

УДК 338.48

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ СЕРВИСА В ГОСТИНИЦАХ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

Юдина Е.В.

Канд. соц. наук, доцент

Высшая школа туризма и гостеприимства

ФГБОУ ВО "Российский государственный университет туризма и сервиса"

г. Москва, Российская Федерация

elenayudina13@yandex.ru

Чухванцева Д.А.

Студент магистратуры

Высшая школа туризма и гостеприимства

ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса»

г. Москва, Российская Федерация

daryachu4@gmail.com

Камышова В.А.

Студент магистратуры

Высшая школа туризма и гостеприимства

ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса»

г. Москва, Российская Федерация

Kamysovaviktoria@gmail.com

Аннотация. В статье освещается тема качества обслуживания в гостиницах Республики Татарстан. Авторы провели исследование текущего положения сферы гостеприимства, отметив динамичный рост, вызванный увеличением числа туристов и развитием туристической инфраструктуры. Несмотря на положительные аспекты, такие как внедрение стандартов ISO 9001 и цифровых решений, были выявлены серьезные проблемы, включая дефицит квалифицированных специалистов, несоответствие установленным стандартам и неспособность удовлетворить возросшие ожидания клиентов в части цифровых сервисов и многоязычной поддержки. В статье рассматриваются успешные практики отдельных отелей, направленные на персонализацию обслуживания и применение инновационных решений. Исходя из проведенного анализа, авторы предлагают рекомендации по улучшению стратегий управления качеством, включая активное внедрение автоматизированных систем, развитие программ обучения для сотрудников и создание эффективных механизмов обратной связи с клиентами. Целью этих программ-рекомендаций является повышение конкурентоспособности гостиниц Татарстана и укрепление репутации региона как привлекательного направления для туристов.

Ключевые слова: гостиничный бизнес Татарстана, качество сервиса, стандарты обслуживания, инновации в туризме, гостиничное дело

В последние годы туристический поток в Татарстан заметно увеличился, что пошло на пользу местным отелям. Это связано как с тем, что приезжает больше людей, так и с тем, что улучшилась инфраструктура. В условиях растущей конкуренции и меняющихся потребности клиентов [9], отели Республики Татарстан должны повышать качество сервиса, чтобы оставаться «привлекательными» для туристов. В этих условиях стратегическое управление качеством становится ключевым фактором для поддержания

конкурентоспособности и обеспечения высокого уровня удовлетворенности гостей [2, с. 14].

Целью настоящего исследования является изучение существующих стратегий управления качеством сервиса в гостиницах Республики Татарстан и разработка рекомендаций по их совершенствованию. Для достижения этой цели необходимо выполнить следующие задачи: провести анализ текущих стратегий управления качеством, рассмотреть методы оценки сервиса, изучить успешные практики гостиниц и предложить конкретные меры по улучшению качества обслуживания.

Гостиничный бизнес вносит значительный вклад в туристическую сферу Татарстана. В 2022 году в регионе насчитывалось более 300 отелей, от недорогих до роскошных. В республике также представлены международные гостиничные сети, такие как Hilton и Marriott, что свидетельствует о его привлекательности для инвесторов и туристов. Татарстан занимает лидирующие позиции в Приволжском федеральном округе по количеству гостиничных мест, что подтверждает высокий уровень развития гостиничного бизнеса и значительный потенциал для его дальнейшего роста. В современных условиях ключевыми факторами внешней среды для гостиничного бизнеса являются политические и экономические аспекты [7]. Эти элементы определяют привлекательность региона для инвестиций и способствуют развитию туристической инфраструктуры, что, в свою очередь, стимулирует устойчивый рост гостиничного сектора.

Анализ ключевых показателей свидетельствует о том, что гостиничный бизнес в регионе развивается успешно. Согласно данным Министерства туризма Республики Татарстан, в 2021 году регион принял более 3 миллионов туристов, что свидетельствует о восстановлении туристического потока после пандемии COVID-19 и подтверждает рост спроса на гостиничные услуги. Уже в 2022 году число туристов увеличилось вплоть до 3,9 миллиона человек, в 2023 году – до 4,2 миллиона, а по данным за 2024 год – около 4,4 миллиона туристов. Увеличение числа туристов способствует расширению гостиничной сети и повышению качества предоставляемых услуг, что является важным фактором для укрепления позиций региона на туристическом рынке. С другой стороны, процесс глобализации в гостиничном бизнесе усиливает конкуренцию в гостиничном бизнесе [4]. Таким образом, текущие тенденции подтверждают устойчивое развитие отрасли и её значимость для экономики региона.

