УДК 338.47:656.8

ВИЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ УДППЗ «УКРПОШТА» В УМОВАХ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ПОСЛУГ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ

© 2016 ТАРДАСКІНА Т. М., СТАНКЕВИЧ І. В., БОНДАРЕНКО О. М.

УДК 338.47:656.8

Тардаскіна Т. М., Станкевич І. В., Бондаренко О. М. Визначення маркетингової стратегії розвитку УДППЗ «Укрпошта» в умовах лібералізації ринку послуг поштового зв'язку

Мета статті полягає в обґрунтуванні маркетингової стратегії розвитку УДППЗ «Укрпошта» на основі аналізу існуючих маркетингових конкурентних стратегій розвитку підприємств та доцільності їх застосування в умовах лібералізації ринку послуг поштового зв'язку. Визначено загальні тенденції розвитку національного оператора поштового зв'язку УДППЗ «Укрпошта» в умовах лібералізації ринку послуг поштового зв'язку. Досліджено існуючі можливі стратегії розвитку підприємств, спрямовані на забезпечення конкурентних переваг на ринку, зокрема маркетингові стратегії. Установлено, що найбільш дієвою сьогодні для національного оператора є маркетингова стратегія лідера. Обґрунтовано маркетингову стратегію розвитку УДППЗ «Укрпошта» та визначено основні напрями її реалізації, зорієнтовані на на всі ключові ринки послуг поштового зв'язку за рахунок зростання обсягів продажів, підвищення якості надання послуг та збільшення прибутковості. Організаційно-економічні засади реалізації зазначених заходів та визначення рівня їх результативності для національного оператора є метою подальших досліджень.

Ключові слова: *лібералізація ринку, маркетингова стратегія, послуги поштового зв'язку, УДППЗ «Укрпошта».*
Рис.: *4.* ***Бібл.:*** *10.*

Тардаскіна Тетяна Миколаївна *– кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова (вул. Ковальська, 1, Одеса, 65029, Україна)*
E-mail: *tardaskina@mail.ru*

Станкевич Ірина Володимирівна *– кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри менеджменту та маркетингу, Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова (вул. Ковальська, 1, Одеса, 65029, Україна)*
E-mail: *arnika@ukr.net*

Бондаренко Олена Михайлівна *– кандидат філософських наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова (вул. Ковальська, 1, Одеса, 65029, Україна)*
E-mail: *el7871996@mail.ru*

УДК 338.47:656.8

Тардаскина Т. Н., Станкевич И. В., Бондаренко Е. М. Определение маркетинговой стратегии развития УГППС «Укрпочта» в условиях либерализации рынка услуг почтовой связи

Цель статьи состоит в обосновании маркетинговой стратегии развития УГППС «Укрпочта» на основе анализа существующих маркетинговых конкурентных стратегий развития предприятий и целесообразности их применения в условиях либерализации рынка услуг почтовой связи. Определены общие тенденции развития национального оператора почтовой связи «Укрпочта» в условиях либерализации рынка услуг почтовой связи. Исследованы существующие возможные стратегии развития предприятий, направленные на обеспечение конкурентных преимуществ на рынке, в частности маркетинговые стратегии. Установлено, что наиболее эффективной сегодня для национального оператора является маркетинговая стратегия лидера. Обоснована маркетинговая стратегия развития УГППС «Укрпочта» и определены основные направления ее реализации, ориентированные на все ключевые рынки услуг почтовой связи за счет роста объемов продаж, повышения качества предоставления услуг и увеличения доходов. Организационно-экономические основы реализации указанных мероприятий и определение уровня их результативности для национального оператора являются целью дальнейших исследований.

