

Олена А. Князева  
**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ  
ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ**

*У статті проведено критичний аналіз підходів до формування стратегічних напрямків розвитку поштового зв'язку. Доведено необхідність розробки стратегічних напрямків розвитку поштового зв'язку у відповідності до векторів розвитку національної економіки та світових тенденцій. Запропоновано стратегічні напрямки сталого розвитку поштового зв'язку у вигляді «дорожньої карти».*

*Ключові слова:* поштовий зв'язок; стратегічний напрямок; вектор розвитку; дорожня карта.

*Табл. 3. Літ. 15.*

Елена А. Князева  
**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ  
ПОЧТОВОЙ СВЯЗИ УКРАИНЫ**

*В статье проведен критический анализ подходов к формированию стратегических направлений развития почтовой связи. Доказана необходимость разработки стратегических направлений развития почтовой связи в соответствии с векторами развития национальной экономики и мировыми тенденциями. Предложены стратегические направления устойчивого развития почтовой связи в виде «дорожной карты».*

*Ключевые слова:* почтовая связь; стратегическое направление; вектор развития; дорожная карта.

Olena A. Kniazieva<sup>1</sup>  
**STRATEGIC DEVELOPMENT DIRECTIONS  
FOR THE MAIL SERVICE OF UKRAINE**

*The article provides a critical analysis of approaches to formation of strategic development directions of the mail service. The necessity for working out strategic directions of the mail service enhancement according to the vectors of national economy development and the world trends is justified. Strategic directions of sustainable development of the mail service in the form of a "roadmap" are offered.*

*Keywords:* mail service; strategic directions; development vector; roadmap.

**Постановка проблеми.** Поштовий зв'язок був та залишається важливою складовою господарчого комплексу країни, засобом надання інформаційних послуг населенню та бізнес-структурам. Втім, розвиток сучасного суспільства в напрямку побудови глобального інформаційно-комунікаційного простору, пов'язаний з активним розвитком новітніх технологій та засобів зв'язку, суттєво змінює вектори розвитку пошти. На зміни, що відбуваються в поштовому зв'язку, також впливають соціально-економічні, геополітичні, культурологічні та інші макроекономічні чинники.

У цих умовах постає питання вибору такої стратегії та стратегічних напрямків розвитку поштового зв'язку на національному та світовому рівнях, які б максимально відповідали викликам сучасності, поточним вимогам та можливостям споживачів, потребам підприємств поштового зв'язку та тенденціям розвитку держави. Враховуючи складність постановки завдання та

---

<sup>1</sup> O.S. Popov Odesa National Academy of Telecommunications, Ukraine.

багатогранність факторів впливу, для вибору стратегічних напрямків розвитку необхідно вдаватися до наукового обґрунтування цього процесу, оскільки вибір стратегії в «ручному режимі» може призвести до негативних наслідків у вигляді скорочення соціально-економічної ефективності діяльності підприємств, що надають послуги поштового зв'язку, та зменшення рівня задоволеності цими послугами. Тому дослідження питань, пов'язаних із формуванням стратегічних напрямків розвитку поштового зв'язку, є актуальними як з наукової, так і з практичної точок зору.

**Аналіз останніх публікацій.** Питанням формування науково-прикладних підходів до формування стратегій та стратегічного планування присвячено праці багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Теоретичні аспекти стратегічного планування висвітлено у працях І. Ансоффа [2], Б. Карлофа [6], Ф. Котлера [8], Дж. Куїнна [9], Г. Мінцберга [9], М. Портера [12] та інших. Серед вітчизняних вчених-економістів найбільший внесок у розвиток теорії та методології стратегічного планування, зокрема, в сфері надання послуг зв'язку та інформатизації, внесли Є.А. Бельтюков [3], І.В. Новікова [10], О.С. Редькін [13], Н.А. Хрущ [13] та ін.

Втім, питання подальшого розвинення поштового зв'язку, формування науково обґрунтованих стратегічних напрямків розвитку, які б відповідали викликам сучасності, досліджуються, здебільшого, в прикладному контексті, без урахування макро- та мікроекономічних змін та інших чинників. Виходячи з цього, **метою дослідження** є формування стратегічних напрямків розвитку поштового зв'язку з урахуванням сучасних векторів розвитку держави.

