

LIETUVOS ORO UOSTŲ VALDYMO SPRENDIMAI PANDEMIJOS METU

Paulius MATUŠKEVIČIUS*, Živilė JEZERSKĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra,
Saulėtekio al. 11, LT-10221, Vilnius, Lietuva*

**El. paštas paulius.matuskevicius@stud.vilniustech.lt*

Santrauka. Šiuo metu aviacijos sektorius yra labai stipriai veikiamas pasaulinės pandemijos. Šis veiksnys priverė imtis valdymo sprendimų, skirtų apsaugoti nuo globalaus poveikio arba sumažinti jį. Vienas svarbiausių ir labiausiai paveiktų aviacijos sektorių – oro uostai. Straipsnyje aptariami Lietuvos oro uostų valdymo sprendimai, naudojami siekiant suvaldyti COVID-19 pandemijos sukeltus veiklos sutrikimo padarinius. Pirmojoje dalyje analizuojamas strateginio valdymo procesas. Antrojoje dalyje pateikiama VĮ Lietuvos oro uostų strateginio plano 2021–2024 metams apžvalga, išskiriant strateginius sprendimus aviacinėje ir neaviacinėje veikloje, taip pat pristatomi numatyti valdymo sprendimai iškilus pavojui verslo tęstinumui. Trečiojoje dalyje nagrinėjami statistiniai duomenys, rasti nagrinėjant strateginius Baltijos šalių oro uostų planus. Šie duomenys palyginami ir nustatomas sprendimų efektyvumas, ar pasirinkti valdymo sprendimai buvo efektyvūs oro uostų veiklos išlaikymui. Galiausiai atsižvelgiant į analizę, įvertinama, ar priimti sprendimai buvo efektyvūs oro uostų veiklos tęstinumo požiūriu.

Reikšminiai žodžiai: strateginis valdymas, oro uostai, aviacija, valdymo sprendimai, veiklos planas, projektai.

Įvadas

Aviacijos vaidmuo šiuolaikiniame pasaulyje nėra vien tik paslaugų teikėjas skirtingoms pramonės šakoms ir visuomenei, bet ir pagrindinis ekonominio bei socialinio klestėjimo variklis. Viena pagrindinių šio sektoriaus dalių yra centras, sujungiantis visas pasaulio kryptis – oro uostas. Oro uostai yra neatsiejama transporto sistemos dalis, kuri turi didelę įtaką pasaulio ekonomikoje. Oro uostų veiklos tikslas yra orlaivių operacijų veiklos valdymas oro uosto eismo ir komercinio oro transporto srityse. Oro uostų operacijos susideda iš procesų, susijusių su orlaivių antžeminio aptarnavimo, oro transporto ir specialiaisiais procesais, kurie siekia užtikrinti oro uosto saugumą, tęstinumą ir kokybę. Šie procesai yra subjektai, kuriuos gali paveikti įvairūs veiksniai, kurių priežastys gali būti aplinka, infrastruktūros sutrikimas, žmogiškieji veiksniai ar oro eismo srautų valdymas (Kozłowski, 2015). Atsiradę ilgai trunkantys trikdžiai sukuria pavojų prarasti kritines valdymo, operacijų ir verslo funkcijas, taip sutrikdant ir kitas dukterinių ir gretutinių oro uosto įmonių bei partnerių veiklas ir paslaugas, įskaitant oro vežėjų įmones, antžeminių paslaugų tiekėjus, bendrąją ir kitas aviacijos sritis. Nors įvairūs pasaulio oro uostai yra pasirengę įvairiems scenarijams, veiklos sutrikdymas kelioms dienoms ar savaitėms turi labai didelę įtaką vietinei ir nacionalinei ekonomikai (Schatz, 2013). Visą pasaulį paveikusi COVID-19 pandemija sukaustė aviacijos sektorių ilgam laikui, kuriam nebuvo pasiruošta. Nacionalinės reguliavimo ir sveikatos priežiūros institucijos reagavo į viruso plitimą pristatydamos priemones, tiesiogiai veikiančias aviaciją ir visa visuomenę. Dauguma oro uostų veikia labai sumažėjusiais pajėgumais ir beveik visi įvedė operatyvines priemones šiai krizei įveikti (ACI, 2020). Dėl šios priežasties tam, kad oro uostai tęstų savo veiklą, turi būti diegiami numatyti ekstremalioms situacijoms valdymo, operacijų ir verslo sprendimai. Šie sprendimai turi būti planuojami ir diegiami nedelsiant, kad veiklos sutrikdymas būtų kuo greičiau suvaldytas. Visą pasaulį paralyžjavusi pandemija kartu labai stipriai paveikė ir Lietuvos oro uostų veiklą. Lietuvos oro uostuose smarkiai sumažėjo pervežamų keleivių skaičius, todėl įvairūs oro vežėjai sumažino skrydžių dažnius, nutraukė įvairias kryptis, taip sumažindama oro uostų našumą. Dėl šių priežasčių Lietuvos oro uostai neišvengiamai turėjo imtis veiksmų ir priimti tokioms situacijoms pritaikytus valdymo sprendimus norint išlaikyti aktyvią nepertraukiamą veiklą.