Ключевые слова: *либерализация рынка, маркетинговая стратегия, услуги почтовой связи, УГППС «Укрпочта».*
Рис.: *4.* ***Библ.:*** *10.*

Тардаскина Татьяна Николаевна *– кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Одесская национальная академия связи им. А. С. Попова (ул. Кузнечная, 1, Одесса, 65029, Украина)*
E-mail: *tardaskina@mail.ru*

Станкевич Ирина Владимировна *– кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры менеджмента и маркетинга, Одесская национальная академия связи им. А. С. Попова (ул. Кузнечная, 1, Одесса, 65029, Украина)*
E-mail: *arnika@ukr.net*

Бондаренко Елена Михайловна *– кандидат философских наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Одесская национальная академия связи им. А. С. Попова (ул. Кузнечная, 1, Одесса, 65029, Украина)*
E-mail: *el7871996@mail.ru*

UDC 338.47:656.8

Tardaskina T. M., Stankevych I. V., Bondarenko O. M. Defining the Marketing Strategy of Development of the USEPS «Ukrposhta» in the Context of Liberalization of the Postal Services Market

The article is concerned with substantiation of the marketing strategy of development of the Ukrainian State enterprise of postal service (USEPS) «Ukrposhta», based on an analysis of the existing marketing competitive strategies for enterprise development and their applicability in the context of liberalization of the postal services market. The common trends in the development of the national operator of postal service «Ukrposhta» in the context of liberalization of the postal services market have been determined. The existing possible strategies of enterprise development, aimed at ensuring competitive advantages in the market, in particular marketing strategies, have been examined. It has been found that the most effective nowadays for the national operator is the marketing strategy of leadership. The marketing strategy of development of the USEPS «Ukrposhta» has been substantiated, the main directions of its implementation have been determined, focusing on all the key postal services markets by means of growth of the sales volumes, improving the quality of services and increase of revenues. The organizational and economic foundations for implementing the indicated activities and determining the level of their effectiveness for the national operator will be the aims of further researches.

Keywords: *market liberalization, marketing strategy, postal services, Ukrainian State enterprise of postal service «Ukrposhta».*
Fig.: *4.* ***Bibl.:*** *10.*

Tardaskina Tetyana M. *– PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Odessa National Academy of Telecommunications named after A. S. Popov (1 Kovalska Str., Odessa, 65029, Ukraine)*
E-mail: *tardaskina@mail.ru*

Stankevych Iryna V. *– PhD (Economics), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree of the Department of Management and Marketing, Odessa National Academy of Telecommunications named after A. S. Popov (1 Kovalska Str., Odessa, 65029, Ukraine)*
E-mail: *arnika@ukr.net*

Bondarenko Olena M. *– PhD (Philosophy), Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Odessa National Academy of Telecommunications named after A. S. Popov (1 Kovalska Str., Odessa, 65029, Ukraine)*
E-mail: *el7871996@mail.ru*

Загальносвітові тенденції розвитку поштового зв'язку тяжіють до лібералізації принципів роботи, дерегулювання сфери та підвищення її капіталізації, посилення конкуренції на ринку – як дієвого засобу стимулювання конкурентоспроможності та збільшення кількості операторів поштового зв'язку [1].

Стан розвитку поштового зв'язку в Україні характеризується значним відставанням у споживанні послуг поштового зв'язку не тільки від промислово розвинених країн, але й від багатьох країн Європи, що розвиваються, а також відсутністю дієвих регуляторних механізмів управління, падінням деяких показників економічної діяльності та інвестиційної привабливості національного оператора. Національний оператор поштового зв'язку, виконання функцій якого покладено на Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» (надалі – «Укрпошта»), забезпечує надання універсальних послуг поштового зв'язку та інших послуг на всій території України відповідно до законодавства. Частка національного оператора на ринку поштових послуг постійно зменшується. Лібералізація ринку дозволила з'явитись операторам поштового зв'язку недержавної форми власності, які, своєю чергою, не повною мірою дотримуються законодавства України, Правил надання послуг поштового зв'язку [2] тощо. Крім того, специфіка управління підприємством з приватною формою власності, на відміну від «Укрпошти», дозволяє більш гнучко та оперативно реагувати на зміни в поточній ринковій ситуації, надає можливість, при відсутності жорсткого державного контролю за використанням коштів підприємства, ефективно спрямовувати їх на просування нових, перспективних продуктів, що приводить до зростання їх частки на ринку [1].

