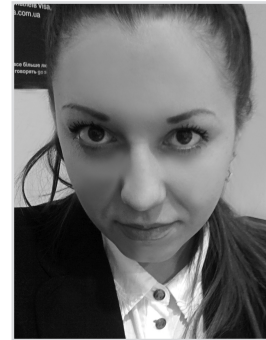




**Князева О. А.**  
доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємства та корпоративного управління, Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова, Україна  
knyazyeva.elena@mail.ru

УДК 338.47: 65.011.46



**Літітанкас І. Ю.**  
здобувач кафедри економіки підприємства та корпоративного управління, Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова, Україна  
fedorkina\_irina@mail.ru

## Інтеграція підприємства поштового зв'язку та фінансової установи як джерело появи синергетичного ефекту

**Анотація.** У статті обґрунтована доцільність об'єднання підприємства поштового зв'язку з фінансовою установою. Визначено аспекти аналізу при виборі потенційного партнера. Наведено підхід до визначення можливості появи синергетичного ефекту від функціонування інтегрованої структури.

**Ключові слова:** підприємство поштового зв'язку; синергетичний ефект; інтегрована структура; ключові фактори успіху.

### Olena Kniazieva

D.Sc. (Economics), Professor, Odessa National Academy of Telecommunications named after O. S. Popov, Odessa, Ukraine  
1 Kuznechna Str., Odessa, 65029, Ukraine

### Irina Lititanskas

PhD Student (Economics), Odessa National Academy of Telecommunications named after O. S. Popov, Odessa, Ukraine  
1 Kuznechna Str., Odessa, 65029, Ukraine

### Postal service enterprise and financial institution integration as a source of synergy effect

**Abstract.** Postal service is an important part of economic and social infrastructure of the state. One of the promising directions of postal service enterprises' development is financial services improvement, which now account for almost half of the revenues of such companies. Difficult conditions of functioning and development of enterprises of postal service in the financial market makes it necessary to search for new forms of further development, in particular through the integration with financial institutions. The actual issue for the research is the need to form approaches to a financial institution selecting for integration with a mail service enterprise. It is expedient to define and assess the integration possibility as well as obtaining of the synergy effect from such integration.

To select potential partners for the integration, the authors summarized the main aspects of the analysis of potential partners, which are technical, social, cultural, organizational, economic and legal ones. The analysis of aspects related to the choice of potential partners has shown that integration between a state-owned enterprise of postal communication and a state-owned bank is seen as optimal. The integration of these companies will provide liquid facility in a form of extensive branch network and strong financial capacity. The result of this association will provide a positive effect, which may be of a synergistic nature.

We have carried out an evaluation and compared the key factors of success to determine the possibility of effective partnership between the operating companies. Our calculations have shown a high degree of conformity of the key factors relevant to the success of both companies, which is the basis for achieving a high level of synergy when combining them.

Further research is planned to form a scientific and methodical approach to the calculation of synergies from the integration taking into account the characteristics of large state-owned enterprises and their specific activities in modern conditions, namely, the need to provide social and other services within existed state regulation.

**Keywords:** Postal Service Enterprise; Synergy Effect; Integrated Structure; Key Success Factors

**JEL Classification:** C520; G340; L96

### Князева Е. А.

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятия и корпоративного управления, Одесская национальная академия связи им. А. С. Попова

### Лититанкас И. Ю.

соискатель кафедры экономики предприятия и корпоративного управления, Одесская национальная академия связи им. А. С. Попова

### Інтеграція підприємства поштової зв'язки та фінансової організації як источник появи синергетического ефекта

**Аннотация.** В статье обоснована целесообразность объединения предприятия почтовой связи и финансовой организации. Определены аспекты анализа при выборе потенциального партнера. Приведен подход к определению возможности появления синергетического эффекта от функционирования интегрированной структуры.

**Ключевые слова:** предприятие почтовой связи; синергетический эффект; интегрированная структура; ключевые факторы успеха.

