

ORO BENDROVIŲ VEIKLOS RESTRUKTŪRIZAVIMO PROCESŲ YPATUMAI COVID-19 PANDEMIJOS SĄLYGOMIS

Živilė KONČIŪTĖ*, Liudmila LOBANOVA

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas,
Vadybos katedra, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva
El. paštas zivile.konciute@stud.vilniustech.lt

Gauta 2022 m. sausio mėn. 27 d.; priimta 2022 m. birželio mėn. 1 d.

Santrauka. Besivystančiose bei vis labiau konkuruojančiose rinkose įmonės kliaujasi sudarytais strateginiais planais, kuriuose apžvelgiami ir numatyti galimi rizikos veiksniai. Tačiau ne visada pavyksta numatyti visas grėsmes. COVID-19 pandemija paralyžiavo didžiąją dalį ekonomikos sektorių bei stipriausiai smogė aviacijos industrijai. Straipsnio pirmoje dalyje analizuojama veiklos restruktūrizavimo samprata, jos klasifikacija, priežastys bei esminiai restruktūrizavimo įgyvendinimo etapai. Remiantis literatūros analize, kokybiniu ekspertiniu vertinimu siekiama identifikuoti esminius oro bendrovių veiklos restruktūrizavimo proceso ypatumus lemiančius veiksnius ir kriterijus COVID-19 pandemijos kontekste. Norima išsiaiškinti, kurios pasirinktos restruktūrizavimo priemonės gelbėjo oro linijų bendrovės stagnacijos metu. Iš pasirinkto faktorinės analizės metodo matoma, jog oro bendrovės pandemijos valdymą pradėjo darbuotojų prastovomis ir jų mažinimu, prie išsilaikymo rinkoje prisidėjo valstybinės paramos bei naujos iki tol nepatrauklios rinkos, o stabilizavimą lėmė kokybiška komunikacija su akcininkais bei efektyvi vidinė komunikacija.

Reikšminiai žodžiai: oro linijų bendrovės, restruktūrizavimas, COVID-19, pandemija, veiklos sustabdymas, strateginiai planai.

Įvadas

Vykstant nuolatinei globalizacijai, vystantis rinkai vis daugiau verslų bei įvairių bendrovių ieško naujų ir neišnaudotų galimybių plėstis. Organizacijoms rengiant strateginius planus reikia taip pat numatyti neigiamą įtaką darančius veiksnius, jog verslas ir veikla galėtų rasti būdus jų išvengti ar su jais susitvarkyti. Tačiau neįmanoma numatyti visų grėsmių ir joms pasiruošti. Vienas iš labiausiai nenumatytų dabartiniame pasaulyje krizių buvo COVID-19 pasaulinė pandemija. Nenuostabu, jog būtent ji privertė daugelį įmonių sunerimti ir ieškoti naujų galimybių, apžvelgti savo planus ir juos pataisyti, renkantys naujus kelius. Ir iš tikrųjų apžvelgus įvairias industrijas galima matyti, jog COVID-19 pandemija paralyžiavo didžiąją dalį ekonomikos sektorių, tačiau labiausiai nukentėjo turizmo industrija sumažinant ir sustabdant 90 proc. savo veiklos (Fernandes, 2020). Šalims įvedus karantiną, įvairius ribojimus, užveriant valstybės sienas buvo sustabdyti skrydžiai – tad aviakompanijų keleiviniam sektoriui nebeliko užsakymų ir sumažėjo jų paslaugų poreikis.

Remiantis Europos parlamento duomenimis siaurąją turizmo dalį, t. y. tradiciniai atostogų ir turizmo paslaugų organizatoriai, sudaro 2,3 mln. žmonių, kuriose įdarbinta maždaug 12,3 mln. žmonių. 2018 m. Europos Sąjungos kelionių ir turizmo sektorius tiesiogiai sukūrė 3,9 proc. BVP ir įdarbino apie 11,9 mln. žmonių (Pernice, 2021). Dar 2019 m. pasaulyje tarptautinių turistų skaičius siekė 1,5 mlrd. žmonių, o Europoje jis buvo apie 745 mln. turistų ir sudarė apie 50 proc. rinkos (Pernice, 2021). 2020 m. kovo mėnesį įvykęs COVID-19 pandemijos protrūkis, vis dar keliantis daug neaiškumų ir susijusių su draudimais keliauti ir higienos prievolėmis, šiandien yra svarbiausias iššūkis, su kuriuo susiduria turizmas (Pernice, 2021). Atsirandančios naujos, grėsmingesnės viruso atmainos kelia vis didesnę nežinomą aviacijos industrijose, kuri gali privesti ir prie ekonominių sunkumų. Dar pačioje pandemijos pradžioje, įvestas karantino režimas nuo 2020 m. kovo 16 d. iki 2020 m. birželio 16 d. nustatė griežtus apribojimus ar net visišką priverstinį veiklos stabdymą tam tikriems sektoriams, o tai reiškė paveiktų įmonių dalinį ar net visišką to laikotarpio pajamų netekimą (Bitė et al., 2020). Tuo metu verslas susidūrė su staigiomis likvidumo problemomis, kurioms nebuvo

pasirengta ir įmonės buvo priverstos imtis restruktūrizavimo. Būtent tuomet ir prasidėjo ekspertų įžvalgos ir spėjimai apie artėjančių įmonių bankroto bangą.

Daugelis Europos valstybių – Prancūzija, Slovėnija, Suomija, Vokietija ir kt., o tarp jų ir Lietuva reaguodamos į susiklosčiusias aplinkybes priėmė įvairaus pobūdžio nemokumo procesus suspenduojančius teisės aktus, paprastai laikinai sustabdydamos būtent vadovų pareigą kreiptis dėl nemokumo bylos iškėlimo ir taip apsaugant įmones nuo bankrotų (Bitė et al., 2020).

Tyrimo *problema* – kokie restruktūrizavimo proceso veiksniai pasireiškia oro linijų bendrovėse.

Tyrimo *objektas* – oro bendrovių veiklos restruktūrizavimo procesai.

Tyrimo *tikslas* – nustatyti oro bendrovių veiklos restruktūrizavimo procesų ypatumus COVID-19 pandemijos iššūkių kontekste.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti restruktūrizavimo sampratą strateginiuose planuose;
2. Identifikuoti oro linijų bendrovių restruktūrizavimo priežastis;
3. Sugrupuoti restruktūrizavimo ypatumų veiksnius pandemijos metu.

