**ТЕМА 4. ТРЕВЕЛ-ПОЛІТИКА КОМПАНІЇ**

1. **Сутність та значення тревел-політики компанії.**
2. **Особливості складання тревел-політики компанії.**
3. **Дотримання положень тревел-політики в поточній діяльності компаній.**

**4. Етапи розробки та різновиди тревел-політики.**

**1. Сутність та значення тревел-політики компанії**

**Тревел-політика** (Travel Policy) – ключовий документ, який регулює взаємовідносини між компанією і агентством, організуючим подорожі співробітників.

Деталізуємо особливості складання цього документа, а також роботи з ним.

В сучасних умовах необхідність введення в компанії документа, що регулює відрядження співробітників не викликає сумнівів. Такий документ повинен бути розроблений у будь-якій компанії, в якій протягом поточного року здійснюються ділові, витрати на які, входять до складу адміністративних.

Правильно розроблена тревел-політика значно оптимізує корпоративний бюджет на організацію ділових поїздок, економлячи робочий час як компанії-постачальника послуг, так і замовника корпоративного сервісу: тревел-координатора.

Дотримання тревел-політики дає незаперечні переваги замовнику при роботі з постачальником корпоративного сервісу, надаючи можливість значно скоротити фінансові та організаційні витрати і часто захистити себе від невиправданих репутаційних ризиків.

У той же час далеко не для всіх компаній наявність такого документа обов'язково. Необхідність в тревел-політики залежить, в першу чергу, від розміру компанії, а також від того, наскільки часто подорожують співробітники.

Внутрішню тревел-політику мають 99% всіх компаній. Це своєрідний звід правил, за якими організовуються відрядження співробітників. Обійтися без затвердженої тревел-політики можуть тільки дуже маленькі компанії, де легко управляти невеликим колективом і за домовленістю встановлювати чи обмежувати витрати на поїздки. У різних компаніях звід правил по поїздкам називається по-різному. Десь це положення по відрядженнях, десь це положення по тревел-політику.

Навіть в США тільки 20-25% компаній мають структуровану тревел-політику. Однак там це пояснюється особливостями економіки, адже велика частина компаній належить до категорії середнього і малого бізнесу (СМБ). Тревел-менеджмент і тревел-політика – це елементи запротокольованих, великих, з внутрішньої менеджмент-структурою компаній. І в набагато меншому ступені це притаманне компаніям СМБ. В США і Європі 2/3 обсягів корпоративного туризму дають компанії СМБ.

В Україні ж СМБ дає вкрай малий відсоток корпоративного Тревел, оскільки він перебуває у стадії розвитку. Тому в нашій економіці тревел-політика просто зобов'язана бути набагато більш широко поширеною і застосовуватися для корпоративних поїздок: ті, хто є корпоративними клієнтами, – це великі компанії, яким цей елемент внутрішнього менеджменту просто необхідний.

У той же час наявність або відсутність у корпоративного клієнтам персональної Travel Policy не завжди «прив'язане» до розмірів підприємства і обсягами тревел-закупівель. Не мати корпоративного Travel Policy сьогодні – це не контролювати витрати компанії. Якщо корпоративному замовникові не важливо, яким чином і на що витрачається бюджет компанії, то це – його право, за умови, що частота і обсяг закупівель Тревел -Сервісу в компанії не високий і менеджер, який відповідає за закупівлі, може обійтися без жорсткого контролю за витратами.

**2. Особливості складання тревел-політики компанії**

Створення документа Travel Policy – непростий процес, при якому треба враховувати всі нюанси, знати специфіку конкретної компанії.

З одного боку, це звід внутрішніх правил, а значить, і створений він повинен бути всередині компанії. З іншого боку, провідні тревел-агентства охоче надають своїм клієнтам консультації в цьому непростому питанні.

Незважаючи на те, що документ Travel Policy є внутрішнім документом компанії, для його складання можна звертатися до спеціалізованих туристичних агенцій по допомогу чи пораду, які на договірних умовах надають консалтингові послуги у вигляді рекомендацій з розробки Travel Policy, виходячи з багаторічного досвіду партнерства з іншими компаніями, які вже в своїй роботі ґрунтуються на Travel Policy.

