

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітньо-кваліфікаційний рівень – бакалавр

**на тему: « ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ВІДДАЛЕНОЮ РОБОТОЮ КОМПАНІЇ »**

**Виконала: студентка 4-го року навчання,
напряму підготовки
073 «Менеджмент»
Піднебесна Поліна Юріївна
Керівник Бурбело Н.О.**

Київ – 2023

Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	18.10.2022р.		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	жовтень – листопад		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	22.11.2022р.		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	жовтень – листопад	жовтень 2022р. – листопад 2023р		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	17.02.2023р.		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	січень – березень		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	грудень-січень	15.01.2023р.		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	лютий-квітень	17.02.2023р.		

	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)	квітень-травень	28.03.2023р. 24.04.2023р.		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок травня	08.05.2023р.		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	до 15 травня	14.05.2023р.		
9.	Подання на зовнішню рецензію	16-17 травня			
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 20 травня			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	20 травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 25 червня			
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «18» жовтня 2022 р.

Науковий керівник Бурбело Наталія Олексіївна (ПІБ) 

Виконавець кваліфікаційної роботи Піднебесна Поліна Юріївна (ПІБ) 

Факультет **економічних наук**
Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**
Освітній ступінь **бакалавр**
Спеціальність **073 Менеджмент**
Освітня програма **Менеджмент**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Пічик К.В.

“ ____ ” _____ 20 ____ року

З А В Д А Н Н Я

ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

_____Піднебесній Поліні Юріївни_____

1. Тема роботи Підвищення ефективності управління віддаленою роботою компанії
керівник роботи Бурбело Наталія Олексіївна старший викладач кафедри маркетингу та управління бізнесом
затверджені наказом вищого навчального закладу від « 5 » травня 2023 року №524-с
2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2023 р.
3. План роботи: визначення теми дослідження, формування плану роботи, пошук джерел інформації за темою дослідження, опрацювання та систематизація теоретичних матеріалів про організаційну діяльність компанії, вивчення обраного об'єкта дослідження, робота з документацією підприємства, аналіз його діяльності і оцінка ефективності організаційних процесів, обґрунтування вступу, опрацювання матеріалів першого розділу кваліфікаційної роботи, систематизація аналітичних даних до другого розділу, робота над рекомендаціями третього розділу, формування загальних висновків, оформлення документу згідно встановлених рекомендацій.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ В КОМПАНІЯХ.....	8
1.1 Основні форми організації віддаленої праці в компаніях.....	8
1.2. Переваги та недоліки віддаленої роботи	14
1.3 Формування та збереження корпоративної культури в умовах віддаленої роботи.....	20
1.4 Методи вимірювання ефективності дистанційної роботи співробітників.	25
РОЗДІЛ 2. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДИСТАНЦІЙНОЮ КОМАНДОЮ НА ПРИКЛАДІ SABRE CORPORATION	30
2.1 Загальний опис компанії	30
2.2 Дослідження внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на Sabre Corporation	38
2.3 Організація дистанційної роботи в компанії та оцінка її ефективності.	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ У SABRE CORPORATION ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КОМПАНІЇ.....	57
3.1 Огляд напрямів та методів удосконалення предмета дослідження.....	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	69

ВСТУП

Актуальність проблеми. Карантинні обмеження, спричинені епідемією Covid-19, змусили перевести усі можливі робочі процеси в організаціях на дистанційний формат. Все більше компаній, оцінивши усі переваги даного формату, приймають рішення про використання дистанційної форми організації праці й після закінчення карантину. Саме тому, популярність формату зростає, що, у свою чергу, вимагає розуміння того, як ефективно організувати віддалені команди та керувати ними, щоб бути конкурентоспроможним на сучасному ринку

Об'єкт дослідження – це процеси управління підвищенням ефективності дистанційної роботи в компанії.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти організації та управління дистанційної роботи в компанії.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідити теоретико-методичні засади, розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо управління дистанційної роботи в компанії.

Завдання дослідження: Описати основні форми організації віддаленої праці в компаніях, дослідити переваги та недоліки дистанційного формату для робітників та роботодавців, встановити, як формується та розвивається корпоративна культура в умовах дистанційної роботи, визначити методи вимірювання ефективності дистанційної роботи команди. Описати компанію Sabre Corporation, дослідити її внутрішні та зовнішні чинники впливу, розглянути, як відбувається організація дистанційної роботи та оцінити її ефективність, обґрунтувати практичні рекомендації щодо покращення організації дистанційної роботи в компанії.

Методи дослідження. Спостереження, порівняння, аналіз, дедукція, історичний метод, системний підхід.

Наукова новизна полягає у розробці програми заходів для підвищення ефективності управління дистанційними процесами в компанії Sabre Corporation та зниження плинності кадрів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОВАДЖЕННЯ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ В КОМПАНІЯХ

1.1 Основні форми організації віддаленої праці в компаніях

Основним завданням менеджменту компанії є забезпечення ефективного використання робочого часу, устаткування, виробничих навичок і творчих здібностей кожного члена команди. Тобто, налагодження організації праці. Основними категоріями процесу організації праці є розподіл і кооперація праці.

Розподіл праці - це поділ робочого процесу на низку завдань, кожне з яких виконується окремою особою або групою осіб. Це здійснюється з метою скорочення виробничого циклу і підвищення продуктивності праці [1].

Кооперація праці - це організована виробнича взаємодія між окремими працівниками, бригадами, дільницями, цехами, службами в процесі праці для досягнення певного виробничого ефекту [2].

Існують різноманітні методи та форми організації праці, які направлені на забезпечення ефективного використання робочого часу, устаткування, виробничих навичок і творчих здібностей кожного члена колективу, усунення важкої ручної праці і здійснення сприятливих впливів на організм людини [3].

Методи управління - це сукупність способів та засобів, за допомогою яких суб'єкти впливають на об'єкт управління [4].

Форми організації праці - це її різновиди, які відрізняються особливостями розв'язання питань з окремих напрямів організації праці [5]. Існує декілька форм організації праці, кожна з яких розв'язує питання пов'язані з окремими напрямками налагодження роботи в компанії. У таблиці 1.1 наведені основні форми організації праці за сферами поділу.

Таблиця 1.1

Основні форми організації праці [5]

Сфера поділу за	Основні форми
Встановленням планових завдань і обліком виконаної роботи	• Індивідуальна • Колективна
Способом правління при колективній формі організації праці	• Повне самоуправління • Часткове самоуправління • Без самоуправління
Способом формування засобів для здійснення виробничої діяльності	• Індивідуальна трудова діяльність • Підрядні та орендні колективи • Кооперативи • Малі та спільні підприємства
Способами оплати та матеріального стимулювання	• Індивідуальна оплата праці • Колективна оплата праці на основі тарифної системи • Безтарифна оплата праці • Комісійна оплата праці
Способом взаємодії з вищим керівництвом	• Пряме підпорядкування • Договір підряду • Договір оренди • Контракт
Ступенем рухомості	• Рухома • Стаціонарна

Вибір форми організації праці, в більшості випадків, залежить від специфіки галузі.

Форма організації праці може змінюватись впродовж життя підприємства. Зазвичай, ці зміни є наслідком впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. До зовнішніх факторів відноситься вплив зовнішнього середовища на підприємство. Це те, над чим підприємство не має влади. Внутрішні ж фактори напряду можуть контролюватись підприємством, адже вони є сукупністю процесів які відбуваються всередині нього. У таблиці 1.2 наведені приклади таких факторів та їх класифікація.

Зовнішні та внутрішні фактори впливу [6]

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Технологічні	Корпоративна культура
Політичні	Організаційна структура
Економічні	Сфера діяльності
Соціально-культурний	Мета діяльності
Епідеміологічна ситуація	Життєвий етап підприємства
Конкуренція	

Останні два роки спостерігаються стрімкі зміни в організації трудових процесів. Більшість з них зумовлені саме зовнішніми факторами. Основною тенденцією, починаючи з 2020 року, є перехід на віддалений формат роботи. Кількість компаній, що працюють дистанційно, зросла більше ніж у два рази. Щобільше, спеціалісти вважають, що популярність такого формату роботи зростатиме з кожним роком, та, вже до 2025 року, 75 % робочої сили світу буде працювати з дому, принаймні, 5 днів на місяць [7;8]. Можна припустити що дана тенденція є наслідком спалаху епідемії ковід-19 навесні 2020 року, коли більшість компанії були змушені перевести своїх працівників на дистанційну роботу для безпеки їх здоров'я та життя.

Дослідження американського ринку праці говорять про те, що до пандемії лише 20 % усіх працівників, обов'язки яких не потребують присутності в офісі, працювали дистанційно [9]. Під час карантинних обмежень їх кількість зросла до 71%, що доводить вплив пандемії на поширення нового формату роботи [9]. Але, беручи до уваги опитування про майбутні наміри щодо організації праці, у якому більша частина опитаних стверджує, що й після пандемії продовжуватимуть працювати віддалено, можемо зробити висновок, що пандемія стала причиною переходу на дистанційний формат, а вже його популяризація спричинена усвідомленням усіх переваг формату [10]. До того, довгий час віддалений формат був неможливим через низький рівень розвитку

комп'ютерних технологій та малий масштаб покриття мережею Інтернет [10]. Але, зараз, науковий прогрес досяг неймовірних висот, тому дистанційний формат організації праці стає все більш доступним навіть для найменших компаній. На додаток, при роздумах про масштаб впливу пандемії на перехід до дистанційної роботи, варто звертатися до досліджень щодо існування дистанційної роботи до 2020 року. Ось так, за даними компанії WWR, яка допомагає у пошуку віддаленої роботи, аналіз 11 000 різних вакансій показав, що 70% працевлаштованих стверджували, що працюють онлайн три, або більше років, 42% опитаних працюють дистанційно понад 5 років, і, лише, 11% тих, хто перейшов в новий формат після початку пандемії [10]. Як бачимо, формат дистанційної роботи не є настільки новим та незвичним.

Але, варто зазначити, що 2020 рік допоміг прийняти факт існування дистанційної форми праці не лише як теоретичної перспективи, а як чинного факту. Адже з весни 2020 року у державі піднялося питання про прийняття певних законів, які б контролювали таку самостійну діяльність. Сам Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення правового регулювання дистанційної роботи" від 04.02.2021 р. № 1213-IX. був підписаний Президентом 25.02.2021 року [11]. Цей закон стосується безпосередньо двох форм самостійної роботи - дистанційної та надомної. Розглянемо кожну з форм окремо, аби зробити висновок про їх особливості. Почнемо з дослідження надомної роботи, яка являє собою виконання роботи у певному, закріпленому договором, місці, де наявні усі необхідні засоби для здійснення робочої діяльності. Ознаками даної форми роботи є:

- укладання договору про виконання роботи надомного формату, має закріплюватися письмовим договором (п 6-1 ч. 1 ст. 24 Кодексу законів про працю України);
- така форма трудового договору має затверджуватися центральним органом виконавчої влади;

- робоче місце може бути змінено лише з дозволу роботодавця.(Запит на зміну фіксованого робочого місця повинен бути надісланий не пізніше як за три доби до такої зміни);

- надомні робітники, найчастіше, працюють за звичайним графіком компанії;

- роботодавець зобов'язаний надати необхідні матеріали для виконання роботи, або ж компенсувати використання особистих засобів робітника;

- роботодавець несе відповідальність за створення безпечних та зручних умов праці [12].

Якщо ж говорити про дистанційну форму роботи, то це організація праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією власника або уповноваженого ним органу, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій (стаття 60-2 Кодексу законів про працю) [13]. Головними характеристиками цієї форми є:

- укладання трудового договору відбувається письмово;
- працівник самостійно визначає робоче місце та може його змінювати без попередження про це роботодавця;

- працівник самостійно несе відповідальність за створення безпечних та нешкідливих умов праці на обраному для роботи місці;

- працівник працює за особистим розкладом (за умови відсутності пункту "про дотримання трудового розпорядку" у трудовому договорі).

- роботодавець має відшкодувати витрати на придбане працівником додаткове обладнання для роботи.

- наявність чітких меж виконання роботи [13].

Отже, розглянувши обидві форми організації віддаленої роботи, можемо сказати, що головною особливістю надомної роботи є закріпленість за одним місцем, через що відповідальність за безпеку роботи лежить на

роботодавці. А дистанційна, навпаки, не передбачає наявності конкретного робочого місця та потреби у специфічному обладнанні, тому може здійснюватися у будь-якому, зручному для працівника, місці. Така форма організації праці знімає відповідальність за безпеку з роботодавця, та перекладає її на працівника. Обидві форми індивідуальної роботи стають все більш поширеними серед компаній різноманітних галузей, але, у наступних розділах, ми будемо звертати більше уваги саме на формат дистанційної роботи.

Віддалена робота, попри всі свої переваги, підходить не для всіх видів робіт. Для визначення можливості застосування дистанційного формату для конкретної роботи, керівництво має визначити яку функцію виконує робота. Виконується вона телефоном, через комп'ютер, особисто чи в комбінації. Потрібно зрозуміти як часто, під час роботи, працівник комунікує з колегами та клієнтами. Також важливо оцінити чи робота має виконуватись у конкретний момент в часі, чи може бути виконана у певному проміжку [14, с. 83].

На віддалену форму роботи можна передати вакансії пов'язані з консалтингом, продажами, маркетингом, фінансовим обліком, розробкою проєктів, ІТ. Адже працівники даних посад більшу частину роботи виконують на комп'ютері та спілкуються з клієнтами через телефон, Ці вакансії пов'язані саме з наданням послуг, а не з виробництвом [14, с.83].

Неможливою є віддалена робота для працівників які, у своїй роботі використовують специфічні інструменти, які працюють з матеріалами, котрі потребують спеціальних умов зберігання, ті, хто має виконувати роботу терміново та постійно має взаємодіяти з колегами та іншими відділами. Здебільшого дані вакансії пов'язані з виробництвом товарів та будівництвом. Це ті роботи, які потребують безпосередньої присутності працівника на робочому місці. Важливо додати, що не бажаним є й дистанційний формат для новачків у будь-якій сфері, адже оточення більш досвідчених колег може

покращити навички та вміння новачка, що дасть позитивні результати для компанії.

Однією зі складностей впровадження дистанційного формату є те, що не усім людям підходить даний формат. Це стосується як звичайних працівників, так й менеджерів. Для дистанційного формату, працівник має добре знати свою роботу, бути технічно самодостатнім, мати сильну самодисципліну та концентрацію. Менеджер, який керує дистанційною командою, своєю чергою, повинен мати стиль управління орієнтований на результат, а не процес. Він має бути здатним повністю довіряти своїй команді, делегувати обов'язки та мати сильні комунікаційні навички, адже в дистанційному форматі спілкування та обговорення усіх аспектів є запорукою успіху [14, с. 83].

1.2. Переваги та недоліки віддаленої роботи

Як вже було зазначено раніше, для більшості робітників, на початок 2020 року, перехід у дистанційний формат роботи став досить різким та несподіваним. Їм довелося швидко прилаштуватися до нової реальності, що, у багатьох, викликало страх та занепокоєння. Але зараз, через два роки дистанційної роботи, ситуація змінилася.

Результати німецьких досліджень свідчать, про позитивний вплив нового формату роботи на ментальне здоров'я адаптованих робітників. Вони стверджують, що кількість людей, які відчують хронічний стрес через роботу, зменшилася на 6% в порівнянні з 2019 роком.

Опитування дослідницького інституту IGES показало, що 56% людей вважають роботу з дому більш ефективною, ніж в офісі. А 67% зазначили, що знаходять більше вільного часу на родину, друзів та на себе [15].

Взагалі, існує ще багато позитивних аспектів цього формату роботи, але, перед тим, як остаточно переходити на дистанційку, варто замислитися

як над негативними, так й над позитивними наслідками такої зміни не лише для працівників, але й для роботодавців. Почнемо з дослідження впливу на найманих робітників, у таблиці 1.3 наведені основні плюси та мінуси дистанційної роботи для них.