Straipsnyje atlikta literatūros apžvalga, pristatytas oro uostų veikloje taikomas valdymo modelis krizių metu. Toliau yra aptariamas Lietuvos oro uostų strateginės veiklos planas 2021–2024 metams, jų tikslai. Išanalizavus Lietuvos oro uostų strateginį planą, remiantis nustatytais duomenimis, palyginami statistiniai duomenys su kaimyninių oro uostų duomenimis, įvertinamas pasitelktų sprendimų efektyvumas. Tyrimui atlikti pasirinktas literatūros ir statistinių duomenų analizės metodai.

Tyrimo problema – oro uostų priimamų sprendimų įtaka veiklos rezultatams pandemijos metu.

Tyrimo objektas – oro uostų valdymo sprendimai, pritaikyti palaikyti veiklos tęstinumą.

Tyrimo tikslas – išnagrinėti aviacijoje naudojamus valdymo sprendimų modelius, skirtus globalių veiksnių poveikiui suvaldyti, įvertinti Lietuvos oro uostų priimamus, pritaikomus valdymo sprendimus, palyginti statistinius rezultatus su kaimyniniais oro uostais

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti strateginio valdymo temą ir aptarti Lietuvos oro uostų strateginį veiklos planą 2021–2024 metams.
2. Palyginti Lietuvos oro uostų naudojamus valdymo sprendimus su kaimyniniais oro uostais.
3. Atlikus teorinę statistinę analizę, patikrinti, ar Lietuvos oro uostų valdymo sprendimai buvo efektyvūs saugantis nuo pandemijos padarinių.

Tyrimo metodai – specialiosios literatūros ir dokumentų analizės metodas, statistinių duomenų, atvejo lyginamoji analizė.

1. Strateginis valdymas

Strateginis valdymas yra viena iš svarbiausių vadybos funkcijų. Šalia šio mokslo yra specifinės vadybos šakos, tokios kaip organizacijų valdymas, finansų valdymas, personalo valdymas, gamybos valdymas ir kt. Visos jos yra svarbios kaip savarankiškos vadybos teorijos ir praktikos kryptys. Nuolat kintančios įmonių veiklos aplinkybės verčia jas ir kitus veiklos subjektus koreguoti savo veiksmus, numatyti naujus tikslus ir jų siekimo būdus. Ilgalaikis planavimas ilgai padėjo spręsti šią problemą, tačiau dabar jis yra naudingas tik labai stambioms sistemoms, veikiančioms stabiliomis sąlygomis (Kozłowski, 2015).

Strateginis valdymas – tai procesas, kurio metu įmonė geba nusistatyti misiją, tikslus, viziją bei uždavinius. Taip pat geba numatyti ir įvykdyti strategijas įvairiais įmonės hierarchijos lygmenimis taip, kad sukurtų tvarų konkurencinį pranašumą, tai yra pasiektų savo tikslus ir ilgai išlaikytų konkurencinį pranašumą. Strateginis valdymas suteikia holistinį požiūrį į organizaciją ir padeda jai nusistatyti prioritetus.

Strateginis įmonių valdymo procesas yra pateikiamas dviem etapais:

- Strateginis planavimas – tai protinė veikla, į kurią įeina tikslų nustatymas ir strategijos formulavimas, grindžiamas tais tikslais.
- Strategijos įgyvendinimas – tai veiksmai, pagrįsti tokiu planavimu, t. y. perėjimu nuo analizės prie administravimo bei strateginės kontrolės. Kaip matome, strateginis valdymas siejamas su procesu, kuris gali būti suvokiamas kaip dinaminis, besikeičiantis arba nuoseklus. Remiantis proceso variacijomis organizacija prisitaiko prie išorės aplinkoje vykstančių realiųjų ir išnaudoja savo potencialą kaitos terpėje.