Як відмічено в роботі [3], для підвищення конкурентоспроможності «Укрпошти» важливе значення має визначена маркетингова стратегія розвитку підприємства та розробка заходів щодо активізації інноваційних послуг поштового зв'язку. З огляду на те, що «Укрпошта» повинна приділяти більше уваги саме основним (традиційним) послугам поштового зв'язку і розвивати саме цей напрям, національний оператор має перетворитися в оператора поштового зв'язку «нового покоління», який ефективно поєднуватиме традиційну та електронну письмову кореспонденцію. Такі перетворення можливі лише в разі застосування відповідної маркетингової стратегії розвитку, спрямованої на модернізацію традиційних послуг поштового зв'язку.

Питанням визначення теоретичних і прикладних засад сталого розвитку ринку послуг поштового зв'язку приділено багато уваги у працях вітчизняних і зарубіжних авторів. Так, у роботах В. Г. Буряка, О. А. Князєвої, Н. О. Князєвої, Т. А. Кузовкової, В. Г. Мухіна, І. В. Новікової, В. М. Орлова, Н. Ю. Потапової-Сінько, О. С. Редькіна, Л. О. Стрій, Н. П. Спільної, Є. М. Стрельчука визначено науково-методичні засади організаційно-економічного розвитку поштового зв'язку, підвищення його ефективності [4–8].

Проблеми стратегічного розвитку поштового сектора, корпоративного управління й ефективності його функціонування, впровадження прогресивних послуг і форм національного оператора поштового зв'язку в Україні знайшли відображення у працях таких дослідників, як: В. М. Гранатуров, Ю. О. Жаданова, Т. О. Журавльова, Л. В. Кузнєцова, О. І. Лабурцева, А. Д. Петрашевська, І. І. Поліщук, Л. В. Сердечна, Є. М. Стрельчук, Н. А. Хрущ та ін.

Аналіз наукових праць вищезазначених учених показав, що загальні засади стратегічного розвитку національного оператора поштового зв'язку розроблені в достатній мірі, водночас, питання, пов'язані з визначенням маркетингової стратегії як умови гідної конкуренції та чинника досягнення конкурентних переваг «Укрпошти», усе ще не знайшли належного відображення, тим самим підкреслюючи актуальність досліджень цієї статті.

Мета статті – визначення та обґрунтування маркетингової стратегії розвитку «Укрпошти» на основі аналізу існуючих маркетингових конкурентних стратегій розвитку підприємств та доцільності їх застосування в умовах лібералізації ринку послуг поштового зв'язку.

Сьогодні актуальність розробки чіткої маркетингової стратегії, яка б відповідала умовам ринку, не визиває сумнівів. Зазвичай, маркетингова стратегія, яка обирається на перших етапах розвитку підприємства, не підходить йому з огляду постійних змін ринкових умов. В умовах лібералізації ринку послуг поштового зв'язку, появи конкурентів у найбільш прибуткових сегментах не дозволяє національному оператору «Укрпошта» досягати бажаних результатів та запланованих показників. Основними конкурентами «Укрпошти» сьогодні є: ТОВ «Нова Пошта», «Нічний Експрес», «Міст-експрес», «Автолюкс», DHL [9].

Розглянемо більш детально конкурентів «Укрпошти». Лідером після національного оператора є «Нова пошта». Майже незмінними залишились обсяги компанії «Міст Експрес», оператори «Укркур'єр», «Ін-Тайм» і TNT мали незначний приріст обсягів ринку (*рис. 1*) [10].

За минулі роки активність поштових операторів та операторів кур'єрської доставки в питаннях розширення географії присутності в регіонах була різноманітною (*рис. 2*). Незмінним лідером з кількості регіональних відділень та місць охоплення є компанія «Нова Пошта», на сьогоднішній день вона обслуговує 1365 відділень у 675 населених пунктів [10].

