

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

П. И. Лапковская¹, Д. Р. Костеневич²

¹ К. э. н., доцент, доцент кафедры экономики и логистики

УО «Белорусский национальный технический университет», Минск, Беларусь, e-mail: p.lapkouskaya@gmail.com

² Студентка кафедры экономики и логистики УО «Белорусский национальный технический университет», Минск, Беларусь, e-mail: polinaruslan@mail.ru

Реферат

В настоящее время деятельность по экспедированию грузов более динамична и успешна, чем когда-либо, несмотря на глобальные экономические проблемы последних нескольких лет. Развитие транспортной отрасли и изменение роли экспедитора тесно связаны со многими сложными факторами воздействия, такими как глобализация, стремительный рост международной торговли и развитие технологий, включая информационные технологии. Современный подход предполагает, что экспедирование грузов включает в себя все виды деятельности, связанные с управлением и выполнением логистических и других вспомогательных мероприятий для перемещения продукции во времени и пространстве.

В данной статье представлены результаты исследования по разработке методического обеспечения оценки и развития транспортно-экспедиционной деятельности организации и апробации данной методики на примере транспортно-экспедиционной организации УП «CF&S Bel».

Ключевые слова: транспортно-экспедиционная деятельность, обслуживание, грузовладельцы, качество, методика оценки, развитие

METHODOLOGICAL SUPPORT FOR THE ASSESSMENT AND DEVELOPMENT OF FREIGHT FORWARDING ACTIVITIES OF ORGANIZATIONS

P. I. Lapkouskaya, D. R. Kostenevich

Abstract

Currently, freight forwarding activities are more dynamic and successful than ever, despite the global economic problems of the last few years. The development of the transport industry and the changing role of the freight forwarder are closely linked to many complex factors of influence, such as globalization, the rapid growth of international trade and the development of technologies, including information technology. The modern approach assumes that freight forwarding includes all types of activities related to the management and implementation of logistics and other support activities for the movement of products in time and space.

This article presents the results of the research on the development of methodological support for the assessment and development of the organization forwarding activities and approbation of this methodology on the example of the forwarding organization UE "CF&S Bel".

Keywords: freight forwarding activities, service, cargo owners, quality, assessment methodology, development.

Введение

Ключевой проблемой в сфере предоставления транспортно-экспедиционных услуг является понимание потребностей и предписаний клиента и способность предоставить желаемый сервис. Уровень качества услуг, предлагаемых поставщиком транспортных услуг, влияет на поведение клиентов. Термин «качество обслуживания» относится к суждению об услуге, предоставляемой третьей стороной, которое клиентам труднее понять и измерить по сравнению с качеством продукции. У клиентов есть целый ряд ранее существовавших ожиданий в отношении обслуживания и оценки удовлетворенности, основанная на том, в какой степени опыт покупки соответствовал или не соответствовал этим ожиданиям.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что на данный момент оценка качества транспортно-экспедиционного обслуживания довольно неоднозначна. Основная причина заключается в сложности и многообразии методических подходов, ориентированных на создание единой концепции оценки.

Разработка организационно-методических основ оценки и развития транспортно-экспедиционной деятельности организаций

Оценка качества обслуживания грузовладельцев и предоставления транспортных услуг перевозчиками в целом остается весьма противоречивой. Основной причиной этого является сложность и многообразие методических подходов, направленных на выработку единой концепции оценки. Например, по мнению В. Г. Галабурды, «транспортное обслуживание в общем случае включает следующие основные группы показателей: показатели транспортной обеспеченности и доступности транспортных ресурсов; показатели эксплуатационно-технологической работы транспорта; показатели качества обслуживания пользователей» [1]. Данные показатели объективно

описывают характеристики транспортного обслуживания, но данный подход в большей степени ориентирован на рынок конечного потребления транспортных услуг, а не на рынок b-2-c, где происходит основное взаимодействие транспортно-экспедиционных организаций между собой и клиентами.

В рамках подхода, предложенного В. Г. Галабурдой, получила развитие модель оценки интегральной транспортной доступности, предложенная Е. Н. Ковалевой, которая рассматривает «интегральную транспортную доступность как аналог надежности системы транспортно-экспедиционного обслуживания» [2]. Особый интерес представляют исследования В. Н. Бугроменко, который предложил модель, включающую «не только показатели расстояния пути и скорости перемещения транспорта, но и коэффициенты неизолированности пункта отправления и резерва конфигурации транспортной сети» [3]. При этом проведение аналогии между транспортной доступностью и надежностью транспортного обслуживания обосновано недостаточно.

