

Economics and management  
Ekonomika ir vadyba

**ORO BENDROVIŲ VEIKLOS TĘSTINUMO SPRENDIMŲ VERTINIMĄ  
LEMIANTYS VEIKSNIAI EKSTREMALIŲ SITUACIJŲ KONTEKSTE**

Markas MOVSESJAN\*, Živilė JEZERSKĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius, Lietuva*

Gauta 2022 m. sausio 25 d.; priimta 2022 m. spalio 20 d.

**Santrauka.** Oro transportas yra sektorius, kuris unikaliu ir saugiausiu būdu jungia pasaulį sukurdamas didžiulę vertę pasaulio ekonomikai. Oro bendrovės yra viena svarbiausių šio sektoriaus sudedamųjų dalių. Aviakatastros, teroristiniai išpuoliai ar pandemija gali privesti oro bendrovės prie bankrutavimo ribos. Šios ekstremalios situacijos kelia poreikį oro bendrovei turėti planą ekstremaliųjų situacijų metu, siekiant užtikrinti veiklos tęstinumą. Remiantis specialiąja literatūra, nagrinėjami oro bendrovių veiklos tęstinumo sprendimų vertinimą lemiantys veiksniai COVID-19 kontekste. Atliekant tyrimą siekiama išsiaiškinti, kokie buvo oro bendrovių siekiai, priimant strateginius sprendimus. Tyrime, vadovaujantis sisteminiu požiūriu ir kartu pasitelkiant atvejų analizės metodą, analizuojami oro bendrovių aprobuoti sprendimai, siekiant veiklos tęstinumo, sisteminami veiksniai, lemiantys sprendimų vertinimą. Daugiakriterio vertinimo metodo taikymas leido išreitinguoti sprendimus pagal jų vertinimo rezultatus.

**Reikšminiai žodžiai:** veiklos tęstinumas, veiksniai, ekstremaliosios situacijos, COVID-19, sprendimai, kriterijų sistema, vertinimas.

## Įvadas

Aviacijos pramonė yra galingas ekonominės veiklos katalizatorius, ji lemia naujų darbo vietų kūrimą oro transporto bendrovėse, oro uostuose ir oro navigacijos paslaugų teikėjų įmonėse, kurios tiesiogiai aptarnauja keleivius. Aviacija tiesiogiai sukuria darbo vietas gamybos sektoriuje. Tai yra bendrovės, gaminančios orlaivius, variklius ir kitas gyvybiškai svarbias technologijas (Bugayko et al., 2020). Tai pramonė, kuri unikaliu ir saugiausiu būdu jungia pasaulį, taip pridėdama didžiulę vertę pasaulio ekonomikai. Ji palaiko apie 3,5 trilijonų dolerių pasaulinėje ekonomikoje veikloje (4,1 % pasaulio bendrojo vidaus produkto) (Air Transport Action Group, 2021). Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijos teigimu, aviacijos industrija generuoja apie 2,8 % šalies BVP ir pastaraisiais metais fiksuojamas šio rodiklio augimas (Susisiekimo ministerija, 2021). Viena svarbiausių šios industrijos dalių – oro bendrovės. Oro linijų pramonė yra labai konkurencinga, įvairūs industrijos dalyviai nuolat stengiasi kurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą pasitelkiami įvairias strategijas. Strategijos gali būti statiškos arba dinamiškos. Statinėse

strategijose pagrindinis dėmesys skiriamas esamų pozicijų rinkoje apsaugai, jose prekės ženklas ir dominavimas atlieka svarbų vaidmenį. Dinaminės strategijos orientuotos į rinkos plėtrą ir juda į priekį mokantis ir kuriant žinių duomenų bazę (pvz., apie klientus) (Wittmer, 2011). Įvairios ekstremaliosios situacijos, tokios kaip teroro išpuoliai, pandemijos ar politiniai sprendimai, parodė, kad įprastos ir ilgalaikės oro bendrovių strategijos ne visada veikia, į įvairias situacijas reikia reaguoti staigiai, norint išlikti rinkoje. Kartu reikia įvertinti, kokių tikslų oro bendrovė siekia esant ekstremaliajai situacijai – tik išlikti ar persiorientuoti ir toliau siekiant pelno dirbti. Ne visos ekstremaliosios situacijos galima nuspėti, todėl yra itin svarbu, kaip oro bendrovės kuria veiklos tęstinumo sprendimus joms nutinkant. Tyrime, vadovaujantis sisteminiu požiūriu ir kartu pasitelkiant atvejų analizės metodą, analizuojami oro bendrovių aprobuoti sprendimai, siekiant veiklos tęstinumo, sisteminami veiksniai, lemiantys sprendimų vertinimą. Daugiakriterio vertinimo metodo taikymas leido išreitinguoti sprendimus pagal jų vertinimo rezultatus.

