

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І
ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ ТА
ЇЇ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ
СТРУКТУР»**

на здобуття освітнього ступеня **магістра**
зі спеціальності **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**
освітньо-професійної програми **Підприємництво та фінанси**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело*

(підпис)

Нікіта БОЙКО

Виконав: здобувач вищої освіти гр.
Нікіта БОЙКО

Керівник: к.е.н., доцент
Валентина ПИЛЬНОВА

Рецензент: к.е.н., доцент
Тетяна КАПЕЛЮШНА

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва

Кафедра **Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності**

Ступінь вищої освіти **магістр**

Спеціальність **076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність**

Освітньо-професійна програма **Підприємство та фінанси**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедру підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності

_____ Оксана ЗГУРСЬКА

« ____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

БОЙКО Нікіта Олександрович

1. Тема кваліфікаційної роботи: Особливості організації віддаленої роботи та її вплив на результати діяльності підприємницьких структур

керівник кваліфікаційної роботи Валентина ПИЛЬНОВА, к.е.н., доцент

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «19» жовтня 2023 р. № 145

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «27» грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України; річні звіти та первинна документація ПАТ SABRE CORPORATON; результати опитування та власних спостережень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Розділ 1. Еволюція розвитку ринку праці в Україні.

2. Розділ 2. Діагностика фінансово-господарської діяльності та оцінка стану віддаленої роботи на ПАТ SABRE CORPORATON.

3. Розділ 3. Перспективи ефективної організації праці в онлайн форматі на ПАТ SABRE CORPORATON.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*

6. Дата видачі завдання «18» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.	12.10.2023 р.	Виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу	01.11.2023 р.	Виконано
3	Підготовка другого розділу	22.11.2023 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу	12.12.2023 р.	Виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій	15.12.2023 р.	Виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	16.12.2023 р.	Виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	17.12.2023 р.	Виконано
8	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	20.12.2023 р.	Виконано
9	Написання відзиву науковим керівником	21.12.2023 р.	Виконано
10	Зовнішнє рецензування	21.12.2023 р.	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	22.12.2023 р.	Виконано
12	Попередній захист	23.12.2023 р.	Виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.01.2024 р.	Виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Нікіта БОЙКО

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Валентина ПИЛЬНОВА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 105 стор., 3 рис., 10 табл., 42 літературних джерела.

Мета роботи – ґрунтовне дослідження теоретичних засад та формулювання практичних рекомендацій щодо ефективного управління дистанційною роботою на підприємстві.

Об'єкт дослідження – трансформація форм зайнятості як процесу розвитку трудових відносин в умовах цифровізації економіки.

Предмет дослідження – комплексний аналіз теоретичних, методологічних та практичних аспектів організації та управління дистанційною роботою в компаніях.

Короткий зміст роботи:

Події, пов'язані зі спалахом коронавірусних інфекцій, відкрили нову еру в діяльності підприємств. Компанії в короткий термін перебудували свої процеси у віддалений формат. Як наслідок, все більше компаній відкрили для себе переваги цієї моделі і вирішили продовжити її використання після завершення карантину.

Ця тенденція свідчить про те, що віддалений формат стає все більш популярним, що висуває особливі вимоги до управління віддаленими командами. Щоб залишатися конкурентоспроможними на сучасному ринку, важливо розуміти, як ефективно організувати та управляти такими командами.

Все більше компаній пропонують повністю мобільну або гнучку роботу, наприклад, гібридну модель, коли працівникам потрібно приходити в офіс лише два-три дні на тиждень, а решту часу працювати з улюбленого місця.

Дистанційна робота - це не лише задоволення потреб працівників, які хочуть працювати вдома. Дистанційна робота має значні переваги як для працівників, так і для роботодавців.

Компанії, які використовують віддалену роботу, можуть залишатися конкурентоспроможними на ринку праці та продовжувати залучати найкращі таланти. Вони не втратять людей, які віддають перевагу гнучкому стилю роботи. Крім того, перейшовши на віддалену роботу, компанії матимуть більше претендентів, з яких можна буде вибрати.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: цифровізація економіки, форми зайнятості, фріланс, дистанційна робота, онлайн формат зайнятості, віддалений формат, краудворкінг, продуктивність праці.

ABSTRACT

The text part of the qualification work for obtaining the master's degree: 105 pages, 3 figures, 10 tables, 42 sources.

The purpose of the work is a thorough study of the theoretical foundations and the formulation of practical recommendations for the effective management of remote work at the enterprise.

The object of the study is the transformation of forms of employment as a process of development of labor relations in the conditions of digitalization of the economy.

The subject of the research is a comprehensive analysis of theoretical, methodological and practical aspects of the organization and management of remote work in companies.

The short review of the research:

Events related to the outbreak of coronavirus infections have opened a new era in the activities of enterprises. Companies quickly rebuilt their processes in a remote format. As a result, more and more companies discovered the benefits of this model and decided to continue using it after the end of the quarantine.

This trend shows that the remote format is becoming more and more popular, which places special demands on the management of remote teams. To remain competitive in today's market, it is important to understand how to effectively organize and manage such teams.

More and more companies are offering fully mobile or flexible working, such as a hybrid model where employees only need to come to the office two or three days a week and work from their preferred location the rest of the time.

Remote work is not only about meeting the needs of employees who want to work at home. Telecommuting has significant benefits for both employees and employers.

Companies that use remote work can stay competitive in the job market and continue to attract top talent. They will not lose people who prefer a flexible work style. Also, by moving to remote work, companies will have more applicants to choose from.

KEY WORDS: digitalization of the economy, forms of employment, freelance, remote work, online format of employment, remote format, crowdworking, labor productivity.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня магістра**

Направляється здобувач Бойко Н.О. до захисту кваліфікаційної роботи
(*прізвище та ініціали*)
за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(*код, найменування спеціальності*)
освітньо-професійної програми Підприємництво та фінанси
(*назва*)
на тему: «Особливості організації віддаленої роботи та її вплив на результати діяльності підприємницьких структур».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач(ка) Бойко Н.О. виконав дослідження на достатньому рівні. Розкрив тематику дослідження, досягнув поставленої мети і розробив рекомендації щодо запобігання ризикам та оптимізації витрат при впровадженні дистанційних форм зайнятості на підприємстві.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки) Бойка Н.О. на оцінку «добре» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію магістр з підприємництва та фінансів.

Керівник кваліфікаційної роботи

« » _____ 2023 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Бойко Н.О. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедру

ВІДГУК РЕЦЕНЗЕНТА на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача вищої освіти Бойко Нікити Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему «Особливості організації віддаленої роботи та її вплив на результати діяльності підприємницьких структур».

Актуальність. Сучасна економіка висуває нові вимоги до ринку праці. Розвиток інформатизації, цифровізація економіки, масштабне впровадження інформаційних технологій у всі сфери життєдіяльності людини сприяють появі висококваліфікованих фахівців, здатних функціонувати в умовах гнучкого робочого часу та віддаленого робочого місця.

Актуальність тематики дослідження обумовлена радикальними технологічними змінами, що змінюють життєвий порядок та соціальні відносини. Масштабні зміни відбуваються у сферах організації праці та зайнятості населення. Трансформація форм зайнятості змінює традиційно встановлену структуру зайнятості населення, сприяє посиленню мобільності трудових ресурсів, розподіл яких відбувається під впливом її кон'юнктури, що формується на міжнародному та національному ринках.

Позитивні сторони.

1. Економічна ефективність віддаленої роботи полягає у розробці комплексу рекомендацій по модернізації режиму роботи співробітників для забезпечення конкурентоспроможності та покращення продуктивності праці персоналу компанії.

2. Результати проведеного дослідження можуть бути використані керівниками та фахівцями відділу кадрів при вирішенні питання щодо впровадження нових форм зайнятості на підприємстві

Недоліки.

1. У заключному розділі більше уваги слід приділити питанню оцінки ефективності від переходу на дистанційну форму праці, що посилює би кінцевий результат магістерської роботи.

2. При написанні роботи було б доцільно надати більше ілюстрованої інформації щодо досліджуваної тематики.

Відзначені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку кваліфікаційної магістерської роботи.

Висновок: *кваліфікаційна магістерська робота заслуговує оцінку " _добре_ ", а здобувач Бойко Н.О. заслуговує присвоєння кваліфікації: магістр з підприємництва та фінансів.*

Рецензент:
К.е.н., доцент

підпис

Тетяна КАПЕЛЮШНА

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ	11
1.1. Традиційна форма організації праці, її переваги, недоліки та тенденції	11
1.2. Онлайн формат зайнятості та його місце на сучасному ринку праці	20
1.3. Чинники масового переходу в онлайн режим у працевлаштуванні	25
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА СТАНУ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ НА ПАТ SABRE CORPORATON	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПАТ SABRE CORPORATON та оцінка фінансово-господарського стану	30
2.2. Дослідження внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на ПАТ Sabre Corporation	41
2.3. Організація дистанційної роботи в компанії та оцінка її ефективності	56
2.4. Ризики та виклики від переходу на віддалений режим роботи	65
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В ОНЛАЙН ФОРМАТІ НА ПАТ SABRE CORPORATON	71
3.1. Рекомендації щодо запобігання ризикам та оптимізації витрат при впровадженні дистанційних форм зайнятості	77
3.2. Оптимізація робочого часу та моделі організації роботи в умовах віддаленої праці: вплив на продуктивність та робочий ефективність підприємницьких структур	77
3.3. Напрями та методи удосконалення дистанційної роботи	81
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101

ВСТУП

Актуальність: останні події, пов'язані зі спалахом нових коронавірусних інфекцій, відкрили нову еру в діяльності організацій. У відповідь на карантинні обмеження компанії перебудували свої процеси у віддалений формат. Як наслідок, все більше компаній відкрили для себе переваги цієї моделі і вирішили продовжити її використання після завершення карантину.

Ця тенденція свідчить про те, що віддалений формат стає все більш популярним, що висуває особливі вимоги до управління віддаленими командами. Щоб залишатися конкурентоспроможними на сучасному ринку, важливо розуміти, як ефективно організувати та управляти такими командами.

Предметом цього дослідження є комплексний аналіз теоретичних, методологічних та практичних аспектів організації та управління дистанційною роботою в компаніях.

Основною метою даної кваліфікаційної роботи є ґрунтовне дослідження теоретичних засад та формулювання практичних рекомендацій щодо ефективного управління дистанційною роботою на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були поставлені *наступні завдання:*

По-перше, проаналізовано основні форми організації дистанційної роботи в компаніях з метою визначення переваг та недоліків форматів дистанційної роботи як для працівників, так і для роботодавців.

По-друге, визначено, як формується та розвивається корпоративна культура в контексті дистанційної роботи.

По-третє, воно вивчає способи вимірювання ефективності дистанційної роботи для команд.

Крім того, дослідження надасть Sabre Corporation поглиблений аналіз з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу.

Також планується вивчити процеси організації дистанційної роботи та оцінити їх ефективність, щоб надати практичні рекомендації щодо подальшого вдосконалення організації дистанційної роботи в компанії.

Методологія і методи дослідження. Методологічною базою наукового дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені проблемі фінансової політики підприємства та обґрунтування проекту підвищення її ефективності.

Поставлені завдання вирішувалися за допомогою комплексу загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Із загальнонаукових методів було використано: метод дедукції – для побудови структури роботи, вивчення предмету дослідження з урахуванням принципу єдності і взаємозалежності окремих його частин; історичний метод – для вивчення еволюції трактування сутності понять; метод синтезу – для уточнення категоріального апарату кваліфікаційної роботи; метод аналізу – для удосконалення класифікації відповідно до теми дослідження та метод індукції – для формування висновків до кваліфікаційної роботи.

Окрім загальнонаукових методів було широко використано спеціальні методи дослідження, а саме: метод вертикального та горизонтального аналізу балансу, метод фінансових коефіцієнтів – для оцінки фінансового стану досліджуваного підприємства та інші методи для дослідження явищ і процесів. Наукова новизна полягає у створенні програми дій, спрямованої на підвищення ефективності віддаленого управління процесами та зменшення плинності кадрів у корпорації Sabre.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, річні звіти та первинна документація ПАТ SABRE CORPORATON; результати опитування та власних спостережень.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 105 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

1.1. Традиційна форма організації праці, її переваги, недоліки та тенденції

Організація праці - це спосіб безпосереднього зв'язку виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для досягнення високих соціально-економічних результатів. Організація праці є об'єктивно необхідною і невід'ємною частиною трудової діяльності людини.

Профспілкові організації повинні сприяти вдосконаленню всіх трудових процесів і виробничих структур з метою досягнення максимальної ефективності суспільного виробництва.

У ринковій економіці на всіх рівнях управління можна визначити економічні, соціальні та психологічні виклики, пов'язані з удосконаленням організації праці.

Економічні завдання включають максимальну економію живої та уречевленої праці, підвищення продуктивності праці, зниження витрат на виробничий процес і надання послуг належної якості.

Соціально-психологічні виклики включають створення умов праці, що забезпечують високу ефективність працівників. Крім того, працівники повинні отримувати задоволення від своєї роботи.

Вперше наукова теорія праці знайшла своє відображення в тейлоризмі (понад 100 років тому), а її подальший розвиток полягав у переході до концепцій "збагачення праці", "автономних колективів" та "гуманізації праці"[22]. За цим послідував розвиток руху "індустріальної демократії", який потім продовжив розвиватися в рамках ширших економічних, соціологічних і політико-ідеологічних теорій, таких як "індустріальна демократія" і "соціальна інтеграція".

Організація праці на підприємстві охоплює такі основні напрями:

- Поділ праці та кооперація. Сюди входить науково обґрунтований розподіл робочої сили за конкретними робочими функціями та робочими місцями, а також організація робочої сили у виробничі бригади;
- Організація та обслуговування робочого місця з метою сприяння раціональному використанню робочого часу;
- нормування праці: визначення стандартів праці у виробництві товарів і послуг як основи для визначення організації праці та ефективності виробництва;
- Зокрема, планування людських ресурсів, профорієнтація/відбір, найм, професійний розвиток, планування кар'єри тощо;
- Оптимізація системи роботи/відпочинку: визначення найбільш раціонального чергування робочого часу та часу відпочинку в межах робочого колективу, тижня та місяця. Відпочинок, його зміст і тривалість повинні бути такими, щоб максимально сприяти високій продуктивності в робочий час;
- Раціоналізація робочих процесів, прийомів і методів на основі узагальнення прогресивного досвіду. Раціональний спосіб роботи - це той, який мінімізує втрати часу;
- Поліпшення умов праці. Це включає в себе зменшення небезпечних робіт, фізичних і психологічних навантажень, впровадження систем охорони здоров'я та безпеки праці;
- Зміцнення трудової дисципліни та підвищення творчого потенціалу працівників;
- Мотивація та винагороди

Організація праці реалізуються в конкретних формах, різноманітність залежить від наступних основних факторів: Існує багато факторів, які визначаються рівнем науково-технічного прогресу, системою організації виробництва, психологічними факторами, характеристиками навколишнього

середовища і характером роботи, що виконується в різних ланках системи управління. Організація праці змінюється і вдосконалюється в міру розвитку цих факторів.

Традиційні форми організації праці, як правило, базуються на ієрархічних структурах.

Під ієрархічною структурою мається на увазі ієрархічне управління, в якому нижчі ієрархічні рівні підпорядковані і контролюються вищими ієрархічними рівнями, формальні правила і норми, що дозволяють менеджерам виконувати свої обов'язки та існувати, дух формальної безособовості, в якому державні службовці виконують свої обов'язки [40]. Вони також зобов'язані відповідати займаній посаді і прийматися на роботу відповідно до кваліфікації, необхідної для цієї посади.

Ієрархічну структуру також називають лінійною, вона характеризується тим, що кожен підрозділ очолює керівник, який централізує всі управлінські функції і має виключну владу над підлеглими. Рішення приймаються зверху вниз і є обов'язковими для виконання всіма підлеглими. Потім менеджер підпорядковується вищому керівнику. Це основа ієрархії менеджерів у цій системі управління (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Лінійна структура управління

Принцип єдиноначальності означає, що підлеглі виконують накази одного керівника. Вище керівництво не має права віддавати розпорядження менеджеру інакше, ніж через його безпосереднього керівника. Окремий фахівець або функціональний відділ допомагає лінійним керівникам у зборі та обробці

інформації, аналізі господарської діяльності, підготовці управлінських рішень та контролі за їх виконанням, але надає керівництву та консультації підпорядкованим об'єктам.

Тому керівники несуть повну відповідальність за результати діяльності підпорядкованих їм підрозділів. Керівним принципом побудови лінійних структур є вертикальна ієрархія, яка забезпечує прості та зрозумілі залежності. Кожна особа, відповідальна за лінійну структуру, повинна бути висококваліфікованим фахівцем, який володіє різноманітними знаннями, необхідними для управління виробництвом.

Лінійні структури управління, як правило, використовуються в малих і середніх компаніях, що займаються простим виробництвом, де немає глибокої співпраці між відділами.

У таких організаціях спеціалістів не наймають (їхні функції виконують менеджери). Однак у цьому випадку менеджер відповідає за всю діяльність команди, тому змушений вирішувати всі управлінські завдання самостійно, що часто призводить до інформаційного перевантаження. Коли у вас є велика кількість працівників, кожен з яких виконує свій тип роботи, керувати ними стає складно.

В управлінській практиці лінійні структури використовуються в невеликих дворівневих організаціях (наприклад, у приватних підприємств і малих підприємствах) або в більш складних організаціях, що займаються простою діяльністю (наприклад, у військових організаціях).

Перевага лінійної структури управління:

- Єдине командування;
- Прості та зрозумілі залежності
- Повна відповідальність лінійних керівників за результати роботи підлеглих.
- Ефективне прийняття рішень;
- Узгодженість дій виконавців;
- Отримання наказів і завдань, узгоджених з підлеглими.

- Ієрархічна чіткість: Чіткі лінії підпорядкування та повноважень сприяють швидкому прийняттю рішень.
- Стабільність: Структура допомагає підтримувати порядок і стабільність в організації.
- Простота управління: Відносно проста система управління дозволяє ефективно керувати процесами.

Недоліки лінійної структури управління:

- Менеджери перевантажені інформацією, мають величезну кількість паперової роботи та багато точок дотику з підлеглими та керівниками;
- Відсутність горизонтальних зв'язків збільшує час прийняття рішень та їх виконання;
- Підвищені вимоги до менеджерів. Керівники повинні бути кваліфікованими фахівцями з широкими і різнобічними знаннями та досвідом у всіх управлінських функціях і сферах діяльності, які виконують їхні підлеглі;
- Структура орієнтована виключно на вирішення поточних завдань;
- Нездатність організаційних функцій вирішувати проблеми, спричинені постійно мінливими умовами.
- Відсутність гнучкості: Численні процедурні та ієрархічні обмеження ускладнюють зміну стратегії та адаптацію до нових ситуацій.
- Брак мотивації: Працівники можуть бути менш вмотивованими через відчуття віддаленості від процесів прийняття рішень та управління.

Взаємозв'язок між ієрархічною структурою та сучасними тенденціями в організаціях диктує необхідність постійної адаптації бізнес-моделей під впливом технологічних, економічних та соціокультурних змін. Описані тенденції висвітлюють практичні вимоги до управлінських структур у світлі швидких змін у сучасному середовищі, зокрема:

Гнучкі ієрархічні моделі стали пріоритетними для компаній, що спонукає їх розглядати нові способи підвищення внутрішньої гнучкості та забезпечення реагування на зміни.

Електронне врядування визнане ключовим інструментом ефективної комунікації та прийняття стратегічних рішень у режимі реального часу.

Матричні структури набувають все більшої популярності, оскільки вони оптимізують робочий процес завдяки поєднанню функціональної та проектної структур.

Agile методи управління відображають потребу компаній гнучко реагувати на постійні зміни шляхом впровадження ітеративних процесів[16].

Більш детально розглянемо два останні методи.

Матрична структура

Матрична структура - це особливий тип організаційної структури, яку компанії використовують для управління своїми працівниками. Замість того, щоб бути призначеними до традиційних відділів, працівники об'єднуються в проектні команди, кожен член яких належить до певної проектної команди та відділу.

У матричній структурі є два співробітники: менеджер проекту та функціональний менеджер. Цей метод використовується для проектів або видів діяльності, що здійснюються компанією. Вони схожі на рядки матриці, а стовпці представляють повторювані завдання, подібно до традиційних робочих структур.

Матричні організації дозволяють працівникам розвивати сильне почуття відповідальності за свою роботу та узгоджувати свої зусилля зі стратегічними цілями компанії. Результатом є сильніша прихильність до досягнення цілей та покращення загальної ефективності. Тому ця організаційна структура часто добре працює для таких організацій, як стартапи.

Впровадження матричної структури вимагає сильної системи внутрішньої комунікації, щоб працівники розуміли своїх підлеглих чітко і прозоро. Одним з основних недоліків матричних структур є те, що ними дорого управляти, оскільки виконання завдань і прийняття рішень займає більше часу. Це може призвести до плутанини в пріоритетах і підпорядкуванні, що, в свою чергу, знижує загальну продуктивність.

