

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра гостиничного дела

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ М. Д. Батраев  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

43.03.03 Гостиничное дело  
код и наименование направления подготовки

43.03.03.02.01 Ресторанное дело  
код и наименование профиля подготовки

Разработка рекомендаций по применению клиентоориентированных  
технологий в гостинице «Берега»  
тема

Руководитель	_____	<u>доцент, канд.техн. наук</u>	<u>А.М. Тимофеева</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____	<u>ТТ17-02БПГР</u>	<u>О.В.Гринько</u>
	подпись, дата	группа	инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____		<u>А.М. Тимофеева</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Красноярск 2021

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра гостиничного дела

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ М. Д. Батраев  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**

в форме \_\_\_\_\_ **бакалаврской работы** \_\_\_\_\_  
(бакалаврской работы, дипломного проекта, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студентке

Гринько Олесе Витальевне  
(фамилия, имя, отчество студентки)

Группа ТТ17-02БПГР

направление подготовки 43.03.03  
(код)

Гостиничное дело  
(наименование)

43.03.03.02.01 Ресторанное дело

Тема выпускной квалификационной работы

Разработка рекомендаций по применению клиентоориентированных технологий в гостинице «Берега»

Утверждена приказом по университету № 4906/с от 09.04.2021 г.

Руководитель ВКР

А. М. Тимофеева, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедры гостиничного дела ИТиСУ

(инициалы, фамилия, должность и место работы)

Исходные данные для ВКР

нормативные документы, учебная и научная литература отечественных и зарубежных авторов, различные материалы и статьи в открытой и специализированной печати, ресурсы сети Интернет, фактические данные о клиентоориентированности в гостинице «Берега»

Перечень разделов ВКР

1 Теоретические основы клиентоориентированности в сфере гостеприимства.

2 Анализ и оценка клиентоориентированности гостиницы «Берега».

3 Разработка рекомендаций и мероприятий по применению клиентоориентированных технологий в гостинице «Берега».

Перечень графического или иллюстративного материала: графический материал отсутствует

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_  
(подпись)

А. М. Тимофеева  
(инициалы и фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись, инициалы и фамилия студентки)

О.В. Гринько

«\_\_»\_\_\_\_\_ 2021 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы клиентоориентированности в сфере гостеприимства ..	6
1.1 Понятие и особенности клиентоориентированности гостиничного предприятия .....	6
1.2 История возникновения клиентоориентированности .....	10
1.3 Функции и принципы клиентоориентированности.....	15
1.4 Организация клиентоориентированного подхода в гостинице.....	18
1.5 Правила работы с трудными клиентами.....	24
2 Анализ и оценка клиентоориентированности гостиницы «Берега» .....	<a href="#">28</a>
2.1 Общая характеристика гостиницы «Берега».....	28
2.2 Анализ клиентоориентированного подхода в гостинице «Берега» .....	<a href="#">41</a>
3 Разработка рекомендаций и мероприятий по применению клиентоориентированных технологий в гостинице «Берега».....	54
Заключение .....	63
Список использованных источников .....	65
Приложение А Форма анкеты гостя гостиницы «Берега».....	68

## ВВЕДЕНИЕ

В мировой рыночной экономике в последнее время всё большее значение приобретает рынок услуг, который представляет из себя сложную систему, главной целью которой является удовлетворение потребностей населения в услугах. Рынок строится на обширной и быстрорастущей части мирового хозяйства – отрасли оказания услуг. Особенная роль в ней принадлежит социально - культурному сервису, в том числе туризму. В условиях рыночной экономики и конкурентной борьбы успешная деятельность предприятий сферы сервиса и туризма вероятна только при правильной организации управления ими.

Клиентоориентированный подход в менеджменте помогает управлять отношениями с клиентами, проводить мониторинг клиентов и рынка, поддерживать и развивать более ценных и важных клиентов, выводить из системы клиентов, которые представляют для компании балласт и обновлять систему новыми продуктивными клиентами. В итоге, клиентоориентированный подход рассматривает клиентов, как главный ресурс организации, который обеспечивает ее доходность, эффективность и конкурентоспособность.

В наше время применение стандартов обслуживания в организации недостаточно и именно поэтому для поддержания конкурентоспособности важна направленность на клиента. Следует заметить, что клиентоориентированность нацелена на удовлетворение внешнего и внутреннего клиента. Существенную долю дохода организации за счет повторных обращений клиента, поэтому важно устанавливать долговременные отношения. При этом, чтобы потребности внешнего клиента были удовлетворены, необходимо поддерживать внутренний климат на предприятии и удовлетворять прежде всего потребности сотрудников, то есть внутренних клиентов. Очень часто руководство забывает об этом важном

факторе и разрабатывает тактики, которые направлены на клиента и, не дающие в конечном итоге ожидаемого результата.

Красноярский край с каждым годом привлекает все более значительное количество туристов. В связи с возникающей конкуренцией предприятиям необходима разработка стратегии, которые позволят удержать уже существующих клиентов и завоевать возможных.

Цель работы: разработать рекомендации по применению клиентоориентированных технологий в гостинице «Берега». Поставленная цель определила нижеперечисленные задачи:

- Изучить теоретические основы клиентоориентированности в сфере гостеприимства.
- Проанализировать и оценить клиентоориентированность гостиницы «Берега».
- Разработать рекомендации и мероприятия по применению клиентоориентированных технологий для гостиницы «Берега».

Объектом исследования является гостиница «Берега».

Для достижения поставленной цели используются следующие методы:

- общенаучные: описание, анализ, синтез, дедукция, индукция, обобщение, систематизация теоретического материала;
- научно-практические: анализ документов, включённое наблюдение, интервьюирование, экспертный опрос.

Постановка цели и задач обусловила структуру работы. Данная работа состоит из трех разделов, введения и заключения, содержит список использованной литературы, который включает в себя 34 источника, одно приложение.

# **1 Теоретические основы клиентоориентированности в сфере гостеприимства**

## **1.1 Понятие и особенности клиентоориентированности гостиничного предприятия**

Общее определение клиентоориентированности - это инициация положительных эмоций и восторга у возможных и существующих клиентов, что ведет к выбору товаров и предложений организации в числе огромного количества конкурентов, к повторным возвращениям клиентов и получения новых путем рекомендаций уже имеющихся клиентов [25].

Клиентоориентированность - способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет полноценного понимания и эффективного удовлетворения нужд клиентов [25].