\*Autorius susirašinėti. El. paštas [markas.movsesjan@stud.vilniustech.lt](mailto:markas.movsesjan@stud.vilniustech.lt)

## 1. Strategijos reikšmė ekstremaliųjų situacijų kontekste

Oro bendrovės yra tokioje oro transporto verslo srityje, kurioje strategijos pasirinkimui daug įtakos daro aplinka ir tos aplinkos dinamiškumas. Situacija labai dažnai keičiasi ir yra priklausoma nuo įvairių veiksnių. Istorija parodė, kad tam tikrų situacijų numatyti yra neįmanoma, todėl yra pasitelkiamos plėtotinės strategijos. Pasak Vasiliausko (2015), plėtotinė strategija – tai strategija, kurios galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir kurios daliniai strateginiai sprendimai yra sudaromi laipsniškai visu, su strateginiu horizontu susietu periodu. Naujų sprendimų sudarymas priklauso nuo ankstesnių sprendimų įgyvendinimo rezultatų, taip pat nuo susiklosčiusios situacijos. Kol situacija yra stabili, tol net ir dinamiškoje aplinkoje veikiančios oro bendrovės gali prie jos prisitaikyti, bet ką daryti tada, kai nutinka patys netikėtiausi dalykai.

Ekstremalioji situacija – dėl ekstremaliojo įvykio susidariusi padėtis, kuri gali sukelti staigų didelį pavojų gyventojų gyvybei ar sveikatai, turtui, aplinkai ar padaryti kitą žalą. Ekstremalioji situacija prilyginama kritiniam momentui, kurio metu, lemiant vidiniams ar aplinkos veiksniams, susiformuoja aplinkybės, kurios sukelia grėsmę sistemos funkcionavimui ir tolesniam jo vystymuisi (Survila & Valickas, 2015). Netikėtas scenarijus / įvykis ar sutrikimas yra vidinis ar išorinis veiksnys, dėl kurio sistema dažnai nukrypsta nuo pradinio plano ir paveikia tolesnį jos veikimą (Khaled et al., 2018). Staigus ir netikėtas įvykis, sukeliantis didelius neramumus tarp žmonių darbo vietoje, vadinamas organizacine krize. Kitaip tariant, krizė apibrėžiama kaip bet kokia avarinė situacija, kuri trikdo darbuotojus ir sukelia nestabilumą organizacijoje. Krizė veikia asmenį, grupę, organizaciją ar visuomenę apskritai (Juneja, 2015). Krizinė situacija yra didelio vidaus ar išorės įvykio, darančio įtaką organizacijai visuomenės saugumo, darbuotojų saugos, paslaugų tęstinumo ar organizacijos reputacijos ir su tuo susijusio visuomenės pasitikėjimo atžvilgiu, rezultatas (Eurocontrol, 2009).

Plėtotinės strategijos privalumai, tokie kaip lankstumas išorės aplinkos kintančių sąlygų ir galimybių aspektu ir greičiau gaunamų strateginių sprendimų įgyvendinimo rezultatai, gali padėti oro bendrovėms spręsti problemas, iškilusias ekstremaliųjų situacijų metu. Oro bendrovėms reikia priimti naujus sprendimus, kurie priklauso nuo ankstesnių sprendimų įgyvendinimo rezultatų ir nuo aplinkos veiksnių, todėl reikia įsivertinti šių sprendimų galimus padarinius. Taip pat plėtotinės strategijos formavimas ir vykdymas yra atliekami vienu metu, tai lemia būtent šios strategijos pranašumą ekstremaliųjų situacijų kontekste. Kiekviename ekstremaliosios situacijos valdymo etape, kai situacija yra neapibrėžta, siekiant tęsti veiklą būtina identifikuoti kiekvieną veiklos tęstinumo sprendimų vertinimą lemiančių veiksnių svarbą, tai yra reikia sugebėti išskirti, kurie sprendimai esamai situacijai gali suteikti didžiausią naudą siekiant veiklos tęstinumo.

