

УДК 338.47

ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ

Н.О. Князева, д.т.н., професор

Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна

О.А. Князева, д.е.н., професор

Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова, Одеса, Україна

Князева Н.О., Князева О.А. Підвищення якості обслуговування споживачів для досягнення конкурентних переваг підприємства поштового зв'язку.

Показано вплив якості обслуговування споживачів на рівень конкурентоспроможності підприємства поштового зв'язку. Проаналізовано вимоги щодо якості обслуговування. Наведено підходи до мотивації персоналу для підвищення якості обслуговування й одержання конкурентних переваг підприємства поштового зв'язку.

Ключові слова: якість обслуговування, конкурентні переваги

Князева Н.О., Князева О.А. Повышение качества обслуживания потребителей для достижения конкурентных преимуществ предприятия почтовой связи.

Показано влияние качества обслуживания потребителей на уровень конкурентоспособности предприятия почтовой связи. Проанализированы требования к качеству обслуживания. Приведены подходы к мотивации персонала для повышения качества обслуживания и получения конкурентных преимуществ предприятия почтовой связи.

Ключевые слова: качество обслуживания, конкурентные преимущества

Knyazyeva N.A., Knyazyeva E.A. Improvement of quality of service consumers for achievement of competitive advantages of the enterprise of a mail service.

Influence of quality of service of consumers on level of competitiveness of the enterprise of a mail service is shown. Modern requirements concerning quality of service are analyzed. Approaches of motivation of the personnel, directed on improvement of quality of service for reception of competitive advantages of the enterprise of a mail service are led.

Keywords: quality of service, competitive advantages

Поштовий зв'язок відіграє вагомую роль у розвитку сучасного суспільства в політичному, економічному, науково-технічному, культурному й освітньому планах і виконує важливу для будь-якої країни місію забезпечує конституційні права громадян на одержання, поширення і передачу інформації. За останні роки в сфері надання послуг поштового зв'язку спостерігається поява безлічі недержавних операторів, які з різною мірою значущості становлять конкуренцію національному оператору поштового зв'язку (НОПЗ). Значний вплив на розвиток поштового зв'язку вчиняє розвиток телекомунікаційної та фінансової сфер, які також є конкурентами пошти, оскільки надають тотожні за змістом послуги (електронна пошта, перекази коштів тощо).

Розвиток конкуренції обумовлює появу нової для сфери послуг поштового зв'язку проблеми – необхідності визначення шляхів та інструментів досягнення конкурентних переваг, які можуть бути отримані, серед іншого, підвищенням якості обслуговування споживачів.

Науково-прикладні задачі оцінки та підвищення якості послуг та обслуговування в сфері зв'язку у значній мірі вирішені в працях [1, 2]. У цих та інших роботах проведено змістовне дослідження теорії та практики оцінки якості та шляхів її підвищення. Також значна увага науковців привернена до вивчення проблеми конкурентоспроможності та визначення конкурентних переваг підприємства. Так, у роботах [3, 4] досліджено основні аспекти конкурентоспроможності підприємств зв'язку, визначено сукупність факторів та критеріїв конкурентоспроможності. Проте серед низки наукових праць практично не досліджено питання якості обслуговування споживачів послуг зв'язку як чинника досягнення конкурентних переваг.

Тому метою даної статті є визначення шляхів та методів підвищення якості обслуговування для досягнення конкурентних переваг підприємства поштового зв'язку.

Конкурентоспроможність підприємства – це його перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами. Оцінка ступеня конкурентоспроможності, тобто

виявлення характеру конкурентних переваг підприємства в порівнянні з іншими, відбиває ефективність використання ресурсів підприємства. Конкурентні переваги прийнято поділяти на такі групи: техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові.

У даній статті автори сконцентрували увагу на одному з техніко-економічних факторів, а саме факторі якості, яка відіграє пріоритетне значення в сфері надання послуг поштового зв'язку, оскільки, ураховуючи особливості сфери надання послуг, якість є одним з найважливіших чинників, який визначає придатність послуги для споживачів

Всесвітній поштовий союз (ВПС) рекомендує поштовим адміністраціям різних країн у політиці якості дотримуватися наступних напрямів: доступність послуг; швидкість й надійність; безпека; задоволеність споживачів та відповідальність, обробка запитів.

Рівень якості обслуговування споживачів поштового зв'язку є предметом аналізу у багатьох поштових адміністраціях країн світу.