**1. Постановка проблеми.** Поштовий зв'язок являє собою важливу складову економічної та соціальної інфраструктури держави. Послуги поштового зв'язку сприяють розвитку різноманітних сфер бізнесу, виступають у ролі комунікаційного механізму, доступного для всіх прошарків населення, особливо в період глобалізації та становлення ринкової економіки. Відповідно до Найробіської поштової стратегії [1], одним з найперспективніших напрямків розвитку поштової служби в сучасних умовах є розвиток по-

штово-фінансових послуг. Тому виникає проблема вибору можливих організаційно-економічних форм розвитку підприємств поштового зв'язку на ринку фінансових послуг, зокрема, шляхом інтеграції із фінансовими установами. Наявність проблеми обумовлює актуальність досліджень, пов'язаних з науковим обґрунтуванням та розробкою прикладного інструментарію вибору оптимальних (з точки зору економічної ефективності та соціальної значущості) організаційно-економічних форм інтеграції підприємства

поштового зв'язку із фінансовими установами, оцінки ефекту для кожного з підприємств та загального синергетичного ефекту від функціонування об'єднаної структури.

**2. Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Синергія як наука досі не визнала єдиного підходу до кількісного виміру ефекту та не сформувала універсальний механізм інтеграції підприємств для досягнення максимальної синергії. Різні вчені по-різному трактували свій підхід. Так І. Ансофф (Ansoff I.) вважав, що критерієм синергії є чистий прибуток [2], В. Махаджан (Mahajan V.) та Ю. Вінд (Wind Y.) [3] досліджували синергетичний ефект, що вникає в процесі розвинення бізнес-одиниць.

В. П. Решетило визначив підходи до досягнення синергетичного ефекту при формуванні ринкового трансформаційного потенціалу в перехідних системах [4]. Б. Л. Кузнецов дослідив теоретичні основи функціонування ринку як джерела синергетики [5].

Втім, питання визначення можливості та доцільності об'єднання великих підприємств, а також кількісної оцінки ефекту (в тому числі й синергетичного) від об'єднання цих підприємств з іншими досліджено фрагментарно. Так, у працях [6; 7] сформовано науково-прикладні основи та механізми формування та розвитку альянсів поштових підприємств та підходи до оцінки їх ефективності. У працях співавторів статті здійснено спроби аналізу світового досвіду, підходів, мотивів, цілей та методів інтеграції поштових підприємств з іншими підприємствами, зокрема, фінансовими установами [8-10]. Проте питання визначення підходів та інструментів інтеграції та розрахунку синергетичного ефекту від вищезначеної інтеграції залишається недостатньо дослідженим.

**3. Мета.** Виникає наукове завдання, що полягає в необхідності формування підходів щодо вибору фінансової установи для інтеграції з підприємством поштового зв'язку, визначення доцільності цієї інтеграції та оцінки можливості отримання синергетичного ефекту від цієї інтеграції. Наявність визначеного наукового завдання обумовлює мету даної статті.

**4. Основні результати дослідження.** Підприємства поштового зв'язку в усьому світі являють собою потужну систему з надання поштових та інших послуг, зокрема фінансових. За даними Всесвітнього поштового союзу [11], в 2014 р. поштові служби світу доставили більше 350 млрд листів і понад 6 млрд посилок. Крім того, ними були оброблені мільйони фінансових трансакцій, що в середньому більше 20% доходів світової поштової служби. При цьому в багатьох країнах фінансові послуги приносять пошті майже половину всіх доходів.

В Україні також існує тенденція до надання фінансових послуг не фінансовими установами, частка доходів від яких в середньому складає 35% (табл. 1).

Українське державне підприємство поштового зв'язку (надалі УДППЗ «Укрпошта») також дотримується світових тенденцій щодо розвинення спектру фінансованих послуг. Про це свідчать статистичні дані, відповідно до яких частка доходів підприємства від надання фінансових послуг (за даними 2014 р.) сягає понад 45% [12] та щороку збільшується, причому і за рахунок міжнародної співпраці. Так, у рамках запровадження системи Єврожиро в УДППЗ «Укрпошта» підписано Угоди та відкрито двосторонній обмін електронними переказами з Португалією, Словаччиною, Грецією, Румунією, Туреччиною, Бразилією та іншими країнами.