**Основні результати дослідження.** Розвиток – це філософська категорія, що виражає процес руху, зміни в системах (в т.ч. економічних), які відбуваються у певному напрямку. Відповідно до цього визначення, для забезпечення розвитку необхідно поперед усе визначитися з його напрямками. Оскільки сучасні економічні системи функціонують здебільшого у висококонкурентних умовах, виникає необхідність розробки стратегічних напрямків розвитку, які, відповідно до існуючих наукових розробок [6; 9; 12; 13], є об'єднуючою ланкою усіх чинників, що сприяють розвитку підприємства.

Формування стратегічних напрямків розвитку поштового зв'язку – це складне завдання, що потребує ретельних досліджень та може базуватися на різних підходах. До основних підходів можна віднести такі:

1. Формування стратегічних напрямків на підставі аналізу та оцінки потенціалу підприємств [4].

2. Прийняття за основу стратегічних напрямків базові принципи та положення поточних поштових конвенцій Всесвітнього поштового союзу (ВПС) [15], в яких задекларовано основні стратегічні напрямки розвитку поштових служб світу.

3. Формування стратегії шляхом застосування класичних підходів, описаних у [6; 9; 12; 13].

Усі ці підходи мають свої переваги та недоліки, які потребують критичного аналізу. Перший підхід, який базується на оцінюванні потенціалу розвитку підприємств, має за основу формування груп індикаторів, які визначають

основні чинники розвитку підприємства, оцінювання цих індикаторів та розрахунок загальної оцінки потенціалу підприємств. Отримана оцінка зіставляється з відповідною шкалою та визначається поточний рівень потенціалу, виходячи з чого обираються стратегічні напрямки розвитку, які відповідають отриманій оцінці потенціалу. Цей підхід є доцільним у випадку, коли на розвиток підприємства не мають значного впливу зовнішні чинники (суттєвий розвиток конкуренції, соціально-економічні, світове оточення тощо). Тобто, він прийнятний або для великих монопольних підприємств, або, навпаки, для дрібного бізнесу.

Прийняття в якості базових стратегічних напрямків загальних положень чергової конвенції ВПС також має свої недоліки, оскільки ці конвенції носять рекомендаційний характер та не враховують національну специфіку. Так, на сьогодні стратегічні напрямки розвитку поштового зв'язку, рекомендовані ВПС в часовому розрізі, мають такий вигляд (табл. 1).

Таблиця 1. Основні напрямки всесвітніх поштових стратегій\*

		Конгреси ВПС				
		Сеульська 1995–2000 рр.	Пекінська 2000–2005 рр.	Бухарестська 2005–2009 рр.	Найробіська 2009–2012 рр.	Дохійська 2012–2016 рр.
Стратегічні напрямки розвитку	1. Розглянути принципи свободи транзиту та безкоштовного пересилання		1. Покращити доступ до універсальних послуг поштового зв'язку	1. Удосконалити якість послуг поштового зв'язку та забезпечити надійність	1. Підвищити якість послуг поштового зв'язку	1. Удосконалити експлуатаційну взаємодію міжнародних поштових мереж
	2. Класифікувати основні послуги поштового зв'язку		2. Розробити систему тарифів у поштово-му зв'язку	2. Розробити норми та стандарти якості послуг	2. Удосконалити досвід роботи зі споживачами	2. Передавати країнам, що розвиваються, знання та досвід роботи
	3. Розробити адекватну економічній ситуації тарифну політику		3. Сформувані системи відповідальності поштових адміністрацій за порушення	3. Сформувані стратегію захисту навколишнього середовища	3. Укріпити співробітництво та взаємодію між усіма учасниками поштового сектору	3. Розвивати трьохвимірну мережу (пошта, новітні послуги, фінансові послуги та торгівля)
			4. Розробити норми та стандарти якості послуг		4. Сприяти зростанню обсягів ринку на базі використання нових технологій	4. Сприяти сталому розвитку поштового сектора

\* систематизовано за даними [15].