Apibrėžime yra išryškunami kokybiniai pokyčiai ir kad šių pokyčių rengimas ir įgyvendinimas dažniausiai yra ilgalaikiai. Labai svarbus strateginio valdymo kaip veiklos ypatumas yra tai, kad pagrindas yra strategija: veiksmai yra grindžiami strateginiais sprendimais, kurie sudaro strateginio valdymo turinį. Esminis strateginių sprendimų požymis – jų orientavimas į jų veikiančių sistemų bei objektų kokybinius pokyčius, taip pat šių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ar jų padarinių ilgalaikiškumas (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Sharon L. Oswald nurodo, kad strateginio valdymo procese yra šešios pagrindinės užduotys:

- įmonės vizijos ir misijos nustatymas;
- įmonės tikslų nustatymas;
- strateginių alternatyvų nustatymas;
- strategijos, palaikančios įmonės vertybes, misiją ir viziją, pasirinkimas;
- strategijos įgyvendinimas ir vykdymas;
- vertinimas, stebėjimas ir prireikus inicijavimas taisomiesiems veiksams.

Vertybės, misija ir vizija yra laikomi pagrindine strateginio valdymo pastangų organizavimo jėga. Jei tarp pagrindinių suinteresuotųjų šalių pavyks pasiekti sutarimą dėl šių elementų, sukurti ir valdyti strateginę valdymo sistemą, bus daug lengviau, nei būtų kitaip.

2. Lietuvos oro uostų strateginio veiklos plano apžvalga

VĮ Lietuvos oro uostai – tai Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostus jungianti bei valdanti valstybės įmonė, koordinuotai plėtojanti šių oro uostų veiklą, siūlanti didelę paslaugų įvairovę bei aukštus keleivių ir partnerių aptarnavimo kokybės standartus.

2020 m. sausio–rugsėjo mėnesiai Lietuvos oro uostams buvo iššūkių kupinas laikotarpis. Nepaisant to, jog metų pradžia buvo labai sėkminga daugeliui oro uostų, antrąjį metų ketvirtį oro erdvėje buvo matomas mažiausias keleivinių skrydžių skaičius istorijoje. Birželio ir liepos mėnesiais vyko skrydžių ir keleivių srautų atsikūrimas, kuris teikė vilčių, tačiau rugsėjį situacija ėmė keistis – didėjantys COVID-19 atvejų skaičiai Europoje lėmė tai, jog daugelyje Europos šalių vėl buvo įvesti keliavimo ribojimai ir saviizoliacijos reikalavimai, dėl to keliautojų skaičius vėl pradėjo mažėti.

Lietuvos oro uostai yra valstybinė įmonė, kuri yra itin svarbi strateginiu ir ekonominiu atžvilgiu. Tam, kad įmonė veiktų našiai, yra nustatyti įmonės strateginiai veiklos tikslai:

- Vystyti saugią ir efektyvią infrastruktūrą.
- Būti atviriems ir nešališkiems, kuriant patrauklią aplinką verslui.
- Pasiūlyti konkurencingą kryptį tinkle ir paslaugų įvairovę bei rūpestingą aptarnavimą.
- Veikti vieningai ir ambicingai valdant skirtingas partnerystes.
- Būti Lietuvos augimo ir klestėjimo sparnais.
- Įmonės teikiamos paslaugos turi dvi pagrindines grupes: aviacines ir neaviacines.

2.1. Lietuvos oro uostų aviacinė ir neaviacinė veikla

Pagrindinis aviacinės veiklos tikslas – susisiekti gerinimas plečiant tiesioginių skrydžių skaičių ir oro keleivių srautą. Šiuo tikslu yra ieškomi nauji maršrutai, oro vežėjai, kurie galėtų apdoroti žmonių maršrutų paklausą ir susidomėjimą. Kiekvienais metais yra planuojama pristatyti naujus maršrutus, bendradarbiauti su naujais oro vežėjais, taip skatinant oro uostų plėtrą.

Be šių aviacinės veiklos tikslų, nemažą dalį Lietuvos oro uostų apyvartos sudaro ir neaviacinė veikla.

Lietuvos oro uostų neaviacinė veikla apima gana platų paslaugų spektrą, kurį sudaro:

- Pastatų ir patalpų nuoma.
- Automobilių stovėjimas.
- Verslo klubas (tik VNO).
- LSA aptarnavimas (tik VNO).
- Reklamos paslaugos.
- Žemės nuoma.
- Greitoji keleivių patikra (tik VNO).
- Renginių organizavimas.
- Lojalumo programa (tik VNO).

Pastatų ir patalpų nuoma įmonei yra viena svarbiausių neaviacinės veiklos vertę kuriančių paslaugų. Kadangi tai suteikia galimybę įsisteigti įvairių paslaugų įmonėms, tokių kaip automobilių nuomos kompanijos, įvairūs maisto tiekimo restoranai, neapmuitinami restoranai ir kita, pastebima, kad šios sritys duoda nemažai pajamų oro uostams, todėl yra numatoma tolesnė šių sričių plėtra.