Таблиця 1.3

Основні переваги та недоліки дистанційної роботи для працівників

Переваги дистанційної роботи для працівників	Недоліки дистанційної роботи для працівників
• Економія часу та грошей на дорогу до офісу і назад. • Можливість роботи за індивідуальним графіком • Збільшення кількості вакансій та можливість працювати в • Економія на “офісному” гардеробі. • Збільшення вільного часу. • Зменшення стресу.	• Важкість самоконтролю. • Відсутність особистого спілкування з колегами. • Втрата гарної фізичної форми, через відсутність руху. • Відсутність особистого робочого простору. • Втрата чіткої межі між роботою та домом.

Розроблено на основі джерел [15;16]

Отже, почнемо з позитивної сторони дистанційної роботи. По-перше, це економія часу та грошей на дорогу. В середньому людина витрачає 1,5 години кожного дня на дорогу до офісу та назад, що становить 7,5 годин в тиждень або 300–400 годин в рік [17]. Щобільше, грошові витрати на транспорт можуть коливатися від 320 до 640 грн за місяць. З певністю можна сказати, що така кількість даремно витраченого часу та коштів не додає продуктивності та користі в життя співробітників. По-друге, даний формат дає можливість зробити графік для кожного робітника індивідуальним, що допомагає долучати членів команди до виконання роботи у час, коли вони готові найбільше концентруватися. По-третє, розширюється ринок праці, через можливість здобуття посади в будь-якій компанії незалежно від географії її знаходження, що підвищує можливість здобути кращу посаду для кожного. Також, це підвищує шанси здобути досвід роботи в іноземній

компанії та підняти свій дохід. Четвертим позитивним аспектом дистанційної роботи є економія на "офісному гардеробі", адже вдома людина може не поділяти таку ретельну увагу зовнішньому вигляду, а одягати найзручніше [15,16,17].

Якщо говорити про мінуси дистанційної роботи, то можна виділити, як мінімум, 5 негативних аспектів. Найперше - це важкість самоконтролю, адже вдома так багато спокус відкласти комп'ютер та ввімкнути телевізор, або поспілкуватися з рідними. Особливо сильно це проявляється у людей, які до цього працювали під пильним контролем керівників, які не довіряли жодної відповідальності своїм підлеглим. Але, варто зазначити, що це вина не людей, а обставин, в яких вони звикли працювати. Друге - брак живої комунікації з колегами. Набагато важче зрозуміти одне одного через віртуальні засоби, тому при дистанційці можуть виникати систематичні конфлікти та образи. Наступним мінусом є втрата фізичної форми, через малорухливий спосіб життя. Ця проблема переслідує й офісних робітників, але вони проявляють фізичну активність хоча б під час дороги до робочого місця і назад, що не притаманно людям, які працюють з дому. На додаток, цей аспект може впливати не лише на зовнішній вигляд, але й на стан здоров'я. Адже слабшають спинні м'язи, які є основою для всієї опорно-рухової системи. Також людина стає більш вразливою до серцево-судинних захворювань. Не меншу проблему становить відсутність особистого робочого простору. Особливо це ускладнюється наявністю маленьких дітей та членів родини, які постійно знаходяться вдома. В таких умовах, навіть найдисциплінованіший робітник, буде відриватися. Останнім негативним аспектом, наведеним у таблиці, є втрата чіткої межі між робочим та вільним часом. Це відбувається через те, що людська підсвідомість починає асоціювати місце роботи з такими поняттями як стрес, поспіх, постійне напруження. А, оскільки, місце роботи це дім, то у людини вже не залишається жодного місця, де вона може відчувати себе у спокої та перемикнути на інші справи. Таке явище, у більшості випадків, призводить

до емоційного вигорання (синдром хронічної втоми та емоційного виснаження), яке негативно відображається як на результатах роботи, так й на здоров'ї [15,16,17].

Перейдемо до аналізу впливу віддаленої роботи на роботодавців та вище керівництво компанії. У таблиці 1.4 наведені основні переваги та недоліки дистанційної роботи для роботодавців.

Таблиця 1.4

**Основні переваги та недоліки дистанційної роботи для
роботодавців**

Переваги дистанційної роботи для роботодавців	Недоліки дистанційної роботи для роботодавців
Розширення ринку праці. Зменшення плинності кадрів. Можливість оцінити працівника лише за його реально виконану роботу. Відсутність витрат на оренду та підтримку приміщення. Зниження конкуренції між роботодавцями.	Важкість контролю процесу виконання роботи. Зниження мотивації у працівників виконувати роботу якісно та вчасно. Сповільнена комунікація. Не для кожної галузі.

Розроблено на основі джерел [15;16]

До основних переваг дистанційної роботи для роботодавця можна віднести розширення ринку праці. Адже саме з цього аспекту випливають два інші - зниження конкуренції та зменшення плинності кадрів. Розширення ринку допомагає позбутися браку кваліфікованих кадрів, через появу можливості винаймати людей з будь-якого міста і навіть країни. Також, ця сама можливість і знижує конкуренцію між підприємствами зі схожими напрямками, за отримання найпрофесіональніших співробітників. А зменшення плинності кадрів відбувається через те, що робітники не бачать візуальної різниці між компаніями, тому витрачають менше часу на роздуми про новітність функціонала та зручність офісу конкурентів, а працюють там,

де звикли [10]. Також, привабливим аспектом дистанційної роботи є економія. Для власника компанії, це проявляється у відсутності потреби в офісі, його обладнанні та оплати комунальних послуг.

Як зазначено у таблиці 1.4, дистанційна робота має й негативний вплив на діяльність компанії. Саме ці складнощі й утворюють найбільшу перепону на шляху прийняття рішення про переведення роботи у новий формат. До таких проблем відносять неможливість ретельно контролювати дії робітників. Більшість керівників вважають, що без постійного нагляду люди будуть відволікатися на сторонні справи, а до дедлайнів будуть ставитися безвідповідально. До того, мотивація виконувати завдання якісно знизиться до мінімуму, адже в комфортних домашніх умовах усе інше здається не таким важливим. Але, варто зазначити, що з цією проблемою менеджери стикаються і в офісі. Адже, вони не можуть постійно стояти біля співробітника та контролювати виконання його обов'язків. Безліч досліджень доводять, що якщо людина не бажає якісно виконувати свою роботу, наявність постійного нагляду не буде для неї перешкодою. Наприклад, компанія з продажу одягу J.C. Penney, проаналізувавши час, який співробітники проводять в інтернеті, зробила висновок, що 30% цього часу витрачається на перегляд ютуб роликів [17]. Наступним негативним явищем у дистанційній роботі є сповільнення комунікації. Особливо це відчутно, коли команда працює над єдиним проєктом, який потребує постійної взаємодії між учасниками та швидкої передачі інформації. Найчастіше, з цією проблемою стикаються компанії з чітко вираженою ієрархічною структурою, де прийняття кожного рішення має бути схвалено вищим керівництвом, а окремі співробітники не наділені правом проявляти ініціативу. Останньою проблемою, яка зазначена у таблиці 1.4, є неуніверсальність формату дистанційної роботи, адже виробниче підприємство або будівельна компанія ніяк не можуть працювати в онлайн форматі. Але, дана проблема є лише частковою, адже в наш час, кожне підприємство має підрозділи, які займаються консалтингом, фінансами,

маркетингом або юридичною діяльністю. А такі структури легко можна пристосувати для віддаленої роботи. Варто згадати, що, навіть, NASA, яке займається космічними дослідженнями, перевело 57% своєї команди на роботу з дому [17].

Отже, проаналізувавши дані з таблиці 1.3 і 1.4, можемо зробити висновок, що як для робітників, так й для роботодавців, дистанційний формат роботи має більше переваг ніж недоліків. До того, велика частина зазначених проблем пов'язана не так з форматом роботи, як з якістю підходу до управління всією компанією, в цілому. Також, варто додати, що відчуття недоліків можна значно полегшити, через проведення підготовчих заходів. Для того, аби перехід в онлайн був легким, без значного відчуття недоліків, варто:

- Провести бесіду з кожним окремим співробітником, аби зрозуміти наявність умов вдома, для продуктивної та комфортної роботи(наявність робочого місця та якісного інтернету).
- Закупити та надати необхідні засоби для роботи.
- Встановити години, в які усі члени команди мають бути на робочому місці(особливо важливим це є при гнучкому графіку).
- Провести навчальну лекцію з користування онлайн платформами для спільної роботи.
- Створити файл з графіками роботи членів команди, який буде доступний для кожного.
- Створити спільну групу, де будуть усі співробітники.
- Обрати одного менеджера, який буде керувати роботою спільного чату, нагадувати про зустрічі, вести запис важливих зібрань та коротко записувати підсумки кожної зустрічі.

Також, одними з найважливіших аспектів успішного переходу в онлайн формат, є відчуття постійної підтримки з боку керівництва та розуміння, що

дистанційний формат - це така сама відповідальна робота, як в офісі, а не відпустка[17].

1.3 Формування та збереження корпоративної культури в умовах віддаленої роботи

Існує багато визначень поняття “корпоративна культура”, кожне з яких відображає різні аспекти цього явища. Якщо говорити про широке значення, то корпоративна культура - це сукупність моделей поведінки в організації [18], які утворюються та трансформуються протягом усього життя компанії та розділяється усіма її членами. Ширше визначення дає спеціаліст в області психології менеджменту Т.Ю. Базаров. На його думку, термін корпоративна культура розшифровується як «складний комплекс припущень та правил поведінки, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації. Виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки» [19]. Взагалі, корпоративна культура має значний вплив на розвиток внутрішнього потенціалу організації, її життєздатність та успішність. Науковці виокремлюють три основні напрями впливу цього явища на роботу компанії. До них відносять:

- Ситуаційно-системний напрямок, за яким корпоративна культура, разом з низкою інших факторів, вважається основою вдалого розвитку організації.
- Раціонально-прагматичний, за яким корпоративну культуру використовують як чинник, який допомагає підвищити конкурентоспроможність підприємства.
- Феноменологічний, який сприймає корпоративну культуру, як невідмінну складову будь-якої організації. Саме тому, дослідження її взаємозв'язку з успішністю, є недоречним.[20]

При встановленні рівня ефективності корпоративної культури, дослідники звертають увагу на її вплив на такі складові організації як:

- Процеси, які протікають в організації;
- Структуру організації;
- Систему відносин;
- Конкурентоспроможність;
- На формування інноваційного;
- Загальна ділова активність;
- Результативність.

З наведених вище пунктів, можемо зробити висновок, що характер корпоративної культури відображається на спілкуванні, процесах прийняття рішень та організаційній структурі компанії. У таблиці 1.5 показаний приклад взаємозв'язку структури організації з типом корпоративної культури.

Як бачимо з таблиці 1.5, залежно від характеру корпоративної культури, організація будує модель своєї поведінки щодо взаємодії всередині організації.

Таблиця 1.5

Взаємозв'язок структури організації з типом корпоративної культури [21]

Характеристика корпоративної культури	Значення характеристики	Можливий тип корпоративної культури
Тип структури	Функціональний	Бюрократичний, інтровертний, колективістський
	Матричний	Інноваційний, індивідуалістичний, інтровертний/екстравертний
Ієрархія	Мінімальна	Інноваційний, індивідуалістичний, інтровертний/екстравертний
	Максимальна	Бюрократичний, колективістський, інтро-вертний/екстравертний

Централізація	Центральне управління	Бюрократичний, колективістський
	Децентралізоване управління	Інноваційний, індивідуалістичний
Формалізація (ступінь важливості письмових розпоряджень)	Високе значення	Бюрократичний, інтровертний, колективістський
	Невисоке значення	Інноваційний, індивідуалістичний інтровертний екстравертний

У кожній компанії існує низка факторів, під впливом яких формується корпоративна культура. До основних можна віднести:

- Місія
- Цілі
- Стратегія розвитку
- Характер і зміст праці
- Кваліфікованість працівників
- Особисті цінності та характер засновника

Не менш сильним є й вплив зовнішніх чинників. А саме:

- Політичні та економічні умови
- Культурні особливості країни та її традиції
- Класові та етнічні відмінності
- Ділова середовище

Не дивлячись на те, що існує очевидний вплив зовнішнього середовища на формування корпоративної культури, деякі фахівці висловлюють думку про абсолютну самостійне створення даного явища окремими компаніями. Так, Т. Діл та А.Кеннеді, вважали, що корпоративна культура формується під впливом ритуалів та церемоній, які створює керівництво, базуючись на особистих правилах та принципах. [21, с. 41]

При вивченні явища корпоративної культури, неможливо не торкнутися теми відмінностей процесів формування та подальшого її

розвитку. Зародження корпоративної культури починається ще до початку відкриття компанії, коли власник лише розмірковує про мету створення організації. Адже ця мета, надалі, слугуватиме основою для створення базових характеристик корпоративної культури. Далі, засновник аналізує своє бачення процесу роботи компанії (як зовнішньої, так і внутрішньої) і формує набір бажаних характеристик для співробітників та обговорює ці питання з головним менеджером або групою керівників. Ті, своєю чергою, використовують цю інформацію при підборі персоналу, його навчанні та організації робочого процесу. При формуванні корпоративної культури, використовується метод аналізу, формування пріоритетності, навчання керівників та їх підлеглих. А її підтримка відбувається за допомогою дотримання прописаних установ усіма членами організації. Особливе значення тут має ставлення керівників до цих правил та звичаїв, адже саме вони подають приклад своїм підлеглим. На додаток, керівництво не може вимагати від працівників дотримання правил, яких саме ніколи не виконує. Також важливо показати, що зароджена корпоративна культура не є простою формальністю, а її потрібно дотримуватися без винятків.

Виникнення нового формату організації праці (дистанційної роботи), ставить під сумнів можливість якісного та повноцінного розвитку корпоративної культури в таких нестандартних умовах. Але, той факт, що вона не складається лише з емоційного досвіду та спогадів, прожитих разом через фізичні зустрічі, а будується на основі чітких цінностей та правил роботи у компанії, дає змогу зробити висновок, що онлайн формат не заважає існуванню міцної корпоративної культури. Тут варто нагадати, що в основі корпоративної культури лежить:

- стиль та рамки спілкування з клієнтами;
- основні критерії успішності компанії;
- тон, у якому спілкуються члени команди між собою та з керівництвом;
- система мотивації в компанії;

- стратегічні цілі компанії;
- традиції в компанії [17].

Все вищесказане наводить на думку про те, що додаткова фізична взаємодія в колективі є лише проявом існування корпоративної культури, на відміну від цінностей, правил та звичок, які є причиною її існування. Саме тому, при дистанційному форматі роботи явище “корпоративна культура” нікуди не зникає, змінюються лише способи її підтримки та розповсюдження на нових членів команди. Звичайно, у компаній, які тільки починають знайомство з дистанційним форматом організації праці, можуть виникнути складнощі при роботі з корпоративною культурою. По-перше, поверхнєве спілкування у колективі, яке позбавляє відчуття причетності. Ця проблема може відобразитись на мотивації співробітників, адже вони не бачать роботу інших, а залишаються з проблемами сам на сам. По-друге, порушення особистих кордонів одне одного. Найчастіше, це проявляється у розв’язанні робочих питань у приватних повідомленнях та поза робочим часом. Наступна складність виникає з адаптацією нових співробітників. Якщо в офісі корпоративну культуру можна одразу зрозуміти, наочно побачивши приклад комунікацій, то в онлайні для цього потрібен час та велике бажання. Але, найглобальнішою проблемою є втрата чіткого розуміння цілей та пріоритетів компанії. Що, також, відбувається через відсутність цілісної картини, а бачення лише її частини(кожен співробітник бачить лише свою частину роботи та не розуміє її місця та значущість у загальній цілі), ніби кожен забуває навіщо він робить свою справу.

