## Теоретические аспекты корпоративного управления туризмом в РФ

## 

## Нормативная база корпоративного управления туризмом в Российской Федерации

Корпоративный менеджмент ( corporate management ) и корпоративное управление ( corporate governance ) — не одно и то же. Под первым термином подразумевается деятельность профессиональных специалистов в ходе проведения деловых операций. Иными словами, менеджмент сосредоточен на механизмах ведения бизнеса. Второе понятие гораздо шире: оно означает взаимодействие множества лиц и организаций, имеющих отношение к самым разным аспектам функционирования фирмы. Корпоративное управление находится на более высоком уровне руководства компанией, нежели менеджмент. Пересечение функций корпоративного управления и менеджмента имеет место только при разработке стратегии развития компании.

В апреле 1999 г. в специальном документе, одобренном Организацией экономического сотрудничества и развития (она объединяет 29 стран с развитой рыночной экономикой), было сформулировано следующее определение корпоративного управления: «Корпоративное управление относится к внутренним средствам обеспечения деятельности корпораций и контроля над ними... Одним из ключевых элементов для повышения экономической эффективности является корпоративное управление, включающее комплекс отношений между правлением (менеджментом, администрацией) компании, ее советом директоров (наблюдательным советом), акционерами и другими заинтересованными лицами. Корпоративное управление также определяет механизмы, с помощью которых формулируются цели компании, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью ».[[1]](#footnote-1)

Рассматривая нормативную базу, регулирующую корпоративное управление в туристическом сервисе РФ необходимо сначала рассмотреть основные нормативные акты, регулирующие деятельность туристических компаний.

Федеральный закон "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" вступил в силу в 1996 г. и сыграл важную роль в становлении туризма в России: легализовал экономические отношения в этой сфере, установил правила поведения участников туристического рынка, определил принципы государственной политики в отрасли.[[2]](#footnote-2) Туризм представляет собой многоотраслевой комплекс, поэтому необходимо разрабатывать поправки и к смежным законодательным актам - транспортному, налоговому и др., так как туристская деятельность попадает под регулирование самых различных разделов права: международного, транспортного, таможенного, земельного, налогового, лицензионного, природоохранного, защиты прав потребителей и т. д. [[3]](#footnote-3)

К настоящему моменту в субъектах Российской Федерации принято уже около 50 региональных законов. Следует заметить, что федеральные нормативные правовые акты и законодательство субъектов федерации создаются по одним и тем же канонам, хотя имеют очевидное изначальное различие. Первые призваны заложить единые подходы к государственному регулированию, а вторые - отразить особенности конкретной территории. Проблемой является отсутствие в федеральных законах четкого разграничения сфер правового регулирования между федерацией и ее субъектами.

Ключевым экономическим регулятором должен быть гражданско-правовой договор. Положения о туристском договоре только фрагментарно обозначены в законе "Об основах туристской деятельности в РФ". Поэтому приведение данных положений закона в соответствие международным требованиям защиты прав потребителей является одной из актуальных задач государственной политики в сфере туризма.

Обращаясь к документам Всемирной торговой организации, можно увидеть, что лицензирование в большинстве стран, являющихся членами ВТО, является обязательным. Лицензирование - это гарантия для потребителя и одновременно правила игры на туристском рынке, но оно не должно создавать чиновничьи барьеры. Направление на либерализацию рынка, которое выбрало правительство, соответствует современным реалиям, однако любая отмена действующей системы должна сопровождаться принятием комплекса мер, призванным не ухудшать, а улучшать ситуацию на рынке. [[4]](#footnote-4)

В случае отмены процедуры лицензирования для минимизации потребительских рисков имеет смысл аккредитация турфирм при саморегулируемых организациях, прообразом которых являются существующие профессиональные объединения в туризме. Участие в этих организациях должно быть добровольным. Но пока эти объединения не готовы к тому, чтобы взять на себя какие-либо административные функции. Механизм регулирования рынка туристских услуг, который может заменить лицензирование в туризме, не разработан в полном объеме.

С 2001 г. основным документом, регламентирующим процесс лицензирования туристской деятельности является закон «О лицензировании отдельных видов деятельности», с 2002 года – Постановление №95 «О лицензировании туроператорской и турагентской деятельности».[[5]](#footnote-5)

В мире существуют примеры деятельности организаций, которые в определенной мере берут на себя ответственность перед потребителем в области перевозок, гостиничных услуг и др. Путь этот абсолютно нормальный, но нужно идти последовательно, для того чтобы отмена лицензирования не создавала хаоса на развивающемся рынке туристских услуг.

Необходимо в целях защиты прав и интересов туристов прописать в законе и механизм финансовых гарантий. Потребительские риски в туризме можно и нужно снижать путем совершенствования законодательства в этой сфере.

Следует подчеркнуть, что в последнее время были разработаны среднесрочные и долгосрочные программы федерального, регионального и местного уровня ("Развитие курортов федерального значения", "Развитие туризма в РФ в период 1996-2005 гг.", "Социально-экономическое развитие города-курорта Сочи на период до 2010 г.", "Развитие сферы туризма и рекреации Ленинградской области до 2005 г." и др.).

Вместе с тем, как показывает анализ практики, их реализация заслуживает неудовлетворительной оценки. Это вызвано многими причинами, среди которых недостаточная государственная поддержка туризма как отрасли экономики, неразвитость нормативно-правовой базы, сокращение финансирования уже утвержденных комплексных целевых федеральных и региональных программ, отсутствие надежной системы обеспечения гарантий и льгот для инвесторов. Эти проблемы также требуют комплексного подхода.

