

ORO LINIJŲ BENDROVIŲ VEIKLOS TĘSTINUMO IŠŠŪKIAI COVID-19 PANDEMIJOS KONTEKSTE

Gabrielė PETRAUSKAITĖ*, Živilė JEŽERSKĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra,
Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*

**El. paštas gabriele.petrauskaite@stud.vilniustech.lt*

Santrauka. Straipsnyje aptariami oro linijų bendrovių veiklos tęstinumo iššūkiai, kuriuos sukėlė pasaulinė koronaviruso (COVID-19) pandemija. Pirmoje straipsnio dalyje analizuojami pandemijos sukelti iššūkiai didžiausioms pagal pervežtų keleivių skaičių pasaulyje oro linijų bendrovėms: paliktų laikinam saugojimui ir neterminuotam nurašymui lėktuvų kiekių aspektu, patirtų grynųjų nuostolių, atleistų darbuotojų, keleivių paklausos pokyčių bei gautos vyriausybės paramos aspektais. Antroje straipsnio dalyje pateikti 25 didžiausių pasaulio oro linijų bendrovių veiklos tęstinumui užtikrinti atliktų veiksmų analizės rezultatai, tyrinėjant po didžiausias oro linijų bendroves kiekvieno kontinento aviacijos rinkoje, t. y. analizuojant Europos, Šiaurės Amerikos, Pietų Amerikos, Azijos šalių ir Afrikos šalių oro linijų bendrovių veiksmus siekiant užtikrinti veiklos tęstinumą koronaviruso pandemijos metu. Tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis indukcinis analizės bei lyginimo metodai. Trečioje dalyje pateiktos tarptautinių oro transporto organizacijų išvalgos apie tolimesnius iššūkius, kurie gali pakeisti aviacijos sektorių: privalomųjų skiepijimų nuo COVID-19, teisinio skiepijimų reglamentavimo, momentinio testavimo, pokyčių oro linijų bendrovių flotilėse ir kelionių oro transportu be privalomosios saugios saviizoliacijos koridorių aspektais. Išvadosse konstatuojama, kad oro linijų bendrovės, susidūrusios su COVID-19 pandemija, veiklos tęstinumui užtikrinti turėjo ieškoti būdų, kaip sumažinti išlaidas ir grynusius nuostolius, taip pat susidūrė su skirtinga valstybių teisine reglamentacija, apibrėžtinčia oro linijų bendrovių galimybes pretenduoti gauti vyriausybės paramas. Oro linijų bendrovės taip pat itin sumažino valdomų orlaivių flotilės bei ėmėsi išankstinio neterminuoto orlaivių nurašymo, atleido daug darbuotojų, tai buvo pagrindinės priemonės patirtiems nuostoliams sumažinti.

Reikšminiai žodžiai: oro linijų bendrovės, COVID-19, veiklos tęstinumas, tarptautinė oro transporto organizacija, pandemija, oro transportas.

Įvadas

Nauja kvėpavimo takų liga COVID-19, pradėjusi plisti 2019 m. gruodžio mėn., o po mėnesio, 2020 m. kovo mėn., įgavusi pasaulinės pandemijos statusą, itin paveikė aviacijos paslaugas teikiančias oro linijų bendroves visame pasaulyje. Naujojo viruso sukelta visuomenės sveikatos krizė itin paveikė aviacijos industriją po to, kai valstybių vyriausybės visame pasaulyje ėmė taikyti tarptautinio ir vidinio judėjimo šalyse ribojimus, karantino režimą bei kitas infekcijos plitimui mažinti skirtas visuomenę ir verslo subjektus ribojančias priemones. Tokios visuomenę ribojančios priemonės kaip karantinas, vidinio ir tarptautinio judėjimo draudimas bei saviizoliacija tiesiogiai paveikė oro transporto keleivių srautus pasauliniu mastu nulėmusios staigų šio rodiklio kritimą ir taip privertusios oro linijų bendroves patirti ryškius finansinius nuostolius.

Globalios visuomenės sveikatos krizės, kurią sukėlė naujasis COVID-19 virusas, pradžia laikytina 2019 m. gruodžio 31 d., kai Pasaulio sveikatos organizacija (PSO) oficialiai paskelbė užfiksavusi pirmąją nežinomos infekcijos atvejį Kinijos Hubėjaus regiono mieste Uhane (PSO, 2020). Greičiau nei po mėnesio, 2020 m. sausio 24 d., Kinijos Vyriausybė ėmėsi griežtų laikinų specialiųjų sanitarinių priemonių infekcijai sustabdyti ir mieste įvedė karantiną. Nepaisant to, jog Uhanas buvo atribotas nuo likusios šalies dalies, infekcija plito toliau, todėl Kinijos Vyriausybė pritaikė karantiną visiems valstybės regionams. Tačiau jau 2020 m. sausio 13 d. PSO pranešė apie pirmąjį užsikrėtimo naująja infekcija atvejį už Kinijos ribų – Tailande, o dar po dešimties dienų, t. y. sausio 23 d., buvo užfiksuotas pirmasis susirgimas už

Azijos regiono ribų – liga išplito Jungtinėse Amerikos Valstijose. Tų pačių metų vasario mėnesį virusas ėmė plisti ir Europoje – vasario 21 d. Italija paskelbė užfiksavusi pirmąjį viruso protrūkį šalyje. Kadangi jau 2020 m. vasario mėn. pradžioje pasaulyje buvo užregistruota 800 mirčių nuo COVID-19 atvejų ir PSO skaičiavimais naujų atvejų skaičius pasaulyje ėmė viršyti atvejų skaičiuje pradiniam viruso židinyje Kinijoje, PSO suteikė infekcijai pasaulinės pandemijos statusą. Organizacijos duomenimis, vasario mėnesį užfiksuotas viruso aukų skaičius viršijo SARS viruso epidemijos mirtingumo rodiklius. Anot PSO, 2020 m. vasario 9 d. 800 pacientų mirtys buvo sietinos su naujuoju virusu, o, palyginimui, SARS epidemijos aukų skaičius per visą ligos vystymosi laikotarpį buvo užfiksuotas tie 774 mirčių riba. Naujoji infekcija paplito pasaulyje taip greitai, kad 2020 m. kovo mėn. PSO paskelbė, jog viruso epicentru tapo nebe Kinija, o Europos regionas. Tų pačių metų kovo 16 d. infekuotojų skaičius Kinijoje siekė 81 077 atvejų, tačiau Europos šalyse jis buvo daug didesnis – susirgimų skaičius viršijo 86 400 atvejų. 2020 m. vasario mėn. pabaigoje PSO įvertino naujosios infekcijos riziką kaip labai aukštą, o pasaulio bendruomenių susirūpinimą dar labiau sukėlė Jungtinėse Amerikos Valstijose vis augantys infekuotojų skaičiai – kovo mėn. JAV tapo naujuoju pandemijos epicentru. Dėl didelės nuolat augančios rizikos užsikrėsti daugelis pasaulio šalių, įskaitant Europos, Azijos, Šiaurės Amerikos, Pietų Amerikos, Afrikos ir kt. valstybes, ėmė taikyti tokias pačias griežtas izoliacijos ir judėjimo ribojimo priemones, kuriomis virusą mėgino valdyti Kinija, t. y. daugelis valstybių įvedė nepaprastą padėtį, leidžiančią kontroliuoti gyventojų judėjimą tiek valstybių viduje, tiek už jų ribų, bei taikė įvairaus griežtumo lygmens karantino priemones.