Корпоративна культура має значний вплив й на клієнтів. Дослідження, опубліковане у “American Psychologist Journal” говорить про те, що рівень утримання клієнтів на 18% більший, коли працівники компанії є залученими у процес. [22]. Залученими можуть бути лише ті працівники, що задоволені своєю роботою та цінності який збігаються з цінностями компанії. Тому, компанія, яка хоче, щоб її клієнти були більш задоволені обслуговування, повинна ставитися до своїх співробітників, так само як вони ставляться до

своїх клієнтів. Тому що, коли до робітників ставляться з повагою, та приділяють їм достатньо уваги, це перекидається на те, як вони ставляться до клієнтів компанії.[22]

Англійський підприємець Річард Бернсон стверджував, що на першому місці мають бути співробітники, а на другому - клієнти. Адже вважав, що запорукою задоволених клієнтів є щасливі співробітники.[22]

1.4 Методи вимірювання ефективності дистанційної роботи співробітників.

Для того, аби підтримувати конкурентоспроможність, підприємство має постійно підвищувати свою ефективність. Для більшості підприємств запорукою ефективності є вдосконалення роботи працівників. Тому оцінка ефективності персоналу є одним з найважливіших завдань менеджменту компанії. До неї відноситься сукупність методів виявлення характеристик співробітників, направлених на допомогу в прийнятті керівником рішень щодо збільшення результативності роботи команди. [23]

Важливим аспектом оцінки ефективності є використання критеріїв. При цьому ці критерії будуть варіюватись залежно від специфіки діяльності підприємства, конкуренції на ринку та загальних цілей компанії. Наступним кроком буде розставлення цих критеріїв по пріоритетності. Критерії оцінки мають відповідати певним характеристикам, а саме:

- досяжність,
- об'єктивність,
- прозорість,
- відповідність змісту роботи,
- мотивація співробітника на досягнення результатів,
- зрозумілість та пов'язаність з найважливішими результатами роботи,

- Динамічність.[24]

Важливо, щоб усі критерії були прописані для кожної вакансії, а всі співробітники знали, які результати від них очікуються. Оцінка персоналу містить в собі оцінку компетенцій, коли розглядаються знання, вміння та особисті якості співробітника, та оцінку результативності, коли вимірюється відповідність виконаної роботи до запланованої.

Методи оцінки персоналу, зазвичай, поділяють на 3 види: якісні, кількісні та комбіновані.

Якісні методи допомагають описати загальну картину ситуації, не використовуючи кількісних даних. До якісних, можна віднести такі методи як:

- Анкети та опитувальники. Вони спрямовані на визначення основних характеристик співробітника та його мотивацію працювати, зазвичай, використовуються при найманні на роботу. Перевагами цього методу є швидкість, зручність. Недоліком є можливість отримати від опитуваного неправдиву інформацію.

- Метод “360 градусів”- допомагає отримати відгук про працівника від керівництва, колег та клієнтів. Перевагами є демократичність методу, різнобічність оцінки, побудова довірливих стосунків з клієнтами, можливість змінювати критерії оцінки залежно від вимог стандартів. Недоліки: важкість отримання правдивої оцінки від колег; оцінюється лише компетенції робітника, а не його досягнення.

- Матричний метод, суть якого полягає в комплексному порівнянні фактичних якостей працівників з набором якостей, необхідних для даної посади. Найкраще використовувати на початку співробітництва з працівником.

- Метод системи довільних характеристик відбувається шляхом зіставлення найбільших досягнень та порушень співробітника.

- Групова дискусія - спільне обговорення керівника та працівника його досягнень та перспектив у майбутньому. Її використання є доцільним після проведення одного з попередніх методів, як підбиття підсумків.[13, 24]

У кількісних методах, при проведенні оцінки використовують конкретні цифри. Тому дані методи вважається найефективнішими. До кількісних відносять:

- Метод рангового порядку, у якому оцінюють усіх співробітників, шляхом розставлення їх по шкалі від найгіршого до найкращого. При цьому оцінка буде відбуватись окремо по кожному критерію. Фінальна оцінка буде дорівнювати сумі порядкових номерів співробітника. Перевагою є зручність у використанні, можливість виділення найкращих і найгірших, допомагає слідкувати за діяльністю працівників. Недоліками є неможливість порівняння працівників з різним функціоналом та загроза ворожнечі між співробітниками. Зазвичай, цей метод використовується для оцінки вже виконаного завдання, а не характеристика співробітника в цілому.

- Методи бальної оцінки, за якими кожне досягнення працівника оцінюють на основі, заздалегідь визначеної, кількості балів, яка сумується в кінці обраного терміну (місяць, квартал, рік). Недоліком методу є можлива суб'єктивність оцінки досягнень.

- Метод графічного профілю. У цьому методі дають оцінку кожній діловій характеристиці працівника, позначаючи ці оцінки на графіку.[23,24]

Комбіновані методи поєднують в собі переваги кількісних та якісних методів. Тому дають найповнішу картину ситуації. До них можна віднести:

- Метод суми оцінок, при якому оцінюється кожна характеристика працівника, а потім знаходиться середнє значення, яке порівнюють з бажаним значенням для даної посади.

- Метод порівняння груп, який дозволяє об'єднати працівників з однаковим рівнем успішності та порівняти їх з групою з нижчими та вищими результатами. [23,25]

Основною проблемою усіх перелічених методів є те, що вони допомагають оцінити лише аспект роботи працівника або його характеристику. Тому, для всебічного аналізу, все частіше використовують більш комплексні методи. До таких відноситься метод оцінки ефективності персоналу за показником КПІ (Key Performance Indicators). Цей метод використовує коефіцієнти, які показують, як конкретний працівник або цілий відділ рухається до досягнення мети під час щоденної роботи. По суті, це індикатори. Вони дозволяють відстежувати всі бізнес-процеси з точки зору ефективності, продуктивності та ряду інших показників. Дані коефіцієнти можна відстежувати як для всієї компанії, так і для одного проєкту або індивідуальної роботи працівника.[26]

Для знаходження КПІ потрібно створити таблицю, у якій будуть такі колонки: “Завдання”, “Планові показники”, “Фактичні показники” та “Вага коефіцієнта”. У колонці "Фактичні показники" вказуються реальні показники, досягнуті працівником за обраний термін. Персональні значення КПІ за різними показниками розраховуються як відношення планових показників до фактичних показників, помножене на 100%. Загальний показник ефективності можна розрахувати, підсумувавши КПІ за всіма обраними показниками й розділивши отримане значення на кількість показників. За цим методом керівник може оцінити сильні та слабкі місця робітників.[23,26]

Використання методу КРІ допомагає визначати результативність діяльності, формувати точні плани та стратегії, вчасно виявити проблеми та усувати їх. Мінусом даного методу є довгий процес впровадження нової технології розрахунків та пристосування персоналу до них. [26]

В умовах дистанційного формату, значення оцінки ефективності працівників зростає. Адже зникає можливість постійного контролю над робочим процесом. Саме тому, при віддаленій роботі, варто концентруватись не на процесі виконання роботи, а на її результатах, адже їх легше відстежувати та аналізувати.

Для аналізу дистанційної роботи працівників найкраще підійдуть кількісні та комплексні універсальні методи, для яких будуть використовуватись дані про результати роботи.

Основною особливістю контролю за ефективністю при дистанційному форматі є те, що її потрібно оцінювати на постійній основі. При цьому робити аналіз як усього проєкту, так і окремих співробітників. Також, важливим, є надання регулярних відгуків співробітникам про їх досягнення, пояснення критеріїв оцінки ефективності та інтенсивна мотивація.

Підбиваючи підсумки теоретичного розділу, можна підсумувати, що існує багато форм організації праці, що залежить від специфіки галузі. При цьому ці форми можуть змінюватись під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

Починаючи з 2020 року, почала поширюватись віддалена форма організації праці. Поштовхом до цього стали карантинні обмеження Covid-19. Дослідження прогнозують що й в подальші роки тенденція до дистанційної роботи тільки зростатиме. Така популярність, безумовно, спричинена перевагами даного формату як для працівників, так й для роботодавців. Але не варто забувати й про недоліки, з якими зіштовхуються керівники віддалених команд.

Окрім того, що даний формат можливий не для усіх видів робіт. Існує ще й проблема збереження та розвитку корпоративної культури в умовах роботи у віртуальному середовищі, яка має значний вплив не лише на співробітників, але й на клієнтів.

Також, зростає значення оцінки ефективності роботи дистанційної команди. Адже, при дистанційному форматі, саме продуктивна робота співробітників є джерелом конкурентоспроможності компанії.

Для виміру ефективності існують якісні, кількісні та комбіновані методи. Але всебічний аналіз можна провести використовуючи саме комплексні методи оцінки, які містять у собі переваги кожного методу та допомагають побачити повну картину ситуації.

РОЗДІЛ 2. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДИСТАНЦІЙНОЮ КОМАНДОЮ НА ПРИКЛАДІ SABRE CORPORATION

2.1 Загальний опис компанії

Sabre Incorporated - компанія-розробник програмного забезпечення та технологій для туризму та подорожей, заснована в місті Солтлейк, штаті Техас у 1960 році, американською компанією American Airlines. Sabre співпрацює з авіакомпаніями, готелями, агентствами та іншими партнерами у сфері роздрібної торгівлі, дистрибуції та організації подорожей [27]. Її бренди включають GetThere, Tripcase, Trutrip, QIK, Sabre Airline Solutions, Sabre AirVision, Sabre Hospitality Solutions, Sabre Red, Sabre Travel Network та SabreSonic[25]. Основним продуктом компанії є платформи, застосунки та програмні забезпечення з системою автоматичного обліку Sabre, які роблять роботу бізнесів у сфері туризму більш ефективною. Компанія надає послуги у шістдесяти країнах світу. Їх основні офіси знаходяться у США, Уругваї, Британії, Польщі, Індії та Сінгапурі [28].

Свою візію компанія вбачає у тому, щоб бути провідною глобальною технологічною платформою в галузі подорожей. Їх слоган: “ Together we make travel happen”, що в перекладі з англійської звучить як “ Разом ми робимо подорожі реальністю” [27].

На головному сайті компанії, вони зазначають, що їх основна місія полягає у прагненні допомогти клієнтам працювати ефективніше, збільшувати прибутки та пропонувати персоналізований досвід мандрівникам - використовуючи технології нового покоління, такі як штучний інтелект та аналітику в реальному часі [27].

Історія компанії починається зі співробітництва American Airlines та IBM, коли вони, використовуючи технологію MIT, почали вести облік

пасажирів, що допомогло туристичним агентам American Airlines бронювати та відстежувати доступність квитків у реальному часі. Пізніше, система була вдосконалена, шляхом встановлення терміналів у різних туристичних агенціях, що дало доступ до відстеження квитків не лише для агентів American Airlines [27].

У 80-х роках компанія запустила платформу EasySabre, яка дозволяла мандрівникам бронювати не лише авіаквитки, але й готелі та автомобілі [31;32].

У кінці 90-х років компанія використала технологію Global Distribution System, для запуску онлайн-платформи Travelocity. У ті ж роки компанія вийшла й на азійсько-тихоокеанський регіон зі спеціалізованою версією своєї системи бронювання та почала забезпечувати своєю системою бронювання другу велику авіакомпанію US Airways [31;32].

У 2000-му році Sabre стала абсолютно самостійною публічною компанією. Sabre об'єднав різні технології в одну платформу SabreSonic Customer Sales and Service, яка включала більш зручний інтерфейс, можливості партнерства з авіакомпаніями, онлайн-інвентаризацію та інструменти бронювання, а також глибше розуміння профілів пасажирів. Компанія Sabre розвинула стратегічне партнерство з Delta Air Lines і Lufthansa, а також зміцнила свої позиції в азійсько-тихоокеанському регіоні, уклавши угоду про надання першого у своєму роді програмного забезпечення для керування екіпажем для Singapore Airlines. Важливою подією у ці роки стало придбання SynXis Corporation, провідної системи управління нерухомістю для готелів, і перейменування бізнесу на Sabre Hospitality Solutions [31;32].

Особливістю Sabre є те, що це корпорація, а отже, вона має специфічну структуру підрозділів. Корпорація - це бізнес, який юридично вважається власним суб'єктом господарювання [33]. Це дозволяє цьому типу бізнесу діяти майже так само, як і фізичній особі, від можливості укладати контракти до запозичення грошей.

Корпорація складається з трьох основних груп представників:

- рада директорів: Група людей, обраних акціонерами компанії, метою яких є управління їхніми інвестиціями та інформування про ефективність акцій компанії. Рада директорів може також обирати своїх членів на керівні посади, такі як президент, скарбник та секретар. Це також орган, який ухвалює корпоративний статут - набір керівних принципів для розмежування повноважень і способів управління в раді директорів [34].

- працівники: Співробітники компанії, які здійснюють повсякденну діяльність і підзвітні членам правління

- акціонери: Це люди, які придбали частину корпорації через її акції. Це дає їм право на частину доходу, пропорційну до кількості акцій, якими вони володіють, у разі продажу компанії. Володіння акціями також дає акціонерам право голосу в компанії, а саме право обирати раду директорів [34].

Ще однією особливістю компанії є те, що вона складається з двох бізнесів, кожен з яких відповідає за окремі продукти та послуги. До цих бізнесів відносять:

- Sabre Travel Solution, який, через свою платформу допомагає транспортним компаніям, особливо авіакомпаніям, у розробці планів, маркетингу, проведенні корпоративних операцій, а також контролювати продажі клієнтам та сервіси компанії [36].

- Sabre Hospitality Solution, система дистрибуції, яка забезпечує роботу готелів за допомогою платформи SynXis [35].

Основними клієнтами Sabre є авіакомпанії, турагенції, компанії з управління туризмом, покупці корпоративних подорожей, компанії з прокату автомобілів, залізничні перевізники, туристичні оператори, компанії з розміщення(готелі), програмні розробники [37]. Своїм клієнтам Sabre Corporation пропонує 11 різних наборів інструментів. У таблиці 2.1 наведені назви пакетів послуг та їх опис.

Опис пакетів інструментів Sabre Corporation

Назва пакета інструментів	Опис
Точка контакту з клієнтом	Концентрує свою увагу на допомозі бізнесам у сфері туризму у продажах подорожей за допомогою спрощених інтуїтивно зрозумілих робочих процесів, дозволяючи агентам зосередитися на досвіді мандрівників. Продукти цього напрямку покликані, щоб скоротити час на обробку дзвінків і навчання, а також підвищити ефективність роботи агентів [38].
Аналітика даних	Дозволяє авіакомпаніям і агентствам впроваджувати цифрову трансформацію, забезпечуючи їх бізнес даними в режимі реального часу для прийняття розумних рішень і впровадження інновацій, натхненних автоматизацією. Охоплюючи управління ціноутворенням і доходами авіакомпаній, операційну діяльність та обслуговування пасажирів, а також продуктивність середнього та бек-офісу агентств [39].
Контроль відправлення	Забезпечує спрощену та ефективну обробку клієнтів як в аеропорту, так і за його межами, завдяки провідним можливостям для пасажирів та літаків [40].
Досвід розробників	Складається з набору інструментів на основі платформи Sabre, та сприяє підвищенню продуктивності роботи розробників компанії [41].
Рішення для готелів	Дистрибуційні, операційні та маркетингові рішення для готельної індустрії [42].
Управління запасами	Пакет продуктів надає комплексні засоби контролю для управління запасами на всіх етапах роботи бізнесу та допоміжних послугах, розрахунку доступності та розподілу, а також аналітики в режимі реального часу в процесі створення пропозиції [43].
Планування та оптимізація мережі	Допомагає авіакомпаніям забезпечувати найбільш вигідні розклади всією мережею, оптимізуючи прогнозування, використання повітряних суден і сполучення з мережею, одночасно допомагаючи авіакомпаніям розв'язувати проблеми, пов'язані зі висхідним конкурентним тиском, складними партнерськими угодами та управлінням слотами [44].
Оптимізація пропозиції	Допомагає авіакомпаніям та агенціям отримувати додаткові доходи завдяки розширеній підтримці прийняття рішень та розумінню ринку [45].
Пошук пропозиції	Дозволяє авіакомпаніям та агенціям розповсюджувати, просувати та надавати перевагу пропозиціям, ставлячи перед мандрівником правильну пропозицію. Пакет охоплює різноманітні за функціями та змістом авіаквитки, житло, наземні та морські продукти, які сприяють створенню клієнтоорієнтованої роздрібною торгівлі [46].
Управління замовленнями	Комплексне рішення для бронювання, дистрибуції та виконання замовлень [47].
Роздрібна аналітика	Допомагає перейти від статичних правил ціноутворення до цільових пропозицій у режимі реального часу [48].