Клиент - общее название субъекта, который использует некоторые услуги. Это может быть юридическое или физическое лицо, как с одной стороны, то есть клиент, так и с другой стороны – продавец и другое (в зависимости от области применения).

Потребитель – гражданин, который имеет намерение что-то заказать или приобрести, как для личных, семейных, домашних и других нужд, так и для тех, которые связаны с осуществлением предпринимательской деятельности [31].

Можно сказать, что понятие клиентоориентированность сопоставимо по своей значимости с понятием конкурентоспособность с разницей в том, что конкурентоспособность предполагает соответствие предприятия конъюнктуре рынка в общем, в то же время, клиентоориентированность отражает степень соответствия организации ожиданиям покупателей. Поэтому можно смело сказать о стратегическом управлении клиентоориентированностью, поскольку организация, руководствующаяся интересами и желаниями клиента в своей деятельности, делает выбор в

сторону долговременных отношений с клиентом, часто отказываясь от сиюминутных выгод [25].

Изучение публикаций, которые были посвящены исследованию клиенториентированных организаций, помогает выделить факторы, которые свидетельствуют о высочайшей степени ориентации организации на удовлетворение нужд потребителей. К числу таких факторов можно отнести следующие элементы формирования:

- Организацию доступной системы продаж услуг и сопутствующих товаров.
- Сегментацию клиентской базы, которая была основана на выработке технологий работы с каждым сегментом.
- Наличие политики формирования клиентской базы, ключевых методов определения её задач, ценностей и ресурсов.
- Создание регламентов и кодексов работы персонала с клиентами, кодекса прав клиентов и системы контроля его выполнения, соблюдения принципа тотальности уровня клиентской работы, что означает выполнение требований эффективного взаимодействия с потребителями.
- Организация общения с потребителями такими методами, как использование Веб-сервиса, создание удаленных терминалов, постоянные встречи с важными клиентами.
- Организация возможностей для повышения квалификации персонала.
- Следить за качеством обслуживания потребителей [25].

Выделяется три компонента в понятии клиентоориентированности:

- Общеидеологический – предмет бизнеса направлен на удовлетворение потребностей клиента. Здесь можно сказать, что понятие клиентоориентированность – это понятие маркетинга на общем уровне. То есть услугу в самом начале создают такой, чтобы она максимально соответствовала желаниям и интересам потребителей.



- Дезагрегированный - бизнес-процессы внутри компании построены так, чтобы по максимуму обеспечивать удовлетворение нужд потребителя. Это относится как к основным процессам, так и дополнительным, которые обеспечивают основную деятельность предприятия. Организуются эти процессы разными способами, и каждый способ имеет свои преимущества и недостатки, исходя из разных критериев. Клиентоориентированность означает, что главным критерием будет степень удобства для потребителя.

- Фронт-офисный – коммуникация предприятия с клиентом построена так, чтобы процессы были максимально комфортными, удобными для потребителя. Функции этого компонента обеспечивают контакты с клиентом, получение и вводы для последующей обработки документов от потребителей, обеспечение клиента информацией, рассылка информационных сообщений клиентам, обработка входящих звонков [25].

Клиентоориентированность должна обеспечивать дополнительную прибыль, как материальную, так и нематериальную. В другом случае любое перемещение внимания в сторону клиента, в том числе качественное обслуживание, может выдаваться за клиентоориентированность. Отсюда идет заблуждение многих руководителей, потому что именно поэтому они считают себя ориентированными на клиента. Существует очень много случаев, когда предприятия предлагали в интересах клиента разные скидки бонусы. Так как были плохо рассчитаны экономические параметры, это привело многие компании к разорению, которые предлагали неверные скидки и бонусы. Так же много примеров предприятий, понесших огромный репутационный урон, потому что отказывались выполнять свои обещания.

То есть, если в конечном итоге предприятия не получается никаких результатов в виде дополнительной прибыли, то те понесенные затраты, которые были израсходованы, являются неоправданными и даже вредными для бизнеса, так как ресурсы затрачиваются не на те задачи, которые им действительно нужно решать. Само собой каждый руководитель или организация может поставить перед собой задачу решить все потребности и

нужны клиента, можно назвать такую цель благой, но сейчас для большинства организаций она уже не актуальна.

Качественный сервис это далеко не главный признак клиентоориентированности. Можно добиться очень высокого уровня обслуживания с точки зрения организации, довести его до автоматизма, но при это не ориентироваться на потребности и проблемы каждого клиента. Такой сервис скорее будет поверхностным для всех клиентов, который может решить самые базовые потребности человека. В таком случае приоритетом для организации будут являться стандарты обслуживания, а не эмоции и впечатления клиента и его лояльность [9]. Здесь будет главное – это скорость, производительность, точность, повторяемость. Можно сказать, что мы описываем работу конвейера. Но вопрос в том, вернется ли клиент второй раз, приведет ли он с собой новых клиентов, решились ли именно его проблемы и доволен ли он качеством сервиса.

Сегодня большинство крупных предприятий стремятся к высокопроизводительным процессам, в том числе клиентское обслуживание. И если буквально вчера это было преимуществом компании, то сегодня, учитывая рост требований клиентов к индивидуальному сервису, это уже конкурентная слабость [9]. Например, в результате такого клиентского обслуживания, потребитель должен слушать голос автоинформатора, но в таких случаях, у клиента зачастую просыпается желание бросить трубку, и компания теряет потенциального клиента.

В конечном результате, пока бизнес будет интересоваться больше ассортиментом предлагаемых услуг, а не тем, как клиент оценивает и реагирует на предлагаемые услуги, какие эмоции он получает, как система взаимоотношений влияет на степень его удовлетворенности услугами компании, бизнес компании остается ориентированным на товары, а не на клиентов.

## 1.2 История возникновения клиентоориентированности

История взаимоотношений между покупателем и продавцом имеет историческую цикличность. В самом начале развития промышленности, когда рынок строился в основном на мелких ремесленниках и лавочниках, отношения строились на индивидуальном контакте продавца и покупателя. Товар производился с упором на потребности конкретного покупателя. Помимо своих клиентов, продавец знал еще и их окружение, всегда реагировал на появление у них новых потребностей – это была концентрация на покупателе. Эта информация помогала планировать ему свое производство на будущее, делать заготовки сырья, планировать выпуск продукции, и прогнозировать свой будущий доход [25].

