

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ
ПОЧТОВОЙ СВЯЗИ УКРАИНЫ**

**THE STRATEGIC REFERENCE POINTS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT
OF POSTAL SERVICES OF UKRAINE**

Аннотация. Проанализирован уровень развития почтовой связи Украины как сферы экономической деятельности. Определены стратегические ориентиры инновационного развития, которые могут быть положены в основу стратегии инновационного развития почтовой связи.

Summary. The level of development of postal services of Ukraine is analysed as the spheres of economic activity. The strategic reference points of innovative development, which can be fixed in basis of strategy of innovative development of postal services, are definite.

Современное общество стоит на пути глобализации и формирования экономики нового типа – информационной экономики. Мировая и европейская экономическая интеграция характеризуются, среди прочего, активизацией инновационных процессов. Украина, являясь членом мирового экономического пространства, утвердила стратегию инновационного развития, в связи с чем Указом Президента Украины № 493 от 28.04.04 одобрена «Стратегия экономического и социального развития Украины "Путем европейской интеграции"», в которой определены стратегические приоритеты устойчивого экономического роста и утверждения инновационной модели развития. Структурно-инновационная перестройка экономики Украины усложняется наличием множества проблем: несовершенством правового поля, дефицитом финансовых ресурсов и общим неблагоприятным инвестиционным климатом, чрезмерной бюрократизацией организационных процессов, недостаточным уровнем интеграции науки и производства. В этих условиях для реализации стратегии инновационного развития необходима переориентация и инновационное обновление всех сфер экономики и экономической политики страны.

Среди множества сфер экономической деятельности особое место занимает отрасль связи, которая, являясь самостоятельной отраслью, способствует эффективному функционированию других отраслей, содействует развитию социальной сферы. Почтовая связь Украины является важной социально-значимой составляющей отрасли связи Украины и частью глобальной почтовой инфраструктуры. Одной из важнейших задач дальнейшего развития почты в рамках развития национальной экономики является переход к инновационно-активному пути развития. Поэтому научные исследования, направленные на формирование научно-обоснованной стратегии инновационного развития почтовой связи являются наиболее актуальными.

Анализ проводимых по данной проблематике научных исследований показал, что определены приоритетные задачи и направления технико-экономического развития почтовой связи как сферы экономической деятельности, разработаны основные пути реализации выделенных задач [1, 2]. Однако не до конца решенными остаются вопросы инновационного развития почтовой связи, в частности, не определены стратегические ориентиры, учитывающие особенности почтовой связи как сферы экономической деятельности, позволяющие сформулировать стратегию инновационного развития почтовой связи, а также методы ее формирования и реализации.

В этой связи целью данной статьи является определение стратегических ориентиров инновационного развития почтовой связи Украины, которые могут служить основой для формирования стратегии инновационного развития почтовой связи.

Для выделения стратегических ориентиров в первую очередь необходимо проанализировать состояние основных параметров, характеризующих уровень развития данной сферы с целью выявления возможностей и путей перехода к инновационному развитию. Анализ литературных источников по данной проблематике позволили сформировать систему параметров, характеризующих уровень развития сферы экономической деятельности [3]. К этим параметрам отнесены: тенденции развития, тип рынка, охват рынка, тип конкуренции, соотношение затрат на производство и сбыт, доля работников умственного и ручного труда, а также метод управления.

На наш взгляд перечисленные параметры не в полной мере отражают процессы, происходящие в почтовой связи, и нуждаются в некотором усовершенствовании. Как известно [4], об интенсивности развития предприятия говорит опережение роста производительности труда над ростом заработной платы. Это соотношение является наиболее важным для видов экономической деятельности и

предприятий с большой долей ручного труда и неавтоматизированных производственных процессов и, как следствие, со значительной долей живого труда, т.е. является одним из важнейших показателей уровня развития почтовой связи. Исходя из этого, существующую систему параметров следует дополнить параметром «Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы», что позволит полнее охарактеризовать уровень развития почтовой связи как сферы экономической деятельности. В результате система параметров, характеризующая уровень развития почтовой связи как сферы экономической деятельности, может содержать в себе следующие составляющие (табл. 1).