Договорные отношения туриста с турфирмой складываются как отношения заказчика и исполнителя - глава 39 ГК РФ "Возмездное оказание услуг". В соответствии со статьей 779 Гражданского кодекса Российской Федерации по договору о возмездном оказании услуг исполнитель (турфирма) обязуется по заданию заказчика (туриста) оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик обязуется оплатить эти услуги.[[6]](#footnote-6)

Однако в отличие от многих других видов оказания возмездных услуг туристские услуги, в том числе международные, имеют свою особую специфику. Ее суть в том, что, помимо гражданского законодательства, туристская деятельность регламентируется Федеральным законом Российской Федерации "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации", Законом Российской Федерации "О защите прав потребителей" и целым рядом других законодательных и нормативно - правовых актов.

Например, административным законодательством регламентируется вопрос получения въездных виз, валютным законодательством - форма расчетов, таможенным - порядок пропуска через границу декларируемых товаров, имеются нормативные акты Госстандарта России о сертификации туристских услуг, акты государственных антимонопольных органов о применении к туристским услугам законодательства в сфере прав потребителей и так далее. Все эти правовые регламентации, так или иначе, должны быть отражены в договоре с туристом или же условия этого договора не должны им противоречить.

Специфика турбизнеса состоит также в том, что турфирма, как правило, сама не осуществляет международные поездки, экскурсии, путешествия и так далее, а является как бы организатором исполнения этих услуг, в реализации которых занята целая цепочка других ее партнеров.[[7]](#footnote-7)

Для того чтобы осуществить тур, то есть комплекс услуг по размещению, перевозке, питанию туристов, экскурсионных услуг, а также услуг гидов - переводчиков и других услуг, предоставляемых в зависимости от целей путешествия, турфирма самостоятельно вступает в правоотношения со многими организациями - авиа- или иным перевозчиком, страховой компанией, консульскими службами, отелями, другими турфирмами, принимающими туристов в местах отдыха, и так далее.

В статье 1 Федерального Закона «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 4 октября 1996 года сказано, что туристский продукт - это право на тур, предназначенное туристу для реализации. Турфирмы же (туроператоры и турагенты) - это организации, занимающиеся деятельностью по формированию, продвижению и реализации или только по продвижению и реализации туристского продукта.[[8]](#footnote-8)

В соответствии со статьей 9 Федерального Закона «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» туроператор при формировании и продвижении туристского продукта приобретает право на услуги, входящие в тур, на основании договоров с лицами, предоставляющими отдельные услуги, или с туроператором по приему туристов, обеспечивающим предоставление всех видов услуг, входящих в тур.[[9]](#footnote-9)

Приобретя такие права у других лиц и реализовав турпродукт туристу, турфирма тем самым становится ответственной перед последним по всем статьям заключенного с ним договора.

Ограничение или устранение такой ответственности в договоре с туристом в силу требований статьи 16 Закона Российской Федерации "О защите прав потребителей" расцениваются как ущемление прав потребителя по сравнению с правилами, установленными законом, и признаются недействительными.[[10]](#footnote-10)

В соответствии со статьей 10 Закона о туризме реализация туристического продукта осуществляется на основании договора. Договор заключается в письменной форме и должен соответствовать законодательству России, в том числе законодательству в области защиты прав потребителей. В договоре в обязательном порядке должны найти отражение, прежде всего существенные условия реализации турпродукта.[[11]](#footnote-11)

Существенными являются условия о предмете договора, условия, которые названы в Законе или иных правовых актах как существенные или необходимые для договоров данного вида.

К существенным условиям договора относятся:

- информация о туроператоре или турагенте (продавце), включая данные о лицензии на осуществление туристской деятельности, его юридический адрес и банковские реквизиты;

- сведения о туристе (покупателе) в объеме, необходимом для реализации туристского продукта;

- достоверная информация о потребительских свойствах туристского продукта, включая информацию о программе пребывания и маршруте путешествия, об условиях безопасности туристов, о результатах сертификации туристского продукта;

- дата и время начала и окончания путешествия, его продолжительность;

- порядок встречи, проводов и сопровождения туристов;

- права, обязанности и ответственность сторон;

- розничная цена туристского продукта и порядок его оплаты;

- минимальное количество туристов в группе, срок информирования туриста о том, что путешествие не состоится по причине недобора группы;

- условия изменения и расторжения договора, порядок урегулирования возникших в связи с этим споров и возмещения убытков сторон;

- порядок и сроки предъявления претензий туристом.

Иные условия договора определяются по соглашению сторон.

Турист вправе требовать от туроператора или турагента записи в договор об оказании ему всех услуг, входящих в тур, независимо от того, кем эти услуги оказываются.

Каждая из сторон вправе потребовать изменения или расторжения договора в связи с существенными изменениями обстоятельств, из которых стороны исходили при заключении договора.

К существенным изменениям обстоятельств относятся:

- ухудшение условий путешествия, изменение сроков совершения путешествия;

- недобор указанного в договоре минимального количества туристов в группе, необходимого для того, чтобы путешествие состоялось;

- непредвиденный рост транспортных тарифов;

- введение новых или повышение действующих ставок налогов и сборов;

- резкое изменение курса национальных валют.

Возмещение убытков при расторжении договора осуществляется в соответствии с фактическими затратами сторон. При этом согласно закону сумма, выплачиваемая в качестве возмещения убытков, не может превышать два размера стоимости туристского продукта.

Конкретные условия путешествия, розничная цена туристского продукта указываются в туристской путевке, выдаваемой туристу туроператором или турагентом. Туристская путевка является письменным акцептом оферты туроператора или турагента на продажу туристского продукта и неотъемлемой частью договора, а также документом первичного учета туроператора или турагента.