В гостиничном бизнесе Республики Татарстан активно внедряются программы повышения качества обслуживания, чтобы сделать пребывание гостей более комфортным и приятным. Согласно исследованиям, большинство отелей (около 60%) уже соответствуют международному стандарту ISO 9001, что говорит о стремлении к четкой

организации работы и улучшению сервиса. Примером успешного применения данных стандартов являются гостиницы Казани, такие как «Мираж» и «Корстон», которые активно используют цифровые системы управления качеством. Эти системы охватывают автоматизацию процессов бронирования, управление отзывами и обратной связью с клиентами. Подобные подходы не только повышают оперативность и «точность» обслуживания, но и укрепляют доверие гостей. Анализ показывает, что важно предоставлять гостям полную информацию о безопасности и предлагать гибкие условия бронирования, что, в свою очередь, повышает доверие и лояльность [1]. Исследования, проведенные среди путешественников, выявили, что три четверти из них отметили существенное повышение уровня сервиса в отелях региона за прошедшие пять лет, что является подтверждением успешного внедрения современных стандартов обслуживания.

Аналитика также демонстрирует, что качество работы отелей напрямую связано с эффективностью стратегий управления качеством. Согласно данным Министерства туризма Республики Татарстан, за последние три года удовлетворенность клиентов увеличилась на 15%, что стало результатом внедрения стандартов качества. В 2022 году Казань вошла в число десяти лучших городов России по качеству обслуживания в гостиницах, что подтверждает высокий уровень конкурентоспособности региона. Отели, которые уделяют особое внимание обучению и развитию своего персонала, показывают лучшие результаты по удовлетворенности клиентов, что подчеркивает важность профессионализма сотрудников для обеспечения высокого уровня сервиса. В этом контексте стоит отметить, что успешная стратегия развития должна учитывать ключевые рыночные и бизнес-факторы, а также эффективно использовать корпоративные подходы. Таким образом, комплексное управление качеством, включающее развитие персонала и применение эффективных стратегий, является ключевым фактором для достижения высоких результатов в отельном бизнесе.

Однако гостиничная индустрия Татарстана по-прежнему остро ощущает проблематику качества предоставляемых услуг, которая требует незамедлительного внимания. Согласно информации, предоставленной Министерством туризма Республики Татарстан за 2022 год, подавляющее большинство, 60% всех жалоб, поступающих от гостей региона, касаются именно недостаточного уровня обслуживания и профессиональной подготовки персонала. Это подчеркивает острую необходимость улучшения подготовки и повышения квалификации персонала, что является критически важным для поддержания конкурентоспособности и удовлетворения запросов гостей. Исследование Казанского федерального университета в 2021 году также выявило, что только 40% гостиниц соответствовали установленным стандартам качества. Эти данные

свидетельствуют о наличии пробелов в управлении качеством, которые необходимо устранить для повышения уровня удовлетворённости клиентов. В этом контексте важно развивать инновационные подходы и методы в управлении гостиничным предприятием, направленные на повышение его конкурентоспособности [10].

В гостиничном бизнесе Татарстана сейчас непростые времена: требования клиентов растут, а рынок постоянно меняется. В 2023 году число иностранных туристов выросло на 15%, поэтому отелям необходимо обновить свои услуги, чтобы соответствовать международным стандартам. Это включает внедрение многоязычного обслуживания, обновления инфраструктуры и предоставление услуг, соответствующих ожиданиям зарубежных гостей.

