

УДК 65.01:334

JEL Classification: M11, M12, M53

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2021-2.82.05>

**В. А. Чичун**, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0001-8691-8338>

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,

м. Чернівці

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ

### *Анотація*

**Актуальність.** У сучасних умовах підвищення ролі послуг у сфері торгівлі недостатньо розроблені теоретичні, методичні та науково-практичні аспекти засобів, методів і систем управління якістю обслуговування на торговельних підприємствах. Це зумовлює дослідження теоретичних підходів до визначення якості обслуговування, визначення елементів забезпечення високого рівня обслуговування та, на основі узагальнення основних проблем управління і умов реалізації процесного управління, вибір можливих заходів підтримки якості на зазначеному рівні, його поступового підвищення, а також оцінку зазначених дій.

**Мета дослідження** – виділення проблем управління якістю обслуговування у сфері торгівлі. Але для цього необхідно визначити сутність поняття «якості» та «якості обслуговування», виділити та проаналізувати елементи якісного обслуговування, виявити проблеми, причини неякісного обслуговування та надання торговельних послуг та запропонувати можливі заходів, щодо їх усунення. **Методологія.** У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи. Для визначення сутності поняття «якості» та «якості обслуговування» використовувався метод аналізу та, систематизуючи підходи, було визначено власне трактування. Для виділення основних, на мою думку, елементів якісного обслуговування використано метод дедукції. Щоб виявити проблеми, причини неякісного обслуговування та надання торговельних послуг, застосовувався емпіричний метод, що надало можливість запропонувати можливі заходи щодо їх усунення.

**Результати.** Під час дослідження визначено основні елементи забезпечення високого рівня обслуговування: висока, професійна кваліфікація працівників; надання додаткових послуг з придбання продукції; передові методи продажу товарів; інтенсивне використання реклами та інформації; широкий, стабільний асортимент, що відповідає запитам споживачів; повна відповідність чинним правилам продажу та торгівлі системі, що представляє собою високий рівень управління якістю обслуговування у сфері

торгівлі. Також окреслено такі проблеми зниження якості обслуговування, як: неповні консультації продавців, малий асортимент продукції, повернення від покупців, відсутність дешевих товарів, помилка касира під час роботи. **Практичне значення.** Результати даного дослідження можуть використовуватись підприємствами сфери торгівлі, а саме їхніми менеджерами для поточного покращення та «оздоровлення» підприємства сфери торгівлі. **Перспективи подальших досліджень.** Подальшого вивчення вимагає питання запровадження та управління соціальною відповідальністю на підприємствах сфери торгівлі.

*Ключові слова:* торговельне підприємство, управління якістю, якість, якість обслуговування, проблеми якості, елементи якісного обслуговування.

*Кількість джерел:* 11.

**Valentyna Chychun**, Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,

*<https://orcid.org/0000-0001-8691-8338>*

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of KNUTE, Chernivtsi

## **PROBLEMS OF QUALITY SERVICE MANAGEMENT IN TRADE**

### *Summary*

Under modern conditions of increasing the role of services in the field of trade, the theoretical, methodological and scientific-practical aspects of means, methods and systems of quality management of services at trade enterprises are insufficiently developed. This leads to the study of theoretical approaches to determining the quality of service, identifying elements of ensuring a high level of service and, based on generalizing the main management problems and conditions of process management, choosing possible measures to maintain quality at this level, its gradual improvement and evaluation of these actions.

The article defines the essence of the concept of "quality" and "quality of service", analyzes the elements of quality service, identifies problems, causes of poor service and provision of trade services, and suggests possible measures to eliminate them.

The study identified the following problems of reducing the quality of service, such as: incomplete consultation of sellers, a small range of products, returns from customers, lack of cheap goods, and cashier error during operation. But this requires: high, professional qualifications of employees; providing additional services for the purchase of products; advanced methods of selling goods; intensive use of advertising and information; wide, stable range that meets consumer demands; full compliance with current sales rules and the trading system, which represents a high level of quality management in the field of trade. Further study requires the introduction and management of social responsibility in enterprises in the field of trade.

*Keywords:* trade enterprise, quality management, quality, quality of service, quality problems, elements of quality service.

*Number of sources* – 11.