На сьогодні головним та найважливішим критерієм оцінки рівня якості послуг поштового зв'язку є рівень задоволеності споживачів. Цей показник аналізують більшість Європейських країн. Так, з метою підвищення рівня конкурентоспроможності послуг поштового зв'язку, розвитку підприємства та збільшення ступеню довіри споживачів поштова адміністрація Франції розробила стратегічний план «Досягнення й Довіра». Згідно до цього плану введено чотири показника якості обслуговування: адаптація споживачів, очікування, показники нововведення

у роботі зі споживачами, відношення зі споживачами у процесі обслуговування.

Показниками якості послуг та обслуговування у поштовому зв'язку поштової адміністрації Російської Федерації є:

- позитивна робота зі споживачами, задоволеність споживачів;
- швидкість обслуговування;
- точність виконання роботи згідно правилам, інструкціям та стандартам;
- навчання персоналу з метою підвищення кваліфікації працівників;
- соціальний захист працівників.

Але в Україні на сьогодні оцінка якості поштових послуг здійснюється в більшості випадків лише за одним критерієм відповідно до співвідношення послуг, що надані із дотриманням контрольних термінів, до загальної кількості наданих послуг, а якість обслуговування – показником «Кількість надходження обґрунтованих звернень». Тобто при оцінці якості обслуговування як конкурентної переваги не враховується найважливіший фактор, а саме персонал підприємства, який безпосередньо надає послуги та контактує зі споживачами.

Відомо, що якість обслуговування формується в процесі безпосередньої взаємодії персоналу підприємства зі споживачами і в першу чергу залежить від особистості, професійних, людських та інших характеристик співробітників підприємств поштового зв'язку.

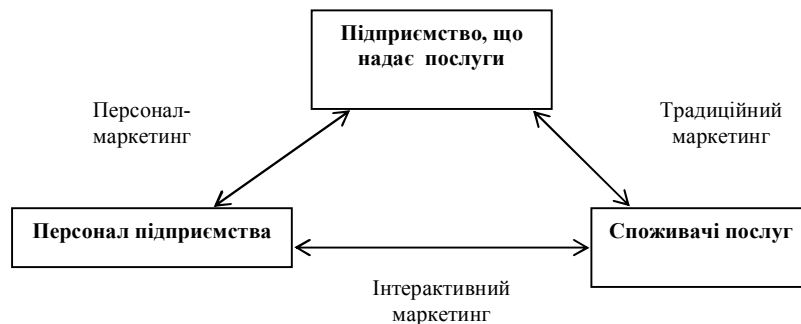


Рис. 1. Модель маркетингу послуг

У моделі маркетингу послуг [5] даний процес відбувається в рамках інтерактивного маркетингу, спрямованого на ланку «персонал-споживач» і пов'язаного з контролем якості обслуговування в процесі взаємодії персоналу підприємства та споживачів (рис. 1). Відзначимо, що у моделі традиційний маркетинг спрямований на ланку «підприємств-споживач» і пов'язаний з питаннями ціноутворення, комунікацій та каналів розподілення. Персонал-маркетинг спрямований

на ланку «підприємство-персонал» та пов'язаний із мотивацією персоналу щодо якісного надання послуг та якісного обслуговування. Тобто усі ланки пов'язані між собою та спрямовані на задоволення потреб споживачів.

Інтерактивний маркетинг спрямований на процес взаємодії між споживачем і персоналом підприємства, оскільки якість обслуговування формується саме в процесі інтерактивного маркетингу, а головне завдання інтерактивного

маркетингу – це створення й підтримка якісних стандартів обслуговування. Головними факторами при цьому стають якість обслуговування та поведінка персоналу, який надає послуги.

У [6] проведено оцінку діяльності підприємств поштового зв'язку (на прикладі послуги кур'єрської доставки) шляхом експертного опитування з метою визначення конкурентних переваг цих підприємств. Опитування показало, що найсуттєвішими конкурентними перевагами визнані цінова доступність та якість обслуговування. Причому цінова доступність характеризувалася двома факторами – лояльною ціною та наявністю знижок, а якість обслуговування – низкою факторів (зручність для споживачів, оперативність надання послуг, гнучкість у підході до роботи зі споживачами, увічливість та інші). Тобто якість обслуговування не тільки посідає важливе місце в низці конкурентних переваг, а й характеризується багатоаспектністю оцінки з боку споживачів.