Ринок, на якому конкурує продукція Sabre, є дуже конкурентним, через появу, в останні роки, нових компаній, які займаються розробкою подібних систем. Travel Network конкурує з кількома іншими регіональними та глобальними постачальниками туристичних послуг, включаючи інші GDS, місцеві системи дистрибуції та постачальників туристичних послуг, що належать переважно авіакомпаніям або державним установам, а також пряму дистрибуцію постачальників туристичних послуг. Окрім інших GDS та прямих дистриб'юторів, на ринку дистрибуції туристичних послуг є низка інших конкурентів, зокрема нові учасники туристичного ринку, які пропонують можливості метапошуку, що спрямовують покупців безпосередньо на вебсайт постачальників [49].

Airline Solutions працює в дуже конкурентній галузі, яка включає інших постачальників систем бронювання та програмних рішень, а також авіакомпанії, які розробляють власні програмні рішення та системи бронювання власними силами. Основними конкурентами Hospitality Solutions є глобальні готельні мережі, які розробляють власні програмні додатки та CRS [49].

На цей момент Sabre corporation посідає друге місце серед компаній які пропонують системи глобального розподілу GDS, маючи долю, приблизно, 37%. Трохи більшу частку має її конкурент Amadeus, який має 44% ринку. Такий розподіл ринку спостерігається починаючи з 2000-х років, коли у компанії Sabre почався період зниження продажів, а в Amadeus, навпаки, почався стрімкий зріст. Основною перевагою Amadeus є надання більш широкого спектра послуг. Окрім стандартного обслуговування авіакомпаній, готелів та залізничних перевізників, вони, також, займаються страхуванням та обслуговуванням трансферів [50;51]. Що є дуже привабливим для клієнтів.

Якщо говорити про фінансові показники компанії, то до початку 2020 року доходи плавно зростали. З початком пандемії Covid-19, рівень доходів впав з \$3.97 мільярдів до \$1.33, що становить відхилення у -264% (таблиця 2.2) [52].

У 2022 році відбувся стрімкий зріст доходів. Різниця в доходах, у кінці другого кварталу, склала 57%, порівняно з цими ж показниками у 2021 році. За словами компанії, це було спричинено збільшенням бронювання авіаквитків, готелів та інших туристичних послуг завдяки відновленню після пандемії COVID-19.

Операційний збиток склав \$70 млн порівняно з операційним збитком у \$180 млн у другому кварталі 2021. Покращення операційних результатів відбулося завдяки зменшенню амортизаційних витрат. З іншої ж сторони, збільшення маркетингових витрат на Travel Solutions, транзакційних витрат Hospitality Solutions, загальних технологічних витрат, а також загальними витратами на хостинг технологій компанії через тенденції до відновлення обсягів, вирівняли кількість загальних витрат.

Таблиця 2.2

Зміна фінансових показників компанії Sabre у 2022 році, порівняно з показниками 2021 року [53 с.4]

	Результати першого кварталу у \$			Результати півріччя у \$		
	2022	2021	Зміна у %	2022	2021	Зміна у %
Дохід	657,532	419,668	57	1,242,442	747,152	66
Операційний збиток	70,193	180,370	61	149,725	382,923	61
Чистий збиток	192,734	251,282	23	150,674	517,388	71
Прибуток на акцію	0.59	0.79	25	0.46	1.62	72
EBITDA	24,465	70,458	135	29,616	179,958	116
Операційний збиток	9,312	121,752	92	38,467	288,254	87
Чистий збиток	80,830	167,772	52	173,999	396,046	56
Прибуток на акцію	0.25	0.52	52	0.54	1.24	56
Грошові кошти на операційну діяльність	73,229	141,057	48	212,312	338,460	37
Грошові кошти, використані на фінансування	14,573	20,399	29	40,408	44,620	9
Вільний грошовий потік	89,210	151,862	41	245,696	355,700	31
Чистий борг	3,810,127	3,662,764				

Розбавлений чистий збиток на акцію, що належить власникам простих склав \$0,59 порівняно з розбавленим чистим збитком на акцію, що припадає на власників простих акцій, у розмірі \$0,79 у другому кварталі 2021 року.

Покращення чистого збитку, що належить власникам простих акцій, зумовлене описаними вище статтями, що впливають на операційний збиток, які були компенсовані збитком від зміни вартості інвестицій в акції Global Business Travel Group та зменшенням прибутку від продажу AirCentre та збільшенням процентних витрат.

Скоригований показник EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) склав \$24 млн порівняно зі скоригованим показником EBITDA у розмірі від'ємних \$70 млн у другому кварталі 2021 року. Покращення скоригованого показника EBITDA відбулося завдяки збільшенню міжнародних та корпоративних бронювань.

Скоригований операційний збиток склав \$9 млн порівняно зі скоригованим операційним збитком у розмірі \$122 млн у другому кварталі 2021 року. Покращення операційних результатів зумовлене такими факторами що впливають на скоригований показник EBITDA, а також зниженням витрат на знос і амортизацію [53].

Скоригований прибуток на акцію склав (\$0,25) у порівнянні з (\$0,52) у другому кварталі 2021 року.

Важливою складовою аналізу фінансового стану підприємства є аналіз оборотних активів підприємства. Оборотні активи це майно компанії, тому ефективність їх використання має велике значення в управлінні діяльності. Аналіз цих даних допомагає оцінити рівень незалежності підприємства від коштів сторонніх осіб, зрозуміти їх структуру та зміни у ній, та спрогнозувати ситуацію майбутніх періодів. Також таблиця оборотних активів 2.3 є основою для розрахунку значень таблиці 2.2. Разом вони надають повну картину фінансового стану підприємства та його перспектив.

Таблиця 2.3

Оборотні активи підприємства у 2021 та 2022 роках [53 с.12]

Показники	Результати у \$	
	2022 рік	2021 рік
Оборотні активи		
Грошові кошти та їх еквіваленти	992,180	978,352
Грошові кошти з обмеженим правом використання	21,039	21,039
Дебіторська заборгованість	395,920	259,934
Витрати майбутніх періодів	177,243	121,591
Оборотні активи, утримувані для продажу	-	21,358
Усього оборотних активів	1,586,382	1,402,274

Як ми бачимо з таблиці 2.3, значні зміни відбулися у величині дебіторської заборгованості, яка, у 2022 році, зросла на 52% порівняно з попереднім роком. Дана тенденція, у випадку Sabre corporation, свідчить про збільшення обсягу продажей та довіри до компанії. Що відображається на чистому прибутку у 2022 році. Також, прослідковується збільшення витрат майбутніх періодів на 45%, що, найімовірніше, спричинено підвищенням впевненості в майбутньому та плануванням збільшити продажі у 2023 році, через покращення епідеміологічної ситуації у світі. Відбулося й збільшення частки оборотних активів у загальній сумі активів, що скорочує період обігу всього капіталу.

Sabre corporation прогнозує остаточне відновлення у 2023 році сфери туризму, завдяки повному зняттю обмежень COVID-19. Таким чином, плануючи, збільшити рівень своїх продажів та зміцнити свою позицію на ринку. Але, навіть при позитивних прогнозах, компанія намагається проаналізувати усі чинники впливу зовнішнього середовища, та бути готовими до будь-яких його змін [53].

2.2 Дослідження внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на Sabre Corporation

У компанії Sabre, на початок 2023 року працює близько 7461 людей, з яких 50 займають керівні посади [54]. Організаційну структуру Sabre можна поділити на три підрозділи. Основну частину управлінської роботи бере на себе рада директорів. На рисунку 2.1 вказана організаційна структура управління компанії Sabre.



Рис. 2.1 Організаційна структура управління Sabre Corporation

Розроблено на основі джерела [55]

У статуті компанії Sabre зазначено, що рада директорів має складатись не менше ніж з п'яти і не більше тринадцяти членів.

До основних обов'язків ради входять:

- нагляд та перегляд стратегічного напрямку та цілей компанії;
- нагляд за веденням бізнесу компанії в найкращих інтересах компанії та її акціонерів;

- моніторинг практики бухгалтерського обліку та фінансової звітності компанії та перевірка фінансових та інших засобів контролю компанії; нагляд за дотриманням компанією чинного законодавства та нормативно-правових актів, а також процесів, що діють для захисту активів компанії та управління матеріальними ризиками;

- оцінка складу, діяльності та ефективності виконання Наглядовою радою своїх обов'язків;

- відбір, оцінка та винагорода головного виконавчого директора.

Важливим є й те, що рада та її комітети мають право, за потреби, долучити незалежного радника з фінансової, юридичної, або іншої сфери, за кошти компанії [55].

Директори щорічно обирають голову правління. Голова правління є членом ради і може бути, а може і не бути посадовою особою або працівником компанії. До його обов'язків включають:

- керівництво та нагляд за діяльністю ради;
- головування на всіх засіданнях ради та акціонерів;
- визначення обсягу, якості, кількості та своєчасності потоку інформації між менеджментом компанії та радою;

- консультування голів комітетів ради у виконанні ними своїх функцій та обов'язків перед радою;

- розробка порядку денного та головування на виконавчих засіданнях ради, а також, надання зворотного зв'язку та пропозицій Головному виконавчому директору щодо обговорень на цих засіданнях;

- проведення співбесід разом з відповідними членами комітету з питань управління та призначень

- консультування акціонерів за погодженням з генеральним директором [55].

Починаючи з 2016 року, посаду голови посідає Сіан Манке [56].

Якщо голова ради не є незалежним директором (незалежний директор у корпоративному управлінні - це член ради директорів, який не має суттєвих зв'язків з компанією, не входить до складу її виконавчої команди і не бере участі у повсякденній діяльності компанії), то незалежні директори обирають провідного директора з-поміж незалежних директорів для таких цілей, які можуть бути визначені радою та наведених нижче:

- виступати від імені ради та головувати на засіданнях ради, коли голова ради не може цього зробити;
- скликання зборів незалежних директорів за необхідності;
- проведення консультацій з акціонерами на вимогу керівництва;
- регулярна комунікація з кожним директором, щоб бути впевненим, що погляди та пріоритети кожного директора зрозумілі [55].

Також, до управлінських посад відносять посади вищого керівництва та генерального директора (CEO), які контролюють щоденну роботу працівників компанії [55].

Рада збирається щонайменше чотири рази на рік, як правило, з інтервалом у три місяці. Голова ради за погодженням з генеральним директором, корпоративним секретарем та фінансовим директором, готує річний графік засідань ради та її постійних комітетів [55].

На цей час у компанії існує п'ять постійних комітетів: аудиторський, компенсаційний, виконавчий(голова Сіан Манке), з питань управління та призначень і технологічний (голова Дейв Мур). Час від часу рада може створювати спеціальні комітети відповідно до статуту компанії. Кожен постійний комітет має повноваження та обов'язки, визначені рішеннями про їх створення, статутом компанії та будь-яким застосовним статутом. Правління має право розпустити будь-який спеціальний або постійний комітет, коли вважає це доречним це зробити, за умови, що існуватимуть постійні комітети. На сьогодні в компанії існують ще такі комітети як: фінансовий(на чолі з Майком Ранфольфі), правничий(яким керує Чадвік Хо), відділ кадрів(голова - Шон Уільямс), інформаційний(голова - Джо

Діфонзо), комітет по продукції(Гері Уїсман), комерційний (голова Рошан Мандіс), глобальних комунікацій(голова Крістін Хейс) [55;56].

У кожному комітеті обирається голова, який встановлює графік засідань та прописує порядок денний кожного засідання, який затверджується радою.

Окрім усіх вищезазначених управлінських посад, у Travel Solutions та Hospitality Solutions є свої, додаткові, управлінські структури.

На чолі Hospitality Solutions стоїть президент Скот Уїлсон та віцепрезидентів чотирьох відділів: розробки продуктів, глобального керування, корпоративних подорожей, глобального надання послуг. А команда управління Travel Solutions складається з трьох віцепрезидентів [57;58].

Компанія ретельно відстежує якість виконання роботи та її ефективність. Для цього в статуті компанії прописані правила оцінки менеджменту компанії.

При оцінці кандидатів на посаду генерального директора в тому числі в рамках щорічного перегляду планів наступництва, директори повинні визначати та періодично оновлювати навички, досвід та якості, які, на їхню думку, є необхідні для ефективного виконання обов'язків генерального директора у сфері бізнес-стратегії, перспектив та викликів компанії. У цій перевірці бере участь й комітет з питань компенсацій, який може, за потреби, встановити винагороду, відповідно до статуту [55].

Комітет з питань управління та призначень повинен здійснювати нагляд за щорічною оцінкою діяльності ради в цілому. Індивідуальні директори повинні періодично оцінюватися, але в жодному разі не рідше, ніж кожного разу, коли вони планують переобрання. Голова комітету з питань управління та призначень доповідає про висновки комітету правління та може надавати рекомендації голові правління щодо змін, які комітет вважає доцільними для розгляду радою [55].

Також, комітет з питань управління та призначень повинен здійснювати нагляд за щорічною оцінкою діяльності кожного з постійних комітетів. В рамках цього процесу кожен з комітетів з питань аудиту, компенсацій, управління та призначень і комітет з питань технологій повинні оцінити свою роботу як комітету самостійно. Про висновки комітетів їх голови доповідають раді директорів, надаючи рекомендації щодо покращення роботи [55].

Ці правила контролю виконання роботи можуть оновлюватись, якщо комітет з питання управління та призначень вважатиме їх не достатньо ефективними та матиме ідеї щодо їх покращення.

Попередньо зазначена корпоративна культура є внутрішнім фактором впливу на компанію. Окрім неї є ще ряд внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на організацію праці в компанії.

Одним з найвпливовіших факторів внутрішнього середовища для Sabre є етап життєвого циклу, на якому перебуває компанія. Дивлячись на її історію та теперішній стан, можна сказати, що компанія перебуває на етапі пізнього розквіту. Цей етап характеризується досить стабільним положенням компанії, що, з однієї сторони, дає можливість зосередитись на вдосконаленні внутрішніх взаємин у компанії та зміцнити її корпоративну культуру, але, з іншої, зменшує інноваційність компанії та її бажання конкурувати та захоплювати нові ринки. Даний етап є дуже небезпечним для компанії, яка займається розробками та успішна діяльність якої прямопропорційно залежить від її інноваційності. Також, міцна позиція на ринку сьогодні, може дуже швидко змінитись, появою молодих компаній з тонким відчуттям потреб клієнта.

Як вже було зазначено, новий життєвий етап компанії штовхає керівництво на приділення великої уваги внутрішньому менеджменту. Це проявляється у тому, що співробітники стають однією з найголовніших цінностей компанії. Голова відділу кадрів, Шон Вільямс, зазначає, що для

Sabre є важливим створювати середовище, де їх співробітникам буде комфортно та цікаво зростати.

Для досягнення максимального комфорту для співробітників, відділ кадрів розробив програму Work from Anywhere (WFA), яка допомагає підтримувати баланс між роботою та особистим життям, підвищуючи продуктивність, мотивацію та задоволеність роботою.