З табл. 1 можна зробити висновок, що протягом усього аналізованого періоду і по теперішній час основний акцент у стратегічних напрямках розвитку поштового зв'язку, на який звертає увагу ВПС, є технологічні аспекти (в т.ч. якість послуг) та міжнародна взаємодія. Це, безумовно, важливо, проте сьогодні неможливо не враховувати соціально-економічне становище окремих

країн та ті зрушення, які відбуваються в соціальній, економічній, політичній та інших сферах.

Формування стратегічних напрямків розвитку шляхом застосування класичних підходів, а саме ланцюжка процесів (цілепокладання, аналіз оточення та обмежень, формування та вибір альтернатив, реалізація та контроль) також не зовсім адекватно реаліям сучасності для такого виду економічної діяльності, як поштовий зв'язок, оскільки не враховується соціальна значущість послуг, наявність міжнародних зв'язків та складної національної мережі, вплив соціально-економічних та геополітичних чинників тощо. Тобто, цей підхід не може ефективно застосовуватися у період кризи, невизначеності та великих різнопланових ризиків, які притаманні сучасній економічній ситуації в країні.

Таким чином, ми бачимо, що існуючі підходи самі по собі є достатньо розробленими та можуть бути використані у певних умовах розвитку поштового зв'язку. Проте сьогодні вимагає нових підходів до вибору стратегічних напрямків розвитку, які б ураховували чинники, пріоритетні теперішній час.

Задля формування відповідних стратегічних напрямків проведемо аналіз стану та тенденцій розвитку поштового зв'язку з урахуванням загальноекономічних показників розвитку країни (табл. 2).

Таблиця 2. Деякі показники розвитку поштового зв'язку та економіки країни \*

Показники	2008 р.	2010 р.	2012 р.	2014 р.	2015 р.
Доходи зв'язку, млн грн	46106,1	47432,7	52271,1	52434,0	55895,8
в т.ч. доходи поштового зв'язку, млн грн	2104,4	3376,1	3274,2	3215,8	3426,0
Доходи національного оператора поштового зв'язку (НОПЗ) від поштових послуг, млн грн	1928,5	2675,3	2998,2	2865,2	3012,5
Частка доходів пошти в загальних доходах зв'язку, %	4,6	7,1	6,2	6,1	6,1
Частка доходів мобільного зв'язку в загальних доходах зв'язку, %	64,2	60,7	60,4	60,2	59,4
Частка доходів Інтернет в загальних доходах зв'язку, %	5,2	8,9	10,3	11,8	12,8
Частка доходів НОПЗ в доходах поштового зв'язку, %	91,6	79,2	91,5	89,1	87,9
Частка доходів НОПЗ від фінансових послуг та інших послуг, %	67,2	66,5	61,4	57,0	54,0
Вихідний обмін, млн од.	389,7	304,3	176,2	240,4	183,8
ВВП, млрд грн	948,1	1082,6	1404,7	1586,9	1751,0
Індекс споживчих цін, %	+22,3	+9,1	-0,2	+24,9	+43,3
Динаміка реальної заробітної плати, %	+6,3	+10,2	+14,4	-6,5	-20,2
Частка доходів поштового зв'язку у ВВП, %	0,22	0,31	0,23	0,20	0,19

\* складено за даними [5; 11; 14].

Дані табл. 2 свідчать, що загальні доходи сфери зв'язку та інформатизації країни мають тенденцію до постійного збільшення. В цих доходах переважну частину займають доходи від мобільного зв'язку, проте ця частка скорочується за рахунок зростання частки доходів від надання послуг доступу до Інтернет. Це пояснюється тим, що сучасні засоби Інтернет, серед іншого, надають можли-

вості голосового зв'язку (Skype тощо), який дешевше за мобільний, особливо відносно міжнародного зв'язку.