**Постановка проблеми.** Як відомо, останніми роками спостерігається тенденція підвищення ролі послуг, зокрема у сфері торгівлі, яка є невід'ємною частиною економічних процесів у будь-якій державі. Якість обслуговування завжди була ключовим моментом при реалізації продукції як продовольчого, так і непродовольчого сектору, впливаючи на обсяги продажу, успішність діяльності підприємства. Саме вона створювала ефект мультиплікатора у національній економіці. Ефективність діяльності підприємств на ринку повністю залежить від того, наскільки їхні послуги відповідають стандартам якості, тому потреба управління підвищення якості обслуговування у сфері торгівлі актуальна для всіх підприємств сьогодні, адже торгівля досі займає лідируюче положення в структурі економіки України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Щодо якості обслуговування, то різні науковці, у розрізі певних видів торгівлі описували теоретичні аспекти суті якості, якості обслуговування: А. М. Бундюк, О. Ю. Цуканов, Ю. В. Шумлянський, І. Г. Пандяк, О. В. Благоразумова, Ю. В. Кошелева, О. О. Лазаренко, М. П. Мальська. Проблеми підвищення якості обслуговування в торгових організаціях описували у своїх працях: Е. А. Націпаєва, Е. Р. Давидов, А. Ю. Мунши, Л. Ю. Александрова, Ш. М. Мунши та інші.

**Метою** дослідження є виявлення проблем управління якістю обслуговування у сфері торгівлі. Для цього необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність поняття «якості» та «якості обслуговування»;
- виділити та проаналізувати елементи якісного обслуговування;
- виявити проблеми, причини неякісного обслуговування та

надання торговельних послуг та запропонувати можливі заходи щодо їх усунення.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні недостатньо розроблені теоретичні, методичні та науково-практичні аспекти засобів, методів і систем управління якістю обслуговування на торговельних підприємствах. Це вимагає аналізу теоретичних підходів до визначення якості обслуговування, аналізу елементів забезпечення високого рівня обслуговування та, на основі узагальнення основних проблем управління і умов реалізації процесного управління, – вибору коригувальних і попереджувальних дій для підтримки якості на зазначеному рівні, його поступового підвищення, а також оцінки зазначених дій.

А. М. Бундюк, О. Ю. Цуканов, Ю. В. Шумлянський зазначають, що багатозначність трактувань поняття «якість» визначається тим, що у різних випадках, різними авторами, за різних обставин під якістю розуміється велика кількість різноманітних специфічних властивостей предметів і явищ [1, с.138].

Зокрема, одне з тверджень було наведено ще Арістотелем: якість — одна з 10 категорій, на які Арістотель поділив усі речі реальності. Як одна з таких категорій, якість – це побічна обставина, за допомогою якої річ є якогось типу чи виду; побічна обставина, що вказує, якою є річ (її змістовні якості та форми) і як річ діє (її здатності та навички); побічна обставина, котра є зовнішньою оцінювальною формою [2]. Тобто має позитивний ефект, який не схожий на попередній і є кращим за інші реакції.

О. В. Благоразумова, Ю. В. Кошелева, О. О. Лазаренко вважають, що якість – найважливіший складовий елемент конкурентоспроможності продукції (послуг) [3]. Адже будь-який товар буде виділятися на ринку тоді, коли матиме кращі характеристики, ніж товари інших конкурентів.

Як зазначають М. П. Мальська, І. Г. Пандяк, якість обслуговування – це комплексна категорія, один з найважливіших

показників ефективності функціонування готельних підприємств, об'єкт аналізу, планування і управління, [4]. В аспекті технології обслуговування вищезгадані вчені акцентували, що якість останнього – це сукупність характеристик процесу й умов обслуговування, які забезпечують задоволення встановлених чи можливих потреб споживача. Складовими якості обслуговування у торговому підприємстві є оптимальність складу основних і додаткових послуг, економія часу споживачів у процесі обслуговування, якість продукції, експлуатаційна якість приміщень для споживачів, технічна досконалість прийомів і методів праці персоналу, дотримання правил торгівлі і норм поведінки персоналу [5]. Тобто, щоб управляти якістю, потрібно оптимізувати основні і додаткові послуги, скоротити час споживачів у процесі обслуговування, підвищити якість продукції, покращити експлуатаційну якість приміщень для споживачів, вдосконалити технічні прийоми і методи праці персоналу, забезпечити дотримання правил торгівлі і норм поведінки персоналу.