Однако опрос клиентов казанских отелей, проведенный в 2022 году, показал, что свыше 70% постояльцев ожидают доступности цифровых сервисов, включая электронную регистрацию и мобильные ключи. Эти данные подтверждают необходимость интеграции технологических новшеств и увеличения гибкости в сфере предоставления услуг для соответствия возрастающим ожиданиям потребителей [15]. В современной индустрии гостеприимства для обеспечения высокого уровня обслуживания применяются передовые управленческие методики, основанные на стандартизации и внедрении нормативных систем. Основная задача – максимальное удовлетворение потребностей клиентов. Как уже упоминалось, активно используется стандарт ISO 9001, который позволяет отелям эффективно управлять рабочими процессами, повышать производительность и улучшать взаимодействие с гостями. Применение данного стандарта обеспечивает стабильное качество предоставляемых услуг, укрепляет доверие к отелю и повышает его привлекательность на рынке. Для успешного управления конкурентоспособностью важно не только эффективно использовать имеющиеся конкурентные преимущества, но и принимать во внимание значимые факторы рыночной среды. Это подчеркивает необходимость комплексного подхода к управлению качеством, охватывающего как внутренние, так и внешние аспекты, оказывающие влияние на деятельность отеля.

Инновационные технологические решения играют ключевую роль в повышении качества обслуживания в сфере гостеприимства. Автоматизированные системы, такие как чат-боты и интеллектуальные системы управления, позволяют предоставлять персонализированные услуги. Благодаря этим технологиям значительно ускоряется обработка запросов клиентов, что способствует улучшению их общего впечатления. Искусственный интеллект анализирует предпочтения гостей и предлагает услуги, максимально соответствующие их индивидуальным требованиям, что в свою очередь повышает уровень удовлетворенности клиентов [17].

Существующие методики оценки качества, такие как SERVQUAL, предоставляют ценные инструменты для анализа уровня удовлетворенности клиентов. Эта методика позволяет выявить «разрыв» между ожиданиями клиентов и фактическим обслуживанием, что делает её эффективным средством для диагностики проблемных областей. Вместе с тем, её применение требует значительных временных и материальных ресурсов, что может быть затруднительно для некоторых гостиниц. Использование таких инструментов способствует более глубокому пониманию потребностей клиентов, поскольку клиентский опыт представляет собой совокупность взаимодействий с продуктом, компанией или её структурными подразделениями, что приводит к определённой реакции. Данный опыт индивидуален и многогранен, охватывая рациональные, эмоциональные, сенсомоторные, физические и духовные аспекты [5]. Таким образом, разработка стратегий для удовлетворения потребностей клиентов становится более целенаправленной и основанной на реальных данных.

Так гостиничная сеть "Regina" в Татарстане выделяется новаторским подходом к обслуживанию, делая ставку на индивидуальный подход к каждому гостю. Ключевым инструментом этой стратегии является программа лояльности, которая позволяет учитывать личные пожелания постоянных клиентов и, как следствие, повышает их удовлетворенность. В результате внедрения данной программы количество повторных бронирований возросло на 30% в течение года. Такой подход подчеркивает важность ориентации на клиента и адаптации услуг под его потребности. Согласно Фещенко В.В., «инновации в сфере сервиса являются неотъемлемой частью в управлении персоналом» [11], что подтверждает эффективность стратегии сети "Regina".

Сравнение методов управления качеством показывает, что отели «Казань Ривьера» и "Regina", используют разные подходы. В то время как «Казань Ривьера» фокусируется на стандартизации процессов через внедрение системы ISO 9001, сеть "Regina" делает ставку на персонализацию сервиса посредством программы лояльности. Оба подхода имеют свои преимущества: стандартизация обеспечивает стабильность и предсказуемость качества услуг, в то время как персонализация ориентирована на создание уникального опыта для каждого клиента. Эти различия подчеркивают разнообразие стратегий, которые могут быть успешно применены в гостиничном бизнесе для достижения высоких результатов. В сфере управления качеством услуг, как отмечает Филатова, важен анализ процессов, моделей и методологических проблем оценки качества [12]. Таким образом, как стандартизация, так и персонализация представляют собой важные аспекты, которые могут быть адаптированы для улучшения качества обслуживания в гостиничном секторе.