Siekiant parinkti situacijai tinkamą strategiją, yra nustatyti racionalūs kriterijai, pagal kuriuos visapusiškai galima įvertinti alternatyvius veiklos tęstinumo sprendimus. Vasiliauskas (2015) išskiria šiuos alternatyvų vertinimo kriterijus: 1) suderinamumas; 2) tinkamumas; 3) pagrįstumas; 4) įgyvendinamumas; 5) rizika; 6) pelningumas; 7) ekonominis efektyvumas; 8) socialinis efektyvumas; 9) vertingumas akcininkams; 10) patrauklumas interesų grupėms. Strateginių sprendimų vertinimo poreikis atsiranda, kai įmonėje yra strateginių sprendimų pasirinkimo problema, kurią inicijuoja tinkamiausios strateginių sprendimų alternatyvos pasirinkimo klausimas. Strateginiai sprendimai įmonėse dažnai nebūna suformuoti iki formalaus lygio – įmonėse generuojamos strateginės idėjos, strateginės veiklos kryptys ir, pasirinkus tenkinančią idėją ar kryptį, ji detalizuojama iki konkrečių strateginių sprendimų. Strateginių sprendimų formavimo pobūdis labai priklauso nuo organizacijos dydžio, hierarchinių pakopų, nuo biurokratinės sistemos sudėtingumo, organizacijoje nusistovėjusio sprendimų priėmimo stiliaus bei kitų veiksnių (Zinkevičiūtė, 2006).

Kompleksinis nepaprastųjų (ir ekstremaliųjų) situacijų valdymas pagrįstas keturiomis fazėmis: rizikos mažinimu, pasirengimu, atsaku ir atkūrimu, ciklo supratimu (Survila & Smalskys, 2017). Kai kurios bendrovės krizių valdymo planą vertina tik kaip kontrolinių sąrašų seriją arba parengtą atsakomųjų veiksmų planą, kurio reikia laikytis krizės atveju. Tačiau tikroji tokio plano vertė slypi ne galutiniame produkte, o veikiau tai slypi to produkto kūrimo procese. Apsvarstyti įvairias galimybes ir pareigas, kurias iškėlė krizė aplinkoje be spaudimo, prieš krizę yra daug lengviau ir naudingiau, nei pirmą kartą iš karto po krizės išnagrinėti tuos klausimus, net jei bendrovė turi bendrus kontrolinius sąrašus ir parengtą veiksmų planą (Norton, 2001). Ekstremaliųjų situacijų koordinavimo teorijoms pirmiausia būdingas dėmesys integracijai, kai koordinuojant veiksmus siekiama nuoseklaus ir vieno bendro veiksmų plano. Pasak Wolbers et al. (2018), nors ekstremaliųjų situacijų valdymo srityje vis dar dominuoja valdymo ir kontroliavimo paradigma, padaryta jų analizė rodo, kad integracijos stoka nereiškia, kad krizių valdymas sukels chaosą. Priešingai, atsisakius integracijos tikslo ir pasiruošus koordinavimo režimui, kuris grindžiamas susiskaidymu, iš tikrųjų suteikia būdą pasiekti patį lankstumą, jautrumą operacijoms ir improvizaciją, kurie, kaip teigiama, yra skiriamasis požymis greitai ir efektyviai valdyti krizes. Strategijos gali būti pritaikytos tik atsižvelgiant į realią nelaimės situaciją, ekonomines, socialines, kultūrines, institucines, technologines, technines, kultūrines, aplinkos ir teises / reguliavimo aplinkybes. Nėra tokio dalyko kaip viena valdymo po katastrofos strategija, kuri galėtų būti taikoma visoms šalims (Kaklauskas et al., 2009). Siekiant integruoto požiūrio į krizių numatymą, prevenciją, švelninimą ir atkūrimą, būtina priskirti atsakomybę visam nenumatytų atvejų verslo planavimo procesui (Sapriel, 2007).