На мою думку, якість обслуговування – це певні процеси, які формують загальне враження у покупців про ту чи іншу організацію загалом, впливають на прибуток, репутацію, здійснення повторних покупок та успіх підприємства на ринку. Тобто, якість обслуговування є надважливою складовою, яка включає в себе безліч факторів, що впливають на здатність підприємства задовільнити встановлені та можливі потреби споживачів. А управління якістю обслуговування – це складний процес забезпечення основних та додаткових послуг, створення умов та підтримка якості продукту, оптимізоване технічне обслуговування споживачів, забезпечення дотримання правил торгівлі і норм поведінки персоналу.

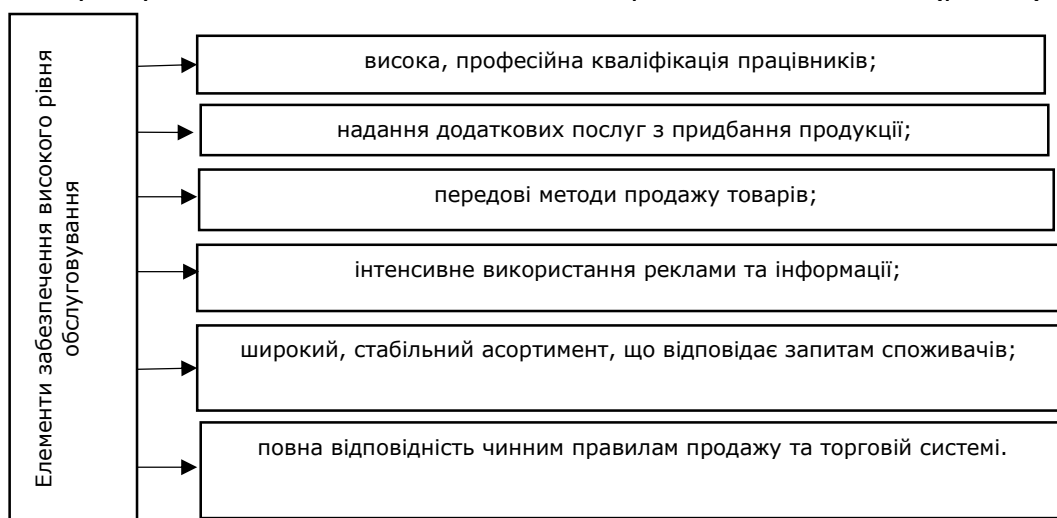
Більшість вчених, оцінюючи якість обслуговування, одноставно розглядає його, виходячи з витрат часу покупців на придбання товарів і умов, у яких покупець здійснює покупку. Якість обслуговування, на їхню думку, визначається:

- як мінімальний час, витрачений на придбання товарів, і комфорт обслуговування;

- як цілий комплекс торгового обслуговування від формування потреб на виробі до остаточної підготовки його споживачеві або як оптимізація витрат для покупців і для сфери обслуговування.

Деякі автори оцінку якості торговельного обслуговування пропонують оцінювати як ступінь задоволення суспільної або особистої потреби в процесі придбання матеріальних благ, хоча це є головним призначенням торгівлі споживчими товарами.

Х. Й. Роглев вважає, що споживач – центральною ланкою трьох ключових аспектів системи якості. Задоволеність споживача може бути досягнута лише за наявності гармонії між відповідальним керівництвом, людськими і матеріальними ресурсами, а також структурою системи якості. Керівництво несе відповідальність за розробку політики у сфері якості послуг і задоволення споживачів. Її успішна реалізація залежить від тієї уваги, яку керівництво приділяє розробці та ефективному функціонуванню системи якості [7]. Тому важливо визначити, які елементи забезпечення високого рівня обслуговування впливають на позитивне рішення споживача (рис. 1).



*Рис. 1. Елементи забезпечення високого рівня обслуговування\**

\*Джерело: розроблено автором самостійно.

Хоча поняття «рівень обслуговування споживачів» є узагальненим, воно визначається низкою конкретних елементів, які відіграють різну роль у забезпеченні цього рівня обслуговування. Найважливіші з точки зору покупців та експертів з торгівлі елементи зображені на рис. 1.