Урегулирование взаиморасчетов между туроператором или турагентом, направляющим туриста, и туроператором по приему или лицами, предоставляющими конкретные услуги, входящие в тур, осуществляется на основании туристского ваучера.[[12]](#footnote-12)

Нормативно-правовая база регулирования отношений в сфере туризма, как показал анализ, формируется параллельно с процессами самих субъектов рыночного хозяйствования.

## Структура управления российских туристических фирм

Использование организационно-экономического механизма управления туристической фирмой обеспечивается соответствующим качеством менеджмента.

В организационно-экономическом механизме управления туризмом важное значение придается технологической деятельности туристической фирмы. Под ней понимается материально-техническое, информационное, организационно-экономическое и правовое обеспечение процесса создания, обработки и движения туристического продукта в условиях четких производственно-временных факторов, способов (приемов, методов) совокупной работы сотрудников фирмы, социально-психологического их мастерства при контакте с туристами, наборы обязательных направлений как по будущей деятельности каждого туриста, о которой он должен быть информирован, так и по осуществлению контроля за необходимым качеством и сервисом работы предприятий инфраструктуры туристического бизнеса при обслуживании ими туристов.[[13]](#footnote-13)

Среди крупных туристских корпораций, вкладывающих инвестиции за рубежом, развиваются три организационные структуры как результат ответа на рост давления (см. рис. 1). В настоящее время достаточно накоплено опыта, чтобы выявить тенденции в организационных структурах. Каждая из структурных моделей представляет собой предмет для многих вариаций и усовершенствований. Каждая имеет свое рациональное отличие и содержит преимущества для туристской фирмы в какой-то частной ситуации и на особой стадии в своем движении к транснациональному предприятию.



Рисунок 1. Организационные структуры туристического бизнеса

Основные организационные модели:

Структура международного отдела (службы), несущего всю долю ответственности за политику и глобальную стратегию планирования на всех уровнях туристской фирмы.

Территориальная структура, заменяющая международную службу с линейными менеджерами на уровне высшего руководства управления, которые несут полную оперативную ответственность за дочерние туристские фирмы в распределенных географических районах.

Технологическая (функциональная) структура, заменяющая международные отделы, с исполнительными менеджерами на уровне высшего руководства, которые принимают на себя глобальную ответственность за развитие отдельных функциональных групп.

В некоторых туристских фирмах ответственность за политику и стратегическое планирование зарубежных операций несет международная служба или же эти задачи фактически выполняются филиалами, действующими независимо от функций, переданных им распорядителем на корпоративном уровне без значительных изменений в официальной структуре. Оперативная ответственность, такая как руководство зарубежными туристскими фирмами и развитие рынков туристских фирм в отдельных иностранных государствах, продолжает находиться в ведении филиалов с предоставлением поддержки со стороны самой туристской фирмы или ее международной службы.

Зарубежная деятельность проводится в рамках корпоративной политики и стратегии. Главный офис туристской фирмы осуществляет строгий глобальный контроль над всей системой продаж и планированием, а отдельные иностранные структуры функционируют в основном как оперативные подразделения, нежели автономные компании. При таком построении международная служба несет ответственность за руководство зарубежными филиалами туристской фирмы, определяя минимум технологических усовершенствований по странам и усиливает проникновение в отдельные рынки. Одновременно зарубежные отделения туристской фирмы остаются достаточно гибкими в своих действиях.

Анализ показывает, что предпочтение туристских фирм создать структуру международных отделов обосновывается следующими обстоятельствами:

Формальные организационные изменения иногда угрожают разрушить сложившиеся рабочие отношения. Это возможно в рамках устоявшихся зарубежных отделений туристской фирмы с сильным, хорошо сработавшимся местным руководством управления, привыкшим руководить без вмешательства. В этой ситуации желательно отказаться от крупных организационных подвижек, продолжая поиски более тесной координации между внутренней и зарубежной деятельностью или усиливая корпоративный контроль за транснациональной политикой и стратегией. Такой же подход необходим там, где родственная туристская фирма испытывает недостаток в контроле.

Высшее руководство полагает, что иностранная деятельность получит лучшее развитие от введения структуры международных отделов, чем от каких-либо других организационных форм. В рамках модели международной службы зарубежные отделения туристской фирмы могут только выгадать от дополнительного управленческого внимания, которое необходимо на ранней стадии развития, особенно в рамках зарубежного бизнеса. В дальнейшем иная организационная структура может доказать большее соответствие.

Там, где внутренних операций во много раз больше, чем зарубежных, а руководство туристской фирмы сталкивается с трудностями, которые преследуют различные структуры внутреннего производства в их отношениях с зарубежными партнерами, формы международной службы показывают свою эффективность. Многопрофильные туристские компании имеют возможность организации международных служб по направлениям деятельности (это более эффективно, чем по географическому признаку), создаваемым в целях поддержания более тесных лицензионных связей с внутренними службами.

Второй базовой организационной формой, которая проявляется в туристских фирмах, функционирующих как транснациональные предприятия, является географическая структура. Ее назначение - ответственная деятельность в рамках географических районов мира с линейными менеджерами с сохранением полномочий по транснациональному планированию и контролю за главным офисом туристской фирмы. В данном контексте стратегическое планирование предполагает такие критические решения: как и в какого рода бизнес вовлечена компания, природа базового управления производством, расположение главных средств, соответствие данного продукта местным нуждам.

При территориальной структуре туристской организации, которая сегодня заменяет форму международной службы во многих туристских фирмах, родная страна становится просто одной из многочисленных сфер мирового рынка. Операции по продаже туристских продуктов группируются в географические единицы. Иногда такие операции в конкретном географическом подразделении самостоятельны с учетом, что большая часть или весь продукт туристской фирмы в данной местности реализуется на месте. Тогда снова может быть существенным поток полусамостоятельных туристских фирм.