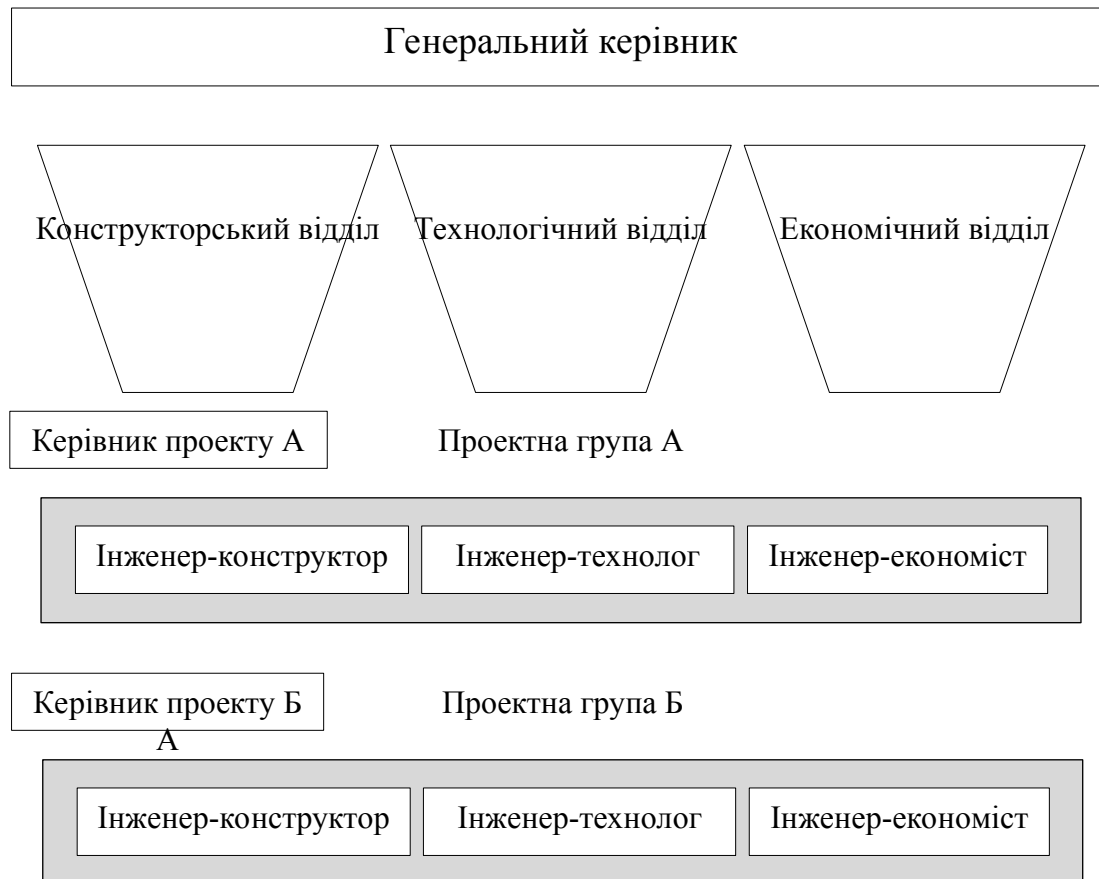


Рис 1.2. Матрична організаційна структура управління

Багато високотехнологічних компаній і стартапів обирають матричні структури, оскільки вони пропонують більшу гнучкість і заохочують до співпраці та розвитку міждисциплінарних навичок. Співробітники мають чіткіше уявлення про бізнес-цілі, що заохочує міжфункціональну співпрацю і дозволяє краще вирішувати проблеми та приймати рішення. Крім того, матрична структура є гнучкою і дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

Матрична організаційна модель вимагає більш пристрасного керівництва й узгодженості, що може підвищити витрати. Менеджерам доводиться витрачати більше часу на вирішення конфліктів, забезпечення співпраці та встановлення спільних цілей з різними групами працівників. Це може породжувати конфлікти між функціональними та проектними керівниками через різницю в їхніх цілях і пріоритетах, спонукаючи до боротьби за вплив.

Agile

Agile управління дає змогу керівникам усіх рівнів планувати й організовувати роботу та формувати команди таким чином, щоб забезпечити високу адаптивність організації до мінливого ринкового та бізнес-середовища. Набір цінностей, принципів і практик для Цей підхід використовується для підвищення залученості клієнтів, прийняття змін, ефективної взаємодії та досягнення результатів [17].

Agile має широкий спектр застосування, але найчастіше використовується в ІТ-секторі.

Agile підхід є дуже популярним методом управління проектами сьогодні. Це досить гнучка система управління, яка характеризується наданням кінцевого продукту на кожному етапі роботи та чітким завершенням проекту.

Згідно з Agile, фази не є послідовними, вони можуть проходити паралельно або в іншому порядку. Важливо те, що продукт може бути використаний на кожній фазі проекту.

Основним принципом роботи є поділ проекту на короткі цикли (ітерації) і в кінці кожного циклу замовник отримує конкретний продукт (рис 1.3).

Agile ефективний для реалізації стартапів, де кінцевий результат не до кінця зрозумілий, а прогнози повинні швидко переглядатися і бути гнучкими. Цей метод управління також використовується, коли очікування клієнтів постійно змінюються. Agile може допомогти вам виграти навіть у таких невизначених обставинах. Керівник проекту визначає кількість часу, яку команда витратить на реалізацію конкретних побажань замовника, і виставляє рахунок в кінці кожного спринту, який не повинен перевищувати двох тижнів [33].



Рис. 1.3. Agile метод

Перевагами цієї методології є високий рівень взаємодії між членами проектної команди, швидкі результати та гнучкість. Звісно, є й недоліки. Наприклад, використання цієї методології може призвести до того, що проект перетвориться на постійний каскад неефективних змін. Крім того, проекти залежать від навичок і досвіду команди. Також майже неможливо розрахувати остаточні витрати.

Етапи зазвичай називають спринтами, і кожен спринт складається з низки завдань і дедлайну для їх виконання. Дедлайни плануються незадовго до спринту. Завдання, пов'язані з виконанням спринту, зберігаються в беклозі - спеціальному сховищі, доступ до якого має власник продукту.

1.2. **Онлайн формат зайнятості та його місце на сучасному ринку праці**

Онлайн-працевлаштування - це сфера сучасного ринку праці, що швидко розвивається. Вона включає в себе багато різних видів роботи, що виконуються

в Інтернеті, від фрілансу та роботи вдома до роботи через професійні платформи та онлайн-сервіси.

Сучасний ринок праці стрімко розвивається, впроваджуючи різноманітні онлайн-форми зайнятості, які стають дедалі популярнішими. Тут ми представляємо деякі з них та їхню позицію на ринку праці:

1. Віддалена робота - Це дозволяє вам працювати з будь-якого місця і використовувати інтернет для спілкування та співпраці зі своєю командою. Ви гнучкі і можете самостійно встановлювати свій робочий графік.

2. Фріланс - Фрілансери беруться за проекти і працюють через онлайн-платформи, такі як Upwork, Freelancer і Fiverr. Це дає можливість працювати на різних роботах і дає вам більше контролю над своїм графіком і доходом [4].

3. Електронна комерція - Включає створення та управління інтернет-магазином, онлайн-продажі тощо.

Кількість людей, які працюють з дому, продовжує зростати в усьому світі. Особливо це стосується розвинених країн. Однак, оскільки інтернет стає все більш доступним, немає сумнівів, що динаміка віддаленої роботи буде продовжувати зростати в усьому світі.

Деякі галузі, наприклад, фрілансери, завдячують своїм існуванням феномену віддаленої роботи. Важко уявити, як фрілансер з маленького містечка в Україні міг би обслуговувати велику компанію в Нью-Йорку, якби не біржі фрілансу, які з'єднують клієнтів і підрядників дистанційно.

Така схема є гнучкою і дозволяє молодим батькам легко доглядати за своїми дітьми, заощаджуючи час і витрати на поїздки на роботу. Як для роботодавців, так і для працівників є свої плюси і мінуси, тож давайте розглянемо їх докладніше.

За останні роки було проведено безліч досліджень, і всі вони доводять одне: Люди, які працюють віддалено, більш продуктивні та щасливі. Робота з дому пропонує людям багато важливих переваг.

1. Ви можете працювати у власному темпі. Більшість віддалених працівників можуть самостійно планувати свій час і працювати у зручному

для них темпі. Якщо ви втомилися, ви можете відпочити. Або ж ви можете розділити свою роботу на дві фази: ранкову та вечірню, і більшу частину дня присвятити собі. Наприклад, піти в спортзал або на курси іноземної мови. Створювати власний графік і працювати так, як вам зручно, - мрія багатьох людей. Ви можете спати до полудня або вставати о 6 ранку і закінчувати роботу о 14:00 або 15:00.

2. Економія часу та грошей. Проводячи в дорозі майже 2 години на день (і готуючись до неї), ви вже працюєте понад 44 години на місяць і 528 годин або 22 дні на рік. ! Додайте до цього обідні перерви, перекури та розмови з менш зайнятими колегами, і ви отримаєте жахливе відчуття того, як багато часу витрачається даремно.

3. Зосередження. Незалежно від того, велика у вас команда чи маленька, в офісі завжди може бути більше стресу і більше відволікаючих факторів, ніж удома. Напевно, всі ми стикалися з ситуацією, коли намагаємося зосередитися на завданні, а нас постійно відволікають запитання та розмови колег, яким більше немає чим зайнятися.

4. Висока мобільність. У нашій країні вже давно немає проблем з інтернетом, і поки у вас є ноутбук, ви можете працювати з дому, в кафе або навіть на природі. Думаю, це хороший варіант для людей, які втомилися працювати на одному місці і хочуть змінити обстановку.

Тепер поговоримо про гроші. Незалежно від того, користуєтеся ви власним автомобілем чи громадським транспортом - подорож коштує грошей. Ви також повинні платити за обід і каву, які можна приготувати вдома на улюбленій кухні. Результат - значна економія.

5. Проводьте більше часу з сім'єю та друзями. Соціалізація та спілкування з родиною дуже важливі для кожної людини. На жаль, якщо ви витрачаєте весь свій час на роботу, поїздки на роботу та робочі години, у вас не буде на це енергії. І це одна з головних переваг віддаленої роботи. Ви можете вільно планувати свій графік і витрачати більше часу на спілкування з близькими.

6. Подорожі. Сучасні технології настільки розвинуті, що ви можете працювати майже будь-де, де є доступ до інтернету. За допомогою Skype, Slack, CRM та багатьох інших інструментів ви можете спілкуватися з клієнтами та організовувати командну роботу з іншого кінця світу.

7. Менше лікарняних. Як часто ви пропускали роботу через застуду або погане самопочуття? Залишаючись вдома, ви можете уникнути непотрібних ризиків для здоров'я та контролювати своє самопочуття, приймаючи ліки заздалегідь. Ще один факт, доведений дослідниками, полягає в тому, що люди, які працюють вдома, рідше хворіють.

8. Подальше покращення умов. Ви можете налаштувати комп'ютер, обрати улюблені меблі, увімкнути улюблений плейлист на музичному плеєрі та приступити до роботи. При цьому він нікому не заважатиме і не буде нікому заважати.

Яка користь для бізнесу?

Ми вже розглянули переваги роботи з дому для працівників, але, розглянемо, як це виглядає для роботодавців. Тільки враховуючи інтереси обох сторін, ми можемо отримати повну картину.

- Утримання та залучення працівників. Найбільша перевага віддаленої роботи для організацій полягає в тому, що працівники високо її цінують. Можливість працювати з дому є вагомим аргументом для того, щоб надати вашій організації перевагу на конкурентному ринку талантів.

Дозвіл працівникам працювати з дому також підвищує рівень їхнього утримання, оскільки їм довіряють. Вам потрібно керувати талановитими професіоналами і знати, що вони мотивовані з самого початку.

- Більше кваліфікованих робітників. Навіть у великих містах знайти достатню кількість кваліфікованих фахівців, особливо для вузьких спеціалізацій, може бути дуже складно. Це може призвести до того, що агентство взагалі не знайде потрібну людину або не зможе запропонувати бажаний рівень заробітної плати. Крім того, якщо ви дасте оголошення

про вакансію, де можна працювати з дому, ви можете легко знайти потрібну людину в будь-якій точці країни.

- Зниження витрат. Оренда хорошого офісу у вигідному місці може коштувати дуже дорого. Однак вам також потрібно забезпечити кожного співробітника робочим місцем, закупити техніку та різноманітне канцелярське приладдя. Якщо ви працюєте віддалено, ці витрати майже незначні.
- Підвищення продуктивності. Одне з найпоширеніших занепокоєнь роботодавців - це те, що телепрацівники стануть лінивими і менш продуктивними. Насправді це далеко не так. Замість того, щоб подовжувати свій робочий день з традиційних 9 до 15 годин, віддалені працівники виконують більшу частину своєї роботи набагато швидше. Принаймні, вас не відволікатимуть балакучі колеги.

Як бачите, віддалена робота має багато переваг для компаній. Однак недоліки здебільшого пов'язані зі специфікою конкретної ніші. Наприклад, неможливо організувати роботу у виробничому відділі заводу віддалено. Але якщо ми говоримо про бухгалтерську фірму, то жодних проблем не виникає.

Головні мінуси роботи з дому

Віддалена робота має багато переваг, але підходить не всім.

- Проблеми з самоконтролем. Якщо ви належите до типу людей, які люблять дисциплінований, спланований підхід, віддалена робота, ймовірно, підійде вам. Але для людей, які люблять відволікатися на речі, що не мають нічого спільного з основною діяльністю, такі як соціальні мережі або розваги, це може бути дуже контрпродуктивним для їхньої продуктивності.

На відміну від офісу, вдома, ймовірно, немає нікого, хто міг би контролювати вашу роботу, що для деяких людей може бути справжньою проблемою.

- Брак спілкування. Прості задоволення, такі як зустріч з колегами за чашкою чаю або спільний обід, можуть допомогти вам розслабитися під

час перерви в роботі. Коли ви працюєте вдома, спілкування з начальством та іншими співробітниками здебільшого обмежується скайпом або електронною поштою. Більше того, сучасні комунікаційні технології, якими б досконаліми вони не були, не можуть конкурувати зі спілкуванням між живими людьми.

- Немає кар'єрного зросту. З точки зору роботодавця, керувати командою співробітників, які працюють віддалено, набагато складніше, ніж командою, яка працює в офісі. Тому перед ними рідше ставлять завдання керувати всім проектом і частіше доручають вирішувати проблеми, які стосуються лише певних етапів його реалізації.

Так чи інакше, для багатьох фахівців кар'єрний ріст фактично закінчується, коли вони переходять на віддалену роботу. Крім того, керівників команд зазвичай обирають зі співробітників, які працюють в офісах компанії.

- Відсутність робочого місця. Не кожна людина може собі дозволити виділити цілу кімнату під робоче місце. Дуже важко сказати іншим членам сім'ї, що ви працюєте вдома. Для багатьох людей це основна причина, чому вони віддають перевагу роботі в офісі.
- Фізична підготовка. Важко залишатися здоровим, коли ви проводите більшу частину дня в приміщенні. Ось чому важливо мати ще одне хобі на додаток до роботи з дому. Наприклад, знайдіть хобі, яке змушує вас рухатися і потіти, наприклад, ходити в спортзал або грати у футбол вечорами.

Загалом недоліки віддаленої роботи передбачувані. Якщо замислитися, то деякі з цих недоліків, можливо, взагалі не є недоліками для деяких людей, але для них вони здаються не такими вже й важливими.

1.3. Чинники масового переходу в онлайн режим у працевлаштуванні

Все більше компаній пропонують повністю мобільну або гнучку роботу, наприклад, гібридну модель, коли працівникам потрібно приходити в офіс лише два-три дні на тиждень, а решту часу працювати з улюбленого місця.

Дистанційна робота - це не лише задоволення потреб працівників, які хочуть працювати вдома. Дистанційна робота має значні переваги як для працівників, так і для роботодавців [21].

Компанії, які використовують віддалену роботу, можуть залишатися конкурентоспроможними на ринку праці та продовжувати залучати найкращі таланти. Вони не втратять людей, які віддають перевагу гнучкому стилю роботи. Крім того, перейшовши на віддалену роботу, компанії матимуть більше талантів, з яких можна буде вибирати. Вони не обмежуватимуться пошукачами роботи в сусідніх регіонах, яких, як правило, небагато.

Співробітники теж виграють. Якщо ви можете вільніше вирішувати, коли і де працювати, ви покращуєте баланс між роботою та особистим життям. У працівників також з'являється більше часу на самообслуговування, наприклад, на приготування здорової їжі та фізичні вправи, що позитивно впливає на їхнє здоров'я.

Крім того, зі збільшенням кількості працівників, які працюють дистанційно, бюджети на виплати працівникам стають більш важливими, що змушує роботодавців переосмислити свої плани виплат.

Загалом, працівники стануть щасливішими та продуктивнішими. Від цього виграють усі!

Існує кілька факторів, що сприяють масовому переходу до онлайн-працевлаштування. Основні з них включають

Технологічний прогрес. Стрімкий технологічний прогрес, такий як інтернет і цифрові комунікації, полегшив компаніям і працівникам можливість працювати віддалено. Швидше і надійніше інтернет-з'єднання та наявність різноманітних онлайн-платформ і програмного забезпечення зробили віддалену роботу більш доступною та ефективною.

Пандемія COVID-19 значно прискорила масовий перехід на роботу онлайн. Необхідність соціального дистанціювання та ізоляції змусила багато компаній запровадити віддалені методи роботи для забезпечення безперервності бізнесу. Пандемія коронавірусу серйозно вплинула на діловий світ. На додаток до економічних наслідків, вона також внесла значні зміни в спосіб роботи організацій, що призвело до суттєвих змін в операційних послугах. У відповідь на хвилю закриття офісів ми спостерігаємо прискорення цифрової трансформації. Дистанційна робота стала найбільш прийнятною відповіддю на цю нову реальність. Ця революція у способі роботи компаній змінила повсякденне життя працівників, яким тепер доводиться балансувати між роботою та особистим життям. Менш ніж за рік робоча сила швидко перейшла на віддалену роботу. Навіть найбільш неохочі роботодавці були змушені прийняти цю нову форму організації, щоб зберегти безперервність бізнесу, дотримуючись при цьому Національного протоколу про охорону здоров'я та безпеку працівників на робочому місці. Згідно з опитуванням, проведеним компанією Harris Interactive на замовлення французького уряду, в середині квітня 2021 року 78% працівників працювали з дому[10]. Крім того, понад 5 мільйонів людей працювали віддалено під час першого локдауну. Ці епізоди ізоляції та роботи з дому дали компаніям багато уроків. По-перше, віддалена робота є життєздатним варіантом у деяких галузях. Однак ця трансформація вимагає визначення заходів, яких необхідно вжити, та умов для успіху в управлінні віддаленою роботою.

Війна в Україні. З початком повномасштабного вторгнення російських військ в Україну ринок праці зазнав чи не найбільших потрясінь з 1991 року. Тисячі підприємств опинилися на окупованих територіях, що унеможливило продовження нормальної економічної діяльності. Мільйони біженців покинули свої домівки та емігрували на захід країни та за кордон. Більшість з них втратили роботу. Падіння попиту на великі товарні лінії змушує роботодавців скорочувати робочі місця і відкладати інвестиційні плани. Компанії поступово переходять до самозахисту. Ситуація на ринку праці є дуже похмурою для

шукачів роботи і, здається, має погані перспективи для більшості українців. Однак реальність не така драматична [34]. Так, роботодавці сьогодні мають перевагу над пошукачами. Компанії, яким вдається втриматися на плаву, пропонують своїм працівникам скорочення заробітної плати - до 50 % і менше. І люди, як правило, погоджуються на це, бо розуміють, що працевлаштуватися знову буде складно. Внутрішньо переміщені особи намагаються знайти роботу в новій країні, але стикаються з проблемою відсутності роботи і низької оплати праці.

Багато магазинів зачинені, інші стоять на місці, а офісні центри практично порожні. Це залишає постійним мешканцям міста небагато варіантів, не кажучи вже про новоприбулих. Рішенням для тих, хто хоче працювати, але не може знайти підходящої альтернативи, є віддалена робота. Згідно з українським законодавством, дистанційна робота - це організація праці, за якої працівники використовують інформаційно-комунікаційні технології для виконання роботи поза межами робочого місця чи території власника або уповноваженого ним органу в будь-якому місці за вибором працівника. Це все ще відносно новий вид діяльності, хоча за останні два роки він набув значної популярності. Нарешті, спалах COVID-19 змусив багатьох роботодавців перевести своїх працівників на дистанційну роботу. Десять років тому більшість роботодавців відмовилися б від роботи з дому. Однією з головних проблем ділових людей є зниження продуктивності [12]. Був час, коли віддалена робота була неможливою, оскільки не існувало відповідних технологій. Якщо колега або діловий партнер хотів зв'язатися з вами, коли вас не було в місті, не було можливості надіслати електронного листа, текстового повідомлення або повідомлення в месенджері. Щоб отримати робочу інформацію, мені доводилося надавати альтернативний номер телефону або факсу. Технології змінили цю реальність. Давайте подивимось, чи дійсно працівники можуть бути продуктивними та ефективними, якщо вони не перебувають під постійним контролем колег та начальства.

Нещодавнє опитування віддалених та офісних працівників у Сполучених Штатах показало, що віддалена робота є дуже ефективною в сучасних умовах. Дослідження показує, що віддалені працівники більш продуктивні, ніж їхні колеги, які працюють в офісі. Наприклад, віддалені працівники працюють на 1,4 дні більше на місяць, ніж офісні, що дорівнює майже 17 додатковим дням на рік. Крім того, телепрацівники мають в середньому довші перерви, ніж офісні працівники (22 хвилини замість 18 хвилин), але працюють на 10 хвилин довше кожного дня. Офісні працівники проводять в середньому 37 хвилин на день без діла, не враховуючи обід і перерви, тоді як телепрацівники продуктивно працюють лише 27 хвилин. Крім того, 15% дистанційних працівників стверджують, що їхній керівник втручається в їхню роботу.

Здається, що така статистика заохочує як працівників, так і роботодавців впроваджувати програми віддаленої роботи. Однак є повідомлення про те, що віддалені працівники піддаються вищому рівню стресу і їм важче підтримувати баланс між роботою та особистим життям, ніж офісним працівникам. Однак, за даними Американської психологічної асоціації, віддалена робота може підвищити задоволеність працівників життям. Коротше кажучи, віддалена робота ефективна, але її потрібно практикувати правильно, і вона не підходить для всіх і кожної компанії. З 24 лютого багато українців успішно перейшли на віддалену роботу. Віддалену роботу освоїли такі професії, як шкільні та університетські вчителі, бухгалтери, юристи, банкіри та менеджери з продажу. Крім того, багато інших професій, які не потребують зміни профілю, мають можливість працювати віддалено. Наприклад, оператори колл-центру та диспетчери таксі можуть працювати з дому, рекрутери - проводити відеоспівбесіди, а продавці-консультанти - спілкуватися з клієнтами по телефону. Крім того, майже всі співробітники, які не працюють в галузях, пов'язаних з персональними послугами, повинні мати можливість перейти на віддалену роботу. Особливо, якщо це не таксі, служба доставки їжі, манікюрний салон, кафе чи продуктовий магазин. Якщо у вас є комп'ютер, телефон і доступ до інтернету, можливості віддаленої роботи значно

розширюються, навіть для звичайних людей. У найближчому майбутньому програмне забезпечення для віддаленої роботи, таке як мобільні робочі інструменти та конференції у віртуальній реальності, стане переважною формою комунікації, навіть для особистих зустрічей. Воно також відіграватиме важливу роль в управлінні віддаленою робочою силою. Нові технології полегшують життя багатьом організаціям. Перехід до управління віддаленою робочою силою може бути складним, але з правильними технічно підкованими і працьовитими співробітниками це може бути безпроблемним процесом.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА СТАНУ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ НА ПАТ SABRE CORPORATON

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПАТ SABRE CORPORATON та оцінка фінансово-господарського стану

Заснована в 1960 році як підрозділ American Airlines, Sabre Corporation стала провідною компанією в галузі технологій для подорожей і туризму. Вони співпрацюють з авіакомпаніями, готелями, туристичними агенціями та іншими партнерами, надаючи інноваційні рішення для роздрібної торгівлі та подорожей.