## 2. Oro bendrovių situacija COVID-19 pandemijos metu

Atsižvelgdamos į tai, kad oro susisiekimo paslaugas gali sutrikdyti daugybė vidinių veiksmų ir išorinių įvykių, oro linijos turi numatyti daugybę įvykių, kad kiek įmanoma būtų užtikrintas veiklos tęstinumas bei saugus ir savalaikis įprastų operacijų atnaujinimas pasibaigus kritiniam įvykiui (Wu, 2016). Per pastaruosius du dešimtmečius kintantys tarptautiniai geopolitiniai santykiai, naujų saugumo protokolų įvedimas, ugnikalnių išsiveržimai, stichinės nelaimės (įskaitant musonus, potvynius ir žemės drebėjimus), kuro kainų kilimas ir degalų tiekimo saugumas, teroristiniai išpuoliai, grėsmės saugumui, IT gedimai, skrydžių valdymo vėlavimai ir, ypač atsižvelgiant į 2020 m. koronaviruso pandemiją, pasaulinis infekcinių ligų plitimas – visa tai lėmė pasaulinio oro linijų tinklo sutrikimus. Tokie išoriniai įvykiai gali sukelti nepatogumų keleiviams, sukelti finansinių nuostolių vežėjams, pakenkti oro uostų ir oro linijų reputacijai ir sukelti papildomą spaudimą operatoriams. Ekstremaliais atvejais dėl trikdančių įvykių oro linijos gali bankrotuoti, gauti apsaugą nuo nemokumo arba nutraukti veiklą (Budd et al., 2020). Vyriausybės 2020 m. kovo mėnesį visame pasaulyje įvedė kelionių draudimus ir paskelbė karantiną siekdamas įgyvendinti socialinio atsirbojimo priemonės tam, kad užkirstų kelią tolesniam sparčiai plintančio viruso plitimui, ir norėdamos apsaugoti nacionalinių sveikatos priežiūros sistemų veiksmingumą. Pasak Hollinger, 2020 m. daugiau nei 60 procentų pasaulio komercinių orlaivių buvo sustabdyti dėl daugumoje šalių įvesto karantino ir uždarytų sienų. Tai lėmė visų keleivinių skrydžių nutraukimą. Tokiu atveju oro linijų pajamos tapo nedidelės arba jų visai nebuvo. Tokiu atveju oro bendrovės sumažino išlaidas, paėmė dideles kredito paskolas, kad padidintų likvidumą, ir reikalavo finansinės valstybių pagalbos. Situacija buvo neapibrėžta, nes nebuvo aišku, kada vyriausybės galės panaikinti keliavimo ribojimus, taip pat nebuvo aišku, ar žmonės toliau plintant ligai kada nors galės keliauti, kaip buvo įprasta iki tol. Kiekvieną oro bendrovės priimamą sprendimą reikėjo gerai pasverti ir įvertinti sprendimų priėmimo vertinimą lemiančius vidinius ir išorinius veiksmus.

### 2.1. Oro linijų priimti sprendimai

Esami tyrimai parodė, kad oro linijų operatoriai reaguoja į išorinius sukrėtimus, kurie laikinai slopina keleivių paklausą, sutelkdamiesi dėmesį į maršrutus, kurie gali būti eksploatuojami saugiai ir kurie turi didžiausią paklausą ir pelningumą. Ribiniai arba nuostolingi maršrutai greitai pašalinami. Dėl to vežėjai gali būti priversti laikinai sustabdyti tam tikrų tipų skrydžius ir (arba) antžeminius orlaivius. Pavyzdžiui, po rugsėjo 11 d. teroristinių išpuolių ir 2008–2009 m. finansų krizės oro linijos reagavo į sumažėjusią vartotojų paklausą ir dėl to susidariusį perteklinį pajėgumą, laikinai uždraudamos orlaivius ir sustabdydamos paslaugas. Neatsižvelgiant į tiesioginį poveikį veiklai, trikdantys įvykiai ir su tuo susijęs spaudimas mažinti išlaidas visada daro įtaką darbo jėgai, nes oro linijų operatoriai

siekia sumažinti savo darbo jėgos skaičių ir (arba) iš naujo derėtis dėl esamų įdarbinimo sąlygų (Harvey & Turnbull, 2015). COVID-19 sukeltos pasaulinės visuomenės sveikatos ekstremaliosios situacijos mastas ir trukmė leido patikrinti net pačius patikimiausius ir išsamiausius nenumatytų atvejų planus ir sukėlė precedento neturinčią pinigų srautų ir sąnaudų krizę oro linijoms visame pasaulyje. Kai kurie vežėjai iškart pateko į prie bankroto vedančias situacijas, o kiti siekė atleisti darbuotojus, parduoti disponuojamą turtą ir išsaugoti kiek įmanoma daugiau likvidumo (Budd et al., 2020). Pavyzdžiui, Lietuvoje registruota orlaivių nuomos ir užsakomųjų paslaugų įmonė „GetJet Airlines“, kurios būstinė yra Vilniuje, 2020 m. kovo mėnesio pabaigoje užimtumo tarnybai pranešė atleidžianti 370 darbuotojų. Latvijos nacionalinė oro bendrovė „Air Baltic“ taip pat 2020 m. kovo mėnesį pranešė apie planus laikinai atleisti apie 700, arba bemaž 40 %, darbuotojų (Rutkauskaitė, 2020).