1. Restruktūrizavimo samprata ir klasifikacija

COVID-19 pandemija turėjo beprecedentį poveikį visai aviacijos industrijai. Vienos iš labiausiai paveiktų yra oro linijų kompanijos orientuotos į keleivių gabenimą/turistinius skrydžius. Pandemijos pasekmės bei įvairūs suvaržymai keliavimui privedė ne vieną avia kompaniją prie finansinių sunkumų (Sheridan, 2020). Vienas iš būdų išvengti bankroto yra restruktūrizavimas. Šios veiklos tikslas yra sudaryti tinkamas sąlygas įmonėms, kurios turi laikinų finansinių sunkumų, bei kurios vis dar geba tęsti savo veiklą, padėti sumokėti skolas, atkurti mokumą (Akyuwen, 2011). Sklandus ir savalaikis restruktūrizavimo procesas leidžia laikinų sunkumų turinčioms įmonėms performuoti savo veiklą, keičiant įmonės strategiją, atsisakant nepelningų veiklos formų ir susitelkiant ties veiksmingiausiomis (Karsokienė ir Dromantienė, 2021).

Restruktūrizavimo strategija reiškia pokyčius, kai esamos organizacijos struktūra tobulinama, tam, kad būtų pasiektas didesnis veiksmingumas ir efektyvumas. Restruktūrizavimo strategijas galima suskirstyti į tris, kurios yra pavaizduotos 1 paveiksle:

- finansinis restruktūrizavimas;
- organizacinis restruktūrizavimas;
- portfolinis restruktūrizavimas.

Finansinis restruktūrizavimas skirtas išspręsti biudžeto klausimus, t. y. strategija, kuri apima sudėties keitimą skolos ar nuosavo kapitalo atžvilgiu, siekiant optimizuoti bendras kapitalo išlaidas. Organizavimo restruktūrizavimo strategija apima vidines operacijas, žmogiškuosius išteklius valdymo klausimais (Jucevičius et al., 2017). Ši strategija apima mažinant darbuotojų ar kitų operacijų skaičių, tam kad būtų sumažintos pridėtinės, administracinės ar kitos galimos išlaidos. Portfolinio restruktūrizavimo strategija naudojama kuomet organizacija pasilieka tik pagrindinę veiklą (Misevičius, 2011). Šios strategijos metu organizacija atsisako kitų gaminamų ar parduodamų produktų linijų ir lieka tik prie originalaus vieneto. Ši strategija siejasi su pardavimų, kurios metu taip pat parduodami verslo vienetai, kurie ilgalaikėje perspektyvoje neneš pelno.



1 paveikslas. Restruktūrizavimo strategijų tipai (šaltinis: sudaryta remiantis (Jucevičius et al., 2017))

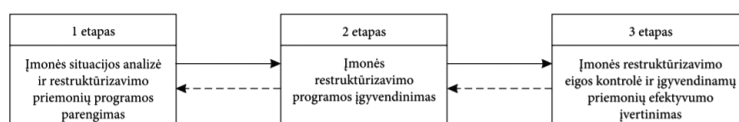
Pats restruktūrizavimas dažnai matoma kaip strateginė priemonė, skirta finansiniam bendrovės atgaivinimui, jog būtų išvengtas bankrotas ir likvidavimas. Restruktūrizavimo procesas gali vykti ne teismo tvarka, kuomet yra inicijuojamas pačios įmonės arba teismo tvarka pagal restruktūrizavimo įstatymą (Karsokienė ir Dromantienė, 2020). Pirmuoju atveju, inicijuojant restruktūrizavimą įmonė turi atitikti antikrizinius valdymo aspektus, pasirinkta strateginis

restruktūrizavimas atitikti įmonės tikslus bei interesus, o bendrovė turi suderinti vidinius finansinius stabilizavimo įrankius. Analizuojant mokslinę literatūrą, pastebima, kad kiekvienas restruktūrizavimą skirsto į skirtingą etapų skaičių, dėl skirtingų nuomonių ir požiūrių į šių etapų dedamąsias. 2 paveiksle autorius (Newton, 2003) išskiria tris pagrindinius ir esminius restruktūrizavimo strategijos parengimo etapus:

1. Įmonės situacijos analizė ir restruktūrizavimo priemonių programos rengimas. Šiuo etapu atliekama nuodugni įmonės vidinės ir išorinės aplinkos analizė, nustatomi tikslai ir uždaviniai, rengiamos strategijos, parenkami strategijai įgyvendinti naudojami metodai, aprašoma visa restruktūrizavimo programa, parenkami atsakingi asmenys ir nurodomi terminai (Watson Farley & Williams, 2021).

2. Įmonės restruktūrizavimo programos įgyvendinimas. Šiame etape pradedamas restruktūrizavimo planas, naudojamos priemonės tikslams įgyvendinti, nustatomas priemonių tikslingumas (Craig, 1998).

3. Įmonės restruktūrizavimo eigos kontrolė ir įgyvendinamų priemonių efektyvumo įvertinimas. Šis etapas dažniausiai pradedamas kartu su antruoju etapu, analizuojami kiekvieno etapo rezultatai, esant poreikiui koreguojama programa ir vidiniai terminai.



2 paveikslas. Restruktūrizavimo įgyvendinimo etapai (šaltinis: sudaryta autorių remiantis (Garškaitė-Milvydienė, 2013))

Donaldas M. DePamphilis restruktūrizavimo strategijos išpildymą suskirsto į 5 etapus (DePamphilis, 2010). Pirmiausiai vyksta organizacijos tikslų nustatymas ir vertinamas restruktūrizavimo tikslingumas ir jos pagrindimas. Vėliau jau prasideda pačios organizacijos būklės diagnostikas, kurios metu vertinami įvairūs įmonės aspektai, vidinė ir išorinė aplinka. Remiantis gautais rezultatais prasideda įmonės restruktūrizavimo strategijos parengimas ir planavimas. Šiuo etapu parengiami keletą vystymosi alternatyvių planų su numatomais strateginiais tikslais. Tuomet prasideda restruktūrizavimo įgyvendinimas pagal parengtą pasirinktą programą. Šiame etape įgyvendinami veiksmai, tikrinami gauti rezultatai pagal suplanuotus, naudojamosi alternatyvomis jeigu jų reikia, atsižvelgiant kuria kryptimi vystosi įmonės restruktūrizavimas galimai koreguojama pati programa. Galiausiai prasideda restruktūrizavimo vertinimas bei analizuojami gauti rezultatai (Milvydienė, 2011).