Тобто фінансові послуги є вагомим складовою фінансово-економічної результативності діяльності підприємства. Тому для подальшого впровадження фінансових послуг у діяльність підприємств поштового зв'язку потрібно вирішити ряд важливих питань, а саме: окреслити перелік нових фінансових послуг, які є найбільш

Таблиця 1

Обсяг фінансових послуг, наданих різними установами			
Фінансова послуга (млн грн.)	I півр. 2012р.	I півр. 2013р	I півр. 2014р
Фінансові установи			
Надання кредитів власними коштами	177,2	577,8	1428,5
Надання позик	251,1	616,7	1047,2
Надання поручительств	0,3	6,0	0,0
Надання гарантій	127,0	211,4	16,3
Факторинг	5513,2	2429,4	6843,5
Обмін валют	5642,6	4521,2	272,1
Переказ коштів	4638,8	5514,2	6403,8
Фінансовий лізинг	0,8	3,8	2,3
Загалом	16351,0	13880,5	16013,7
Нефінансові установи			
Фінансовий лізинг	7466,9	4479,8	2584,4
Переказ коштів	3987,3	4304,2	3604,8
Загалом	11454,2	8784,0	6189,2

Джерело: Держкомстат України

затребуваними; провести аналіз факторів, що перешкоджають сталому розвитку фінансових послуг на пошті; визначити можливі варіанти подальшого розвитку підприємства поштового зв'язку на ринку фінансових послуг тощо.

Ураховуючи складні умови функціонування державних підприємств, втрату Укрпоштою частки мережі на тимчасово окупованих територіях, скорочення платоспроможного попиту населення та бізнес-структур, розвинення недержавних підприємств поштового зв'язку та інші чинники, актуальності набуває дослідження можливості інтеграції Укрпошти із іншими підприємствами задля розширення своїх фінансово-економічних, технологічних та інших можливостей та підвищення своєї конкурентоспроможності. Світовий досвід свідчить, що перспективним на сьогодні є варіант інтеграції підприємства поштового зв'язку з кредитно-фінансовою установою, тобто організація поштового банку. Яскравим прикладом успішної співпраці банку з поштою на території Євросоюзу є Post Bank (Німеччина), Alliance & Leicester (Великобританія) та інші. Прикладом вдалої інтеграції пошти та банку можна вважати також поштовий банк Японії – Yucho Bank – найбільший у світі банк за рівнем ринкової капіталізації [13].

Для вибору потенційних партнерів для інтеграції автотами узагальнено основні аспекти аналізу діяльності потенційного партнера (табл. 2).

Проведення порівняльного аналізу цих аспектів надасть можливість вивчити та визначити оптимальних партнерів для інтеграції незалежно від сфери економічної діяльності. Результати попередніх досліджень [8], проведених відповідно до визначених авторами аспектів аналізу діяльності потенційного партнера, довели, що оптимальним для інтеграції підприємства поштового зв'язку є державна фінансова установа ПАТ «Ощадбанк». Інтеграція цих підприємств дозволить отримати ліквідний об'єкт з розгалуженою філіальною мережею та потужним фінансовим потенціалом. Укрпошта отримує нові фінансові ресурси, а Ощадбанк – клієнтську базу та розвинену мережеву структуру, можливість використання чисельного персоналу та технологічної бази. На користь цього свід-

Таблиця 2

Аспекти аналізу діяльності потенційного партнера	
Аспект діяльності	Сутність аналізу
Науково-технічний та технологічний	Аналіз технічного рівня продукції підприємства, перевірка технологічної бази та виробничих можливостей, організація науково-дослідницьких робіт і витрати на них
Соціально-культурний та організаційний	Дослідження організаційної структури управління підприємством, корпоративної культури, лояльності персоналу, психологічного клімату в колективі, можливості модифікації структури управління
Економічний	Аналіз фінансового-економічного стану підприємства, динаміки та структури витрат та доходів, рівня плінності кадрів, ліквідності, платоспроможності, рентабельності тощо
Юридичний	Визначення норм та правил діяльності підприємства, ступеня узгодженості статутів та інших юридичних документів тощо