Vienos oro bendrovės siekdamas veiklos tęstinumo priėmė sprendimą nutraukti visus skrydžius ir atleisti dalį darbuotojų, o kitos nusprendė kreiptis pagalbos į šalių vyriausybes dėl finansinės paramos. Pasak Budd et al. (2020), nesugebėjimas generuoti įprastų pajamų srautų vis dar patiriant išlaidas reiškė, kad pinigų srautas greitai tapo kritinis ir dalis oro linijų bendrovių kreipėsi į nacionalines ir regionines vyriausybes dėl paramos. Dalis oro linijų bendrovių ir grupių 2020 m. gegužės 29 d. gavo tam tikros formos paramą (arba ji buvo suteikta). Finansinės intervencijos pobūdis skyrėsi nuo renacionalizavimo („Alitalia“) iki Vokietijos Vyriausybės 20 % „Lufthansa“ akcijų pirkimo, taip pat suteikta paskola TUI (Vokietija) vyriausybės remiamiems kreditams. „Air France“ atveju Prancūzijos Vyriausybė nustatė, kad valstybės pagalba bus teikiama su sąlyga, kad oro linijų bendrovė įsipareigoja iki 2021 m. sumažinti vidaus skrydžių iki 40 proc. Tačiau, pasak Trethewey ir Andriulaitis (2015), kita vyriausybės kišimosi į aviaciją medalio pusė yra konkurencijos iškraipymas ir papildomų kliūčių, trukdančių sudaryti vienodas sąlygas, kūrimas. Didesnis politikos įsikišimas gali pakeisti dalį pažangos, padarytos liberalizuojant oro transporto rinką ir iš to gaunamą naudą naudotojams ir operatoriams (Abate & Christidis, 2020).

Taip pat vienas iš kaštų mažinimo sprendimų buvo veiksmai, susiję su oro linijų turimu orlaivių parku. Budd et al. (2020) atliktame tyrime išskiria tris ryškiausias su oro linijų parku susijusius sprendimų variantus:

- Nuolatinis tam tikro orlaivio naudojimo nutraukimas. Vienas atsakas į pandemiją buvo laipsniškai atsisakyti (arba paspartinti esamus planus laipsniškai atsisakyti) seniausių ir didžiausių orlaivių parke, nes jie paprastai yra mažiausiai degalų taupantys, juos brangiausia išlaikyti.
- Orlaivių parko mažinimas ir (arba) standartizavimas. Tai sumažina priežiūros ir mokymo išlaidas, tačiau gali turėti įtakos maršruto prieinamumui.
- Atsižvelgiant į pandemiją ir didelį netikrumą dėl paslaugų atnaujinimo datų ir ateities keleivių paklausos, oro linijos atidėjo naujų orlaivių užsakymus į ateitį.

1 lentelė. Oro bendrovių veiklos tęstinumo sprendimai (sudaryta autorių, remiantis Albers & Rundshagen, 2020)  
Table 1. Airline business continuity solutions (compiled by authors, based on Albers & Rundshagen, 2020)