Restruktūrizavimą taip pat galima skirstyti į kelis tipus:

- *Susijungimas ar įsigijimas.* Šiuo atveju gali susijungti dvi ar kelios įmonės/viena įmonė nusipirkti kitą ir tuomet norint veikti kartu esamą veiklą reikia restruktūrizuoti (Kim, 2021).
- *Teisinis restruktūrizavimas.* Įvyksta tuomet, kai įmonės pokyčiai yra susiję su teisės normomis. Šiuo atveju gali būti nuosavybės pasikeitimas, įvairūs verslo dokumentai ir pan. (Bitė et al., 2020).
- *Finansiniai poreikiai.* Šis atvejis taikomas, kuomet verslo įmonėje pasikeičia kapitalo struktūra. Priskiriamas kuomet įmonė turi kapitalo skolų, nuosavybės išipareigojimų ir pan. (Bitė et al., 2020).
- *Išlaidų mažinimas.* Šiuo atveju siekiama sumažinti administraciniame ir veiklos skyriuje išlaidų mažinimą. Tai gali būti kuomet įvairūs procesai yra robotizuojami, automatizuojami ir pan. (Garškaitė-Milvydienė, 2013)
- *Valdymo pertvarkymas.* Šis restruktūrizavimas vyksta, kuomet didelė įmonės veikla iš esmės yra restruktūrizuojama. Tai apima produktų, operacijų, administravimo ir paslaugų pakitimus (Fernandes, 2020).
- *Dalies pardavimas.* Kuomet organizacija įsivertinus savo veiklą pamato dalį, kuri neneša norimos naudos ir ją parduoda esančioje rinkoje (Garškaitė-Milvydienė, 2013).

Priežastys, dėl kurių įmonės imasi restruktūrizavimo:

- *Dinamiškumas verslo aplinkoje.* Verslo pasaulis nesustojamai keičiasi, tad tai verčia keisti tam tikrus verslo aspektus, norint išlikti konkurencingiems. Kai kurie pakeitimai nepriveda prie intensyvaus įmonės restruktūrizavimo, tačiau kiti gali sukelti didžiulį perversmą. Dinamiška verslo aplinka yra vienas iš išorinių faktorių, lemiančių didžiulę įmonių restruktūrizavimą (Zakarevičius, 2003).
- *Darbo struktūros ir veiksmų pokyčiai.* Darbo ir gamybos modeliai yra dinamiški, remiantis jais įmonės atranda naujus procesus, kurie ilgainiui priveda prie įvairių rezultatų. Norint įgyvendinti naujus procesus ir struktūras, gali prireikti kardinaliai jas pertvarkyti (Imhanzenobe, 2021).
- *Rinkos galimybių panaudojimas.* Įmonės gali restruktūrizuoti siekiant pasinaudoti geresnio verslo augimo galimybėmis. Galimybės gali privesti prie naujų rinkų, jas išplėsti. Vienas iš pavyzdžių, jog steigiant tarptautinius biurus kaip organizacinio restruktūrizavimo dalį, gali būti lengviau užkariauti naujas rinkas (Akbar & Kisilowski, 2020).

- *Klientų poreikių patenkinimas*. Įmonės persitvarko, kad atitiktų besikeičiančius vartotojų poreikius. Kad įmonė galėtų valdyti veiklos pokyčius, gali prireikti steigti naujus padalinius, samdyti naujus darbuotojus (Cifuentes-faura & Faura-martínez, 2021).
- *Sujungimas*, dėl kurio atsiranda prekės ženklo pakeitimas. Bendrovei norint susijungti su kita bendrove arba ją įsigyti, gali prireikti restruktūrizavimo proceso (Fernandes, 2020)
- *Vidinės organizacijos problemos*. Tokios kaip neefektyvumas, prastas pasirodymas, mažėjančios pajamos, didėjančios pridėtinės išlaidos, netinkamas biudžeto paskirstymas ir pan. (Fernandes, 2020).

2. Avialinijų verslo modeliai

Verslo modelio samprata dažnai suprantama norint apibūdinti pagrindinius verslo komponentus. Jis naudojamas kuomet vertinama sąsaja kaip verslas kuria vertę savo klientams, kaip bendrovė kuria ir generuoja pelną bei kaip ji konkuruoja rinkoje (Sengur, Y. & Sengur, F., 2017). Remiantis šiuo požiūriu, nors verslo modelis sinchronizuoja rinkos suvokimą ir įmonės tikrovę, jis taip pat parodo kaip sistemą, kuomet visos verslo sudedamosios dalys dera tarpusavyje. Verslo modelis apima visą veiklą susijusią su vertės kūrimu ir jos reprezentavimu. Taip pat per jį atsiskleidžia ryšys tarp įmonės ir verslo logikos.

Oro linijų pramonėje galima apibrėžti daugybę skirtingų verslo modelių, atsižvelgiant į kiekvienos oro bendrovės verslo planą. Gillen ir Gados (2008) avialinijas priskyrė prie pilno aptarnavimo oro linijų (FSC), veikiančių plačioje geografinėje zonoje, pigių skrydžių oro linijų (LCC), teikiančių trumpo nuotolio paslaugas iš taško į tašką, ir užsakovų skrydžių oro linijų (CC), orientuotų į vidutinio nuotolio rinkas. Prie šios klasifikacijos dar būtų galima pridėti krovines oro linija ir hibridines.

Pilno aptarnavimo oro linijos dažniausiai būna buvusi nacionalinė oro linijų bendrovė, kuri bėgant metams buvo tam tikru mastu privatizuota. FSC taip pat pasižymi dideliu ir įvairiu lėktuvų parku, kadangi vykdo įvairius maršrutas, pradedant nuo tolimųjų iki vidutinio nuotolio ir regioninių skrydžių. Šios bendrovės taip pat turi atitinkamas kitas aviacines paslaugas, tokias kaip aptarnavimo įmonės savo centriniuose oro uostuose, techninės priežiūros paslaugas, maitinimo įmonės ir pan. Kiekviena FSC turi lojalumo programą, tam jog išlaikytų dažniausiai skraidančius asmenis. Lojalumo programos (Frequent flyers programs, FFP) tapo platesnės strategijos vadinamos CRM. Šios strategijos tikslas yra suteikti vežėjams galimybę geriau valdyti savo klientus įdiegiant patikimus bendravimo procesus ir procedūras. Vienas iš CRM uždavinių yra pagerinti keleivio pirkimo ir kelionės patirtį, siekiant individualizuoti vežėjo paslaugas. Apskritai, šis verslo modelis yra laikomas patikimu, turinčiu gerą klientų aptarnavimą, nuspėjamą ir gana tinkamą aptarnavimą orlaivyje ir pramogą bei paliekančius tam tikrą naudą – lojalumo programą.