GetThere, Tripcase, Trutrip, QIK, Sabre Airlines Solutions, Sabre AirVision, Sabre Hospitality Solutions, Sabre Red та Sabre Travel Network, SabreSonic, серед інших, відображають широкий спектр послуг та продуктів компанії. В основі їхнього бізнесу лежать платформи, додатки та програмне забезпечення, що спрощують та оптимізують операції в туристичному секторі, зокрема автоматизована система бухгалтерського обліку Sabre [29].

Компанія надає послуги в більш ніж 60 країнах світу і має офіси в таких різних країнах, як США, Уругвай, Великобританія, Польща, Індія та Сінгапур. Їх глобальна присутність демонструє широту і важливість їх ролі в індустрії подорожей і туризму.

Компанія бачить себе як глобальну технологічну платформу у сфері подорожей. Їхнє гасло "Разом ми робимо подорожі можливими" відображає глибинний сенс того, щоб зробити подорожі доступними для кожного, об'єднавши зусилля.

Згідно з веб-сайтом компанії, головна мета - допомогти клієнтам досягти своїх цілей шляхом підвищення ефективності, збільшення прибутку та надання персоналізованого досвіду для мандрівників. Використання передових технологій наступного покоління, таких як штучний інтелект та аналітика в

режимі реального часу, відіграватиме ключову роль у цьому процесі. Це не просто еволюція, а нове століття подорожей, де кожна поїздка є особливою, а потреби кожного клієнта задовольняються.

Історія компанії бере свій початок із взаємодії American Airlines та IBM, коли вони застосували технологію Массачусетського технологічного інституту для реєстрації пасажирів. Це створило нові можливості для туристичних агентів American Airlines відстежувати бронювання та наявність квитків у режимі реального часу. З часом система розвивалася, оскільки термінали були встановлені в різних туристичних агентствах, надаючи туристичним агентам American Airlines та іншим учасникам доступ до відстеження квитків [5].

У 1980-х роках компанія представила на ринку платформу EasySabre. Цей інноваційний крок дозволив мандрівникам бронювати не лише авіаквитки, але й готелі та автомобілі через централізовану систему. Це був перший крок до розширення спектру послуг для мандрівників і до того, щоб зробити процес планування подорожей більш зручним і комплексним.

Наприкінці 1990-х років компанія вступила в нову еру, запустивши онлайн-платформу Travelocity з використанням технології Global Distribution System. Це був великий крок вперед для туристичної індустрії, оскільки він спростив бронювання та планування подорожей онлайн. Таким чином, Sabre розширила свій вплив, забезпечивши глобальний доступ до своїх послуг.

У цей час компанія також розширила свої горизонти і вийшла в Азійсько-Тихоокеанський регіон зі спеціалізованою версією своєї системи бронювання. Це дозволило компанії розширити сферу впливу на нові ринки і надати національним та міжнародним мандрівникам легкий доступ до найактуальніших пропозицій [38].

У цей період компанія також почала співпрацювати з іншою великою авіакомпанією, US Airways, над їхньою системою бронювання, надаючи доступ до їхніх технологій бронювання та доставки. Це стало ще одним кроком у розвитку Sabre як провідної компанії в галузі туристичних технологій [30].

У 2000 році Sabre вийшла на біржу як повністю незалежна публічна компанія, що стало важливим кроком у розвитку компанії. Їхній вплив та інноваційний підхід призвели до створення платформи для продажу та обслуговування клієнтів SabreSonic. Платформа інтегрує різноманітні технології в одну систему, забезпечуючи більш зручний інтерфейс, розширені можливості партнерства з авіакомпаніями, онлайн-інструменти інвентаризації та бронювання, а також глибше розуміння потреб пасажирів.

Sabre зміцнила свої позиції в секторі авіаційних технологій завдяки стратегічним партнерствам з Delta Air Lines та Deutsche Lufthansa AG. Крім того, компанія розширила свій вплив в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, уклавши угоду про надання Сінгапурським авіалініям першого у світі програмного забезпечення для управління екіпажем [7].

Важливою віхою за цей період стало придбання Sabre корпорацією SynXis, провідною компанією в галузі систем управління активами для готелів. Це був стратегічний розвиток для компанії, і зміна назви на Sabre Hospitality Solutions відображає новий фокус на готельному ринку.

Sabre - це компанія з власною юридичною структурою, яка може мати статус юридичної особи. Це означає, що вона має власні права та обов'язки, як і фізична особа.

Компанія може укладати контракти, володіти майном, вести бізнес та здійснювати інші види діяльності, необхідні для розвитку та успіху бізнесу. Вони також можуть залучати кошти різними способами, наприклад, випускаючи акції або беручи кредити.

Ця форма активної організації надає компаніям певний ступінь незалежності та відповідальності перед законом, а також більшу гнучкість в управлінні та прийнятті рішень щодо своєї діяльності.

Так, корпорація складається з трьох ключових груп представників, кожна з яких має свої особливості та ролі:

1. Рада директорів: Це група людей, яку обирають акціонери компанії. Їхня головна мета - керувати інвестиціями та визначати ефективність діяльності

компанії. Рада директорів може також визначати внутрішні принципи управління, називані корпоративним статутом, який регулює структуру та процеси прийняття рішень в компанії.

2. Працівники: Це співробітники компанії, які виконують повсякденні завдання та підпорядковані членам правління. Вони забезпечують реалізацію стратегій, прийнятих радою директорів.
3. Акціонери: Люди, які придбали частки корпорації через акції. Вони мають право на частину прибутку компанії відповідно до кількості акцій, якими володіють. Акціонери також мають право голосу в компанії та можуть обирати раду директорів, відповідно до кількості акцій, якими вони володіють.

Ця система сприяє більш широкому представництву та розподілу влади в корпоративному управлінні, забезпечуючи участь різних зацікавлених сторін у прийнятті стратегічних рішень.

Це цікава особливість управління компанією. Sabre складається з двох основних бізнесів, кожен з яких спеціалізується на різних продуктах та послугах:

1. Sabre Travel Solutions: Цей бізнес-відділ зосереджений на підтримці транспортних компаній, зокрема авіакомпаній. Вони надають платформу, яка сприяє розробці стратегій, маркетингу, виконанню корпоративних операцій та контролю за продажами та сервісом, що надається клієнтам. Це значно полегшує процеси авіакомпаній у плануванні та реалізації їхніх послуг.
2. Sabre Hospitality Solutions: Цей відділ спеціалізується на системі дистрибуції для готелів. Вони використовують платформу SynXis для допомоги готелям у веденні бізнесу. Ця система надає рішення для керування бронюваннями та інвентарем готелів, сприяючи оптимізації їхньої діяльності та покращенню обслуговування клієнтів.

Такий підхід дозволяє Sabre зосередитися на специфічних потребах і клієнтах різних сегментів індустрії туризму та гостинності і надавати професійні послуги, актуальні для кожної групи.

Sabre має широке коло клієнтів в індустрії туризму та подорожей. Sabre обслуговує авіакомпанії, туристичних агентів, туристичні компанії, корпоративних покупців туристичних послуг, компанії з прокату автомобілів, залізничні компанії, туристичні агентства, готелі, компанії з розробки програм та багато інших.

Sabre пропонує широкий спектр рішень для цих клієнтів у вигляді 11 різних наборів інструментів, як показано в Таблиці 2.1.

Таблиці 2.1.

Опис пакетів інструментів Sabre Corporation

Назва пакета інструментів	Опис
Точка контакту з клієнтом	Основна увага приділяється допомозі туристичним агенціям продавати подорожі за допомогою спрощеного та інтуїтивно зрозумілого робочого процесу, що дозволяє агентам зосередитися на досвіді мандрівника. Продукти цього напрямку покликані скоротити час на обробку дзвінків і навчання. Вони також підвищують ефективність роботи агентів.
Аналітика даних	Дозволяє авіакомпаніям і агентствам керувати цифровою трансформацією, надаючи бізнесу дані в режимі реального часу для прийняття інтелектуальних рішень та впровадження інновацій, натхненних автоматизацією. Включає управління ціноутворенням та доходами авіакомпаній, операціями та обслуговуванням пасажирів, середніми показниками ефективності тощо. Наприклад, бек-офіси агентств.
Контроль відправлення	Вона забезпечує спрощене та ефективне управління такими клієнтами, як преміальні пасажирські та рейсові потужності для подорожей в аеропорти та з аеропортів.
Досвід розробників	Складається з набору інструментів на основі платформи Sabre, та сприяє підвищенню продуктивності роботи розробників компанії.
Рішення для готелів	Дистрибуційні, операційні та маркетингові рішення для готельної індустрії.
Управління запасами	Набір продуктів забезпечує комплексний контроль над управлінням запасами та допоміжними послугами, розрахунками доступності та розподілу, а також аналізом на всіх етапах бізнес-операцій в режимі реального часу в процесі

	розробки пропозиції.
Планування та оптимізація мережі	Оптимізація прогнозування, використання повітряних суден та мережевого зв'язку, щоб допомогти авіакомпаніям забезпечити найбільш прибуткові розклади по всій мережі, допомагаючи їм вирішувати проблеми, пов'язані зі зростаючим конкурентним тиском та складними питаннями. Партнерські угоди та управління слотами.
Оптимізація пропозиції	Допомагає авіакомпаніям та агенціям отримувати додаткові доходи завдяки розширеній підтримці прийняття рішень та розумінню ринку.
Пошук пропозиції	Дозволяє авіакомпаніям та агентам розподіляти, просувати та визначати пріоритетність пропозицій, а також презентувати правильну пропозицію мандрівнику. Допмагає створювати клієнтоорієнтовані послуги, пакуючи авіаперельоти, розміщення, наземні та морські продукти з широким спектром функцій та контенту роздрібна торгівля.
Управління замовленнями	Комплексне рішення для бронювання, дистрибуції та виконання замовлень.
Роздрібна аналітика	Допомагає перейти від статичних правил ціноутворення до цільових пропозицій у режимі реального часу.

Конкурентний ринок туристичних послуг і систем дистрибуції передбачає постійні зміни і появу нових гравців. У галузі туристичної дистрибуції Sabre Travel Network конкурує з кількома конкурентами, включаючи інші глобальні системи дистрибуції (GDS), локальні системи дистрибуції і прямих постачальників туристичних послуг [20].

Конкурентна ситуація ще більше ускладнюється появою нових гравців, особливо тих, що спеціалізуються на метапошуку та перенаправленні клієнтів на сайт продавця.

У цьому конкурентному середовищі для Sabre важливо постійно вдосконалювати свої технології, пропонувати інноваційні рішення та надавати цінні продукти і послуги, які задовольняють потреби клієнтів. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та утримувати свої позиції в туристичному та дистрибуційному секторах.

Конкуренція в галузі рішень для авіакомпаній дуже висока через наявність інших постачальників систем бронювання та програмних рішень, а також

авіакомпаній, які розробляють власні програмні рішення та системи бронювання. Галузь вимагає постійних інновацій та швидкої реакції на зміни в технологіях і запитах споживачів.

Коли мова йде про рішення для готельної індустрії, основними конкурентами є світові готельні мережі, які також активно розробляють власне програмне забезпечення та системи управління готелями (CRS). Тому Sabre повинна постійно вдосконалювати і надавати цінні інструменти та послуги готелям, щоб задовольнити їхні потреби і допомогти їм конкурувати на цьому динамічному ринку.

У цих двох галузях важливо бути чуйними до потреб клієнтів, швидко реагувати на ринкові зміни та надавати інноваційні рішення, які роблять роботу клієнтів простішою та ефективнішою.

Розподіл ринку між корпорацією Sabre та її конкурентом Amadeus у глобальній системі дистрибуції є цікавою галузевою тенденцією. Вважається, що Sabre посідає друге місце з часткою ринку близько 37%, тоді як її конкурент Amadeus трохи випереджає її з 44%.

Така частка ринку може бути результатом здатності Amadeus пропонувати ширший спектр послуг порівняно з Sabre. Окрім базових послуг для авіакомпаній, готелів та залізниць, Amadeus також пропонує послуги в секторах страхування та трансферу. Інтегровані послуги пропонують широкий спектр можливостей для підтримки бізнесу, що робить їх привабливими для різних клієнтів.

Це свідчить про те, що розвиток різних послуг є важливим конкурентним фактором, який дозволяє компаніям залучати та задовольняти потреби різних сегментів клієнтів.

Тому на фінансові показники Sabre Corporation суттєво вплинула пандемія нового коронавірусу. До початку 2020 року компанія демонструвала стабільне і впевнене зростання доходів. Однак початок пандемії та пов'язані з нею обмеження на подорожі і туризм значно знизили доходи компанії.

Падіння доходів з 3,97 млрд доларів США до 1,33 млрд доларів США становить тривожне відхилення -264%. Це значне падіння, яке було спричинене великою кількістю скасованих подорожей під час пандемії, зниженням попиту на послуги та загальною нестабільністю в туризмі та авіаперевезеннях (Таблиця 2.2).

Криза мала значний вплив на фінансове становище компанії та стала серйозним викликом для туризму та туристичної галузі загалом.

Річне зростання обороту Sabre на 57% у 2022 році порівняно з аналогічним періодом 2021 року справді вражає. Це значне зростання можна пояснити збільшенням кількості бронювань авіаквитків, готелів та інших туристичних послуг.

Важливу роль у цьому зростанні відіграло відновлення після пандемії нового коронавірусу, оскільки багато людей почали активніше подорожувати після послаблення обмежень і кампанії з вакцинації. Збільшення попиту на туристичні послуги сприяло позитивній динаміці фінансових показників компанії, що призвело до значних доходів.

Це свідчить про те, що індустрія туризму та подорожей поступово оговтується від складного періоду пандемії, який вплинув на галузь. Зростання доходів відображає позитивну тенденцію відновлення ринку та початок одужання туристичних компаній.

Це цікавий погляд на фінансові показники компанії. Зростання операційного прибутку з 180 млн доларів США у другому кварталі 2021 року до 70 млн доларів США свідчить про покращення фінансових результатів.

Зменшення операційних збитків було досягнуто завдяки скороченню амортизаційних відрахувань. Однак це було збалансовано вищими маркетинговими витратами Travel Solutions, транзакційними витратами Hospitality Solutions, загальними технологічними витратами та витратами на хостинг корпоративних технологій внаслідок відновлення обсягів надання послуг.

Це дає загальну картину фінансів компанії, в якій спостерігається підвищення ефективності в деяких сферах (амортизація), тоді як зростання витрат у деяких ключових бізнес-сегментах нівелює це покращення. Це може бути важливим аспектом стратегії компанії, спрямованої на підвищення ефективності в різних сегментах бізнесу, збалансування витрат і збільшення доходів.

Таблиця 2.2.

Зміна фінансових показників компанії Sabre у 2022 році, порівняно з показниками 2021 року

	Результати першого кварталу у грн			Результати півріччя у грн		
	2022	2021	Зміна у %	2022	2021	Зміна у %
Дохід	18 082 130	11 540 870	57	34 167 155	20 546 680	66
Операційний збиток	1 930 307	4 960 175	61	4 117 437,5	10 530 382,5	61
Чистий збиток	5 300 185	6 910 255	23	4 143 535	14 228 170	71
Прибуток на акцію	16,2	21,7	25	12,6	44,5	72
ЕВІТДА	672 787,5	1 937 595	135	814 440	4 948 845	116
Операційний збиток	256 080	3 348 180	92	1 057 842	7 926 985	87
Чистий збиток	2 222 825	4 613 730	52	4 784 972	10 891 265	56
Прибуток на акцію	6,8	14,3	52	14,8	34,1	56
Грошові кошти на операційну діяльність	2 013 797,5	3 879 067	48	5 838 580	9 307 650	37
Грошові кошти, використані на фінансування	400 757,5	560 972	29	1 111 220	1 227 050	9
Вільний грошовий потік	2 453 275	4 176 205	41	6 756 640	9 781 750	31
Чистий борг	104 778 492	100 726 010				

Зменшення розбавленого чистого збитку на акцію з 21,7 у 2 кварталі 2021 року до 16,2 у поточному кварталі свідчить про зміну фінансових показників компанії.

Покращення чистого збитку, що припадає на власників простих акцій, відбулося завдяки впливу операційного збитку, описаному вище. Однак це покращення було частково нівельовано збитками від зміни вартості інвестиції в Global Business Travel Group, меншими доходами від продажу "Аероцентру" та вищими відсотковими витратами.

Це свідчить про те, що, незважаючи на певне покращення у бізнес-сферах, інші фактори, такі як зміни у фінансових результатах від інвестицій та продажів, а також вищі відсоткові витрати, вплинули на загальний чистий збиток компанії.

Це дуже позитивні зміни у фінансових показниках компанії. Зростання скоригованого показника EBITDA з мінус 1,9 млрд грн у 2 кварталі 2021 року до 660 млн грн у цьому кварталі свідчить про значний прогрес. Покращення стало можливим завдяки збільшенню міжнародних та корпоративних замовлень, що підтверджує відновлення попиту на послуги компанії після пандемії.

Також дуже обнадійливим є те, що скоригований операційний збиток збільшився зі 3,3 млрд грн у другому кварталі 2021 року до 244 млн грн у цьому кварталі. Покращення операційного прибутку пов'язане з факторами, що впливають на скоригований показник EBITDA, а також зі зниженням витрат на амортизацію. Це свідчить про позитивні тенденції щодо підвищення операційної ефективності компанії, оптимізації витрат та фінансової стабільності [23].

Скоригований прибуток на акцію за період склав (6.8 грн) порівняно з (14.1 грн) у 2 кварталі 2021 року.

Оцінка оборотних активів є важливою частиною аналізу фінансового стану компанії. Ці активи є власністю компанії, і їх ефективне використання має важливе значення для управління її діяльністю. Аналіз цих даних допомагає

оцінити ступінь незалежності компанії від зовнішніх позикових коштів, зрозуміти структуру активів і те, як вона змінилася, а також спрогнозувати її майбутній стан. Таблиця оборотності також надає Активи 2.3 є основою для розрахунку показників таблиці 2.2. Разом ці таблиці дають загальну картину фінансового стану підприємства та визначають його майбутні перспективи.

Відбулася значна зміна дебіторської заборгованості, яка у 2022 році зросла на 52% порівняно з попереднім роком. Ця тенденція відображає збільшення продажів і високий рівень довіри до корпорації Sabre.

Таблиця 2.3

Оборотні активи підприємства у 2021 та 2022 роках

Показники	Результати у грн	
	2022 рік	2021 рік
Оборотні активи		
Грошові кошти та їх еквіваленти	36 710 660	26 611 174
Грошові кошти з обмеженим правом використання	778 443	572 260
Дебіторська заборгованість	13 317 040	7 070 204
Витрати майбутніх періодів	6 557 991	3 307 275
Оборотні активи, утримувані для продажу	-	580 937
Усього оборотних активів	58 696 134	38 141 852

Це знайшло своє відображення в чистому прибутку в 2022 році. 45%-ве збільшення майбутніх витрат також було значним, ймовірно, через зростання впевненості в майбутніх перспективах і стратегічних планах щодо збільшення продажів в 2023 році, особливо завдяки поліпшенню ситуації з епідемією в світі. Частка поточних активів у загальних активах також зросла, що свідчить про скорочення часу обороту всього капіталу.

Sabre Corporation очікує, що туристична галузь повністю відновиться до 2023 року, оскільки обмеження на нові випадки зараження коронавірусом (COVID-19) були повністю зняті.

Це відкриває шлях до реалізації планів зі збільшення продажів і зміцнення позицій на ринку. Незважаючи на оптимістичний прогноз, ми ретельно аналізуємо всі зовнішні фактори, щоб бути готовими до будь-яких змін у цьому середовищі.

Гнучкість і готовність адаптуватися до нових ситуацій залишаються важливими стратегічними принципами в такому важливому секторі, як туризм.

2.2 Дослідження внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на ПАТ Sabre Corporation

Станом на початок 2023 року в Sabre працює приблизно 7 461 співробітник, у тому числі 50 керівників вищої ланки. Організаційна структура Sabre складається з трьох основних підрозділів. Управлінські функції та стратегічне керівництво виконує Рада директорів, яка бере на себе більшу частину управлінської діяльності компанії.