Також причиною скорочення обсягів доходів від мобільного зв'язку (на тлі зростання загальної кількості абонентів через наявність у багатьох з них сім-каток двох або більше операторів) є те, що цей вид зв'язку знаходиться на стадії насиченості ринку. Інтернет-зв'язок навпаки знаходиться на стадії швидкого зростання, як за кількістю абонентів за усіма видами доступу (стаціонарний, мобільний, широкосмуговий та радіорелейний), так і за номенклатурою сервісів, зокрема, інтегрованих з Інтернет послуг (електронна торгівля, онлайн-послуги тощо).

Частка доходів від надання послуг поштового зв'язку в загальних доходах сфери зв'язку та інформатизації за останні роки демонструє сталі показники на рівні 6%. При цьому вихідний обмін у натуральному вираженні скорочується. У табл. 2 можна побачити, що з 2008 р. обсяги переданих поштових відправлень скоротилися майже в половину. Це свідчить про те, що зростання доходів від надання послуг поштового зв'язку забезпечується за рахунок зростання тарифів на послуги при скороченні попиту на цей вид послуг. Структура доходів свідчить, що більше половини доходів оператори поштового зв'язку отримують завдяки непоштовим послугам (фінансові послуги, торгівля, інша комерційна діяльність).

Також можна відмітити скорочення частки національного оператора поштового зв'язку в загальних доходах пошти. Так, з 2008 р. ця частка скоротилася з 91,6% до 87,9% за рахунок активного розвитку конкуренції (вихід та успішне просування на ринку операторів «Нова пошта», «Інтайм» та інших). Ці оператори забезпечують досить швидко доставку відправлень, хоча, їх тарифи значно вище за тарифи національного оператора. Наприклад, вартість пересилки простого листа в національного оператора становить приблизно 2,5 грн, а в нових операторів ця послуга може коштувати до 25 грн. Якщо ж розглядати частку доходів поштового зв'язку у ВВП країни, можна помітити її перманентне скорочення, що разом із зменшенням вихідного обсягу за одночасного зростання споживання новітніх видів послуг, зокрема, послуг доступу до мережі Інтернет, можна дійти до висновку про погіршення загальних тенденцій розвитку поштового зв'язку на фоні загального кризового становища країни. Ці кризові явища відбиваються, серед іншого, на зростанні індексу споживчих цін (на останній рік – на 43,3%) та скороченні реальної заробітної плати на 20,2%, що у підсумку призводить до погіршення платоспроможного попиту.

Визначимо основні вектори розвитку сфери зв'язку та інформатизації країни:

- насичення ринку послугами мобільного зв'язку та активний розвиток послуг доступу до Інтернет, поява нових сервісів та стандартів;
- структурні зрушення на ринку телефонного зв'язку в бік скорочення обсягів надання послуг фіксованої телефонії за одночасного зростання обсягів голосових сервісів Інтернет;
- скорочення обсягів споживання послуг поштового зв'язку та конвергенція його з іншими видами послуг (посилкова торгівля, фінансові послуги на пошті, гібридна пошта тощо);

- вплив загальноекономічної та політичної кризи на стан та розвиток сфери зв'язку та інформатизації країни, а також на купівельну спроможність населення.

Проведені дослідження свідчать, що в умовах скорочення купівельної спроможності споживачів, заміщення послуг поштового зв'язку новітніми послугами та скорочення обсягів вихідного обміну підприємства поштового зв'язку мають притримуватися стратегії скорочення, яка обумовлена вищезначеними векторами розвитку вітчизняної сфери зв'язку та інформатизації. Тобто, на перший погляд, виходячи з тенденцій та реалій розвитку сфери зв'язку та інформатизації, можна констатувати необхідність поступового згортання цього виду послуг з причини їх несучасності та невідповідності новим інформаційним запитам суспільства.

Проте, на нашу думку, цей шлях розвитку не є доцільним з низки причин:

1. Поштовий зв'язок є соціально значущим видом діяльності, який забезпечує усі прошарки населення мінімальним набором послуг зв'язку встановленого рівня якості, які надаються усім користувачам на всій території України за тарифами, що регулюються державою. Суттєве скорочення надання поштових послуг призведе до зменшення можливостей населення щодо отримання інформаційних послуг. Це суперечить основним правам громадян на отримання інформації.