Žaibiškas infekcijos plitimas už Azijos regiono ribų privertė globalią valstybių bendruomenę sunerimti dėl keliamos rimtos grėsmės asmenų sveikatai, todėl, vadovaudamasi atvejų skaičiaus šuoliu tiek pačioje Kinijoje, tiek kitose pasaulio šalyse, 2020 m. kovo 11 dieną PSO suteikė infekcijai pandemijos statusą, o Italija tapo pirmąja šalimi pasaulyje po Kinijos, kuri pritaikė itin griežtus karantino ribojimus (World Atlas, 2020). Italijos pavyzdžiu pasekė ir Jungtinės Amerikos Valstijos, kurios be judėjimo ribojimų šalies viduje dar uždraudė atvykti į šalį keliautojams iš 26 Europos šalių (Dunford et al., 2020). Dėl šių visuotinai taikytų ribojimo priemonių daugelis verslo šakų, įskaitant ir aviacijos industriją, negalėdamos vykdyti veiklos, patyrė milžiniškus nuostolius – ėmė reikštis pirmieji griežtų karantino priemonių taikymo sukeltos ekonominio sąstingio ženklai. Dėl judėjimo bei veiklos vykdymo patirti finansiniai nuostoliai paskatino oro linijų bendroves imtis jų pačių išankstinėse strategijose nenumatytų veiksmų išlaidoms sumažinti, įskaitant orlaivių flotilių mažinimą, išankstinį neterminuotą orlaivių nurašymą bei staigų įmonių darbuotojų skaičiaus mažinimą. Pandemijai užsitęsus, be šių veiksmų įmonių viduje, oro linijų bendrovės buvo priverstos prašyti šalių vyriausybių finansinės pagalbos valstybinių paskolos garantijų, darbo užmokesčio darbuotojams subsidijų bei kitokiomis panašaus pobūdžio formomis.

Tyrimo aktualumas. Beprecedentė COVID-19 sukelta krizė sutrikdė visą aviacijos sektorių – itin sumažėję keleivinių skrydžių srautai ir keleivių paklausa padarė įtaką oro linijų bendrovių veiklos finansiniams rezultatams ir ateities perspektyvoms. Nors aviacijos sektorius jau yra patyręs ne vieną krizę, viena ryškiausia jų – visuotinis sukrėtimas po serijos 2001 m. rugsėjo 11 d. koordinuotų savižudžių islamo ekstremistų Jungtinėse Amerikos Valstijose surengtų išpuolių. Po šio istorinio įvykio keleivių skaičius sumažėjo dvejų metų laikotarpiui. Vėliau, 2003 m., aviacijos sektorių užklupo devynis mėnesius trukusi SARS epidemija, o 2007–2008 m. pasaulį užklupo pasaulinė finansų krizė, laikyta didžiausiu ekonominiu nuosmukių pasauliniu mastu po XX a. ketvirtojo dešimtmečio Didžiosios ekonominės krizės. Visi šie išvardinti įvykiai sumažino keleivių srautus vieniems metams, tačiau po metų aviacijos sektorius sugrįždavo į įprastą augimo tempą, kuriuo iki šiol laikytas keleivių skaičiaus padvigubėjimas kiekvienerius 15 metų. Tyrimas aktualus todėl, jog tiek tarptautinės oro transporto organizacijos, tiek pačios oro linijų bendrovės prognozuoja, kad aviatoriaus sektoriaus atsigavimo ir sugrįžimo į bent 2019-ųjų metų rodiklius bus galima sulaukti tik 2023-iais ar 2024-aisiais metais. Iki šiol aviacijos rinka nėra susidūrusi su tokiu neprognozuotu ir staigiu nuosmikiu, todėl aktualu iširti, kaip į šią beprecedentę krizinę visuomenės sveikatos situaciją reaguoja oro linijų bendrovės visame pasaulyje; su kokiais iššūkiais susiduria oro linijų bendrovės, siekdamos užsitikrinti savo veiklos tęstinumą bei atrasti, kurie iš jau priimtų oro bendrovių strateginių sprendimų reaguojant į pandemiją vyravo aviacijos sektoriuje pasauliniu mastu, o kurie iš pasirinktų veiksmų galimai galėjo skirtis.

Tyrimo naujumas. Dauguma ankstesnių tyrimų, susijusių oro linijų bendrovių ekstremalių situacijų valdymo ir strategijų tęsti veiklą ekstremaliomis situacijomis tema, buvo nukreipti į pačių strategijų kūrimo procesą bei specialių darbo grupių oro linijų bendrovėse subūrimą. Anksčiau atlikti tyrimai ekstremaliomis oro linijų bendrovių veiklai sąlygomis dažniausiai įvardijo gamtos stichijų poveikį, pavyzdžiui, žemės drebėjimą, potvynį, uraganus; taip pat

karines bei konfliktines aplinkybes; teroristinius išpuolius; orlaivių incidentus ir kitas aplinkybes, jas glaustai skirstant į keturis pagrindinius tipus: 1) ekstremalios situacijos, susijusios su orlaiviais; 2) ekstremalios situacijos, nesusijusios su orlaiviais; 3) ekstremalios situacijos, susijusios su pirmosios pagalbos suteikimu žmogui; 4) anksčiau išvardintų ekstremalių situacijų kombinacijos. Tačiau oro linijų bendrovės, kaip ir kiti aviacijos sektoriuje veikiantys subjektai, nebuvo pasirengusios staigiai pasaulinei pandemijai. Dėl šios priežasties šis tyrimas yra naujas, nes pati COVID-19 pandemija yra nauja ir vis dar tebesitęsianti, nežinant, kokius galutinius rezultatus tai duos aviacijos industrijai. Pats aktualiausias tyrimo klausimas yra, kokių žingsnių pirmiausia ėmėsi skirtingos oro linijų bendrovės COVID-19 pandemijos akivaizdoje. Kitas ne mažiau aktualus tyrimo keliamas klausimas yra, su kokiais iššūkiais susiduria oro linijų bendrovės šiomis konkrečiomis pandemijos aplinkybėmis bei kuo panašūs ir kuo skiriasi skirtingų oro linijų veiksmas dabartiniame viruso sukeltame nuosmukyje. Pagrindinė tyrimo hipotezė – COVID-19 pandemija priverstė oro linijų bendroves kiekybiškai sumažinti orlaivių flotiles. Antroji hipotezė – pandemija sumažino naujų komercinių lėktuvų paklausą tuo pačiu metu paskatindama oro linijų bendroves paankstinti neterminuotą orlaivių nurašymą. Trečioji tyrimo hipotezė – suteikta vyriausybė parama oro linijų bendrovėms neužtikrina oro linijų veiklos tęstinumo pandemijos kontekste.

Tyrimo problema – oro linijų bendrovių išankstinio pasiruošimo visuomenės sveikatos krizinių situacijų valdymui nebuvimas.

Tyrimo tikslas – identifikuoti vienodus ar panašius skirtingų oro linijų bendrovių veiklos tęstinumui užtikrinti skirtus žingsnius ir išskirti nesutampančius oro linijų bendrovių veiksmus veiklos tęstinumui užtikrinti COVID-19 kontekste.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti po 25 didžiausių pasaulio oro linijų bendrovių veiklos tęstinumui užtikrinti COVID-19 kontekste atliktus žingsnius, tyrimo atspirties data laikant 2020 m. sausio mėnesį ir tyrinėjant po penkis didžiausias oro linijų bendroves kiekvieno kontinento aviacijos rinkoje, t. y. analizei atrenkant didžiausias Europos, Šiaurės Amerikos, Pietų Amerikos, Azijos šalių ir Afrikos šalių oro linijų bendroves.
2. Pateikti ir susisteminti tyrimo rezultatus.
3. Kokybiniu indukciniu ir lyginimo metodais ištirti, kiek panašius ar kiek skirtingus sprendimus pandemijos kontekste priėmė skirtingos oro linijų bendrovės remiantis oficialiais tarptautinių oro transporto organizacijų ir pačių oro bendrovių dokumentais, finansinėmis ataskaitomis.
4. Pateikti tyrimo išvadas bei siūlymus tolesniems tyrimams.