Джерело: Власні розробки авторів

чить і той факт, що значна частина відділень Ощадбанку на сьогодні перебуває в одному приміщенні з Укрпоштою (особливо у сільській місцевості). Для розробки механізму об'єднання необхідно проаналізувати матриці функцій, що покривають Укрпошта та Ощадбанк, а потім визначитися, в яких областях ці підприємства можуть бути об'єднані, а які функції потрібно виводити в окремі підрозділи. В результаті цього об'єднання повинен виникнути позитивний ефект, який може носити синергетичний характер, тобто може виникати додатковий результат, отриманий від тісної злагодженої взаємодії елементів інтегрованої системи.

Ураховуючи, що великі державні підприємства, якими є Укрпошта та Ощадбанк, є складними системами, які характеризуються відкритістю та нелінійністю, можна висунути гіпотезу, що для дослідження питань щодо оцінки ефективності діяльності інтегрованої структури доцільно застосовувати синергетичний підхід, який дозволяє розглядати інтегровану структуру як відкриту систему, що активно взаємодіє з зовнішнім середовищем. В цих умовах ефект синергії виникає за рахунок появи нових ресурсно-виробничих та товарно-ринкових комбінацій, в яких ефект від суми перевищує суму складових елементів. Тобто, синергетичний ефект від інтеграції підприємства поштового зв'язку з фінансовою буде відбиватися у вигляді збільшення показників ефективності діяльності обох підприємств у результаті їх об'єднання в інтегровану систему.

Для визначення можливості виникнення вищезначеного синергетичного ефекту від інтеграції Укрпошти та Ощадбанку авторами пропонується підхід, що базується на методі експертних оцінок. Цей метод обрано тому, що він в умовах недостатч інформациі або майже її відсутності дозволяє приймати адекватні ситуації управлінські рішення на підставі досвіду фахівців.

Суть підходу полягає у наступному. За допомогою методу експертних оцінок визначаються ключові фактори успіху підприємства (*aij*) у визначеній сфері економічної діяльності із урахуванням її особливостей. У даному випадку ключові фактори успіху – це такі чинники, завдяки яким підприємство може отримати перевагу над іншим підприємством за економічними, технічними, маркетинговими та іншими параметрами. Ці чинники не є постійними та можуть змінюватись залежно від життєвого циклу підприємства, ринкового сегменту, вимог споживачів, економічної ситуації тощо.

Далі кожний ключовий фактор успіху оцінюється за обраною заздалегідь системою оцінок. Пропонуємо показник *aij* оцінювати за бальною системою. У нашому випадку (для спрощення) скористуємося трибальною шкалою, де 1 – мінімальний бал, а 3 – максимальний бал. Для більш детальних розрахунків шкала може мати більше критеріїв оцінки. Отримані оцінки підлягають зіставленню ключових факторів успіху для кожного із підприємств задля виявлення наявності операційних взаємозв'яз-

ків між підприємствами. Для цього отримані оцінки сумують відповідно до методу, запропонованому П. Вері (P. Very) [14]. Щоб досягти достатньо високого рівня синергії, ступінь доповнюваності, що обчислюється як сума показників відповідності ключовим факторам успіху обох підприємств, не повинен (у даному випадку за наявності трибальної шкали) бути нижче, ніж чотири бали за більшістю показників.

На підставі отриманих оцінок формується висновок про ступінь відповідності ключових факторів успіху аналізованих підприємств та можливість отримання синергетичного ефекту від їх об'єднання. Розглянемо результати оцінки ключових факторів успіху на прикладі Укрпошти та Ощадбанку. Оцінку взаємозв'язків на операційному рівні між видами діяльності наведено у таблицях 3 та 4 (тут *aij* – показник відповідності характеристик *i*-го підприємства до *j*-го ключового фактору успіху).