2. Послуги поштового зв'язку надаються по всій території країни, навіть у важкодоступних місцях (гірські регіони), де практично немає стаціонарної телефонії та доступу до Інтернет, а також слабке покриття мереж мобільного зв'язку. Так, відповідно до даних [5; 14], у закарпатських регіонах щільність стаціонарного зв'язку дорівнює приблизно 12–13 телефонних апаратів (т.а.) на 100 мешканців, при цьому у Києві цей показник сягає 45 т.а., в Одесі – 76 т.а., а середній показник по країні – 23,7 т.а. Щільність мобільного зв'язку також значно відстає від середніх показників. Так, якщо середній показник по країні сягає позначки 142 т.а. на 100 мешканців, то на Заході є області, де щільність мобільного зв'язку становить 97 т.а. Аналогічна картина і із забезпеченням доступу до Інтернет. Середнє по країні значення показника забезпеченості населення цими послугами становить 13,7 абонентів на 100 мешканців, при цьому більшість регіонів мають показники менші за 10 абонентів. Лише дві області – Київська та Одеська – мають високі показники доступу населення до Інтернет (65,9 та 57,4 абонента відповідно). При цьому забезпеченість засобами поштового зв'язку по всій країні майже повна. Зокрема, доступність до мережі стаціонарних та пересувних відділень поштового зв'язку з врахуванням території обслуговування та населення становить [11]:

- одним стаціонарним міським відділенням обслуговується 9,5 тис. осіб, територія обслуговування – 3,8 км<sup>2</sup>;

- одним сільським (стаціонарним або пересувним) відділенням обслуговується 1,5 тис. осіб, територія обслуговування – 62,0 км<sup>2</sup>.

Зазначені показники відповідають показникам провідних європейських країн [11].

3. Поштовий зв'язок є джерелом отримання не лише інформаційних, а й інших послуг, зокрема, фінансових, торгівельних, адміністративних. При



цьому в сільській місцевості пошта є майже єдиним джерелом отримання цих послуг, оскільки банківські установи, великі торговельні та фармацевтичні підприємства майже не розвивають свою мережу у селах. Тому для мешканців села пошта у багатьох випадках залишається єдиним джерелом отримання пенсії та соціальної допомоги, замовлення ліків та товарів поштою, отримання адміністративних послуг тощо. При цьому ці послуги надають як стаціонарні, так і пересувні поштові відділення, що значно покращує показники доступності послуг. Виключення підприємств поштового зв'язку з цих сфер діяльності внаслідок скорочення поштової мережі призведе не лише до скорочення обсягів поштового обміну, а й до суттєвих проблем із пенсійним забезпеченням та іншими соціальними сервісами.

4. Згортання поштової мережі суперечить основним напрямкам розвитку поштового простору, який задекларовано ВПС. Зокрема, в заключному протоколі останнього Всесвітнього поштового конгресу встановлено, що основною метою розвитку світового поштового простору є зміцнення єдності поштової території за одночасного забезпечення потреб населення у послугах поштового зв'язку на всій території країн-членів ВПС за прийнятними цінами з урахуванням національних умов. Також країни-члени ВПС повинні забезпечувати надійну основу для надання поштових послуг, гарантуючи сталий розвиток національної пошти [15]. Тобто, світова спільнота дотримується стратегії сталого розвитку пошти. Враховуючи євроінтеграційний вектор розвитку, Україна також повинна докладати зусиль для забезпечення сталого розвитку пошти задля задоволення потреб суспільства та дотримання міжнародних тенденцій розвитку.

Перелічені аспекти приводять нас до висновку про необхідність формування стратегічних напрямків розвитку сучасної пошти, адекватних національним особливостям і реаліям, а також міжнародним вимогам. Використовуючи в якості підґрунтя аналіз стану розвитку національного та світового поштового простору, а також попередні дослідження автора [7], можна запропонувати стратегічні напрямки забезпечення сталого розвитку національної пошти у вигляді «дорожньої карти» (табл. 3).