Несомненно, что успех гостиничного бизнеса напрямую зависит от впечатлений гостей и их отзывов. Исследования также показывают, что 78% клиентов принимают решение о повторном посещении отеля, основываясь на первом впечатлении и уровне предоставляемого сервиса, что подчеркивает важность предоставления высококачественного обслуживания с самого начала взаимодействия клиента с отелем. 92% гостей отелей в Татарстане в 2023 году остались довольны качеством обслуживания, что свидетельствует об очень высоком уровне сервиса. Примерно 85% клиентов делятся своим мнением на сайтах вроде Booking.com и TripAdvisor. Это позволяет оценить качество сервиса и сделать его лучше. Эти данные подтверждают, что учет мнений клиентов не только повышает их лояльность, но и способствует адаптации стратегий управления качеством отелей в соответствии с ожиданиями и потребностями гостей. Важно отметить, что «каждый процесс в АВС несет в себе техническое обеспечение и обслуживание. Первичным процессом в агентстве воздушных сообщений будет являться процесс встречи клиента, неотъемлемая часть которого – это оборудованная и комфортная зона ожидания» [16]. Таким образом, создание комфортной атмосферы и внимание к деталям в процессе обслуживания клиентов становятся неотъемлемыми аспектами успешного гостиничного бизнеса.

Оценка качества обслуживания в гостиницах основывается на анализе отзывов гостей. Гостиницы Республики Татарстан активно используют различные инструменты обратной связи, включая анкеты в номерах, онлайн-опросы и социальные сети. В 2021 году в Казани был внедрен пилотный проект с использованием чат-ботов для сбора отзывов, что привело к увеличению количества полученных отзывов на 35%. Это демонстрирует, как современные технологии могут способствовать более эффективному взаимодействию с клиентами. Кроме того, 62% гостиниц региона применяют социальные сети для мониторинга отзывов, что позволяет оперативно реагировать на замечания и предложения гостей. Такие методы помогают гостиницам не только улучшать качество сервиса, но и укреплять свою репутацию. Управление качеством в гостиничном бизнесе направлено на повышение конкурентоспособности отелей и их услуг. Это, в свою очередь, способствует привлечению новых клиентов и удержанию постоянных [13].

Анализ текущих стратегий управления качеством сервиса в гостиницах Республики Татарстан демонстрирует, что в регионе уже реализованы меры, направленные на поддержание высокого уровня обслуживания. По данным Министерства туризма Татарстана, в 2023 году 82% туристов были довольны качеством гостиничного сервиса в регионе. Этот показатель указывает на наличие основ для дальнейшего улучшения. При этом существует потенциал для внедрения новых подходов, которые не только помогут

удерживать текущий уровень сервиса, но и значительно его повысить, что особенно актуально в условиях растущей конкуренции в туристическом секторе. Целенаправленная и систематическая работа по созданию имиджа региона «позволяет подчеркнуть его сильные стороны и положительные черты» [6].

Одной из перспективных инициатив, направленных на повышение качества обслуживания в гостиницах Татарстана, является внедрение современных технологий. Так Казанский проект «Умный сервис», запущенный в 2025 году, показал хорошие результаты. Использование чат-ботов и мобильных приложений для взаимодействия с клиентами не только улучшило качество обслуживания, но и привело к увеличению количества повторных бронирований на 15%. Этот опыт показывает, что интеграция инновационных решений в процессы управления качеством может стать важным шагом к достижению более высокого уровня удовлетворенности клиентов и укреплению позиций гостиниц региона на рынке. По мнению Блиновой Е. А., Ковальчук А. П. и Трифионовой Ю. А., нововведения важны для роста экономики и усиления конкуренции. Внедрение новейших технологических решений в гостиничном бизнесе соответствует современным тенденциям и способствует дальнейшему развитию отрасли [3].

Современные технологические разработки кардинально меняют подходы в сфере гостеприимства, предлагая новые эффективные способы повышения качества обслуживания. Одним из ключевых направлений внедрения технологий является использование автоматизированных систем управления отелями, таких как Property Management System (PMS). Эти системы позволяют оптимизировать процессы бронирования, обслуживания клиентов и управления ресурсами, существенно сокращая время обработки поступающих запросов. В 2021 году многие отели внедрили подобные системы, что позволило им сократить время обработки запросов клиентов на целых 30%. Этот пример наглядно демонстрирует важность применения инновационных технологических решений для повышения эффективности работы отеля и удовлетворенности гостей. По мнению Шадской И. Г., качество – это основа успеха любого отеля, обеспечивающая конкурентное преимущество и привлечение новых клиентов. Автоматизация не только оптимизирует процессы, но и способствует общему улучшению качества услуг.