Помимо общей методики оценки качества транспортных услуг в некоторых работах предлагается использование методов экспертной оценки. В частности, в работах И. В. Демьяновича приводится «методическая схема, которая направлена, во-первых, на расчет оценки текущего уровня качества транспортно-экспедиционного обслуживания грузовладельцев, а, во-вторых, на формулировку мер и направлений совершенствования транспортно-экспедиционного обслуживания той или иной группы грузовладельцев» [4].

Кроме этого интерес представляют методические решения, «направленные на оценку качества транспортно-экспедиционного обслуживания и предоставления транспортных услуг в целом с учетом главенства технологической составляющей» [5]. Следует отметить, что техническое и технологическое обеспечение сферы транспортно-экспедиционного обслуживания грузовладельцев имеет

первостепенное значение при изучении аспектов качества услуг. Однако в то же время важным является наличие и способность транспортных компаний использовать технико-технологическое обеспечение.

Стоит выделить и маркетинговый подход, с помощью которого оценивают качество транспортно-экспедиционных услуг для всех клиентов, который предполагает интервьюирование и анкетирование потребителей, получивших тот или иной уровень транспортно-экспедиционного обслуживания, с целью изучения факторов оценки, наиболее важных в первую очередь для самих потребителей.

Таким образом, перечисленные выше методики и подходы к формированию системы показателей оценки транспортно-экспедиционного обслуживания потребителей ориентированы либо на рассмотрение одного функционального аспекта, либо на формирование комплексной оценки. В большинстве исследований для оценки транспортно-экспедиционного обслуживания рассматривается системный подход, основанный на использовании некоторого множества показателей, характеризующих ту или иную функциональную область транспортно-экспедиционного обслуживания. Соответственно, транспортно-экспедиционное обслуживание может оцениваться как средневзвешенное значение совокупности показателей, характеризующих предоставление транспортно-экспедиционных услуг (формула 1):

$$K_{TC} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot K_i, \quad (1)$$

где K_{TC} – оценка транспортно-экспедиционного обслуживания;

α_i – весовое значение, присвоенное i -му показателю, формирующему оценку транспортно-экспедиционного обслуживания;

K_i – i -й показатель транспортно-экспедиционного обслуживания;

n – количество показателей, включенных в оценку.

Системный подход является наиболее рациональной концепцией оценки транспортно-экспедиционного обслуживания в связи с тем, что он позволяет более точно интерпретировать качественные характеристики транспортно-экспедиционных услуг, т. е. рассчитать единое значение уровня транспортно-экспедиционного обслуживания при помощи интеграции ключевых оценочных показателей.

Однако отметим, что отсутствует единый подход к разработке перечня показателей для систематической оценки транспортно-экспедиционных услуг, предоставляемых грузовладельцам. В основном на практике используются две ключевые оценочные модели: с точки зрения грузовладельцев и с точки зрения транспортно-экспедиционных организаций. Перечень показателей как с точки зрения транспортно-экспедиционных организаций, так и с точки зрения грузовладельцев не является бесспорным в том смысле, что он объективно отражает обслуживание экспедиторами грузовладельцев. Но необходимо понимать, что при разработке методики оценки транспортно-экспедиционного обслуживания достаточно широкий перечень показателей может привести к снижению объективности получаемого расчетного значения из-за рассеивания информации. При этом и сокращенный перечень показателей также может исказить исходную информацию для дальнейшего анализа.

В.Н. Нестеров выделяет четыре ключевых показателя, характеризующих качество транспортно-экспедиционного обслуживания грузовладельцев с позиции получаемых ими услуг от транспортно-экспедиционных организаций [6]. Так, расчетная формула выгоды использования транспортно-экспедиционного обслуживания (MS_1) имеет следующий вид:

$$MS_1 = \frac{C_{To}}{\sum CTS_i}, \quad (2)$$

где C_{To} – стоимость грузоперевозок и экспедирования, выполняемых собственными силами грузовладельцев, руб.;

$\sum CTS_i$ – суммарная стоимость обслуживания транспортно-экспедиционной организацией, руб.