Також, в компанії постійно досліджують потреби співробітників, для розроблення найбажаніших винагород та бонусів. За допомогою одного з таких опитувань, було виявлено, що відпустка по догляду за дитиною важлива для членів команди, і три роки тому почала пропонувати мінімум 12 тижнів оплачуваної відпустки для молодих батьків, у зв'язку з усиновленням або народженням дитини. Велика увага приділяється й підтриманню фізичного та психічного здоров'я команди. Для цього надається доступ до таких додатків як: Sanvello, що пропонує клінічні методики для зменшення симптомів депресії, тривоги та стресу; Talkspace, платформа ліцензованих терапевтів, доступних 24 години на добу через розмову, текст та відео; BurnAlong - платформи, що пропонує заняття з фізичного, психічного та фінансового здоров'я на вимогу, а також глобальну програму допомоги співробітникам, яка включає п'ять безкоштовних консультацій на особу, по одному питанню на рік [59].

Важливим елементом задоволення потреб співробітників є заохочення їх до волонтерської діяльності, що сприяє відчуттю належності до громади. Кожного року співробітники можуть взяти, як мінімум, чотири оплачувані вихідні для участі у соціальних та волонтерських заходах [59].

Sabre прагне надати членам своєї команди інструменти та ресурси для розвитку власної кар'єри. Тому компанія запровадила глобальну програму наставництва, щоб допомогти членам команди розвивати технічні та лідерські навички в тих сферах, які, на їхню думку, потребують підтримки [59].

Не зважаючи на потужний набір заходів щодо мотивації співробітників, компанія страждає від високого рівня плинності кадрів. За даними досліджень, 30% співробітників працюють в компанії від одного до двох років, 22% менше одного року, 15% від п'яти до семи, 15% працюють понад одинадцять років, 12% від трьох до чотирьох років та 6% перебувають в компанії від восьми до десяти років. Тобто, більша частина співробітників є новими членами команди, які працюють в компанії менше двох років [60]. Варто зазначити, що дана проблема не супроводжувала Sabre усе її існування, а з'явилася лише останні 4-5 років тому. У таблиці 2.4 вказані дані щодо зміни кількості робітників компанії, починаючи з 2017 року.

Таблиця 2.4

Зміна числа співробітників компанії Sabre Corporation [61]

Рік	Кількість співробітників,чол.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення у %
2017	9000		
2018	8860	-140	-1,6%
2019	9250	390	4,4%
2020	7531	-1719	-18,6%
2021	7583	52	0,69%
2022	7461	-122	-1,61%

Як можна побачити з таблиці, включно, до 2019 року, спостерігались невеликі зміни у кількості персоналу. Ситуація набула критичного стану у 2020 році, коли показник відхилення досяг -18,6%. Причиною такого зменшення персоналу став перехід на дистанційний формат роботи, який був спричинений глобальною пандемією. Не всі види робіт могли виконуватись вдома, саме тому, компанія, на період карантину, призупинила роботу деяких відділів, що позбавило 1719 людей роботи. Загалом, плинність кадрів серед високопотенційних співробітників, до 2020 року, складала 9%. Але, після прийняття низки заходів, її вдалося знизити до 7,5% [62]. При цьому, це

значення все ще вище, за показники компаній-конкурентів, які мають від 3 до 5%.

Контроль плинності кадрів є важливою частиною аналізу конкурентоспроможності компанії. Підвищення плинності призводить до потреби збільшення фінансових витрат на пошуку та навчання нових співробітників. Також, це негативно впливає на корпоративну культуру компанії, та довіру клієнтів.

До зовнішніх факторів впливу відносяться й зміни у макросередовищі. Для оцінки впливу цих факторів використовують PESTEL аналіз, який допомагає всебічно дослідити політичний, економічний, соціальний, технологічний, екологічний та правовий вплив на роботу компанії (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

PESTEL аналіз Saber corporation

Фактор впливу	Фактори які впливають на Sabre
Political	• Зростання загостреної політичної ситуації у світі; • Впровадження політики направленої на підтримку технологічного сектору; • Уряд Сполучених Штатів перебуває під наростаючим глобальним тиском щодо дотримання правил Світової організації торгівлі у сфері програмного забезпечення та індустрії програмування; • Зміна правил, що стосуються не лише виходу на ринок, але й того, як компанії, що працюють у сфері програмного забезпечення та програмування, можуть працювати на місцевому ринку.
Economic	• Зниження споживчих витрат; • Рівень інфляції; • Наявність основної інфраструктури в США - протягом багатьох років уряд Сполучених Штатів збільшував інвестиції в розвиток основної інфраструктури для полегшення та покращення бізнес-середовища; • Рівень кваліфікації робочої сили на ринку; • Державне втручання в технологічний сектор, зокрема в індустрію програмного забезпечення та програмування; • Нестабільний обмінний курс США.

Social	• Доступ населення до базових потреб; • Суспільні норми та ієрархія; • Міграційні процеси; • Ставлення до охорони здоров'я та безпеки; • Гендерні ролі; • Демографічні показники.
Technological	• Наявність культури передачі технологій; • Розширення можливостей партнерів по ланцюжку поставок; • Зрілість технологій • Поширення мобільних технологій; • Права інтелектуальної власності та захист патентів • Новітні технологічні інновації, впроваджені конкурентами Sabre.
Environmental	• Регулярні перевірки з боку природоохоронних органів; • Зміна екологічних норм • Розвиток відновлюваних технологій; • Обізнаність та активність клієнтів у сфері екології; • Екстремальні погодні умови.
Legal	• Екологічні закони; • Бізнес-законодавство; • Трудове право; • Закон про захист даних.

Аналізуючи дану таблицю, можна сказати, що більшість чинників мають вплив на компанію через її інтернаціональний формат. Особливо, він створює додаткові виклики в економічному, політичному та правовому напрямках. Адже інтернаціональний формат компанії передбачає роботу на декількох різних ринках, де існують свої правила та тенденції.

Sabre corporation належить до компаній галузі туристичних технологій. Цей ринок активно зростає останні роки, через появу збільшення попиту на безконтактні платежі та цифрові послуги. У 2021 році дохід галузі склав, приблизно, \$8.4 мільярдів. Очікується, що до 2026 року дана галузь буде приносити прибуток у \$12 мільярдів, зростаючи з оцінювальним середньорічним темпом зростання понад 7,7% протягом прогнозованого періоду з 2021 по 2026 рік [63].

Індустрія є сегментованою за такими показниками, як :

- За типом: транспорт або готельний бізнес;
- За типом рішення: бронювання та пошук, управління маршрутами, управління та облік подорожей, порівняння та інші;
- За моделлю продукту: тільки вебверсії, вебверсії та мобільні версії;
- За моделлю ціноутворення: одноразова оплата та підписка;
- За технологією: AI, IoT, AR and VR, Big Data та інші;
- За кінцевими користувачами: туристичні агенції, транспортні компанії, корпорації та готелі;
- За географією - Північна Америка, Південна Америка, Європа , АТР, а також Близький Схід і Африка [63].

Основною тенденцією є покращення захисту персональних даних клієнтів та системи розпізнавання, яка містить в собі ідентифікацію за відбитками пальців, розпізнавання обличчя, сканування сітківки ока та інші біометричні маркери.

Проблемою галузі є відсутність сильного законодавства, у деяких регіонах, що захищало б інтелектуальну власність. Цей фактор зменшує відчуття захищеності та кількість охочих розробляти інноваційні продукти. До внутрішніх проблем відносять відсутність показників оцінки ефективності працівників, що завдає труднощів при встановленні менеджерами норм та термінів виконання роботи.

Для проведення загального аналізу впливу усіх факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, доцільно виконати SWOT аналіз. Він допомагає побачити загальну ситуацію, у якій перебуває компанія, на даному етапі свого існування, вказуючи на сильні та слабкі сторони, загрози та можливості (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналіз

	Зовнішнє середовище	
	Можливості:	Загрози:
	1. Економічний підйом та відновлення сфери туризму через зняття карантинних обмежень; 2. Підвищення середнього доходу домогосподарств та збільшення їх витрат; 3. Стрімкий розвиток сфери ІТ, який відбувся за роки пандемії, що дає можливість наймати більш кваліфікованих співробітників та допомагає збільшити інноваційність продукції; 4. Залучення нових клієнтів з онлайн платформ; 5. Підвищення популярності дистанційного формату роботи, що збільшує потребу в корпоративних подорожах; 6. Збільшення важливості теми здоров'я для подорожуючих.	1. Вплив коливання валютних курсів різних країн; 2. Компанія працює на різних ринках, на яких діють різні закони та постійні коливання щодо стандартів продукції; 3. Недостатня кількість якісних постачальників та робітників на окремих ринках; 4. Зміна купівельної поведінки споживачів від онлайн-каналів становити загрозу для існуючої моделі ланцюга постачання, що базується на фізичній інфраструктурі; 5. Конкуренти, які пропонують ширший асортимент продукції та є більш гнучкими до змін середовища, що зменшує кількість охочих працювати з Sabre.

Продовження Таблиці 2.5

Внутрішнє середовище	Сильні сторони: 1. Висококваліфікована робоча сила; 2. Надійні постачальники сировини; 3. Сильна команда дистриб'юторів; 4. Високий рівень задоволеності клієнтів, через наявність спеціального відділу по контролю роботи з клієнтами; 5. Автоматизація діяльності; 6. Володіння сильними брендами; 7. Успішний досвід виходу на нові ринки; 8. Висока рентабельність витрат.	Поле «СiМ» 1. Впровадження нових пропозицій для корпоративних подорожей; 2. Покращення програм для безконтактного обслуговування клієнтів; 3. Впровадження послуг з медичного страхування; 4. Впровадження технологій для взаємодії з потенційними клієнтами через онлайн платформи.	Поле «СiЗ» 1. Створення відділу контролю за дотриманням стандартів продукції; 2. Утворення дистанційних інтернаціональних команд у тих регіонах, де відчувається відсутність висококваліфікованої робочої сили; 3. Створення унікального ланцюга постачання для клієнтів з онлайн платформ; 4. Впровадження інноваційної продукції, під вже відомими клієнтові брендами.
	Слабкі сторони: 1. Невелика кількість інноваційних продуктів, порівняно з молодими фірмами; 2. Проблеми з поєднанням фірм з різною культурою та форматом роботи; 3. Велика плинність кадрів; 4. Маленький асортимент, порівняно з конкурентами; 5. Мало уваги приділяється прогнозуванню попиту, що збільшує надлишок продукції.	Поле «СЛiМ» 1. Проведення навчання співробітників, задля їх орієнтації в сучасних інноваціях; 2. Використання новітніх інформаційних технологій для підвищення залученості співробітників до корпоративної культури та зменшенню плинності кадрів; 3. Застосування інновацій в ІТ.	Поле «СЛiЗ» 1. Розширення асортименту продукції; 2. Підвищення інноваційності продукції; 3. Спрощення організаційної структури та підвищення довіри в середині компанії допоможе зробити її більш гнучкою та зменшить плинність кадрів.

Зазначений аналіз переваг та недоліків внутрішнього середовища та можливостей й загроз зовнішнього, надає розуміння того, на що найближчим часом компанія має звернути увагу.

У взаємодії із зовнішнім середовищем Sabre варто зосередитись таких напрямках, як надання нових пропозицій для корпоративних подорожей, збільшення можливостей безконтактної взаємодії з клієнтами через онлайн платформи, надання послуг медичного страхування, збільшення пропозиції інноваційних товарів, підвищення точності прогнозу поведінки споживачів. Ці сфери є найважливішими для клієнтів індустрії туризму, через наслідки пандемії 2020-2021 року та активного розвитку дистанційних форматів роботи.

Для покращення роботи внутрішнього середовища компанія має: спростити організаційну структуру, підвищити довіру в середині компанії, підвищити залученість співробітників до корпоративної культури та автоматизувати аналіз ефективності виконання роботи.

2.3 Організація дистанційної роботи в компанії та оцінка її ефективності.

Особливістю роботи корпорації Sabre є наявність дистанційної форми організації праці. Насамперед це пов'язано з її інтернаціональністю та розташуванням офісів у різних частинах світу. У штаті компанії існують як і окремі працівники, які працюють дистанційно, так і цілі відділи та команди. Зазвичай, до таких відділів відносяться: фінансовий, комерційний та маркетинговий. Також, розповсюдженою є ситуація, коли для роботи над одним проєктом залучають працівників, які працюють з офісу компанії, але кожен з них знаходиться у різних країнах. Ця специфіка організації команди створює багато викликів як для менеджера так й для команди. Ці виклики можна поділити за двома факторами: технічним та людським [64].

До технічних викликів можна віднести складність організації зручної та безперервної комунікації між учасниками команди, постійне навчання роботи з платформами, на яких здійснюється робота та контроль сортування інформації. До викликів, спричинених людським фактором компанія відносить:

- Складність побудови довіри між членами команди;
- Подолання відчуття ізолюваності та відособленості від команди;
- Складність побудови інтерперсональних зв'язків з підлеглими;
- Зниження мотивації;
- Відволікання на речі, які не пов'язані з роботою;
- Важкість контролю та оцінки ефективності [64].

До технічних викликів компанії Sabre досить швидко вдалося пристосуватись. По-перше, більшість спеціалістів компанії мають великий досвід роботи з інноваційними технологіями та комп'ютерами. По-друге, компанія активно співпрацює з Microsoft, що надає їм доступ до найновіших розробок для комунікації у віртуальному просторі. Також, ця співпраця допомогла Sabre покращити ефективність своєї роботи, під час епідемії Covid-19 [65].

Якщо ж говорити про виклики людського фактора, то з ними компанія й досі активно працює, намагаючись взяти максимум переваг, та зменшити негативний вплив його недоліків формату.

Повний перехід компанії на дистанційний формат відбувся під час розгортання пандемії Covid-19. Саме у той час компанія досягнула усі переваги та недоліки даного формату, що підштовхнуло їх до впровадження часткової дистанційної форми праці, після закінчення карантину [66]. Опитування працівників вказує, що на 2022 рік 71% робітників може працювати віддалено. При цьому, 54% усієї команди мають вільний робочий графік [67].

Хоча пандемія, була початковою рушійною силою, основними факторами, що визначають практику гібридної роботи, є персоналізація та утримання талантів, продуктивність і добробут [66].

Один з керівників компанії, Шон Вільямс, у своєму інтерв'ю платформі Futurec.io, зазначив, що гібридний формат допомагає створити умови, які найкраще підходять для їх компанії, їхньої ролі та їхньої команди. Цей формат допомагає співробітникам виконувати свою роботу якнайкраще, відчувати, що їх цінують, залишатися зосередженими, допомагаючи керівникам залучати таланти в свою команду, що є важливим, у час, коли технологічні компанії стикаються з сильною конкуренцією за найкращих людей [66].

При створенні гібридного середовища, Sabre керувалась принципами безпечності, продуктивності та спільності. Для підтримки роботи цих принципів, компанія використовує лише надійні інструменти, які працюють для голосових і відеодзвінків, командних зустрічей і заходів. Керівники відділів мають бути впевнені, що кожному члену команди зрозумілі принципи роботи даного інструменту, а відділ ІТ-підтримки має бути цілодобово на зв'язку, для вирішення технічних питань співробітника [66].

Але забезпечення безпечного, продуктивного та спільного гібридного робочого середовища виходить за рамки технологій. Йдеться про сильну корпоративну культуру інновацій, розширення можливостей і продуктивності, де кожен знає, які цілі стоять перед компанією, і має можливість досягати їх у найкращий для себе та своєї команди спосіб [66]. Як зазначав Шон Вільямс, зруйнувати концепцію гібридного формату можуть два фактори: брак ефективних, надійних технологій та відсутність підтримки з боку членів команди [66].

Корпоративну культуру компанія будує на таких цінностях як:

- Запал
- Допитливість
- Прозорість

- Партнерство
- Точність
- Підзвітність [30].