Тревел-політика повинна бути узгоджена з адміністрацією, з керівництвом компанії, зі службами персоналу, фінансів і безпеки. В процесі розробки змістовних позицій документу доцільно залучити й внутрішніх стейк-холдери (stake-holders), адже Travel Policy – це не тільки інструмент контролю над фінансами, але і опосередковано за всією діяльністю компанії, тому що для багатьох компаній Тревел – це суть їх бізнесу.

При розробці документа, що регулює поїздки, важливо тісна взаємодія між клієнтом і тревел-агентством. Агентство допомагає клієнту в частині переміщення, в частині встановлення ліміту на проживання в готелі, розділивши його на грейди, рекомендує, яким класом користуватися при тій чи іншій тривалості польотів. Але з точки зору внутрішніх процесів компанії всі рішення приймає клієнт.

Зрозуміло, що у великій компанії розробка правил подорожей – це процес, який вимагає часу і професійних зусиль. Проте, навіть якщо врахувати всі нюанси, з часом в документ доведеться вносити зміни.

В першу чергу вони можуть бути пов'язані зі змінами в структурі компанії. Відкриваючи філії в Україні і за кордоном, компанії збільшують частоту польотів на окремо взятих напрямах або зменшують на інших. Змінюються авіаперевізники, базові готелі, а отже, і умови закупівель. Travel Policy – це абсолютно живий організм, це – регламент закупівель, який змінюється в залежності від потреб компанії-замовника.

Зміни в Travel Policy можуть бути внесені на основі результатів програми по ефективному управлінню витратами на ділові поїздки і заходи Demlink Money за підсумками півріччя або року.

Фактори, що впливають на зміни тревел-політики, можуть бути самого різного характеру. Наприклад, внаслідок кризових явищ, у компаніях політика може змінюватися у бік економії та обмежень. Компанії можуть відмовилися від перельотів в бізнес-класі, включаючи топ-менеджмент і т.д. При нормалізації економічної ситуації, компанії можуть знову змінювати Travel Policy.

Отже, тревел-політика – це абсолютно живий організм, зміни в ній можуть диктуватися змінами планів в компанії, адже Тревел – це відображення бізнесу. Зважаючи на це, завдання тревел-менеджера спільно з тревел-агентством – швидко реагувати на зміни, відстежувати актуальні потреби бізнесу.

**3. Дотримання положень тревел-політики в поточній діяльності компаній**

Існує така негласна думка, що в Україні суворість законів компенсується необов'язковістю їх виконання. Чи поширюється це правило на закони, що регулюють правила ділових поїздок в великих компаніях? Як часто відбуваються порушення і чи можна цього уникнути?

Тревел-політика повинна бути реалістична, наповнюваності і мати практичне значення. Необхідно донести до співробітників, в якому обсязі використання цього документа дозволяє оптимізувати витрати і отримувати конкретну вигоду.

Дотримання співробітниками правил подорожей і відсутність конфліктів у багато залежить від стану компанії в цілому. Фінансово стабільна компанія з високими показниками розвитку і зростання, з мінімальною плинністю кадрів, наявністю в штатному розкладі всіх необхідних служб матиме мінімум складностей в дотриманні положень тревел-політики співробітниками компанії.

При використанні послуг тревел-агентства порушити корпоративні правила співробітнику досить важко. При складанні і прийнятті Travel Policy жорстко і чітко прописується категорія і клас тревел-обслуговування в залежності від займаної посади співробітника в корпорації і напрямків його проходження.

При замовленні Тревел-сервісу у тревел-агента корпорації використовуються авторизовані бланки з чітким відображенням замовлення. Наприклад, якщо ви – не керівник корпорації, то не можете здійснювати трансатлантичні перельоти в бізнес і першому класі, пересуватися по країні в вагоні класу СВ, а так само проживати в готельному номері категорії President Luxe.

В іноземних, як і в багатьох українських компаніях, як правило, жорстко відслідковується виконання правил тревел-політики співробітниками, за її порушення можуть послідувати серйозні санкції.

1. **Етапи розробки та різновиди тревел-політики**

Процес розробки обґрунтованого і індивідуального документа Travel Policy передбачає реалізацію таких основних етапів:

1. Визначення ключових авіаперевізників на підставі аналізу польотного трафіку співробітників, беручи до уваги розташування офісів – представництв компанії.

2. Складання списку пріоритетних авіаперевізників, квитки на рейси яких будуть пропонуватися в першу чергу при роботі із замовленням.