У комплексі функцій торгового менеджменту, одне з провідних місць посідає управління процесом обслуговування покупців у магазині. Реалізації цієї функції повинна приділятися велика увага в силу її високої значущості у забезпеченні розвитку торгового підприємства і підвищенні ефективності його діяльності.

Існує безліч доказів того, що в реальному світі найважливішим моментом прийняття рішення про покупку є створення середовища, в якому існують довірчі відносини. Відомо, що коли клієнт вибирає між компаніями, його «несвідоме почуття схвалення» має таку ж силу переконання, як і думка близького друга. Однак не слід забувати, що відчуття зростаючого задоволення в процесі купівлі для покупців важливіше надійності чи ціни.

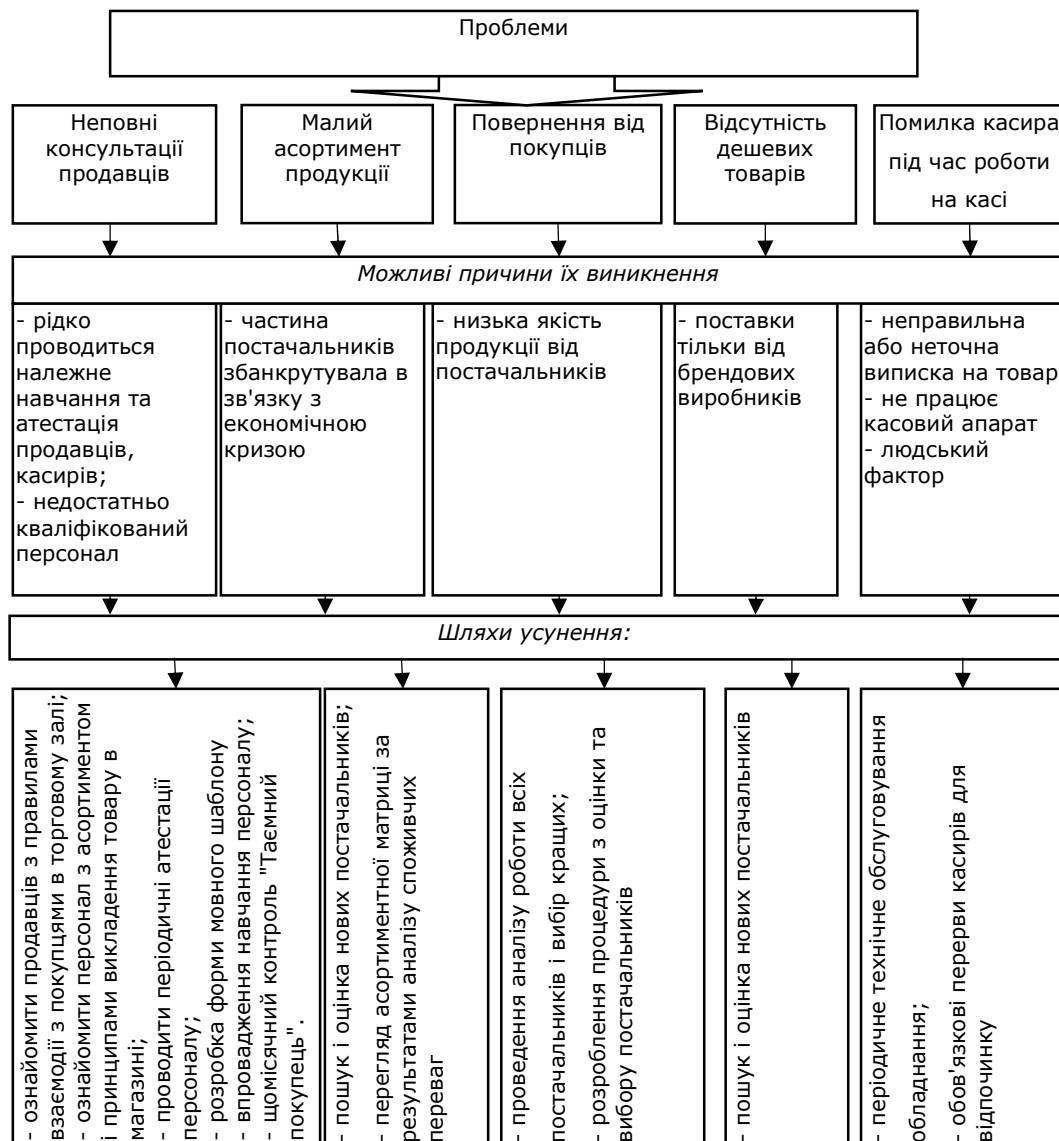
Е. А. Наципаєва і Е. Р. Давидов виділяють такі проблеми низького рівня обслуговування в організаціях, що спеціалізуються на торгівлі [8, с. 31]:

- низький рівень кваліфікації персоналу (технічні знання про товар продавців-консультантів залишають бажати кращого);
- мінливість асортименту;
- часті зміни в ціновій політиці та багато інших.

Вважаю, що це передумови, які стають причинами виникнення проблеми неякісного обслуговування. Адже відсутність знань персоналу про товар сприяють поверненню товарів від покупців, які не отримали бажаного результату. Мінливість товару може спричинити надання некваліфікованої консультації щодо певного продукту. Часті зміни у ціновій політиці можуть спричинити помилку касира та зміщенню дешевого товару дорогим або навпаки. Очевидно, що управління цим процесом є необхідністю, оскільки

якість обслуговування – важливий фактор підвищення конкурентоспроможності організації торгівлі.

Тому, зважаючи на передумови виникнення проблем неякісного обслуговування, можемо запропонувати заходи, які допоможуть їх усунути (рис. 2).



*Рис. 2. Можливі заходи, щодо усунення неякісного обслуговування та надання торговельних послуг*



Порядок і кількість дій з торгового обслуговування визначається асортиментом, формами реалізації продукції і наявністю додаткових послуг, які магазин надає клієнтам. Але слід зауважити, що на торгове обслуговування також впливає те, в якому стані знаходиться матеріально-технічна база торгової точки й інші фактори. Загалом порядок дій у рамках обслуговування клієнтів у торгових точках виглядає так:

1. Зустріч покупців. Це відправна точка взаємодії з покупцями. Щоб залучити клієнтів, магазини вдаються до різних рекламних методів, створюють привабливий дизайн інтер'єру. Відвідування магазину формує в клієнта перше враження. На цьому етапі людина повинна зрозуміти, що саме тут йому варто придбати той чи інший товар. На формування першого враження у споживача безпосередньо впливає чистота торгового приміщення, зовнішній вигляд продавців, їхнє привітне ставлення і уважність.

2. Визначення потреб клієнта. Продавцю слід до того, як покупець задасть питання, ввічливо поцікавитися, яка продукція його цікавить. Після визначення попиту продавцеві необхідно запропонувати товари, відповідні озвученим побажанням. Якщо бажаної продукції немає в асортименті, можна запропонувати альтернативу. Існують також магазини самообслуговування, де люди самостійно вибирають товари. Але в цьому випадку продавець може грамотно проконсультувати клієнта і допомогти йому у виборі.

3. Консультування та демонстрація продукції. Під час демонстрації продавець повинен володіти достатньою інформацією про властивості товарів, показувати продукцію в роботі (наприклад, якщо клієнта цікавить техніка – магнітоли або смартфони), знати про норми споживання (наприклад, скільки тканини потрібно для пошиття того чи іншого виробу), сучасні модні тенденції, умови зберігання продукції тощо. Торгові точки найчастіше вдаються до допомоги фахівців для консультацій клієнтів – дієтологів, лікарів і т.

д. Консультації повинні бути корисними й інформативними. Ні в якому разі не слід нав'язувати товар і прагнути його скоріше продати.

4. Технічні дії з продажу. Йдеться про відбір, відмірювання або зважування, нарізки потрібної кількості продукції. Тип подібних дій визначається асортиментом продукції. Наприклад, якщо магазин продовольчий, продавці в основному зважують продукти. Зважують і деякі види непродовольчих виробів (наприклад, цвяхи і сипучі матеріали). Якщо клієнт відвідує магазин самообслуговування, то складає товар в спеціальний кошик і йде до каси, щоб розрахуватися за нього. На касі продавець упаковує і вручає покупку.

5. Розрахунок за товар. Один з принципових етапів торгового обслуговування. При грамотній його організації можна значно прискорити процес обслуговування і підвищити культуру продажів. Досягти цього можна, зокрема, вибором раціональної системи розрахунку, підбором кас і належною підготовкою осіб, які розраховують покупців.