Таблица 1 – Параметры, характеризующие уровень развития почтовой связи как сферы экономической деятельности

Параметры	Уровни развития сферы экономической деятельности		
	экстенсивный	интенсивный	инновационный
Тенденции развития	Рост объемов производства	Снижение затрат	Рост доходов
Тип рынка	Рынок продавца	Рынок продавца и покупателя	Рынок покупателя
Охват рынка	Весь рынок	Выборочные сегменты	Выборочные сегменты и ниши
Тип конкуренции	Практически отсутствует	Преимущественно ценовая	Преимущественно неценовая
Соотношение затрат на производство (Зп) и сбыт (Зс)	$Z_p \gg Z_c$	$Z_p \approx Z_c$	$Z_p < Z_c$
Доля работников умственного (Шу) и ручного труда (Шр)	$Sh_u \ll Sh_r$	$Sh_u < Sh_r$	$Sh_u > Sh_r$
Метод управления	Административный	Системный	Ситуационный
Соотношение темпов роста производительности труда (Іп) и зарплаты (Ізп)	$I_p < I_{zp}$	$I_p \geq I_{zp}$	$I_p > I_{zp}$

В данной статье на основании приведенных в табл. 1 параметров произведена оценка уровня развития почтовой связи Украины. В основу анализа положена деятельность национального почтового оператора, который является доминирующим на рынке почтовых услуг. Исследования, проведенные по каждому из вышеперечисленных параметров, позволили установить следующее:

1. Тенденции развития.

Одной из основных проблем для предприятий, работающих в сфере предоставления услуг почтовой связи, является необходимость сокращения существующей затратной части при одновременном поиске новых источников доходов. Это обусловлено тем, что на протяжении многих лет и по настоящее время в почтовой связи существуют неприбыльные услуги, наличие которых связано с государственным регулированием тарифов. Рассматривая динамику доходов и затрат национального оператора почтовой связи Украины (табл. 2), можно заметить, что рост затрат происходит с некоторым опережением роста доходов, что негативно влияет на уровень рентабельности [5]. Кроме того, большинство сельских почтовых отделений являются убыточными либо такими, которые покрывают убытки от основной деятельности за счет предоставления нетрадиционных услуг. Поскольку национальный почтовый оператор обязан предоставлять универсальные услуги, даже вопреки тому, что в ряде случаев они являются убыточными, возникает необходимость поиска новых источников доходов. Эта проблема решается путем предоставления новых нетрадиционных услуг и развитием финансовой деятельности. В тоже время, имеет место опережающий рост доходов от прочих услуг над доходами от почтовых услуг наряду с увеличением перечня неосновных услуг, что говорит о развитии предпринимательской деятельности, т.е. о поиске предприятием новых источников доходов.

Таким образом, имеет место двойственность развития, характеризующаяся наличием двух равнозначных тенденций: сокращение затратной части на фоне поиска новых источников доходов. Следовательно, по данному параметру почтовая связь находится на этапе перехода от интенсивного к инновационному уровню развития.

Таблиця 2 – Динамика доходів і затрат національного оператора поштової зв'язи

Показатель	2003	2004	2005	Динамика 2005/2003
Затрати, т. грн.	1323169	1644239	2032659	1,536
Чистий дохід, т. грн., в.т.ч.:	1347368	1697773	2068093	1,535
<i>поштові послуги</i>	738358	999989	1083681	1,47
<i>прочіе послуги</i>	609010	697784	984412	1,62
Рентабельність, %	1,8	2,0	0,8	0,44

2. Тип ринка.

До недавнього часу ринок послуг поштової зв'язи був монопольним і повністю охоплювався національним поштовим оператором. Потребителі були поставлені в умови, при яких вони не мали альтернативи при отриманні поштових послуг, т.е. поштовий ринок представляв собою «ринок продавця». Конкуренція на ринку поштових послуг почала формуватися значно пізніше, ніж на ринку телекомунікаційних послуг, ввиду більш низької ефективності і високої трудомісткості технологічних процесів поштової зв'язи в порівнянні з телекомунікаційною сферою. В той же час, на сьогоднішній день можна говорити про наявність конкурентного поштового ринку, який має свої специфічні особливості. В частині, поштовий ринок характеризується домінуванням національного оператора в сфері надання універсальних поштових послуг, і активним розвитком недержавних операторів в сфері надання комерційно-вигідних послуг (грошові перекази, кур'єрська доставка і пр.) [6]. Отже, ринок знаходиться в стадії формування, при якій це вже не ринок продавця, а ринок підприємств і споживачів. При цьому споживачі можуть вибирати поштового оператора, найбільш відповідного їх вимогам і вимогам. Таким чином, за параметром «тип ринку» поштова зв'язь знаходиться на рівні інтенсивного розвитку.

3. Охват ринка.