Visos paminėtos neaviacinės veiklos sritys stipriai prisideda prie oro uostų apyvartos, veiklos rezultatų, todėl jie yra nuolatos atnaujinami, modernizuojami ir plečiami, ypač žemės nuoma, kuri šiuo metu skatina įsikurti naujoms aviacinėms įmonėms oro uostuose (Lietuvos oro uostai, 2021).

Apžvelgus VĮ Lietuvos oro uostų sritis, yra matoma, kad be skrydžių ir aviacinių paslaugų taip pat labai svarbios yra ir neaviacinės veiklos.

Dėl to, kad įmonės veikla plėstųsi ir tobulėtų, yra diegiami įvairūs strateginiai planai. Lietuvos oro uostai savo 2021–2024 m. strateginiame veiklos plane pateikia nustatytus strateginius projektus ir iniciatyvas, kurios skatina įmonės veiklą plėstis.

2.2. Strateginiai infrastruktūros projektai

Vieni iš projektų yra infrastruktūros projektai. Kaip yra pastebima plane ir aiškiai buvo matoma 2019 m., Lietuvos oro uostų Vilniaus padalinyje yra aiškiai matoma problema, kad infrastruktūra yra nepritaikyta vis kylančiam keleivių srautui, nėra užtikrinamas efektyvus ir saugus bagažo transportavimas, kadangi sistemų yra per mažai ir yra būtynybė jas atnaujinti. Plane nurodyta, kad jo vykdymas numatytas atsižvelgiant į Susisiekimo ministerijos lūkestį, jog oro uostai turi užtikrinti pajėgumus, tinkamus aptarnauti visus keleivių ir krovinių srautus.

Kauno oro uostas 2020–2023 m. turi planą išplėsti esamą keleivių terminalo pastatą, papildant jį dviem naujais priestatais. Šiuo projektu siekiama išplėsti esamą Kauno oro uosto infrastruktūrą taip, kad būtų pajėgi aptarnauti 3 mln. keleivių per metus.

Palangos oro uoste yra numatyti ir planuojami vykdyti darbai, kuriais siekiama atitikti Europos aviacijos saugos agentūros (EASA) standartus. Planuojama rekonstruoti kilimo ir tūpimo taką, peroną bei rekonstruoti terminalo patalpas. Tokiu būdu Palangos oro uostas taps patrauklesnis oro vežėjams, kadangi oro uostas atitiks keliamus tarptautinius standartus.

Vienas iš didesnių planų, kuris jau yra vykdomas – MRO projektas Kauno oro uoste, kuriuo siekiama pritraukti orlaivių techninės priežiūros, dažymo ir kitas orlaivių remonto bei priežiūros veiklas. Šiuo metu jau yra išplėstas peronas, kurio aktualumas COVID-19 pandemijos metu buvo itin svarbus dėl orlaivių parkavimo (Lietuvos oro uostai, 2021). Taip pat atsiradė nauja orlaivių dažymo įmonė, kuri paskatins oro linijas rinktis Kauno oro uostą teikiamoms paslaugoms. Pagal Lietuvos oro uostų strateginį planą ši plėtra išskirstyta į du etapus.

Pirmojo etapo metu numatyta suprojektuoti ir įrengti žemės sklypo dalį, kurioje galėtų įsikurti dvi C kategorijos MRO kompanijos, kartu pastatydamos savo angarus. Antrajame etape numatyta suprojektuoti ir įrengti dar vieną žemės sklypo dalį, kurioje galėtų įsisteigti 6-ių C kategorijos MRO / dažymo veiklos angariai. Kaip buvo minima anksčiau, vienoje iš šių žemės sklypų dalių jau įsisteigė orlaivių dažymo įmonė.

Kaip aprašoma strateginiame veiklos plane, šie infrastruktūros planai negali būti atšaukti dėl jau pasirašytų sutarčių. Šios priežastys sukelia papildomus sunkumus oro uostui, kadangi priimti sprendimai toliau vykdyti rekonstrukcijas lemia papildomus sunkumus oro uostų išlaikymo požiūriu.

2.3. Pavojai ir jų valdymas

Lietuvos oro uostai, kaip ir bet kuri kita organizacija, susiduria su įvairiomis netikėtomis situacijomis, kurios gali sutrikdyti oro uostų veiklą. Kadangi Lietuvos oro uostai yra viena iš svarbiausių strateginių įmonių valstybiniu atžvilgiu, yra labai svarbu būti pasiruošusiems įvairiausiems netikėtumams. Tikslingi ir išankstiniai veiksmai, atsakingas planavimas yra būdai, kurie gali užtikrinti, kad pavojai bus suvaldyti ir turės labai mažą įtaką įmonei. Tuo tikslu yra nustatomos aiškios procedūros ir atsakomybės.