Sprendimas	Paaškinimas
1) Mažinimas – esminis išlaidų / turto mažinimas	Trumpalaikiai tikslai: dėl įvestų kelionių apribojimų didžioji orlaivių dalis buvo nenaudojama ir sugrąžinta į bazę. Darbo vietų mažinimas arba darbuotojų išleidimas į prastovas. Ilgalaikiai tikslai: senų orlaivių utilizavimas, orlaivių parko mažinimas, naujų orlaivių užsakymų atšaukimas, plėtojimosi strategijų stabdymas.
2) Veiklos tęsimas – finansų ir pozicijų <i>status quo</i> išsaugojimas	Vyriausybės finansinės paramos siekimas siekiant gauti dotacijas arba paskolas palankiomis sąlygomis, valstybės garantijas ar subsidijas.
3) Inovatyvumas – strategijos atnaujinimas	Tikslai sutelkti į krizę: keleivinių orlaivių perkonfigūravimas į krovinius orlaivius. Ilgalaikiai tikslai: Europą ir Aziją jungiantys pervežimai, bendri tarptautiniai susitarimai tarp Europos ir JAV bendrovių, naujos skrydžių kryptys.
4) Išėjimas – veiklų nutraukimas	Nesėkmės atvejai – veiklos nutraukimas, bankrotas. Atsisakymas / išėjimas – maršrutų ar sutarčių nutraukimas, kitų bendrovių įsigijimo atsisakymas, bazių apleidimas.
5) Veiklos tęsimas – paslaugų asortimento plėtimas	Repatriaciniai skrydžiai, priemonių, reikalingų kovai prieš pandemiją, gabenimas, krovinių gabenimas.

Albers ir Rundshagen (2020) atlikę tyrimą nustatė, kokių sprendimų ėmėsi skirtingos oro bendrovės reaguodamos į pandemiją ir siekdamos veiklos tęstinumo ir išskirstė priimtus veiklos tęstinumo sprendimus į penkias kategorijas (žr. 1 lentelę). Kiekvienas sprendimas paremtas tikslais ir finansine situacija.

Oro linijos nėra išimtis reaguojant į krizes. Jos vykdo veiksmus pagal visas penkias tipines reagavimo strategijas. Oro linijų bendrovės taiko tipinius sprendimus nuosekliai (atidaro atsako kelią) ir (arba) lygiagrečiai pasitelkia hibridinius sprendimus. Taip pat matomas svarbus nacionalinių vyriausybių vaidmuo antrojo ciklo etape, kai yra pasirenkamas esminis išlaidų / turto mažinimo sprendimas (Albers & Rundshagen, 2020). Kadangi oro bendrovės yra pelno siekiančios organizacijos, jos įsivertinusios finansinę situaciją ir išteklius priima sprendimus, kurie yra orientuoti į vidaus ar išorės veiksnius. Visus sprendimus vadovai priima, nusistatydami prioritetus ir atsižvelgdami į finansines galimybes. Išaugusi krovinių gabenimo svarba leido daugumai keleivius gabenusių oro bendrovių persiorientuoti į krovinių gabenimą, bet tai nereiškė, kad tai užtikrinta galimybė apsaugoti oro bendrovės nuo bankroto. Tarp užsakomųjų skrydžių oro bendrovių prasidėjo kova dėl kiekvieno užsakymo. Dalis užsakomųjų skrydžių buvo vykdomi tik padengiant išlaidų kaštus, bet negaunant pelno.

## 2.2. Oro bendrovių sprendimų vertinimą lemiantys veiksniai

Strateginių sprendimų vertinimas padeda identifikuoti sprendimus, tinkamiausius strateginėms problemoms tam tikromis aplinkos sąlygomis spręsti. Vertinant strateginius sprendimus bene svarbiausias elementas yra vertinimo kriterijai. Platus jų spektras padidina vertinimo taiklumą ir užtikrina, kad vertinant sprendimų tinkamumą bus atsižvelgta į įvairiausias aspektus. Įvairiapusiškumo sąlyga kelia būtinybę sudaryti strateginių sprendimų vertinimo kriterijų sistemą, leisiančią įvertinti strateginių sprendimų