«Ін-Тайм» продемонструвала двократний приріст, тепер їх послуги доступні у 347 містах (506 відділень). Оператори «Автолюкс», «Нічний експрес», САТ мають свої відділення у близько 100 містах України, з них найбільшу кількість відділень має «Нічний експрес» – 272 шт. «Міст Експрес» налічує 145 регіональних відділень у 84 містах. Компанія «Гюнсел» обслуговує своїх клієнтів у 106 відділеннях у 67 українських містах [10].

Однак порівняння за кількістю міст, які обслуговуються, і за показником їх приросту не можна назвати коректним, тому що оператори мають різні бізнес-стратегії. Так, «Нова Пошта» давно віддала перевагу роботі з франчайзингом, і будь-який підприємець може у своєму місті функціонувати під цим брендом у разі заключення відповідного договору з компанією. Цієї стратегії в невеликих містах дотримується й компанія

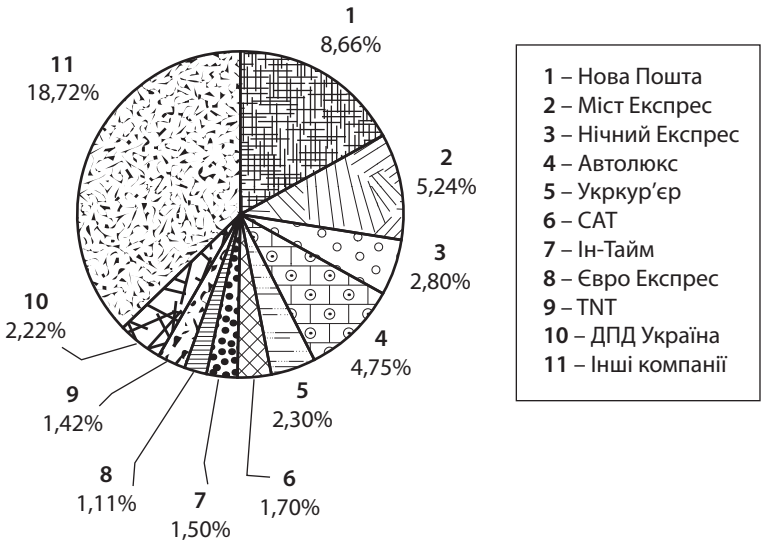

Рис. 1. Частка комерційних операторів ринку кур'єрської доставки України у 2015 р.

Джерело: складено за [10].

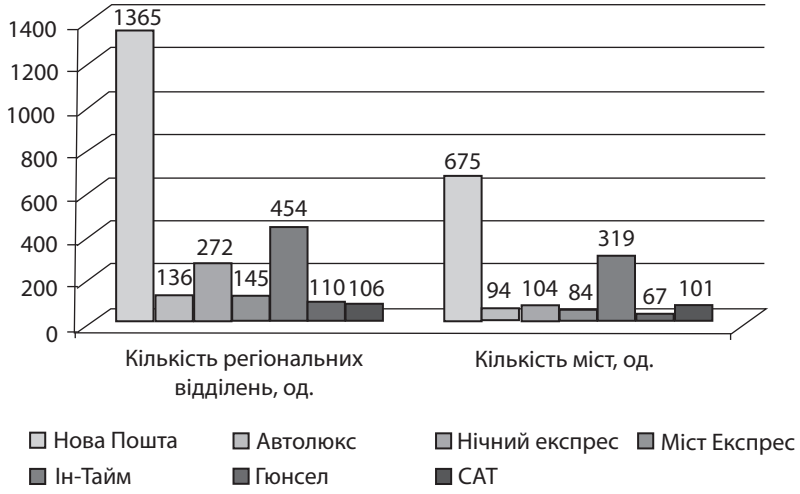

Рис. 2. Охоплення ринку основними некомерційними операторами кур'єрської доставки, 2015 р.

Джерело: складено за [10].

«Ін-Тайм». Інші ж перевізники обходяться переважно своїми силами.