Очевидно, що суттєвий вплив на якість обслуговування вчиняє персонал підприємства, який забезпечує оперативність надання послуг, гнучкість у підході до роботи зі споживачами та багато інших факторів конкурентних переваг. Тому розглянемо показники ефективності використання персоналу поштового зв'язку.

За статистичними даними [7, 8], середня чисельність штатних працівників галузі зв'язку становить 219.1 тис. осіб, з них на державних підприємствах працює 110.2 тис. осіб. При цьому в НОПЗ (найкрупнішому підприємстві поштового зв'язку, доходи якого становлять 91% усіх доходів від послуг поштового зв'язку) працює 102.3 тис. осіб, що становить 46.6% від загальної кількості кадрів зв'язку та 93% від працівників пошти. Вплив ефективності використання трудових ресурсів на доходи НОПЗ доволі суттєвий, оскільки доля приросту доходів за рахунок зростання продуктивності праці становить 25.3%, а доля витрат на оплату праці становить понад 70%.

Таким чином, серед багатьох критеріїв конкурентоспроможності кадровий критерій характеризується найвищою вагомістю. Проте, мотиваційні аспекти в діяльності НОПЗ знаходяться на доволі низькому рівні. Так, середньомісячна заробітна плата у сфері зв'язку протягом 2011 р. становила понад 2.4 тис. грн., а по народному господарству – 2.6 тис. грн. Але в НОПЗ показники середньомісячної заробітної плати сягають значення 1.6 тис. грн., що на 34% та 39% нижче, ніж середня заробітна плата у сфері зв'язку та в народному господарстві відповідно. Окрім того, на додаткове стимулювання та заохочення працівників (преміювання тощо) притягується лише 3.1% від загальної суми фонду оплати праці. Це свідчить про те, що практично половина працівників зв'язку та переважна більшість працівників поштового зв'язку отримують заробітну плату меншу, ніж середня в

галузі та в країні, а стимулювання знаходиться на досить низькому рівні розвитку.

Що стосується заохочувальних виплат, то вони здійснюються переважно за інтенсивність праці та високу професійну майстерність. Тобто ані заробітна плата, ані доплати не висвітлюють прямої залежності їх рівня від якості обслуговування споживачів. А сама якість обслуговування фіксується лише за допомогою урахування скарг, тобто негативного аспекту якості обслуговування, за що працівник може бути позбавлений премії. Позитивні аспекти якості обслуговування, а саме – рівень задоволеності споживачів – не враховуються зовсім.

Однак, матеріальна мотивація у вигляді преміювання є не єдиним фактором, що сприяє підвищенню якості обслуговування. Важливе значення посідає також і моральна мотивація. Для визначення чинників, що впливають на якість обслуговування, було проведено опитування працівників поштового зв'язку щодо пріоритетних мотиваційних факторів. Це надало можливість провести ранжирування тих мотиваційних факторів, що впливають на якість роботи персоналу, і, відповідно, на якість обслуговування.

Для збирання первинних даних застосовувався метод опитування, оскільки це є найбільш поширеною та доступною формою отримання інформації. При цьому необхідний обсяг вибіркової сукупності для проведення опитування повинен задовольняти відповідні вимоги репрезентативності обстеження. Так, за умови, коли довірна імовірність дорівнює 90%, припустима помилка оцінки Δ не повинна перевищувати $\pm 5\%$ тощо [9].

Для довірчої імовірності $P = 90\%$ коефіцієнт довіри $t = 1,7$, $w = 0,5$ (де w – частка ознаки в вибірковій сукупності). Якщо немає можливості звести до одного кількісного співвимірника різні показники, включені до розгляду при опитуванні (наприклад, методом анкетування) – кількісними та якісними, або не існує ніякої інформації чи гіпотези про можливу величину пропорції між показниками у вибірці, то є такий шлях вирішення цього завдання: використання найбільшого з можливих значень добутку $w \times (1 - w)$, щоб оцінити σ . Це значення дорівнює $w = 0,5$. Тоді значення σ дорівнює:

$$\sigma = \sqrt{0,5(1 - 0,5)} = 0,5,$$

де σ^2 – вибіркова дисперсія).