При территориальной структуре ответственность за все операции в конкретном районе будет возложена на одного линейного распорядителя, который отчитывается перед руководством управления туристской фирмы.

Чем продолжительнее действие корпоративной стратегии -определение основной направленности транснационального продукта, решения по крупным проектам, изменения в логике продвижения туристского продукта, - тем она устойчивее на уровне транснациональной туристской фирмы. Каждое подразделение принимает на себя ответственность за определение направлений деятельности, наиболее подходящих для местного рынка. Кроме того, направление потока туристских услуг по странам на уровне корпорации координируется с практическими подразделениями по планированию деятельности туристской фирмы. Они также могут принять стратегическое решение, отталкиваясь изначально от базового развития туристского продукта. Тогда менеджеры на местном уровне осуществляют развитие туристского продукта, необходимого для удовлетворения рынка. [[14]](#footnote-14)

В различных туристских фирмах территориально-географическая структура проявляется в разных формах. В одной фирме, например, территориальный менеджер практически несет ответственность за операции в своем географическом районе. В другой - функции территориального менеджера представлены на самом деле как координатора с учетом инструкций, исходящих от функциональных департаментов штаб-квартиры туристской фирмы. Но несмотря на такое разнообразие, формальное разделение на географические территории стало общей организационной чертой.

Представляется, что туристские компании, умело использующие географическую организационную структуру, делятся по двум значимым характеристикам: по величине дохода, полученного от соответствующего завершенного рынка; по критическим потребностям местного рынка. Территориальная структура организации пригодна для решения данных проблем, поскольку разнообразие рынков туристского продукта в центрально развиваемой туристской фирме может быть осуществлено в тесном взаимодействии. Нормально, что такое регулирование требует лишь технологического мастерства, которым легко могут быть обеспечены территориальные уровни или даже ниже. Если же требуется большее мастерство, то оно может быть востребовано из штаб-квартиры туристской фирмы.

Один из организационных советов заключается в том, чтобы создать уникальный тип менеджера по туристской продукции на уровне международной туристской фирмы. Такой распорядитель принимает на себя транснациональную ответственность за туристский продукт или его разработку. Он следит за прогрессом по своему производству повсюду в мире, действуя как "бюро обмена" по переводу успешных достижений с территории на территорию и разрабатывает рекомендации по транснациональной стратегии по каждому туристскому продукту. При этих обстоятельствах цель корпоративного менеджера по разработке туристского продукта в организационной структуре очень легко определить, хотя его оперативные взаимоотношения с линейными территориальными менеджерами, как доказано на практике, бывают амбициозными.

Третья базовая организационная модель, более поздняя по происхождению, нежели две другие, определяет (возлагает) транснациональную ответственность на группу функциональных распорядителей на высшем уровне руководства управления. При данной структуре вся технологическая деятельность туристской фирмы в данном географическом районе координируется через территориальных специалистов, входящих в штат корпорации.

Общие цели и стратегия туристской фирмы, как в целом, так и для каждого ее отделения, определяются штаб-квартирой. В рамках данных корпоративных указаний стратегические планы разрабатываются группой распорядителей производства для просмотра и утверждения высшим руководством управления. Каждое отделение туристской фирмы несет поэтому первостепенную ответственность за планирование и контроль всей деятельности по своему туристскому продукту на транснациональной основе. Штатные работники на корпоративном уровне обеспечивают функциональное руководство (финансы, юрисдикция, техническое обеспечение и т. п.) международными туристскими фирмами.

Для географической формы существенно одно ограничение - это собственное понимание, когда диверсифицированное производство туристского продукта или другие сложности должны быть реализованы на возобновленном рынке. Технологическая же организация, как видно, создана для таких ситуаций. Например, когда:

Линия производства туристского продукта фирмы многообразна, и различный туристский продукт поступает на возобновляемые рынки, разные по своему характеру и использующие мастерство системы продаж и различные каналы реализации.

Весьма подвижные стоимости, тарифы и другие предпочтения вызываются местным туристским продуктом и соответственно потребностью высокого уровня возможностей туристской фирмы.

Наибольшие трудности, с которыми сталкиваются туристские фирмы, принимающие технологическую структуру, будут связаны с тем, что на распорядителей необходимо возложить ответственность за транснациональный туристский продукт, несмотря на то, что их рабочий опыт в основном связан с внутренней деятельностью. Эти менеджеры могут либо недостаточно понимать международные проблемы, либо не быть склонными посвятить им достаточное внимание. Тогда проблемы не будут ограничены корпоративным уровнем разработки туристского продукта. Это относится и к функциональным основным менеджерам туристских фирм, работающим на внутреннем рынке туристских услуг, которые могут использовать на практике опыт разрешения проблем на международном уровне, а также обеспечить руководство деятельностью зарубежного отделения туристской фирмы.

В многопрофильных туристских компаниях, где технологическая структура строго необходима, эти проблемы могут стать более серьезными, чем в бизнесе, где превалирует единый туристский продукт и высшее руководство управления вовлечено в определенной степени в транснациональное планирование для всей туристской фирмы. В диверсифицированной туристской компании высшее руководство управления не может эффективно планировать каждое дело, поскольку первичная ответственность за направление бизнеса должна быть разделена по назначенным управленцам.

В условиях усиления конкурентной борьбы, усложнения организационной и технической деятельности эффективность контактов с потенциальными и реальными туристами требует все большей квалификации и информированности у сотрудников туристических фирм, что зависит от степени их подготовки. Организация оказания услуг должна быть нацелена на достижение полезного эффекта при четкой взаимосвязи важнейших составляющих ее элементов: технологии и организации труда.