На наш погляд, ця «дорожня карта» повинна сприяти гармонійному розвитку основних складових з метою зміцнення існуючого й майбутнього потенціалу задля формування механізмів протидії кризовим явищам та корелювати з основними положеннями Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» [1], в якій основною метою вказано забезпечення виходу України на провідні позиції у світі через реалізацію низки програм та реформ. У цієї Стратегії одне з найважливіших місць посідає підтримка підприємств на державному рівні на їх шляху до сталого розвитку.

Реалізація запропонованих стратегічних напрямів розвитку сприятиме сталому розвитку поштового зв'язку України в контексті основних векторів розвитку держави та загальносвітових тенденцій.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Поштовий зв'язок є важливою складовою соціально-економічного розвитку держави, що забезпечує усі прошарки населення по всій території країни послугами зв'язку, а також іншими фінансовими, торговельними, адміністративними послугами.

Таблиця 3. Стратегічні напрямки забезпечення сталого розвитку національної пошти у вигляді «дорожньої карти», авторська розробка

Заходи	Роки		
	2016-2017	2018	2019
Техно-логічні	моніторинг технічного стану мережі та правового стану філій, що знаходяться на території АР Крим та у зоні війського конфлікту	проведення аудиту матеріально-технічного забезпечення з метою визначення необхідних обсягів оновлення техніки та технологій	поступове оновлення техніки та технологій, впровадження нових транспортних маршрутів та засобів пересилання
Економічні	зaproвадження низки лімітів, обмежень та заходів економії усіх видів ресурсів на підприємствах	підвищення якості послуг та оптимізація тарифної політики із урахуванням платоспроможності населення задля підвищення попиту на послуги і (як наслідок) доходів	скорочення собівартості послуг на базі нових технологічних рішень; збереження переліку та обсягів надання соціально-значущих послуг; стає економічне зростання, залучення інвестицій та збільшення частки доходів сфери у ВВП
Соціальні	заходи зі збереження кадрового складу; недопущення затримки заробітних плат	удосконалення системи матеріального та морального заохочення на базі індивідуальних результатів праці та особистих компетенцій; розвиток системи робітників на придбання житла; формування соціального пакету	зaproвадження системи ротації кадрів (в т.ч. й управління); омолодження персоналу
Організаційні	оптимізація кадрового складу, реформи організаційної структури, мережі та логістики	впровадження європейського досвіду управління підприємствами; формування нормативно-правової бази та організації підприємств в умовах, що змінилися	постійне проведення ситуаційного аналізу та моніторингу відповідності організації та принципів управління економічними, політичними, соціальним та іншим умовам, в яких функціонують підприємства; зaproвадження світового досвіду антикризового менеджменту та європейських стандартів якості послуг
Екологічні	подальше впровадження енергозберігаючих технологій; розробка та впровадження заходів зі скорочення шкідливого впливу підприємств на довкілля; оптимізація транспортних маршрутів; аналіз можливості переходу на електродвигуни		максимально новий перехід на нові, екологічно чисті технології



Сучасний розвиток поштового зв'язку стикається з низкою проблем, які призводять до погіршення показників розвитку підприємств та усієї сфери надання поштових послуг. Зважаючи на важливе соціальне та економічне значення існування та сталого розвитку пошти, наведено стратегічні напрямки її подальшого розвитку з урахуванням національних та світових векторів та доміант розвитку.

У подальших дослідженнях планується наукове обґрунтування та розробка методів вибору сценаріїв сталого розвитку підприємств поштового зв'язку в умовах невизначеності та ризику.

1. Про стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015 // [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua).

Pro stratehiiu staloho rozvytku «Ukraina-2020»: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12.01.2015 № 5/2015 // [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua).

2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 2005. – 245 с.

Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie / Per. s angl. – М.: Ekonomika, 2005. – 245 с.

3. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки конкурентоспроможності // Економіка: реалії часу.– 2014.– №2. – С. 6–13.

Beltiukov Ie.A., Nekrasova L.A. Konkurentna stratehiiia pidpriemstva: sutnist ta formuvannia na osnovi otsinky konkurentospromozhnosti // Ekonomika: realii chasu.– 2014.– №2. – С. 6–13.