Необхідний розмір n вибірки в цьому випадку складає:

$$n = \frac{t^2 \times 0,25}{\Delta^2} = \frac{1,7^2 \times 0,25}{0,05^2} = 289$$

Виходячи з розрахунків, обрано кількість респондентів 300 осіб. Респонденти (працівники

підприємств поштового зв'язку) були розподілені на три групи:

- молоді фахівці (група А);
- кваліфіковані працівники підприємства поштового зв'язку у віці від 30 до 45 років (група Б);
- працівники підприємства поштового зв'язку у віці понад 50 років (група В).

Опитування дозволило скласти рейтинг мотиваційних факторів для кожної групи працівників, який наведено у таблиці 1.

Дані таблиці 1 свідчать про те, що для різних вікових категорій мотиваційні фактори істотно відрізняються. Так, для молодих людей, що тільки починають свою трудову діяльність, на першому місці серед мотиваційних факторів перебуває матеріальний, тобто заробітна плата. У той же час, мотиваційний фактор, характерний для інформаційного суспільства, а саме творчий

характер праці, перебуває на другому місці, що говорить про формування нової генерації працівників, готових до роботи в умовах інформаційного суспільства.

Зі збільшенням віку працівників міняються і їхні пріоритети, що відображається на результатах ранжирування мотиваційних факторів. Працівники середньої вікової групи Б на перше місце поставили можливість просування по службі, що можна віднести до моральних мотиваційних факторів. У той же час економічний фактор – заробітна плата – перебуває на другому місці. Для цієї групи також важливого значення набуває наявність сучасних засобів ІКТ, що дозволяє постійно перебувати в інформаційно-комунікаційному полі, а також оптимізувати трудові процеси. На останньому місці для даної групи – фактор взаємин у колективі.

Таблиця 1. Мотиваційні фактори працівників поштового зв'язку

Мотиваційні фактори	Результати ранжирування (по групах)		
	Група А	Група Б	Група В
Повне визнання й адекватна оцінка якості інтелектуальної праці	4	3	3
Почуття приналежності до справ підприємства	5	7	4
Співчутливе й поважне відношення з боку колективу	9	10	2
Стабільність зайнятості	6	4	1
Гарна заробітна плата	1	2	5
Творчий характер праці	2	6	9
Просування по службі	3	1	10
Наявність сучасних засобів ІКТ	7	5	8
Комфортні умови роботи	8	9	6
Трудова дисципліна	10	8	7

Для групи В, у яку увійшли працівники передпенсійного віку, характерно різке збільшення значущості моральних мотиваційних факторів (стабільність, поважне відношення з боку колективу, визнання роботи й почуття приналежності до справ підприємства).

Таким чином, у результаті проведеного мотиваційного моніторингу й з огляду на той факт, що середній вік працівників поштового зв'язку становить порядку 40 років (працівники групи Б), можна зробити висновок, що одним з першочергових завдань мотивації для досягнення конкурентних переваг є розробка програм особистого й професійного росту працівників з метою визначення перспектив просування кожного працівника на даному підприємстві. Це завдання можна вирішити за допомогою формування системи керування кар'єрою.

Також необхідно враховувати той факт, що матеріальна зацікавленість працівників групи А (яка становить порядку 22% чисельності персоналу) перебуває на першому місці, а групи Б – на другому. Виходячи із цього, необхідно удосконалити систему матеріальної мотивації, що можливо шляхом формування системи індивідуального преміювання.

Для працівників групи В, що становить більше 20% чисельності персоналу, актуальним є розвиток атмосфери корпоративного єднання, створення сприятливого психологічного клімату й підтримка традицій підприємства при одночасному впровадженні преміювання за індивідуальними показниками якості обслуговування.

Складається ситуація, в межах якої конкурентні переваги підприємства поштового зв'язку в значній мірі залежать від якості обслуговування, яка, в свою чергу, суттєво залежить від ефективності мотивації персоналу, в першу чергу матеріальної. Але низька заробітна плата робітників НОПЗ суттєво обмежує можливості підприємства щодо стимулювання підвищення якості обслуговування працівників, здатних за рахунок свого сприятливого ставлення до споживачів та якісного обслуговування підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства завдяки своєму інтелектуальному, освітньому та творчому потенціалу. Це обумовлює необхідність удосконалення підходів щодо до матеріального стимулювання працівників задля досягнення конкурентних переваг в сфері якості обслуговування.