Следующим показателем транспортно-экспедиционного обслуживания является показатель, характеризующий надежность выполнения обязательств. В данном случае формула выглядит следующим образом:

$$MS_2 = \frac{\sum TS_T}{\sum TS_{NT}}, \quad (3)$$

где $\sum TS_T$ – объемы транспортно-экспедиционного обслуживания, выполненные организациями с полным соблюдением договорных обязательств, руб.;

$\sum TS_{NT}$ – объемы транспортно-экспедиционного обслуживания, выполненные организациями с нарушением договорных обязательств, руб.

Для каждого грузовладельца весьма важным в процессе его коммерческой деятельности, в том числе предполагающей перемещение грузов в пространстве, является время доставки груза. Расчетная формула изменения длительности времени доставки груза в рамках обслуживания грузовладельцев транспортно-экспедиционной организацией (MS_3) имеет следующий вид:

$$MS_3 = \frac{\sum LSI_N}{\sum LCI_A}, \quad (4)$$

где $\sum LSI_N$ и $\sum LCI_A$ – нормируемая (планово-установленная) и фактическая продолжительность времени доставки груза, сут.

Не менее важным показателем транспортно-экспедиционного обслуживания для грузовладельцев является отдача от использования транспортно-экспедиционного обслуживания или транспортных услуг в целом. Уровень затратоотдачи для грузовладельцев от использования обслуживания, предоставляемого транспортно-экспедиционными организациями (MS_4), рассчитывается по следующей формуле:

$$MS_4 = \frac{I_T}{\sum CTS_i}, \quad (5)$$

где I_T – доходы грузовладельцев, обусловленные перемещением грузов в пространстве (обусловленные использованием транспортно-экспедиционного обслуживания), руб.;

$\sum CTS_i$ – суммарная стоимость обслуживания организацией, руб.

Таким образом, используя данную систему индикаторов на основе полученных значений комплексных (агрегированных) показателей можно оценить уровень транспортно-экспедиционного обслуживания грузовладельцев.

Однако анализ существующих методик и подходов оценки транспортно-экспедиционной деятельности показал, что существующие методики имеют ряд недостатков, поскольку не дают полной оценочной картины для транспортно-экспедиционного обслуживания организаций. Для устранения выявленных недостатков была разработана методика оценки транспортно-экспедиционной деятельности организации, основанная на использовании совокупности комплексных показателей, представленных ниже.

В таком виде деятельности, как транспорт, ориентированном на обслуживание, обеспечение высокого качества является ключом к достижению лояльности клиентов с сопутствующим положительным влиянием на долю рынка, прибыльность и конкурентные преимущества. Однако уникальные характеристики предоставления услуг и важная роль, которую играет качество обслуживания в формировании лояльности клиентов, часто создают некоторые проблемы. Эти проблемы могут быть связаны с такой присущей транспортной услуге природой, как гибкость предложения услуг, неотделимость производства от потребления, его долговечность и неоднородность.

Кроме того, активное развитие транспортно-экспедиционных организаций в мире привело к усилению конкуренции на рынке. В этой конкуренции организации сталкиваются с проблемой разработки стратегических маркетинговых инициатив, которые позволили бы не только привлечь новых клиентов, но и удержать существующих и сохранить их лояльность. С помощью электронного маркетинга «транспортно-экспедиционные организации могут способствовать улучшению отношений со своими существующими клиентами, обеспечивая более быстрый рост уровня лояльности, чем другие маркетинговые стратегии» [7].

Лояльность клиентов можно разделить на 2 компонента: поведенческий и эмоциональный, которые характеризуются фактическим поведением потребителей и степенью осведомленности о деятельности организации соответственно [8]. Для определения уровня лояльности можно проводить опрос клиентов, в ходе которого респонденты оценивают степень своей лояльности по пятибалльной шкале (таблица 1).