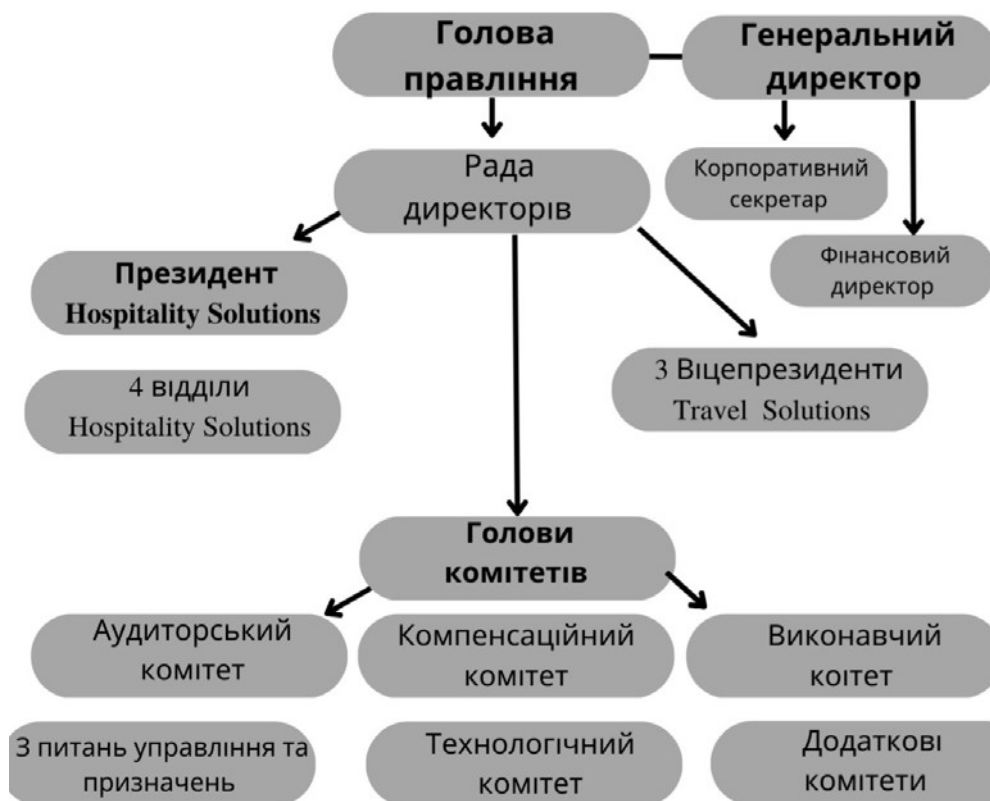


Рис. 2.1 Організаційна структура управління Sabre Corporation

У статуті Sabre чітко зазначено, що до складу правління має входити від п'яти до 13 осіб, які можуть не лише представляти різні погляди, але й мати цінний досвід та знання. До обов'язків цього вищого керівного органу входить

- Ретельний моніторинг та ретельний аналіз стратегічного напрямку та цілей компанії з метою досягнення успіху та стабільності.
- Активний моніторинг бізнес-операцій, з особливою увагою до інтересів компанії та всіх її акціонерів.
- Постійний моніторинг практики бухгалтерського обліку та фінансової звітності, що вимагає відповідального контролю фінансової та інших систем управління.
- суворе дотримання чинного законодавства та нормативних актів, включаючи ефективний захист активів та заходи з управління ризиками.
- Детальна оцінка Наглядовою радою складу, функціонування та ефективності виконання покладених на неї завдань. Це забезпечує дотримання стандартів якості та управління.
- Відповідальність за відбір, оцінку та належну винагороду виконавчого директора. Це важливий елемент успішного корпоративного управління.

Важливим аспектом є те, що рада та її комітети можуть залучати незалежних фінансових, юридичних та інших радників за рахунок компанії. Це дозволяє проводити об'єктивну перевірку та консультування з ключових питань і забезпечує належну професійну підтримку для прийняття важливих рішень.

Щороку рада директорів обирає голову, який може, але не обов'язково, бути членом правління, а також посадовою особою або працівником компанії. До його обов'язків входить наступне:..

- керівництво та контроль за діяльністю правління, включаючи головування на всіх засіданнях правління та зборах акціонерів
- забезпечення потоку інформації між менеджментом компанії та радою відповідно до встановлених стандартів якості, обсягу та своєчасності; та
- консультування голів комітетів Ради щодо виконання їхніх завдань у Раді.

- Підготовка порядку денного та організація засідань Ради, а також надання відгуків та пропозицій Виконавчому директору щодо обговорень на цих засіданнях.
- Проведення співбесід з відповідними членами Правління та Комітету з призначень.
- Надання консультацій акціонерам за погодженням з Виконавчим директором.

З 2016 року Сіан Манке обіймає посаду голови, що свідчить про його довгострокову стабільну лідерську роль у компанії [8].

Якщо голова ради директорів не є незалежним директором (тобто особою, яка не має суттєвих відносин з компанією, не входить до складу управлінської команди та не залучена до поточної діяльності компанії), незалежні директори мають можливість обрати провідного директора з числа незалежних директорів для виконання конкретних завдань, визначених радою. Завдання такого провідного директора можуть включати наступне

- представлення ради директорів та головування на засіданнях ради, якщо голова ради не може бути присутнім у разі нещасного випадку
- скликання зборів незалежних директорів у разі необхідності
- проведення консультацій з акціонерами на вимогу керівництва.
- Регулярно спілкуватися з кожним директором, щоб переконатися, що їхні погляди та пріоритети зрозумілі.

Цей топ-менеджер відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної комунікації та взаєморозуміння між членами правління, допомагаючи вирішувати важливі питання та створювати гармонійні стосунки.

Керівництво компанії складається з вищих керівників, таких як генеральний директор та старші менеджери, які відповідають за організацію та нагляд за повсякденною діяльністю співробітників.

Правління збирається щонайменше чотири рази на рік з інтервалом приблизно в три місяці. Голова Правління разом з Генеральним директором, Секретарем Групи та Фінансовим директором складає річний графік засідань

Правління та постійних комітетів. Це забезпечує систематичний та організований підхід до організації засідань та сприяє ефективному функціонуванню Ради. .

Наразі в Компанії діє п'ять постійних комітетів, кожен з яких має власну спеціалізацію: Аудит, Винагорода, Менеджмент (Голова: Сіан Манке), Управління та Призначення і Технології (Голова: Дейв Мур). Постійні комітети мають визначені повноваження та обов'язки, які затверджуються рішеннями про їх створення, а також викладені в статуті компанії та інших відповідних документах.

У разі необхідності рада директорів може створювати спеціалізовані комітети відповідно до положень статуту компанії. Кожен з цих комітетів має повноваження та обов'язки, які детально визначені в рішенні про його створення та включають відповідність критеріям створення.

Зауважимо, що за наявності постійних комітетів Рада директорів може припинити діяльність будь-якого тимчасового або постійного комітету, якщо вважатиме це за доцільне. До цього часу в компанії були створені такі комітети, як Фінансовий комітет (голова - Майк Ранольфі), Юридичний комітет (голова - Чедвік Хо), Комітет з управління персоналом (голова - Шон Вільямс), Інформаційний комітет (голова - Джо ДіФонзо) та Продуктовий комітет (голова - Гарі Вайсман). Також були створені комітети. (голова - Джо Ді-Фонзо), Комерційний (голова - Рошан Мандіс) та Глобальні комунікації (голова - Крістін Хейз). Це забезпечує широке керівництво та експертизу в ключових сферах бізнесу компанії.

Кожен комітет має голову, який відповідає за встановлення графіку засідань та розробку порядку денного для кожного засідання. Ці плани затверджуються Правлінням, яке контролює та затверджує ключові питання, що обговорюються на засіданнях комітетів.

На додаток до всіх вищих керівних посад, Travel Solutions та Hospitality Solutions також мають власні управлінські структури. Hospitality Solutions має президента, Скотта Вілсона, та чотирьох віце-президентів, відповідальних за

розробку продуктів, глобальний менеджмент, корпоративні подорожі та глобальні послуги. Управлінська команда Travel Solutions складається з трьох віце-президентів, які займають ключові посади у своїх підрозділах і відповідають за їх розвиток.

Компанія приділяє велику увагу контролю якості здійснення своєї діяльності та оцінці її ефективності. Статут компанії містить детальні правила оцінки роботи управлінської команди.

При оцінці кандидатів на посаду генерального директора, включаючи щорічний перегляд планів наступництва, рада директорів повинна визначити і регулярно оновлювати необхідні навички, досвід і якості, які вони вважають важливими для успішного виконання генеральним директором своїх завдань відповідно до бізнес-стратегії, перспектив і викликів компанії. Комітет з питань винагород залучений до цього процесу оцінки і може, за необхідності, встановлювати розмір винагороди відповідно до Статуту [11]. Такий підхід гарантує, що кандидати на керівні посади відповідають потребам та майбутньому стратегічному напрямку компанії, забезпечуючи належний розвиток та успіх у довгостроковій перспективі.

Комітет з питань корпоративного управління та призначень відповідає за нагляд за щорічною оцінкою діяльності Правління в цілому. Крім того, регулярно оцінюються окремі члени Правління, що є обов'язковим, коли планується проведення виборів у майбутньому. Голова Комітету з питань управління та призначень представляє висновки Комітету Правлінню та може надавати рекомендації Голові Правління щодо будь-яких змін, які, на думку Комітету, становлять інтерес для Правління. Завдяки цьому процесу здійснюється не лише моніторинг ефективності роботи Ради в цілому, але й систематично оцінюється ефективність роботи окремих директорів, щоб переконатися, що вона відповідає мандату та потребам компанії.

Крім того, Комітет з питань управління та призначень відповідає за нагляд за щорічною оцінкою діяльності кожного постійного комітету. В рамках цього процесу Комітет з питань аудиту, Комітет з питань винагород, Комітет з питань

управління та призначень та Комітет з питань технологій зобов'язані провести незалежну оцінку своєї роботи в якості комітетів. Голови цих комітетів представляють свої висновки Правлінню та надають рекомендації щодо покращення роботи комітетів. Цей процес дозволяє не тільки відслідковувати ефективність роботи кожного комітету, але й визначити можливі напрямки для покращення роботи комітетів та оптимізації їх функціонування з метою покращення роботи компанії в цілому.

Так, встановлені правила управління ефективністю можуть бути оновлені, якщо Комітет з питань управління та призначень вирішить, що вони недостатньо ефективні, або якщо у нього виникнуть ідеї щодо їх вдосконалення.

Окрім внутрішньої корпоративної культури, яка є внутрішнім фактором, що впливає на компанію, існують інші внутрішні та зовнішні фактори, які мають значний вплив на те, як організована робота в компанії. Ці фактори можуть варіюватися від внутрішніх процесів і структур до змін у законодавстві, технологічних тенденцій і конкурентної ситуації на ринку. Розуміння цих факторів та їхнього впливу може допомогти компаніям успішно адаптуватися до змін, вдосконалити свої стратегії та забезпечити стійкість у динамічному бізнес-середовищі.

Фаза пізнього процвітання оощадної установи має вирішальне значення для оцінки її внутрішнього здоров'я та динамізму. Ця фаза характеризується балансом між стабільністю та можливостями для вдосконалення внутрішніх процесів і відносин.

Потенціал цього етапу має протилежні аспекти. З одного боку, вона дозволяє компаніям сконцентруватися на створенні корпоративної культури та покращенні внутрішнього функціонування. З іншого боку, ця фаза може придушити інноваційність компанії та її бажання конкурувати і завойовувати нові ринки.

Ця фаза внутрішнього розвитку особливо небезпечна для компаній, які спеціалізуються на розвитку. Стабільність не повинна пригнічувати бажання

впроваджувати інновації, оскільки успіх компанії безпосередньо пов'язаний з її здатністю до інновацій.

Ризики на цьому етапі включають можливість швидкої зміни позиції на ринку через появу конкурентів, які розуміють потреби клієнтів і застосовують інноваційний підхід. Для компаній, що розвиваються, важливо вміти адаптуватися до цих змін і залишатися конкурентоспроможними на цьому етапі розвитку.

Такий фокус на внутрішньому управлінні відображає віру в те, що співробітники є найважливішим активом компанії. Директор з управління персоналом Шон Вільямс підкреслює важливість створення стимулюючого та спільного середовища для розвитку персоналу в Sabre.

Щоб зробити роботу максимально зручною для співробітників, відділ кадрів розробив програму "Робота з будь-якого місця" (WFA). Це допомагає підтримувати баланс між роботою та особистим життям, підвищувати продуктивність праці та сприяти загальному задоволенню від виконуваної роботи. Програма відображає прагнення компанії підтримувати професійний розвиток своїх співробітників і надавати їм можливість працювати з будь-якого місця, зберігаючи при цьому високу продуктивність і ефективність.

Проте, компанія проводить аналіз потреб своїх співробітників. Після систематичного дослідження потреб персоналу з'ясувалося, що відпустка по догляду за дитиною є важливим фактором для колективу. Це призвело до запровадження політики, яка надає молодим батькам щонайменше 12 тижнів оплачуваної відпустки для народження або усиновлення власної дитини.

Також, компанія активно підтримує фізичне та психічне здоров'я своїх співробітників, надаючи їм доступ до низки додатків і програм. Серед них - Sanvello, що надає клінічні технології для зменшення симптомів депресії, тривоги та стресу. Talkspace - це платформа для зв'язку з ліцензованим терапевтом 24 години на добу через чат, текст або відео. BurnAlong - це платформа, яка пропонує низку курсів з фізичного, психічного та фінансового здоров'я на вимогу. Крім того, глобальна програма підтримки пропонує п'ять

безкоштовних консультацій по одному питанню на людину на рік. Такий комплексний підхід надає працівникам доступ до цілого ряду ресурсів для забезпечення їхнього здоров'я та благополуччя.

Ключовим елементом стратегії задоволеності працівників є заохочення участі у волонтерській діяльності, що сприяє формуванню почуття приналежності до широкої громадської спільноти. Щорічна можливість взяти оплачувану відпустку для волонтерської або громадської діяльності є одним із способів, у який компанія Sabre демонструє свою прихильність до соціально відповідальної поведінки своїх співробітників.

Крім того, компанія прагне забезпечити свої команди інструментами та ресурсами для особистого та професійного розвитку. Глобальна програма наставництва була визначена як спосіб досягнення цієї мети, допомагаючи членам команди розвивати технічні та лідерські навички у сферах, які вони вважають важливими для свого кар'єрного розвитку. Це демонструє прихильність компанії до постійної підтримки та розвитку свого персоналу.

Незважаючи на сильні стимули для співробітників, компанія має високий рівень плинності кадрів. Опитування показують, що 30% працівників пропрацювали в компанії один-два роки, 22% - менше року, 15% - п'ять-сім років і 15% - довше. Трохи менше 11% працюють в компанії менше 11 років, 12% - 3-4 роки і 6% - 8-10 років. Це свідчить про те, що більшу частину команди складають нові працівники, які працюють в компанії менше двох років.

Таблиця 2.4

Модифікація числа співробітників Sabre Corporation

Рік	Кількість співробітників, чол.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення у %
2017	90		
2018	88	-140	-1,6%
2019	60		
2020	92	3	4,4%
2019	50	9	

		0	
20	75	-1719	-18,6%
20	31		
20	75	5	0,69%
21	83	2	
20	74	-122	-1,61%
22	61		

Важливо зазначити, що ця проблема не є специфічною для всього часу існування Sabres, а виникла лише за останні чотири-п'ять років. Це може вимагати подальших досліджень і розробки стратегій утримання та задоволення персоналу, особливо нових працівників, щоб зменшити плинність кадрів у майбутньому. У таблиці 2.4 наведено дані про зміни у складі персоналу компанії з 2017 року.

Показники до 2019 року свідчать про стабільність кадрового складу компанії. Однак у 2020 році компанія зіткнулася з кризовою ситуацією внаслідок глобальної пандемії, що призвело до різкого скорочення штату на 18,6%. Перехід на дистанційну роботу був зумовлений обставинами, але не всі види діяльності можна було ефективно здійснювати віддалено, що призвело до призупинення діяльності в деяких відділах і втрати 1 719 робочих місць.

Втім, завдяки низці заходів компанії вдалося знизити плинність кадрів з високим потенціалом до 7,5%. Однак це значення все ще вище, ніж у конкурентів з показником від 3 до 5%. Така ситуація може потребувати подальших заходів для утримання та залучення компетентного персоналу в майбутньому.

Контроль плинності кадрів є важливим фактором забезпечення стабільності та конкурентоспроможності компанії. Оскільки висока плинність кадрів може призвести до великих фінансових витрат на пошук і навчання нових співробітників, руйнувати корпоративну культуру і підірвати довіру клієнтів, важливо знайти стратегії для пом'якшення цього явища.

Окрім внутрішніх факторів, на діяльність компанії також впливають зовнішні чинники, такі як політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори. Аналізуючи ці фактори за допомогою PESTEL,

можна заглибитися у зовнішні умови, які можуть впливати на стратегію та розвиток компанії. Такий аналіз допомагає зрозуміти можливі загрози та можливості, а також дозволяє компаніям адаптуватися до змін у макросередовищі.

Таким чином, його міжнародна форма в туристичних технологіях створює додаткові виклики, оскільки він працює на різних ринках зі своїми власними правилами та тенденціями. Сектор зазнав значного зростання завдяки зростаючому попиту на безконтактні платежі та цифрові послуги.

Таблиця 2.5

PESTEL аналіз Saber corporation

Фактор впливу	Фактори які впливають на Sabre
Political	<ul style="list-style-type: none"> • Погіршення глобальної політичної ситуації • Впровадження політики, спрямованої на підтримку технологічного сектору. • Уряд США перебуває під глобальним тиском щодо дотримання правил Світової організації торгівлі у сфері програмного забезпечення та програмування. • Змінюються не лише правила доступу до ринку, але й способи роботи компаній, що займаються програмним забезпеченням та програмуванням, на локальних ринках.
Economic	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження споживчих витрат; • Рівень інфляції; • Доступ до базової інфраструктури в США - з роками уряд США збільшив інвестиції в розвиток базової інфраструктури для полегшення та покращення бізнес-середовища. • Рівень кваліфікації робочої сили на ринку; • Державне втручання в технологічний сектор, особливо в індустрію програмного забезпечення та програмування; • Нестабільний обмінний курс США.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Доступ населення до базових потреб; • Суспільні норми та ієрархія; • Міграційні процеси; • Ставлення до охорони здоров'я та безпеки; • Гендерні ролі; • Демографічні показники.

Technological	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярні перевірки з боку природоохоронних органів; • Зміна екологічних норм • Розвиток відновлюваних технологій; • Обізнаність та активність клієнтів у сфері екології; • Екстремальні погодні умови.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Екологічні закони; • Бізнес-законодавство; • Трудове право; • Закон про захист даних.

В останні роки сектор туристичних технологій переживає потужне зростання, що відображається на доходах. За прогнозами, до 2026 року дохід сектору збільшиться до 360 мільярдів грн, що свідчить про хороші перспективи зростання і прибутковості.

Ринок туристичних технологій є дуже динамічним і вимагає постійної адаптації до змін та інновацій, щоб задовольнити зростаючий попит клієнтів і нові тенденції. У цьому контексті такі компанії, як Sabre Corporation, повинні бути гнучкими до вимог ринку і постійно вдосконалювати свої технології та послуги.

Так, сегментація індустрії туристичних технологій базується на різних показниках, які включають:

1. За типом:

- Транспортний сегмент (авіап перевезення, залізничні та автобусні перевезення тощо). Готельний бізнес.

2. За типом рішення:

- Бронювання та пошук. Управління маршрутами. Управління та облік подорожей. Порівняння та інші.

3. За моделлю продукту:

- Тільки веб-версії. Веб-версії та мобільні версії.

4. За моделлю ціноутворення:

- Одноразова оплата. Підписка.
5. За технологією:
 - Штучний інтелект (AI). Інтернет речей (IoT). Доповнена та віртуальна реальність (AR та VR). Big Data та інші.
 6. За кінцевими користувачами:
 - Туристичні агенції. Транспортні компанії. Корпорації. Готелі.
 7. За географією:
 - Північна Америка. Південна Америка. Європа. Азія-Тихоокеанський регіон (АТР). Близький Схід і Африка.

Основною тенденцією є покращення захисту персональних даних та використання біометричних маркерів, що є важливим напрямком для забезпечення безпеки клієнтів. Однак відсутність сильного законодавства щодо захисту прав інтелектуальної власності означає, що це може стати перешкодою для розробників і компаній, які бажають інвестувати в інновації. Відсутність оцінки ефективності роботи працівників також може призвести до проблем з управлінням та встановленням трудових стандартів.

Такі внутрішні проблеми можуть вплинути на ефективність та продуктивність компанії. Розробка чітких методів оцінки та управління внутрішніми процесами може допомогти вирішити ці проблеми.

Для проведення загального аналізу впливу всіх наведених нижче факторів, буде використано SWOT-аналіз, як внутрішній, так і зовнішній [1]. Це допоможе надати огляд того, де знаходиться компанія на поточному етапі свого існування, із зазначенням сильних сторін на якому етапі свого існування, із зазначенням сильних і слабких сторін, загроз і можливостей (Таблиця 2.6.).

Аналіз внутрішнього середовища та зовнішніх факторів визначає перспективи та можливості компанії в найближчому майбутньому. Що стосується зовнішнього середовища, заощадникам рекомендується зосередитися на кількох ключових напрямках. Це розробка нових пропозицій корпоративних подорожей, покращення можливостей безконтактного обміну через онлайн-платформи, пропозиції медичного страхування, розширення

асортименту інноваційних продуктів та точне прогнозування поведінки споживачів. Ці аспекти є важливими для клієнтів туристичної галузі, особливо після пандемії 2020-2021 років та активного розвитку віддалених форматів роботи.

З точки зору покращення внутрішнього середовища, компаніям необхідно впровадити кілька ключових ініціатив. Це оптимізація організаційної структури, підвищення довіри між колегами, заохочення працівників до активної участі в корпоративній культурі та автоматизація аналізу операційних результатів. Ці заходи спрямовані на покращення внутрішньої динаміки, оптимізацію процесів та забезпечення подальшого успіху компанії.

Таблиця 2.6.

Матриця SWOT-аналіз

	Зовнішнє середовище	
	Можливості:	Загрози:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пожвавлення економіки та відновлення туристичної галузі після зняття карантинних обмежень. 2. Зростання середніх доходів і витрат домогосподарств. 3. Стрімкий розвиток ІТ-індустрії під час пандемії, що дозволило залучити більш кваліфіковану робочу силу та сприяло впровадженню інновацій у виробництво. 4. Залучення нових клієнтів через онлайн-платформи. 5. Збільшення попиту на бізнес-подорожі через зростання популярності дистанційної роботи. 6. Аспект здоров'я стає все більш важливим для мандрівників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вплив змін валютних курсів у різних країнах. 2. Компанія працює на різних ринках, де діють різні правові норми та постійно змінюються стандарти виробництва. 3. Нестача якісних постачальників та робочої сили на деяких ринках. 4. Зміна поведінки споживачів через онлайн-канали створює загрозу поточним моделям доставки, що базуються на фізичній інфраструктурі. 5. Конкуренти, які пропонують ширший асортимент продукції та краще адаптуються до мінливого середовища, менш зацікавлені у співпраці з Sabre.