Аналіз відповідності обох підприємств ключовим факторам успіху та їх доповнюваності наведено у таблиці 5.

Дані таблиць 3-5 свідчать, що ступінь відповідності ключових факторів успіху обох підприємств є дуже високим. Це є передумовою успіху об'єднання цих підприємств. Низька вартість послуг є одним з ключових факторів на обох підприємствах. Доступ до фінансових ресурсів Ощадбанку доповнюється низькою вартістю трудових ресурсів Укрпошти. Досвід роботи обох підприємств та вигідне розташування відділень дозволяють надавати клієнтам більш широкі сфери послуг. Гнучкість роботи Укрпошти, що забезпечується за рахунок надання послуг всім верствам населення може суттєво компенсувати консерватизм Ощадбанку. Крім того, приналежність обох підприємств до державної власності може привести до появи додаткових переваг у вигляді державних гарантій, дотацій тощо.

Низька оцінка за чинником «Нові методи організації виробництва» може бути компенсована в подальшому в

Таблиця 3

Аналіз відповідності характеристик <i>i</i> -го підприємства (Укрпошти) ключовим факторам успіху			
№	Ключові фактори успіху ( <i>j</i> ) в визначеній сфері	Характеристики конкурентного статусу підприємства	<i>aij</i>
1.	Рівень технічного оснащення, наявність відповідного персоналу роботи	Середній рівень технічного оснащення, наявність значної частки персоналу без вищої освіти	2
2.	Розташування відділень	Вигідне розташування майже в усіх населених пунктах	3
3.	Рівень обслуговування споживачів, наявність клієнтської бази	Налагоджена система роботи з клієнтами; наявність сталої клієнтської бази, яка має тенденцію до спаду	2
4.	Цінова політика	Низький рівень цін на послуги	3
5.	Ефективність управління витратами	Середній рівень ефективності; суттєва частка витрат на утримання персоналу	2
6.	Гнучкість виробництва	Висока гнучкість виробництва з точки зору зміни асортименту; роботи з надання послуг	3
7.	Нові методи організації виробництва	Використання частково застарілих методів організації виробництва	2
8.	Додаткові правові чи фінансові переваги	Наявність певних переваг за рахунок державного статусу підприємства	2

Джерело: Власні розробки авторів

Таблиця 4

Аналіз відповідності характеристик <i>i</i> -го підприємства (Ощадбанку) ключовим факторам успіху			
№	Ключові фактори успіху ( <i>j</i> ) в визначеній сфері	Характеристика конкурентного статусу підприємства	<i>aij</i>
1.	Рівень технічного оснащення, наявність відповідного персоналу роботи	Підприємство має відповідну технологічну базу, кваліфікований персонал	3
2.	Розташування відділень	Розвинена мережа та наявність близько розташованих конкурентів	2
3.	Рівень обслуговування споживачів, наявність клієнтської бази	Не досить ефективний менеджмент роботи з клієнтами, наявність великих черг (у дні виплати пенсії)	2
4.	Цінова політика	Низький рівень цін на послуги	3
5.	Ефективність управління витратами	Висока частка адміністративних витрат	2
6.	Гнучкість виробництва	Низька гнучкість виробництва, складність із впровадженням новітніх технологій та сервісів	2
7.	Нові методи організації виробництва	Використання застарілих методів організації виробництва	1
8.	Додаткові правові чи фінансові переваги	Наявність певних переваг за рахунок можливості доступу до ресурсів – як виробничих, так і фінансових	3

Джерело: Власні розробки авторів

Ключові фактори успіху	Показники відповідності Укрпошти	Показники відповідності Ощадбанку	Ступінь доповнюваності підприємств
Рівень технічного оснащення, наявність відповідного персоналу	2	3	5
Розташування відділень	3	2	5
Рівень обслуговування споживачів, наявність клієнтської бази	2	2	4
Цінова політика	3	3	6
Ефективність управління витратами	2	2	4
Гнучкість виробництва	3	2	5
Нові методи організації виробництва	2	1	3
Додаткові правові чи фінансові переваги	2	3	5