Якщо раніше компанії прагнули розширювати географію присутності в регіонах, збільшувати портфель наданих послуг, власний автотранспортний парк, складські площі та ін., то на сьогоднішній день головний акцент серед перевізників робиться на роботу з операторами Інтернет-торгівлі (e-commerce). При цьому має місце якісна зміна структури замовників доставки (відправників посилок і листів). Активно скорочується частка відправлень фізичних осіб (так зване «C2C-відправлення») і, навпаки, активно зростає частка листів і посилок, відправниками яких є компанії (B2B- і B2C-відправлення).

Дослідження діяльності зазначених компаній дозволило визначити, що основними сильними сторонами конкурентів національного оператора є: орієнтація на споживача, краще технічне забезпечення (у лідерів ринку), коротший термін доставки повідомлень (листів/документів): експрес-доставка, додаткові сервіси (пакування, смс-повідомлення, переадресація, спеціальні пропозиції для Інтернет-магазинів, контакт-центри, трекінг), доступність та легкість сприйняття інформації про компанію через веб-сайт тощо. Але слід також відмітити і їх слабкі місця, а саме: обмежене охоплення території України мережею відділень/представництв, слабка представленість у сільській місцевості (порівняно з «Укрпоштою»), а також відсутність статусу національного оператора поштового зв'язку (відсутність власних поштових скриньок для прийому кореспонденції від відправників, обмежений доступ до абонентських поштових скриньок).

При проведенні аналізу маркетингової діяльності «Укрпошти» було виявлено, що підприємство використовує у своїй діяльності стратегію зростання, а саме: диверсифікацію, яка, втім, не дає бажаних результатів. Звісно, «Укрпошта» в Україні є лідером серед операторів поштового зв'язку, але і має куди розвиватися, щоб утримувати свої позиції.

З цих тверджень можемо зробити такий висновок, що для підприємства на даному етапі підходять маркетингові конкурентні стратегії (*рис. 3*), до яких належать [5]:

- *стратегія ринкового лідера*, або стратегія постійного наступу;
- *стратегія челенджерів*, або стратегія оборони й зміцнення;
- *стратегія послідовників*, або стратегія відносно фірм, що йдуть за лідером.

Метою «Укрпошти» на наступні п'ять років повинно бути виведення компанії на етап сталого зростання. Для цього потрібно планувати подальше розширення бізнесу в міжнародному напрямку і розвиток місцевої інфраструктури для забезпечення більш легкої, швидкої та зручної доставки.

Серед основних пріоритетів має також бути підвищення ефективності внутрішньокорпоративних і логістичних процесів, використання інноваційних рішень,

Рис. 3. Можливі маркетингові конкурентні стратегії розвитку підприємств

Джерело: складено за [5].

У ході аналізу зазначених стратегій нами встановлено, що саме стратегія ринкового лідера є найбільш привабливою для національного оператора в сучасних умовах розвитку ринку послуг поштового зв'язку.

Стратегія челенджерів, або стратегія оборони й зміцнення, полягає в закритті доступу на ринок новим фірмам за рахунок оборони та зміцнення позицій лідера. Завданнями міцної оборони є утримання існуючої частки ринку, зміцнення існуючого положення на ринку, захист усіх наявних у підприємства конкурентних переваг.

Стратегія послідовників, або стратегія відносно фірм, що йдуть за лідером, являє собою процес конкурентного тиску підприємства на інші фірми, щоб сприяти їхньому перетворенню в слухняних послідовників. Однак це неможливо, тому що всі конкуренти «Укрпошти» мають частки на інших ринках, що не може перетворити їх у слухняних послідовників.

Стратегії лідерства, або постійного наступу, характерні постійні вдосконалювання й інновації, які просто необхідні до впровадження «Укрпоштою» в сучасних умовах розвитку, що забезпечить підприємству новий рівень його розвитку.