Внутрішнє середовище	Сильні сторони:	Поле «СiМ»	Поле «СiЗ»
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висококваліфікований персонал. 2. Надійні постачальники сировини. 3. Сильна команда дистриб'юторів. 4. Висока задоволеність клієнтів завдяки спеціалізованому відділу, що курує роботу з клієнтами. 5. Автоматизація процесів. 6. Успішні бренди в портфелі. 7. Багаторічний досвід виходу на нові ринки. 8. Висока економічна ефективність. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка нових пропозицій для корпоративних поїздок; 2. Поліпшення програм для безконтактного обслуговування клієнтів; 3. Введення медичного страхування як частини послуг; 4. Використання технологій для взаємодії з потенційними клієнтами через онлайн-платформи. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створити відділ для контролю за дотриманням стандартів якості продукції. 2. Створити міжнародні віддалені команди в тих регіонах, де є дефіцит висококваліфікованих працівників. 3. Розвивати власний ланцюжок поставок для клієнтів з використанням онлайн-платформ. 4. Впроваджувати інноваційні продукти відомих брендів для існуючих клієнтів.
	Слабкі сторони:	Поле «СЛiМ»	Поле «СЛiЗ»
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмежена кількість інноваційних продуктів порівняно з молодими компаніями. 2. Значні труднощі в об'єднанні компаній з різними культурами та моделями роботи. 3. Висока плинність кадрів. 4. Обмежений асортимент продукції порівняно з конкурентами. 5. Недостатня увага до прогнозування попиту, що призводить до перевиробництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тренінги для персоналу для ознайомлення з сучасними інноваціями; 2. Використання передових ІТ-технологій для залучення співробітників до корпоративної культури та зменшення текучості кадрів; 3. Впровадження інновацій у сфері ІТ. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширити асортимент продукції 2. Підвищити ступінь інноваційності виробництва 3. Спрощення організаційної структури та підвищення довіри всередині компанії може зробити компанію більш гнучкою та зменшити плинність кадрів.

2.3 Організація дистанційної роботи в компанії та оцінка її ефективності

Sabre відома не лише своєю міжнародною присутністю, але й унікальною організаційною структурою, яка передбачає використання дистанційної роботи. Таке стратегічне рішення пов'язане з розташуванням офісів у різних регіонах світу та бажанням залучати кваліфікованих працівників незалежно від місця їхнього проживання.

Завдяки такій організаційній схемі в штаті компанії є не тільки окремі співробітники, які працюють віддалено, а й цілі функціональні відділи та команди. Ці відділи зазвичай охоплюють фінансовий, комерційний та маркетинговий сектори. Також поширені випадки, коли над реалізацією одного проекту працюють співробітники, які працюють з офісів компанії, але знаходяться в різних країнах.

Така специфіка організації команди створює низку викликів як для лідера, так і для самої команди. Ці виклики можна умовно поділити на дві категорії: технічні та людські. До технічних викликів належать питання інфраструктури, комунікації та координації, тоді як людський аспект стосується взаєморозуміння, культурних відмінностей та управління різноманітністю.

До технічних викликів належать труднощі із забезпеченням комфортної та безперервної комунікації між членами команди, постійним навчанням користування робочими платформами та ефективним контролем над засекречуванням інформації. У цей перелік технічних аспектів також входить:

- Організація комфортної та безперервної комунікації між членами команди, враховуючи різницю в часових поясах та географічному розташуванні.
- Постійне оновлення навичок використання платформ та інструментів, необхідних для виконання завдань.
- Ефективний контроль потоку та категоризація великих обсягів інформації для забезпечення продуктивності.

З точки зору викликів, пов'язаних з людським фактором, компанія стикається з наступними аспектами

- Побудова довіри між членами команди, які працюють у різних географічних точках.
- Подолання почуття відокремленості та ізоляції, яке можуть відчувати віддалені працівники.
- Побудова відносин з підлеглими з урахуванням відмінностей у географічному та культурному походженні. / Створення та підтримка високої мотивації серед дистанційних працівників.
- Мінімізувати відволікання працівників та підтримувати їхню зосередженість на роботі.
- Створення ефективних методів моніторингу та оцінки продуктивності в форматах дистанційної роботи.

Sabre успішно вирішила більшість технічних проблем, що виникли під час переходу на дистанційну роботу. Це стало можливим завдяки інноваційним технологіям та великому досвіду низки комп'ютерних спеціалістів. Крім того, активна співпраця з Microsoft надала компанії доступ до новітніх розробок для ефективної комунікації у віртуальному просторі. Це партнерство допомогло Sabre вдосконалити свої бізнес-процеси, особливо під час спалаху нової коронавірусної інфекції, що дозволило підтримувати високу продуктивність і комунікацію між співробітниками.

Хоча технологічні аспекти були успішно вирішені, компанія продовжує активно вирішувати проблеми, пов'язані з людським фактором. Мета полягає в тому, щоб максимізувати переваги такого способу роботи, мінімізуючи негативний вплив будь-яких недоліків. Вирішення цих аспектів залишається одним із пріоритетів, оскільки раціональне управління та підтримка співробітників у віртуальному середовищі має вирішальне значення для стабільності та успіху компанії.

З початком пандемії нової коронавірусної інфекції (COVID-19) компанія перейшла на повноцінний віддалений формат роботи. Цей період дав їй можливість детально проаналізувати як позитивні, так і негативні сторони такої

системи та прийняти рішення щодо часткового застосування формату дистанційної роботи після завершення періоду карантину [25].

Результати опитування співробітників у 2022 році показали, що 71% працівників можуть працювати віддалено, що підтверджує гнучкість компанії в цьому питанні. Зокрема, 54% команди мають можливість працювати за гнучким графіком і можуть більш вільно організовувати свій робочий час.

Пандемія нової коронавірусної інфекції розпочала процес змін у способі роботи, але ключовими факторами переходу до гібридного способу роботи є індивідуалізація та утримання людських ресурсів, підвищення продуктивності та добробуту.

В інтерв'ю для платформи Futureсіо один з керівників компанії Шон Вільямс розповів, що гібридні робочі практики дають можливість створити найкращі умови для компанії, ролей та команд. Ця модель допомагає працівникам працювати з максимальною віддачею, відчувати, що їх цінують, і залишатися сфокусованими, а керівникам - залучати таланти до своїх команд. Це особливо важливо в епоху інтенсивної конкуренції між технологічними компаніями за найкращих працівників.

Гібридний підхід не лише враховує індивідуальні потреби працівників, а й допомагає створити умови для їхнього успіху, підтримати їхню продуктивність та залучити таланти в компанію. Такий підхід дозволяє компанії не тільки утримувати таланти, а й залучити їх, роблячи її привабливою для найкращих фахівців галузі.

Створюючи гібридне робоче середовище, Sabre керується ключовими принципами безпеки, продуктивності та співпраці. Для підтримки цих принципів використовуються тільки перевірені інструменти, призначені для голосових і відеодзвінків, командних зустрічей і діалогу.

Керівники відділів повинні переконатися, що кожен член команди розуміє принципи роботи інструментів, які вони використовують. Це означає, що всі співробітники повинні знати особливості та правила використання цих інструментів для досягнення ефективної співпраці та безпеки.

Технічна підтримка - ще один важливий аспект. ІТ-відділи повинні бути доступні цілодобово для вирішення технічних проблем, які можуть виникнути під час віддаленої роботи співробітників. Це забезпечує стабільність і надійність використовуваних технологій і допомагає підтримувати безперебійну роботу компанії.

Завдяки стратегічному впровадженню та належній підтримці цих інструментів, Sabre може забезпечити безпеку, ефективність та співпрацю в робочому процесі, створюючи оптимальні умови для успішної командної роботи в гібридному середовищі.

При цьому вона забезпечує ефективну командну гібридну роботу, вільну від загроз. Робоче середовище перетинає технологічні кордони. Ключовими елементами є сильна культура інновацій, можливості для розширення та продуктивності, а також чітке розуміння цілей компанії всіма співробітниками.

На думку Шона Вільямса, є два основні фактори, які можуть заплутати концепцію гібридного формату. Перший - відсутність ефективних і надійних технологій, які є важливим фундаментом для успішної роботи в такому середовищі. Другий фактор - брак підтримки та розуміння з боку членів команди.

Відчуття причетності до спільної мети, розуміння цілей компанії та здатність працювати над їх досягненням таким чином, щоб це було вигідно для всіх, є ключовими факторами, які підтримують гібридний формат. Це вимагає від керівництва не лише надання інструментів, а й створення середовища, в якому працівники відчують підтримку, що їхня роль важлива і що вони можуть зробити свій внесок у загальний успіх компанії.

Цінності, які лежать в основі культури компанії, визначають фундаментальні принципи, що відображають її напрямок і цілі.

1. Пристрасть: Прихильність до своєї роботи, ентузіазм і відданість своєму завданню.
2. Допитливість: Прагнення до постійного вдосконалення, бажання вчитися та розвиватися.

3. Прозорість: Відкритість у спілкуванні та взаємодії, чесність у відносинах з колегами та клієнтами.
4. Партнерство: Співпраця, взаємодопомога та підтримка всередині команди та зовнішніх партнерів.
5. Точність: Увага до деталей, якість та орієнтація на результат.
6. Підзвітність: Відповідальність за свої дії та результати, готовність відповідати за свої дії.

Гібридні методи роботи виявилися важливими для зміцнення нашої корпоративної культури. Це стало можливим завдяки збільшенню кількості особистих розмов між керівництвом та командою. Дистанційна робота вимагає постійної взаємодії для звітування та зворотного зв'язку. Це не тільки покращує розуміння менеджером прогресу проекту, але й створює більш тісні стосунки з працівником, підвищуючи ефективність та відчуття важливості в команді.

Наступною ініціативою, яка стала інновацією, стало спільне корпоративне свято наприкінці року. Це дозволяє співробітникам відкрити один одному нові перспективи поза роботою, сприяє створенню дружньої атмосфери в колективі та спільному відпочинку. Ця ініціатива дає можливість ближче познайомитися з колегами та створює сприятливу атмосферу для взаємодії поза робочим середовищем.

Важливим кроком для нових членів команди є ознайомлення з офісом, який вони курують, та знайомство з колегами. Новим користувачам надається коротка інформація про кожного члена команди, включаючи контактні дані. Вони також матимуть можливість попрацювати в офісі, коли вперше приєднаються до компанії, що дасть їм змогу відчутти атмосферу та культуру компанії.

Крім того, Sabre приділяє велику увагу навчанню персоналу лідерству та вирішенню конфліктів у дистанційному форматі. Тренінги з лідерства сприяють розвитку організаторських навичок, здатності брати на себе ініціативу та відповідальність. Це допомагає людям стати більш організованими та впевненими у власних силах. Тренінг з управління

конфліктами спрямований на збереження професіоналізму в разі виникнення непорозумінь. Вміння вирішувати конфлікти допомагає підтримувати продуктивну робочу атмосферу та ефективність команди у складних ситуаціях.

Ще одним ефективним інструментом підвищення внутрішньої згуртованості є перехід від індивідуальної акредитації до командної. Такий підхід дає можливість вирішувати складні ситуації та оцінювати компетентність, тобто здатність досягати ключових показників ефективності команди в цілому, а не окремих працівників.

Колективна атестація створює сприятливі умови для спільної відповідальності та взаємодопомоги. Вона сприяє формуванню сильних команд, орієнтованих на спільний успіх, і підкреслює важливість колективних зусиль для досягнення поставлених цілей. Такий підхід допомагає визнати і підтримати спільний внесок кожного члена команди в успіх організації в цілому, а також індивідуальні досягнення.

Чітка організація віддалених процесів у Sabre є запорукою успіху віддаленого формату. Основні правила цієї організації мають бути відомі всім членам команди. Вони базуються на принципах чіткого розподілу обов'язків і достатнього знання організаційної структури відділу та навичок кожного співробітника.

Система базується на ієрархічній структурі, що означає, що всі питання вищого керівництва вирішуються керівниками відділів [13]. Хоча це може створювати певну бюрократію і сповільнювати процес, це дозволяє працівникам зосередитися на своїх завданнях і уникати виконання завдань, що виходять за межі їхньої компетенції.

Система також полегшує контроль за виконанням завдань і дозволяє швидше визначити, хто несе відповідальність у разі помилки. Це полегшує управління, надає робочому процесу певну структуру і забезпечує відповідність завдань і компетенцій співробітників.

Як уже згадувалося раніше, географічне розташування співробітників по всьому світу є важливим фактором при визначенні штатного розкладу Sabre.

Компанія віддає перевагу індивідуалізованим графікам, які забезпечують максимальну зручність для членів команди та підвищують загальну ефективність компанії.

Значна кількість працівників працює над проектами асинхронно, особливо на ранніх та завершальних етапах, коли встановлюються та узагальнюються цілі та завдання. Такий підхід не тільки зберігає гнучкість робочих графіків, але й враховує різницю в часових поясах та особисті уподобання співробітників, сприяючи оптимальному розподілу завдань і дозволяючи кожному члену команди досягати найкращих результатів.

Топ-менеджмент компанії усвідомлював, що впровадження віддаленої роботи вимагає повної довіри до працівника, оскільки неможливо контролювати кожен крок співробітника. Це розуміння підкреслило необхідність делегування повноважень працівникам, що призводить до підвищення мотивації та покращення результатів роботи.

У зв'язку з цим керівники не вимагають від віддалених працівників детальних звітів про кожен крок, а зосереджуються на досягнутих результатах. Важливим фактором є постійний доступ до технічної підтримки та можливість зв'язатися з одним із менеджерів для вирішення питань та узгодження рішень. Це створює сприятливе середовище для продуктивності команди і дозволяє співробітникам самостійно керувати своєю роботою, отримуючи при цьому негайну допомогу та консультації, необхідні для вирішення завдань.

Завдяки формату дистанційної роботи керівництво Sabre еволюціонувало від ролі наглядача до ролі помічника керівника. Ці зміни призвели до нових управлінських практик. Тепер ініціатива спілкування з вищим керівництвом виходить не від менеджера, а від незалежних працівників, які шукають підтримки та прагнуть покращити свою роботу.

Впровадження колективних методів оцінки ефективності створило основу для безперервного обміну інформацією та спілкування між членами команди. Це сприяє активній взаємодії, зміцнює згуртованість команди і заохочує

кожного члена до участі в процесі вирішення завдань і досягнення спільних цілей.

Оцінка співробітників Sabre Corporation проводиться з використанням різноманітних якісних методів, таких як анкетування та оцінка здібностей, у поєднанні з кількісними методами, такими як матриці, дискусійні методи та групові порівняння. Якісні методи використовуються з новими кандидатами, дозволяючи оцінити придатність кандидата на посаду та його відповідність потребам компанії.

Кількісні методи допомагають оцінити продуктивність працівників, які вже працюють в компанії. Спостереження за особистими якостями та ставленням працівників все ще є важливою частиною процесу оцінки, хоча основна увага приділяється командній роботі.

На додаток до оцінки результатів діяльності, комбінованим методом проводиться аналіз ймовірності звільнення або переходу працівника до конкурента. Після отримання результатів аналізу компанія фокусується на найбільш ймовірних працівниках і розробляє індивідуальні програми для залучення та утримання цих працівників.

Підсумовуючи, можна сказати, що корпоративна форма Sabre Corporation впливає на організаційну структуру, яка виглядає високоієрархічною. Ця ієрархічна структура створює бюрократію і може уповільнювати внутрішні робочі процеси. Слід також враховувати, що організаційна структура компанії є більш складною через існування двох операційних підрозділів, Sabre Travel Solutions та Sabre Hospitality Solutions, що збільшує кількість адміністративних відділів.

Пандемія нової коронавірусної інфекції (Covid-19) мала великий вплив на Sabre і спричинила значні зміни в кадровій структурі компанії [42]. На цьому етапі життя більше уваги було приділено культурі компанії та розвитку співробітників, але в той же час були посаджені насіння підвищеної плинності кадрів.

Непередбачувана економічна ситуація під час пандемії призвела до того, що багато висококваліфікованих працівників стали жертвами тимчасових звільнень. Ця нестабільність поставила питання про майбутнє тих, хто залишився в компанії.

Незважаючи на складну ситуацію, фокус на культурі та розвитку співробітників може допомогти компаніям не лише утримати таланти, але й залучити нові таланти. Важливо звертати увагу на потреби у кваліфікованій робочій силі та сприятливому робочому середовищі, а також продовжувати вдосконалювати стратегії утримання та залучення талановитих працівників.

Пандемія суттєво вплинула на фінансовий стан компанії, і лише у 2022 році можна було очікувати на відновлення після зняття карантинних обмежень та поживлення туристичного сектору. Втім, фінансові показники свідчать про наявність планів щодо збільшення доходів у майбутньому.

Однак серйозним викликом для Sabre є конкуренція з боку молодших компаній, які приваблюють клієнтів більшою гнучкістю та здатністю швидко реагувати на потреби ринку. Ці конкуренти, як правило, менш бюрократичні та швидше впроваджують інновації, що становить значну конкурентну загрозу для Sabre.

У цьому контексті компаніям важливо залишатися гнучкими та проактивними в плані інновацій, щоб залишатися конкурентоспроможними та реагувати на мінливі вимоги ринку.

Через свою міжнародну природу, Sabre стикається з проблемою роботи з різними законами та стандартами в різних країнах. Тому вона повинна постійно вдосконалювати свою стратегію і взаємодіяти з різними правовими та регуляторними середовищами.

Пандемія нової коронавірусної інфекції внесла значні зміни в організаційну структуру та формат роботи компанії. Перехід на віддалений формат прискорив впровадження нових правил та управлінських практик, а також змусив переглянути практики управління та комунікації всередині команди.

Успіх компанії тепер залежить не лише від якості процесів, а й від результатів її роботи. Перехід від індивідуальної оцінки роботи до колективної дозволив зберегти командний дух і налагодити безперешкодну комунікацію між членами команди. Технічна підтримка та зосередженість на спільних цілях забезпечують ефективну роботу навіть у віддаленому робочому середовищі.

2.4 Ризики та виклики від переходу на віддалений режим роботи

Ризик - це невизначена подія або умова, яка в разі виникнення має найчастіше негативний вплив на репутацію компанії [39]. виникнення має частіше негативний вплив на репутацію компанії та може призвести до втрат у грошовому вираженні. Проранжуємо ризики і виділимо основні (див. таблицю 2.7).

Таблиця 2.7.

Основні ризики та їхні характеристики за наявності дистанційних співробітників

Найменування ризику	Наслідки	Профілактики	Видалення Наслідки
1. Ризик безпеки	Витік конфіденційної інформації	Оновлення ІТ-інфраструктури, забезпечення безпеки приміщень, навчання інформаційній безпеці Персоналу	Оновлення програмного забезпечення, виправлення помилок і вірусів, також пом'якшення наслідків.
2. Некомпетентність	Низька якість роботи	Більш ретельний підбір персоналу	Освіта, навчання, удосконалення Кваліфікації.
3. Відповідальність сторін	Судові спори, судові спори і т.д.	Дотримання норм і правил Документи	Судова тяганина і в суді.
4. Відсутність згуртованості	Самотність, незадоволеність роботою в ізоляції	Особисті зустрічі, відеоконференції, чати тощо.	
5. Відсутність	Несвоєчасний і	Чіткі заяви про	Двосторонн

контролю	Неефективне виконання робіт	очікування результати	а я довіра
6. Дисбаланс часу	Поза сезоном (b) У випадку укладення Договору	Час- Навчання Управління співробітниками	
7. Асинхронність	Виходьте за рамки відведеного часу на виконання роботи	Застосування інформаційних систем: обмін миттєвими повідомленнями, відеодзвінки, електронні листи тощо.	Планування зустрічей та Переговорів

1. Загроза безпеці. Цифрова та фізична безпека, витоки конфіденційної інформації є одним із найважливіших ризиків. Багато компаній, особливо великих, дуже серйозно ставляться до питань безпеки та збереження внутрішніх документів. Дистанційні співробітники працюють з документами поза офісом, і стежити за ними не так просто, тому ризик витоку конфіденційної інформації зростає. В епоху почастищення хакерських атак і кібертероризму та, фактично, фізичних терактів питання про те, як зберегти наших співробітників, наші дані і нашу інформацію в безпеці, перебуває на передньому плані головних проблем. У компанії є суворі інструкції, вказівки та процедури, що охоплюють все: від політики захисту від вірусів і паролів до евакуації у разі надзвичайних ситуацій. Однак віддалені співробітники стикаються з зовсім іншим набором ризиків під час роботи в загальних просторах, вдома на самоті або навіть у загальнодоступних мережах.

Можна запропонувати рекомендації щодо забезпечення безпеки компанії:

- закріпити за віддаленим працівником "наставника" з покладанням на нього відповідальності за неформальну "перевірку" та забезпечення фізичного та емоційного благополуччя його колеги;
- встановити аварійні "реєстраційні" протоколи в разі фізичного лиха або кризи, наприклад, стихійного лиха, такого як землетрус, або загроза

для громадськості, така як терористична атака. Співробітники можуть бути фізично не в офісі компанії, але вони залишаються під її відповідальністю;

- оновлювати IT-інфраструктуру для забезпечення безпеки та захисту інформації;
- стежити за своєчасним навчанням інформаційної безпеки співробітників, які мають необхідне захисне програмне забезпечення.

Серед 1153 віддалених співробітників англійської компанії T-Systems, було проведено опитування щодо безпеки з'єднання. Глава кібербезпеки компанії T-Systems Скот Кернс зробив основні висновки :

- 31% використовували безкоштовні гарячі точки Wi-Fi, а 24% допускали використовувати їх для доступу до робочих листів і документів;
- 28% допущено до надсилання робочих документів електронною поштою на свою особисту адресу електронної пошти і назад;
- 10% використовували безкоштовні зарядні пункти USB в аеропортах і станціях;
- 28% сказали, що вони ніколи не навчалися кібербезпеки;
- 18% зізналися, що підключили свої камери до робочих комп'ютерів для імпорту фотографій;
- 15% допускали використання спільно використовуваних USB-накопичувачів і карт пам'яті до своїх робочих комп'ютерів.

