

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ (ЕКОНОМІКА ЗВ'ЯЗКУ)

УДК 338.47:656.8

Князева Е.А., Щуровская А.Ю.
Knyazeva E., Schurovskaya A.

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 находится 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 необходимы 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 научнообоснованной 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, 3]. Однако не до конца решенными остаются вопросы инновационного развития почтовой связи, в частности не в полной мере 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 позволил сформировать систему параметров, характеризующих уровень развития сферы экономической деятельности [4]. К таким 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 [5], 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 составляющие, представленные в табл. 1.

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

Параметры	Уровень 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)	$Ш_u \ll Ш_r$	$Ш_u < Ш_r$	$Ш_u > Ш_r$
Метод управления	Административный	Системный	Ситуационный
Соотношение темпов роста производительности труда (Іп) и зарплаты (Ізп)	$I_p < I_{zп}$	$I_p \geq I_{zп}$	$I_p > I_{zп}$

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 [6]. 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 развития финансовой деятельности. В то же 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.

Таблица 2 – Динамика доходов и затрат национального оператора почтовой связи

Показатель	2003 г.	2004 г.	2005 г.	Динамика 2005/2003 гг.
Затраты, тыс. грн.	1323169	1644239	2032659	1,536
Чистый доход, тыс. грн., в.т.ч.:	1347368	1697773	2068093	1,535
<i>почтовые услуги</i>	738358	999989	1083681	1,47
<i>прочие услуги</i>	609010	697784	984412	1,62
Рентабельность, %	1,8	2,0	0,8	0,44

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.

2. Тип рынка

До недавнего времени рынок услуг почтовой связи был монопольным и полностью охватывался национальным почтовым оператором. Потребители были поставлены в условия, при которых они не имели альтернативы при получении почтовых услуг, то есть почтовый рынок представлял собой «рынок продавца». Конкуренция на рынке почтовых услуг начала формироваться значительно позже, чем на рынке телекоммуникационных услуг ввиду более низкой эффективности и высокой трудоемкости технологических процессов почтовой связи в сравнении с телекоммуникационной сферой. В то же время на сегодняшний день можно говорить о наличии конкурентного почтового рынка, который имеет свои специфические особенности. В частности почтовый рынок характеризуется доминированием национального оператора в сфере предоставления универсальных почтовых услуг и активным развитием негосударственных операторов в сфере предоставления коммерчески выгодных услуг (денежные переводы, курьерская доставка и пр.) [7]. Следовательно, рынок находится в стадии формирования, при которой это уже не рынок продавца, а рынок продавцов и покупателей. При этом потребители могут выбирать почтового оператора, наиболее соответствующего их запросам и требованиям. Таким образом, по параметру «тип рынка» почтовая связь находится на уровне интенсивного развития.

3. Охват рынка

Формирование конкурентного рынка услуг почтовой связи начало свое развитие только в последнее десятилетие. Сегодня можно утверждать, что рынок перешел к стадии интенсивного развития, характеризующегося тем, что каждый субъект экономической деятельности (почтовый оператор) концентрируется на выборочном сегменте рынка. Так, национальный оператор является лидером по предоставлению традиционных почтовых услуг (пересылка почтовых отправлений, денежные переводы в пределах Украины, доставка пенсий, торговля периодическими изданиями и подписка). Он также доминирует в сельской местности, то есть охватывает тот потребительский сегмент, который при выборе оператора руководствуется доступностью и многолетней репутацией, а также ценовой политикой.

Негосударственные компании, предоставляющие услуги почтовой связи, функционируют в рыночной нише предоставления новых услуг (электронные денежные переводы, услуги на базе новых информационных технологий и т.п.), т.е. охватывают другой потребительский сегмент – коммерческие структуры и обеспеченные слои населения, для которых первостепенное значение имеет уровень качества. Исходя из вышесказанного, по параметру «охват рынка» почтовая связь находится в состоянии перехода от экстенсивного к интенсивному уровню развития.