6. Пакування продукції. Завершальний етап торгового обслуговування, що вимагає наявності у продавця відповідних умінь і навичок [9].

Для того, щоб усі ці етапи були витримані, варто використовувати системи оцінки якості обслуговування у сфері торгівлі. Існуючі системи оцінки якості в сфері торгівлі поділяються на реактивні і проактивні. У першому випадку ритейлер займає пасивну позицію й отримує інформацію про рівень обслуговування з поточної звітності (дані про середню вартість купівлі за касовими чеками, за наявності системи підвищення лояльності – про лояльних покупців, що дозволяє фіксувати певну інформацію про учасників акції з підвищення лояльності, дані про повернення товару, скарги, що надходять, і запити покупців), оперативно реагуючи на невдоволення, виражене клієнтами. При використанні

цього підходу роздрібні оператори нерідко використовують різні CRM-програми для систематизації контролю.

Під стандартом сервісного обслуговування фахівці розуміють правила роботи з обслуговування споживача (користувача) товару та, насамперед, покупця товару протягом періоду, який передує купівлі, у період здійснення купівлі та післяпродажного використання. Стандарти сервісного обслуговування – це організаційно-інструктивні та частково методичні матеріали, які розробляються системотехніками, спеціалістами із сервісу та економістами підприємства-виробника і торгового посередника [10].

Важливо також проводити періодичне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. А. Ю. Мунши, Л. Ю. Александрова і Ш. М. Мунши вважають, що у процесі навчання необхідно використовувати компетентнісний підхід, який дозволить торговому персоналу:

- опанувати всебічну та повну інформацію про функціональні особливості, принципи дії реалізованої в магазині продукції;
- дізнатися про переваги товару порівняно з аналогічним товаром конкурентів;
- понять вигоди і цінності свого товару для покупців;
- навчитися в цікавій та доступній формі доносити необхідну інформацію до своїх покупців;
- оволодіти технікою проведення презентації, аргументації, нейтралізації заперечень, успішного укладення торговельної угоди [11];
- запровадження соціальної відповідальності на підприємстві торгівлі, що сприятиме підвищенню та усвідомленню наслідків некомпетентнісних дій.

**Висновки та пропозиції.** Отже, якість обслуговування – це певні процеси, які формують загальне враження у покупців про ту чи іншу організацію загалом, впливають на прибуток, репутацію, здійснення повторних купівель та успіх підприємства на ринку.

Тобто, якість обслуговування включає в себе: зустріч покупців, визначення потреб клієнта, консультування та демонстрація продукції, технічні дії з продажу, розрахунок за товар, пакування продукції, що впливають на здатність підприємства задовільнити встановлені та можливі потреби споживачів.

Нами було визначено проблеми зниження якості обслуговування: неповні консультації продавців, малий асортимент продукції, повернення від покупців, відсутність дешевих товарів, помилка касира під час роботи. Проте цих проблем можна уникнути, використовуючи такі основні елементи забезпечення високого рівня обслуговування у сфері торгівлі, як: висока, професійна кваліфікація працівників; надання додаткових послуг з придбання продукції; передові методи продажу товарів; інтенсивне використання реклами та інформації; широкий, стабільний асортимент, що відповідає запитам споживачів; повна відповідність чинним правилам продажу та торговій системі.

Подальшого вивчення вимагає питання запровадження та управління соціальною відповідальністю на підприємствах сфери торгівлі.