Lietuvos oro uostai naudoja COSO ERM strateginio valdymo modelį, kurį pasitelkus yra grupuojamos ir valdomos įmonės. Iš šio modelio išskiriamos tokios rizikos grupės:

- Strateginės rizikos, darančios tiesioginę įtaką įmonės tikslų ir uždavinių įgyvendinimui.
- Operacinės rizikos, susijusios su efektyviu resursų panaudojimu.
- Patikimumo rizikos, susijusios su informacijos ir ataskaitų patikimumu, nepertraukiamos veiklos užtikrinimu.
- Atitikties rizikos, susijusios su atitiktimi teisės aktų ir kt. veiklą reglamentuojančių dokumentų reikalavimams.

Vadovaujantis šiuo modeliu yra identifikuotos rizikos, kurios turi didžiausią pasireiškimo tikimybę. Rizikos yra nuolat stebimos ir vertinamos, o rizikų sąrašas – pildomas ir atnaujinamas. Apžvelgus šį sąrašą yra matoma, kad Lietuvos oro uostai labai stipriai koncentruojasi į tokius rizikos veiksnius kaip ekonominiai, konkurenciniai, taip pat įvairių pirkimų vėlavimų, darbuotojų stygiaus ar saugumo reikalavimų pažeidimų nesilaikymų. Pastebima, kad šiame rizikų sąrašo nėra paminimi jokie veiklos sutrikdymo veiksniai, susiję su incidentais, nelaimėmis, taip pat globaliu mastu aktualiomis problemomis (Lietuvos oro uostai, 2021). Kaip matoma, žinoma, tuo metu dar tai nebuvo aktualu, tačiau jau įspėjama, nėra jokių planų, apibūdinančių oro uostų veiklą besiplečiančios masinės pandemijos atveju, ar tiesiog priemonių organizavimo tokiam reiškiniai sparčiai plečiantis.

3. Lietuvos oro uostų valdymo sprendimų efektyvumo nustatymas

3.1. Tyrimo metodika

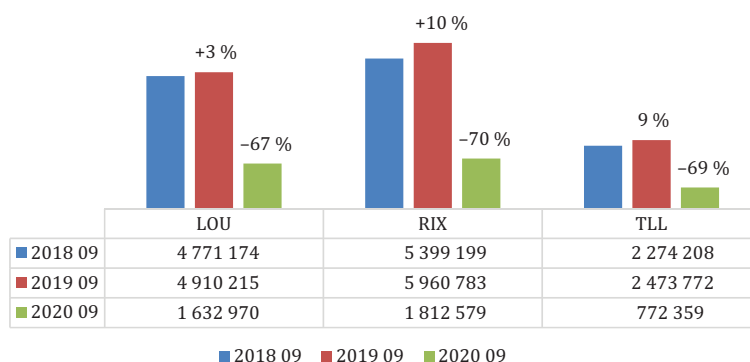
Tyrimo tikslas yra išnagrinėti aviacijoje naudojamus valdymo sprendimų modelius, skirtus suvaldyti globalių veiksnių poveikį, įvertinti Lietuvos oro uostų priimamus, pritaikomus valdymo sprendimus, palyginti tai su kaimyniniais oro uostais. Tyrimui atlikti buvo įgyvendinti šie punktai: 1) išnagrinėtas LTOU planas 2021–2024 metams; 2) surinkti statistiniai duomenys iš trijų Baltijos šalių oro uostų apie pervežamų keleivių ir krovinių skaičių; 3) duomenys išanalizuoti statistinių duomenų analizės metodu; 4) padarytos išvados. Šiuo tyrimu buvo siekta nustatyti, ar oro uostų naudojami valdymo sprendimai buvo ir yra efektyvūs kovojant su COVID-19 pandemijos poveikiu aviacijai (Vilkaitė-Vaitonė, Šalkauskis, 2020).

Šiam tyrimui buvo pasitelkti trys Baltijos šalių oro uostai: susijungusi bendrovė Lietuvos oro uostai, Talino oro uostas ir Rygos oro uostas. Specialiosios literatūros analizės metodu buvo surinkta informacija apie oro uostų naudojamus valdymo sprendimus, kuriais yra bandoma sumažinti pandemijos poveikį bei apsaugoti įmones nuo ateityje galinčių atsirasti pavojų (Lietuvos oro uostai, 2021).

Šių oro uostų sprendimų efektyvumas yra vertinamas remiantis statistiniais duomenimis – pervežamų keleivių ir krovinių skaičiumi. Šiems duomenims apdoroti buvo naudojama programa „MS Excel“. Programoje suvesti rinkti duomenys, atlikti skaičiavimai, kad būtų gautas procentinis krovinių ir keleivių skaičiaus augimas. Taip pat buvo sukurtos diagramos šių rezultatų vizualiam pateikimui. Duomenys išnagrinėti ir pateiktas apibendrinimas, ar sprendimai, kurie buvo panaudoti valdant pandemijos poveikį, buvo efektyvūs.