1. COVID-19 sukelti iššūkiai didžiausioms oro linijų bendrovėms

Norėdamos užsitikrinti saugią veiklos aplinką, oro linijų bendrovės visame pasaulyje vykdo nuodugnius planavimo procesus, kurių metu formuluoja savo veiklos tikslus, vykdo bendrosios ir tikslinės aplinkos analizę, išskirdamos savo stiprybes ir silpnybes, bendrosios ir tikslinės aplinkos veiksmus bei veiklos galimybes ir grėsmes. Taip pat analizuoja bendrąją situaciją aviacijos rinkoje, atlieka prognozes ir vertina savo konkurentų strategijas (Tamošiūnas, 2013). Tokių nuodugnių veiklos planavimo procesų metu oro linijų bendrovės taip pat formuoja strategijų alternatyvas, t. y. oro linijų bendrovės pasirenka geriausią strategiją pagal strategijos alternatyvų veiksmingumo lygį taip, kad atsitikus netipinei situacijai, kitaip – krizinei situacijai, oro linija galėtų operatyviai reaguoti į pasikeitusias veiklos sąlygas. Mokslininkai krizinę situaciją apibrėžia kaip kritinį momentą, kurio metu susiformuoja aplinkybės, lemiamos vidinių ar aplinkos veiksnių, kurios kelia grėsmę netrikdomam sistemos funkcionavimui ir tolesniam vystymuisi, tuo pat metu sutrikdo esamos sistemos veikimą (Survila, Valickas, 2015). Taip pat krizine situacija apibūdinamos tokios veiklos sąlygos, kurios sukelia žmogiškųjų išteklių, materialųjų išteklių, ekonominių ar gamtinių išteklių nuostolius, kartu viršija galimybes patirtus nuostolius pašalinti pasitelkus turimus resursus (Pitrėnaitė, 2014).

S. M. Cutlipas, nagrinėdamas krizines situacijas pagal jų kilmę, išskyrė tris pagrindines krizių grupes. Pirmąją grupę sudaro netikėtos krizinės situacijos, kurių numatyti nebuvo įmanoma. Tokioms krizėms oro linijų bendrovės pasiruošti preventiškai negali – į jas oro linijos gali tik reaguoti (Pine, 2015). Anot mokslininko, kuo greičiau oro linijų bendrovė reaguoja į tokio tipo krizinę situaciją, tuo lengvesnius nuostolius ji gali patirti. Tokioms situacijoms suvaldyti ir išlaikyti galimybę tęsti savo veiklą oro linijos iš anksto parengia krizės valdymo planus ir / arba alternatyvias veiklos

strategijas. Prie tokio tipo krizinių situacijų mokslininkas priskiria lėktuvų katastrofas, techninius orlaivių gedimus, staigų skubios medicininės pagalbos suteikimo poreikį skrydžio metu ar po jo ir pan. Antrajai krizinių situacijų grupei priskiriamos išaugančios krizės, t. y. tokios situacijos, kurių požymius oro linijų bendrovės gali numatyti iš anksto, nes krizei susiformuoti reikalingas tam tikras laikotarpis. Kilus tokio tipo krizinei situacijai, pagrindinis oro linijų bendrovės vadovybės arba jos paskirtų darbuotojų (dažniausiai – krizinių situacijų valdymo departamento) tikslas yra objektyviai įvertinti susidariusias veiklos aplinkybes ir suvaldyti krizę taip, kad ji negalėtų išsirutulioti į kritinę, t. y. nebevaldomą padėtį. Šiai krizinių situacijų grupei priskiriamos tokios situacijos kaip kariniai, socialiniai neramumai ar konfliktai, kurie, nebūdami suvaldyti eigos metu, turi potencialą virsti agresyviais priešiškais veiksmais ir lemti nevaldomą krizę. Tokių krizinių situacijų pavyzdžiu galėtų būti teroristiniai išpuoliai oro uostuose, orlaivio užminavimas ar užgrobimas, nelegalus ar transportuoti orlaiviais draudžiamo materialinio turto gabenimas ir pan. Trečiajai krizinių situacijų grupei priskiriamos nuolatinės krizės, t. y. situacijos, truncančios kelis mėnesius, metus ar dešimtmečius nepaisant oro linijų bendrovių siekių jas suvaldyti. Prie šių situacijų grupės dažniausiai priskiriami reputaciniai oro linijų skandalai, nestabili finansinė oro linijų bendrovių padėtis, augančios skolos, nesutarimai su tiekėjais, konkurentais ir pan. (Pine, 2015). Krizinė situacija oro linijų bendrovių veikloje vystosi trimis pagrindiniais etapais: pirmiausia formuojasi kritinė padėtis, kuri signalizuoja oro bendrovių krizinių situacijų valdymo departamentams apie būtinumą vertinti susidariusią situaciją ir imtis atitinkamų veiksmų, siekiant pašalinti kritinę padėtį suformavusias priežastis (Menshikov, 2012). Laiku nesuvaldyta kritinė padėtis perauga į krizę. Susidarius krizinei situacijai, iki tol besilaikoma oro linijų bendrovės veiklos strategija praranda savo vertę, todėl oro linija turi būti pasiruošusi minėtas strategijų alternatyvas ir krizinės situacijos veiksmų planą. Dažniausiai krizinės situacijos židiny yra lokalus, t. y. sutelktas konkrečioje vietoje, tačiau atsakingiems oro linijų bendrovės asmenims laikui nepastebėjus židinio, krizė gali pasiekti savo paskutinį vystymosi etapą ir virsti katastrofa. Kadangi katastrofos metu įprasta įmonės veiklos sistema yra pažeidžiama ir oro linija nebegali tęsti savo veiklos įprasta tvarka, kyla grėsmė, kad viename sisteminiame oro linijos darinyje įvyks grandininė reakcija, kuri turės ryškų potencialą sukelti tolimesnę krizinės situacijos vystymąsi kitose su oro linija susijusiose sistemose (Menshikov, 2012). Siekdamas efektyviai veikti krizinių situacijų metu, oro linijos iš anksto ruošiasi neplanuotoms situacijoms ne tik numatydamos ir apibrėždamos konkrečius veiksmus alternatyvių strategijų planuose, bet ir vykdydamos nuolatinius darbuotojų mokymus, testavimus oro linijų viduje, taip pat formuodamos specialius tikslinius departamentus bendrovių viduje, kuriems priskiriama atsakomybė pirmiesiems reaguoti į krizines situacijas ir jas spręsti pagal oro linijos vidaus darbo nuostatus ir tarptautinių aviacijos organizacijų rekomendacijas (ACI, 2020). Oro linijų vadovybės arba jų paskirti krizinių situacijų valdymo departamentai (skyriniai) iš anksto ruošiasi nenumatytoms situacijoms ir rengia verslo tęstinumo planus (angl. *Business Continuity Plans*). Tokiuose planuose, kurie yra priskiriami vidiniams ir neviešinamiems bendrovių dokumentams, oro linijos pateikia efektyvias verslo tęstinumo strategijas skirtingoms situacijoms, kurios numato konkrečius veiksmų etapus, kurių oro linija turėtų imtis, kad būtų išlaikytos kuo geresnės sąlygos tęsti komercinių paslaugų, t. y. skrydžių, teikimą, kad būtų apsaugota oro linijų keleivių ir darbuotojų sveikata bei materialusis turtas, taip pat, kad nebūtų padaryta žala jokiam oro linijų bendrovės valdomam turtui (Bieger, Wittmer, 2015). Tarptautinė oro transporto asociacija (IATA) verslo tęstinumo planus apibrėžia kaip planą arba planų rinkinį, kuriamą siekiant užtikrinti verslo procesų tęstinumą krizinės situacijos atveju ir apsaugoti verslo procesus išlaikant reikiamą operacijų lygį. Kitaip tariant, verslo tęstinumo plano tikslas – išlaikyti oro linijų bendrovių veiklos procesus tvarius pasitelkiant visus pasiekiamus resursus. Remiantis IATA, Federalinės aviacijos administracijos (FAA), Jungtinių Amerikos Valstijų organizacijos bei Europos aviacijos saugumo agentūros (EASA) ataskaitomis, skirtingos oro linijų bendrovės savo verslo tęstinumo planuose labiausiai akcentuoja krizines situacijas, susijusias su orlaivių techninėmis problemomis, nelaimėmis, terorizmu bei tokių gamtinių stichijų galima įtaka, priklausomai nuo regiono, kuriame oro linija vykdo veiklą (ugnikalnių išsiveržimai, žemės drebėjimai, taifūnai, sniego griūtys ir pan.). Verta atkreipti dėmesį, kad su visuomenės sveikata susijusios krizės jų strateginiuose planuose ir verslo tęstinumo planuose akcentuojamos mažiausiai. 2020 m. pradžioje atsiradęs ir pasauline pandemija virstęs COVID-19 virusas virto lemtingu veiksmu, sustabdžiusiu visą aviacijos sektorių globaliai (United Nations, 2020).