Формування конкурентного ринку послуг поштової зв'язи почало своє розвиток тільки в останнє десятиліття. Сьогодні можна утвердити, що ринок перейшов до стадії інтенсивного розвитку, характеризується тим, що кожен суб'єкт економічної діяльності (поштовий оператор) концентрується на виборочному сегменті ринку. Так, національний оператор є лідером за наданням традиційних поштових послуг (пересылка поштових відправлень, грошові перекази в межах України, доставка пенсій, торгівля періодичними виданнями і підписка). Він також домінує в сільській місцевості, т.е. охоплює той споживчий сегмент, який при виборі оператора керується доступністю і багаторічною репутацією, а також ціновою політикою.

Недержавні оператори функціонують в ринковій ніші надання нових послуг (електронні грошові перекази, послуги на базі нових інформаційних технологій і т.п.), т.е. охоплюють інший споживчий сегмент – комерційні структури і забезпечені шари населення, для яких первинне значення має рівень якості. Виходячи з вищесказаного, за параметром «охоплення ринку» поштова зв'язь знаходиться в стані переходу від екстенсивного до інтенсивного рівня розвитку.

4. Тип конкуренції.

На ринку послуг поштової зв'язи працює понад десяток фірм, надають традиційні і нові послуги поштової зв'язи, виступаючи як альтернативи національному оператору і формуючи тим самим конкурентний ринок. Особливо розвита конкуренція в сфері надання фінансових послуг. Однак, незважаючи на лібералізацію ринку поштових послуг, частка альтернативних операторів на ньому поки невелика, що характерно для поштових ринків багатьох європейських країн. Наприклад, в Іспанії частка недержавних поштових операторів становить 7–11%, в Нідерландах і Швеції – 5–7%, в Данії і Німеччині – 3–5% [7]. Це пояснюється тим, що більшість недержавних операторів концентрують свою діяльність на наданні найбільш прибутливих і менш затратних послуг. Надання універсальних, не завжди прибутливих послуг, в більшості випадків лягає на плечі національних операторів.

В теорії вплив конкуренції між різними операторами на ринку послуг поштової зв'язи повинен породжувати як цінову, так і якісну конкуренцію, знижуючи тарифи на поштові послуги і одночасно підвищуючи якість послуг і обслуговування. Однак в поштової зв'язі має місце державне регулювання тарифів на універсальні послуги, що в значній мірі обмежує цінову конкуренцію. Так, встановлювані державою тарифи орієнтовані на рівень «економічно обґрунтованих затрат» і «отримання обґрунтованої норми прибутку», що в

явной форме означает отказ от конкуренции. Причем проблема не только в том, что тарифное регулирование ограничивает ценовую конкуренцию, а в том, что сами используемые при определении тарифов понятия не предполагают наличия в деятельности операторов предпринимательской компоненты. Так, например, затраты (издержки) в экономической теории определяются только как альтернативные издержки, т.е. как предполагаемая полезность наилучшей из отвергнутых альтернатив. Очевидно, что предпринимательство предполагает наличие разных оценок стоящих альтернатив, а государственное тарифное регулирование предусматривает использование единой для всех, общерыночной, альтернативы использования средств. Результатом являются хорошо известные негативные проявления затратного ценообразования.

Что касается качественной конкуренции, то она существует только как субъективный фактор, выраженный в потребительских приоритетах, что обосновано, среди прочего, отсутствием единой научно-обоснованной методики оценки качества почтовых услуг, приемлемой для почтовых операторов любой формы собственности.

Исходя из вышеизложенного, можно сказать, что на рынке услуг почтовой связи практически отсутствует качественная конкуренция, а ценовая конкуренция в значительной мере сдерживается государственным вмешательством в процесс ценообразования. Таким образом, можно сделать вывод, что по параметру «тип конкуренции» почтовая связь находится на уровне интенсивного развития.

5. Соотношение затрат на производство и сбыт.

Для определения стадии развития почтовой связи по данному параметру проведем анализ структуры затрат национального оператора почтовой связи (табл. 3).

Таблица 3 – Структура затрат национального оператора почтовой связи

Элементы затрат, %	2003 г.	2004 г.	2005 г.	Абс. изм.
<i>затраты на производство</i>	73,8	73,5	78,3	+4,5
<i>затраты на сбыт</i>	1,6	1,6	1,7	+0,1
<i>административные затраты</i>	3,3	3,1	3,1	-0,2
<i>прочие затраты</i>	21,3	21,8	16,9	-4,4

Как показывают данные табл. 3, затраты на производство во много раз превышают затраты на сбыт, причем затраты на производство имеют тенденцию к увеличению, в то время, как сбытовые затраты остаются практически на том же уровне [5]. Можно сделать вывод, что по параметру «соотношение затрат на производство и сбыт» почтовая связь находится на уровне экстенсивного развития.