„Pigių skrydžių vežėjų“ arba LCC sąvoka atsirado Jungtinėse Valstijose kartu su „Southwest Airlines“ aštuntojo dešimtmečio pradžioje. Netrukus toks modelis pasklido ir Europoje, kuomet 1991 m. Airijos bendrovė „Ryanair“, anksčiau buvusi tradicinė oro vežėja transformavo savo verslo modelį į LCC, o vėliau jos pavyzdžiu pasekė Jungtinės Karalystės vežėjos, tokios kaip „EasyJet“ ir pan. LCC apibrėžiama kaip oro linijų bendrovė, sukurta siekiant turėti konkurencinį pranašumą sąnaudų atžvilgiu, palyginti su FSC. Kad pasiektų šį pranašumą, LCC remiasi supaprastintu verslo modeliu (palyginti su FSC). Kaip rodo pavadinimas, pigių skrydžių vežėjai labai stengiasi sumažinti išlaidas iki minimumo ir priversti žmones patikėti (daugeliu atvejų teisėtai), kad jiems siūloma mažiausia kaina tam tikru maršrutu. Mažų sąnaudų verslo modeliuose daroma prielaida, kad kaina parduoda pati save, o, žinoma, yra gana dosni reklamos kampanijų metu, nes keleivis turi žinoti, kad tam tikra žema kaina iš tikrųjų yra rinkoje. Kadangi visi pigių skrydžių vežėjai turi laikytis oro linijų taisyklių, taikomų visoms oro linijoms, neatsižvelgiant į naudojamus oro linijų verslo modelius, jie netaupo pinigų tokiems dalykams kaip priežiūra (nors tam tikru mastu tai daro teisiniu būdu). Todėl jiems reikia taupyti kitiems dalykams. Taupymas paprastai grindžiamas tuo, kad keleiviai negauna laukiamos naudos iš bilieto, o turi už juos sumokėti. Vienas iš taupymų yra tai, jog keleivis nusipirkęs bilietą negauna maitinimo, tačiau jų gali nusipirkti skrydyje. Taip pat būna limituotas bagažas, kuomet oro linijos apriboja rankinį bagažą. Norint skristi su didesniu bagažu keleiviui taikomi papildomi mokesčiai. Taip pat šios verslo modelio oro linijos orientuojasi į antrinius oro uostus, esančius toliau nuo miesto centro. Norint sutaupyti LCC tipo modelyje vyrauja monotipinis orlaivius parkas, leidžiantis sutaupyti iš priežiūros, darbdavio išlaidų, susijusių su tipų įvairove, ir didelių orlaivių gamintojų nuolaidų naujiems orlaiviams (kuris gali būti parduodamas naudotas už panašią į pirkimo kainą). LCC išsiskiria tuo, jog neturi jungiamųjų skrydžių. Pigių skrydžių oro linijų verslo modeliuose daroma prielaida, kad vienintelis siūlomas ryšys yra taškas į tašką. Keleiviai, norintys pasinaudoti jungiamaisiais skrydžiais, turi iš naujo užsiregistruoti tranzitiniame oro uoste. Taip sutaupoma daug rezervavimo programinės įrangos ir registracijos mokesčių, taip pat sumažinamos išlaidos, susijusios su vėlavimais ir keleiviais, kurie praleido jungiamąjį skrydį.

Užsakomųjų skrydžių verslo modeliai priklauso nuo atostogų kelionių, kurias siūlo kelios kompanijos, siūlančios poilsines keliones visame pasaulyje. Dažniausiai jie neparduoda individualių bilietų. Atvirkščiai, jie pasirašo atitinkamas sutartis su kelionių agentūromis dėl tam tikro skaičiaus keleivių pervežimo į tam tikrą vietą ištisus metus. Užpildyti orlaivį keleiviais tampa kelionių agentūros pareiga. Kai kuriais atvejais vieną orlaivį gali užsakyti daugiau nei viena kelionių agentūra, jei kelionės tikslas yra pakankamai retas, kad vienas kelionių organizatorius negalėtų užpildyti orlaivio. Tačiau ir tokiu atveju užsakomųjų skrydžių bendrovė yra apsaugota, nes parduodamas visas orlaivis. Šis verslo modelis neturi tiesioginių pardavimų keleiviams, todėl nereikia investuoti į rinkodaros ir rezervavimo sistemas. Taip pat nesusiduria su žemų kainų klientų aptarnavimo problemų, nes užsakomųjų skrydžių operatoriai dažnai naudoja pigių oro linijų verslo modelių taikomus metodus. Didžiausias iššūkis išskylantis šiame verslo modelyje – sudaryti tinkamas sutartis su kelionių organizatoriais. Pasiūla dažnai viršija paklausą šioje rinkoje, nors tai skiriasi įvairiose šalyse ir labai priklauso nuo konkrečios šalies kelionių ypatybių.

Krovinių oro linijų verslo modeliai yra gana aiškūs. Tai aviakompanijos, kurios pragyvena iš prekių gabenimo ekspeditoriams ar didelėms laivybos kompanijoms. Šios oro linijos paprastai vykdo skrydžius naktį ir neturi jokių išlaidų, susijusių su žmonių pervežimu. Tačiau jie labai priklauso nuo tinkamų sutarčių su ekspedijavimo ir siuntimo įmonėmis, kurios paprastai reikalauja labai aukšto aptarnavimo lygio. Tai savo ruožtu kroviniams oro linijoms reišia papildomas išlaidas, susijusias su visiškai nepriekaištingo patikimumo užtikrinimu.

Hibridinių oro linijų verslo modelių yra tiek, kiek galima įsivaizduoti. Tai apima tradicinės pilno aptarnavimo oro linijas, gabenančias krovinius į paskirties vietas, siūlančias savo pigių skrydžių vežėjus arba franšizuojant regioninius maršrutus kitoms oro linijoms, kad būtų užtikrintas tinkamas srautas.

3. Oro bendrovių sprendimų apžvalga pandemijos metu

Komercinis oro transportas dabartiniame pasaulyje yra neatsiejama keliavimo priemonė. Ji suteikia galimybę greitai, saugiai ir ekonomiškai keliauti tarp geografiškai tolimų vietų. Tačiau nuolat išskylančios naujos kliūtys, tokios kaip: ugnikalnių išsiveržimai, stichinės nelaimės, teroristiniai išpuoliai, saugumo grėsmės turistiniuose kurortuose, skrydžių valdymo vėlavimai ir svarbiausiai šiai dienai COVID-19 pandemija – pasaulinis infekcinių ligų plitimas – visa tai sukėlė sutrikimus oro linijų bendrovėms (Sheridan, 2020), kuomet ekstremalios situacijos gali privesti prie bankroto, likvidavimo ar restruktūrizavimo.