Взаимоотношения между туроператором и туристом чаще всего строятся на основании агентского договора о предоставлении первым второму права на реализацию туристического продукта, сформированного туроператором.

Основные участники туристического бизнеса и система их отношений представлена на схеме 1.

Консульства, посольства

Турист

Банки

#### Турагент

Страховые компании

Государственные органы

Транспортные компании

Туроператор

Другие предприятия туристской индустрии

Рисунок 1. Основные участники туристического бизнеса и система их отношений

Работа туристических фирм с туристами включает в себя:

* предложение туристу или группе туристов определенного набора туристическо-экскурсионных услуг;
* получение от клиента денежных средств за путёвку (тур);
* перечисление денежных средств определённым организациям за размещение, проживание, экскурсионное обслуживание.

Договорные отношения туриста и туристической фирмы складываются как отношения покупателя (заказчика) и продавца (исполнителя). При этом следует подчеркнуть особый характер “продукт”, приобретаемого у туристической фирмы. Вступая с ней в договорные отношения, турист рассчитывает получить в конечном итоге необходимый ему набор услуг. Фирма же предоставляет ему, как правило, ещё не сами услуги, а права (гарантии) получения в определённое время, в определённом месте услуг, непосредственно осуществляемых другими фирмами, не имеющими прямых договорных отношений с данным туристом, но состоящими в договорных отношениях с направляющей туристической фирмой. Турист приобретает также и гарантии оказания определённых видов услуг и самой направляющей фирмой. Совокупность этих прав отображается в путёвке, которая является конечным “продуктом” деятельности туристической фирмы и соответственно предметом её реализации.

Следует отметить, что одной из главных задач индустрии туризма - развитие обслуживающей стороны туристского бизнеса, внедрение высокой культуры сервиса, заключающейся в умелом удовлетворении нужд клиента. Она должна пропитывать деятельность компании сверху донизу. По ней будет определяться стиль работы руководства, которое может укреплять свою политику личным примером общения с подчиненными. Для того чтобы в компании удовлетворялись интересы клиента, необходимо поощрение служащих, которые действуют в интересах фирмы. И если руководство фирмы хочет видеть от служащих качественное обслуживание клиентов, оно само в первую очередь должно показывать свое расположение как к клиенту, так и к служащим. Когда в фирме развита высокая культура обслуживания, это определяет все действия служащих, их линию поведения, а также у них появляется чувство цели. Они знают, в каком направлении работает их компания. В случае необходимости смогут проявить инициативу по решению возникшей проблемы и не будут ждать каждый раз решения своего непосредственного начальника. Таким образом, они меньше времени тратят на улаживание конфликта и не заставляют ждать клиента. Служащие компаний с низкой культурой обслуживания не способны к принятию нестандартного решения, они действуют лишь согласно инструкциям. Переход на систему управления, ориентированную на клиента, может привести к изменениям в найме, обучении, системе поощрения, полномочиях служащих. Для эффективной работы служащие должны знать практически все о компании, которая наняла их на работу: ее историю, текущее состояние дел, направление работы фирмы. Все это необходимо для привлечения клиентов, каждый служащий должен быть хорошо знаком со всеми услугами, которые предлагает их фирма.

Кадровая политика предприятия во многом влияет на успех фирмы. На работу следует нанимать приветливых, работоспособных служащих, которые смогут создать хорошую атмосферу в беседе с клиентом, собирающимся воспользоваться услугами индустрии туризма.

Многие из них будут испытывать тревогу за качество приобретаемой услуги, которое они не могут знать заранее. Опытный служащий всегда сможет уменьшить беспокойство клиента, объяснив ему, что фирма не в первый раз проводит такие туры. Завоевать расположение клиента он сможет, рассказав тому некоторые подробности из биографии фирмы, показав ему при этом благодарственные письма других клиентов. Хороший служащий, если увидит, что клиент в чем-то нуждается, всегда ему поможет, даже если это не входит в круг его обязанностей.

Обслуживание клиента включает в себя не только продажу ему туристского продукта. Возможно, стоит накануне путешествия позвонить клиенту, поинтересоваться не возникло ли у него каких-либо проблем, напомнить о предстоящем туре.

По прибытии туриста можно выяснить у него все негативные моменты, с целью их устранения.

В целях регламентировать требования к персоналу турфирм, в России разработан стандарт «Туристские услуги. Общие требования», согласно которому каждый работник туристического агентства должен иметь специальное образование, полученное в учебном заведении, имеющем лицензию на право ведения учебной деятельности в сфере туризма с выдачей документов государственного образца.[[15]](#footnote-15) Следовательно, профессиональная подготовка и квалификация и служащих, и руководящего состава должны быть на уровне стандарта.

Персонал должен:

1. знать законодательные акты и нормативные документы, международные нормы в сфере туризма;

2. владеть иностранным языком, если того требует выполняемая работа;

3. уметь дать четкий, грамотный ответ на любой вопрос клиента;

4. владеть в полном объеме информацией о всех турах, которая может потребоваться потребителю.

Руководством должны быть выработаны специальные инструкции, в которых указываются обязанности и права персонала. Отдельными пунктами могут быть выделены требования к поведению служащих.

## Проблемы эффективности корпоративного управления в российских туристических фирмах

В современных больших корпорациях эффективная организация - не просто предварительное условие успешного выполнения стратегии. Сама корпорация есть или должна быть логическим отражением своей стратегии.