У НОПЗ заробітна плата нараховується відповідно до тарифних окладів, тому єдиним джерелом матеріальної мотивації у даному випадку є преміювання. Задля цього у НОПЗ розроблені положення про преміювання, у відповідності до яких найбільш загальним є стимулювання працівників за виконання виробничих завдань, підвищення продуктивності праці та виконання плану по доходах. Тобто система преміювання не враховує позитивні аспекти якості обслуговування, проте з-за скарг, що поступили, працівник може бути позбавлений премії. Така однобока ситуація не сприятиме підвищенню якості обслуговування. Тому доцільно, на наш погляд, при формуванні підґрунтя для підвищення якості обслуговування вдаватися до системи індивідуального преміювання.

У науково-практичній літературі розроблено методичні підходи, відповідно до яких розмір премії, що виплачується працівникові, визначається залежно від індивідуального внеску працівника методом визначення коефіцієнта трудової участі (КТУ), що розраховується за допомогою підвищувальних і понижувальних коефіцієнтів, які характеризують окремі сторони роботи працівників. Наприклад, підвищення значення КТУ може бути забезпечене за рахунок впровадження раціоналізаторських пропозицій, збільшення обсягу робіт – за рахунок росту продуктивності праці. Зниження значення КТУ може бути викликано порушенням строків виконання робіт, виготовленням неякісної продукції або наданням неякісної послуги, порушенням трудової дисципліни.

За допомогою КТУ можна вирішити завдання урахування міри участі кожного працівника в загальному результаті роботи для визначення справедливого розміру премії. Проте, суб'єктивність даного методу, а також трудомісткість розрахунків знижують цінність даного методу.

На наш погляд, для визначення розміру індивідуальних премій доцільно застосовувати кваліметричні (якісні) оцінки роботи персоналу, за допомогою яких можна об'єктивно оцінити внесок кожного працівника в результати діяльності підприємства й визначити розмір індивідуальної премії.

Під кваліметричною оцінкою корисності роботи розуміється порівняння якісних характеристик живої конкретної роботи з роботою, прийнятою за еталон. В якості еталону може виступати робота найкращих працівників або норма роботи, під якою розуміються результати роботи, досягнутий працівником, здатним до її виконання, що пройшов навчання й має достатній досвід роботи. Застосування кваліметричної оцінки стимулює розвиток професійних і особистих якостей працівника, сприяє росту продуктивності праці та якості обслуговування, оскільки дозволяє більш об'єктивно визначити розмір винагороди працівників [10].

Система кваліметричної оцінки складається з декількох універсальних показників, по яких проводиться оцінювання. До компонентів системи кваліметричної оцінки корисності роботи персоналу підприємства поштового зв'язку можна віднести такі показники, які містять ряд критеріїв:

- показник якості обслуговування (оперативність надання послуги, увічливість, надання необхідної інформації про послугу, правильність і швидкість оформлення документів тощо);
- показник кількості виконаної роботи (виконання та перевиконання плану з надання послуг, дотримання нормативів, надання додаткових послуг тощо);
- показник інтенсивності виконаної роботи (перевиконання плану по основних і додаткових послугах, застосування інноваційних технологій і методів роботи тощо).

Так, наприклад, показник якості обслуговування «оперативність надання послуг» може бути кількісно оцінений за допомогою урахування втрат часу в споживача при усуненні недоліків та їх наслідків, які буди допущені працівником (наприклад, неправильне оформлення квитанції). Таким чином, час, витрачений при неякісному обслуговуванні, є даремним. Отже, час, загублений споживачем, що одержав неякісне обслуговування, стає головним вимірником корисності робочого часу, і, як наслідок, якості роботи персоналу з обслуговування споживачів.

Відносний показник, що характеризує якість роботи працівника ($M_{\text{як}}$), визначається за формулою:

$$M_{\text{як}} = 1 - \frac{T_{\text{сп}}}{T_{\text{фв}}}$$

де $T_{\text{сп}}$ – час, загублений споживачем, що одержав неякісне обслуговування, год.;

$T_{\text{фв}}$ – час, фактично відпрацьований працівником при наданні послуги, год.

Абсолютний показник якості обслуговування (у годинах корисно витраченого часу) ($\Pi_{\text{як}}$) буде розраховуватися в такий спосіб:

$$\Pi_{\text{як}} = T_{\text{фв}} \times M_{\text{як}}$$

Таким же чином можна отримати низку усіх інших абсолютних кваліметричних оцінок роботи ($\Pi_{\text{які}}$) за показниками якості обслуговування, перелік яких визначається підприємством (тут i – номер показника, $i = \overline{1, n}$, n – кількість показників).