3. Розробка та прийняття найбільш вигідною тарифної політики при роботі з авіакомпаніями і готелями.

4. Рекомендації щодо застосування тарифів авіакомпаній за основними класами бронювання (політика «вихідного дня», перевага при бронюванні повного економічного і бізнес-класу, мильні програми авіакомпаній і готельних мереж і т.д.).

5. Висновок конфіденційних і персоніфікованих двосторонніх і тристоронніх договорів з авіакомпанією і готельною мережею для отримання оптимальних тарифів і умов бронювання на підставі польотної сітки і прийняття корпоративних норм замовника по політиці закупівель.

6. Опрацювання ануляційної та поворотної політики при відмову від авіаквитків; оптимізація штрафних санкцій від постачальників.

7. Пріоритетні правила і бюджетування витрат на співробітників замовника при бронюванні авіаквитків, готелів, трансферів, VIP-залів, гідів-перекладачів, прокату автомашин та інших супутніх сервісів.

8. Затвердження процедури формування та замовлення обслуговування у компанії - постачальника сервісу (бланки замовлень і підтверджень).

9. Виділення персонального менеджера (keyaccount manager) від компанії при роботі із замовником.

10. Фіксація формату надання звітних бухгалтерських документів.

Існує чотири види Travel Policy в залежності від ступеня жорсткості регламентацій, які лежать в їх основі.

1. У ряді компаній діє Travel Policy з жорстким регламентом, згідно з якою здійснюється контроль всього циклу Тревел – від замовлення (pretrip) до фінансової звітності (post-tripanalysis). У цій політиці існують суворі ліміти по всіх елементах поїздки (квитки, готелі, трансфери), і ці ліміти озвучені і підтримуються топ-менеджментом компанії.

2. Travel Policy з винятками, коли допустимі винятки по обраній групі співробітників, регіону та разовим цілям / завданням поїздки.

3. Ще більш гнучкий варіант, при якому регламентуються основні параметри політики для різних рівнів співробітників і немає контролю end-to-end по поїздкам.

4. Політика визначається на момент оформлення замовлення, немає консолідованої статистики, практично відсутня система авторизації заявок.

Загальний звід правил по відрядженнях (бізнес-тревел) потрібно в більшості компаній, так як він систематизує процес підготовки і організації самої поїздки. Без цього можна обійтися тільки при дуже маленькому обсязі поїздок або в невеликих компаніях, в яких відрядження є рідкісними і не потрібно певної розробки системи. У середніх і великих компаніях навіть при відсутності великої кількості відряджень Travel Policy потрібна для звітності і точної організації поїздок.

При розробці цього документа необхідно виділити важливі напрямки, а також переваги по готелям і стандартам комфорту при виборі перевізника. Важливо враховувати частоту відряджень, особливості політики самої компанії або організації, наскільки заздалегідь бронюються послуги, які тарифи краще, частоту скасування поїздок і змін пасажирів і багато іншого.

Travel Policy змінюється тоді, коли змінюється політика компанії, крім того, на зміни впливають і інші фактори: зміна керівництва, збільшення або зменшення обсягу бізнесу, недотримання співробітниками правил, зміна в документообіг компанії, злиття і поділ компаній. Залежно від цього можна припускати зміни в кількості і якості послуг, перевагу тим чи іншим перевізникам і ланцюжках готелів.

Український сегмент відрізняється меншою прозорістю за витратами на відрядження і більш спонтанним виконанням. У ряді випадків зміни і форс-мажор можуть виникати протягом 24-х годин. Також спостерігається значне скорочення витрат і перевагу більш економічному сервісу при організації ділових поїздок. Звітність може передбачатися як формальний варіант. Існує різниця в Travel Policy для керівників підрозділів і топ-менеджменту компанії. Для українських компаній важливі первинні документи та їх узгодження.

Найбільш поширені випадки порушення Travel Policy – неподання документів або невиконання всіх необхідних умов документа. Щоб уникнути цього необхідно проводити короткі тренінги для співробітників або видавати їм пам'ятки і технології по процесу організації відряджень з докладним таймингом і простим інтерфейсом або таблицею для заповнення в чітко зазначені терміни. Більш того, в ряді компаній існують матеріальні стягнення за подібні порушення.