Основная причина ухудшения положения России на рынке всемирной туристской конкуренции коренилась в провалах российских специалистов управления туристским бизнесом в стране. Отсутствие твердых и достижимых целей, нежелание вовлечь средних управленцев в процесс принятия решений, чрезмерное увлечение "суждениями", вместо реального учета фактов, и отсутствие философии конструктивной неудовлетворенности неизбежно привели к замораживанию доверия и движения, необходимых для успеха в развивающемся рынке всемирного туризма. И теперь ряд российских компаний, возможно большинство, пришли к осознанию необходимости изменить практику своего управления и уже начали достигать целевых результатов.

Типичная туристская компания сегодня развивается поэтапно, несколькими поколениями, вырастая из малого бизнеса, осуществляемого одним человеком или одной семьей, среднего размера или даже достаточно большую по представительности компанию. В процессе роста устремлений компании, как правило, проявляются периоды трудного времени и низкой прибыльности. Средним достижением большинства компаний и смыслом их выживания сегодня становится рост прибыльности.

На определенном этапе типичным стремлением компании выступает готовность стать представительной по своему характеру. Первый шаг - семья как первоначальный собственник выражает желание продать всю или часть своей доли сторонним держателям акций. В этой связи, естественно, правление становится ответственным перед новой и различной по своему составу группой собственников, чья воля, как правило, в отличие от первоначального собственника, резко контрастирует с намерениями нового правления компании. Это, в свою очередь, подразумевает иную меру ответственности для директоров.

Существенны пять управленческих функций, которые правление должно осуществлять с целью выполнения своей широкой юридической ответственности по защите долгосрочных интересов держателей акций компании. Некоторые из них находятся частично или полностью в рамках довольно неопределенного принципа "обеспечение политики". Но все они напрямую зависят (пересекаются) от ежедневных функций практического руководства, т. е. управления.

Такими пятью базовыми функциями правления являются:

1. Формирование более продолжительных целей компании и базовой стратегии их достижения (реализации).
2. Определение специфической позиции (политики) - финансовой, кадровой, продаж и др., - которая последует после выполнения стратегии компании.
3. Разработка организационной структуры управления компанией и индивидуальная расстановка работников для заполнения ключевых позиций.
4. Развитие управленческого планирования и системы контроля, а также сбор информации в соответствии с организационной структурой компании и эффективное использование этой системы для устойчивого и постоянного контроля со стороны правления за результатом осуществления управленческого исполнения.
5. Принятие решений по таким вопросам, которые предусмотрены положениями ассоциации (корпорации) и закреплены за правлением (например, выплата дивидендов, передача долей корпорации, назначение повестки заседания правления) или которые правление в силу собственной осторожности не уполномочено решать (например, капитальные проекты, превышающие определенную стоимость, вхождение в новый бизнес).
6. Определение целей и стратегии корпорации. В сегодняшних условиях высокой всемирной конкуренции для каждой компании важно четко определить цели долгосрочного роста и возврата капитала, а также выбрать точную стратегию их достижения. Поэтому базовая ответственность правления, которая не может быть делегирована или проигнорирована, - решать, каковы должны быть цели и стратегия корпорации.

Две главных причины, почему такие цели существенны: во-первых, чтобы выявить согласованные рамки отношений, в которых само правление может принять основополагающее решение; и, во-вторых, чтобы обеспечить базовую организационную структуру управления компанией и развития соответствующего управленческого планирования и системы контроля, включая нормирование стандарта исполнения линейными менеджерам и исполнителями.

Если существует предельно четкое понятие "управления целями (задачами)", то нет точного определения, что понимается под "долгосрочным направлением корпоративных целей". Они могут быть сформулированы достаточно специфично, например "удвоить зарплату компании в течение пяти лет, увеличивая заработок на каждую акцию", или в широком смысле, например "стать лидером в международной туристской деятельности".

До тех пор, пока правление систематически изучает все возможные альтернативы, собирает и анализирует все факты для принятия определенного решения, компания будет следовать таким курсом, который кажется ей более соответствующим времени. И этот курс не будет необходимой гарантией прибыльности в результате использования ограниченных ресурсов самой компании.

Определение базовой политики корпорации - это вторая функция, которая является одной из самых важных функций и требует безупречного исполнения со стороны правления. В самом широком смысле любое решение правления может быть представлено как политическое решение. Но в его строгом понимании политическое решение по частичному вопросу является или должно являться упорядоченной процедурой в работе самого правления, что проявляется как результат общего руководства и может быть применено и по другим аналогичным проблемам в будущем. В этом смысле политика есть сформулированные общие принципы и специфические правила, которые используются в качестве руководства к действию и обязательны при принятии будущих управленческих решений на всех уровнях организации.

По этому определению самые принципиальные решения правления имеют тенденцию стать единичными правилами по специфическим проблемам. Когда аналогичные проблемы возникнут в последующий период, правление будет вынуждено рассматривать и разрешать каждую проблему вновь и вновь. Этот метод принятия политического (принципиального) решения имеет целый ряд недостатков, которые затрудняют рост компании.

Во-первых, очевидным становится трата времени правления. Для правления будет более эффективно рассматривать текущие вопросы не только по их внутреннему содержанию, но и с учетом их принципиального решения в будущем. Однажды принятое принципиальное решение для линейного менеджера (направленца) должно стать основой для последующего решения им аналогичных проблем без обращения в правление, так как существует известный прецедент.

Во-вторых, и что важнее, отсутствие четкой принципиальной политики предполагает по существу невозможным делегирование полномочий и ответственности, особенно в больших компаниях. В малых организациях ежедневные контакты и связь между членами правления и линейным управлением обычно достаточно тесны, и небольшие формальные определения позиции компании, необходимые в настоящий момент, воспринимаются в общем с пониманием. Но если члены правления больших компаний желают принять разумную организационную концепцию делегирования и "ожидаемого менеджмента", то они должны систематизировать и обнародовать наиболее формальные базовые принципы, чтобы линейные менеджеры могли ежедневно следовать этим решениям.