Скот Кернс також зробив висновок: "Використання небезпечного з'єднання створює ризики, оскільки відсутність безпеки спрощує доступ кіберзлочинців до електронної пошти та паролів. Відправлення пов'язаних із роботою листів на особисті облікові записи електронної пошти створює проблеми безпеки, оскільки особисті облікові записи електронної пошти мають нижчий поріг безпеки, ніж робочі облікові записи електронної пошти. І використання безкоштовних пунктів зарядки несе ризики, оскільки вони мають можливість передавати віруси та шкідливе ПЗ без відома користувачів. Наші дослідження показують, що третина співробітників використовує безкоштовний Wi-Fi у таких місцях, як аеропорти, готелі, кафе та бари, незважаючи на те, що вони є

незахищеними та відкритими для перехоплення повідомлень кіберзлочинцями. З'єднайте це з широко поширеною практикою співробітників, які надсилають документи електронною поштою на свої власні пристрої, де безпека незмінно нижча, і ви відкриєте своє підприємство для потенційних атак.

У разі, коли це неминуче, підприємства повинні забезпечити підготовку і чіткі керівні принципи, яких необхідно дотримуватися. Це навчання особливо важливе, оскільки наші дослідження показують, що багато співробітників не обізнані про безліч способів, якими їхні пристрої можуть бути заражені вірусами і шкідливими програмами, а ті, хто вважав себе "обізнаними достатньою мірою", часто давали неправильну відповідь під час опитування". Грунтуючись на цьому дослідженні необхідно поліпшити навчання співробітників і підвищити їхню свідому відповідальність за безпеку каналів для передачі інформації. Усі, хто працює віддалено, повинні розуміти важливість захисту персональних даних, бути знайомими з політикою захисту даних своїх роботодавців і застосовувати їх на практиці. Для цього організації повинні забезпечити відповідну початкову підготовку та перепідготовку для всіх співробітників, і це повинно охопити обов'язки окремих співробітників і зобов'язання організації щодо захисту персональних даних і репутації компанії.

2. Некомпетентність. Приймаючи віддаленого працівника в компанію, співбесіди нерідко проводять через Skype або електронною поштою. В цьому випадку роботодавець несе ризик неповно і недостовірно оцінити ділові якості фахівця.

3. Двостороння відповідальність. Оскільки дистанційна праця передбачає можливість електронного документообігу, у тому числі й підписання трудового договору, можуть виникнути певні складнощі. Наприклад, роботодавець підписав трудовий договір і надіслав його працівникові, а працівник у свою чергу не повернув підписаний документ і залишив усі примірники у себе, або переслав скан копію. Через просту неуважність у разі судового спору умови трудового договору можуть бути визнані неузгодженими з усіма наслідками, що випливають. Трудовий договір має бути підписаний двома сторонами

посиленим кваліфікованим електронним цифровим підписом або "живим" підписом на паперовому носії. Під час припинення трудового договору з ініціативи працівника роботодавцю часто приходить скан його заяви про звільнення. Однак, виходячи з уже наявної судової практики, суди не визнають як доказу скановану заяву, вказуючи, що волевиявлення працівника на звільнення має бути виражено або в письмовій формі з "живим" підписом працівника, або підписано посиленим кваліфікованим електронним цифровим підписом.

4. Відсутність згуртованості. За наявності віддаленого персоналу з'являються такі ризики як розрізненість мислення, відсутність товариства, незацікавленість у колективному розвитку іміджу компанії. Віддалені працівники можуть відчувати ізоляцію, самотність, незадоволеність роботою. Для мінімізації цього ризику необхідно влаштовувати відеоконференції, відеозустрічі та інше для побудови міжособистісних відносин у колективі.

5. Безконтрольність. Підзвітність і видимість. Віддалений співробітник може відчувати надмірну опіку та постійний контроль із боку роботодавця. З іншого боку, працівник має бути видимим і повинен демонструвати результати своєї праці. Для деяких організацій інструменти моніторингу співробітників є обов'язковою опцією, але їх використання слід ретельно враховувати і контролювати, забезпечуючи прозорість і довіру між роботодавцем і працівником, щоб уникнути відчуття "шпигунства" або втручання. Надання співробітникам довіри, найімовірніше, принесе позитивні результати. Для цього необхідно чітко сформулювати очікування та результати [35].

6. Баланс роботи та відпочинку. Цей ризик виникає частіше в тому випадку, коли штатного співробітника переводять на дистанційну роботу. Такий співробітник не підготовлений до регулювання великого обсягу "вільного" часу. Такому співробітнику потрібен час для того, щоб влитися в режим роботи і своєчасно виконувати поставлені завдання. Співробітникові, який має досвід у телероботі, набагато простіше і швидше увійти в робочий ритм [18].

7. Асинхронність. Часові пояси і труднощі спілкування. Такому ризику піддається компанія за наявності віддалених співробітників, які перебувають у різних країнах, різних часових поясах. Не стикування в часі може призвести до виникнення такого ризику [2]. Для мінімізації цього ризику на допомогу приходять різні інформаційні системи: миттєві повідомлення, відеодзвінки, Skype, інструменти управління проектами, форуми, електронна пошта. Таким чином, можна зробити висновок, що нездатність усунути ризики призводить до зниження продуктивності та залученості співробітників, негативного впливу на загальний бойовий дух команди, збільшення обороту персоналу та негативного впливу на результати бізнесу. Тому основне завдання полягає в мінімізації цих ризиків. Оцінка їхнього впливу на компанію Sabre і рекомендації щодо їх зниження та поліпшення ефективності роботи компанії будуть розглянуто в наступному параграфі.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРСПЕКТИВИ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В ОНЛАЙН ФОРМАТІ НА ПАТ SABRE CORPORATON

3.1 Рекомендації щодо запобігання ризикам та оптимізації витрат при впровадженні дистанційних форм зайнятості

У сучасних умовах, коли зміни в зовнішньому середовищі відбуваються частіше, ніж раніше, і ймовірність їх виникнення вища, необхідно розробляти систему ризик-менеджменту на основі превентивної моделі поведінки. Компанія ПАТ Sabre Corporation тільки починає наймати віддалених співробітників і переводити штатних працівників на дистанційний режим роботи. У зв'язку з цим пропонується комплекс рекомендацій для вирішення проблем і мінімізації ризиків.

1. Розвиток і використання можливостей ІТ-інфраструктури. Розвиток комунікаційних технологій і високошвидкісних каналів зв'язку дає можливість Sabre Corporation активніше використовувати відеоконференц-зв'язок, хмарні сервіси, мобільні формати робіт. Розвинути і навчити віддалених співробітників вирішенню робочих завдань за допомогою технології віддаленого мобільного доступу. Віртуальний робочий стіл, підключений до внутрішньої корпорації мережі, дасть змогу замінити стаціонарне робоче місце співробітника і забезпечити доступ до всієї необхідної інформації з будь-якого місця і будь-якого пристрою. Крім того, є можливість перенаправити будь-який телефон - міський або мобільний - у хмару, щоб приймати дзвінки. Необхідно своєчасно вивчати нові технології, що дають змогу в режимі онлайн або офлайн поставити завдання на карту співробітнику, а його смартфон розрахує оптимальний маршрут до цього завдання і запише підсумок виконання. Пропонуються такі технології, як:

- проведення веб-конференцій за допомогою WebEx;
- координація списків справ у програмі Basecamp;

- обговорення проектів у режимі реального часу за допомогою систем миттєвого обміну повідомленнями;
 - завантаження великих файлів у Dropbox. Запропоновані технології, безумовно, підтримуються програмним забезпеченням компанії Sabre Corporation. Для ефективної роботи компанії необхідне своєчасне ознайомлення і навчання співробітників даним програмам і технологіям.
2. Запобігання витоку інформації. Організація дистанційної роботи вимагає додаткових заходів безпеки, але сучасні технології дадуть змогу компанії бути більш впевненими в збереженні інформації [41]. Пропонується компанії Sabre Corporation створити корпоративну хмару для того, щоб співробітники могли працювати з віддаленими робочими столами. Для запобігання витокам скопіювати будь-яку інформацію звідти неможливо. Технологічно можна налаштувати складні варіанти маршрутизації трафіку, щоб відстежувати трафік кожного співробітника: що, коли і куди він відправляв. У будь-який момент можна сформулювати звіт про співробітника: де він перебуває в цей момент, що робить, як виконує свої завдання. Якщо його обов'язки пов'язані з телефонними переговорами, можна визначити, скільки дзвінків він прийняв, прослуховувати записи будь-яких дзвінків. Інвестиції в обладнання або програмне забезпечення гарантують, що компанія буде безпосередньо володіти технологією. Програмні засоби постійно змінюються, і важливо, щоб співробітники могли приймати гнучкі рішення щодо тестування потенційних продуктів або послуг, які можуть принести користь компанії.
3. Під час виконання певної роботи роботодавцю необхідно буде забезпечити віддаленого працівника комп'ютером, мобільним телефоном та іншими технічними засобами для виконання службових функцій. З метою недопущення витоку інформації роботодавцю вигідніше використовувати власні цифрові пристрої, оскільки звичайний домашній комп'ютер може бути заражений вірусами і непридатний для конфіденційної роботи.

4. Контроль виконання роботи [37]. Для правильної організації роботи дистанційного співробітника компанії Sabre Corporation пропонується здійснювати контроль не самого співробітника, а отримання результату, що відповідає поставленим завданням. Щоб керівники компанії розуміли, що відбувається з проєктами і як співробітники справляються зі своїми обов'язками, пропонується використовувати віртуальну систему постановки завдань.
5. Правильна організація узгодженості процесів. Від грамотної організації робочих процесів залежать показники ефективності роботи дистанційних співробітників. Особливо важливою є коректна, бездоганно точна постановка завдань керівником, будь-які зміни необхідно оперативно доносити до віддаленого працівника, оскільки як він не має можливості знати і бачити поправки і зміни, що вносяться в проєкт. У підсумку результат його роботи може не влаштувати керівника. Під час переведення співробітника на дистанційну роботу важливо оцінити, наскільки він може самостійно сконцентруватися на роботі, на цілях та інтересах компанії, наскільки співробітник захоплений своєю професією і роботою. Недостатня мотивація в поєднанні з неефективною системою КРІ може призвести до незадовільних результатів.
6. Залучення віддаленого співробітника в життя колективу. Проблема, про яку часто забувають, - психологічна приналежність до колективу. Найважливіше, що потрібно зрозуміти компанії, що дистанційний співробітник вимикається з усіх інформаційних потоків компанії. Він не знає, що відбувається в компанії, чим живе колектив, що змінилося, якщо йому цього не повідомлять. Крім орієнтації на завдання управління і оцінки співробітників, керівники віддалених працівників мають зосередитися на підтримці дружніх відносин із ними, щоб уникнути можливого зниження зацікавленості співробітника в результаті і якості виконуваної ним роботи. Щоб заповнити нестачу інформації, потрібно не просто використовувати якомога більше інструментів корпоративних

комунікацій (телефон, e-mail, загальний діалог співробітників, ICQ, Skype, корпоративні месенджери тощо) [6]. Віддалений співробітник повинен мати можливість відвідувати регулярні зустрічі співробітників свого підрозділу, спільні наради, корпоративні заходи. Віддаленому співробітнику потрібен постійний зворотний зв'язок. Він повинен знати добре чи погано він виконує свою роботу, що має врахувати на майбутнє і що його роботою цікавляться, інакше знижується мотивація працівника.

7. Планування часу із запасом для прийняття рішень і отримання зворотного зв'язку. У зв'язку з можливою роботою віддаленого співробітника в іншому часовому поясі окрему увагу варто приділити роботі сервісних служб. Дистанційні співробітники не зможуть вирішувати питання так само швидко, як вони вирішували їх в офісі, тому їхні заявки варто зробити більш пріоритетними, ніж заявки працівників, які перебувають на робочому місці. Це може здатися проблемою, але в сучасних умовах відеодзвінки та відео-конференції, заздалегідь заплановані в певний день і час, дають можливість спільного обговорення завдань і прийняття рішень.
8. Планування особистих зустрічей. Для ефективної роботи віддаленого співробітника компанії Sabre Corporation необхідно планувати особисту присутність працівника від 1 разу на місяць до 1 разу на рік, залежно від виконуваної ним роботи. Необхідно зробити цю зустріч максимально корисною з точки зору накопичених питань, бізнес-цілей, обговорення проєктів.
9. Створення комфортних умов для підвищення продуктивності праці. Продуктивність віддаленого працівника підвищується в результаті злиття кількох чинників:
 - робота в комфортних умовах;
 - робота в зручний час;
 - робота в гарному настрої, відсутність офісного стресу;

- збереження здоров'я у зв'язку з відсутністю контакту з хворими колегами (у період сезонних захворювань);
- відсутність суворого контролю.

10. Рекомендації правильного вибору варіантів зв'язку. В залежності від виконуваних функцій віддаленого співробітника рекомендуємо обрати тип комунікації, який найкраще підійде. Пропонуємо кілька варіантів підтримання зв'язку між віддаленим працівником і керівником:

- електронна пошта - для швидкої взаємодії. Один із найпоширеніших та найзручніших видів зв'язку поширених і зручних видів зв'язку;
- програми Skype, WhatsApp або Google Hangouts відмінно підходять для швидких миттєвих повідомлень у реальному часі [19];
- відео-чат і відео-конференції - один із видів колективного зв'язку;
- інструменти управління проектами. Дають можливість новоприєднаним співробітникам співробітникам, що приєдналися, бачити попередні пункти обговорення;
- при створенні документів, до яких мають доступ багато співробітників, найкращим варіантом є Google Диск. За наявності документів спільного користування він не буде редагуватися одночасно;
- за необхідності одночасного редагування кількох співробітниками найкращим варіантом буде Ms Office Word Online. Є можливість розміщення документів, наприклад, файл excel, на спільному диску Google або в Dropbox.

Своєчасне підвищення кваліфікації. Компанія Sabre Corporation зацікавлена в підвищенні кваліфікації своїх співробітників. Рекомендуємо стежити за організацією курсів, семінарів і тренінгів своїх фахівців, зокрема й віддалених. Необхідно стежити за оновленням профільних програм. Своєчасно навчати їм фахівців. Розглянемо, які витрати будуть оптимізовані підприємством у разі переведення штатних співробітників на дистанційний режим роботи.

Один із головних пунктів оптимізації витрат є транспорт. Щодня співробітники витрачають час, гроші, бензин для того, щоб дістатися на роботу і назад. Проаналізувавши місце знаходження компанії Sabre Corporation і місця проживання працівників можна узагальнити, що кожен співробітник компанії добирається до офісу в середньому півгодини без урахування дорожніх заторів, ще п'ятнадцять хвилин виділимо на те, щоб дістатися до транспортного засобу (машина, автобус, трамвай) і з машини або від зупинки до офісу. Це займає 1,5 години на день, 7,5 годин на тиждень, тобто приблизно 300-400 годин на рік співробітник витрачає на дорогу з поправкою на свята і відпустки. Цей час доцільніше витратити на професійну діяльність, особистісний розвиток, спілкування з сім'єю. Розглянемо наступний пункт оптимізації витрат. За даними статистики можна сказати, що перехід на режим "віддалена робота" дає змогу заощадити близько 15% загальних витрат, необхідних для організації ведення бізнесу.

Переведення співробітників на віддалену роботу означає скорочення витрат: для 67% компаній - накладних витрат, для 14% - витрат на фот, для 10% - представницьких витрат. При цьому для 28% роботодавців віддалені співробітники означають економію 5-10% витрат, а для 25% вона сягає 10-20%. При цьому відбувається скорочення витрат на оренду офісів, купівлю меблів, оргтехніки, офісного приладдя. А також значне скорочення витрат на оплату комунальних послуг. При усунення цих витрат у компанії з'являється більше вільних коштів, які можуть бути вкладені в розвиток бізнесу.

Впровадження представлених рекомендацій дасть змогу компанії Sabre Corporation скоротити витрати на утримання штатних співробітників в офісах, підвищити продуктивність праці віддалених співробітників, збільшити ефективність роботи компанії в цілому. За підсумками проведеного дослідження можна зробити висновок, що перехід до нової форми зайнятості позитивно позначиться на роботі компанії.

3.2 Оптимізація робочого часу та моделі організації роботи в умовах віддаленої праці: вплив на продуктивність та робочий ефективність підприємницьких структур

Пандемія COVID-19 розповсюдилася по всьому світу, її вплив на ринки праці має великий характер і зачіпає тією чи іншою мірою більшість людей. Для багатьох працівників введення заходів фізичного дистанціювання, режиму самоізоляції та пов'язаних із цим обмежень з метою вирівнювання кривої кількості інфікованих мало катастрофічні наслідки, включно з необхідністю взяти (обов'язкові) відпустки на невизначений термін, відпустки без збереження утримання, скорочення робочого часу та заробітної плати, звільнення та втрату роботи, а також закриття підприємств [36]. Водночас унаслідок пандемії у значної частини населення, що працює, різко збільшилося робоче навантаження, а також відбулися серйозні зміни в організації та умовах праці, включно з дистанційною і тимчасовою роботою.

Навіть якщо співробітники мають можливість продовжувати роботу під час пандемії віддалено, є певні аспекти організації праці, яким необхідно приділити серйозну увагу для забезпечення здоров'я і безпеки співробітників. Європейська рамкова угода про дистанційну працю 2002 року містить керівні принципи щодо організації трудового процесу осіб, які працюють у дистанційному режимі, відповідно до яких дистанційний працівник керує організацією свого робочого часу самостійно (має так званий суверенітет в організації робочого часу). Норми робочого навантаження та продуктивності праці дистанційного працівника еквівалентні нормам, визначеним для працівників, які виконують аналогічну роботу на території роботодавця (ETUC, BusinessEurope, CEEP and UEAPME, 2002) [28]. Ця угода нагадує, що дистанційні працівники користуються таким самим правовим захистом, як і працівники, які працюють на території роботодавця, а також визначає ключові сфери, які потребують адаптації або особливої уваги в разі виконання роботи за межами території роботодавця. Йдеться про захист даних, конфіденційність, охорону здоров'я та безпеку, організацію роботи, доступ до навчання тощо. З

огляду на специфіку нинішньої ситуації, необхідно шукати баланс між зрослими побутовими обов'язками працівників, обов'язками з догляду за членами сім'ї та пріоритетами роботодавців у забезпеченні безперервності діяльності та високої продуктивності праці.

Дослідження в галузі дистанційної праці неодноразово показували, що в дистанційному режимі працівники, як правило, працюють довше, ніж коли перебувають на території роботодавця [32]. Причина частково в тому, що час поїздки на роботу замінюється трудовою діяльністю, а також змінюється розпорядок дня і розмиваються межі між оплачуваною роботою та особистим життям. Дистанційний режим роботи може призвести до збільшення тривалості робочого дня, а також до збільшення робочих годин вечорами та вихідними днями (див., наприклад, Eurofound and ILO, 2017; Messenger, 2019).

Окреме дослідження робочого часу працівників, які працюють віддалено у зв'язку з пандемією COVID-19, також показало, що дистанційні працівники витрачають на роботу додаткові години: 38 відсотків респондентів заявили, що вдома вони, швидше за все, працюватимуть довше (McCulley, 2020). Кожен четвертий працівник (27 відсотків), який працює дистанційно у зв'язку з пандемією, заявив, що працює у вільний час, щоб задовольнити вимоги, що висуваються до його роботи (Eurofound, 2020b). Крім того, згідно з іншим недавнім дослідженням (Reisenwitz, 2020),

через фізичний поділ команд співробітники витрачають більше часу на індивідуальні зустрічі та сеанси зв'язку з командою.

Працівники, у яких є діти або інші утриманці, змушені вишукувати додатковий час для виконання роботи, або починаючи робочий день рано вранці, або працюючи пізно ввечері, а також переривати робочий день для догляду за дітьми, виконання домашніх справ, домашнього навчання тощо.

Керівники стикаються не тільки з проблемою фізичного поділу команди, члени якої виконують роботу віддалено в різних місцях, а й з необхідністю узгоджувати індивідуальні робочі схеми та графіки роботи з працівниками, щоб вони мали змогу виконувати свої обов'язки з догляду за членами сім'ї.

Керівники відіграють ключову роль у плані підтримки співробітників і пом'якшення негативного впливу перевантажень на їхнє здоров'я і благополуччя. Цього можна досягти шляхом інформування співробітників про досяжні очікувані результати, встановлення реалістичних термінів з урахуванням незвичних умов, у яких наразі виконують дистанційну роботу, за одночасного забезпечення безперервності діяльності та необхідного рівня продуктивності праці. І навпаки, нереалістичні очікування і додатковий тиск на співробітників, які вже й так перевантажені роботою, можуть призвести до самоусунення, а також більшого ризику емоційного вигорання. Крім того, підприємства мають бути обізнані про зростання вимог до роботи самих керівників у зв'язку з необхідністю дистанційного управління командами. Китайський підрозділ компанії Microsoft визначив, що для управління командою співробітників, які працюють у дистанційному режимі, керівнику потрібно додатково 90 хвилин на тиждень, які він витрачає на індивідуальні дзвінки та зустрічі (Spataro, 2020).

За невеликого досвіду дистанційної роботи або його повної відсутності команди й цілі бізнес-одиниці, що працюють у дистанційному режимі, можуть нечітко уявляти собі пріоритети та завдання, які їм необхідно виконати. Багато організацій, у яких дистанційний режим практично не використовувався, відразу перейшли на незнайому систему роботи (Eurasia Review, 2020). В умовах ізоляції люди не завжди знають, з ким обговорити конкретне питання, де отримати необхідну підтримку, як і коли спілкуватися з колегами, що призводить до зупинок і затримок у роботі (Bick et al., 2020). Ситуація з обов'язковою масовою віддаленою роботою є проблемною навіть для найдосвідченіших організацій та працівників. Працівникам часто доводиться знайомитися з новими технологічними засобами, а також переходити на іншу систему організації праці, що частково пояснює, чому чимало людей, намагаючись пристосуватися до нової реальності та поєднати роботу й особисті справи, працюють більшу кількість годин (див., зокрема, Messenger, 2019, де

йдеться про багатоплановий характер типового робочого дня дистанційного працівника).

Таким чином, методи управління, включно з визначенням пріоритетів, робочого навантаження, завдань і термінів, мають бути адаптовані до ситуації, що виникла. Нижче перераховані типові заходи у відповідь.