После изготовления продукции, ремесленник обслуживал свои изделия в дальнейшем – это покупательский процесс. Так как на рынке не было выбора из множества ремесленников, то клиентура была всегда у одного ремесленника – это лояльность. У покупателей не было возможности выбора, потому что зачастую один ремесленник обслуживал очень большие территории [25].

На начальном этапе развития бизнес был семейным, он переходил из поколения в поколения, так и переходило обучение мастерству, именно поэтому качество продукции было нормой для всех. Продукция изготавливалась только по появившимся потребностям – это была ценность. Конкуренции практически не было, поэтому ремесленник, который обслуживал огромную территорию, мог спокойной прокормить всю семью. Таким образом, потребители делились по территориальному признаку – сегментация.

Предложения всегда соответствовали спросу, и ремесленник почти никогда не ошибался в своих прогнозах. Единственные факторы, которые хоть как-то влияли на спрос – это погода, урожай, война, поэтому всегда

можно было предвидеть спрос. Запланированные риски, устойчивая клиентура способствовали стабильности бизнеса и вследствие прибыли.

Это был период персонифицированных отношений, то есть мелкий бизнес процветал и был в почете, спрос и предложение уравнивали друг друга.

В период промышленной революции было перечеркнуто большинство из этих компонентов. Из-за таких факторов как, рост населения, увеличение городов, развивающаяся наука, новые способы производства, расширение рынков была сформирована причинно-следственная цепочка: росли потребности, из-за этого снижалась себестоимость товаров, впоследствии повышалось благосостояние и росли потребления [3].

Выделено несколько основных факторов этого периода:

- Все внимание на товаре – производство товаров по низкой себестоимости и в малом количестве.
- Специализация – бизнес базировался на выполнении только одной операции. Производство, сбыт и обслуживание выполняли разные организации.
- Массовый спрос – характеристики усредненного клиента с одинаковыми потребностями.
- Прибыль зависела от количества товаров – прибыль была не за счет высокого качества, а за счет объема выпускаемой продукции.

Отсутствие технических возможностей для учета большого количества потребителей и их личных характеристик привело к потере персональных отношений и, потребность в персонификации стала минимальной. У рынка нет необходимости в изучении индивидуальных потребностей клиента, если потребление опережает предложение. Это изучение было заменено анализом потребления масс. Персональная потребность имеет смысл только тогда, когда ее выражают большинство населения [3].

Из этого можно сделать вывод, что на рынке, где спрос превышает предложение, пропадают индивидуальные отношения.

Эта ситуация стала меняться только в XX веке с появлением совершенно новой формы коммуникации с клиентом, которая называлась «прямой маркетинг». Рынок пополнялся товарами, рос уровень конкуренции, из-за чего было необходимо ввести новые технологии работы с покупателями. Предложения стали превышать спрос.

В 1993 году была выпущена книга «Будущее один в один», где автор предложил схему установление и поддержания отношений с покупателем:

- Идентификация покупателей, их отличия от других покупателей.
- Дифференциация каждого клиента по его ценности для предприятия и по его нуждам.
- Взаимодействие с клиентом – малозатратное и эффективное.
- Направленность организации на конкретного клиента [25].

В итоге большинство компаний пересмотрели свои действия в сторону маркетинга товаров и услуг и начали применять новые стратегии и технологии, которые ориентированы на конкретного клиента. Можно было назвать это революцией в коммуникации с покупателем. В результате, предприниматели перешли от массового производства к прямому маркетингу, а впоследствии, к идентификации клиента по их ценности для фирмы, то есть предложение организации направлены на клиентов, которые в большой долей вероятности отзовутся на него.

Направленность на потребителя стала не только трендовой темой, но и необходимой. Покупатели стали требовательней к качеству обслуживания и чувствительны к цене. Ценовая конкуренция пережила себя. Всем этим переменам на рынке требовалось свежих, более действенных стратегий развития.

Примерно с 80-х годов XX века ввелась новая для рынка стратегия – программа заботы о покупателях, многие организации стали применять ее на своем бизнесе. Стали появляться контактные центры, программы лояльности, персонал стали специально обучать для работы с тяжелыми клиентами и

жалобами. Такие программы были необходимы для обеспечения адекватной реакции на увеличение требований от клиентов [25].

Например, в Соединенных Штатах Америки появились самые первые программы лояльности, они были больше для частых гостей отеля. Смысл был в том, что постояльцу отеля за определенную сумму и даже бесплатно выдавалась карта гостя, и в зависимости от того, насколько часто гость пользовался услугами отеля, начислялись баллы. Самой лучшей программой лояльности на сегодняшний день стала программа Marriot Rewards, в которой уже участвуют 24 миллиона покупателей по всему миру.

В результате, совершенно новой стратегией развития была ориентирована на анализ потребностей покупателей, формирование адекватных предложений и разработку программ лояльности. Снижение спроса и возникавшие трудности с продажей продукции способствовали развитию взаимоотношений с клиентом [25].

После проведенного исторического анализа вспомним первых ремесленников и лавочников, у которых стояли во главе принципы, которые гарантировали стабильность бизнесу, направленного на покупателя:

- Все внимание на клиента – производить только то, в чем нуждается покупатель.
- Покупательский процесс – своего рода цикличность анализа потребностей, производства, реализации и обслуживания.
- Лояльность.
- Сегментация – потребителей стали делить на группы с набором определенным характеристик, которые имеют потребности в производимых товарах и услугах и именно поэтому представляют собой значимость для бизнеса.
- Прибыльность – решение индивидуальных нужд клиента оплачивается персонально. Сравнение стоимости в этом случае затруднительно, и это позволяет оценивать продукцию с высокой прибылью, в зависимости от возможностей покупателя [9].

В современном мире значимость этих факторов не уменьшилась, а наоборот приобрела новую ценность сейчас.

Развитие клиентоориентированности можно посмотреть на примере построения гостиничного бизнеса. Самые первые средства размещения появлялись более чем за 2 тыс. лет до н.э. Начала всему было положено в Древнем Риме. Были построены постоянные дворы, которые были в основном вдоль дорог для удобств путешественников.

Гостиницы были устроены максимально просто в то время. Это было двухэтажное здание, на первом этаже была таверна, а на втором спальни, им рядом стояло ограждение для лошадей. У путешественника и владельцев гостиницы, они же был члены одной семьи, строились персонифицированные отношения. Владельцы оказывали путешественникам разные бытовые услуги и на очень высоком уровне.