Принципи оптимізації поїздок – частина трепел-політики. У іноземних компаніях ці принципи відображені в більшій мірі, тому що вони раніше почали займатися аутсорсингом бізнес-тревел послуг. В Україні індустрія почала формуватися порівняно недавно, в 90-х. Відповідно і завдання з оцінки ефективності відмінні. У західних трепел-політиків часто закріплюють так звані reason-коди, які допомагають вести аналітику поїздок по наданим знижкам і втрачених можливостей. Так reason-код може показати, що 90% відряджень були здійснені відповідно до трепел-політикою компанії, тому що співробітники користувалися послугами виділених авіакомпаній, готелів, трансферних організацій по корпоративних тарифах, а в 10% відбулися відхилення, їх причини вказуються. Наприклад, поїздка топ-менеджменту з бронюванням готелю підвищеної категорії, терміновість або піковий період. У російській практиці складно назвати приклади, де є щось подібне. Статистично вітчизняні компанії аналізують тільки географію поїздок.

Однак сьогодні ще не всі компанії усвідомили наскільки важливо і корисно для бізнесу, коли ділові поїздки співробітників консолідовані в єдиному інформаційному полі, його забезпечує трепел-політика. В середньому 3,5 тисячі поїздок щомісячно, користуючись корпоративними тарифами та послугами чітко визначених їх політикою авіакомпаній, готелів, трансферних організацій, накопичуючи бонуси і милі, приносять користь своєї компанії.

Обробка всієї звітної фінансової інформації про відрядження може здійснюватися як бухгалтерією, так і співробітником самостійно. Не завжди готель може надати документ в необхідній формі – це додаткові складності. Крім того, служби таксі, не завжди видають квитанцію, яка оформлена за правилами з ІПН, відміткою тиражної комісії, реквізитами організації та іншими даними, які необхідні відповідно до законодавства. Зростає ризик зловживань. Наприклад, дуже поширена ситуація, коли співробітник домовляється з адміністратором на стійці готелю про збільшення вартості проживання в рахунку, а різницю ділять. Виключити вказані складнощі допомагає трепел-політика з чітко прописаними тарифами на послуги.

Безумовно, створення тревел-політики диктує розмір компанії і те, наскільки часто їздять у відрядження її співробітники. Але все залежить ще й від того, які цілі переслідує створення цього документа. Це може бути просто набір внутрішніх інструкцій: в які терміни спланувати поїздку, які зібрати авторизації, до кого звернутися за допомогою. В інших випадках інструкції можуть нести не тільки внутрішній, а й зовнішній контент, містити найрізноманітнішу інформацію про відрядження, почерпнуту із законодавчих актів, приписів податкових органів та інших зовнішніх джерел.

Travel Policy – документ, яким компанія встановлює власні правила гри. Клас перельоту, клас готелю, розмір виплати добових, представницьких, компенсуються витрати на таксі та інші пов'язані з поїздкою витрати – все це особиста справа компанії, внутрішня політика в самому буквальному сенсі. І навіть не прописуючи такі питання на папері, невеликі компанії все одно вирішують їх по якомусь усталеному, нехай навіть неформально, принципом. В більшості випадків офіційна Travel Policy – це, як правило, комбінація з перерахованих вище типів документів.

Тревел-політика повинні бути зрозумілою у виконанні. У ній повинні легко проглядатися мета створення. Вона не повинна викликати питань типу "так хто ж це придумав щось?". Логіка повинна бути. Як процедурна (тобто вона не повинна наказувати отримання авторизації поїздки від особи, 80% часу проводить поза офісом), так і фінансова. Дуже чітко повинні бути прописані сфери відповідальності: хто за що відповідає і хто все це контролює. Навіть якщо процедурна складова документа невелика, розподіл відповідальності та функція контролю над виконанням повинні бути обумовлені в обов'язковому порядку. В іншому випадку працювати регламент буде погано. Це стосується швидше процедурного функціоналу документа.

З позицій чинного законодавства, особливу увагу слід звернути на поєднання відряджень з відпустками та вихідними. Люди завжди будуть виявляти бажання затриматися в тому місці, куди їх відряджають, як мінімум на вихідні, як максимум в повноцінну відпустку. Або прибути у відрядження прямо з відпустки. Або ще якось порушити звичайний хід подій. Придбання авіаквитків зі зміщеними датами або не мають прямого відношення до маршрутів відрядження пов'язане для компанії з певними податковими ризиками, тому зі своєю позицією з цього питання роботодавець повинен визначитися дуже чітко і однозначно.