3.2. Tyrimo rezultatai

Išnagrinėjus Lietuvos oro uostų strateginį veiklos planą 2021–2024 metams yra matomas labai stiprus pandemijos poveikis. Pagal planą nustatyta, kad oro uostas patiria labai didelius nuostolius. Dėl šios priežasties, siekiant spartaus aviacinių srautų atkūrimo, didžiausias dėmesys yra skiriamas aviakompanijų skatinimui. Tai vykdoma finansinėmis paskatomis bei skatinant skraidyti naujomis, populiariomis kryptimis. Krypčių pritraukimas lemia sėkmingesnį šalies ir ekonomikos augimą ir turi didelę įtaką bendrajam vidaus produktui. Lietuvos oro uostai turi skatinimo programą, kuria norima oro bendrovės paskatinti vykdyti naujus skrydžių maršrutus į Lietuvos oro uostus ir iš jų, o dėl susiklosčiusios padėties siūlomos ir maršrutų atkūrimo nuolaidos bei visokeriopa rinkodaros pagalba.

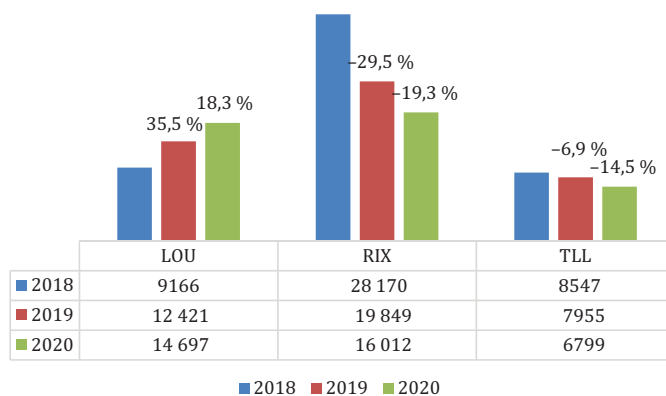


1 paveikslas. Keleivių skaičių augimas Baltijos šalyse 2020 m., 1–3 ketvirtis (LOU strateginis veiklos planas 2021–2024)

1 pav. matoma, kad LOU pasirinktas sprendimas teikti nuolaidas ir kvieisti oro linijas atidaryti maršrutus, nors nėra itin efektyvus, tačiau lyginant su Rygos ir Talino oro uostais, yra matoma, kad tai padėjo pritraukti daugiau oro linijų ir skrydžių maršrutų negu kaimyninėms šalys. Rygos oro uosto naudojamas „trijų gynimo linijų“ konceptas turėtų nustatyti ir apsaugoti oro uosto veiklą bet kokių ekstremalių situacijų metu. Tačiau, kaip rodo duomenys, pasirinktas valdymo modelis bei priimti sprendimai toliau vykdyti jau nustatytus planus labai stipriai paveikė veiklą ir skrydžius. Visą laiką buvęs našiausiu oro uostu, Rygos oro uostas patyrė labai didelius nuosmūkius (Lietuvos oro uostai, 2021).

Pateikti duomenys parodo, koks reikšmingas yra keleivių skaičius. Tačiau tai nėra vienintelė aviacijos sritis, kuri duoda įmonėms pelną. Pandemijos metu pasirodė labai stiprus pervežamų krovinių kiekio augimas. Oro uostai, kurių

pagrindinė veikla visą laiką buvo keleivių pervežimas, pradėjo ieškoti naujų būdų, kaip pritraukti naujus oro vežėjus. Dėl šių priežasčių oro uostai pradėjo investuoti ir pritraukti įmones, kurios užsiima krovinių gabenimu. Puikus šios srities pavyzdys yra LOU, kurių sprendimas organizuoti veiklą taip, kad pritrauktų krovinius gabenančius vežėjus, labai aiškiai pasiteisino. 2 pav. vaizduojama, kaip pakito pervežamų krovinių kiekis pandemijos metu. Šie duomenys atitinkamai yra lyginami su kaimyniniais Latvijos ir Estijos oro uostais.



2 paveikslas. Krovinių skaičių augimas Baltijos šalyse 2018–2020 m., 1–3 ketvirtis (sudaryta autoriaus remiantis LOU strateginio veiklos plano duomenimis, 2021)

Kaip matoma 2 pav., krovinių pervežimas nuo 2019 m. LOU ėmė stipriai didėti. Kartu net pandemijos metu yra matomas labai stiprus pervežamų krovinių skaičiaus kilimas. Tuo pat metu gauti duomenys iš Rygos ir Talino oro uostų parodo, kad pervežamų krovinių skaičius drastiškai sumažėjo. Šie rodikliai ir nagrinėti šaltiniai rodo, kad Rygos ir Talino oro uostai pandemijos akivaizdoje nekeitė savo valdymo sprendimų ir pasirinko laikytis jau turimų planų. Taip pat, kaip teigiama Talino oro uosto strateginiame plane, buvo priimtas sprendimas koncentruotis į neaviacinę veiklą ir pandemijos metu skatinti nuomos paslaugas bei kito turimo turto ir neaviacinių paslaugų tiekimą.