В результате промышленной революции в конце XVII в., и в XIX в., после появления транспортных средств и приближения массового туризма гостиничный бизнес терпит существенные изменения. Довольно резко выросли потоки мигрантов из сел в крупные города, в частности из Европы в Америку, плюсом к этому резкий рост населения создает почву для роста мировой гостиничной индустрии. И началась эпоха массового спроса в гостиничном бизнесе [25].

Начались строится первые крупные гостиницы в городах Нью-Йорк и Бостон. Были возведены гостиницы «Третмонт» на 170 номеров, достаточно крупный по тем временам, и «Эверетт», это была первая гостиница с лифтом и электрическим освещением.

Во второй половине XX века гостиничный бизнес становится индустрией услуг и начинает предлагать посетителю полный комплект услуг, состоящий из размещения, питания, развлечений и отдыха. Вот так дом для временного проживания превратился в гостиницу с полным набором услуг для качественной жизни и с учетом его потребностей [25].

Наравне с ростом крупных гостиниц росли и малые гостиницы, а также изысканные гостиницы в необычных местах. И в результате, учитывалось разнообразие интересов всех возможных гостей, и в это время клиентоориентированность становится инструментом управления взаимоотношениями с потребителями.

### **1.3 Функции и принципы клиентоориентированности**

Понятие клиентоориентированности несет в себе несколько основных функций.

Конкурентноспособность – при низкой конкурентноспособности достигаются цели с большим диапазоном результатов, в том числе и без клиентоориентированности. Поэтому только при высоком уровне конкурентной борьбы клиентоориентированность является выгодной стратегией [4].

В большинстве организаций ориентируются только от части на клиента, в остальном случае все внимание идет, например, на снижение затрат. Направленность на клиента – это эффективное средство, которое позволяет использовать все ресурсы, имеющиеся у предприятия для победы в конкуренции.

Получение дополнительной прибыли. Есть три способа получения дополнительной прибыли, используя стратегии клиентоориентированности:

- Клиент увеличивает для предприятия спрос, то есть приносит больше денег.
- Располагает информацией, которая помогает улучшить товар или услугу и за счет этого можно повысить цену на товары.
- Рекомендует предприятие другим потенциальным клиентам, которые, впоследствии, будут приносить прибыль [4].

Если на постоянной основе анализировать потребности покупателей, то можно в разы увеличить объем продаж и расширить клиентскую базу за счет



тех, кто пришел по рекомендациям, уже посетивших компанию клиентов. И при таком раскладе организация использует только имеющуюся базу клиентов, без затрат ресурсов на привлечение новых потребителей.

В каждой организации есть потребители, которые абсолютно по различным причинам имеют скидки или уровень обслуживания, которые не идут наравне с приносимой клиентом прибылью. Сегментированность потребителей и расставление приоритетов в уровне обслуживания – это ориентированность на клиентов, которая, в конечном итоге, приносит прибыль [25].

Товар становится привлекательным для потребителя за счет:

- Забота о клиенте, то есть стремление облегчить ему жизнь, обращение внимания на потребности, и желание помочь решить его проблемы.
- Показать клиенту, что независимо от его дохода, можно получить достойный уровень сервиса.

Понятие клиентоориентированность несет в себе несколько принципов:

1. Удовлетворенность клиента. Существует такой закон В. Парето, который говорит о том, что прежде чем тратить все свои ресурсы на поиск и привлечение новых потребителей, нужно потратить время и проанализировать, все ли возможное компания сделала для постоянных клиентов. Потому что согласно статистике в законе, организация, который оказывает услуги, получает 80-90% от своего дохода именно от своих постоянных клиентов, а остальные 10-20% от только пришедших [25].

Для того чтобы быть в курсе всех нужд клиента необходимо постоянное общение с ним, что в итоге гарантирует положительные результаты, поскольку дает такую информацию, как:

- Все данные о клиенте, его цели, желания и т.д.
- Понимание ожидания клиента и возможных потребностей.
- Понимание уровня нынешней удовлетворенности.

Вовлечение сотрудников в достижение целей бизнеса. Только персонал лучше всех знает, как и чем живет клиент, потому что сфера услуг характерна именно регулярным и личным взаимодействием покупателя и продавца. Сотрудники, которые работают с потребителями, лучше разбираются в потребностях и желаниях клиента. Более того, они в курсе были доволен потребитель и если нет, то как можно это изменить. Именно с таким персоналом нужно проводить встречи с клиентами и, впоследствии, работу над ошибками, которую нужно передавать для анализа другим сотрудникам, с целью профилактики потенциальных нарушений.

Для мотивации сотрудников эффективны мероприятия по вовлечению их в усовершенствование политики предприятия, а так же практики работы с потребителями. Более того, вовлечение персонала в совместную работу повышает уровень осознания их ценности и значимости для организации, они чувствуют свою ответственность за конечный итог, что очень сильно повышает их самооценку, что в результате приносит свои плоды для компании [25].

2. Непрерывное совершенствование компании. Даже достигнув очень хорошие результаты в уровне удовлетворенности клиентов, ни в коем случае нельзя останавливаться на этом результате. Так как нужно регулярно анализировать и изучать потребности клиентов, то в расслабленном состоянии можно не заметить и упустить важный момент, который влияет на работу и результат в будущем. Так же еще существуют конкуренты, которые не останавливаются и каждый день совершенствуют ассортимент и качество предлагаемых услуг [25].

В современном мире каждое гостиничное предприятие должно обезопасить себя преимуществом, которое будет конкурентным. Клиентоориентированность – это и есть такое преимущество, которое дает гарантии и весомую значимость в конкурентной борьбе.

## 1.4 Организация клиентоориентированного подхода в гостинице

Организация клиентоориентированного подхода включает в себя 6 этапов внедрения:

1 этап. Определение своей целевой аудитории клиентом и своего продукта. На этом этапе компании узнает себя и свои услуги и предложения, а также выделяют основную группу клиентов, на которую в дальнейшем будет ориентироваться и работать с ней. Например, есть гостиницы, статистика которых говорит о том, что больший процент их посетителей это бизнес-клиенты, или семейные пары.

2 этап. Определение уровня удовлетворенности клиентов и сотрудников [25]. На следующем этапе необходимо понять текущий уровень удовлетворенности уже имеющих посетителей, с помощью личных встреч или с помощью анкетирования.

Дальше нужно изучить мнения каждого сотрудника, например довольны ли они своей работой или может у них есть предложения по усовершенствованию работы. Для анализа и изучения можно использовать такие инструменты, как листы «опросники» или интервью.