- рекомендується попросити працівників підготувати індивідуальний план дистанційної роботи, який має бути обговорено та погоджено з їхнім безпосереднім керівником. Цей план має доповнювати, а не замінювати собою поточний план роботи і пов'язані з ним процедури, або наявний план роботи має бути скоригований з урахуванням нових умов.
- Роз'яснити пріоритети і виключити з числа пріоритетних цілі, які за цих обставин не є суттєвими або досяжними.
- Домовитися про єдину систему оповіщення про готовність до роботи і забезпечте, щоб керівники та колеги використовували цю систему.
- Розбити великі команди на дрібніші міжфункціональні групи, чітко визначте завдання та порядок звітування, а також сформулюйте досяжні цілі.
- Запропонувати працівникам повідомляти, коли вони почуваються перевантаженими. У такий спосіб ви створите систему запобігання ризику емоційного вигорання та забезпечите своєчасний перерозподіл завдань між співробітниками.
- Проаналізувати навички кожного працівника, щоб мати змогу переміщати недостатньо завантажених працівників, які мають великий потенціал, у команди, перевантажені роботою.
- Обговорити з працівниками процес виконання роботи. Запитайте їх, як вони працюють, у який час почуваються найпродуктивнішими, найенергійнішими та найзасередженішими. Налаштовуйте співробітників працювати таким чином якомога частіше.
- Запропонувати працівникам ділитися досвідом ефективного планування робочого дня.

- Визнати той факт, що можливість відключити зв'язок у вільний час необхідна працівникові для того, щоб повноцінно виконувати основну роботу.

3.3 Напрями та методи удосконалення дистанційної роботи

Результати Попереднього аналізу показали, що ефективність дистанційної роботи визначається двома основними факторами: технологічним та людським. Насправді, основний виклик для заощадників полягає в людському факторі, оскільки його контроль вимагає постійного пошуку нових підходів і стратегій. З іншого боку, технічний бік вимагає встановлення та підтримки початкових стандартів, які забезпечують базовий фундамент для безперервної роботи.

Огляд останніх змін Sabre показує, що до 2020 року компанія стикалася з високою плинністю кадрів - 9%; із запровадженням політики контролю цієї плинності у 2021 році цей показник знизився до 7,5%. Однак вона не була рішуче налаштована боротися з негативними наслідками переходу на дистанційну роботу. Ця проблема не лише призводить до понесення певних витрат, а й перешкоджає ефективності роботи компанії.

Вирішення цієї проблеми вимагає низки заходів, які враховують вплив практики дистанційної роботи. Sabre повинна вжити заходів для мінімізації цих негативних фінансових та операційних наслідків.

Одним з найбільш тривожних аспектів віддаленої роботи є ізоляція та дистанція, яку працівники відчують від своєї команди. Коли працівники відчують відчуженість від своєї команди, вони втрачають відчуття приналежності до компанії і часто розглядають інші можливості працевлаштування. Відсутність особистого зв'язку може призвести до втрати унікальності роботи саме в цій організації.

Завдання менеджерів Sabre - будувати та підтримувати міцні особисті стосунки між усіма членами команди. Цього можна досягти за допомогою різних спільних заходів, створення нових платформ для спілкування та організації корпоративних і особистих зустрічей.

GitLab, який працює виключно віддалено, активно сприяє покращенню особистого спілкування між співробітниками, організовуючи регулярні віртуальні "кава-брейки" [9]. Суть цієї ініціативи полягає в тому, що кожен співробітник бере перерву для спілкування з колегою, а пари обираються випадковим чином. Це дає можливість усім членам команди поспілкуватися та краще пізнати один одного протягом кількох місяців.

Такий підхід зміцнює зв'язки всередині команди і створює можливості для персоналізованого спілкування між співробітниками, навіть коли вони знаходяться далеко один від одного. Цей інтерактивний метод допомагає створити більш тісні стосунки та підтримує дружню атмосферу у віртуальному робочому середовищі.

HelpScout характеризується успіхом у досягненні колективної комунікації через групові дзвінки з використанням Zoom [3]. Важливим аспектом, який вони підкреслюють зі свого досвіду, є використання модератора, який заздалегідь визначає тему дзвінка і попереджає всіх учасників, щоб вони були готові до обговорення. Такі тематичні зустрічі покликані створити додаткову комунікацію між працівниками поза роботою та сприяти створенню дружньої атмосфери.

Цікавою ініціативою є такі теми діалогів, як "Моє робоче місце" або "Додатки, без яких я не можу жити". Для першої теми співробітники записали відео з історіями, коментарями та порадами щодо організації домашнього офісу. Для другої теми була підготовлена коротка презентація.

Окрім сприяння обміну корисною інформацією, ці ініціативи також підтримують взаємодію між колегами поза роботою, сприяючи спільному розвитку та підвищенню ефективності команди.

Для того, щоб у команді було відчуття приналежності, важливо регулярно розвиватися і вчитися новому разом. Деякі компанії вирішують цю проблему, організовуючи бізнес-майстер-класи онлайн з експертами з різних галузей. Ці заходи можуть бути спрямовані як на професійний розвиток, так і на задоволення в інших сферах життя. Але для подальшого згуртування людей

ефективним може бути спільне подолання труднощів або участь у марафонах чи місіях.

Пандемія змусила керівництво Sabre звільнити частину кваліфікованого персоналу і породила в колективі невпевненість у стабільності та чутки, особливо через спостереження за активністю на робочих місцях. Цей фактор може призвести до збільшення плинності кадрів. Для подолання цієї проблеми важливо, щоб керівництво підтримувало високий рівень довіри в колективі. Найефективніший спосіб досягти цього - надати кожному співробітнику максимальну довіру і постійно підкреслювати, що йому вірять.

У своїй книзі "45 татувань керівника" Максим Батириб зазначає, що основною причиною недовіри в колективі є існування пліток. Плітки зазвичай виникають у ситуаціях, коли люди чогось не розуміють або не знають і починають формувати власну думку. Батілов вирішив цю проблему у своїй компанії, організувавши спеціальну скриньку, куди працівники могли надсилати анонімні запитання, на які потім керівництво могло відповісти на щорічних загальних зборах.

Цей підхід може бути успішно адаптований Sabre шляхом переходу в онлайн-формат і надання працівникам можливості анонімно ставити запитання як вищому керівництву, так і менеджерам. Такий підхід може допомогти значно знизити рівень недовіри, оскільки рядові працівники сприймають щедрість топ-менеджерів та їхню готовність вислухати. Такий підхід не лише розвіює чутки, але й сприяє взаєморозумінню та підвищенню рівня довіри в колективі.

В умовах дистанційного управління надихати команду і підтримувати зростання ефективності - завдання неоднозначне, але досяжне. Окрім уже вжитих заходів для підвищення мотивації, можна застосовувати додаткові методи, спрямовані на активне підвищення продуктивності. Розглянемо деякі способи не тільки підтримати, але й підвищити рівень мотивації у вашій команді та стимулювати її до досягнення нових вершин продуктивності.

Підвищення ефективності має ґрунтуватися на динамічних змінах, і конкуренція відіграє важливу роль у цьому процесі. Регулярне оновлення умов конкуренції має важливе значення для підтримання та покращення мотивуючого ефекту конкуренції. Наприклад, Sabre наразі досліджує можливість вимірювання ефективності шляхом порівняння результатів між різними командами. Такий метод оцінки створює основу для конкуренції та стимулює досягнення кращих результатів. Наприклад, рекомендується, щоб кожна команда встановлювала свої власні внутрішні KPI на початку періоду і не розголошувала їх іншим командам. Такий підхід забезпечує конкуренцію та мотивацію для досягнення поставлених цілей, не даючи іншим учасникам відомих меж їхнього успіху.

Наприкінці періоду команди оцінюються на основі встановлених ключових показників ефективності (KPI) [15]. Команда, яка досягає найвищого показника KPI, отримує найвищий бал. Однак бали можуть бути зняті за невиконання встановлених KPI, і бали можуть бути нараховані за перевиконання плану.

KPI, визначені для команди Sabre, безпосередньо пов'язані з ключовими бізнес-напрямами:

- Виручка: розмір грошового прибутку.
- NPS (Net Promoter Score): вимірює ступінь лояльності клієнтів.
- Customer Acquisition Cost (CAC): вартість залучення нового клієнта.
- Коефіцієнт відтоку клієнтів: відсоток клієнтів, які припинили співпрацю з компанією.
- Прибуток на одного клієнта**: середній прибуток, отриманий від кожного клієнта.
- Час від ідеї до запуску нового продукту**: ефективність і швидкість розробки та запуску нових продуктів.

Вимірювання цих показників гарантує, що зусилля команди зосереджені на ключових сферах і що прогрес відстежується, створюючи конкурентне середовище, яке сприяє підвищенню продуктивності та досягненню цілей.

Звичайно, фокус ключових показників ефективності (КПЕ) залежить від конкретних напрямків роботи команди. Конкуренцію та оцінку найкращих результатів найкраще проводити серед працівників зі схожими сферами діяльності. Це сприяє більш точному оцінюванню та порівнянню результатів в однакових умовах.

Крім колективної мотивації, дуже важлива також індивідуальна робота кожного співробітника. Для цього можна використовувати програмне забезпечення, спрямоване на залучення співробітників, яке працює у вигляді онлайн-інструментів. Ці інструменти допомагають усім працівникам бути побаченими, почутими та винагородженими за свої зусилля. Вони автоматично оцінюють продуктивність, показують прогрес, проводять опитування та аналізують потреби кожного члена команди. Такий підхід не лише підтримує загальну мотивацію, а й враховує індивідуальні особливості кожного працівника, щоб забезпечити оптимальне зростання та досягнення власних цілей.

Існує низка потенційних програм для оптимізації діяльності Sabre Corporation, але варто розглянути наступні моменти.

1. Culture AMP - ця програма спрямована на збір інформації про задоволеність працівників та аналіз проблем, які можуть вплинути на збільшення плинності кадрів. Аналізуючи такі дані, можна буде виявити та вирішити проблеми в робочому середовищі, що підвищить задоволеність та сприятиме утриманню кваліфікованих працівників.
2. Lattice - Ця платформа допомагає менеджерам встановлювати та оновлювати цілі співробітників, дозволяє працівникам надавати відгуки про свою роботу та визначає їхній внесок у загальну продуктивність компанії. Це заохочує співпрацю та полегшує управління ефективністю роботи співробітників.
3. Praise - Платформа зосереджена на заохоченні та винагороді досконалості співробітників. Окрім нарахування балів, колеги можуть дарувати один

одному значки, сертифікати та різноманітні призи, створюючи позитивну робочу атмосферу та підвищуючи мотивацію.

Описані програми мають на меті виявити слабкі сторони компанії, підвищити задоволеність співробітників і показати шлях до розвитку. Вони візуалізують цілі, вказують напрямки розвитку, визначають сильні сторони команди та підкреслюють її цінність [24]. Крім того, ці інструменти допомагають систематизувати зворотний зв'язок з керівництвом і забезпечити його регулярність. Це дуже важливий аспект.

Хоча ці програми мають спільні аспекти управління ефективністю та залучення працівників, між ними є важливі відмінності, на які варто звернути увагу (Таблиця 3.1).

Широкий спектр інструментів Lattice виділяється і заслуговує на увагу. Зокрема, Culture APM фокусується на зборі та аналізі відгуків співробітників, в той час як Lattice зосереджується на безперервному управлінні ефективністю та наданні зворотного зв'язку в режимі реального часу. Натомість Kudos має на меті створити позитивну корпоративну культуру через соціальне визнання та системи винагород на робочому місці. Це відображає різні особливості та функції кожної програми, які відповідають потребам компанії.

Таблиця 3.1

Порівняння програмних забезпечень

Характеристика	Culture APM	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	-	+	+

Ефективне оцінювання роботи співробітників у віддаленому форматі може бути складним завданням, особливо у такій великій компанії, як Sabre. Ініціювання методу збору даних про ефективність роботи співробітників - це крок у правильному напрямку. Однак проблеми виникають при подальшому аналізі цих показників і порівнянні з історичними даними та їх своєчасністю.

Умови великих організацій, високий рівень бюрократії та гібридні методи роботи роблять процес збору та оцінки даних складнішим, а результати - менш достовірними. Вирішенням цієї проблеми є використання сучасного програмного забезпечення для аналізу даних з можливістю автоматичного збору та аналізу інформації. Це може відкрити можливості для усунення цієї прогалини та підвищити достовірність і ефективність оцінювання ефективності роботи співробітників у таких умовах.

Вибір програмного забезпечення для Sabre - це важливий крок на шляху до підвищення ефективності роботи співробітників та покращення бізнес-результатів. Нижче наведено огляд кожної з запропонованих платформ.

1. AssessTEAM: ця програма використовує 1 000 показників для оцінки роботи співробітників, полегшує комунікацію між менеджерами і командами та автоматизує нагадування про необхідність зворотного зв'язку. Вона забезпечує миттєвий доступ до даних про ризики проекту та відстеження прибутковості в режимі реального часу.
2. Vambee: Ця платформа пропонує двостороннє відстеження ефективності як для працівників, так і для менеджерів. Вона пропонує гнучкість у створенні власної кадрової політики, враховуючи внутрішні співбесіди та оцінки.
3. Synergita: ця платформа пропонує матричне управління цілями, яке забезпечує безперервну оцінку ефективності та 360-градусний зворотній зв'язок, що допомагає відстежувати залученість працівників у культуру компанії. Вона також забезпечує поглиблений аналіз працівників та ефективності їхньої роботи.

Вважаємо, що вибір однієї з цих платформ для Sabre є найбільш виправданим через два важливі фактори. По-перше, ці платформи пропонують безперервний аналіз процесів, що важливо для великих компаній. Моніторинг поведінки всіх співробітників є важливим аспектом управління, оскільки щодня відбувається багато процесів, які можуть вплинути на фінансові показники компанії.

Ці платформи можна використовувати для відстеження ставлення працівників до керівництва та компанії. Це особливо важливо для Sabre через проблему плинності кадрів. Знання того, як працівники сприймають ставлення керівництва до своєї роботи та компанії, є ключем до вирішення цих проблем та покращення умов праці для утримання талановитих працівників.

Визначення конкретних потреб Sabre визначить основні критерії для вибору найбільш підходящої програми. Основними вимогами є безперервний збір та швидкий аналіз інформації про ефективність, але програма також повинна бути простою у використанні для управління великою кількістю співробітників.

Vambie може збирати інформацію, але не надає комплексного аналізу. Вона також зосереджена на управлінні окремими відділами і може не повністю відповідати потребам компаній. Програми AssessTEAM та Synergita, з іншого боку, повністю відповідають цим потребам. Однак Synergita вже включає в себе можливість аналізу задоволеності співробітників, постановки цілей і отримання зворотного зв'язку, що здається ще більш повним як комплексне вирішення завдань, що стоять перед компанією.

Таким чином, вибір Synergita буде комплексним і високоефективним рішенням для Sabre, яке задовольнить не тільки основні вимоги до збору та аналізу даних про ефективність, але й потреби в залученні співробітників і менеджменту.

Запропонована методологія допоможе вдосконалити систему дистанційної роботи Sabre з метою покращення роботи та оптимізації процесів. Проаналізувавши та зміцнивши слабкі сторони, Sabre планує підвищити

ефективність та продуктивність у всіх сферах діяльності. Це означає вдосконалення внутрішніх процесів та впровадження ефективних стратегій, спрямованих на оптимізацію дистанційної роботи.

Згідно з проведеним аналізом, основною причиною невпровадження цих методів є те, що більша частина команди нещодавно почала працювати віддалено. Це стало початковим етапом експериментування з різними підходами, коли керівництво активно тестувало їхню ефективність. Більше того, спочатку не було особливого розвитку в цьому напрямку, оскільки, на диво, не було чітко визначено, чи продовжиться віддалена робота після закінчення пандемії.

Додатковим фактором, що вплинув на відсутність впровадження, було те, що зниження доходів обмежило фінансові можливості компанії, унеможлививши виділення коштів на нові платформи та інновації і змусивши обмежити інвестиції в лояльність співробітників. Крім того, на початку локдауну пріоритет надавався допомозі клієнтам, які зазнавали труднощів, що призвело до перерозподілу внутрішніх ресурсів і тимчасового зміщення фокусу уваги з внутрішніх процесів на зовнішні впливи.

Враховуючи рішення про подолання обмежень ізоляції та часткове збереження режиму дистанційної роботи, Sabre Corporation може нарешті зосередитися на внутрішніх аспектах, таких як підвищення продуктивності працівників за рахунок оптимізації режиму дистанційної роботи (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на методи для вдосконалення дистанційної роботи

Зміни, які впроваджують ся	Що для цього потрібно?	Стаття витрат	Сума витрат за рік
Скринька «Питання – відповіді»	<ul style="list-style-type: none"> Створення анонімної Google-форми; Повідомлення співробітників про нововведення (через розсилку електронних листів, повідомлення в чатах) та стимулювання їх до 	Усім цим займається менеджер кадрів та технічна підтримка, тому це впровадження входить в витрати на їх фіксовану заробітну плату.	-

	участі в цьому.		
Тематичні бесіди в Zoom	<ul style="list-style-type: none"> • Створення тематичних обговорень; • Повідомлення співробітників про нововведення (через розсилку електронних листів, повідомлення в чатах) та стимулювання їх до участі. 	Усім цим займається менеджер кадрів та технічна підтримка, тому це впровадження входить в витрати на їх фіксовану заробітну плату.	-
Групові тренінги	<ul style="list-style-type: none"> • Запрошення сучасного експерта; • Повідомлення співробітників про подію (через електронну пошту, повідомлення в чатах) та заохочення їх приєднатися. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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.	<ul style="list-style-type: none"> • Придбання програмного забезпечення; • Навчання використанню платформи, яке здійснюють працівники компанії, входить у вартість товару. 	<ul style="list-style-type: none"> • Synerg it. 	447 660

Важливо зазначити, що запропоновані заходи не лише сприяють оптимізації, але й відкривають можливості для значної економії коштів. Наприклад, такі інструменти, як "запитання-відповіді" та тематичні діалоги, вже інтегровані в роботу кадровиків і не потребують додаткових витрат на впровадження. Таким чином, можна ефективно використовувати наявні ресурси та оптимізувати робочі процеси без додаткових витрат.

"Підхід "питання-відповідь" забезпечує постійний доступ до поштової скриньки кожного працівника та можливість поставити запитання в будь-який час [31]. Відповіді на ці питання повинні надаватися не рідше одного разу на два тижні. Такий підхід допомагає надавати швидкі та конкретні відповіді на

всі запитання працівників відділу кадрів і забезпечує безперервну якісну підтримку та вирішення проблем.

У контексті тематичних віртуальних розмов у Zoom рекомендується визначити такі теми.

1. "Хто я поза роботою?"

- Кожен член команди представляє коротку інформацію про себе та ініціює більш особисте та дружнє спілкування. Важливо, щоб факти не були пов'язані з роботою і сприяли створенню невимушеної атмосфери.

2. "Поради щодо впорядкування робочого місця".

- Обговорюються ефективні способи організації робочого простору, які сприяють підвищенню зручності та продуктивності.

3. "Мої найкращі та найгірші робочі проекти".

- Обмін думками та уроками, винесеними з робочих проектів, що сприяє взаємному навчанню та вдосконаленню.

4. "Подорожі".

- Оскільки цільова аудиторія компанії - туристи, ми говоримо про подорожі, звіти та історії. Важливо обговорювати цей аспект як частину їхнього професійного життя.

5. "Дилематичні питання".

- Аналізуємо ситуації, коли люди стоять перед вибором, досліджуємо можливі альтернативи та обговорюємо власні рішення.

6. "Досконала культура компанії".

- Обговорення сильних і слабких сторін поточної культури компанії та інтерактивний обмін ідеями щодо її подальшого вдосконалення.

Цей тип зустрічей важливий для підтримання дружніх стосунків і повинен проводитися щомісяця. Такі зустрічі закладають основу для міцної співпраці та допомагають створити продуктивну групову динаміку.

Перелік представлених тем є чудовою основою для перших шести місяців реалізації проекту. Він охоплює найважливіші аспекти координації та розвитку

команди протягом цього періоду; однак наступні теми потрібно буде модифікувати відповідно до поточної ситуації та потреб команди. Рекомендації щодо додаткових тем слід надавати з урахуванням контексту та зворотного зв'язку з учасниками зустрічей.

Підтримка ритму зустрічі та регулярне оновлення тем є ключовим фактором для того, щоб вони залишалися актуальними для потреб команди.

Групові тренінги є важливим інструментом для побудови згуртованості та розвитку професійних навичок. Важливим елементом є практична спрямованість цих заходів, оскільки саме практичний досвід найбільш ефективно розвиває та закріплює знання.

Я рекомендую організувати два тренінги на рік, зосереджуючись на різних аспектах розвитку. Один з них має бути спрямований на посилення співпраці в команді, а інший - на самовдосконалення. Для забезпечення успіху цих заходів рекомендується звернутися до компанії, яка спеціалізується на корпоративних тренінгах і може запропонувати відповідні теми та провести необхідне навчання.

Особливо важливо організувати навчання на такі теми, як "адаптація до постійних змін", "підтримання балансу між роботою та особистим життям в умовах дистанційної роботи" та "збереження актуальності в інноваційних сферах розвитку". Кожна з цих тем допоможе компанії вирішити нагальні проблеми співробітників Sabre, підтримати їх у задоволенні найнагальніших потреб та зменшити стрес і невизначеність.

Для полегшення управління віддаленими командами та покращення умов для працівників Sabre Corporation планує додатково витратити 746 100 доларів США на рік, що становить лише 100 доларів США на кожного працівника. Ці витрати відносно невеликі, особливо в порівнянні з витратами компанії в цілому. Наприклад, компанії витрачають в середньому \$12 000 на рік на наймання нового працівника.

Впровадження розглянутих методів передбачає низку важливих ефектів, які можна очікувати в найближчому майбутньому. Серед них - підвищення

лояльності працівників, пришвидшення процесу оцінки ефективності та підвищення прибутковості.

Підвищення лояльності працівників досягається завдяки приємному середовищу, активній взаємодії, відкритій комунікації, довірі, систематичному оцінюванню та відповідному заохоченню. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності роботи, покращенню задоволеності клієнтів та зменшенню плинності кадрів [27].