Для забезпечення виконання цих завдань підприємство повинно провести низку дій, а саме:

- *по-перше,* для збільшення вхідних бар'єрів на ринок послуг поштового зв'язку підприємство має встановити найбільш низькі ціни на послуги, забезпечуючи відповідний рівень їх якості;
- *по-друге*, підприємство повинно постійно впроваджувати нові високотехнологічні послуги, які дозволять мати переваги перед конкурентами, а це чи не найголовніший показник успішності;
- *по-третє*, для забезпечення виконання основних завдань необхідно провести спеціальні маркетингові заходи.

поліпшення існуючих і запуск нових продуктів і сервісів (адресна доставка, запуск і розвиток мережі власних поштоматів, розвиток інноваційних послуг, підвищення якості та сервісу обслуговування, активне впровадження ІТ). Ці вагомі чинники поряд з розробкою законодавчих і нормативно-правових актів, що регулюють відносини у сфері поштового зв'язку, сприятимуть досягненню «Укрпоштою» якісно нового розвитку і технологічної модернізації.

Основні напрями реалізації обраної маркетингової стратегії наведено на *рис. 4.*

У межах зазначених напрямів стратегія розвитку основних (традиційних) послуг поштового зв'язку, які надає «Укрпошта», має бути представлена таким чином:

- *письмової кореспонденції та посилок:* стратегія активного повернення «Укрпоштою» пенсіонерів міст через швидке введення Соціальної платіжної карти й одночасного поетапного зниження тарифів на послуги за активної державної підтримки;
- *фінансових послуг:* стратегія створення поштового банку для довготривалого зростання на ринку фінансових послуг. Формування нового іміджу УДППЗ «Укрпошта» як наймасштабнішої та найефективнішої (зручної, швидкої, вигідної) системи надання послуг населенню на всій території України. Надання повного спектра банківських та обов'язкових страхових послуг на всій території України, у тому числі в сільській місцевості;
- *роздрібної торгівлі:* стратегія «Укрпошти» – зручний оператор дистанційної торгівлі, а не роздрібний магазин. Різкий вихід (протягом року) з торгівлі ТНП міст. Збереження торгівлі канцелярськими товарами, картками мобільних операторів і лотереєю в містах і селах;

Рис. 4. Основні напрями реалізації обраної маркетингової стратегії розвитку УДППЗ «Укрпошта»

Джерело: авторська розробка.

- *доставки періодичних видань:* стратегія «Укрпошти» спрямована на зміну форми роботи та переведення до 2017 р. 100% передплатників на пряму передплату з видавництвами та адресну доставку «Укрпоштою» періодичних видань одночасно зі збільшенням частки на ринку юридичних осіб великих міст і збереженням частки по всіх інших сегментах.

ВИСНОВКИ

Узагальнення тенденцій розвитку національного оператора поштового зв'язку «Укрпошта» в умовах лібералізації ринку послуг поштового зв'язку дозволило встановити, що основним інструментом забезпечення конкурентних переваг підприємства є запровадження маркетингової стратегії розвитку. У ході досліджень існуючих маркетингових конкурентних стратегій встановлено, що найбільш дієвою для національного оператора сьогодні є маркетингова стратегія лідера.

Авторами визначено основні напрями реалізації обраної маркетингової стратегії, які полягають у збільшенні частки оператора в наданні послуг «нового покоління», розширенні сегмента фінансових послуг та додаткових сервісів, впровадженні гнучкої цінової політики, зокрема. Застосування запропонованих авторами роботи заходів забезпечить національному оператору підвищення рівня продажу послуг, збільшення рівня рентабельності та прибутковості підприємства. Організаційно-економічні засади реалізації зазначених заходів та визначення рівня їх результативності для національного оператора є метою подальших досліджень. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Стратегічний план розвитку Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» до 2020 р. URL: http://mtu.gov.ua/

2. Правила надання послуг поштового зв'язку: затв. Постановою КМУ від 05.03.2009 р. № 270. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/270-2009-п

3. Тардаскіна Т. М., Абасова Х. А. Визначення та обґрунтування маркетингової стратегії УДППЗ «Укрпошта» з урахуванням досвіду іноземних поштових операторів // Научный потенциал мира: материалы XI международной научно-практической конференции (15–22 сентября 2016 г.): тезисы доклада. София, 2016. Т. 1. С. 26–28.