6. Доля работников умственного и ручного труда.

Одной из особенностей технологических процессов почтовой связи является значительное количество технологических операций, которые не могут быть автоматизированы (например, этап доставки почтовых отправлений), что обуславливает обоснованную необходимость содержания значительного количества персонала, работа которых не требует высокой квалификации или специальной подготовки (например, почтальоны, сортировщики). Квалификационный состав почтового персонала следующий:

- малоквалифицированный персонал – 68,14%;
- персонал со средним специальным образованием – 23,86%;
- персонал с высшим образованием – 7,99%;
- персонал, имеющий ученую степень – 0,01%.

Приведенные данные свидетельствуют, что более половины почтового персонала не имеют специального образования. Такой квалификационный состав значительно усложняет внедрение любых инноваций в сферу предоставления почтовых услуг. Таким образом, можно утверждать, что почтовая связь по данному критерию находится на уровне экстенсивного развития.

7. Метод управления.

Управление почтовой связью носит, преимущественно, административный характер, регулируемый государственными законодательными актами. В частности, в Законе Украины «Про поштовий зв'язок» (статьи 7 и 8) оговаривается государственное регулирование в сфере предоставления услуг почтовой связи по таким направлениям:

- формирование единой научно-технической политики в сфере предоставления услуг почтовой связи;
- лицензирование определенных законодательством видов деятельности в сфере предоставления услуг почтовой связи;
- формирования перечня показателей качества услуг и установления их уровня;

- формування і регулювання ценової політики і регулювання відповідно законодавству України тарифів на послуги поштової зв'язі;
- забезпечення конкуренції в сфері надання послуг поштової зв'язі.

Кабінет Міністрів України забезпечує загальне регулювання діяльності в сфері надання послуг поштової зв'язі. Ефективність функціонування ринку послуг поштової зв'язі забезпечує Національна комісія України по питаннях регулювання зв'язі на основі збалансування інтересів суспільства, операторів і користувачів послуг поштової зв'язі. Таке управління є адміністративним і обумовлює те, що по параметру «метод управління» поштова зв'язь знаходиться на рівні екстенсивного розвитку.

8. Соотношение темпов роста производительности труда и зарплаты.

Для определения уровня развития почтовой связи по данному параметру также была проанализирована первичная статистическая информация о деятельности национального оператора почтовой связи с точки зрения показателей использования трудовых ресурсов (табл. 4) [5].

Таблица 4 – Показатели использования трудовых ресурсов в почтовой связи

Показатель	2003 г.	2004 г.	2005 г.	Динамика 2005/2003
Средняя заработная плата, грн. в мес.	357,0	477,7	630,1	1,76
Производительность труда, грн. на чел.	12458,6	15051,9	19405,9	1,55

Из табл. 4 следует, что рост средней заработной платы опережает рост производительности труда, что говорит об экстенсивности развития предприятия. В то же время имеет место тенденции снижения динамики заработной платы при одновременном увеличении темпов роста производительности труда, что является позитивным фактором, свидетельствующим о прогрессивном развитии предприятия в сторону интенсификации производственных процессов. Следовательно, по данному параметру почтовая связь находится в стадии перехода от экстенсивного к интенсивному уровню развития.

Обобщенные результаты проведенного исследования уровня развития почтовой связи Украины приведены в табл. 5.

Таблица 5 – Уровень развития почтовой связи Украины

Параметры	Характеристики	Уровень развития
Тенденции развития	Увеличение доходов при одновременном сокращении затрат	Переходный (от интенсивного к инновационному)
Тип рынка	Рынок предприятий и потребителей	Интенсивный
Охват рынка	Развитие сегментации на рынке	Переходный (от экстенсивного к интенсивному)
Тип конкуренции	Преимущественно ценовая	Интенсивный
Соотношение затрат на производство и сбыт	Затраты на производство значительно превышают затраты на сбыт	Экстенсивный
Доля работников умственного и ручного труда	Доля работников умственного труда значительно меньше доли работников ручного труда	Экстенсивный
Метод управления	Административный	Экстенсивный
Соотношение темпов роста производительности труда и зарплаты	Темпы роста производительности труда ниже темпов роста зарплаты	Экстенсивный, имеют место тенденции интенсификации

На основании данных, приведенных в табл. 5, можно сделать вывод о неравномерности развития почтовой связи по различным параметрам. На уровне макропараметров (тенденции развития, тип конкуренции) преобладает интенсивный уровень развития с признаками инновационного. Однако на уровне микропараметров (динамика доходов, затрат, производительность

труда) доминирует экстенсивный уровень развития, который по ряду параметров находится в стадии перехода к интенсивному уровню.