Oro linijų bendrovių veiklai pirmiausia didžiausią neigiamą įtaką padarė virusui suvaldyti skirtingose šalyse vyriausybės įvestos nepaprastosios padėties, karantinas ir kelionių draudimai, kurie lėmė masinį ir staigų skrydžių atšaukimą. Remiantis statistiniais Tarptautinės civilinės aviacijos organizacijos (angl. *International Civil Aviation*

Organization, ICAO) duomenimis, 2020 m. kovo 23 d. daugiau nei 20 didžiausių pagal valdomų orlaivių flotilės oro linijų bendrovių sustabdė 100 proc. vykdytų operacijų, t. y. atšaukė visus skrydžius dėl įvestų tarptautinių ke-liavimo draudimų. Tokius sprendimus buvo priverstos priimti tokios oro linijų bendrovės visame pasaulyje kaip „Emirates“, „Thai Lion Air“, „Hong Kong Express“, „Philippine“, „Cebu Pacific Air“, „STARLUX Airlines“, „JetStar Asia“, „Royal Jordanian“, „Austrian“, „Ryanair“, „Brussels Airlines“ ir kt. Kita dalis didžiausių oro linijų bendrovių, įskaitant „Lufthansa“, „Singapore Airlines“, Air France KLM“, „easyJet“, „Virgin Australia“, „West Jet“, „Qatar“, „Delta Air Lines“ ir kitas, buvo priverstos mažinti suplanuotus skrydžius 99–25 proc. Masiniai operacijų atšaukimai padarė oro linijų bendrovėms didelius finansinius nuostolius kontraktų su tiekėjais ir partneriais atžvilgiu. Vienas pradinių iššūkių bendrovėms buvo kompensacijų keleiviams išmokėjimo klausimas, kadangi tokiems nenumatytiems nuos-toliams kompanijos nebuvo pasiruošusios iš anksto (ACI, 2020). Oro linijų bendrovės visame pasaulyje susidūrė su problema, kaip spręsti patirtą finansinį nuosmukį. Pirmiausia šiam iššūkiui įveikti oro linijos buvo priverstos spęsti, ką daryti su nebeskraidančiais lėktuvais savo flotilėse: didžiosios oro linijų bendrovės nusprendė paankstinti plataus fiuzeliažo lėktuvų (angl. *wide-body*) neterminuotą nurašymą, kadangi tokio tipo orlaivių išlaikymo kaštai nevykdant jokių tarptautinių transatlantinių operacijų stipriai veikė ir taip kritusius bendrovių finansus (ACI, 2020). Nors kai kurių oro linijų bendrovių, tokių kaip „Thai Airways“, „British Airways“ ar „Emirates“, strateginiai planai numatė nu-traukti operacijas tokio tipo orlaiviais kaip „Boeing 747“, „Boeing 777“ bei „Airbus 330“ ir „Airbus 380“ pradėdant anksčiausiai 2022-ais metais, pasaulinės pandemijos kontekste oro linijos nusprendė iš rinkos išimti didžiausius dau-giau nei 10–15 metų tarnaujančius lėktuvus dar iki 2020-ųjų m. pabaigos (ICAO, 2020). Remiantis „British Airways“ pirmojo 2020 m. ketvirčio finansine ataskaita, nors oro linija planavo pradėti „Boeing 747“ flotilės nurašymą tik nuo 2023 m., bendrovė nusprendė paankstinti planus ir pradėti nurašymo veiksmus 2020 m. birželio mėnesį siekdama kuo skubiau atsisakyti 31 šio tipo orlaivio. Kitos oro linijos, tokios kaip „Thai Airways“, ėmėsi iš anksto nenumatyto plataus fiuzeliažo lėktuvų pardavimo, tačiau, neradusi reikiamo pirkėjų skaičiaus, oro linijų bendrovė nusprendė taip pat imtis išankstinio nurašymo (ICAO, 2020).

Ne mažesnis iššūkis oro linijoms buvo ir stovinčių lėktuvų išlaikymo klausimas, nes ant žemės stovint ištisoms bendrovių flotilėms, atsirado problema dėl jų saugojimo vietos ir tokių paslaugų kainos, kuri ne tik turi atitikti tarptautinių aviacijos organizacijų reglamentus, bet orlaiviai taip pat turi būti saugomi tam tikromis klimato sąlygomis, kad orlaivis būtų apsaugotas nuo ankstyvosios korozijos ir kitų gedimų (ACI, 2020). Oro bendrovėms taip pat iššūkių kėlė ir stovinčių lėktuvų eksploatacijos problema, nes tiek skraidantiems, tiek oro uostuose saugomiems lėktuvams pagal ICAO, IATA bei kitų aviacijos organizacijų reglamentus turi būti reguliariai atliekamos techninės apžiūros ir testavimai orlaivio techniniam saugumui užtikrinti.