Керівництво компанії не раз зазначало, що саме гібридний формат допоміг їм ще більше зміцнити корпоративну культуру. Це вийшло досягти, шляхом появи більшої кількості індивідуальних розмов між керівником та підлеглим. Адже віддалений формат потребує постійної підтримки комунікації для звітності та надання зворотного зв'язку. Ця частина робочого процесу почала не лише впливати на розуміння менеджером етапу виконання проєктів, але й сприяло зближенню з співробітниками та підвищенню їх ефективності й відчуття важливості [64;66]. Також, нововведенням стала загальнокорпоративна відпустка наприкінці року, яка допомагає співробітникам дізнатися одне одного поза робочою атмосферою та створити дружню атмосферу у колективі [68].

Для нових членів команди є обов'язковим ознайомлення з офісом, яке проводиться керівництвом, та представлення колегам. При цьому у новачка є доступ до короткої інформації про кожного в команді, включаючи мобільні номери, пошти та соціальні мережі. Також цей новий співробітник має попрацювати перший час в офісі для перейняття духу компанії [66;69].

Важливою частиною дистанційного формату в Sabre є навчання людей лідерству та поведженню під час конфлікту. Перше сприяє розвитку організованості та вмінню брати на себе як ініціативу, так й відповідальність. Друге направлене на вміння зберігати професіоналізм навіть під час непорозумінь [66].

Ще одним інструментом, який допомагає підвищити відчуття єдності в компанії, є заміна індивідуальної атестації на командну. Таким чином, компетентність, вміння виходити з складних ситуацій та досягнення КПП вимірюється не для кожного співробітника, а для однієї команди [66].

Запорукою успішності дистанційного формату в Sabre є не лише постійний моніторинг ефективності, але й детальна організація усіх

віддалених процесів. В основі цієї організації лежить ряд правил, яких має дотримуватись кожен член команди. Насамперед передбачається чітка підзвітність, при цьому кожен співробітник досконало знає організаційну структуру свого відділу та компетенції кожного колеги. Працівників закликають зберігати ієрархію, тому усі питання з вищим керівництвом вирішуються через керівника свого відділу. Така система породжує бюрократію, що сповільнює процес роботи, але дозволяє співробітникам сконцентруватись на своїх завданнях та не виконувати обов'язки, які не знаходяться у їх компетенції. Більше того, при такій системі легше контролювати виконання завдань, та, у разі помилки, знайти відповідальних.

Як вже було зазначено раніше, компанія має співробітників, які працюють у різних частинах світу. Цей фактор є одним з найголовніших при складанні графіків роботи персоналу. Sabre надає перевагу індивідуальним графікам, які забезпечують максимальний комфорт для членів команди та найбільшу ефективність для компанії. Саме тому, більша частина співробітників працює над проектами асинхронно, окрім початкового та кінцевого етапів, коли закладаються розуміння цілей та завдань, підбиваються підсумки.

Вище керівництво компанії, ще на початку впровадження дистанційної роботи, зрозуміло, що даний формат вимагає абсолютної довіри до своїх співробітників, адже контролювати кожен їх крок є неможливим. Більше того, менеджери виявили, що наділення робітників відповідальністю збільшує мотивацію та покращує результати. Саме тому, для членів дистанційних команд вони не вимагають звітності про кожну дію, але приділяють більшу увагу результатам. При цьому, на постійному зв'язку з командою є технічна підтримка та один з керівників, для того аби відповісти на запитання або допомогти у прийнятті рішень [66].

Таким чином, дистанційний формат став поштовхом, для керівництва Sabre, до еволюції від менеджер-наглядач до менеджер-помічник. Саме ці зміни призвели до того, що комунікацію з верхівкою ініціюють не так

керівники, як самі співробітники, які потребують допомоги та бажають покращити свої результати. А впровадження колективних методів оцінки ефективності стали запорукою постійної комунікації між членами команди.

Для оцінки ефективності, Sabre corporation використовує кількісні та якісні методи. До таких методів відносяться: матричний, анкетування, оцінка відповідності, метод дискусії, порівняння груп, метод графічного профілю та інші. Якісні методи, особливо анкетування та оцінка відповідності посади, використовуються щодо нових кандидатів на вакансію. Кількісні ж допомагають оцінити продуктивність праці тих, хто вже працює. Попри те, що компанія намагається концентруватись на оцінці саме командної праці, вони не уникають й спостереження за індивідуальними якостями та настроями працівників. Окрім оцінки ефективності, Sabre, за допомогою комбінованих методів, проводить оцінку ймовірності звільнення та переходу співробітника до конкурентів. Після результатів такого аналізу, компанія приділяє більшу увагу робітникам з найбільшою ймовірністю, розробляючи індивідуальні програми залучення [70].

Підсумовуючи, можна сказати, що за форматом Sabre Corporation є корпорацією, що впливає на її організаційну структуру, яка є досить ієрархічною, що породжує бюрократію, яка сповільнює усі робочі процеси. Також факт того, що вона містить у собі два бізнеси Sabre Travel Solutions та Sabre Hospitality Solutions робить організаційну структуру компанії складнішою, адже з'являється більше управлінських ланок.

Даний життєвий етап компанії посприяв тому, що велику частину часу приділяють корпоративній культурі та вкладають більше сил в розвиток співробітників. Незважаючи на це, в Sabre й досі існує проблема стрімкої плінності кадрів. Велику роль в цій проблемі зіграла пандемія Covid-19, яка посприяла звільненню багатьох висококваліфікованих співробітників та вселила у інших невпевненість у майбутньому.

Значним чином пандемія вплинула й на фінансовий стан компанії. Від її наслідків вдалось відновитись лише у 2022 році, коли були зняті

карантинні обмеження та відбулось відновлення сфери туризму. Також фінансовий показники майбутніх витрат свідчить про те що компанія прогнозує продовження тенденції збільшення доходів у майбутніх періодах. Велику загрозу для Sabre створюють молоді конкуренти, які є менш бюрократичними, а отже більш гнучкими до запитів клієнтів та впровадження інновацій.

Складним для компанії є баланс між законами та стандартами в різних країнах, що спричинено її інтернаціональним характером.

Не зважаючи на усі виклики, компанія має великі можливості пов'язані з активним розвитком сфери туризму та розвитком ІТ сфери. Covid-19 значним чином повпливав й на формат організації праці. Компанія перевела велику частину своєї команди на дистанційний формат. Такі зміни створили потребу у впровадженні нових правил та методів управління й контролю. Здебільшого це призвело до того, що головним фактором успішності став не якісний процес роботи, а його результати. Також, з переходом на дистанційний формат постало питання про підтримку командного настрою та безперебійної комунікації між членами групи. Для Sabre, рішенням стали постійна якісна технічна підтримка та перехід від індивідуальної оцінки ефективності до колективної. Останнє стало поштовхом до співробітників до налагодження комунікації з колегами задля досягнення спільних цілей та отримання максимальних результатів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ У SABRE CORPORATION ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КОМПАНІЇ

3.1 Огляд напрямів та методів удосконалення предмета дослідження

У попередньому розділі дослідження було визначено, що на організацію дистанційної роботи впливають дві групи факторів – технічні та людські. Найбільша кількість проблем у компанії Sabre виникає саме через людський фактор, адже для його контролю треба постійно знаходити нові рішення. На відміну від технічного, для якого найважливішим є закладання початкових основ та стандартів.

Дослідивши ситуацію у Sabre за останній час, можна помітити, що ще до 2020 року у компанії був високий рівень плинності кадрів (9%). Політика по контролю плинності кадрів, яка була проведена компанією у 2021 році, знизилася її рівень лише до 7,5%, адже не була направлена на боротьбу з негативними явищами спричиненими переходом на дистанційний формат. Тому для розв’язання цієї проблеми, яка спричиняє постійні витрати та зменшує ефективність роботи компанії, Sabre має прийняти заходів, які будуть враховувати вплив дистанційного формату, та знизять до мінімуму вплив цих негативних явищ.

Найбільшої руйнації при дистанційній роботі завдає відчуття співробітниками ізольованості та відособленості від команди. Маючи це відчуття людина перестає усвідомлювати себе частиною компанії, тому їй легше змінити місце роботи. Відсутність персональних зв’язків усуває усю унікальність роботи саме у даній компанії. Тому завданням менеджменту Sabre є утворення та укріплення стійких персональних зв’язків між усіма членами команди. Для цього можна використовувати різноманітні спільні

активності, створювати нові платформи для спілкування, організовувати корпоративні та індивідуальні зустрічі.

Компанія GitLab, робота якої є повністю дистанційною, декілька разів на місяць, для покращення індивідуальних комунікацій між членами команди, організовує віртуальні «перерви на каву». Сенс цієї активності полягає в тому, що кожен співробітник, має провести перерву зі своїм колегою, при цьому, хто це буде, визначає випадковість. Таким чином, після декількох місяців таких «перерв на каву», усі в команді встигнуть поспілкуватись та дізнатись одне одного ближче [71].

Успішним прикладом налагодження колективної комунікації є традиція компанії Help Scout проводити групові розмови через Zoom. Найважливішим, з досвіду цієї компанії, є те, що для дієвості цього методу вони використовують модераторів, які мають ще до дзвінку встановити тему, та попередити про неї усіх учасників, аби в тих був час підготуватись до зустрічі. Такі тематичні зустрічі направлені на те, щоб в співробітників почали з'являтися додаткові предмети взаємодії, окрім роботи, що сприятиме створенню дружньої атмосфери. Одними з найцікавіших тем цих дзвінків стали «Моє робоче місце» та «Застосунок, без якого я не можу жити». Для першої теми, кожен співробітник мав заздалегідь зняти відео з поясненнями, коментарями та порадами про облаштування свого домашнього офісу. Для другої - підготувати коротку презентацію [71].

Для відчуття себе одним цілим, команда має регулярно навчатись новому разом. Деякі компанії запрошують спеціалістів з різних сфер, які проводять корпоративні онлайн майстер-класи. Ці заняття можуть бути направлені як на професійне зростання, так й на задоволення інших сфер. Ще більш ефективним, для єдності, є спільне подолання перешкод, участь в марафонах та квестах. [72].

Через те, що, під час пандемії, менеджменту Sabre довелось звільнити значну частину кваліфікованого персоналу, у колективі з'явилась невпевненість щодо стабільності та поширення різних чуток, які можна було

спостерігати на сайтах з пошуку роботи. Даний фактор теж може бути причиною підвищення плинності кадрів. Для його усунення, керівництву важливо тримати рівень довіри до себе на високому рівні. Найефективніший спосіб цього досягти – виявляти максимальну довіру до кожного співробітника, при цьому постійно нагадуючи про те, що ви покладаєтесь та довіряєте саме йому.

У своїй книзі «45 татувань менеджера», Максим Батирів наголошує на тому, що основною причиною розповсюдження недовіри є поширення пліток серед членів команди. При цьому плітки виникають у тому випадку, коли люди чогось не розуміють, або не знають, та починають дофантазувати самостійно. У своїй компанії Батирів розв'язав цю проблему шляхом організації скриньки, де люди могли залишати анонімні питання, на які керівництво надавало відповідь на загальних зборах. У випадку Sabre, цей метод можна підлаштувати під онлайн формат та надати можливість кожному працівнику поставити питання не просто своєму менеджеру, а вищому керівництву. Цей метод значним чином допоможе знизити недовіру, адже звичайні працівники відчуватимуть відкритість вищих керівників та їх готовність слухати [73].

Ще одним викликом, при керуванні дистанційними співробітниками, є підтримка їх мотивації. Хоча, усі попередні методи вже допоможуть підтримувати мотивацію співробітників, але варто навести ще декілька способів, які працювали б конкретно на підвищення мотивації збільшувати свої результати, а не просто працювати стабільно.

Важливим елементом покращення ефективності є конкуренція. Для того, щоб конкуренція мотивувала, потрібно регулярно змінювати умови цієї конкуренції. На цей час компанія Sabre намагається оцінювати ефективність роботи шляхом порівняння результатів команд. Такий метод оцінки може стати основою для конкуренції, а отже мотивації. Наприклад, керівництво компанії на початку періоду просить кожна з команд поставити собі КПП, при цьому жодна з команд не може розголошувати свої цілі іншим. У кінці

періоду, команди отримують бали, які залежать від поставлених КПІ, команда з найвищими – отримує найвищий бал. При цьому бали можуть відніматись, якщо команда не впоралась з КПІ, або додаватись якщо виконала та перевиконала план. Показники КПІ для команд Sabre мають бути пов'язаними з такими напрямками як:

- Дохід;
- Показник задоволеності та лояльності клієнта NPS (Net Promoter Score);
- SAC (Customer Acquisition Cost) – показник, що вимірює витрати на залучення кожного нового клієнта;
- Рівень відтоку клієнтів;
- Дохід від одного клієнта;
- Кількість часу, який витрачають від ідеї нового продукту до його виведення на ринок.

Варто зазначити, що напрям КПІ може різнитись в залежності від сфери, у якій працює команда. Тому, такі змагання варто проводити саме серед подібних за сферою діяльності співробітників.

Окрім командної мотивації, важливим є робота й над індивідуальною. Найпростішим методом для цього є використання програмного забезпечення для залучення співробітників, яке працює у форматі онлайн-інструментів, які допомагають кожному співробітнику бути поміченим, почутим та нагородженим за старання. Ці програми автоматично оцінюють роботу, показують прогрес, проводять опитування та аналізують потреби кожного члена команди [74]. Sabre Corporation може скористатись однією з таких програм як:

- Culture AMP – збирає інформацію по задоволеності співробітників та аналізує проблеми, які впливають на збільшення плинності кадрів [74];

- Lattice – платформа, що допомагає менеджерам оновлювати цілі співробітників, залишати відгуки на їх роботу та вказувати на їх вклад у загальну роботу компанії [75];
- Kudos – платформа, що концентрується на винагороді співробітників за добре виконану роботу. Окрім нарахування балів, колеги можуть дарувати одне одному значки, сертифікати та винагороди [76].

Кожна з цих програм має на меті допомогти знайти слабкі місця компанії, щодо комфорту співробітників, візуалізувати цілі, вказати напрям розвитку, виділити сильні сторони членів команди та показати їх цінність. Також важливо те, що дані інструменти систематизують зворотний зв'язок від керівництва та роблять його регулярним.

Хоча ці програми мають певну схожість щодо управління продуктивністю та залучення співробітників, між ними є деякі ключові відмінності. Для кращого розуміння даних відмінностей, варто розглянути порівняльну таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння програмних забезпечень

Характеристика	Culture AMP	Lattice	Kudos
Опитування щодо задоволеності працівників	+	+	+
Панелі моніторингу продуктивності	-	+	+
Наявність особистого чату з керівником	-	+	-
Інструменти винагороди співробітників	-	+	+
Наявність зворотного 360 стороннього зв'язку	+	+	+
Можливість встановлювати цілі	-	+	+
Наявність інструментів для навчання та розвитку	+	+	+
Наявність регулярних звітностей про стан задоволення співробітників	+	+	+
Наявність регулярних звітів щодо продуктивності співробітників	-	+	+

За результатами таблиці 3.1 можна побачити, що Lattice має найбільш широкий набір інструментів. Також, можна зрозуміти, що Culture APM зосереджується на відгуках співробітників та їх аналітиці, тоді як Lattice більше приділяє увагу безперервному управлінні продуктивністю та зворотному зв'язку у реальному часі, а Kudos концентрується на соціальному визнанні та винагородах для побудови позитивної культури на робочому місці.

Великою проблемою при дистанційному керуванні є оцінка ефективності співробітників. Компанія Sabre, як було зазначено в другому розділі, вже має ряд методів, які регулярно застосовуються керівництвом для збору даних щодо ефективності виконання роботи та відповідності співробітників їх посадам. Проблема виникає у наступному кроці, а саме аналізі цих показників та їх порівнянні з показниками минулих періодів. Через те, що компанія є великою, має високий рівень бюрократії та працює у гібридному форматі, процеси збору даних та оцінки є дуже повільними, що робить результати менш актуальними. Цієї прогалини можна позбутись, якщо використовувати новітні програми аналізу даних, в які, найчастіше, вже вбудована як функція збору інформації, так і її аналізу [77]. Для Sabre найкращим рішенням буде використання однієї, або декількох з наступних програмних забезпечень :

- AssessTEAM – проводить оцінку співробітників по 1000 різним показникам ефективності. Налагоджує комунікацію між керівником та командою, автоматично нагадуючи менеджерам про запит на відгук. Також допомагає легко встановлювати цілі проєкту та відстежувати прибутковість і продуктивність проєкту в режимі реального часу. Таким чином, менеджери миттєво отримують інформацію про ризики, пов'язані з проєктами [78].