Другий ефект виникає завдяки автоматизації процесу збору та аналізу даних про стан проекту та командну роботу. Це дає можливість швидше реагувати на проблеми та уникати втрат прибутку для компанії.

Третій ефект - зниження витрат на найм нових співробітників, підвищення якості та швидкості роботи, зростання лояльності клієнтів. За оцінками, плинність кадрів зменшиться на 2,5%, що вважається стандартним показником для галузі. Загалом передбачається, що витрати на найм нових працівників зменшаться на 2 244 000 грн. до 2023 року (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозування зміни 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

Корпорація Sabre, незважаючи на свою передову технічну підготовку, все ще стикається з проблемами у сфері людських ресурсів, особливо з точки зору дистанційної роботи. Це безпосередньо впливає як на плинність кадрів, так і на

ефективність праці. Існують також проблеми з процесом оцінки ефективності, що може підірвати конкурентоспроможність компанії.

Всі ці проблеми можна вирішити або, принаймні, пом'якшити, головним чином, шляхом застосування конкретних методів побудови довіри, зміцнення командного духу, підвищення мотивації співробітників і автоматизації процесу оцінки ефективності.

Побудова довіри в команді має вирішальне значення для підтримання ефективного функціонування команди. Підвищення рівня взаєморозуміння, підтримки та відкритого спілкування може значно покращити взаємодію співробітників, особливо у віртуальному середовищі.

Зосередження на командному дусі та мотивації - ще один важливий аспект управління віддаленими командами [26]. Заохочення працівників, підтримка їхніх інтересів та розвиток їхніх навичок допомагає покращити робочий процес та ефективність.

Нарешті, важливо автоматизувати процес оцінювання ефективності для вимірювання та оптимізації роботи команди у віртуальному середовищі. Використання правильних інструментів і платформ для об'єктивного оцінювання роботи співробітників може значно підвищити ефективність роботи і зменшити вплив помилкових суджень на конкурентоспроможність компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Під час аналізу дослідження було виокремлено важливі аспекти організації роботи, які вказують на те, що ця форма роботи може еволюціонувати протягом життєвого циклу компанії під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Особливу увагу було приділено тенденції до переходу на дистанційну роботу після 2020 року, спричиненій технологічним прогресом, а також карантинними обмеженнями, пов'язаними з новими коронавірусними інфекціями. Було проаналізовано різні види дистанційної роботи, їхні характеристики та відмінності між ними.

Потім були висвітлені переваги та недоліки дистанційної роботи як для працівників, так і для роботодавців. Також були висвітлені заходи, спрямовані на підготовку переходу до віддалених форматів. Особливу увагу приділено дослідженню корпоративної культури з точки зору її впливу на ефективність та структуру, а також особливостям формування корпоративної культури у форматі дистанційної роботи.

Важливо було провести чітке розмежування між важливістю корпоративної культури для працівників та її впливом на споживачів. Це важливо для розуміння ключових аспектів створення та підтримки корпоративної культури в умовах дистанційної роботи.

У дослідженні розглянуто важливу роль вимірювання продуктивності віддаленої команди та визначено ключові критерії оцінки її ефективності. Наведено приклади різних методів оцінювання, зокрема кількісних, якісних та комбінованих підходів.

У главі 2 детально розглядається Sabre Incorporated, компанія, що працює в галузі подорожей і туризму. Компанія, яка працює на ринку з 1960 року, пропонує авіакомпаніям, готелям і туристичним агенціям низку платформ і програмного забезпечення, призначених для підвищення ефективності їхніх туристичних операцій.

Бачення компанії полягає в тому, щоб стати провідною світовою технологічною платформою в туристичному секторі. Її послуги використовують передові технології, такі як штучний інтелект та аналітика в режимі реального часу, для оптимізації клієнтського досвіду, збільшення доходів та надання персоналізованого досвіду для мандрівників.

Історично склалося так, що Sabre Incorporated була одним з лідерів ринку глобальних систем дистрибуції до початку 2000-х років. Однак сьогодні лідерство на ринку перейшло до молодшої компанії Amadeus. Amadeus характеризується перспективним мисленням і гнучкістю у задоволенні запитів споживачів, а широкий асортимент продуктів сприяв її успіху.

Фінанси компанії продемонстрували певну стабільність у 2022 році після дворічного спаду, спричиненого пандемією нової коронавірусної інфекції (COVID-19). Особливо вражає різниця у виручці, яка на кінець другого кварталу зросла на 57% порівняно з показником 2021 року. Скоригований показник EBITDA також суттєво збільшився.

Таке зростання відбулося завдяки значному збільшенню обсягів бронювання авіаквитків, готелів та інших послуг у туристичному секторі, що пов'язано з поступовим відновленням після пандемії нової коронавірусної інфекції. Варто зазначити, що дебіторська заборгованість та витрати майбутніх періодів зростатимуть. Це свідчить про те, що в майбутніх періодах очікується зростання попиту на подорожі.

Це позитивний сигнал і свідчить про те, що відновлення та підйом у туристичній галузі після періоду нестабільності через пандемію можуть мати тенденцію до поступового покращення в майбутніх періодах. Однак важливо уважно стежити за розвитком подій та управляти ризиками, пов'язаними зі змінами в галузі та попиті на подорожі.

Компанія, в якій працює 7 461 співробітник, має бюрократичну, багаторівневу організаційну структуру з кількома пов'язаними бізнес-підрозділами і стикається зі значними внутрішніми проблемами. Така складна

структура робить процес внутрішньої координації та оцінки ефективності складним, тривалим і менш прозорим.

На пізньому етапі процвітання компанія зосереджується на внутрішніх проблемах, що може вплинути на її здатність впроваджувати інновації та розширювати ринки в проактивний спосіб. Це може обмежити гнучкість компанії та її здатність реагувати на зовнішні зміни та ринкові можливості.

Для компаній це є значним викликом. Це пов'язано з тим, що взаємозв'язок між внутрішніми процесами та зовнішньою адаптивністю може вплинути на конкурентоспроможність та довгострокову стійкість. Впровадження більш гнучких управлінських практик та стратегічного планування має важливе значення для подолання цих викликів та досягнення кращого балансу між внутрішніми та зовнішніми ініціативами.

Цінність і благополуччя співробітників є основою успіху компанії, оскільки задоволеність співробітників має прямий вплив на задоволеність клієнтів. Компанія вживає активних заходів для підтримки фізичного та психічного благополуччя своїх працівників. Надання вільного доступу до зручних додатків для віддаленої роботи - один із способів забезпечити працівникам хороший баланс між роботою та особистим життям.

Концепція філій та інвестиції у розвиток співробітників через навчання та самовдосконалення - ще один крок, який компанія може зробити для забезпечення добробуту своїх команд. Ретельне вивчення потреб працівників є важливою частиною стратегії компанії, що дозволяє їй належним чином винагороджувати працівників за їхню роботу та надихати їх на досягнення високих результатів.

Плинність кадрів у Sabre була серйозною проблемою протягом останніх чотирьох-п'яти років і особливо гострою у 2020 році, коли кількість звільнених працівників сягнула 18,6%. Спад був спричинений переходом на віддалену роботу через глобальну пандемію та раптовим падінням доходів компанії.

Компанія пропонує своїм працівникам значні стимули, але лише 48% працівників працюють у компанії понад два роки. Це свідчить про вищий

рівень плинності кадрів, ніж у конкурентів. Це може свідчити про те, що, незалежно від стимулів, компанії можуть стикатися з іншими факторами, які впливають на рішення працівників звільнитися.

Ретельне вивчення та розуміння причин такої плинності кадрів є важливим для розробки стратегій утримання та залучення талановитих працівників. Можливі заходи можуть включати покращення умов для дистанційної роботи, більш гнучкий графік роботи та акцент на кар'єрному розвитку, що відповідає потребам сучасного ринку праці.

Ретельний аналіз зовнішніх факторів впливу показує, що більшість з них впливають на нашу діяльність через нашу міжнародну структуру бізнесу. Особливо це стосується додаткових аспектів у сфері економіки, політики та правових норм. Міжнародні операції компанії включають діяльність на кількох різних ринках, кожен з яких характеризується власними правилами та динамікою розвитку. Це створює необхідність адаптації до різних ситуацій з урахуванням специфіки кожного ринку та його тенденцій.

Пандемія нових коронавірусних інфекцій кардинально змінила організацію роботи і змусила компанії переосмислити свої дії. Наша компанія також перевела значну частину своєї команди на віддалену роботу. Ці зміни зумовили необхідність запровадження нових стратегій управління та контролю, а акцент змістився з процесів на результати.

Перехід на віддалену роботу продемонстрував важливість підтримки спільного командного духу та безперервної комунікації між членами команди [14]. Для Sabre це означало безперервну високоякісну технічну підтримку та перехід від індивідуальної оцінки роботи до колективного підходу. Курс заохотив наших співробітників активніше взаємодіяти зі своїми колегами для досягнення спільних цілей і максимізації результатів.

Під час аналізу матриці SWOT було виявлено, що найбільш ефективною стратегією для компанії є впровадження нових корпоративних туристичних пакетів. Також важливим напрямком є вдосконалення безконтактної взаємодії з клієнтами через онлайн-канали, пропозиція послуг медичного страхування,

розширення асортименту інноваційних продуктів та підвищення точності прогнозування поведінки клієнтів. Ці стратегії були визначені як найбільш важливі у зв'язку з впливом пандемії та загальним поширенням дистанційної роботи в туристичній галузі.

Для покращення внутрішнього середовища Sabre пропонується оптимізувати організаційну структуру, зміцнити довіру між співробітниками, сприяти інтеграції в корпоративну культуру та запровадити автоматичну систему оцінки ефективності роботи. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи компанії та її адаптації до сучасних викликів.

На основі проведеного аналізу автори запропонували кілька методів подолання негативних наслідків переходу на дистанційну роботу, зокрема, збільшення плинності кадрів та проблем з оцінкою ефективності роботи. Ці методи базуються на використанні програмного забезпечення в поєднанні з різними онлайн-інструментами. Зокрема, вони спрямовані на візуалізацію, залучення та винагороду зусиль кожного працівника. Крім того, програмне забезпечення безперервно збирає та аналізує інформацію про зміни в продуктивності.

Ці інструменти автоматично вимірюють продуктивність, показують прогрес, проводять опитування та аналізують потреби кожного члена команди. Це створює можливості для систематичного моніторингу робочих процесів та оцінки результатів, що не лише підвищує ефективність, але й сприяє кращій комунікації та взаємодії всередині команди.

Подальші підходи ґрунтуються на стимулюванні комунікації між колегами та між керівництвом і персоналом. Пропоновані рішення включають наступне.

- Регулярні щомісячні тематичні відеодзвінки через платформу Zoom для покращення взаєморозуміння та зміцнення стосунків у команді.
- Створення онлайн-форми для анонімних запитань до вищого керівництва. Відповіді на ці запитання слід регулярно поширювати серед усієї команди, щоб сприяти більш прозорому спілкуванню та розумінню потреб кожного працівника.

- Кілька групових тренінгів на рік, спрямованих на покращення командних навичок та особистий розвиток. На кожному тренінгу розглядаються актуальні питання, що стосуються співробітників Sabre. Це сприяє не лише професійному зростанню, але й покращенню співпраці та робочої атмосфери в колективі.

Запропоновані заходи спрямовані на досягнення конкретних позитивних результатів. Очікується, що заходи підвищать лояльність працівників, зменшать плинність кадрів на 2,5% та знизять витрати на залучення нових талантів на 2 244 000 грн.

Крім того, автоматизувавши процес аналізу ефективності, компанії зможуть швидше реагувати на потенційні загрози та ефективно усувати слабкі місця. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню позицій на ринку. Всі ці результати свідчать про те, що реалізація комплексу заходів є стратегічно важливою ініціативою, спрямованою на покращення робочого середовища та досягнення сталого розвитку компанії Sabre.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агілера, А., Летъє, В., Ралле, А., Проульхак, Л. (2016). Надомна робота у Франції: Характеристики, бар'єри та перспективи. Транспортні дослідження, частина А: політика і практика, 92, 1-11. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>
2. Аграфіотіс, І., Нерс, Я. Р. К., Голдсміт, М., Кріз, С., Аптон, Д. (2018). Таксономія кібер-шкоди: Визначення наслідків кібератак та розуміння того, як вони поширюються. Журнал кібербезпеки, 4 (1). doi: <https://doi.org/10.1093/cybsec/tyy006>
3. Аллен, Т. Д., Голден, Т. Д., Шоклі, К. М. (2015). Наскільки ефективною є дистанційна робота? Оцінка статусу наших наукових результатів. Психологічна наука в суспільних інтересах, 16 (2), 40-68. doi: <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
4. Аль-Хабайбех, А., Уоткінс, М., Варід, К., Яворешек, М. Б. (2021). Виклики та можливості віддаленої роботи з дому під час пандемії Covid-19. Глобальні трансформації, 3, 99-108. doi: <https://doi.org/10.1016/j.glt.2021.11.001>
5. Андерсон, Д., Келліхер, К. (2020). Вимушена дистанційна робота та взаємодія між роботою та особистим життям під час локдауну. Гендер в управлінні: Міжнародний журнал, 35 (7/8), 677-683. doi: <https://doi.org/10.1108/gm-07-2020-0224>
6. Афділлах, Д., Рачмаваті, Р. (2021). Вплив впровадження дистанційної роботи на залучення до роботи: Робочі ресурси як посередник. Сучасні дослідження бізнесу та менеджменту. CRC Press, 109-112. doi: <https://doi.org/10.1201/9781003196013-27>
7. Бабапур Чафі, М., Хультберг, А., Бозіч Ямс, Н. (2021). Офісна робота після пандемії: Сприйняті виклики та можливості для сталого робочого середовища. Сталий розвиток, 14 (1), 294. doi: <https://doi.org/10.3390/su14010294>

8. Базалійська Н., Міщук В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 9. С. 232–236.
9. Ван, Б., Лю, Ю., Цянь, Я., Паркер, С. К. (2020). Досягнення ефективної віддаленої роботи під час пандемії COVID-19: Перспектива робочого дизайну. Прикладна психологія, 70 (1), 16-59. doi: <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
10. Габріель, А. С., Арена, Д. Ф., Колдервуд, К., Кемпбелл, Д. Т., Чавла, Н., Корвін, Е. С. та ін. (2022). Створення процвітаючої робочої сили згори донизу: заклик та порядок денний досліджень для організацій з метою проактивної підтримки добробуту працівників*. Дослідження в галузі персоналу та управління людськими ресурсами, 205-272. doi: <https://doi.org/10.1108/s0742-730120220000040007>
11. Гаращенко Л.П. Дистанційна праця в країнах Європейського Союзу. Міжнародний конгрес європейського права: збірн. наук. праць (м. Одеса, 21–22 квітня 2017 р.). Одеса: Фенікс, 2017. С. 60–64.
12. Голден, Т. Д., Вейга, Я. Ф. (2005). Вплив обсягу дистанційної роботи на задоволеність роботою: Вирішення суперечливих висновків. Журнал менеджменту, 31 (2), 301-318. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
13. Грем, Л. (2021). Максимізація захисту в епоху віддаленої роботи. Комп'ютерне шахрайство та безпека, 2021 (3), 16-17. doi: [https://doi.org/10.1016/s1361-3723\(21\)00031-2](https://doi.org/10.1016/s1361-3723(21)00031-2)
14. Дружинін В. О., Загірняк Д. М. Перспективи розвитку ринку праці ІТ. Актуальні питання управління трансформаційними процесами в сучасному суспільстві: проблеми та перспективи : зб. матеріалів XI Міжнар. наук.-практ. конф. (Кременчук, 27–28 жовтня 2022 р.). Кременчук : КрНУ, 2022. С. 84–87.
15. Кайлілі, А., Afxentiou, N., Georgiou, L., Panteli, C., Morsink-Georgalli, P.-Z., Panayidou, A. та ін. (2020). Роль віддаленої роботи в розумних містах: уроки, винесені з пандемії COVID-19. Джерела енергії, частина А:

- Відновлення, використання та вплив на навколишнє середовище, 1-16. doi: <https://doi.org/10.1080/15567036.2020.1831108>
16. Кічева, Т. (2021). Можливості та виклики віддаленої роботи. Науковий журнал Економічного університету - Варна, 65 (2), 145-160. doi: <https://doi.org/10.36997/ijuev2021.65.2.145>
 17. Клюсманн, У., Олдруп, К., Шмідт, Я., Людтке, О. (2020). Чи є емоційне виснаження лише результатом робочого досвіду? Щоденникове дослідження про щоденні клопоти та підйоми в різних сферах життя. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34 (2), 173-190. doi: <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1845430>
 18. Козуб І. Трудовий договір про дистанційну роботу в системі трудових договорів. Підприємство, господарство і право. 2021.
 19. Краско І.А. Передумови та актуальні тенденції державного регулювання розвитку нестандартних форм зайнятості. Наукові перспективи. 2020. № 3 (3). С. 212–224.
 20. Кузінс, К., Робі, Д. (2015). Управління межами між роботою та особистим життям за допомогою мобільних технологій. *Інформаційні технології та люди*, 28 (1), 34-71. doi: <https://doi.org/10.1108/itp-08-2013-0155>
 21. Ланфранчі, Д., Грассі, Л. (2021). Вивчення використання страховими компаніями технологій для інновацій. Женевські документи з ризиків та страхування - питання та практика, 47 (3), 520-537. doi: <https://doi.org/10.1057/s41288-021-00258-y>
 22. Литовченко І.В. Організаційно-правові особливості застосування дистанційного режиму праці та гнучкого режиму робочого часу наукових працівників закладу вищої освіти. *Бізнес-інформ*. 2018. №1 (480). С. 182–187;
 23. Маннеринг, Дж. С., Мохтарян, П. Л. (1995). Моделювання вибору частоти роботи на дистанції в Каліфорнії: Пошуковий аналіз. *Технологічне прогнозування та соціальні зміни*, 49 (1), 49-73. doi: [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(95\)00005-u](https://doi.org/10.1016/0040-1625(95)00005-u)

24. Мельничук О., Мельничук М., Павліченко І. Правове регулювання та особливості застосування дистанційної роботи в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2022. № 70. С. 242–247;
25. Метьюман, С., Хуппац, К. (2020). Соціологія Covid-19. Соціологічний журнал, 56 (4), 675-683. doi: <https://doi.org/10.1177/1440783320939416>
26. Моррісон-Сміт, С., Руїс, Д. (2020). Виклики та бар'єри у віртуальних командах: огляд літератури. SN Applied Sciences, 2 (6). doi: <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
27. Муқанзі, К. М., Сенаджі, Т. А. (2017). Конфлікт між роботою та сім'єю та прихильність працівників: Поміркований вплив сприйняття управлінської підтримки. SAGE Open, 7 (3). doi: <https://doi.org/10.1177/2158244017725794>
28. Ньюболд, Д. В., Рудницька, А., Кук, Д., Чеккімато, М. Е., Гулд, С. Д. Д., Кокс, А. Л. (2021). Нові норми роботи: рамки для розуміння реакції на збої, створені новим майбутнім роботи. Human-Computer Interaction, 37 (6), 508-531. doi: <https://doi.org/10.1080/07370024.2021.1982391>
29. Офіційний сайт компанії Sabre Corporation - <https://www.sabre.com>
30. Палумбо, Р. (2020). Відпустіть мене в офіс! Дослідження побічних ефектів роботи з дому на баланс між роботою та особистим життям. Міжнародний журнал управління державним сектором, 33 (6/7), 771-790. doi: <https://doi.org/10.1108/ijpsm-06-2020-0150>
31. Перрі, С. Дж., Рубіно, К., Хантер, Е. М. (2018). Стрес у віддаленій роботі: два дослідження, що тестують модель "Попит-Контроль-Особистість". Європейський журнал психології праці та організаційної психології, 27 (5), 577-593. doi: <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1487402>
32. Плехов Д.О. Правове регулювання дистанційної зайнятості працівників у зарубіжних країнах. The Scientific Heritage. 2021. №60-5. С. 55–60.
33. Попович, В., Попович, А. Л. (2020). Революція віддаленої роботи: поточні можливості та виклики для організацій. Анналі університету Овідія, Серія економічних наук, 20, 468–472.

34. Сільченко С., Сербіна Д. Дистанційна праця: сучасний стан і перспективи розвитку правового регулювання. Підприємство, господарство і право. 2021.
35. Тулін, Е., Вільгельмсон, Б., Йоханссон, М. (2019). Нова телеробота, часовий тиск та контроль використання часу в повсякденному житті. Сталий розвиток, 11 (11), 3067. doi: <https://doi.org/10.3390/su11113067>
36. Фелстед, А., Хенсеке, Г. (2017). Оцінка зростання віддаленої роботи та її наслідків для зусиль, добробуту та балансу між роботою та особистим життям. Нові технології, праця та зайнятість, 32 (3), 195-212. doi: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
37. Фелстед, А., Хенсеке, Г. (2017). Оцінка зростання віддаленої роботи та її наслідків для зусиль, добробуту та балансу між роботою та особистим життям. Нові технології, праця та зайнятість, 32 (3), 195-212. doi: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
38. Франклін, Дж. (2021). Як COVID-19 впливає на виплати по страхуванню житла, автострахованню. Доступно за посиланням: <https://www.bankrate.com/insurance/coronavirus-and-insurance-payments/>
39. Хеггблом, С. (2020). Швидкий перехід на віддалену роботу під час Covid-19: роль лідера та фактори, що впливають на відносини "керівник-підлеглий" у віддаленій роботі. Доступно за посиланням: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/11676>
40. Шабанов Р. І., Ждан М. Д. Правове регулювання реалізації права на працю в умовах євроінтеграції. Збірник наукових праць ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Сер. Право. 2020. Вип. 32. С. 14–23.
41. Шалл М. К., Чен П. (2021). Науково обґрунтовані стратегії покращення безпеки та гігієни праці серед дистанційних працівників під час та після пандемії коронавірусу. Human Factors: Журнал Товариства людських факторів та ергономіки, 64 (8), 1404-1411. doi: <https://doi.org/10.1177/0018720820984583>

42. Яковлєв О.А. Теоретико-правові аспекти розвитку та впровадження надомної та дистанційної праці в сучасних реаліях. Право та інноваційне суспільство. № 2 (15). 2020. С. 56–62.