Be šių nenumatytų išlaidų, oro linijų bendrovės taip pat susidūrė su iššūkiu, kaip išlaikyti kompanijų darbuotojus, t. y. patirdamos didelius nenumatytus nuostolius, siekdamos juos sumažinti, bendrovės ėmėsi masinių darbuotojų atleidimų. Remiantis ICAO statistiniais duomenimis, 2020 m. balandžio mėn. pradžioje viena didžiausių Vidurio Rytų regiono oro linijų bendrovių „Emirates“ planavo iki metų galo atleisti 15 proc. kompanijos darbuotojų (skaičiuojant tiek orlaivio skrydžių palydovus, pilotus, techninius darbuotojus ir pan.), t. y. oro linija planavo atleisti 9 tūkst. iš 60 tūkst. darbuotojų. Tuo metu „Qatar Airways“ planavo atsisakyti beveik penktadalio darbo jėgos, t. y. 9 tūkst. iš 45 tūkst. darbuotojų. Šiaurės Amerikos rinkos kontekste oro linijų bendrovė lyderė „United Airlines“ nusprendė atsisakyti net 45 proc. darbuotojų paslaugų ir nutraukti darbinius santykius su 36 tūkst. įmonės darbuotojų. Sekdama „United Airlines“ pavyzdžiu, Kanados oro linija „WestJet“ nusprendė atleisti 5 tūkst. darbuotojų iš 14 tūkst., o jos konkurentė oro linijų bendrovė „Air Canada“ – 20 tūkst. darbuotojų, t. y. sumažinti darbo jėgą 60 proc. Pietų Amerikos re-gione didžiausios oro linijos, tokios kaip „Aeromexico“, „Avianca“ bei „LATAM Airlines“, nusprendė nevykdyti jokių dalinių darbuotojų atleidimų – bendrovės kreipėsi į atitinkamas valstybes dėl apsaugos dėl bankroto, siekdamos ne mažinti kaštus, o iš karto imtis verslo restruktūrizacijos veiksmų su vyriausybių pagalba. Itin panašių veiksmų ėmėsi ir Europos regiono oro vežėjai: „Air France KLM“ planavo sumažinti darbuotojų kiekį 6560 žmonėmis iš 41 tūkst., o „Lufthansa Group“ – planavo sumažinti pajėgumus 22 tūkst. darbuotojų iš 135 tūkst. (ICAO, 2020). Tokie drastiški darbo vietų mažinimai ekspertų vertinami kaip objektyvūs oro linijų bendrovių veiksmai krizinės situacijos metu, nes tokie sprendimai padeda oro linijoms sumažinti grynuosius nuostolius mažinant kaštus bei padeda išlaikyti socialiai atsakingos įmonės reputaciją (Hill, Charles, 2017). Darbuotojų išdarbinimas COVID-19 pandemijos kontekste oro linijų bendrovėms padėjo sutaupyti tiesioginių finansinių kaštų.

Dar vienas iššūkis COVID-19 pandemijos metu oro bendrovėms siekiant išlaikyti veiklos tęstinumą – skirtingų valstybių įstatymai ir reglamentai, kurie apibrėžia, kokiomis sąlygomis ir kokios oro linijos gali pretenduoti į vyriausybę paramą (ACI, 2020). Kadangi skirtinguose pasaulio regionuose dėl įstatymų skirtingumo oro linijų bendrovės galėjo pretenduoti į įvairias nevienodas paramas, t. y. galėjo pretenduoti tik į subsidijas arba galėjo gauti valstybės remiamą paskolą, norint detaliau išnagrinėti COVID-19 pandemijos keltus iššūkius oro linijų bendrovių veiklos tęstinumui, buvo atliktas tyrimas kokybiniu indukcinio analizės metodu, taip pat buvo pritaikytas lyginimo metodas.

Remiantis Tarptautinės oro transporto asociacijos (*International Air Transport Association* – IATA) duomenimis, 2020 m. balandžio mėn. oro transporto keleivių generuojamos pajamos, matuojamos pajamų nuo kiekvieno keleivio kilometro rodikliu (*Revenue Passenger Kilometre* – RPK), sumažėjo 94,3 %, lyginant su tuo pačiu laikotarpiu 2019 metais. Anot organizacijos ataskaitos, šis rodiklis buvo žemiausias fiksuotas pasaulinis nuosmukis aviacijos industrijoje per visą Tarptautinės oro transporto asociacijos gyvavimo laikotarpį nuo 1990 metų. 2020 m. balandžio mėnesio rodikliai atspindėjo žemiausią COVID-19 pandemijos sukeltos krizės aviacijos industrijoje tašką. Ir nors nuo tų pačių metų gegužės mėn. valstybių vyriausybės ėmė švelninti tiek tarptautinio, tiek vidinio judėjimo šalyse bei karantino ir saviizoliacijos ribojimus, naujausiais organizacijos duomenimis, rugsėjo mėnesį oro transporto keleivių generuojamos pajamos oro linijų bendrovėms pasaulyje sumažėjo 72,8 %, lyginant su tokiu pačiu periodu 2019 metais. Nepaisant to, kad šis rodiklis, palyginti su gegužės mėn., imponavo neryškų aviacijos rinkos atsigavimą iš stagnacijos, Tarptautinė oro transporto asociacija naujausioje savo ataskaitoje teigė, jog nedidelį keleivių generuojamų pajamų augimą vėl sustabdė vyriausybės sprendimas suvaldyti antrąją viruso plitimo bangą pakartotine visuotinio karantino priemone ir atnaujintais tarptautinio ir vidaus judėjimo ribojimais.

2. Tyrimas ir jo rezultatai

Tyrimui atlikti imtos 25 didžiausių pasaulio oro linijų bendrovės, kurių dydis apibrėžtas pagal statistikos duomenis apie pervežtų keleivių skaičių pasaulyje prieš pandemiją 2019 metais. Tyrimo imtis – 25 oro linijos, išskiriant po 5 didžiausias oro linijas kiekvieno žemyno aviacijos rinkoje: Europoje (įskaitant ir ne Europos Sąjungos šalis), Šiaurės Amerikos regione, Pietų Amerikos regione (įskaitant ir Centrinės Amerikos regione aviacijos rinką), Azijoje bei Afrikoje. Tyrimo objektas – oficialios 25 skirtingų oro linijų bendrovių metinės (2020 m.) finansinės ataskaitos. Tyrimo tikslas – išanalizuoti didžiausių kiekvieno kontinento aviacijos rinkos oro linijų bendrovių veiksmus siekiant užtikrinti jų veiklos tęstinumą COVID-19 pandemijos metu. Tyrimo metodai – kokybinis indukcinis analizės metodas bei lyginamasis metodas.

Remiantis IATA duomenimis, kurie apibrėžia 2019 m. Europoje veiklą vykdančių oro linijų pervežtų keleivių skaičių, 5 didžiausios aviakompanijos yra šios: „Ryanair Holdings“, „Lufthansa Group“, „Air France – KLM“, „International Airlines Group“ bei „Turkish Airlines“. 2019 m. Airijos pigių skrydžių oro transporto bendrovė „Ryanair Holdings“ perskraidino 152,4 mln. keleivių, Vokietijos oro linijų bendrovė „Lufthansa Group“ perskraidino 145,2 mln. keleivių, Prancūzijos holdingo bendrovė „Air France – KLM“ skraidino 104,2 mln. keleivių, britų oro linijų bendrovė „International Airlines Group“ perskraidino 118,3 mln. keleivių, o stambiausia Turkijos oro linija „Turkish Airlines“ perskraidino 74,28 mln. keleivių. Europoje veiklą vykdančios aviakompanijos, įskaitant ir ne Europos Sąjungai priklausančias kompanijas, siekė užtikrinti verslo tęstinumą globalios pandemijos kontekste. Lyginant priešpandeminius IATA rodiklius, matyti, jog nepaisant didelio nuosmūgio perskraidintų keleivių skaičiaus aspektu, oro linijos – lyderės išlaikė tas pačias pozicijas ir pandemijos piko metu 2020 metais. 2020 m. „Ryanair Holdings“ išlaikė pirmąją poziciją perskraidinusi 52,1 mln. keleivių, „Lufthansa Group“ išliko antroji perskraidinusi 36,35 mln. keleivių, „Air France – KLM“ perskraidino 34,1 mln. keleivių, „International Airlines Group“ nusikraidino 31,3 mln. keleivių, o „Turkish Airlines“ – 27,95 mln. keleivių.