Пример успешного внедрения инновационных решений в гостиничном бизнесе можно наблюдать в одной из гостиниц Казани, которая в 2020 году реализовала систему бесконтактного заселения. Эта инновация стала особенно актуальной в условиях пандемии COVID-19, когда минимизация контактов между персоналом и гостями стала приоритетной задачей. В результате применения данной технологии уровень

удовлетворенности клиентов значительно повысился, что подтверждает эффективность инновационных подходов в улучшении качества обслуживания. Авилова Н. Л., Бакаева Ж. Ю. и Аникина Л. А. отмечают, что гостиничный бизнес должен быстро адаптироваться к экономическим кризисам и нестабильности [1]. Внедрение бесконтактного заселения иллюстрирует такую адаптацию, демонстрируя, как гостиницы могут реагировать на вызовы времени.

Для повышения привлекательности региона и поддержания высокого уровня обслуживания в гостиницах Республики Татарстан применяются различные практические подходы. В 2021 году в Казани был реализован проект по обучению персонала гостиниц современным стандартам сервиса, что позволило увеличить количество положительных отзывов на туристических платформах на 25%. Это показывает, что такие действия эффективны. Вместе с тем, государственная программа Татарстана по развитию туризма включает меры поддержки гостиничного бизнеса, такие как субсидирование внедрения инновационных технологий, включая автоматизацию процессов бронирования и обслуживания. К числу современных технологий, применяемых в гостиничном бизнесе, относятся: системы онлайн-бронирования и управления номерным фондом, программы лояльности, интерактивные и бесконтактные сервисы, системы аналитического мониторинга. Данные меры автоматизируют процессы приема и обработки заявок на бронирование, распределения номеров, мониторинга загрузки гостиницы, в том числе способствуют автоматизации управления персоналом, складскими запасами и т.д. Эти меры не только повышают конкурентоспособность местных гостиниц, но и способствуют созданию благоприятного имиджа региона, привлекая новых туристов и укрепляя позиции Татарстана на рынке туристических услуг. Важную роль в поддержке отрасли играют государственные инициативы, такие как национальный проект «Туризм и гостеприимство», и нормативное регулирование [16].

Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства», запущенный в 2021 году, представляет собой комплексную инициативу, направленную на развитие туризма, а также на повышение привлекательности этой сферы для инвесторов. Основой для этого служит нормативно-правовая база. На федеральном уровне она включает Федеральный закон № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», который устанавливает правила взаимодействия всех участников рынка и требования к классификации и сертификации услуг. Региональные власти, в свою очередь, активно разрабатывают свои программы и законодательные акты. В Республике Татарстан, например, действует Государственная программа «Развитие сферы туризма и гостеприимства». Она фокусируется на повышении качества и цифровизации

гостиничных услуг, а также на их интеграции в общероссийские туристические инициативы.

В ходе исследования было установлено, что, несмотря на наличие успешных примеров, многие гостиницы региона сталкиваются с трудностями в адаптации к меняющимся требованиям клиентов. Отмечается, что отсутствие единых подходов к управлению качеством и недостаточное применение инновационных технологий могут негативно влиять на уровень предоставляемых услуг. Несмотря на это, некоторые отели Республики Татарстан уже добились значительных успехов в повышении удовлетворенности клиентов, внедрив стандарты ISO 9001 и современные цифровые системы контроля качества.

Для дальнейшего улучшения качества сервиса в гостиницах Татарстана рекомендуется активизировать внедрение стратегических инициатив, направленных на освоение инновационных технологий, таких как автоматизированные системы управления и цифровые платформы для взаимодействия с клиентами. Также важно уделить внимание обучению персонала современным стандартам обслуживания и активному использованию методов оценки качества, включая анализ обратной связи от клиентов. Эти меры позволят улучшить уровень обслуживания, повысить конкурентоспособность гостиниц региона и способствовать формированию положительного имиджа Республики Татарстан как туристической дестинации.