Таблица 1 – Количественное выражение оценки степени лояльности клиентов в баллах

Выражение в баллах	Словесная характеристика
1	Неудовлетворительно
2	Удовлетворительно
3	Хорошо
4	Очень хорошо
5	Отлично

Уровень лояльности (TS_4) предлагается рассчитывать по следующей формуле:

$$TS_4 = \frac{\sum 1n_1 + \sum 2n_2 + \sum 3n_3 + \sum 4n_4 + \sum 5n_5}{\sum n_i}, \quad (6)$$

где n_1 – количество клиентов, оценившие свою степень лояльности в 1 балл;

n_2 – количество клиентов, оценившие свою степень лояльности в 2 балл;

n_3 – количество клиентов, оценившие свою степень лояльности в 3 балл;

n_4 – количество клиентов, оценившие свою степень лояльности в 4 балл;

n_5 – количество клиентов, оценившие свою степень лояльности в 5 балл;

$\sum n_i$ – общее количество респондентов.

Организации, характеризующиеся высоким уровнем лояльности клиентов, имеют ряд преимуществ. Исследования показывают, что «постоянные клиенты тратят на товары и услуги на 67 % больше, чем новые клиенты» [9]. Таким образом, даже если самые лояльные клиенты могут составлять только 20 % аудитории, они обеспечивают до 80 % дохода. Когда удержать клиента в 5 раз проще, чем привлечь нового, такие цифры трудно игнорировать. «Увеличение процента удержания клиентов на 5 % увеличивает объемы продаж более чем на 25 %, а прибыль – от 50 до 100 %» [9]. Неудовлетворенные клиенты тиражируют отрицательное мнение об организации существенно шире, чем удовлетворенные – положительное.

В настоящее время для каждого грузовладельца немаловажным становится показатель, характеризующий *оперативность*, то есть способность транспортно-экспедиционной организации быстро реагировать и исполнять срочные заявки на перевозку грузов. Данный показатель (TS_5) предлагается определять по следующей формуле:

$$TS_5 = \frac{\sum N_{\text{вып}}}{\sum N_{\text{ср.з}}}, \quad (7)$$

где $\sum N_{\text{вып}}$ – срочно выполненные заявки транспортно-экспедиционной организацией, шт.;

$\sum N_{\text{ср.з}}$ – общее количество срочных заявок грузовладельцев к транспортно-экспедиционной организации, шт.

Разработанная группа показателей представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Совокупность показателей в рамках разработанной методики оценки транспортно-экспедиционной деятельности организации

Показатель	Формула
Показатель, характеризующий выгоду от использования транспортно-экспедиционного обслуживания	$TS_1 = \frac{C_{\text{то}}}{\sum CTS_i}$
Показатель надежности выполнения обязательств транспортно-экспедиционной организацией	$TS_2 = \frac{\sum TS_T}{\sum TS_{NT}}$

Продолжение таблицы 2

Показатель	Формула
Показатель, характеризующий уровень затратоотдачи грузовладельца от использования транспортно-экспедиционного обслуживания	$TS_3 = \frac{I_T}{\sum CTS_i}$
Показатель, характеризующий уровень лояльности клиентов	$TS_4 = \frac{\sum 1n_1 + \sum 2n_2 + \sum 3n_3 + \sum 4n_4 + \sum 5n_5}{\sum n_i}$
Показатель, характеризующий оперативность транспортно-экспедиционной организации	$TS_5 = \frac{\sum N_{\text{вып}}}{\sum N_{\text{ср.з}}}$

Поскольку все вышеперечисленные показатели являются коэффициентами, то соответственно существует расчет агрегированного показателя, характеризующего уровень предоставляемого грузовладельцам транспортно-экспедиционного обслуживания. Для этого можно воспользоваться формулой 1, в которой каждому показателю присваивается определенный вес, либо использовать формулу средней геометрической величины, учитывая представленные выше показатели:

$$TS = \sqrt[5]{TS_1 \cdot TS_2 \cdot TS_3 \cdot TS_4 \cdot TS_5}, \quad (8)$$

где TS_1 – показатель выгоды использования транспортно-экспедиционного обслуживания;

TS_2 – показатель надежности выполнения обязательств транспортно-экспедиционной организацией;

TS_3 – показатель, характеризующий уровень затратоотдачи грузовладельца от использования транспортно-экспедиционного обслуживания;

TS_4 – показатель, характеризующий уровень лояльности клиентов;

TS_5 – показатель, характеризующий оперативность транспортно-экспедиционной организации.