Tokie dideli pasikeitimai perskraidintų keleivių skaičiuje itin stipriai paveikė šių anksčiau išvardintų oro linijų finansinį stabilumą. 2021 m. kovo 31 d. pasibaigus fiskaliniams metams, dėl pasaulinės pandemijos „Ryanair Holdings“ pranešė patyrusi didžiausią nuostolį per 35-erius bendrovės veiklos metus – grynasis nuostolis pasiekė daugiau nei 1 mlrd. eurų. Remiantis bendrovės metine finansine ataskaita, perskraidintų keleivių skaičius 2020 m. sumažėjo 81 %, o pajamos krito taip pat 81 % nuo 8,49 mlrd. eurų 2019 m. iki 1,64 mlrd. 2020 metais. Siekdama sumažinti kaštus

bendrovei išlaikyti, „Ryanair Holdings“ atleido daugiau nei 3000 darbuotojų, įskaitant pilotus, orlaivio skrydžio salono palydovus, orlaivių techninės priežiūros specialistus bei kt. Aviakompanija finansinėje ataskaitoje pažymėjo, jog per 2020 m. ji sumažino bendrą darbuotojų skaičių – 15 %. Nepaisant to, kad aviakompanija patyrė itin didelius nuostolius pandemijos metu, ji negalėjo pasinaudoti jokia valstybės finansinės paramos forma oro vežėjams. Remiantis Airijos Vyriausybės teisine reglamentacija, „Rynair Holdings“ nėra priskiriamas valstybės vėliavos vežėjo kategorijai (angl. *flag carrier*). Jeigu aviakompanija turėtų vėliavos vežėjos statusą, ji galėtų pasinaudoti privilegijuotomis teisėmis prašyti Vyriausybės suteikti įmonei finansinę paramą tarptautinių operacijų veiklai užtikrinti pandemijos metu ar galėtų aplikuoti valstybės remiamai paskolai gauti mainais į dalį aviakompanijos akcijų. Tačiau „Rynair Holdings“ tokiai oro linijų bendrovių kategorijai nepriklauso, todėl kreiptis į valstybę finansinės pagalbos negalėjo. Dėl šios priežasties nuo 2020 m. vidurio aviakompanija ėmėsi teisinių veiksmų apskųsdama Europos Sąjungos Bendrajam teismui Liuksemburge (ang. *EU General Court in Luxembourg*) Europos Komisijos sprendimus patenkinti kitų „Rynair Holdings“ konkurenčių skrydžių bendrovių prašymus valstybių vyriausybėms, kuriose oro linijos yra registruotos, kad išskirtų joms finansinę paramą. Kreipimuose į teismą „Rynair Holdings“ argumentavo, kad valstybių vyriausybių suteikiamos finansinės paramos yra nesąžiningas žingsnis aviakompanijų tarpusavio konkurencingumo aspektu, kuomet vienos oro linijos turi galimybę užsitikrinti papildomą finansavimo šaltinį, o kitos, nepatenkančios į vėliavos vežėjų kategoriją, tokios galimybės neturi. Tačiau Europos Sąjungos teismas atmetė didžiąją dalį „Rynair Holdings“ skundų, teigdamas, jog sąžiningos tarpusavio konkurencijos aspektu valstybių vyriausybių sprendimai išskirti paramas oro linijų bendrovėms yra tinkamas sprendimas, padedantis sumažinti pandemijos padarytą žalą aviakompanijų finansinei padėčiai. Negalėdama gauti valstybės paramos, be darbuotojų skaičiaus mažinimo, „Rynair Holdings“ ėmėsi ir kitų žingsnių, siekdama kuo labiau sumažinti patiriamus nuostolius ir ėmėsi pertvarkos savo orlaivių flotilėje. „Rynair Holdings“ duomenimis, nuo 2020 m. kovo mėn. vidurio iki birželio mėn. pabaigos 99 % aviakompanijos orlaivių buvo palikti laikinam saugojimui skirtingose kompanijos bazėse-oro uostuose – 446 iš 451 valdomo orlaivio įvardintu laikotarpiu neatliko nei vieno komercinio skrydžio (neįskaitant tvarkingai techninei orlaivio būklei palaikyti vykdytų nekomercinių skrydžių).

Tuo metu „Lufthansa Group“, antras pagal dydį Europoje registruotas oro vežėjas, finansinėje ataskaitoje už finansinius 2020-uosius metus pažymėjo patyrusi 6,7 mlrd. eurų grynąjį nuostolį. Palyginti su 2019 m. rezultatais, prieš pandemiją oro linija buvo uždirbusi 1,2 mlrd. eurų pelno. „Lufthansa Group“ ataskaitoje taip pat pranešė, jog paskutinįjį 2020 m. ketvirtį kiekvieną mėnesį dirbo itin nuostolingai – fiksuodama 300 mln. eurų grynąjį nuostolį, vykdydama tik 31 % skrydžių, palyginti su 2019 m. ketvirtojo ketvirčio rezultatais. Aviakompanija 2020 m. ataskaitoje įvardijo sunkiausiais metais visoje grupės istorijoje. 2020 m. gruodžio 31 d. „Lufthansa Group“ likvidumas siekė maždaug 10,6 mlrd. eurų, iš kurių šiek tiek daugiau nei pusė resursų sudarė neišnaudota Vyriausybės finansinė pagalba įmonės verslui stabilizuoti. Iki 2020 m. pabaigos oro linijų bendrovė panaudojo maždaug 3,3 mlrd. eurų Vokietijos Vyriausybės skirtų stabilizavimo lėšų iš 9 mlrd. eurų finansinio paketo, kurį Vyriausybė paskyrė su Europos Komisijos leidimu. Kaip rašoma finansinėje ataskaitoje, didžioji dalis, t. y. 5,7 mlrd. eurų, paramos buvo išskirta iš šalies biudžeto, o kitą aviakompanijos gelbėjimo paketo dalį sudarė valstybinio plėtros banko „KfW“ paskola. Remiantis aviakompanijos ir Vyriausybės susitarimu, „Lufthansa Group“ mainais į paramą turėjo perleisti 20 % savo akcijų, parduodama jas už mažesnę nei tuometinė 2020 m. rinkos kaina. Perleistos aviakompanijos akcijos 2020 m. buvo įvertintos 300 mln. eurų. Siekdama išlikti likvidi, „Lufthansa Group“ ataskaitoje taip pabrėžė atleidusi 24 tūkst. darbuotojų, sumažindama darbuotojų skaičių iki 60 tūkst. – oro vežėjas atleido 43 % personalo. Tokį sprendimą oro linija priėmė todėl, jog per 2020 m. iš viso pervežė tik 32,2 mln. keleivių, t. y. tik 29 % keliautojų, lyginant su 2019 metais. Stebėdama pasaulinę stagnacijos aviacijos rinkoje tendenciją ir nematydama perspektyvos, jog paklausa skrydžiams galėtų atsinaujinti greitai dėl tarptautinių judėjimo ribojimų, aviakompanija nusprendė visam laikui atsisakyti dalies savo orlaivių parko pajėgumų. Iš savo flotilės „Lufthansa Group“ iš viso išėmė 11 „Airbus A320“, 20 „Airbus A380“, 7 „Airbus A340-600“ bei 5 „Boeing 747-400“ lėktuvus bei pristatė orlaivių parko atnaujinimo planą, kuriuo remdamasi grupė planuoja iki 2023 m. atsisakyti visų orlaivių, vyresnių nei 25 metai.