Для визначення розміру премії за допомогою системи кваліметричних оцінок кожному j -му працівникові підприємства виставляються оцінки – за кожним i -м показником – $\Pi_{\text{які}}^{(j)}$ ($i = \overline{1, n}$). Одержавши абсолютні кваліметричні оцінки роботи за визначеними показниками для кожного

працівника $\Pi_{\text{які}}^{(j)}$, можна визначити інтегральний коефіцієнт преміювання ($K_{\Pi}^{(j)}$) кожного j -го працівника за формулою:

$$K_{\Pi}^{(j)} = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_{\text{які}}^{(j)}}{n}, \quad (j = \overline{1, m}),$$

де n – кількість показників (компонентів системи кваліметричної оцінки);

m – кількість працівників.

Для визначення розміру індивідуальної премії конкретного j -го працівника отриманий інтегральний коефіцієнт преміювання $K_{\Pi}^{(j)}$ достатньо помножити на розмір заробітної плати ($З_{\Pi_j}$) працівника за період, у який провадилася оцінка результатів його праці:

$$\Pi_j = З_{\Pi_j} \times K_{\Pi}^{(j)}$$

Ефективність застосування запропонованого підходу полягає в тому, що будь-який працівник бачить чітку залежність свого матеріального заохочення від якісних і кількісних показників роботи. Таким чином, для одержання більш високої оцінки роботи й, отже, матеріального заохочення, працівник буде прагнути до

інтенсифікації своєї праці та підвищення якості обслуговування споживачів.

Систематичне оцінювання роботи персоналу підприємства поштового зв'язку може скласти ядро ефективної системи мотивації трудової діяльності, оскільки забезпечує зацікавленість персоналу в оптимізації виробничих процесів, підвищенні кваліфікації, рівня якості й інтенсивності трудової діяльності, в ефективній роботі всього трудового колективу, що в остаточному підсумку приведе до зростання конкурентних переваг та загальної конкурентоспроможності підприємства поштового зв'язку.

Реалізація пропонуваного заходу надасть змогу поліпшити систему мотивації персоналу підприємства поштового зв'язку, підняти її на якісно новий рівень, що, у свою чергу, дозволить підвищити якість обслуговування та досягти конкурентних переваг, необхідних в умовах активізації внутрішньої й зовнішньої конкуренції.

У подальших дослідженнях планується розробка критеріїв оцінки якості обслуговування, що відповідають світовим тенденціям та вимогам ВПС.

Список літератури:

1. Бережная Л.И., Мухля А.В. Установление стандартов качества универсальной почтовой службы // Почтовая связь. Техника и технологии. – 2003. – №11. – С. 15-17.
2. Кузнецова Л.В. О влиянии качества услуг на развитие почтового бизнеса / Л.В. Кузнецова // Почтовая связь. Техника и технологии. – 2004. – № 10. – С. 15-18.
3. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. – Луганск: Изд-во Восточно-украинского национального университета, 2000. – 315 с.
4. Булах І.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства електров'язку: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / ОНАЗ. – О., 2008. – 20 с.
5. Бугаков В.П. Особенности маркетинга услуг / В.П. Бугаков // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 2 (5). – С. 106-112.
6. Князева Н.А., Задорожнюк Н.А. Оценка показателей качества обслуживания в почтовой связи / Н.А. Князева, Н.А. Задорожнюк // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Вип. 240. – Том 3. – ДНУ, Дніпропетровськ 2008. – С. 589-600.
7. Річний звіт УДППЗ «Укрпошта» за 2011 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrposhta.com.ua>
8. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
9. Разговоров А.В., Кузовкова Т.А. Статистика связи: Учебник для вузов / А.В. Разговоров, Т.А. Кузовкова. – М.: Радио и связь, 1991. – 344 с.
10. Князева Е.А., Коваль В.О. Применение кваліметрических оценок в системе материальной мотивации персонала почтовой связи // Економічний простір: Збірник наукових праць. – №9. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. – С. 40-48.

Надано до редакції 06.02.2012

Князева Ніна Олексіївна / Nina O. Knyazyeva
knyazeva@ukr.net

Князева Олена Альбертівна / Olena A. Knyazyeva
7057463@mail.ru