- Vambae – платформа, яка забезпечує двостороннє відстеження ефективності (як працівників, так й керівників). Роботодавець може легко побачити успішність співробітника, та його відгук щодо роботи керівника та загальної оцінки роботи в компанії. Це забезпечення є досить гнучким, адже

надає можливість створювати власну кадрову політику та займатись підвищенням кваліфікації членів команди [79].

- Synergita – містить в собі матричне управління цілями, безперервні перевірки ефективності, 360-градусний зворотний зв'язок, зустрічі віч-на-віч з керівництвом, забезпечує повну автоматизацію цифрової зміни продуктивності. Надає можливість відстежувати прихильність співробітників до корпоративної культури організації. Налаштовує інформаційні панелі та звіти, які допомагають отримати глибоку аналітику про співробітників та ефективність [80].

На думку автора, вибір однієї з цих платформ для Sabre є найдоречнішим через два фактори. По-перше, вони пропонують безперервний аналіз процесів, що для великої компанії є обов'язковим, адже щодня відбувається багато процесів, які можуть вплинути на фінансові результати компанії, тому усі дії співробітників мають бути під контролем. По-друге, дані платформи забезпечують можливість відстежувати ставлення співробітників до керівництва та компанії, що для Sabre має особливе значення, через наявність проблем з плинністю кадрів.

Для вибору найбільш вдалої програми варто згадати, який саме запит у компанії до цієї програми, та які її функції є пріоритетними. Основною потребою Sabre є постійний збір та швидкий аналіз інформації щодо ефективності, при цьому потрібно, щоб програма була легкою у використанні для управління великою кількістю співробітників. Vambae, хоча й збирає інформацію, не надає всеосяжного її аналізу. Щобільше, його розробники наголошують на тому, що вона підходить для управління окремими відділами, а не компанією в цілому. Ідеально відповідають запитам програмні забезпечення AssessTEAM та Synergita. При цьому вибір Synergita може закрити потребу компанії у використанні програмного забезпечення по залученості співробітників, адже вже містить у собі аналіз задоволеності співробітників, можливість постановки цілей та отримання зворотного зв'язку.

Усі перераховані методи допоможуть Sabre удосконалити організацію дистанційної роботи, шляхом зміцнення слабких місць та підвищення ефективності усіх процесів.

Основною причиною, чому ці методи ще не було впроваджено є те, що більша частина команди почала працювати дистанційно не так давно, тому менеджмент компанії тільки почав випробовувати різні методи на ефективність. При цьому, на початку, компанія ще не була впевнена в тому, що продовжуватиме даний формат після закінчення пандемії, тому розвивати даний напрям не мало значного сенсу. Також велику роль відіграли й наступні фактори. Перший фактор - пандемія значно зменшила доходи компанії, що не дало змогу виділяти кошти на придбання інноваційних платформ та вкладатись в підвищення лояльності співробітників. Другий – з початком карантину усі сили компанії були направлені на допомогу клієнтам, які опинились у скрутному становищі, тому фокус зі своєї команди тимчасово змістився.

Сьогодні, коли карантинні обмеження позаду, а рішення продовжити роботу у частково дистанційному форматі прийнято, Sabre Corporation може почати приділяти більше уваги внутрішнім проблемам компанії, до яких відноситься підвищення ефективності роботи співробітників, через вдосконалення дистанційного формату. У таблиці 3.2 вказані основні кроки на шляху вдосконалення та витрати, яких вони потребують. Варто зауважити, що наведені заходи дозволяють суттєво економити на витратах. Так, скринька «Питання-відповіді» та тематичні бесіди є частиною посадових обов'язків працівника відділу кадрів і не передбачає додаткових витрат на впровадження.

Метод «Питання – відповіді» потребує, щоб скринька була у постійному доступі для кожного співробітника, а відповіді на них надавались не рідше, ніж раз на два тижні.

Витрати на методи для вдосконалення дистанційної роботи

Зміни, які впроваджуються	Що для цього потрібно?	Стаття витрат	Сума витрат за рік
Скринька «Питання відповіді» –	- Розробка анонімної гугл форми; - Сповіщення співробітників про нове впровадження (через імейл розсилку, розсилку в чатах) та заохочення їх брати в цьому участь .	Усім цим займається менеджер кадрів та технічна підтримка, тому це впровадження входить в витрати на їх фіксовану заробітну плату.	-
Тематичні бесіди в Zoom	- Створення теми бесід; - Сповіщення співробітників про нове впровадження(через імейл розсилку, розсилку в чатах) та заохочення їх брати участь .	Усім цим займається менеджер кадрів та технічна підтримка, тому це впровадження входить в витрати на їх фіксовану заробітну плату.	-
Групові тренінги	- Запрошення актуального спеціаліста; - Сповіщення співробітників про захід(через імейл розсилку, розсилку в чатах) та заохочення їх брати участь.	- Витрати на спеціаліста за один тренінг. - Витрати на закупівлю та відправлення матеріалів.	\$298 440 (3 розрахунку, що тренінги будуть проводитись два рази на рік)
Програмне забезпечення для аналізу ефективності, знаходження проблемних місць та підвищення задоволеності співробітників.	- Купівля програми; - Навчання по використанню платформи, що відбувається працівниками компанії програмного забезпечення. Послуга входить у вартість товару.	Synergita [81].	\$447 660

Для тематичних бесід у Zoom, доцільно ставити такі теми як:

- « Хто я поза роботою?», де кожен член команди повинен буде представити коротку презентацію з фактів про себе, при цьому жоден з них не має бути пов'язаний з роботою. Це допоможе

встановити більш неформальне та дружнє спілкування в колективі.

- «Поради з облаштування свого робочого місця».
- «Мій найкращий та найгірший робочий проєкт». Ця тема допоможе не тільки поділитись доповідачу своїми емоціями, але й спонукає слухачів зробити висновки для своєї подальшої роботи.
- «Подорожі». Ця тема буде актуальною, адже кінцевими споживачами послуг компанії є туристи.
- «Дилемні питання». Тут варто підготувати список ситуацій, у яких людина стикається з певним вибором і попросити кожного пояснити як би він вчинив у даних обставинах. Ситуації можуть бути пов'язані як з роботою, так і з повсякденним життям.
- «Ідеальна корпоративна культура». Тема допоможе зрозуміти переваги та недоліки чинної культури та надасть нові ідеї для її покращення.

Даний формат зустрічей варто проводити кожного місяця, аби не втрачати ті дружні взаємини, які починають формуватися внаслідок даних заходів. Представлений список тем підійде на перші пів року впровадження, наступні теми варто вже буде формувати відштовхуючись від ситуації та побажань команди.

Групові тренінги мають бути джерелом єдності та вдосконалення професійних навичок. Щобільше, вони мають нести саме практичний характер, а не лише теоретичний. Саме тому, моєю рекомендацією є проведення двох тренінгів на рік. Один має сприяти зміцненню командної роботи, інший самовдосконаленню. Для проведення даних тренінгів компанія має звертатись до спеціалізованих організацій, які направлені на корпоративне навчання. Саме вони допоможуть підібрати тематику та провести необхідні навчальні тренінги. На мою думку, обов'язковим для Sabre є проведення тренінгу на теми: «Як легкого пристосовуватись до

постійних змін?», «Як дотримуватись балансу між життям та роботою в умовах дистанційної роботи?» та « Як залишатись актуальним спеціалістом на ринку інноваційних розробок?». Кожна з цих тем зачіпає найгостріші питання, які виникають у співробітників Sabre, тому компанія має допомогти відповісти на них, аби зменшити напругу та страх у своїх працівників.

З результатів таблиці 3.2, можна побачити, що для полегшення управління дистанційною командою для менеджерів та покращення умов для співробітників, Sabre Corporation має виділяти щорічно додаткові \$746 100, що становить всього додаткових \$100 на кожного співробітника. Ці витрати є досить невеликими, якщо брати до уваги те, що, в середньому, компанія витрачає \$12 000 щорічно [82], для наймання одного нового співробітника.

Основні ефекти, які очікуються після впровадження даних методів, це підвищення лояльності робітників, пришвидшення процесів оцінки ефективності та збільшення прибутків. Перший досягається шляхом забезпечення співробітників комфортними умовами, приємним спілкуванням, довірою, потрібною увагою, постійною оцінкою та винагородам. Він сприяє підвищенню ефективної роботи, задоволеності клієнтів та зменшенню плинності кадрів. Другий ефект виникає через автоматизацію збору та аналізу інформації щодо поточного стану проєктів та ефективності роботи команд. Даний ефект допоможе швидко реагувати на проблеми, та не допускати, щоб вони знижували прибутки компанії. На третій ефект впливатиме зменшення витрат на залучення нових співробітників, покращення якості виконання та швидкості роботи та підвищення лояльності клієнтів. Прогнозовано плинність кадрів має знизитись на 2,5 %, що вважатиметься нормою для даної галузі. При цьому витрати на залучення нових співробітників на 2023 рік має зменшитись на \$2 244 000(у таблиці 3.3 вказані розрахунки).

Прогнозована зміна плинності кадрів та витрат на рекрутинг

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна значення
Плинність кадрів	7,5 %	5%	2,5%
Кількість співробітників	7461	7461	0
Витрати на рекрутинг одного співробітника	\$12 000	\$12 000	0
Кількість співробітників, які звільняться й їх треба буде замінити	560	373	187
Загальні витрати на рекрутинг за рік	\$ 6 720 000	\$4 476 000	\$2 244 000

Отже, Sabre Corporation, попри те, що має високий рівень забезпечення технічного аспекту, ще досі має проблеми пов'язані з людським аспектом організації дистанційної роботи. Це впливає як на рівень плинності кадрів, так й на ефективність їх роботи. Також проблематичним є процес оцінки ефективності виконаної роботи, що завдає шкоди конкурентоспроможності.

Кожна з перерахованих проблем може зменшити свій негативний прояв, якщо застосувати ряд методів, пов'язаних здебільшого з налагодженням довіри, підвищенням командного духу та мотивації співробітників, автоматизації процесу оцінки ефективності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження було описано основні форми організації праці та зазначено, що форма організації праці може змінюватися протягом життя підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Також було обговорено появу тенденції переходу на віддалений формат роботи після 2020 року, що було зумовлено не лише карантинними обмеженнями Covid-19, але й появою такої можливості, завдяки розвитку технологій. Розглянуто види віддаленої роботи, їх характеристики та відмінності. Пізніше, було зазначено переваги та недоліки дистанційної роботи як для працівників, так і для роботодавців, а також описано заходи, які можуть допомогти підготуватися до переходу на дистанційний формат. Автором було розглянуто корпоративну культуру в контексті її впливу на ефективність та структуру, та її особливості формування при дистанційному форматі. Важливим стало зазначення різниці між тим, яке значення корпоративна культура має для співробітників, яке для споживачів.

У дослідженні описано важливість виміру ефективності роботи дистанційних команд та були зазначені критерії оцінки ефективності, а також наведені приклади кількісних, якісних та комбінованих методів оцінення.

У другому розділі було детально досліджено технологічну компанію, орієнтовану на індустрію подорожей та туризму Sabre Incorporated. Компанія представлена на ринку з 1960 року та пропонує авіакомпаніям, готелям та агентствам платформи, одинадцять напрямів програмного забезпечення, які покликані допомогти туристичному бізнесу стати більш ефективним. Бачення компанії - бути провідною глобальною технологічною платформою в туристичній галузі, допомагаючи своїм клієнтам працювати ефективніше, збільшувати доходи та пропонувати персоналізований досвід мандрівникам завдяки використанню технологій наступного покоління, таких як штучний інтелект та аналітика в реальному часі. Компанія є однією з найстаріших на ринку туристичних технологій, та до початку 2000-х років володіла

найбільшою долею на ринку глобальних систем дистрибуції (GDS). Зараз же першість на ринку належить молодій компанії Amadeus, яка є більш прогресивною та гнучкою до запитів споживачів, а також має ширший асортимент продукції.

Фінансові показники компанії, у 2022 році, почали стабілізуватись після двох років занепаду через пандемію Covid-19. Різниця в доходах, у кінці другого кварталу, склала 57%, порівняно з цими ж показниками у 2021 році. Також підвищився скорегований показник EBITDA. Це було спричинено збільшенням бронювання авіаквитків, готелів та інших туристичних послуг завдяки відновленню після пандемії COVID-19. Відстежується збільшення дебіторської заборгованості та витрат майбутніх періодів, що свідчить про те, що ситуація з попитом на подорожі у майбутні періоди зростатиме.

Компанія складається з 7461 співробітника та має бюрократичну організаційну структуру, яка ускладнена наявністю декількох дотичних бізнесів. Дана особливість організаційної структури має значний вплив на внутрішні відносини в компанії, адже робить процес оцінки ефективності складнішим та довшим.

Перебування компанії на життєвому етапі пізнього розквіту зумовлює її концентрацію на внутрішніх проблемах компанії, але знижує рівень зацікавленості у впровадженні інновацій та розширенні своїх ринків збуту.

Добробут працівників є основною цінністю для компанії, оскільки вони вірять, що задоволені працівники ведуть до задоволених клієнтів. Компанія робить кроки, щоб надати пріоритет фізичному та психічному здоров'ю своїх співробітників, надаючи безкоштовний доступ до корисних додатків, щоб допомогти віддаленим працівникам підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Крім того, компанія інвестує в навчання та самовдосконалення співробітників, а також прагне зрозуміти їхні потреби, щоб запропонувати відповідну винагороду за їхні досягнення.

Незважаючи на потужний набір стимулів для співробітників, компанія страждає від високого рівня плинності кадрів. Лише 48% співробітників працюють в компанії довше двох років [56]. Варто зазначити, що ця проблема не супроводжувала Sabre протягом усього часу її існування, а з'явилася лише в останні 4-5 років, а особливо критичною вона стала у 2020 році, коли було звільнено -18,6% працівників. Причинами такого зменшення кількості персоналу стали перехід на дистанційний формат роботи, який був спричинений глобальною пандемією, та різке падіння доходів компанії. Загалом, плинність кадрів на 2022 рік склала 7,5%, що є вищим за показник конкурентів.

Після проведення аналізу зовнішніх чинників впливу, було виявлено, що більшість з них мають вплив на компанію через її інтернаціональний формат. Особливо, він створює додаткові виклики в економічному, політичному та правовому напрямках. Адже інтернаціональний формат компанії передбачає роботу на декількох різних ринках, де існують свої правила та тенденції.

Covid-19 значним чином повпливав й на формат організації праці. Компанія перевела велику частину своєї команди на дистанційний формат. Такі зміни створили потребу у впровадженні нових правил та методів управління й контролю. Здебільшого це призвело до того, що головним фактором успішності став не якісний процес роботи, а його результати. Також, з переходом на дистанційний формат постало питання про підтримку командного настрою та безперервної комунікації між членами групи. Для Sabre, рішенням стали постійна якісна технічна підтримка та перехід від індивідуальної оцінки ефективності до колективної. Останнє стало поштовхом до співробітників до налагодження комунікації з колегами задля досягнення спільних цілей та отримання максимальних результатів.