Trečia pagal dydį aviakompanija Europoje, „Air France – KLM“, finansinėje ataskaitoje už 2020-uosius m. nurodė, jog patyrė rekordinį 7,1 mlrd. eurų nuostolį. Remiantis finansine 2019 m. ataskaita, aviakompanijos grynosios pajamos siekė 293 mln. eurų. Nors grupė ir iki pandemijos veikė nuostolingai, 2020 m. rezultatai rodo, jog palyginti su priešpadediminiais metais, „Air France – KLM“ skola pasiekė 11 mlrd. eurų, t. y. dėl pandemijos skola padidėjo

4,9 mlrd. eurų. Oro vežėjas taip pat pranešė, jog pajamos bendras keleivių skaičius sumažėjo maždaug 67 % palyginti su priešpandeminiais metais. Kaip ir kitos Europos aviakompanijos, „Air France – KLM“ buvo priversta mažinti darbuotojų skaičių. Iš viso oro linija atleido 35 % darbuotojų – kitai daliai darbuotojų įmonė itin sumažino atlyginimus. Siekdama tęsti veiklą, aviakompanija kreipėsi į Prancūzijos Vyriausybę, prašydama finansinės paramos ir įmonei iš viso buvo išskirtas 10,4 mlrd. eurų finansinės pagalbos paketas, mainais į papildomas 14,3 % aviakompanijos akcijų. Iki pandemijos valstybė valdė 14,3 % „Air France – KLM“ akcijų, tačiau po susitarimo valstybės ėmė valdyti iš viso 28,6 % oro vežėjo akcijų. Būdamas iš dalies Prancūzijos, iš dalies Olandijos kontroliuojančiaja bendrove, „Air France – KLM“ taip pat gavo 3 mlrd. eurų Olandijos Vyriausybės remiamą paskolą. Drauge su valstybinėmis paramos priemonėmis oro linija taip pat sekė kitų kompanijų pavyzdžiu ir sumažino flotilę nurašydamas iš viso 26 orlaivius, kurie buvo naudojami skraidyti ilguosius reišius (angl. *long-haul*), iš kurių 8 buvo „Boeing 747-400“, 1 „Boeing 787-9“, 1 „Boeing 787-10“, 10 „Airbus A380-800“, 4 „Airbus A340-300“ bei 2 „Airbus A330-200“ lėktuvai. Oro linija taip pat sumažino dalį vidutinio nuotolio (angl. *medium-haul*) reišius aptarnaujančių lėktuvų, atsisakydamas 3 „Boeing 737-700“ lėktuvų. „Air France – KLM“ taip pat sumažino ir trumpuosius (angl. *short-haul*) bei regioninius skrydžius (angl. *regional*) aptarnavusius lėktuvus, įskaitant 2 „ATR72-600“, 1 „Canadair Jet 700“, 13 „Embraer 145“ orlaivius. Nepaisant didelių pokyčių flotilėje, aviakompanija sugebėjo išnaudoti turimą krovinių orlaivių (angl. *freighter*) flotilę, sudarytą iš „Boeing 777“, „Boeing 787“ ir „Airbus A350“ lėktuvų.

Londonė įsikūrusi Didžiosios Britanijos kontroliuojančioji grupė „International Airlines Group“ dėl pandemijos kritus pajamoms patyrė 7 mlrd. eurų nuostolį. Remiantis grupės 2020 m. metine finansine ataskaita, pajamos, gautos iš keleivių pervežimo paslaugų, sumažėjo 75,5 % nuo 22,5 mlrd. eurų 2019 m. iki 5,5 mlrd. eurų 2020 metais. Itin didelę įtaką patirtiems nuostoliams darė kritusi keleivių paklausa skrydžiams. 2020 m. aviakompanija iki trečiojo metų ketvirčio oro linija vykdė tik 5 % skrydžių, palyginti su 2019 metais. Tam įtakos turėjo skrydžių Azijos, Ramiojo vandenyno ir Europos regionų taikyti itin griežti oro transporto veiklos ribojimai. Trečiąjį metų ketvirtį kompanijos vykdomų skrydžių kiekis išsaugo, tačiau, palyginus su 2019 m. pajėgumais, grupės valdomos oro linijos vykdė tik 78,6 % operacijų. Ketvirtąjį metų ketvirtį Didžiosios Britanijos kontroliuojančiosios grupės skrydžiai sumažėjo 73,4 % palyginti su priešpandeminiais rodikliais. Dėl šios priežasties visi penki „International Airlines Group“ valdomi oro vežėjai, įskaitant „British Airways“, „Iberia“, „Aer Lingus“, „Vueling“, „LEVEL“ bei „IAG Cargo“, iš viso atleido 8,236 darbuotojus, siekdami per 2021 m. padidinti atleistų darbuotojų skaičių iki 12 tūkst. Siekdama palaikyti kontroliuojančiąją grupę, Didžioji Britanija suteikė aviakompanijos valdomoms oro linijoms paskolų iš viso už daugiau nei 1,3 mlrd. eurų. Kaip ir daugelis kitų Europos oro vežėjų, „International Airlines Group“ per vienus metus atsisakė iš viso 84 orlaivių, tačiau pridėjo 34 naujus lėktuvus, sumažindama bendrą visų penkių grupei priklausančių oro linijų flotilę 50 orlaivių. Remiantis finansine ataskaita, iš „British Airways“ laivyno buvo visam laikui nurašyti 32 „Boeing 747-400“ orlaiviai, tuo metu „Iberia“ atsisakė 15 „Airbus A340-600“ orlaivių. Norėdama atnaujinti orlaivių parką ir padaryti jį ekonomiškesnį, grupė į bendrą oro linijų flotilę įtraukė 15 „Airbus A320“, 2 „Airbus A330“, 7 „Airbus A350“, 4 „Boeing 777-300“, 2 „Boeing 787-10“ bei 4 „Embraer E190“.

Penktasis iki pandemijos didžiausias Europos oro vežėjas „Turkish Airlines“ finansinėje ataskaitoje pažymėjo patyręs 836 mln. eurų grynujų nuostolių, nepaisant to, jog paskutiniu metu ketvirčiu išaugo pajamos iš krovinių skraidinimo paslaugų. Oro vežėjas taip pat užfiksavo, jog 2020 m. įmonės skola padidėjo iki 147,9 mlrd. eurų, palyginti su 106,1 mlrd. eurų skola 2019 metais. Bendras įmonės nuosavas kapitalas sumažėjo nuo 40,8 mlrd. eurų 2020 m. pradžioje iki 39,5 mlrd. eurų metų pabaigoje, o pajamos net 46,4 mlrd. eurų. Kitaip nei kiti Europos oro vežėjai, oro linija nemažino darbuotojų skaičiaus, tačiau itin sumažino darbuotojų algas. Finansinėje ataskaitoje „Turkish Airlines“ pažymėjo, jog pilotų algos buvo sumažintos 50 %, orlaivio skrydžių palydovų algos sumažėjo 35 %, o kitas oro linijos personalas buvo apmokamas 30 % mažesnėmis algomis. Turkijos Vyriausybė aviakompanijai suteikė daugiau nei 2,5 mlrd. eurų valstybės remiamą paskolą, nes keleivių paklausa skrydžiams krito 48 %, o oro linijos pajamos sumažėjo 55 %. 2020 m. pradžioje valdžiusi iš viso 360 orlaivių parką, „Turkish Airlines“ metų pabaigoje sumažino lėktuvų kiekį flotilėse iki 306 orlaivių, atsisakydamas visų „Boeing 737-700“ lėktuvų bei palikdama 55 lėktuvus laikinam saugojimui aviakompanijos bazėse, įskaitant 1 „Airbus A320“, 22 „Airbus A321“, 18 „Airbus A330“, 3 „Boeing 737-800“, 1 „Boeing 737-900ER“ bei 6 „Boeing 737 MAX 8“ lėktuvus.