3 этап. Определение своих целей и требуемого уровня удовлетворенности. Здесь организация изучает, анализирует и определяет пути своего развития и цели [25]. После того, как выяснили на какой этапе развития находится организация, необходимо понять в какой направлении ей двигаться. Здесь нужно мотивировать персонал на работу с клиентом. Основное мероприятия, которое должно здесь проводиться – это тренинги и стратегические семинары. Они должны включать в себя:

- Ценности гостиничной организации.
- Место клиентоориентированности в гостиничном бизнесе.
- Основные методы работы персонала.
- Анализ и изучение деятельности гостиницы при эффективном применении стратегий клиентоориентированности.

Этап 4. Определение возможных областей развития. На данном этапе определяются все возможности для развития [25]. Руководителям вместе с сотрудниками необходимо изучить разницу желаемого и действительного состояния клиентоориентированности, нужно выделить для себя приоритеты развития и совершенствования обслуживания потребителей.

Этап 5. Разработка и внедрения плана по совершенствованию обслуживания в гостинице [25]. После того, как организация поставила приоритеты нужно, согласно им, выстроить план дальнейших действий для достижения поставленных целей и получения желаемого результата. И уже после необходимо его внедрять.

Весь персонал гостиницы должен активно принимать участие в разработке и реализации плана. Здесь нужны проведения тренингов, семинаров. Семинары могут быть на тему: разработка стандартов обслуживания, работа с трудными клиентами, секрет эффективных продаж.

Здесь необходимо разработать стандарты обслуживания для различных категорий персонала, программы лояльности клиентов и сотрудников.

Так же после внедрения плана действия необходимо отслеживать, насколько эффективна реализация, и подготовить формы отчетности. В разработку плана усовершенствования должны входить способы поощрения лучших сотрудников, что обеспечит мотивацию для них.

Этап 6. Отслеживания процесса развития, постоянное усовершенствования клиентоориентированности. После внедрения плана и его реализации на этом этапе рекомендуется запустить его по кругу, потому что организация клиентоориентированного подхода – это бесконечный цикл. С определенной периодичностью необходимо измерять оценку удовлетворенности, как клиента, так и всего персонала.

Разработка совершенно новой стратегии клиентоориентированного подхода означает появление нового типа взаимоотношений с клиентами. Взаимоотношения с клиентами можно поделить на 3 категории:

- Диктаторский – «Мы сами знаем, что для вас лучше».

- Угодливый – «Желание клиента – закон».
- Партнерский – «Мы работаем с вами, а не для вас» [31].

Результат всегда зависит от типа оказываемых услуг, например, врач работает по первому типу, гостиничные услуги больше по второму, а крупные консалтинговые организации предпочитают третий вариант.

Чаще всего клиентоориентированный подход строится на первой категории, и это не означает, что все движется по слепой угодливости, которая не даст достичь высоких результатов. Профессиональный кодекс сотрудника говорит о том, что если услуга предполагает нарушение закона или другие неправомерные действия со стороны сотрудника, то он должен отказать в оказании таких услуг.

В клиентоориентированном подходе есть такое понятие как, «удовлетворенность клиента», что значит - совокупность компонентов присущих разным организациям и покупателям. Удовлетворенность потребителя напрямую зависит от качества продукта или услуги. Так же еще существует понятие «неудовлетворенность», что означает – несоответствие полученного результата и ожиданий клиента.

Из понятия «удовлетворенность» мы приходим к понятию «удовлетворение», означающее устранение дискомфорта, восполнение потребности, воплощение желания, из этого можно сказать, что такой термин является многозначным [25].

Удовлетворенность связана с субъективным восприятием того, как сильно товар или услуга соответствует ожиданиям определенного покупателя. Неудовлетворенность работает по тому же принципу.

И при этом отражение качества услуги или товара подсознанием потребителя может или не может подтверждаться реальностью. Например, в гостинице качество услуги или товара может представляться как объективно, так и субъективно. Объективность услуги – это материальное оснащение гостиничного номера, а субъективность – это оценка услуги клиентом, которая выстраивается на основе его настроения, состояния его здоровья, как

духовного, так и физического, на основе своих ценностей, или, например, на основе физиологических особенностей, к примеру, возраста. Поэтому зачастую восприятие услуги зависит от индивидуальных характеристик клиента [9].

Направленность на клиента рассматривается как соответствие или превышение ожидаемого результата, а ожидания зависят напрямую от спектра предлагаемых услуг на рынке. Предприятия однозначно может рассчитывать на возвращение клиента, если превысит его ожидания в качестве или цене услуги или товара.

Предпочтения клиенты всегда выстраиваются в зависимости от конкурентных предложений. Клиент, для определения своих ожиданий, всегда ориентируется на то, что предлагают конкуренты, что обещают, что представляется разумным, исходя из прошлого опыта и какой убыток, зависящий от цены и затрат умственных и физических сил [9].

Японский исследователь Н. Кано спроектировал модель трехуровневой удовлетворенности потребителей. Модель показывает, как клиент воспринимает качество и это способствует его пониманию, потому что отражает взаимосвязь между качеством товара и его параметрами [22].

В теории привлекательного качества существуют три составляющие профиля качества:

- Базовое, основное качество, которое соответствует обязательным характеристикам товара или услуги.
- Ожидаемой, требуемое качество, которое соответствует количественным характеристикам товара или услуги.
- Привлекательное или опережающее качество, которое вызывает восхищение, рисунок 1 [22].

Базовые (ожидаемые факторы) – факторы, которые подталкивают клиента к покупке, или наоборот, не подталкивают. Большинство гостиниц придерживает существующих общепринятых стандартов, которые обеспечивают продажи для организации. Если предприятия решило отойти

от этих стандартов, то покупатели могут отказываться от покупки товара или услуги. Например, существует в гостинице определенный стандарт, который говорит о том, что размер покрывала не должен превышать размера матраса, но если это происходит, то это влияет на удовлетворенность клиента [22].