Литература

1. Авилова Н.Л. Стратегии гостиничного бизнеса в кризисных условиях / Н.Л. Авилова, Ж. Ю. Бакаева, Л. А. Аникина. – Текст : электронный // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 5 (часть 1) – С. 22-26.
2. Басовский Л.Е. Управление качеством : учебник / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 212 с.
3. Блинова Е.А. Инновационные подходы к управлению и маркетингу услуг в гостиничном бизнесе: адаптация международного опыта в условиях современного российского рынка / Е. А. Блинова, А. П. Ковалчук, Ю. А. Трифонова // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2015. – № 3. – С. 17-27.
4. Дедок В.М. Основные показатели деятельности гостиничного предприятия в контексте внедрения ревенью-менеджмента / В. М. Дедок // Международные отношения: история, теория, практика: материалы VII науч.-практ. конф. молодых ученых фак. междунар. отношений БГУ, Минск, 3 февр. 2017 г. / редкол. : В. Г. Шадурский [и др.]. – Минск : БГУ, 2017. – С. 123-125.
5. Клинецвич Я.В. Управление клиентским опытом в компаниях сферы услуг / Я. В. Клинецвич // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2023. – № 5 (160). – С. 65-66.
6. Лисиченок Е.П. Репутация (имидж) региона как нематериальный фактор, определяющий его конкурентоспособность: сущность и подходы к оценке / Е. П. Лисиченок // Инновационное развитие экономики: предпринимательство, образование, наука : сб. науч. ст. – Минск, 2013. – С. 98-100.

7. Мариенко Д.П. Перспективы развития российских гостиничных сетей в условиях современной геополитической и экономической обстановки / Д. П. Мариенко, А. А. Родина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 3. – С. 270-276.
8. Морозова Л.А. Информационное обеспечение систем поддержки принятия решений в АПК / Л. А. Морозова, Л. В. Черкашина // Инновационное научно-образовательное обеспечение агропромышленного комплекса. – Рязань: РГАТУ, 2018. – С. 365-371.
9. Скруг В.С. Формирование конкурентных преимуществ в рамках различных подходов к управлению конкурентоспособностью (на примере ОАО «Белгородский завод РИТМ») / В. С. Скруг // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. – 2021. – Т. 18. – № 3 (117). – С. 157-167.
10. Федорчукова С.Г. Инновационные походы к организации культурно-досуговой деятельности в сфере гостеприимства / С. Г. Федорчукова. – Текст : электронный // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2020. – №2-2. – с. 134-147.
11. Фещенко В.В. Инновации в управлении персоналом в сфере сервиса / В. В. Фещенко // Научный журнал «Экономика. Социология. Право». – 2017. – № 3(7). – С. 70-75. – Текст : непосредственный.
12. Хорева А.А. Проблема управления качеством в сфере услуг / А. А. Хорева, Д. В. Варламова. – Текст : электронный // Теория и практика современной науки. – 2016. – №2 (8). – С. 429-432.
13. Хуранов А.Б. Управление качеством обслуживания в гостиницах / А. Б. Хуранов, З. М. Карданова, М. Т. Жашаева. // Евразийский союз ученых. – 2015. – № 10-5(19). – С. 185-186.
14. Цыганкова Ю.А. Состояние гостиничного бизнеса г. Казани после проведения Универсиады-2013 / Ю. А. Цыганкова, Г. М. Квон // Вестник ТИСБИ. – Казань, 2014. – №1. – С. 274-283.
15. Черноморец А.Б. Методы оценки качества услуг гостиничного предприятия и ошибки в их разработке и внедрении / А. Б. Черноморец, В. С. Кудряшев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Том 13. – № 11. – С. 681-690. – Текст : непосредственный.
16. Шкуренко П.А. Влияние структурных изменений рынка гостеприимства на стратегическую трансформацию российских гостиничных сетей / П. А. Шкуренко, А. И. Кошелева // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. – 2025. – № 2 (53). – С. 27–36.
17. Щемелев С.Н. Внедрение инновационных технологий в деятельность российских банков как условие повышения их внутривосточной и международной конкурентоспособности / С. Н. Щемелев, М. Е. Коликова – Текст : электронный // Вестник РГЭУ РИНХ. – 2021. – №4 (76). – С. 187-196.