3. Tarptautinių oro transporto organizacijų įžvalgos, kokie iššūkiai laukia aviacijos sektoriaus pandemijai nuslūgus

Tarptautinės oro transporto asociacijos (IATA) analitikai prognozuoja, kad nepaisant visame pasaulyje prasidėjusios visuotinės vakcinacijos nuo COVID-19 ir bandymų procedūrų, aviacijos sektoriaus atsigavimas užtruks kelerius metus ir nepasieks ikikrizinio lygio net iki 2024 metų. IATA duomenimis, aviacijos pajamos 2020 m. sumažėjo nuo 838 mlrd. eurų 2019 m. iki 328 mlrd. eurų 2020 m., prognozuojant, jog aviakompanijos ir toliau tęs nuostolingą veiklą bent iki 2021 m. pabaigos. Remiantis IATA atliktais skaičiavimais, 2020 m. perskraidintų keleivių skaičius pasauliniu mastu buvo beveik 61 % mažesnis nei 2019 m., o paklausa skrydžiams sumažėjo 66 %, pasiekdama žemiausią lygį, kuris paskutinį kartą buvo pastebėtas 1993 metais. Darydama prielaidą, kad masinė vakcinacija galėtų paskatinti pasaulio valstybes sumažinti judėjimo ribojimus, IATA prognozuoja, kad iki 2021 m. vidurio bendros aviacijos pajamos turėtų išaugti iki 459 mlrd. eurų, tačiau toks išliktų 45 % mažesnis nei 2019 m., kai oro linijos pasaulyje sugeneravo 838 mlrd. eurų. Organizacijos specialistai skaičiuoja, jog 2021 m. perskraidinamų keleivių skaičius turėtų išaugti iki 2,8 mlrd., tačiau šis numanomas rodiklis būtų 1,7 mlrd. keleivių mažesnis nei 2019 metais. IATA pabrėžė, jog labiausiai tikėtina, jog aviacijos industrija galėtų pasiekti 2019 m. rodiklius tik 2024 metais.

Išvados

Apibendrinus tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, jog pasaulinė koronaviruso pandemija sukėlė rimtų finansinių iššūkių didžiausioms pagal perskraidintų keleivių skaičių pasaulyje oro linijų bendrovėms ir veiklos tęstinumui užtikrinti, oro linijų bendrovės ėmėsi panašaus algoritmo strategijų, t. y. orlaivių flotilių mažinimas, darbuotojų atleidimas bei aplikacijos valstybės paramoms gauti. Dėl itin kritusios paklausos oro vežėjų siūlomoms paslaugoms oro linijos buvo priverstos itin sumažinti valdomų orlaivių skaičių bei atleisti maždaug trečdalį iki pandemijos aviakompanijose dirbančių darbuotojų. Nors valstybių vyriausybės stengėsi suteikti aviakompanijoms finansinę paramą, dalis oro vežėjų negalėjo pasinaudoti paramomis dėl skirtingų reglamentų šalių viduje, nesuteikiančių galimybės remti tų aviakompanijų, kurios nėra tų konkrečių valstybių vėliavų vežėjai.

Literatūra

- Afuah, A. (2019). *Business model innovation: concepts, analysis and cases*.
- „Air France – KLM“ 2019 m. finansinė ataskaita. Prieiga internetu: https://www.airfranceklm.com/sites/default/files/q4_2019_press_release_en_8855736.pdf
- „Air France – KLM“ 2020 m. finansinė ataskaita. Prieiga internetu: https://www.airfranceklm.com/sites/default/files/q4_2020_press_release_en_final.pdf
- Airports Council International (ACI). (2020). *Aviation Operations During COVID-19: Business Restart and Recovery*.
- Chang, C. H., & Chen Y. S. (2012). *The determinants of green intellectual capital*.
- Hill, Charles W. L. (2017). *Strategic management: an integrated approach: theory & cases*.
- International Air Transport Association. (2018). *Business Continuity Plan: Specific Issues for Public Health Emergencies*.
- „International Airlines Group“ 2019 m. finansinė ataskaita. Prieiga internetu: https://www.iairgroup.com/~media/Files/I/IAG/documents/IMS/Full%20year%20results%20release%20for%20the%20year%20to%20December%2031%202019_FINAL.pdf
- „International Airlines Group“ 2020 m. finansinė ataskaita. Prieiga internetu: <https://www.iairgroup.com/~media/Files/I/IAG/documents/IMS/interim-management-report-for-full-year-to-december-31-2020.pdf>
- „Lufthansa Group“ 2019 m. finansinė ataskaita. Prieiga internetu: <https://investorrelations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2019-e.pdf>
- „Lufthansa Group“ 2020 m. finansinė ataskaita. Prieiga internetu: <https://www.lufthansagroup.com/en/themes/annualreport-2020.html>
- Menshikov, Valery, A. (2015). *Global aerospace monitoring and disaster management*.
- Pine, J. C. (2015). *Hazzards analysis: reducing the impact of disasters*.
- Pitrėnaitė, B. (2014). *Ekstremalių situacijų valdymo politikos formavimo koncepcijos ir jų įgyvendinimas*. Mykolo Romerio universitetas.
- Ryanair Holdings 2019 m. finansinė ataskaita. Prieiga internetu: <https://investor.ryanair.com/wpcontent/uploads/2019/07/Ryanair-2019-Annual-Report.pdf>
- Ryanair Holdings 2020 m. finansinė ataskaita. Prieiga internetu: <https://investor.ryanair.com/wpcontent/uploads/2020/07/Ryanair-Holdings-plc-Annual-Report-FY20.pdf>

- Shaw, S.(2017). *Airline Marketing and Management*.
- Survila, A. ir Valickas, A. (2014). *Ekstremalių situacijų valdymas: ekstremalių situacijų vadybininkų kompetencijų modelio formavimo gairės*. Mykolo Riomerio Universitetas.
- Tamošiūnas, A. (2013). *Vadybos funkcijos ir priemonės*. Technika.
- The Oxford handbook of strategy implementation* (2017).
- Turkish Airlines 2019 m. finansinė ataskaita*. Prieiga internetu: [https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/THY_31.12.2019_\(USD\)_imzali_EN.pdf](https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/THY_31.12.2019_(USD)_imzali_EN.pdf)
- Turkish Airlines 2020 m. finansinė ataskaita*. Prieiga internetu: https://investor.turkishairlines.com/documents/financial-results/31_12_2020-usd-ifrs-rapor.pdf
- United Nations Industrial Development Organization. (2020). *Responding to the COVID-19 crisis: Pathway to Business Continuity & Recovery*.
- Wang, M. (2012). Measuring Intellectual Capital and Its Effect on Financial Performance: Evidence from the Capital Market in Taiwan. *Frontiers of Business Research in China*.

AIRLINE BUSINESS CONTINUITY CHALLENGES IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC

Gabrielė PETRAUSKAITĖ, Živilė JEŽERSKĖ

Abstract. The article discusses airline business continuity challenges caused by the global coronavirus pandemic. The first part of the article analyzes challenges for the world's largest airlines, focusing on temporary plane storage and write-offs, net losses, staff redundancies, fall in passenger demand and received government support aspects. The second part presents results of analysis of actions taken by airlines to ensure business continuity of 25 largest airlines by examining five largest airlines of the aviation market on each continent, i.e. analyzing actions taken by the largest Europe, North America, South America, Asia and Africa airlines to ensure business continuity during the pandemic. The qualitative inductive analysis and comparison methods were chosen for the research. The third section provides insights from international air transport organizations on further challenges that may challenge the sector in aspects of mandatory vaccination against the virus, legal vaccination regulation, quick testing, changes in fleets and non-mandatory air travel corridor application. Conclusions state that airlines looked for ways to reduce net losses while facing the pandemic as well as faced different national legal frameworks defining the airlines' eligibility for government support. Airlines have also reduced the fleets they operate and have taken early plane write-offs and staff redundancies as key measures to reduce losses.

Keywords: airlines, COVID-19, business continuity, international air transport organization, pandemic, air transport