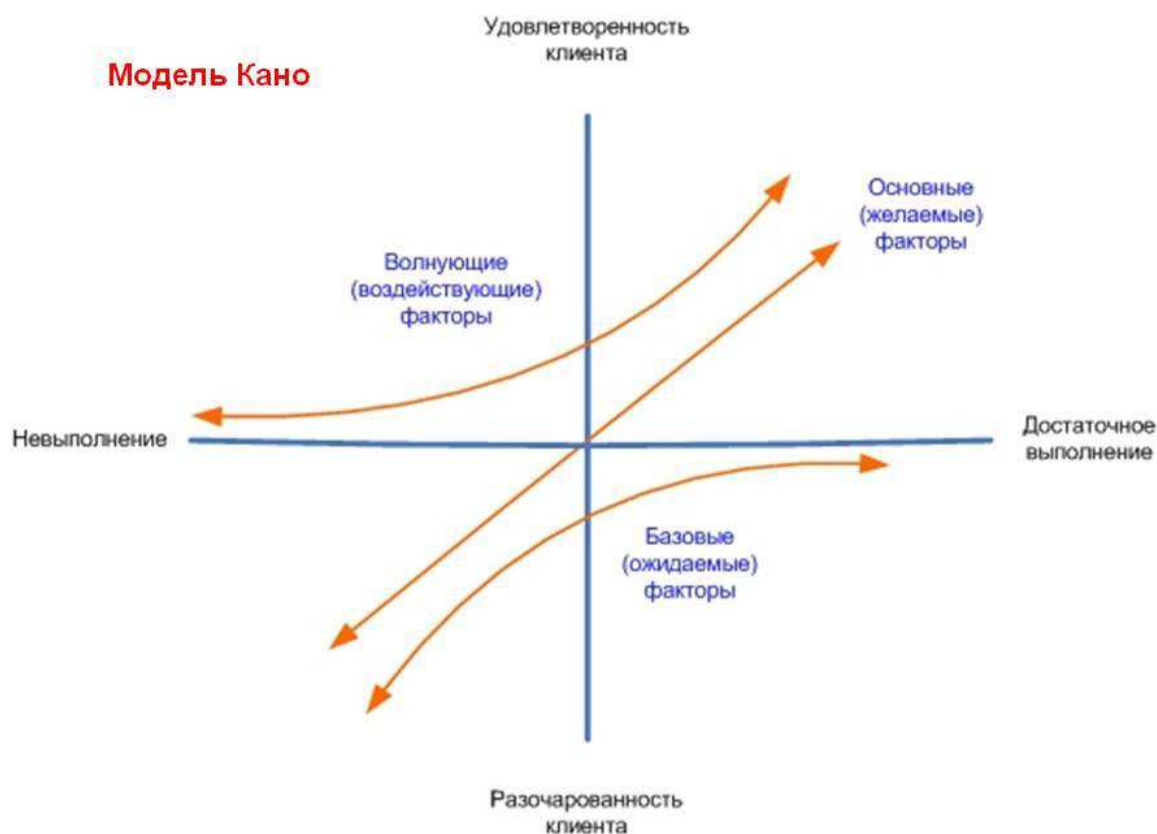


Рисунок 1 – Трехуровневая модель удовлетворенности

Таким образом, есть необходимые факторы услуги, которые при их отсутствии вызывают неудовлетворенность, но так же важно помнить, что и увеличение этих фактором тоже не повышает уровень удовлетворенности.

Основные факторы, или желаемые – другими словами, совершенствование товара или услуги приводит у удовлетворенности клиента. К примеру, можно значительно сократить время, проводимое в очереди у ресепшена, что в итоге вызовет пропорциональный рост уровня удовлетворенности [22].

Волнующий или воздействующий фактор – это неожиданный «сюрприз» для данного уровня сервиса, в этом случае клиент приятно удивлен, полученным результатом, и иногда даже шокирован. К примеру, за долгое ожидание блюда гость может получить в подарок шампанское или фрукты, но стоит видеть меру, ведь впоследствии волнующее качество превращается в ожидаемое, и теперь корзина фруктов или шоколад в номере раньше мог удивлять, а теперь для большинства клиентов это является нормой [22].

Для измерения уровня удовлетворенности используются так называемые индексы удовлетворенности – это показатели, анализирующий информацию о том, как клиент воспринимает качество услуги, которые предоставляет гостиничная организация.

Индекс – указатель, использующийся для описания определенного события или явления.

С помощью индекса удовлетворенности мы можем на качество услуги глазами покупателя, одновременно определяя ощущения и ожидаемые результаты, и это помогает нам установить профили и стратегии в отношении качества товара или услуги, выстроить приоритеты для дальнейшего улучшения и приближаться к их достижению. Вычисляются индексы при помощи оценок потребителей касаясь определенных качеств товара.

Измерить степень удовлетворенности можно в рамках одного предприятия, но тогда полученные результаты будут являться абсолютными и не могут измерять уровень удовлетворенности клиентов других гостиничных предприятий.

Уровень удовлетворенности зависит от двух факторов – выгода клиента и клиентоориентированность. То есть, чем больше потребитель получил выгоды от товара или услуги, то больше он доволен, а значит, уровень удовлетворенности растет. Клиентоориентированность работает, если процессы и структуры гостиничного предприятия воспринимаются



фактическим и потенциальным клиентом, как высокие ожидания, такой подход к работе обеспечит рост уровня удовлетворенности [25].

### **1.5 Правила работы с трудными клиентами**

Любой сотрудник любого предприятия знает и наслышан о том, какие бывают трудные клиенты и как нелегко с этим бороться. При взаимодействии с такими потребителями неважно насколько качественный товар или сервис, проблемы именно в том, чтобы найти общий язык с таким типом клиентов.

К каждому трудному клиенту нужен индивидуальный подход. Только подстраиваясь под заказчика – под его запросы, стиль общения – можно найти точки соприкосновения, установить контакт и удачно продать свой товар или услугу.

Типы клиентов:

1. Нерешительный клиент. Такие гости никогда не знают, чего хотят или не могут решиться и выбрать что-то одно из двух и в целом не в состоянии самостоятельно принять окончательно решения [28].

Этот тип клиента делится еще на два: негативно и позитивно сомневающийся. Позитивный тип всегда выбирает самое лучшее, но сам к конечному итогу прийти не может. А негативный напротив, всегда думает, в какой из вариантов он потеряет больше [28].

Для работы с таким типом есть несколько правил работы:

- Позитивному всегда сомневающемуся клиенту необходимо описать все преимуществы определенного товара и обязательно добавить личное мнение, например «На мой взгляд, этот вариант Вам подходит лучше...» или «На мой вкус, это блюдо вкуснее...» и т.п. Не обязательно, что гость моментально примет решение, или полностью доверится персоналу, но это, по крайней мере, поможет сдвинуться с мертвой точки [28].

- А вот негативно сомневающемуся личное мнение не поможет, потому что такой тип всегда считает, что он получит и сколько потеряет и стоит ли это того. Поэтому здесь помогут достойные аргументы, сухой расчет, авторитетные доводы и мнения.