Pasaulinei sveikatos organizacijai 2020 m. kovo 11 d. COVID-19 plitimą įvardijus kaip pandemiją, daugelis pasaulio šalių pradėjo užvėrinėti valstybių sienas (Watson Farley & Williams, 2021). Tai privertė oro linijų bendroves pristabdyti savo veiklą ir nutraukti vykdomus skrydžius. Tuo metu vyko tik komerciniai skrydžiai, kuomet norima parskraidinti keleivius į jų gyvenamąsias šalis, privačių bei krovinių lėktuvų skrydžiai. Įvairių bendrovių veikla buvo sustabdyta neribotam laikui, tad daugelis įmonių turėjo priimti įvairius sprendimus ir restruktūrizuoti savo veiklą: siųsti darbuotojus į prastovas, juos atleisti, ieškoti naujų sferų, plėstis rinkose, kurios nebūdavo patrauklios, kuriose galėtų veikti, restruktūrizuoti įmonės veiklą, jos struktūrą. Vienas iš pavyzdžių lietuvių oro bendrovė „GetJet“, kuri 12 savo lėktuvų parkavo Šiaulių oro uoste, į prastovas išsiuntė apie 90 proc. darbuotojų, vėliau daugumą jų atleido, keleiviniuose lėktuvuose panaikino kėdes ir taip pradėjo vykdyti „cargo“ skrydžius, pradėjo dirbti su rinkomis, kurios anksčiau nebuvo patrauklios ir su kuriomis nebuvo kontakto (skraidino kareivius iš Suomijos ir Vokietijos į Bagdadą, Afrikos rinką) bei dvigubai sumažino savo lėktuvų parką (iš 16 liko 8). Svarbiausias veiksnys tuomet buvo „išgyventi“ pandemiją ir kiek įmanoma organizuoti skrydžius.

Remiantis Europos Komisija, iki pandemijos valstybės negalėjo remti savo aviakompanijų ir traktavo tai kaip konkurencijos pažeidimą bendroje rinkoje. Pandemijos metu, atsižvelgdama į vyraujančią situaciją, kuomet oro linijoms ypatingai sunku konkuruoti, išgyventi ir nebankrutuoti, leido teikti paramą oro linijų bendrovėms netraktuojant to, kaip pažeidimo. Pirmiausiai tai pradėjo daryti Skandinavijos šalys, o vėliau ir kitos. Šalių paramos dydžiai oro bendrovėms pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Šalių parama oro linijų bendrovėms (šaltinis: sudaryta autorių, remiantis (Statista.com, 2022))

Oro linijų bendrovė	Šalis teikianti paramą	Paramos dydis eurais
SAS	Danija ir Švedija	1,13 mlrd.
EasyJet	Didžioji Britanija	2,24 mln.
Regioninės avialinijos	Norvegija	121 mln.
Visos oro linijos	Švedija	318 mln.

1 lentelės pabaiga

Oro linijų bendrovė	Šalis teikianti paramą	Paramos dydis eurais
TUI Group	Vokietija	3,52 mlrd.
IAG	Didžioji Britanija	2,55 mlrd.
IAG	Ispanija	750 mln.
Finnair	Suomija	1,23 mlrd.
Condor	Vokietija	550 mln.
WizzAir	Vengrija ir Didžioji Britanija	344 mln.
Lufthansa AG	Vokietija/Šveicarija	6,84 mlrd./ 1,4 mlrd.
AirFrance-KLM Group	Prancūzija/Olandija	8 mlrd./ 3,4 mlrd.
Ryanair	Airija	670 mln.

Lentelėje pateiktos kelių Europos valstybių oro linijos sulaukusios paramos iki 2021-04-01. Daugiausiai paramos sulaukė „AirFrance-KLM Group“ su parama iš Prancūzijos ir Olandijos, kuri siekė net 11,4 mlrd. eurų. Antroje vietoje yra Lufthansos grupė su parama iš Vokietijos ir Šveicarijos, kuri siekė 8,24 mlrd. eurų. Taip pat galima matyti neįprastą Švedijos sprendimą paremti visas nacionalines oro linijas, o ne susikoncentruoti ties viena. Mažiausiai iki tol paramos sulaukė regioninės Norvegijos avialinijos – 121 mln. eurų.

4. Tyrimo metodika

Tyrime yra nagrinėjama oro linijų restruktūrizavimo proceso ypatumai COVID-19 pandemijos metu. Pasirinktas metodas – ekspertų apklausa. Renkantis šią metodiką, respondentai yra kokios nors srities specialistai (šiuo atveju aviacijos specialistai). Ekspertiniams vertinimams reikalingos specialios ekspertinės žinios ir ekspertinis patyrimas, kurį gali turėti tik nedidelis skaičius specialistų. Šis metodas leidžia suderinti kelių atrinktų ekspertų nuomones ir priimti/rasti bendrą nuomonę. Kokybinio tyrimo imties reprezentatyvumą lemia lankstūs kriterijai (Halling et al., 2006). Tyrimo metu buvo apibrėžtas tikslingas laukas bei pasirinkti atitinkami asmenys – X1, X2, X3... XK, dirbantys oro linijų bendrovėse, užimantys vadovaujančias pozicijas ir turintys ne mažesnę nei 5 m. darbo stažą. Pagal pateiktus kriterijus pasirenkamos 3 aviakompanijos, ir atrenkama po 4 ekspertus iš kiekvienos – tyrime iš viso dalyvavo 12 ekspertų. Toliau 2 lentelėje pateiktos dalyvavusių tyrime ekspertų charakteristikos.

2 lentelė. Ekspertų vertinimo kriterijai

Ekspertui priskirtas X	Eksperto darbo stažas	Išsilavinimas	Veiklos vertinimas Rekvizitai.lt	Apklauso atlikimo data
X1	5 m.	Aukštasis neuniversitetinis	6.2	2022-01-19
X2	7 m.	Aukštasis universitetinis	6.2	2022-01-19
X3	9 m.	Aukštasis koleginius	6.2	2022-01-20
X4	10 m.	Aukštesnysis	6.2	2022-01-21
X5	9 m.	Aukštesnysis	6.4	2022-01-17
X6	10 m.	Aukštesnysis	6.4	2022-01-19
X7	5 m.	Aukštasis universitetinis	6.4	2022-01-18
X8	6 m.	Aukštasis universitetinis	6.4	2022-01-18
X9	8 m.	Aukštasis universitetinis	8.4	2022-01-17
X10	11 m.	Aukštasis universitetinis	8.4	2022-01-19
X11	9 m.	Aukštasis koleginius	8.4	2022-01-19
X12	10 m.	Aukštesnysis	8.4	2022-01-20

Apklausa buvo vykdoma pateikus anoniminę anketą per internetą. Klausimynas sudarytas remiantis teorinėmis žiniomis apie restruktūrizavimo bei aplinkos veiksnius pandemijos metu. Anketoje pateikti 8 klausimai, kuriems priskirti veiksniai atskleidžiantys proceso struktūrizavimą, bei jo ypatumus. Kiekvieną klausimą ekspertas vertina pasitelkdamas savo nuomonę, kiek priskirtas kriterijus daro įtaką. Tyrimo gautiems rezultatams analizuoti naudojamas faktorinės analizės metodas. Šio metodo tikslas – suranguoti restruktūrizavimo proceso lemiančius ypatumus.