Джерело: Власні розробки авторів

ході формування об'єднаної організаційної структури. Для того, щоб сформувати необхідну організаційну структуру управління, попередити прояви дублювання функцій, потрібно буде чітко визначити основні види діяльності кожного з підприємств та окреслити їхню відповідність ключовим факторам успіху в новій об'єднаній структурі в умовах зміни обсягів інвестицій, активізації інноваційної діяльності тощо. Все це приведе до наочної необхідності впровадження нових методів організації виробництва і, як наслідок, підвищить оцінку цього фактора в загальній системі оцінок.

Таким чином, інтеграція підприємства поштового зв'язку із фінансовою установою є доцільною та потенційно ефективною. Актуальності вона набуває і з урахуванням основних положень проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо подальшого розвитку галузі поштового зв'язку» [15], відповідно до якого Укрпошта отримує можливість:

- відкриття поштових рахунків для зарахування та зберігання коштів фізичних осіб та випуску (емісії) платіжних карток для обслуговування таких рахунків;
- здійснення комерційного посередництва на ринку фінансових послуг;
- здійснення діяльності з інкасації коштів та перевезення валютних цінностей тощо.

Ці та інші фінансові послуги підприємству поштового зв'язку набагато легше буде впроваджувати, користуючись досвідом та ресурсами банку-партнера.

Загалом можна визначити, що ступінь взаємодоповнюваності підприємств за ключовим фактором успіху досить високий, що є підставою для досягнення високого рівня синергії у разі їх об'єднання.

**5. Висновки.** Складне становище великих державних підприємств вимагає прийняття складних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення їх виживання. Одним з цих рішень може бути об'єднання підприємств. Для великого державного мережевого підприємства «Укрпошта» (з урахуванням структури його доходів) найбільш оптимальним є об'єднання із фінансовою установою, зокрема, з великим державним банком.

В статті наведено аргументи на користь цього об'єднання та висунуто гіпотезу, що таке об'єднання може призвести до виникнення синергетичного ефекту. У статті запропоновано підхід, який надає змогу визначити можливість виникнення синергетичного ефекту від інтеграції Укрпошти та Ощадбанку, сформовано набір ключових факторів успіху для кожного підприємства, наведено приклад розрахунку ступеня доповнюваності обох підприємств за ключовим фактором успіху. Отримані результати свідчать на користь об'єднання цих підприємств та про можливість отримання синергетичного ефекту від цього об'єднання.

У подальших дослідженнях планується сформувати науково-методичний підхід, спрямований на розрахунок синергетичного ефекту від об'єднання підприємств із урахуванням особливостей великих державних підприємств

та специфіки діяльності в сучасних умовах, а саме: наявності державного регулювання діяльності, необхідності надання соціально-значущих послуг тощо.