- Необходимо всегда говорить уверенно, заряжать клиента уверенностью, что он получит максимальную выгоду.

2. Всезнающий клиент. Человек с очень высокой самооценкой, всегда нудный, не доверяет выбору и всегда считает, что знает все лучше всех. Но при этом хочет, чтобы его убедили в правильном решении [28].

Правила работы с таким типом:

- Самое главное, не обижаться. Все, что говорит такой тип личности никак не связано с кем-то и лично ни к кому не относится. При ответной реакции от сотрудника может возникнуть очень неприятная конфликтная ситуация, где скорее всего за все будет отвечать персонал.

- Взывать к мнимому авторитету, такими фразами как: «Ну, вы же знаете...», «Вы как опытный человек в этой области...» и т.д.

- Проявлять настойчивость и предлагать максимум вариантов [28].

3. Импульсивный клиент. Скорее всего, такой тип личности уже все продумал до мелочей еще до того, как зашел в здание [28]. Всегда ведет себя беспокойно и очень быстро принимает решения.

Правила работы с таким типом:

- В работе с такими клиентами необходимо всегда говорить по делу, без лишней воды.

- Для таких клиентов желательно упростить все процессы до минимума действий, нельзя вытягивать информацию и задавать много ненужных вопросов.

4. Общительный клиент. В основном такие клиенты всегда много разговаривают и особо не слушают, что им предлагают. Очень часто отвлекаются и повторяют что-то несколько раз. Такой тип личности, скорее

всего, просто хочет, чтобы его выслушали. Могут говорить на совсем, не касающиеся дела темы [25].

Правила работы с данным типом клиента:

- Необходимо внимательно выслушать гостя, но при этом пресекать развитие разговора в другой теме. Нельзя вступать в обсуждение личных тем гостя.
- По возможности задавать вопросы с ответом да/нет. Такой подход помогает собраться гостю и не дает уходить от темы [25].

5. Недовольный клиент. Такой тип клиента всегда недоволен ни работой сотрудников, ни качеством товара. В основном всегда клиент привлекает внимание своим негодованием и может не дать даже начать с ним конструктивный диалог [28].

Правила работы с таким типом клиента:

- Необходимо проявлять вежливость и терпение.
- Важно дать понять, что оскорбления и нежелания выстраивать диалог не помогут решению его проблемы.
- Нельзя показывать себя виноватым в его глазах, иначе клиент это чувствует и становится больше уверен в том, что он прав [28].

Существует много различных типов трудных клиентов и каждый из них требует индивидуального подхода. Для работы с такими клиентами психологи выработали общий алгоритм действий и если его соблюдать по порядку, то уже к середине контакта гость сдает свои позиции.

Алгоритм действий по работе с трудными клиентами:

1 этап. Оптимизация степени напряжения. Самый лучший способ – это дать клиенту все высказать, и обычно это оказывается достаточным для нормального продолжения работы с ним. Здесь важно не перебивать клиента и не торопить, иначе он может сделать вывод, что он здесь ничего не значит и его проблемы никому не важны. Необходимо сохранять спокойствие, в итоге клиент, посмотрев на сотрудника сам не замечая, будет успокаиваться [25].

2 этап. Определение типа клиента. Далее необходимо понять, что за тип трудных клиентов перед вами. После того, как он был определен, нужна дальнейшая стратегия по работе с ним, нужно определить свою цель, он может быть как решение проблемы, так и сохранение своего внутреннего спокойствия [25].

3 этап. Вербальное общение, техника согласия. На этом этапе нужно показать клиенту, что ты не только слушаешь его, но и готов помочь в решении его проблемы [25].

Есть много способов войти в состояние гостя:

- Вербальные или словесные, то есть при помощи слов, рекомендуется использовать позитивные утверждения: «да, конечно», «да, я вас понимаю».

- Невербальные, то есть это мимика, жесты, движения руками. Важно поддерживать зрительный контакт с гостем, показывать заинтересованность выражением лица и т.д.

4 этап. Демонстрирование общности с гостем. Рекомендуется использовать слова-объединители, такие как «вместе с вами», «мы с вами» и т.д. Тогда гость чувствует, что его проблема была услышана, и будет решена.

Но всегда необходимо держать официальную дистанцию [25].

Здесь важен темп речи, интонация, необходимо говорить медленнее, чем клиент, обычно это на психологическом уровне заставляет успокоиться вашего собеседника, и так можно избежать неприятной ситуации, например ссоры.

5 этап. Демонстрация ценности гостя. Необходимо периодически обращаться к клиенту по имени и использовать утвердительные предложения [25].

6 этап. Умение признать свою неправоту. Умение признать свою вину считается сильной позицией. При попытке отстоять свою точку зрения, можно потерять клиента, а предприятия тратить больше ресурсов, когда привлекает новых клиентов, а не пытается удержать старых [25].

7 этап. Решение проблемы. На последнем этапе, после всех предыдущих, сотруднику необходимо взять на себя ответственность за решение проблемы [25].

Важно, предложить гостю варианты решения его проблемы. Если сотрудник ограничивается только словами, то это может вызвать только злость клиента. Нужно дать почувствовать клиенту контроль над ситуацией, но при этом решать ее будет не он, а просто принимать участие, то есть вовлечь клиент в поиск решения.

По окончании необходимо связаться с гостем, чтобы узнать все ли теперь в порядке.

В первой главе изучены теоретические основы клиентоориентированного подхода в сфере гостеприимства, история возникновения клиентоориентированности. Изучены функции и принципы клиентоориентированности, виды трудных клиентов и правила работы с ними.

**Глава 2 - изъята.**

**Глава 3 - изъята.**

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Понятие клиентоориентированного подхода в гостиницах достаточно широкое. С помощью такого подхода гостиница может извлекать дополнительную прибыль за счет понимания и эффективного удовлетворения нужд потребителей.

Немаловажным аспектом клиентоориентированного подхода является грамотный подбор и обучение персонала, так как формирование команды начинается с принятия на работу новых сотрудников и обучения уже имеющихся.

В результате написания бакалаврской работы были решены следующие задачи:

- Изучены теоретические основы клиентоориентированности в сфере гостеприимства.
- Проанализирована и оценена клиентоориентированность гостиницы «Берега».
- Разработаны рекомендации по применению клиентоориентированных технологий на предприятии.

Низкая ценовая категория гостиницы «Берега» – это бесспорно преимущество данной гостиницы.