Faktorinė analizė priklauso bendrojo tiesinio modelio (angl. *General Linear Model – GLM*) kategorijai ir remiasi daugialypei tiesinei regresijai analogiškais prielaidomis (Garson, 2009), pagrindinės kurių – tiesinė kintamųjų priklausomybė, intervaliniai arba jiems artimi duomenys, tinkamas kintamųjų parinkimas, kintamųjų multikolinearumo nebuvimas.

Tyrimo metu ranginės Likerto skalės duomenims įvertinti plačiai taikomas intervalų skalės analizės metodas, kai skalė sudaroma iš 7-ių reikšmių (čia 1 – visiškai nedaro įtakos, 7 – daro labai didelę įtaką).

Tyrimo metu, norint pasiekti aiškių rezultatų buvo naudojama SPSS programa. Faktorinė analizė neturi prasmės nekoreliuotiems kintamiesiems. Pirmiausiai buvo išitikinta, jog stebimi kintamieji tarpusavyje koreliuoja. Ar šiuo aspektu duomenys tinka faktorinei analizei, įvertino Kaizerio-Mejerio-Olkinio (KMO) matas. KMO yra empirinių koreliacijos koeficientų reikšmių ir dalinių koreliacijos koeficientų reikšmių palyginamasis indeksas. Jis skaičiuojamas pagal formulę:

$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} a_{ij}^2}, \quad (1)$$

čia r_{ij} – kintamųjų X_i ir X_j koreliacijos koeficientas, a_{ij} – kintamųjų X_i ir X_j dalinės koreliacijos koeficientas.

5. Tyrimo rezultatai

Atlikus ekspertinę apklausą ir išanalizavus rezultatus matoma, jog didžiausią įtaką turėjo susidariusi konkurencinė aplinka bei atsižvelgimas į rinkos reguliavimą. Iš tikrųjų, galima matyti, jog užsidarius valstybių sienoms, rinkos reguliacija turėjo didžiulę neigiamą įtaką visų oro linijų bendrovių verslo planams, kurios orientavosi į keleivinius skrydžius, t. y. pigių oro linijų, pilno aptarnavimo bei užsakomųjų bendrovių oro linijoms. Atsižvelgiant į tai, gauti rezultatai, kurie apsprendė, kokius veiksnius priėmė bendrovės. 3 paveiksle matome suskirstymą į keturias grupes, veiksnių, kurie pandemijos pradžioje turėjo didžiausią įtaką: 1 grupė galima apibūdinti kaip pandemijos valdymą – yra subsidijos už prastovas verslui, centralizuotas Covid-19 situacijos valdymas, naftos kainų augimas. 2 grupę galima pavadinti darbuotojų sfera, kuri apima kvalifikuotų specialistų trūkumas, robotizavimas ir didėjanti mokestinė našta. 3 grupė – nestabili reguliacinė aplinka, investuotojų trūkumas ir robotizavimas. 4 grupė galima pavadinti veiklos stabdymo priemonėmis, kurioje atsiduria darbuotojų skaičiaus mažinimas ir lėktuvo parko mažinimas.

	1	2	3	4
Subsidijos už prastovas verslui	,561	,284	–,489	–,330
Centralizuotas COVID situacijos valdymas	,830	–,220	–,156	,067
Departamentų sujungimas/ atsisakymas	–,920	,021	–,191	,053
Nestabili reguliacinė aplinka	–,151	–,010	,525	–,724
Naftos kainų augimas	,903	,165	–,005	,075
Kvalifikuotų specialistų stygius	,310	,843	,066	–,223
Investuotojų trūkumas	,056	–,071	,926	–,001
Robotizavimas	,010	,494	,838	–,034
Darbuotojų skaičiaus mažinimas	–,398	,131	,034	,801
Lėktuvų parko mažinimas	,437	–,167	,238	,774
Valstybės parama	–,106	,773	,184	,002
Didėjanti mokestinė našta	–,113	,787	–,136	,155

3 paveikslas. Komponentų pasiskirstymo matrica

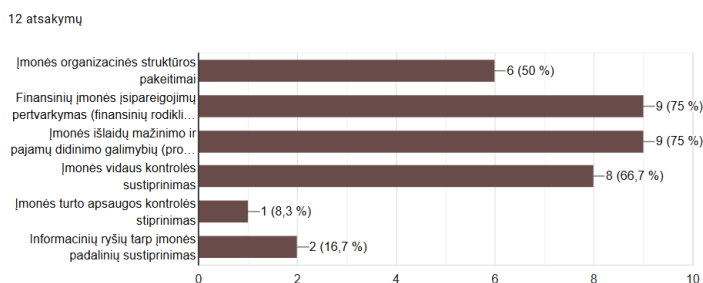
Taip pat, iš gautų rezultatų atlikus analizę (3 lentelė), paaiškėjo, jog svarbiausia yra vadovaujančio personalo komunikacija, efektyvi nuolatinė vidinė komunikacija, bei komunikacija su investuotojais. Gavus tokius rezultatus, matoma, jog svarbiausia yra vidinis įmonės bendradarbiavimas ir darbuotojų žinios, kurios ypač praverčia krizių metu, norint

priimti nestandartinius sprendimus. Būtent restruktūrizavimo metu oro bendrovės ir ėmėsi efektyvios komunikacijos tam, jog būtų išlaikytas ir sustiprintas strategijos planavimas.

3 lentelė. Komunikacijos kriterijų vidurkiai

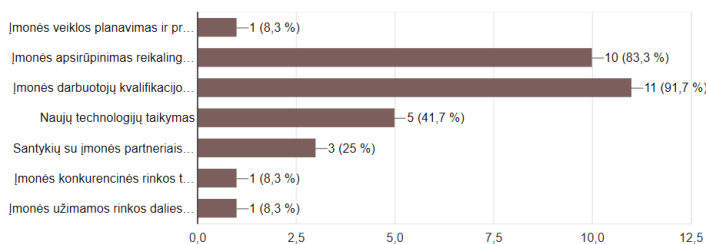
Kriterijaus pavadinimas	Ekspertai												Rodiklių svoriai
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	
Vadovaujančio personalo komunikacija	0,3	0,25	0,25	0,2	0,2	0,25	0,2	0,2	0,25	0,25	0,2	0,2	0,23
Efektyvi nuolatinė vidinė komunikacija	0,35	0,4	0,35	0,3	0,35	0,35	0,35	0,3	0,35	0,4	0,3	0,35	0,35
Komunikacija su žiniasklaida	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,15	0,1	0,1	0,15	0,1	0,1	0,05	0,12
Komunikacija su investuotojais/akcininkais	0,15	0,25	0,25	0,3	0,25	0,2	0,3	0,35	0,15	0,2	0,3	0,3	0,25
Socialinių tinklų komunikacija	0,1	0,05	0,05	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05	0,1	0,1	0,05
Viso:	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Vėliau buvo nagrinėjami kokios operatyvinės priemonės matomos 4 paveiksle buvo pasirenkamos pandemijos metu. Ekspertai sutartinai išskyrė 2 svarbiausias priemones, tai yra finansinių įmonės išpareigojimų pertvarkymą bei įmonės išlaidų mažinimo ir pajamų didinimo galimybių paiešką. Svarbu suprasti, jog restruktūrizavimas reikalauja originalaus mąstymo, kadangi norint tęsti veiklą būtina atsižvelgti į galimybes bei suprasti savo finansinius išpareigojimus bei ieškoti naujų galimybių. Ekspertai komentaruose paminėjo, jog prasidėjus pasaulinei COVID-19 pandemijai, tam tikros įstaigos pradėjo teikti lengvatas. Viena iš jų buvo tai, jog buvo galima išimtimi pradėti vykdyti krovininius skrydžius keleiviniais lėktuvais juos permodifikuojant į krovininius, jais gabenti įvairias medicinines priemones po visą pasaulį. Pradėjus plėsti skrydžiams iki tol nebūtose kryptyse, įmonės pirkto/lizingavo plataus fiuzeliažo lėktuvus, kadangi jais galima pasiekti tolimesnes kryptis bei gabenti didesnius krovininius.