Проведенное исследование позволяет выделить ряд параметров, являющихся для почтовой связи стратегическими ориентирами инновационного развития, а именно: конкуренция по качественным признакам, маркетинговая деятельность, кадровый менеджмент, рентабельность и методы управления. Каждый стратегический ориентир нуждается в формировании направлений его развития. На наш взгляд, к таким направлениям можно отнести:

1. Развитие конкуренции по качественным признакам. Конкуренция по качественным признакам в почтовой связи приобретает важнейшее значение в период глобализации мировой экономики и подготовки Украины к вхождению в Евросоюз, который требует, среди прочего, соблюдения международных стандартов качества и сертификации услуг в соответствии с мировыми стандартами. Однако применяемые сегодня в почтовой связи методы оценки качества услуг не учитывают рыночные факторы и бизнесы-процессы, которые протекают на предприятиях, множество технико-экономических и рыночных критериев деятельности предприятий, а также не отвечает современным требованиям, предъявляемым к качеству услуг связи. В связи с этим для формирования и развития конкуренции по качественным признакам можно обозначить два направления:

- разработка методических основ оценки и управления качеством на базе применения современных методов и стандартов;
- постепенное сокращение государственного тарифного регулирования при одновременном формировании условий для организации производства, отвечающего современным требованиям рынка с целью обеспечения качества обработки почтовых отправлений в соответствии со стандартами Всемирного Почтового Союза.

2. Активизация маркетинговой деятельности. Данное направление нацелено на обеспечение эффективного развития рынка почтовых услуг Украины и может быть реализовано следующими действиями:

- формирование индивидуальной модели маркетинга услуг почтовой связи. Данная модель должна базироваться на приоритетности позиций потребителя, учете социальной значимости услуг и совершенствовании качества обслуживания;

- разработка стратегии дифференцированного маркетинга, необходимость которой обусловлена существенными различиями в уровне платежеспособности населения. Данная стратегия предусматривает сегментацию потребительского рынка с целью формирования ценовой политики для каждого потребительского сегмента;

- осуществление локальной сегментации рынка по географическому принципу, т.е. формирование маркетинговой стратегии отдельно для городского и сельского населения. Необходимость такого подхода вызвана геодемографическими особенностями почтового рынка, а именно: неравномерностью развития почтового рынка в городе и селе; различием в потребностях и приоритетах городских и сельских потребителей; существенными различиями в плотности населения, а также слабым развитием телекоммуникационного рынка в сельской местности, что повышает спрос на почтовые услуги.

3. Совершенствование кадрового менеджмента. Проблема кадрового потенциала почтовой связи является одной из наиболее актуальных. Относительно невысокая заработная плата сдерживает приток молодых специалистов в сферу услуг почтовой связи. Вследствие этого имеет место низкий уровень квалификации и достаточно высокий средний возраст работников, что, наряду с низкой автоматизацией производственных процессов влечет за собой низкую производительность труда. Научно-технический прогресс и переход к инновационному пути развития внесет изменения в количественный и качественный состав кадров связи. Внедрения новой, более сложной техники, автоматизация производственных процессов, широкое использование персональных компьютеров потребуют более высокой квалификации работников, что повлечет за собой рост потребности в квалифицированных работниках почтовой связи. Поэтому одним из стратегических ориентиров инновационного развития почтовой связи является активизация кадрового менеджмента, которая включает в себя:

- повышение квалификации персонала;
- усовершенствование системы моральной и материальной мотивации персонала;
- применение основных закономерностей персонал-маркетинга и т.п.