## Література

1. Матеріали 24-го всемирного поштового конгреса «Nairobi Postal Strategy for 2009-2012 г.». – ВПС. – Конгресс-Док 38. – 25 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Mahajan V. and Wind Y. Business Synergy Does Not Always Pay Off. // Long Range Planning. – 1988. – Vol. 21. – No 3. – P. 59-65.
4. Решетило В. П. Економічна синергетика формування ринкового трансформаційного потенціалу в перехідних системах / В. П. Решетило // Економіка: зб. наук. праць. / за ред. акад. АПН України І. Ф. Прокопенка. – Х.: ХДПУ, 2003. – С. 288.
5. Кузнецов Б. Л. Теория синергетического рынка: учеб. пособие / Б. Л. Кузнецов, С. Б. Кузнецова. – Набережные Челны: Изд-во Кам. гос. инж.-экон. акад., 2006. – 71 с.
6. Ефективність розвитку фінансових послуг оператора поштового зв'язку: [монографія] / Захарченко Л. А., Захарченко К. В., Потапова-Синько Н. Ю. – Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2012. – 256 с.
7. Організаційно-економічний механізм формування та розвитку альянсів підприємств зв'язку та інформатизації України: [монографія] / Яцкевич І. В. – Одеса: ФОП Бондаренко М. О., 2015. – 360 с.
8. Князева О. А., Сергеева О. С. Підхід щодо вибору варіанту розвитку підприємства поштового зв'язку на ринку фінансових послуг // Збірник наукових праць. Економічні науки. Випуск 8. – Чернівці: Книги – XXI, 2012. – С. 56-64.
9. Князева О. А. Мотиви та цілі інтеграційних процесів на різних економічних рівнях / О. А. Князева, Н. Д. Маслій // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки. Вип. 10. Ч. 2. – Херсон, ХДУ. – 2015. – С. 48-52.
10. Літтанскас І. Ю. Світовий досвід та моделі інтеграції поштових підприємств з фінансовими установами / Науковий вісник Херсонського державного університету. – Випуск 7. – Херсон: ХДУ, 2014. – С. 90-95.
11. Офіційний сайт Всемирного поштового союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.upu.int>
12. Офіційний сайт УДППЗ «Укрпошта». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrposhta.com.ua>
13. Ракель Феррари. Почтовый мир накануне конгресса / Ракель Феррари // Почтовая связь. Техника и технологии. – 2008. – № 7. – С. 4-6.
14. Very P. Strategies de Diversification – Nouvelles Perspectives // Ed. Liaisons. – Paris, 1991. – P. 5-13.
15. Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо подальшого розвитку галузі поштового зв'язку». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrposhta.com.ua>

Стаття надійшла до редакції 15.08.2015

## References

1. The UPU. – Congress Doc 38. *Proceedings of the 24th World Postal Congress «Nairobi Postal Strategy for 2009-2012».*
2. Ansoff, I. (1989). *Strategic Management*. Moscow: Economics (in Russ.).
3. Mahajan, V., & Wind, Y. (1988). Business Synergy Does Not Always Pay Off. *Long Range Planning*, 21(3), 59-65.
4. Reshetilo, V. (2003). *The synergy of forming the market transformational potential in transitional systems*. Kharkiv: HSPU (in Ukr.).
5. Kuznetsov, B. (2006). *Theory of synergistic market*. Naberezhnye Chelny: Publishing House of Kam. state (in Russ.).
6. Zakharchenko, L., Zakharchenko, K., & Potapova-Sinko, N. (2012). *The effectiveness of financial services development of postal operators*. Odessa: ONAT named after O. S. Popov (in Ukr.).
7. Yatskevich, I. (2015). *Organizational and economic mechanism of formation and development of Ukrainian mail service and informatization alliances*. Odessa: FOP Bondarenko N. A. (in Ukr.).
8. Kniazieva, E., & Sergeeva, E. (2012). The selection of the approach to the development of mail service enterprises in the financial service market. *Zbirnyk naukovykh prats (Collection scientific papers. Economic sciences)*, 8, 56-64 (in Ukr.).
9. Kniazieva, E. (2015). Motives and goals of integration processes at different levels of economic. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu (Herald of Kherson State University. Economic sciences)*, 10(2), 48-52 (in Ukr.).
10. Lititanskas, I. (2014). World experience and models of integration of postal enterprises with financial institutions. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu (Herald of Kherson State University)*, 7, 90-95 (in Ukr.).
11. *The official website of the Universal Postal Union* (2015). [Electronic resource]. Retrieved from <http://www.upu.int>
12. *The official website of USEP «Ukrposhta»*. Retrieved from <http://www.ukrposhta.com.ua> (in Ukr.).
13. Ferrary, R. (2008). Post on the eve of World Congress. *Pochtovaia sviaz. Tekhnika i tehnologii. (Postal service. Techniques and Technology)*, 7, 4-6 (in Russ.).
14. Very, P. (1991). *Strategies de Diversification. Nouvelles Perspectives*. Paris: Ed. Liaisons. (in French).
15. *Draft Law of Ukraine «On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine regarding further development of the postal services sector»*. Retrieved from <http://www.ukrposhta.com.ua>

Received 15.08.2015