4 paveikslas. Pasirenkamos operatyvinės priemonės

Strateginėse priemonėse (5 paveikslas) ekspertai išskyrė įmonės darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ir aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimą, taip pat ir įmonės apsirūpinimą reikalingais ištekliais ir jų racionalaus panaudojimo. Žvelgiant iš šalies, galima pastebėti, jog net ir įvertinus finansines galimybes oro linijų bendrovės restruktūrizavimo metu tęsia savo veiklą mažindamos išlaidas, tačiau investuodamos į pačius darbuotojus, jų galimybių išnaudojimą bei kvalifikacijų kėlimą.



5 paveikslas. Pasirenkamos restruktūrizavimo strateginės priemonės

Atlikus tyrimą ir išanalizavus gautus rezultatus, pastebima jog oro linijų bendrovės siekiant tuo metu išsilaikyti rinkoje pradėjo kardinaliai keisti savo strateginius planus bei ieškoti neišnaudotų galimybių. Pristabdžius savo įprastine veiklą (keleivių transportavimą), glaudžiai komunikuojant visoje įmonėje, atsižvelgiant į darbuotojus buvo rasti sprendimai, kurie padėtų toliau vykdyti veiklą.

Išvados

1. Strategijos samprata mokslinėje literatūroje interpretuojama įvairiai. Apibendrinant ją galima apibūdinti kaip priemonę, padedančią įmonei realizuoti išsikeltus tikslus sudarant nuoseklų planą. Strateginis planas apima įvairias funkcijas, todėl organizacijai yra paprasčiau spręsti iškilusias ir pasitaikančias kliūtis. Nenumatant visų grėsmių arba veiklą vykdant su dideliu rizikos faktoriu taip pat galima imtis įmonės restruktūrizavimo. Restruktūrizavimas yra viena iš priemonių išvengti bankroto, atgaivinant įmonės veiklą ir mokumą. Šį procesą galima suskirstyti į tris strategijas: finansinį, kuomet sprendžiami biudžeto klausimai, organizacinį, kuomet sprendžiami žmogiškieji ištekliai, bei portfolinį, kuomet bendrovė pasilieka tik pagrindinę veiklą. Sprendimą vykdyti įmonės restruktūrizavimą gali priimti pati įmonė arba kreiptis į teismą, jo nustatyta tvarka.
2. Apžvelgus mokslinę literatūrą, matoma, jog viena pagrindinių restruktūrizavimo priežasčių yra finansinės problemos. Jos gali ištikti bet kada, net ir turint stipriausią verslo planą. Strateginis planas numato galimybes, tačiau nenumato visų įmanomų grėsmių. Taip pat restruktūrizavimo imamasi, kuomet siekiama reorganizuoti pačią įmonę ar keisti jos tikslą. Šiuo būdu atsižvelgiama daugiausiai į darbuotojus, jų samdymą/atleidimą, departamentų sujungimą ar pašalinimą. Restruktūrizavimo imamasi taip pat norint išsaugoti tik įmonės pagrindinę veiklą, kuomet visa kita gali būti drastiškai pakeičiama. Iš esmės, restruktūrizavimo priežastys yra įvairios, priklausančios nuo įvairių vidinių ir išorinių faktorių. Vienus faktorius įmonės geba įsivertinti bei šias rizikas numatyti, jiems strateginiuose planuose sukuria veiksmų planus. Kiti faktoriai yra nenuspėjami priverčiantys staigiai ir ne visada apgalvotai reaguoti į susidariusias situacijas. Įvykus pasaulinei pandemijai ir sustojus turizmo veiklai daugelis oro linijų bendrovių buvo priversti imtis restruktūrizavimo. Apžvelgus teoriją, matoma, jog norint išvengti bankroto ir likvidavimo, įmonės rinkosi ne vieną, bet kombinuotą restruktūrizavimo procesą. Pavyzdžiui, kombinavo finansinę ir organizacinę restruktūrizavimo strategijas, kuomet buvo mažinami darbuotojų skaičiai, keitė savo verslo modelius, mažino lėktuvų parkus, steigė naujus departamentus ir pan. Oro linijų bendrovių veiklos likvidumą palaukyti valstybės teikė paramas, subsidijas, buvo deramasi su investuotojais ir partneriais bei dalis perorganizavo veiklą ir skraidė krovinius skrydžius. Norint gyvuoti rinkoje būtina glaudžiai bendradarbiauti taip numatant ir planuojant atsigavimo rinkoje scenarijus. Skirtingų verslo modelių aviakompanijų strategijos vykdančios veiklą gali skirtis, tačiau svarbu COVID-19 pandemijos metu užtikrinti keleivių malonų aptarnavimą, aukšto lygio saugumą, taip rodant ir skatinant pasitikėjimą.
3. Nestabilios reguliacinės ir konkurencinės aplinkos COVID-19 sukelti rinkos pokyčiai privedė oro linijų bendroves restruktūrizuoti. Susiduriant su įvairiais iššūkiais, bendrovės priverstos savaip interpretuoti aplinkos veiksnius ir atsižvelgiant į juos priimti restruktūrizavimo sprendimus. Svarbiausias elementas - įmonės veiklos tęstinumas, turi būti užtikrinamas net ir esant sunkiausioms sąlygoms. Tam oro linijų bendrovės susistemino savo veiklos valdymą pandemijos metu, kuomet teikė prašymus valstybės paramai gauti, keitė verslo modelį, orientuotą į tuometinės rinkos tendencijas. Kitas orientuotas rangas buvo patys darbuotojai, kuomet buvo keliamos jų kvalifikacijos, sudaromos lankstesnės darbo sąlygos, keliama darbuotojų motyvacija. Bendrovės susikcentravo į vidinius mokymus ir vidinę organizacijų komunikaciją bei komunikaciją su investuotojais, Kita susidariusi grupė apėmė finansines problemas, kuomet išaugo investuotojų trūkumas, susidarė nestabili reguliacinė aplinka. Bei veiklos stabdymo priemonių grupė, kuomet buvo imtasi lėktuvų parko peržvelgimu, pačių darbuotojų reikalingumu. Taip pat atsižvelgiant į suplanuoto pelno praradimą, organizacijos siuntė darbuotojus į prastovas ar juos atleido, taip sumažindamos finansinius išteklius.