tinkamumą verslo subjektui, atsižvelgiant į galimai platų veiksmų spektrą (Zinkevičiūtė, 2006). Kai taikoma daug kriterijų, būtina nustatyti jų prioritetus. Atliekant pirminį strateginių alternatyvų atrinkimą įmonių lygmeniu, lyginamojoje alternatyvų analizėje didžiausią prioritetą turi šie kriterijai: 1) suderinamumas; 2) pelningumas; 3) vertingumas akcininkams (Vasiliauskas, 2015). Bivainis ir Zinkevičiūtė (2010) teigia, kad taikomi kriterijai lemia vertinimo pagrįstumą. Plataus spektro vertinimo kriterijų taikymas užtikrina įvairesnį, išsamesnį strateginių sprendimų vertinimą ir išskiria šiuos vertinimo kriterijus: 1) suderinamumo su išoriniais veiksniais kriterijai; 2) suderinamumo su vidiniais veiksniais kriterijai; 3) ekonominiai ir finansiniai kriterijai; 4) konkurencingumo kriterijai; 5) organizacinės kultūros kriterijai. Iš jau pateiktų oro bendrovių sprendimų pavyzdžių galima daryti išvadą, kad sprendimų buvo labai įvairių. Vieni buvo akcentuoti į išorinius, kiti į vidinius veiksnius. Skirtingų oro bendrovių priimti vienodi sprendimai nereiškia, kad galutinis rezultatas bus toks pat. Labai daug įtakos turi, kokioje aplinkoje oro bendrovė operuoja. Dauguma pasirinktų alternatyvų rėmėsi prielaidomis apie ateitį. Siaučianti pandemija ir nežinojimas, kaip situacija gali pakrypti dėl ligos plitimo ar vyriausybių sprendimo, priveda oro bendrovės prie sudėtingų sprendimų, kurių kokybę yra sunku įvertinti. Tik praėjus tam tikram laikui yra galima įvertinti, ar sprendimas buvo pasiteisinęs. Atlikus mokslinės literatūros, atvejų ir sisteminę analizę galima įvertinti, kurie veiklos tęstinumo sprendimai yra geriausi, o kurie vis dėlto nepasiteisino. Anot Zinkevičiūtės (2006), pasirenkant sprendimus remiamasi vertinimo metu gauta informacija, todėl konstatuojamas kaip svarbiausias vertinimo visapusiškumo aspektas; įvairiapusiškas ir išsamus vertinimas lemia pasirinkimo kokybę. Dėl strateginių sprendimų prigimtinio kompleksiško jų vertinimas yra sudėtingas procesas, kurio kokybė ir efektyvumas priklauso nuo daugelio aspektų: vertinimo kriterijų aibės, vertinimo technologijos ir metodų, vertinimo dalyvių kompetencijos, aplinkos



dinamiškumo lygio, sprendimų priėmimo stiliaus bei daugybės kitų

### 3. Tyrimo metodika

Siekiant visapusiškai išnagrinėti į veiklos tęstinumą orientuotus sprendimus, logiška analizuoti ir vertinti įvairias aktualias aplinkybes, turint omeny tiek išorės, tiek vidaus veiksnių bei jų reikšmingumą, lemiančių sprendimų turinį per veiksmų sąsają prizmę, rinkinį. Vertinant pasirinktas alternatyvas taikomas TOPSIS metodas. Tai variantų racionalumo nustatymo artumo idealiajam taškui metodas. TOPSIS metodo esmė – nustatyti kiekvienos alternatyvos santykinį atstumą iki „idealiai blogiausio“ varianto. Kuo tas atstumas didesnis, tuo vertinama alternatyva yra tinkamesnė sprendimo priėmėjui. Šio metodo skaičiavimams taikomos šios formulės:

$$n_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_i^+)^2}}, \quad (1)$$

čia  $x_{ij}$  –  $i$ -tosios alternatyvos  $j$ -tojo rodiklio reikšmė.

Atstumas tarp lyginamojo  $i$ -tojo ir „idealiai geriausio“  $S_i^+$  varianto nustatomas skaičiuojant atstumą  $n$ -matėje Euklido erdvėje pagal formulę:

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_i^+)^2}, \quad i = 1, 2, \dots, m, \quad (2)$$

o tarp  $i$ -tojo ir „neigiamai idealaus“  $S_i^-$  pagal formulę:

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_i^-)^2}, \quad i = 1, 2, \dots, m. \quad (3)$$

Galutiniu TOPSIS metodo taikymo etapu nustatomas kiekvieno  $i$ -ojo varianto santykinis atstumas iki „idealiai geriausio“ varianto:

$$P_i = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}. \quad (4)$$

Remiantis literatūros analize buvo išsiaiškinta, kad pagal finansinius ir veiklos rezultatus galima palyginti oro bendrovių sėkmingumą COVID-19 pandemijos laikotarpiu. Pagal šių kriterijų reikšmes galima sureitinguoti tiriamas oro bendroves, vertinti priimtus sprendimus, palyginti juos tarpusavyje, sudaryti prioritetinę jų eilę visapusiškam veiklos tęstinumui užtikrinti.