По результатам расчетов можно определить уровень обслуживания, оказываемого транспортно-экспедиционными организациями при помощи разработанной интервальной шкалы, которая представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Интервальная шкала, для определения уровня транспортно-экспедиционного обслуживания

Числовое значение	Содержательное описание
0–0,5	Удовлетворительный
0,5–1,0	Хороший
1,0–1,5	Отличный
1,5 и более	Образцовый

Далее была проведена апробация разработанной методики оценки транспортно-экспедиционного обслуживания организации на примере УП «CF&S Bel». Исходные данные для расчетов представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Исходные данные для расчета оценки транспортно-экспедиционного обслуживания УП «CF&S Bel»

Показатель	Значение на 2022 г.
Стоимость грузоперевозок и экспедирования, выполняемых собственными силами грузовладельцев, тыс. руб.	1 395,60
Суммарная стоимость обслуживания транспортной компанией, тыс. руб.	1 978,00
Объемы транспортно-экспедиционного обслуживания, выполненные компанией с соблюдением договорных обязательств, шт.	215

Продолжение таблицы 4

Показатель	Значение на 2022 г.
Объемы транспортно-экспедиционного обслуживания, выполненные компанией с нарушением договорных обязательств, шт.	22
Доходы грузовладельцев, обусловленные использованием транспортно-экспедиционного обслуживания, тыс. руб.	237,36
Количество срочно выполненных заявок, шт.	43
Общее количество срочных заявок, шт.	58

На основе значений из исходных данных рассчитаем показатель, характеризующий выгоду использования транспортного обслуживания:

$$TS_1 = \frac{1395,60}{1978,00} = 0,71.$$

Надежность выполнения обязательств будет равна

$$TS_2 = \frac{215}{22} = 9,77.$$

Уровень затратоотдачи для грузовладельцев от использования обслуживания, предоставляемого «CF&S Bel», составляет

$$TS_3 = \frac{237,36}{1978,00} = 0,12.$$

Для определения уровня лояльности было проведено анкетирование 13 клиентов. Согласно данным опроса 3 клиента поставили 5 баллов, 5 клиента – 4 балла, 3 клиента – 3 балла, 2 клиента – 2 балла. В этом случае уровень лояльности клиентов равен:

$$TS_4 = \frac{1 \cdot 0 + 2 \cdot 2 + 3 \cdot 3 + 4 \cdot 5 + 5 \cdot 3}{13} = 3,69.$$

Показатель оперативности организации составляет:

$$TS_5 = \frac{43}{58} = 0,74.$$

Таким образом, комплексный уровень транспортно-экспедиционного обслуживания УП «CF&S Bel» будет равен

$$TS = \sqrt[5]{0,71 \cdot 9,77 \cdot 0,12 \cdot 3,69 \cdot 0,76} = 1,18.$$

Поскольку итоговое значения показателя равно 1,18, то можно сделать вывод, что уровень транспортно-экспедиционного обслуживания УП «CF&S Bel» соответствует отличному, согласно разработанной шкале оценки. Однако, несмотря на высокое значение показателя транспортно-экспедиционного обслуживания организации необходимо дальше развиваться и повышать качество обслуживания клиентов, чтобы в будущем данный показатель достиг отметки образцового уровня.

Для этого нужно активнее использовать в своей деятельности последние достижения науки и техники, учитывать международный опыт и тенденции развития мировой экономики, понимать тренды развития рынка транспортно-экспедиционных услуг на национальном уровне и основные направления политики управления в сфере международных перевозок и экспедирования, оперативно реагировать на требования и запросы потребителей. Только при таких условиях деятельность отечественных транспортно-экспедиционных организаций на современном этапе сможет оставаться конкурентоспособной и обеспечивать высокий уровень транспортно-экспедиционного обслуживания, отвечающий разнообразным запросам клиентов и условиям современного общества.

Заключение

Таким образом, разработанная методика оценки позволит более точно и полно оценить уровень транспортно-экспедиционного обслуживания организации. Применение данной методики транспортно-экспедиционными организациями предоставит возможность вносить коррективы в их деятельность, тем самым улучшить или поддерживать качество транспортно-экспедиционных услуг на высоком уровне, что, в свою очередь, приведет к увеличению количества клиентов, повышению эффективности и развитию логистической системы организации в целом.