За результатами аналізу матриці SWOT, було виявлено, що найвдалішою стратегією для компанії буде впровадження нових корпоративних туристичних пакетів, посилення безконтактної взаємодії з

клієнтами через онлайн-канали, надання послуг медичного страхування, розширення асортименту інноваційних продуктів та підвищення точності прогнозування поведінки клієнтів. Це найбільш критичні напрямки для клієнтів туристичної галузі у світлі наслідків пандемії та поширення віддалених форматів роботи. Для покращення внутрішнього середовища компанії Sabre має оптимізувати організаційну структуру, зміцнити довіру між співробітниками, сприяти їхньому залученню до корпоративної культури та автоматизувати оцінку ефективності роботи.

На основі проведеного аналізу автором було запропоновано кілька методів подолання негативних наслідків переходу на віддалену роботу, зокрема підвищеної плинності кадрів і проблем з оцінкою ефективності роботи. Частина методів базується на використанні програмного забезпечення, яке поєднує в собі набір онлайн-інструментів, які, по-перше, допомагають кожному працівнику бути побаченим, почутим і винагородженим за свої зусилля, а по-друге, забезпечують безперервний збір та аналіз інформації щодо зміни ефективності. Ці програми автоматично оцінюють продуктивність, показують прогрес, проводять опитування та аналізують потреби кожного члена команди.

Інші методи базуються на підвищенні частоти комунікації як між співробітниками та керівництвом. Було запропоновано:

- Проводити кожного місяця тематичні бесіди в зум, які дозволять побудувати більш міцні взаємостосунки.
- Запровадити онлайн форму, куди б кожен міг анонімно поставити питання вищому керівництву. При цьому відповіді на ці запитання мають надаватись назагал та на постійній основі.
- Влаштовувати, декілька разів на рік, групові тренінги, які були б направлені на зміцнення командних навичок та самовдосконалення. При цьому кожен тренінг має давати відповіді на найгостріші питання, які є актуальними саме для співробітників Sabre.

Загалом, сукупність даних заходів має повпливати підвищення лояльності співробітників, знизити плинність кадрів на 2,5 % та зменшити витрати на залучення нових співробітників на \$2 244 000. На додаток, через автоматизацію процесу аналізу ефективності, компанія зможе швидко реагувати на загрози та зміцнювати слабкі місця, що має призвести до підвищення конкурентоспроможності та посилення позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The Editors of Encyclopaedia Britannica. Contract labour | industrial relations. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/topic/contract-labor>
2. Поділ та кооперування праці на підприємстві. Організація та обслуговування робочих місць. Система електронного забезпечення навчання *ЗНУ*. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/793913/mod_resource/content/1/Тема%203.pdf.
3. Форми та методи організації праці та шляхи їх удосконалення. *Освіта та самоосвіта*. URL: <https://referatss.com.ua/work/formi-ta-metodi-organizacii-praci-ta-shljahi-ih-udoskonalennja/>
4. Методи управління: сутність, різновиди, взаємозв'язок функцій та методів. Реферат. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13806/>.
5. Форми організації праці. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/15100827/ekonomika/formi_organizatsiyi_pratsi.
6. Журнал Інвестиції: практика та досвід науково-фахове видання України з питань економіки та державного управління. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/13.pdf.
7. The Future of Remote Work. *Nira*. URL: <https://nira.com/future-of-remote-work/>.
8. Олександр М'ясищев. Количество удаленных сотрудников в мире удвоится в 2021 году – опрос. *LIGA*. URL: <https://biz.liga.net/ekonomika/it/novosti/kolichestvo-udalennyh-sotrudnikov-v-mire-udvoitsya-v-2021-godu-opros>.
9. How the Coronavirus Outbreak Has – and Hasn't – Changed the Way Americans Work. *Pew Research Center's Social & Demographic Trends*

- Project. URL: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/12/09/how-the-coronavirus-outbreak-has-and-hasnt-changed-the-way-americans-work/>.
10. Исследование удаленной работы в мире: статистика от FYI 2020. Блог Webinar. URL: https://webinar.ru/blog/research_remote_work/
11. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text>.
12. Надомна та дистанційна робота: що варто знати. Трудові ініціативи. URL: <https://trudovi.org/show-news/Trudovi-prava/remotework>
13. Кодекс законів про працю України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
14. **Managing a Virtual Workplace** [Wayne F. Cascio](#) *The Academy of Management Executive* (1993-2005) Vol. 14, No. 3, Themes: Structure and Decision Making (Aug., 2000), pp. 81-90 (10 pages) <https://www.jstor.org/stable/4165661> page 83
15. Фукс Г., Брунс А. Дистанційна робота - позитивний наслідок пандемії – DW – 28.07.2020. *dw.com*. URL: <https://www.dw.com/uk/дистанційна-робота-чому-більшість-і-після-пандемії-не-хоче-повертатися-в-офіси/a-54348823>.
16. *The Academy of Management Executive* (1993-2005) Vol. 16, No. 3 (Aug., 2002), pp. 67-79 (13 pages) Published by: [Academy of Management](#)
17. Хенссон Д., Фрайд Дж. Remote: Office not Required. Манн, Іванов і Фербер, 2014. 208 p.
18. Створення корпоративної культури | HURMA. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/stvorenniya-korporativnoyi-kulturi/>.
19. Управление персоналом : [учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина]. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2002. — 560 с.

20. Вплив корпоративної культури на діяльність організації. URL: <http://nebotan.info/corporative/influence.php>
21. Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. Корпоративна культура : Навчальний посібник. Львів, 2011. 317 с. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/129615/mod_resource/content/1/Навчальний%20посібник%20Організаційна%20культура.pdf.
22. How Company Culture Impacts Customer Experience | CustomerThink. *CustomerThink | Customer-Centric Business*. URL: <https://customerthink.com/how-company-culture-impacts-customer-experience/>.
23. Журнал Інвестиції: практика та досвід науково-фахове видання України з питань економіки та державного управління. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2018/9.pdf.
24. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR | HURMA. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/>.
25. eNUFTIR: Головна сторінка. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10385/1/Morden%20methods%20of%20evaluation%20personnel.pdf>.
26. Fedorenko A. Examples of KPIs and how to calculate key point indicators. *KPI Dashboard Software and Reports for Business - Waytobi.com*. URL: <https://waytobi.com/blog/kpi-examples-how-to-calculate-key-performance-indicators.html>.
27. Sabre. About Us. Sabre. URL: <https://www.sabre.com/about/>.
28. Sabre. Locations. Sabre. URL: <https://www.sabre.com/about/locations/>.
29. Sabre Corporation - Strategy, SWOT and Corporate Finance Report. *MarketResearch.com: Market Research Reports and Industry Analysis*. URL: <https://www.marketresearch.com/MarketLine-v3883/Sabre-Corporation-Strategy-SWOT-Corporate-33315694/>.

30. Sabre Systems, Inc. | MISSION VISION & CORE VALUES. *Sabre Systems, Inc.* URL: <https://www.sabresystems.com/about-sabre/mission-vision-core-values/>.
31. Sabre – An innovative technology company. URL: <https://www.sabre.com/files/Sabre-History.pdf>.
32. Sabre History: Founding, Timeline, and Milestones - Zippia. *Zippia - Find Jobs, Salaries, Companies, Resume Help, Career Paths and More.* URL: <https://www.zippia.com/sabre-careers-10025/history/>.
33. Корпорація – що це таке, суть, визначення, види та приклади корпорацій. *Termin.in.ua.* URL: <https://termin.in.ua/korporatsiia/>.
34. Members of a Corporation - Explained. *The Business Professor, LLC.* URL: https://thebusinessprofessor.com/en_US/business-governance/members-of-a-corporation.
35. Sabre. Hospitality Solutions. *Sabre.* URL: <https://www.sabre.com/industries/hospitality-solutions/?orderby=title&order=ASC>.
36. Sabre. Travel Solutions. *Sabre.* URL: <https://www.sabre.com/what-we-do/our-businesses/travel-solutions/>.
37. Sabre. Industries. *Sabre.* URL: <https://www.sabre.com/industries/>.
38. Sabre. Custom Messaging. *Sabre – An innovative technology company.* URL: <https://www.sabre.com/products/suite/customer-touchpoints/?orderby=title&order=ASC>.
39. Sabre. Auto Seating. *Sabre – An innovative technology company.* URL: <https://www.sabre.com/products/suite/data-and-analytics/?orderby=title&order=ASC>.
40. Sabre. 3rd Party Ground Handling Check-in & E-ticketing. *Sabre – An innovative technology company.* URL: <https://www.sabre.com/products/suite/departure-control/?orderby=title&order=ASC>.

41. Sabre. Automation Solutions. *Sabre – An innovative technology company.*
URL: <https://www.sabre.com/products/suite/developer-experience/?orderby=title&order=ASC>.
42. Sabre. Hospitality Solutions. *Sabre.* URL:
<https://www.sabre.com/industries/hospitality-solutions/?orderby=title&order=ASC>.
43. Sabre. Inventory. *Sabre – An innovative technology company.* URL:
<https://www.sabre.com/products/suite/inventory-management/?orderby=title&order=ASC>.
44. Sabre. Codeshare Manager. *Sabre – An innovative technology company.*
URL: <https://www.sabre.com/products/suite/network-optimization/?orderby=title&order=ASC>.
45. Sabre. Agency Data & Analytics. *Sabre – An innovative technology company.* URL: <https://www.sabre.com/products/suite/offer-optimization/?orderby=title&order=ASC>
46. Sabre. Agency Air Shopping. *Sabre – An innovative technology company.*
URL: <https://www.sabre.com/products/suite/offer-sourcing/?orderby=title&order=ASC>
47. Sabre. Agency Core Service. *Sabre – An innovative technology company.*
URL: <https://www.sabre.com/products/suite/order-management/?orderby=title&order=ASC>
48. Sabre. Sabre Air Price IQ™. *Sabre – An innovative technology company.*
URL: <https://www.sabre.com/products/suite/retail-intelligence/?orderby=title&order=ASC>
49. Sabre Corporation Comparisons to its Competitors and Market Share - CSIMarket. *CSIMarket - Company, Sector, Industry and Market Analysis.*
URL: https://csimarket.com/stocks/compet_glance.php?code=SABR
50. Travelport, Sabre and Finally Amadeus. *Software Platform Consulting.*
URL: <https://www.softwareplatform.net/2014/06/14/travelport-sabre-and-finally-amadeus/>

- 51.GDS API Integration: Sabre, TravelPort, Amadeus. *Neova tech solutions*.
URL: <https://www.neovasolutions.com/2020/05/07/gds-api-integration/>
- 52.Sabre revenue worldwide 2022 | Statista. *Statista*. URL:
<https://www.statista.com/statistics/501809/sabre-revenue/>.
- 53.Sabre highlights improvement in volume metrics, better financial performance and reports second quarter 2022 results. *Sabre*. URL:
<https://investors.sabre.com/static-files/ef05c729-5749-4a74-b0be-ba96626570c5>.
- 54.Sabre CEO And Leadership: Executives and Demographics. *Zippia - Find Jobs, Salaries, Companies, Resume Help, Career Paths and More*. URL:
<https://www.zippia.com/sabre-careers-10025/executives/>
- 55.SABRE CORPORATION CORPORATE GOVERNANCE GUIDELINES. 2022. URL: <https://investors.sabre.com/static-files/ba156d98-5007-4540-87ff-4ffdf8476ef7>.
- 56.Sabre. Executive Leadership. *Sabre*. URL:
<https://www.sabre.com/about/executive-leadership/>
- 57.Sabre. Hospitality Solutions Leadership. *Sabre*. URL:
<https://www.sabre.com/about/hospitality-solutions-leadership/>
- 58.Sabre. Travel Solutions Leadership. *Sabre*. URL:
<https://www.sabre.com/about/travel-solutions-leadership/>
- 59.Sabre. Sabre prioritizes employee wellbeing with series of new initiatives.*Sabre*.URL:<https://www.sabre.com/insights/releases/sabre-prioritizes-employee-wellbeing-with-series-of-new-initiatives/>
- 60.Sabre Number of Employees, Statistics, Diversity, Demographics, and Facts - Zippia. *Zippia - Find Jobs, Salaries, Companies, Resume Help, Career Paths and More*. URL: <https://www.zippia.com/sabre-careers-10025/demographics/>
- 61.Sabre Number of Employees 2012-2022 | SABR. *Macrotrends | The Long Term Perspective on Markets*. URL:

- <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/SABR/sabre/number-of-employees>.
62. *AIHR | Academy to Innovate HR | Online HR Courses & Certifications.*
URL:
https://www.aihr.com/resources/AIHR_HR_Analytics_Case_Study_Collection_2021.pdf?vgo_ee=wKFfJeB8IjGoMObjcQeVyflMy+OWWuyaZunZiCXh6gI=.
63. *The World's Largest Customer and Supplier Intelligence Company. IndustryARC.* URL: <https://www.industryarc.com/Research/Travel-Technology-Market-Research-50>.
64. *Five Challenges to Virtual Team Success: Lessons from Sabre, Inc. / B. L. Kirkman et al. Academy of Management The Academy of Management Executive (1993-2005).* URL:
https://www.jstor.org/stable/4165869?searchText=sabre+corporation&searchUri=/action/doBasicSearch?Query=sabre+corporation&ab_segments=0/SYC-6744_basic_search/control&refreqid=fastly-default:340c60579868c3c861a6465432b0a021&seq=4.
65. *Microsoft Customer Stories. Microsoft Customers Stories.* URL:
<https://customers.microsoft.com/en-us/story/855578-sabre-corporation-professional-services-teams>.
66. *Sabre solves the hybrid workplace puzzle - FutureCIO. FutureCIO.* URL:
<https://futurecio.tech/sabre-solves-the-hybrid-workplace-puzzle/>.
67. *Work from home at Sabre. Indeed.* URL:
<https://www.indeed.com/cmp/Sabre/topics/work-from-home>.
68. *Sabre Asia Pacific. The new shape of business travel. Sabre Asia Pacific.*
URL: <https://www.sabre.com/locations/apac/the-new-shape-of-business-travel/>.
69. *Sabre Employee Reviews. Indeed.* URL:
<https://www.indeed.com/cmp/Sabre/reviews>.

- 70.Форми та методи організації праці та шляхи їх удосконалення. *Освіта та самоосвіта*. URL: <https://referatss.com.ua/work/formi-ta-metodi-organizacii-praci-ta-shljahi-ih-udoskonalennja/>
- 71.4 Ways You Can Give Your Remote Workforce a Sense of Togetherness. *LinkedIn: Log In or Sign Up*. URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-engagement/ways-you-can-make-remote-workers-feel-included>.
- 72.Remote Work Culture Ideas to Build Strong Connections. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/remote-work-culture-ideas-build-strong-connections-mitch-simon/>.
- 73.Батирів М. 45 татуювань менеджера. Фабула, 2017. 304 с.
- 74.How to Motivate Employees to Use CRM Software | CustomerThink. *CustomerThink | Customer-Centric Business*. URL: <https://customerthink.com/how-to-motivate-employees-to-use-crm-software/>.
- 75.The People Success Platform. *Lattice*. URL: <https://lattice.com/>.
- 76.Employee Recognition Platform | Kudos®. *Employee Recognition Platform | Kudos®*. URL: <https://www.kudos.com/>.
- 77.Project Management Software: 10 Best Tools for Team Productivity. *ClickUp® | One app to replace them all*. URL: <https://clickup.com/project-management-software>.
- 78.AssessTEAM - Performance Management Software & Mobile App. *AssessTEAM*. URL: <https://www.assessteam.com/>.
- 79.Bambee is the leading outsourced HR solution for small to large businesses. *Bambee is the HR Manager solution for America's small businesses*. URL: <https://www.bambee.com/>.
- 80.Synergita - OKR & Employee Performance Management Software. *Synergita*. URL: <https://www.synergita.com/>.
- 81.Synergita. *SaaSworthy | Top Business Software and Reviews*. URL: <https://www.saasworthy.com/product/synergita/pricing>.

82.What Is the Cost of Hiring New Employees?. *Indeed.com*. URL:
<https://www.indeed.com/hire/c/info/cost-of-hiring-employees>.