Pagal 2018–2020 m. 1–3 ketvirčio palyginamuosius konkuruojančių oro uostų duomenis matoma, jog aplinkinių rinkų atsigavimas sutampa, LOU bendrame kontekste atrodo sėkmingai ir nežymiai nusileidžia Rygos oro uostui. Tai leidžia konstatuoti, jog priemonės, kurių imtasi siekiant paskatinti skrydžių atsigavimą, – teisingos ir veikiančios.

Susiklosčiusi situacija dėl COVID-19 pandemijos lėmė, kad skrydžių ir keleivių srautai krito į nematytas žemumas, tačiau sėkmingai įgyvendinama maršrutų plėtros strategija, taikomos finansinės skatinimo priemonės ir tinkamas aviacinės veiklos atkūrimo plano įgyvendinimas bus pagrindinės priežastys, lemsiančios teigiamą aviacinių srautų atsigavimo tempą 2021–2023 metais.

Atlikus šią statistinių duomenų analizę matyti, kad LOU pasirinktas sprendimas taikyti nuolaidas ir prisitraukti naujų vežėjų bei maršrutų tikrai padėjo skatinti atsigavimą bei valdyti pandemijos sukeltus padarinius. Taip pat, kaip strateginiame plane nurodoma, tai padėjo ir išlaikyti bei vykdyti plėtros planus, kurių jau nebuvo įmanoma atšaukti.

Išvados

Darbe buvo išnagrinėtas strateginio valdymo principas, aptartos pagrindinės sąvokos bei nustatyti pagrindiniai uždaviniai, skirti strateginio valdymo procesui suprasti ir sukurti.

Darbe aptartas Lietuvos oro uostų strateginis veiklos planas 2021–2024 metams. Išnagrinėta aviacinė ir neaviacinė veikla, nustatytas strateginio valdymo modelis, kurį pasitelkus buvo galima nustatyti, kokie nauji valdymo sprendimai buvo priimti Lietuvos oro uostų. Planas parodė, kad sprendimai yra koncentruojami į skrydžių operacijų plėtrą, taip pat į krovinių skrydžių plėtrą.

Atlikus teorinę bei statistinę analizę buvo nustatyta, kad Lietuvos oro uostai labai plačiai ir aiškiai yra nusistatę savo strateginius planus. Pagal 2021–2024 m. strateginį veiklos planą, kaip minima anksčiau, nustatyta, kad oro uostai koncentruojasi į operacijų sprendimus. Trečiojoje dalyje atliekama lyginamoji statistinių duomenų analizė parodė, kad Lietuvos oro uostai skatina plėsti skrydžių kryptis ir oro linijų kiekį, o kiti Baltijos oro uostai linkę priimti sprendimus, susijusius su neaviacine veikla.

Pagal išnagrinėtus statistinius duomenis matoma, kad Lietuvos oro uostų priimti sprendimai yra efektyvūs ir skatina oro uostų veiklos atsigavimą.