4. Повышение рентабельности. Рентабельность является интегральным показателем, характеризующим общую экономическую эффективность деятельности предприятия и существенно влияющим на его инвестиционную привлекательность. Первоочередным условием роста рентабельности является рост чистой прибыли, который может осуществляться путем увеличения объема доходов при одновременной экономии затрат. Одним из направлений роста доходов является

дальнейшая коммерциализация деятельности, которая способна диверсифицировать источники доходов и обеспечить финансовую стабильность и маневренность операторов на рынке услуг почтовой связи. Большое значение имеет экономия затрат, постольку их объем и постоянный рост сдерживает увеличение рентабельности. Особое внимание следует уделить оптимизации наиболее емкой статьи затрат (Фонда оплаты труда (ФОТ) с отчислениями в государственные целевые фонды), доля которой составляет порядка 50% [5]. Сложность состоит в том, что сократить эту статью в директивном порядке практически невозможно ввиду наличия фиксированных тарифных ставок и установленного Кабинетом министров размера минимальной заработной платы. Сокращение численности персонала в целях экономии ФОТ приведет к росту безработицы и к дефициту трудовых ресурсов. Следовательно, необходимы принципиально новые подходы к сокращению доли ФОТ. Таким подходом может быть процесс внедрения в производство инновационных технологий и новых услуг, что, с одной стороны, приведет к оптимизации кадрового состава, а с другой – способствует увеличению средней заработной платы ввиду повышения квалификации работников, занятых в предоставлении новых (в том числе финансовых) услуг, а также положительно повлияет на уровень производительности труда и рентабельности.

5. Усовершенствование методов управления. Существующее в настоящее время административное управление характеризуется как ценовым регулированием тарифов на универсальные услуги, так и неценовым вмешательством в деятельность предприятий путем установления обязательных требований к некоторым параметрам работы. Такой подход не вполне соответствует современным тенденциям и рыночным преобразованиям, которые происходят в сфере предоставления услуг почтовой связи.

Усовершенствование методов управления должно базироваться на принципах эффективного регулирования, в частности на принципе минимизации регуляторного вмешательства. В соответствии с этим принципом, степень вмешательства государства должна зависеть от степени развития рынка и от уровня конкуренции. По мере развития конкуренции на рынке почтовых услуг степень регулирования должна снижаться и заключаться в обеспечении здоровой конкуренции, а именно недопущение того, чтобы действующие операторы злоупотребляли своим доминирующим положением и вытесняли новых конкурентов.

При помощи регулирования можно также решить одну из существующих проблем почтовой связи – нерентабельности деятельности в сельской местности. Можно предложить ряд подходов, которые решают данный вопрос. В частности, целесообразно, на наш взгляд, преобразовать сельские почтовые отделения национального оператора в торгово-сервисные центры. Опыт ряда европейских стран показал положительные результаты внедрения данного подхода.

Проведенные исследования позволяют сделать следующие выводы. Дальнейшее развитие почтовой связи Украины должно осуществляться в контексте общегосударственных инновационных преобразований. Принятые направления технико-экономического развития почтовой связи как сферы экономической деятельности оставляют не до конца решенными вопросы инновационного развития. Стратегия инновационного развития должна опираться на стратегические ориентиры, а именно: конкуренция по качественным признакам, маркетинговая деятельность, кадровый менеджмент, рентабельность и методы управления. Развитие выделенных стратегических ориентиров позволит ускорить процесс перехода почтовой связи к инновационно-активному пути развития.

В дальнейшей работе планируется проведение исследований в направлении формирования стратегии инновационного развития почтовой связи.

Литература

1. *Оптимізація поштового зв'язку України: Монографія.* – П.П. Воробієнко, С.О. Довгий, В.А. Коляденко, В.М. Мороз, В.Г. Мухін, О.Л. Нечипорук, Л.О. Ящук / За заг. ред. С.О. Довгого. – К.: Укрпошта, 2002. – 160 с.
2. *Концептуальні засади стратегії розвитку поштового зв'язку України на 2005-2015 роки.* Матеріали Другого всеукраїнського форуму працівників поштового зв'язку // Зв'язок. - №7. – 2004. – С. 2-5.
3. *Основи інвестиційно-інноваційної діяльності:* Навч. посіб. / За науковою редакцією В.Г. Федоренко. – К.: Алерта, 2004. – 431 с.
4. *Економіка поштового зв'язку: Навчальний посібник* / В.М. Орлов, Н.Ю. Потапова-Сінько, О.С. Редькін та ін. – Одеса: ВМВ, 2006. – 468 с.
5. *Річні звіти УДППЗ "Укрпошта" за 2003 – 2005 р.* Київ. – 60 с.
6. *Иванов В.П., Князева Е.А.* Основные тенденции развития конкурентного рынка услуг почтовой связи // Наукові праці ОНАЗ. – Одеса, 2002. - № 3. - С. 64-69.
7. Офіційний сайт УДППЗ «Укрпошта» <http://www.ukrposhta.com.ua>