Список цитированных источников

1. Галабурда, В. Г. Транспортный маркетинг / В. Г. Галабурда – М. : Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте, 2011. – 452 с.
2. Ковалева, Е. Н. Интегральная транспортная доступность как показатель качества транспортного обслуживания / Е. Н. Ковалева // Вестник государственного университета морского и речного флота им. адмирала С. О. Макарова. – 2011. – № 3. – С.171–175.
3. Бугроменко, В. Н. Транспорт в территориальных системах / В. Н. Бугроменко – М.: Наука, 1987. – 111 с.
4. Демьянович, И. В. Экспертные методы проблем качества транспортного обслуживания / И. В. Демьянович // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 1. – С. 342–347.
5. Рогова, Е. В. Методы повышения качества обслуживания грузовладельцев на основе совершенствования системы взаимодействия транспортных компаний : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05. / Е. В. Рогова; Моск. гос. ун-т путей сообщ. (МИИТ) МПС РФ. – Москва, 2017. – 155 с.
6. Нестеров, В. Н. Экономические методы управления качеством транспортного обслуживания грузовладельцев / В. Н. Нестеров // Транспортное дело России. – 2011. – № 3. – С. 72–75.
7. Understanding the importance of customer loyalty [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.annexcloud.com/blog/understanding-importance-customer-loyalty-marketing/>. – Data of access: 07.03.2023.
8. Акулич, И. Л. Лояльность клиентов / И. Л. Акулич, Е. В. Кудасова // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость: материалы XIII Международной научно-практической конференции, Минск, 14 мая 2020 г. / под ред. В. Ю. Шутилина. – Минск : БГЭУ, 2020. – С. 159–160.
9. Райхельд, Ф. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / Ф. Райхельд, Р. Марки. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 205 с.

References

1. Galaburda, V. G. Transportnyj marketing / V. G. Galaburda – M. : Uchebno-metodicheskij centr po obrazovaniyu na zheleznodorozhnom transporte, 2011. – 452 s.
2. Kovaleva, E. N. Integral'naya transportnaya dostupnost' kak pokazatel' kachestva transportnogo obsluzhivaniya / E. N. Kovaleva // Vestnik gosudarstvennogo universiteta morskogo i rechnogo flota im. admirala S. O. Makarova. – 2011. – № 3. – S. 171–175.
3. Bugromenko, V. N. Transport v territorial'nyh sistemah / V. N. Bugromenko – M.: Nauka, 1987. – 111 s.
4. Dem'yanovich, I. V. Ekspertnye metody problem kachestva transportnogo obsluzhivaniya / I. V. Dem'yanovich // Problemy sovremennoj ekonomiki. – 2011. – № 1. – S.342-347.
5. Rogova, E. V. Metody povysheniya kachestva obsluzhivaniya gruzovladel'cev na osnove sovershenstvovaniya sistemy vzaimodejstviya transportnyh kompanij : dissertaciya ... kandi-data ekonomicheskikh nauk : 08.00.05. / E. V. Rogova; Mosk. gos. un-t putej soobshch. (MIIT) MPS RF. – Moskva, 2017. – 155 s.
6. Nesterov, V. N. Ekonomicheskie metody upravleniya kachestvom transportnogo obsluzhivaniya gruzovladel'cev / V. N. Nesterov // Transportnoe delo Rossii. – 2011. – № 3. – S. 72–75.
7. Understanding the importance of customer loyalty [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.annexcloud.com/blog/understanding-importance-customer-loyalty-marketing/>. – Data of access: 07.03.2023.
8. Akulich, I. L. Loyal'nost' klientov / I. L. Akulich, E. V. Kudasova // Ekonomicheskij rost Respubliki Belarus': globalizaciya, innovacionnost', ustojchivost': vaterialy XIII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Minsk, 14 maya 2020 g. / pod red. V. Yu. SHutilina. – Minsk : BGEU, 2020. – S. 159–160.
9. Rajhel'd, F. Iskrennyaya loyal'nost'. Klyuch k zavoevaniyu klientov na vsyu zhizn' / F. Rajhel'd, R. Marki. – M. : Mann, Ivanov i Ferber, 2013. – 205 s.

Материал поступил 13.03.2023, одобрен 19.04.2023, принят к публикации 19.04.2023