Literatūra

- Akbar, Y. H., & Kisilowski, M. (2020). To bargain or not to bargain: Airlines, legitimacy and nonmarket strategy in a COVID-19 world. *Journal of Air Transport Management*, 88, 101867. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101867>
- Akyuwen, R. (2011). The impact of restructuring on the airlines performance: The case of Garuda Indonesia. *Communication Today*, 1, 112–133. <http://search.proquest.com/docview/1270677314?accountid=17242>
- Bitė, V., Mulevičienė, S. ir Mogenytė, V. (2020). COVID-19 sukeltų padarinių poveikis Lietuvos nemokumo teisei. Iš Lietuvos teisė: Esminiai pokyčiai. 1 dalis. COVID-19 pandemijos sprendimai: teisiniai, valdymo ir ekonominiai aspektai (99–106 p.). Mykolo Romerio universitetas. <https://doi.org/10.13165/LT-20-02-08>

- Cifuentes-faura, J., & Faura-martinez, U. (2021). Situation of European airlines caused by Covid-19: Restrictions, government subsidies and future prospects. *Aviation*, 25(4), 232–240. <https://doi.org/10.3846/aviation.2021.15882>
- Craig, V. (1998). *Air transport sector restructuring*. ICAO. https://www.icao.int/meetings/amc/ma/1999/aps/13_pp_craig_e.pdf
- DePamphilis, D. M. (2010). *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions*. Academic Press.
- Fernandes, N. (2020). *Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy* (IESE Business School Working Paper No. WP-1240-E). SSRN https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3557504
- Garškaitė-Milvydienė, K. (2013). Guidelines on restructuring enterprises. *Business: Theory and Practice*, 14(3), 249–258. <https://doi.org/10.3846/btp.2013.26>
- Gillen, D., & Gados, A. (2008). Airlines within airlines: Assessing the vulnerabilities of mixing business models. *Research in Transportation Economics*, 24(1), 28–29. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2009.01.002>
- Halling, S., Leifer, M., & Rowe, J. O. (2006). Emergence of the dialogal approach: Forgiving another. In C. T. Fischer (Ed.), *Qualitative research methods for psychologists* (pp. 247–277). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-012088470-4/50012-0>
- Imhanzenobe, J. (2021). *Achieving competitive advantage and financial sustainability through acquisition and restructuring strategies*. *Journal of Accounting and Taxation*, 13(3), 217–225. <https://doi.org/10.5897/JAT2021.0486>
- Jucevičius, G., Bakanauskienė, I., Brasaitė, D., Bendaravičienė, R., Linkauskaitė, U., Staniulienė, S., Stonkutė, E., Vveinhardt, J. ir Žirgūtis, V. (2017). *Organizacijų valdymas neapibrėžtųjų aplinkoje: teorija ir praktika: monografija*. Vytauto Didžiojo universitetas. <https://doi.org/10.7220/9786094673108>
- Karsokienė, R. ir Dromantienė, L. (2020). Lietuvos kelionių organizatorių restruktūrizacijos prielaidos ir principai COVID-19 sukeltos krizės kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, 34(2), 54–67. <https://doi.org/10.15181/rfds.v34i2.2244>
- Karsokienė, R. ir Dromantienė, L. (2021). Covid-19 pandemijos įtaka pasaulio ekonomikai turizmo industrijos kontekste. *Tiltai*, 86(1), 186–203. <https://doi.org/10.15181/tbb.v86i1.2267>
- Kim, S. (2021). Frame restructuration: The making of an alternative business incubator amid Detroit's crisis. *Administrative Science Quarterly*, 66(3), 753–805. <https://doi.org/10.1177/0001839220986464>
- Milvydienė, K. G. (2011). *Įmonių bankroto grėsmės diagnostika* [Daktaro disertacija]. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Technika.
- Misevičius, V. (2011). *Vadybos pagrindai*. Technologija. <https://doi.org/10.5755/e01.9786090200698>
- Newton, G. W. (2003). *Corporate bankruptcy: Tools, strategies, and alternatives*. Wiley.
- Pernice, D. (2021). *Turizmas*. Faktų apie Europos Sąjungos suvestinės. Europos parlamentas. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/lt/sheet/126/tourism>
- Sengur, Y., & Sengur, F. K. (2017). Airlines define their business models: A content analysis. *World Review of Intermodal Transportation Research*, 6(2), 141–154. <https://doi.org/10.1504/WRITR.2017.082732>
- Sheridan, A. (2020). What is the current state of play? In *Restructuring in the aviation sector: What does the future hold?* 1(1), 4–5. FRP.
- Statista.com. (2022). *European government aid to airlines amid COVID-19 as of April 2021, by airline*. <https://www.statista.com/statistics/1189278/government-aid-airline-europe-covid/>
- Watson Farley & Williams. (2021). *Covid-19 aviation restructuring report 2.0*. EXPERTISE.
- Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija*. Vytauto Didžiojo universiteto 1-kla.

FEATURES OF RESTRUCTURING PROCESSES OF AIRLINES UNDER THE COVID-19 PANDEMIC CONDITIONS

Živilė KONČIŪTĖ, Liudmila LOBANOVA

Abstract. In developing and increasingly competitive markets, companies rely on strategic plans reviewing and predicting potential risk factors. However, it is not always possible to foresee all threats. The COVID-19 pandemic paralyzed most economic sectors and hit the aviation industry the hardest. The first part of the article analyzes the concept of activity restructuring, its classification, reasons and essential stages of restructuring implementation. Based on the literature analysis, the qualitative expert assessment aims to identify the factors and criteria that determine the essential features of the restructuring process of airline companies in the context of the COVID-19 pandemic. It is wanted to find out which restructuring measures have saved airline companies during stagnation. From the chosen method of factor analysis, it can be seen that the airline companies started managing the pandemic with employee downtime and their reduction, state support and new unattractive markets contributed to staying in the market, and stabilization was determined by high-quality communication with shareholders and effective internal communication.

Keywords: Airlines, restructuring, COVID-19 pandemic, suspension of operations, strategic plans.