4. Економіка поштового зв'язку/В. Г. Буряк, Л. А. Захарченко, В. М. Орлов та ін. 2-ге вид., перероб. і допов. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2012. 544 с.

5. Князєва О. А. Стратегія розвитку поштового зв'язку. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2013. 100 с.

6. Князєва Н. О., Князєва О. А., Лазовська Г. М. Застосування маркетингового інструментарію для формування моделі поведінки споживачів послуг поштового зв'язку. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2012. № 1 (5), т. 2. С.4–12.

7. Стрий Л. А., Мамедов М. А., Рустамов О. М., Голубев А. К. Маркетинг предприятий. Основные тенденции современного развития: монография. Баку: Издательство «М. П. № 9», 2013. 352 с.

8. Тардаскіна Т. М., Сакун Г. О. Обґрунтування доцільності впровадження ERP-системи у діяльність УДППЗ «Укрпошта». *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2015. № 13. С. 288–294.

9. На ринку поштової логістики посилюється конкуренція. URL: http://www.kreschatic.kiev.ua/ua/3377/art/1354737941.html

10. Исследования рынка почтовой логистики Украины/ Українська асоціація директ-маркетингу. URL: http://www.uadm.com.ua

REFERENCES

Buriak, V. H. et al. *Ekonomika poshtovoho zviazku* [Economy postal]. Odesa: ONAZ im. O. S. Popova, 2012.

"Issledovaniya rynka pochtovoy logistiki Ukrainy" [The study of postal logistics market of Ukraine]. Ukrainska asotsiatsiia dyrekt-marketynhu. http://www.uadm.com.ua

Kniazieva, O. A. *Stratehiia rozvytku poshtovoho zviazku* [The strategy of development of postal services]. Odesa: ONAZ im. O. S. Popova, 2013.

Kniazieva, N. O., Kniazieva, O. A., and Lazovska, H. M. "Zastosuvannia marketynhovoho instrumentariiu dlia formuvannia modeli povedinky spozhyvachiv posluh poshtovoho zviazku" [The use of marketing tools for shaping the behaviors of consumers of postal services]. *Ekonomika, menedzhment, biznes.* Vol. 2, no. 1(5) (2012): 4-12.

[Legal Act of Ukraine] (2009). http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/270-2009-п

"Na rynku poshtovoi lohistyky posyliuietsia konkurentsiia" [The postal logistics market, intensified competition]. http://www.kreschatic.kiev.ua/ua/3377/art/1354737941.html

Striy, L. A.et al. *Marketing predpriiatiy. Osnovnye tendentsii sovremennogo razvitiia* [Marketing businesses. The main trends of modern development]. Baku: M. P. № 9, 2013.

"Stratehichnyi plan rozvytku Ukrainskoho derzhavnoho pidpryiemstva poshtovoho zviazku «Ukrposhta» do 2020 r." [Strategic plan of development of Ukrainian state enterprise of postal communication "Ukrposhta" by 2020]. http://mtu.gov.ua/

Tardaskina, T. M., and Sakun, H. O. "Obgruntuvannia dotsilnosti vprovadzhennia ERP-systemy u diialnist UDPPZ «Ukrposhta»" [Substantiation of expediency of introduction of ERP-system in the activities of Ukrainian state enterprise of posts "Ukrposhta"]. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu,* no. 13 (2015): 288-294.

Tardaskina, T. M., and Abasova, Kh. A. "Vyznachennia ta obgruntuvannia marketynhovoi stratehii UDPPZ «Ukrposhta» z urakhuvanniam dosvidu inozemnykh poshtovykh operatoriv" [Definition and justification of marketing strategy of Ukrainian state enterprise of posts "Ukrposhta" based on the experience of foreign postal operators]. *Nauchnyy potentsial mira.* Vol. 1. Sofiia, 2016. 26-28.