Самые большие компании сегодня находятся в состоянии почти постоянного изменения. Поэтому одна из первоочередных задач правления заключается в выработке решений, позволяющих компании соответствовать изменениям в своем конкурентном окружении, а долгосрочная стратегия и ежегодные планы должны отражать эти изменения. Для обеспечения этого должно чаще проводиться регулирование на уровне организации управления компании. Такое регулирование возможно двумя способами: изменением структуры и изменением в расстановке (назначении) людей.

Структурные изменения должны проводиться с учетом перераспределения ответственности и полномочий, а также перестройки взаимоотношений. Изменения данного типа отражаются в пересмотренном организационном уставе (хартии) и положениях и открыты обычно для всех. Но они абсолютно бессмысленны, если будут произведены только на бумаге.

Общим недостатком многих современных туристских компаний является нехватка эффективных систем управленческого планирования, информации и контроля. Многие правления просто не знают в достаточной степени текущие и прошлые способы практического управления, принимая свои будущие намерения в качестве упражнений по эффективному контролю за результатами компании. Рассматривая правовые обязанности правлений, необходимо указать, что это чрезвычайно серьезный недостаток.

Ключ к эффективному контролю заключен в слове "планирование" как одному из наиболее упущенных и недопонятых терминов в текущей управленческой практике. В управленческом смысле планирование состоит по существу из четырех составляющих:

1. Качественная формулировка цели или серии целей, достигаемых компанией, дочерним предприятием, отделом, департаментом или какой-либо вовлеченной организационной структурой.
2. Основательное изложение всех возможных альтернативных путей достижения заявленных целей, взвесив каждый довод за и против и окончательно выбрав специфический курс.
3. Утверждение всех действенных мер, требуемых для выполнения избранного курса с четкой расстановкой индивидуальной ответственности за их выполнение с определением даты по исполнению каждого мероприятия.
4. Утверждение финансовых показателей всей программы действий, т. е. бюджета, чтобы показать доход, капитал, движение наличности и прибыль всего плана.

Это четыре главных элемента базового плана управления. Члены правления, однако, редко получают и изучают управленческий план своей компании в деталях, а зачастую они вообще не видят этот план по простой причине - его отсутствия. Часто они действительно должны одобрить эти бюджеты, составленные по той или иной форме. Но пока эти бюджеты не дополнены другими элементами плана, они могут быть незначительными в качестве основы для эффективного контроля.

Для эффективного контроля необходимо три момента: 1) соответствующее знание управленческих предложений, т. е. возможность наблюдать и подвергнуть рассмотрению данный план в деталях перед тем, как запустить его в дело; 2) своевременная информация по управленческому докладу о выполнении плана и действительно достигаемых результатах в сравнении с плановыми показателями; 3) способность усомниться в отклонении от плана и, если необходимо, вмешаться, когда управление неспособно выправить план на определенный курс.

Это достаточно упрощенное описание, означающее эффективное управленческое планирование, наличие информации и системы контроля. Некоторые компании частично обладают такой системой (т. е. заработная плата и бюджетное финансирование), но отдельные компании имеют полную интегрированную развитую систему. Одна из самых важных функций правления заключается в уверенности, что такая система развивается и внедряется в деятельность и что она используется в качестве инструмента эффективного контроля.

Пятая функция правления - выработка решений по вопросам, которые не могут или законно не могут быть переданы кому-либо. В целом эта функция более понятна и лучше исполняется, чем процедуры первых четырех. Возможно, потому, что полномочия по разработке решений установлены в ходе многолетней практики. Но данная роль принятия решения не всегда хорошо выполняется. Многие правления проигрывают по двум специфическим причинам.

Во-первых, даже если правление имеет намерение делегировать определенные оперативные решения исполнителям и менеджерам-направленцам, то члены правления часто не делают этого на практике. Многие члены правления не поддерживают замысел вовлечения их в дела, это касается подчиненных менеджеров, плохо исполняющих как решения правления, так и свои обязанности.

Основная причина - в недостаточно определенных организационных полномочиях, недостатке нужной информации и системы контроля, которая позволила бы правлению практиковать "делегирование без сложения полномочий", а также в недостатке доверия старшим менеджерам-направленцам.

Во-вторых, большая слабость в деятельности многих правлений по выработке решений заключается в том, что принимаются важные решения, полностью не соответствующие полученной информации. Это, как правило, происходит там, где нет четко сформулированных целей, стратегии, планов, или не существует принципов (политики) обеспечения рамок решения, или где соответствующий штат не способен провести исследования и анализ, что весьма существенно для достижения серьезного решения.

Наконец, многие правления по своему составу так сориентированы на конкретные операции, что им не хватает времени идти в ногу с технологическими, экономическими, политическими и другими внутренними обстоятельствами развития.

Для улучшения своей исполнительной роли при принятии решений многим правлениям необходимо более четко определить, какое решение должно быть выработано ими самими, а какие права должны быть переданы.