Literatūra

- ACI World Facilitation and Services Standing Committee best practice paper: business continuity management framework and case studies for health-related disruptions at airports (2012). ACI World Secretariat.
- Airports Council International. (2020). *Airport Operational Practice Examples for Managing COVID-19*. <https://store.aci.aero/product/airport-business-continuity-management-handbook/>
- Benz, Dr. K. (2020). Managing through COVID-19: Insights and measures for airports. Frankfurt University. <https://www.internationalairportreview.com/article/114304/covid-19-airport-action-measure-insights-coronavirus/>
- Camastral, M. R. (2014). Business Continuity Management in Airports: Securing Continuity in the Face of Crisis. Queensland University of Technology. https://eprints.qut.edu.au/72795/1/Marisa_Camastral_Thesis.pdf
- Congressional Research Service. (2020). *Addressing COVID-19 Pandemic Impacts on Civil Aviation Operations*. <https://fas.org/sgp/crs/misc/R46483.pdf>
- Corzine, S. (2013). Operational and Business Continuity Planning for Prolonged Airport Disruptions. New York, USA: Risk Solutions International LLC. http://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/acrp/docs/acrp03-18_fr.pdf
- Dickinson, G. (2001). *Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation*. https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/dickinson_g_2001_enterprise_risk_management_its_origins_and_conceptual_foundation_3.pdf
- Elliott, D. (2006). Crisis management into practice. In Ed. D. Smith & D. Elliot *Key readings in crisis management: Systems and structures for prevention and recovery*, 393–412. Routledge.
- Elliott, D., Swartz, E., & Herbane, B. (2002). *Business continuity management: A crisis management approach*. Milton Park: Routledge.
- Federal Aviation Administration. (1999). AIRPORT BUSINESS PRACTICES AND THEIR IMPACT ON AIRLINE COMPETITION. <https://www.faa.gov/airports/aip/media/airport-business-practices-and-their-impact-on-airline-competition.pdf>
- Gittens, A. (2020). *Impacts of COVID-19 on aviation and the airport business*. ACI world. <https://www.internationalairportreview.com/article/117249/covid-19-airport-business-aci-world-recovery/>
- IATA. (2018). *BUSINESS CONTINUITY PLAN Specific Issues for Public Health Emergencies*. <https://www.iata.org/contentassets/cbdc54681c24574bebf2db2b18197a5/public-health-emergency-bcp.pdf>
- ISO 22301:2012 Business Continuity. <https://www.certificationeurope.com/certification/iso-22301-business-continuity-management-certification/>
- JICS. (2020). *Annual report*. <https://www.tallinn-airport.ee/wordpress/wp-content/uploads/2021/05/Tallinna-Lennujaam-eng.pdf>
- Kozłowski, M. (2015). *Aspect of reliability in airport business continuity management*. Politechnika Warszawska. <https://www.readcube.com/articles/10.1515/jok-2015-0038>
- Lietuvos Oro uostai. (2019). *Oro bendrovių veiklos Vilniaus oro uoste skatinimo programa*. <https://www.ltou.lt/uploads/documents/files/apie-oro-uostus/Aviacininkai/Route%20Dev/Oro%20bendrovi%C5%B3%20veiklos%20Vilniaus%20oro%20uoste%20skatinimo%20programa.pdf>
- Lietuvos oro uostai. (2019). *Strateginis veiklos planas 2020–2023 metams*. <https://www.ltou.lt/uploads/documents/files/apie-oro-uostus/veikla/strateginis-veiklos-planas/Strateginis%20veiklos%20planas%202020-2023.pdf>
- Lietuvos oro uostai. (2021). *Strateginis veiklos planas 2021–2024 metams*. https://www.ltou.lt/uploads/documents/files/apie-oro-uostus/veikla/strateginis-veiklos-planas/Lietuvos%20oro%20uostai_strategines%20veiklos%20planas_2021-2024.pdf
- Lietuvos oro uostai. Žiniasklaidai. <https://www.ltou.lt/lt/ziniasklaidai/naujienos-1?page=6>
- Melnikas, B. ir Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. http://www.lka.lt/download/1292/melnikas_smaliukiene_strateginis_valdymas.pdf
- Oswald, Sh. L (2006). *Designing and Executing strategy in Aviation Management*. https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=CJXshJc_IpIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Sharon+L.+Oswald+strategic+management+aviation&ots=WJNs5N2AI&sig=H9Y-8JXZfPRXneWCUbASD1gm7i08&redir_esc=y#v=onepage&q=Sharon%20L.%20Oswald%20strategic%20management%20aviation&f=false
- Serrano, F., & Kazda, A. (2020). *The future of airports post COVID-19*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7428780/>
- Vilkaitė-Vaitonė, N. ir Šalkauskis, V. (2020). *Vartotojų prisijungimo prie didžiausių Europos oro linijų bendrovių lojalumo programų sąlygos*. <file:///G:/downloads/607-1856-2-PB.pdf>

LITHUANIAN AIRPORTS MANAGEMENT SOLUTIONS IN THE TIME OF THE PANDEMIC

Paulius MATUŠKEVIČIUS, Živilė JEZERSKĖ

Abstract. The aviation sector is currently being hit hard by a global pandemic. This factor has forced management decisions to protect against or mitigate global impacts. One of the most important and most affected aviation sectors is airports. The article discusses Lithuanian airport management solutions used to manage the consequences of the COVID-19 pandemic. The first part analyzes the strategic management process. The second part presents an overview of the SE Lithuanian Airports Strategic Plan for 2021-2024, distinguishing strategic decisions in aviation and non-aviation activities, as well as presents the planned management solutions in case of threat to business continuity. The third part analyzes the statistical data found in the analysis of the strategic plans of the Baltic airports. These data are compared and the effectiveness of decisions is determined as to whether the management solutions chosen were effective in maintaining airport operations. Finally, the analysis assesses whether the decisions taken were effective in the continuity of airport operations.

Keywords: Strategic management, airports, aviation, management solutions, activity plans, projects.