4. Тип конкуренции

На рынке услуг почтовой связи работает свыше десятка фирм, предоставляющих традиционные и новые услуги почтовой связи, выступая в качестве альтернативы национальному оператору и формируя тем самым конкурентный рынок. Особенно развита конкуренция в сфере предоставления финансовых услуг. Однако, несмотря на либерализацию рынка почтовых услуг, доля альтернативных операторов на нем пока невелика, что характерно для почтовых рынков многих европейских стран. К примеру, в Испании доля негосударственных почтовых операторов составляет 7 ... 11%, в Нидерландах и Швеции – 5 ... 7%, в Дании и Германии – 3 ... 5% [8]. Это объясняется тем, что большинство негосударственных операторов концентрируют свою деятельность на предоставлении наиболее прибыльных и менее затратных услуг. Предоставление универсальных, не всегда прибыльных услуг, в большинстве случаев ложится на плечи национальных операторов.

В теории, влияние конкуренции между различными операторами на рынке услуг почтовой связи должно порождать как ценовую, так и качественную конкуренцию, снижая тарифы на почтовые услуги и одновременно повышая качество услуг и обслуживания. Однако в почтовой связи имеет место государственное регулирование тарифов на универсальные услуги, что в значительной мере ограничивает ценовую конкуренцию. Так, устанавливаемые государством тарифы ориентированы на уровень «экономически обоснованных затрат» и «получение обоснованной нормы прибыли», что 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 вызвано, среди прочего, отсутствием единой научнообоснованной 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 прежнем уровне [6]. 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 которого 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;
- формирование перечня показателей качества услуг и установление их уровня;
- формирование и регулирования ценовой политики и регулирование соответственно законодательству Украины тарифов на услуги почтовой связи;
- обеспечение конкуренции в сфере предоставления услуг почтовой связи.

Кабинет Министров Украины обеспечивает общее регулирование деятельности в сфере предоставления услуг почтовой связи. Эффективность функционирования рынка услуг почтовой связи обеспечивает Национальная комиссия по вопросам регулирования связи Украины на основе

сбалансирования интересов общества, операторов и пользователей услуг почтовой связи. Такое управление является административным и обуславливает то, что по параметру «метод управления» почтовая связь находится на уровне экстенсивного развития.

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) [6].

Таблица 4 – Показатели использования трудовых ресурсов в почтовой связи

Показатель	2003 г.	2004 г.	2005 г.	Динамика 2005/2003 гг.
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 тенденция 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 продавцов и покупателей	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) превалирует 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 бизнес-процессы, которые протекают на предприятиях, множество технико-экономических и рыночных критериев деятельности предприятий, а также не отвечают 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. Внедрение 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 сдерживают 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% [6]. Сложность состоит в том, что сократить эту статью в

директивном порядку практично неможливо ввиду наявності фіксованих тарифних ставок і встановленого Кабінетом Міністрів розміра мінімальної зарплати. Скорочення чисельності персоналу в цілях економії ФОТ приведе до зростання безробіття і до дефіциту трудових ресурсів. Отже, необхідні принципово нові підходи до скорочення частки ФОТ. Таким підходом може бути процес впровадження в виробництво інноваційних технологій і нових послуг, що, з однієї сторони, приведе до оптимізації кадрового складу, а з іншої – буде сприяти збільшенню середньої зарплати ввиду підвищення кваліфікації працівників, зайнятих в наданні нових (в тому числі фінансових) послуг, а також позитивно вплине на рівень продуктивності праці і рентабельності.

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 в недопущении 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. *Танащук Е.А. Основные принципы регулирования универсальных услуг в Украине* // Почтовая связь. Техника и технологии. – 2005. – № 6. – С. 6–8.
4. *Основи інвестиційно-інноваційної діяльності: Навч. посіб.* / За наук. ред. В.Г. Федоренко. – К.: Алерта, 2004. – 431 с.
5. *Економіка поштового зв'язку: Навчальний посібник* / В.М. Орлов, Н.Ю. Потапова-Сінько, О.С. Редькін та ін. – Одеса: ВМВ, 2006. – 468 с.
6. *Річні звіти УДППЗ «Укрпошта» за 2003 – 2005 рр.* Київ. – 60 с.
7. *Иванов В.П., Князева Е.А. Основные тенденции развития конкурентного рынка услуг почтовой связи* // Наукові праці ОНАЗ. – Одеса, 2002. – № 3. – С. 64-69.
8. Офіційний сайт УДППЗ «Укрпошта» <http://www.ukrposhta.com.ua>