## Список литературы

1. Гражданский кодекс РФ (часть 1, 2). – М., СПб., 1998. – 430 с.
2. Федеральный Закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации от 4 октября 1996 года»
3. Федеральный закон «О защите прав потребителей» от 07.02.99 г. № 2300-1 (в ред. Федеральных законов от 09.01.96 г. № 2-ФЗ, от 17.12.99 г. № 212-ФЗ, от 30.12.01 г. № 196-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. – 1996 - № 3 – Ст. 140.
4. Федеральный Закон РФ «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 8 августа 2001 года № 128
5. Концепция развития туризма в Российской Федерации на период до 2005 года от 11 июля 2002 г. № 954 - р
6. ГОСТ Р 50690-2000 Туристские услуги. Общие требования.
7. ГОСТ Р 50681-94 Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг.
8. ГОСТ Р 51185 – 98 Туристические услуги. Средства размещения. Общие требования.
9. Актуальные проблемы туризма: Сборник научных трудов. Вып.1 – 9 / Научный ред. Зорин И.В.М., РМАТ, 1997 – 1999.
10. Гаврильчак Н.И. Социально-экономические проблемы развития туризма и туристического бизнеса в Российской Федерации. СПбГИСЭ. 2000, 3,5 п.л.
11. Гаврильчак Н.И., Павлова Г.А., Пчелинцев Ю.И. Сфера туризма: социально-экономическая природа, значение развития. СПбГИСЭ, 2000 г., 0,2 п.л.
12. Зорин И.В., Квартальянов В.А. Энциклопедия туризма: Справочник. – М.: Финансы и статистика, 2000.
13. Ильина Е.Н. Туроперейтинг: стратегия и финансы: Учеб. для студентов вузов турист. профиля / Е.Н. Ильина; Рос. междунар. акад. туризма. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 191с.: ил.; 21 см. - Библиогр.: с.188-189.
14. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учеб. пособие для студентов специальности "Экономика и упр. соц.-культур. сферой" вузов / Н.И. Кабушкин. - 2-е изд., перераб. - Минск: Новое знание, 2001. - 430с.: ил.
15. Карапетян Д., Грачева М. Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследовательской практики // Управление компанией от 01.04.2004
16. Квартальнов В.А. Туризм: Учебник для образоват. учреждений турист. профиля / В.А. Квартальнов; Рос. междунар. акад. туризма. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 315с.: табл. - Библиогр.:с.308-309.
17. Котлер Ф. Маркетинг: Гостеприимство, туризм: Учеб. для студентов вузов: Пер. с англ. / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2002. - 1063с.: ил., табл.
18. Менеджмент туризма. Основы менеджмента : Учеб. для студентов вузов турист. профиля / Л.И. Лукичева, В.А. Квартальнов, В.А. Исаев и др.; Междунар. каф. ЮНЕСКО по культур. туризму в целях мира и развития, Рос. междунар. акад. туризма. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 351с.: ил.
19. Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности: Учеб. для студентов вузов турист. профиля / И.В. Зорин, Т.П. Каверина, В.А. Квартальнов и др.; Междунар. каф. ЮНЕСКО по культур. туризму в целях мира и развития, Рос. междунар. акад. туризма. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 287с.: табл.
20. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб: Специальная литература, 1995. – 415 с.
21. Юрик Р.А. Маркетинг как необходимый инструмент управления турфирмой // Маркетинг в России и за рубежом. - 2004. - N 2. - С. 109-118.

1. Карапетян Д., Грачева М. Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследовательской практики // Управление компанией от 01.04.2004 [↑](#footnote-ref-1)
2. Гаврильчак Н.И. Социально-экономические проблемы развития туризма и туристического бизнеса в Российской Федерации. СПбГИСЭ. 2000, 3,5 п.л. [↑](#footnote-ref-2)
3. Зорин И.В., Квартальянов В.А. Энциклопедия туризма: Справочник. – М.: Финансы и статистика, 2000. [↑](#footnote-ref-3)
4. Менеджмент туризма. Основы менеджмента : Учеб. для студентов вузов турист. профиля / Л.И. Лукичева, В.А. Квартальнов, В.А. Исаев и др.; Междунар. каф. ЮНЕСКО по культур. туризму в целях мира и развития, Рос. междунар. акад. туризма. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 351с.: ил. [↑](#footnote-ref-4)
5. Федеральный Закон РФ «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 8 августа 2001 года № 128 [↑](#footnote-ref-5)
6. Гражданский кодекс РФ (часть 1, 2). – М., СПб., 1998. – 430 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Ильина Е.Н. Туроперейтинг: стратегия и финансы: Учеб. для студентов вузов турист. профиля / Е.Н. Ильина; Рос. междунар. акад. туризма. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 191с.: ил.; 21 см. - Библиогр.: с.188-189. [↑](#footnote-ref-7)
8. Федеральный Закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации от 4 октября 1996 года» [↑](#footnote-ref-8)
9. Федеральный Закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации от 4 октября 1996 года» [↑](#footnote-ref-9)
10. Федеральный закон «О защите прав потребителей» от 07.02.99 г. № 2300-1 (в ред. Федеральных законов от 09.01.96 г. № 2-ФЗ, от 17.12.99 г. № 212-ФЗ, от 30.12.01 г. № 196-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. – 1996 - № 3 – Ст. 140. [↑](#footnote-ref-10)
11. Юрик Р.А. Маркетинг как необходимый инструмент управления турфирмой // Маркетинг в России и за рубежом. - 2004. - N 2. - С. 109-118. [↑](#footnote-ref-11)
12. Юрик Р.А. Маркетинг как необходимый инструмент управления турфирмой // Маркетинг в России и за рубежом. - 2004. - N 2. - С. 109-118. [↑](#footnote-ref-12)
13. Гаврильчак Н.И., Павлова Г.А., Пчелинцев Ю.И. Сфера туризма: социально-экономическая природа, значение развития. СПбГИСЭ, 2000 г., 0,2 п.л. [↑](#footnote-ref-13)
14. Ильина Е.Н. Туроперейтинг: стратегия и финансы: Учеб. для студентов вузов турист. профиля / Е.Н. Ильина; Рос. междунар. акад. туризма. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 191с.: ил.; 21 см. - Библиогр.: с.188-189. [↑](#footnote-ref-14)
15. ГОСТ Р 50690-2000 Туристские услуги. Общие требования. [↑](#footnote-ref-15)