### **Список використаних джерел:**

1. Бундюк А. М., Цуканов О. Ю., Шумлянський Ю. В. Шляхи оцінювання якості вищої освіти. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 1. С. 137–147.
2. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Якість> (дата звернення: 28.04.2021 р.).
3. Благоразумова О. В., Кошелева Ю. В., Лазаренко О. О. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2018/99.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2018/99.pdf). (дата звернення: 28.04.2021 р.).
4. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с. URL: [https://pidru4niki.com/10611207/turizm/yakist\\_obsługovuvannya\\_gotelniy\\_sferi](https://pidru4niki.com/10611207/turizm/yakist_obsługovuvannya_gotelniy_sferi) (дата звернення: 28.04.2021 р.).
5. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Ресторанна справа. Технологія та організація обслуговування туристів: теорія і практика. URL: [https://pidru4niki.com/1625021252933/turizm/yakist\\_obsługovuvannya\\_pidpriyemstvah](https://pidru4niki.com/1625021252933/turizm/yakist_obsługovuvannya_pidpriyemstvah) (дата звернення: 28.04.2021 р.).
6. Управління якістю обслуговування споживачів. URL: <https://lib.sale/restoran-gostinica-menedjment/upravlinnya-yakisty-obsługovuvannya.html> (дата звернення: 28.04.2021 р.).
7. Роглев Х. Й. Готельний менеджмент : навч. посіб. Київ, 2004. URL: <https://studfile.net/preview/6342172/page:22/> (дата звернення: 28.04.2021 р.).

8. Нацыпаева Е. А., Давыдов Э. Р. Проблемы повышения качества обслуживания в торговых организациях. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. 2016. №5 (64). С. 28–32.

9. Обслуживание покупателей: правила и стандарты. URL: <https://www.gd.ru/articles/9403-obslujivanie-pokupateley>. (дата звернення: 28.04.2021 р.).

10. Маркетингова політика комунікацій. URL: <https://library.if.ua/book/126/8333.html> (дата звернення: 28.04.2021 р.).

11. Мунши А. Ю., Александрова Л. Ю., Мунши Ш. М. Проблемы обслуживания покупателей на предприятиях розничной торговли потребительской кооперации региона и пути их решения. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=22772> (дата звернення: 28.04.2021 р.).

### **References:**

1. Bunduk, A.M., Tsukanov, O.Yu., Shumlyansky, Yu.V. (2017). Ways to assess the quality of higher education. *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Seriya «Ekonomiczni nauky» [Bulletin of KhNAU named after V.V. Dokuchaieva. Series "Economic Sciences"]*, vol. 1, pp. 137–147 (in Ukr.).

2. Wikipedia. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (Accessed 28 April 2021) (in Ukr.).

3. Blagorazumova, O.V., Kosheleva, Yu.V., Lazarenko, O.O. (2018). Product quality as a decisive factor in ensuring the competitiveness of the enterprise. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/99.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/99.pdf). (Accessed 28 April 2021) (in Ukr.).

4. Malskaya M.P., Pandyak I.G. (2009). Hotel business: theory and practice. URL: [https://pidru4niki.com/10611207/turizm/yakist\\_obslugovuvannya\\_gotelniy\\_sferi](https://pidru4niki.com/10611207/turizm/yakist_obslugovuvannya_gotelniy_sferi) (Accessed 28 April 2021) (in Ukr.).

5. Malskaya M.P., Pandyak I.G. Restaurant business. Technology and organization of tourist services: theory and practice. URL: [https://pidru4niki.com/1625021252933/turizm/yakist\\_obslugovuvannya\\_pidpriyemstvah](https://pidru4niki.com/1625021252933/turizm/yakist_obslugovuvannya_pidpriyemstvah) (Accessed 28 April 2021) (in Ukr.).

6. Customer service quality management. URL: <https://lib.sale/restoran-gostinica-menedjment/upravlinnya-yakisty-obslugovuvannya.html> (Accessed 28 April 2021) (in Ukr.).

7. Roglev, H.Y. (2004). Hotel management. URL: <https://studfile.net/preview/6342172/page:22/> (Accessed 28 April 2021) (in Ukr.).

8. Natsypaeva, E.A., Davydov, E.R. (2016). Problems of improving the quality of service in trade organizations. *Vestnik saratovskogo gosudarstvennogo sotsialno-ekonomicheskogo universiteta [Bulletin of Saratov State Socio-Economic University]*, vol. 5(64), pp. 28–32 (in Russ.).

9. Customer service: rules and standards. URL: <https://www.gd.ru/articles/9403-obslujivanie-pokupateley> (Accessed 28 April 2021) (in Russ.).

10. Marketing policy of communications (2003). URL: <https://library.if.ua/book/126/8333.html>. (Accessed 28 April 2021) (in Ukr.).

11. Munshi, A.Yu., Alexandrova, L.Yu., Munshi, Sh.M. Problems of customer service at retail enterprises of consumer cooperation in the region and ways to solve them. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=22772> (Accessed 28 April 2021) (in Russ.).