4. Димитрова А.Н. Определение и оценка инновационного потенциала промышленных предприятий // Економіка: проблеми теорії та практики.– 2006.– Вип. 213. – С. 633–639.

Dimitrova A.N. Opredelenie i otsenka innovatcionnogo potenciala promyshlennykh predpriatii // Ekonomika: problemy teorii ta praktyku.– 2006.– Vyp. 213. – С. 633–639.

5. Інформаційне суспільство / Економічна діяльність / Економічна статистика // Державний комітет статистики України // [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

Informatsiine suspilstvo / Ekonomichna diialnist / Ekonomichna statystyka // Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy // [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

6. Карлоф В. Деловая стратегия / Пер. с англ., науч. ред. и автор послесл. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.

Karlof V. Delovaia strategiiia / Per. s angl., nauch. red. i avtor poslesl. V.A. Pripisnov. – М.: Ekonomika, 1991. – 239 s.

7. Князева О.А., Дем'янчук М.А. Проблемы сталого розвитку підприємств в умовах глобалізації // Економічний вісник університету: Збірник наук. праць учених та аспірантів. – Вип. 25/1. – Переяслав-Хмельницький: Переяслав-Хмельницький ДНУ ім. Г. Сковороди, 2015. – С. 110–117.

Kniazieva O.A., Demianchuk M.A. Problemy staloho rozvytku pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii // Ekonomichnyi visnyk universytetu: Zbirnyk nauk. prats uchenykh ta aspirantiv. – Vyp. 25/1. – Pereiaslav-Khmelnytskyi: Pereiaslav-Khmelnytskyi DNU im. H. Skovorody, 2015. – С. 110–117.

8. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Пер. с англ. – СПб.: Нева, 2003. – 219 с.

Kotler F. Marketing ot A do Ia: 80 kontseptcii, kotorye dolzhen znat kazhdyi menedzher / Per. s angl. – SPb.: Neva, 2003. – 219 s.

9. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. – СПб.: Питер, 2001. – 567 с.

Mintzberg G., Quinn Dzh., Goshal S. Strategicheskii protsess. Kontseptcii, problemy, resheniia. – SPb.: Piter, 2001. – 567 s.

10. Новикова І.В., Шуліка О.О. Основи стратегічного управління підприємствами телекомунікацій // Економіка і фінанси.– 2014.– №5. – С. 37–42.

Novykova I.V., Shulika O.O. Osnovy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy telekomunikatsii // Ekonomika i finansy.– 2014.– №5. – С. 37–42.

11. Основні показники фінансової діяльності УДППЗ «Укрпошта» // УДППЗ «Укрпошта» // [ukrposhta.ua](http://ukrposhta.ua).

Osnovni pokaznyky finansovoi diialnosti UDPPZ «Ukrposhta» // UDPPZ «Ukrposhta» // [ukrposhta.ua](http://ukrposhta.ua).

12. *Портер М.* Стратегія конкуренції. – К.: Основи, 1998. – 390 с.  
*Porter M.* Stratehiia konkurentsii. – К.: Osnovy, 1998. – 390 s.
13. *Редькін О.С., Реген В., Хруц Н.А.* Сучасні стратегії та технології корпоративного управління. – Одеса: Евен, 2004. – 216 с.  
*Redkin O.S., Rehen V., Khrushch N.A.* Suchasni stratehii ta tekhnolohii korporatyvnoho upravlinnia. – Odesa: Even, 2004. – 216 s.
14. Річні звіти за 2008–2015 рр. / Соціально-економічний розвиток України // Державний комітет статистики України <http://www.ukrstat.gov.ua>.  
Rіchni zvity za 2008–2015 rr. / Sotsialno-ekonomichni rozvytok Ukrainy // Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy <http://www.ukrstat.gov.ua>.
15. Doha Postal Strategy 2013–2016 // Universal Postal Union // [news.upu.int](http://news.upu.int).

Стаття надійшла до редакції 06.04.2016.