На основе анализа деятельности гостиницы «Берега» можно сделать вывод о том, что гостинице «Берега» необходимо больше ориентироваться на клиентах.

В работе предложено ряд рекомендаций по внедрению клиентоориентированного подхода в гостинице «Берега», которые позволят:

- Повысить квалификацию работников.
- Улучшить качество обслуживания.
- Повысить лояльность клиентов.

Таким образом, выяснено, что задача удержания клиента практически невыполнима без структурированной системы, включающей в себя базу

данных с полной и детальной информацией о потребителе и спектре предоставляемых ему услуг, а также инструменты анализа и планирования отношений с ним.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Балашова, Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса / Е.А. Балашова. – Москва : Вершина, 2006. - 81с.
2. Брашнов, Д. Г. Гостиничный сервис и туризм / Д. Г. Брашнов. – Москва : Эксмо, 2016. – 224 с.
3. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник / О.С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : Экономистъ, 2006. – 670 с.
4. Волков, Ю.Ф. Технология гостиничного обслуживания. Высшее образование / Ю.Ф. Волков. – Ростов - на – Дону : Феникс, 2008. – 384 с.
5. Гостиница «Берега», Красноярск. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://beregа24.ru/>
6. Горовиц, Ж. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя. пер. с англ / Ж. Горовиц. – Москва : Дело и сервис, 2015. – 288 с.
7. Городецкий, И.Я. Стандарты гостиничного хозяйства / И.Я. Городецкий. – Москва : Наука, 2012. – 123 с.
8. Денисенко, А. В. Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения / А.В. Денисенко, В. С. Сенин. – Москва : Финансы и статистика, 2008. - 139 с.
9. Ёхина, М.А. Организация обслуживания в гостиницах / М.А. Ёхина. – Москва : Академия, 2016. – 208 с.
10. Заренок, Н.Н. Культура управления / Н.Н. Заренок. – Москва : Высшая школа, 2010. - 356с.
11. Иванов, В.В. Гостиничный менеджмент : учебное пособие / В.В. Иванов, А.Б. Волов. – Москва : ИНФРА-М, 2014. - 384с.
12. История возникновения клиентоориентированности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

- [https://ozlib.com/954721/ekonomika/istoriya\\_vozniknoveniya\\_klientoorientirovannosti](https://ozlib.com/954721/ekonomika/istoriya_vozniknoveniya_klientoorientirovannosti)
13. Кабушкин, Н.Г. Менеджмент гостиницы : учебное пособие / Н.Г. Кабушкин. – Москва : Новое знание, 2015. - 409с.
  14. Карпова, Г. Экономика современного туризма / Г. Карпова. - Москва : Герда, 2009. - 189с.
  15. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм / Ф. Котлер, Дж. Боун, Дж. Мейкенз. – Москва : Юнити, 2008. - 1069с.
  16. Корнеев, Н.В. Технология гостиничного сервиса / Н.В. Корнеев, Ю.В. Корнеева, И.А. Емелина. – Москва : Академия, 2011. - 269 с.
  17. Клиентоориентированность: принципы, оценка, определение. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.oyli.ru/klientoorientirovannost/>
  18. Кузьмина, Е.М. Гостиничный сервис. Избранное / Е.М. Кузьмина. – Тюмень : Изд-во Тюменского гос. ун-та, 2014. - 99 с.
  19. Ляпина, И. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания / И. Ю. Ляпина. - Москва : Академия, 2011. - 218 с.
  20. Медлик, С. Гостиничный бизнес / С. Медлик, Х. Инграм. – Москва : Юнити-Дана, 2005. - 224 с.
  21. Об утверждении Положения о классификации гостиниц : Постановление Правительства РФ от 18. Ноября 2020г. N 1860
  22. Объяснение моделей Кано: анализ и примеры. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lpgenerator.ru>
  23. Папирян, Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства : учебное пособие / Г.А. Папирян. – Москва : ИНФРА-М, 2017. - 207с.
  24. Попов, Л.А. Управление человеческими ресурсами / Л.А. Попов, Е.А. Баклыкова. – Москва : РЭА им. Г. В. Плеханова, 2009. - 167 с.
  25. Прончева, О.К. Клиентоориентированные технологии в гостиничном сервисе : учебное пособие / О.К. Прончева. – Омск : ОГИС, 2015. – 71 с.

26. Саак, А.Э. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны) / А.Э. Саак, М.В. Якименко. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 432 с.
27. Тимохина, Т.Л. Организация приёма и обслуживания / Т.Л. Тимохина. – Москва : ИНФРА-М, 2009. - 352 с.
28. 20 трудный клиентов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://in-scale.ru/blog/trudnyj-klient>
29. Уокер, Дж. Введение в гостеприимство / Дж. Уокер. – Москва : Юнити, 2016. - 195 с.
30. Формы повышения клиентоориентированности организации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625a2bd69b5c53a89421206c26\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625a2bd69b5c53a89421206c26_0.html)
31. Ходорков, Л.Ф. Мировое гостиничное хозяйство / Л.Ф. Ходорков. – Москва : ВКШ по иностр. Туризму, 2009. - 216с.
32. Хрестоматия «Основы гостеприимства». – Екатеринбург : Гуманитарный ун-т, 2010. - 38 с.
33. Чудновский, А.Д. Менеджмент в туризме и гостиничное хозяйство: учебное пособие / А.Д. Чудновский. - Москва : КНОРУС, 2006. – 160 с.
34. Шавровская, М.Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений / С.Н. Апенько, М.Н. Шавровская. – Омск : Вестник Омского университета, 2010. – 56 с.

**Приложение А изъято.**

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра гостиничного дела

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

 М. Д. Батраев  
«05» 06 2021 г.



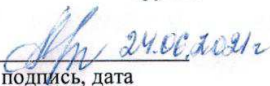
**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

43.03.03 Гостиничное дело  
код и наименование направления подготовки

43.03.03.02.01 Ресторанное дело  
код и наименование профиля подготовки

Разработка рекомендаций по применению клиентоориентированных  
технологий в гостинице «Берега»

тема

Руководитель	 подпись, дата	доцент, канд. техн. наук должность, ученая степень	<u>А.М. Тимофеева</u> инициалы, фамилия
Выпускник	 подпись, дата	<u>ТТ17-02БПР</u> группа	<u>О.В.Гринько</u> инициалы, фамилия
Нормоконтролер	 подпись, дата		<u>А.М. Тимофеева</u> инициалы, фамилия

Красноярск 2021