### 4. Oro bendrovių veiklos vertinimas pagal pagrindinius kriterijus

Oro bendrovių veiklos tęstinumui užtikrinti priimtų sprendimų įgyvendinimo sėkmingumą galima įvertinti pasitelkiant retrospektyvinius finansinius ir veiklos rezultatus. Pastarieji yra esminiai kriterijai, parodantys, kiek sėkmingai oro vežėjas dirbo. Bae et al. (2021) atliktame tyrime buvo pasitelktas TOPSIS metodas šiems kriterijams įvertinti. Autorius išskyrė oro bendrovių fi-

nansinius ir veiklos kriterijus bei juos suskirstė į kategorijas (žr. 2 lentelę).

Oro linijos periodiškai atskleidžia savo finansines ataskaitas (akcininkams), kad apibūdintų veiklą ir finansinę padėtį. Iš esmės finansiniai rodikliai pateikiami iš viešųjų finansinių ataskaitų, siekiant įvertinti įvairius finansinius aspektus, tokius kaip pelningumas, likvidumas, grąžos norma, vertinimas ir kitus. Koeficientai plačiai taikomi daugelyje pramonės šakų ir apima finansinės struktūros, likvidumo, apyvartos ir pelningumo rodiklius. Be to, yra našumo koeficientų, kurie būdingi tik oro linijų pramonei (Bae et al., 2021). Pagal Zaim et al. (2009) atliktą tyrimą, remiantis pusiau struktūrintais interviu, su oro bendrovių sprendimų priėmėjais buvo sudarytas devynių strategijos proceso kriterijų sąrašas. Šie kriterijai susiję su įvairiais strategijos aspektais, pradedant reklamos produkto kokybe, kainų konkurencingumu, klientų lojalumu, rinkos dalimi, klientų aptarnavimu, elektronine prekyba, vadovų patirtimi ir pabaigiant prekės ženklo kūrimu. Tačiau šių kriterijų svarba per laiką yra pakitusi ir juos būtų galima vertinti, jeigu būtų vertinamos oro bendrovės įprastu metu, o ne siaučiant globalinei pandemijai. Battal (2019) atlikdamas savo tyrimą taip pat vertino tokius pačius finansinės struktūros, likvidumo, apyvartos ir pelningumo kriterijus. Tokio tyrimo rezultatai galėtų būti naudingi oro linijų bendrovių vadovams ir investuotojams priimant tinkamiausius sprendimus dėl įmonių ateities ir investicijų į jas, atsižvelgiant į siūlomus pokyčius. Vertinant oro linijos finansinę situaciją yra tikslinga įtraukti ir našumo koeficientus, būdingus šiai pramonei, nes jie geriausiai atspindi oro bendrovės finansinę sėkmę.

2 lentelė. Oro linijų finansų ir veiklos kriterijai (sudaryta autorių, remiantis Bae et al., 2021)  
Table 2. Airline financial and performance criteria (compiled by authors, based on Bae et al., 2021)

Finansinė struktūra	Skolos santykis
	Nuosavo kapitalo santykis
	Skolos ir nuosavybės santykis
Likvidumas	Esamas santykis
	Kritinis likvidumo koeficientas
	Per tam tikrą laiką uždirbtos palūkanos
Apyvarta	Bendra turto apyvarta
	Nekilnojamojo turto apyvarta
	Trumpalaikio turto apyvarta
Pelningumas	Bendrosios maržos procentas
	Nuosavybės grąžos procentas
	Turto grąžos procentas
Oro linijų operatyvinės priemonės	Apkrovos koeficiento procentas
	Pajamos, gaunamos už keleivio nusikristą kilometrą
	Kaina už laisvą vietą per nusikristą kilometrą
	Keleivių pelningumas

Per pastaruosius tris dešimtmečius pigių skrydžių vežėjai (LCC) pakeitė kelionių oro transportu rinką, sutrikdė tradicinį senųjų vežėjų pasaulį ir sukūrė kelionių oro transportu paslaugų revoliuciją (International Air Transport Association, 2020). Dėl šio tipo oro bendrovių skrydžiai orlaiviu tapo prieinami visiems. Dvi pagrindinės pigių skrydžių oro bendrovės Rytų Europoje yra „Ryanair“ ir „Wizz Air“. Tai tarpusavyje stipriai konkuruojančios įmonės, kurių veiklai didžiulę įtaką padarė COVID-19 pandemija. Pasak Ahlgren (2021), „Wizz Air“ neseniai nusprendė, kad augimas yra svarbesnis už pelningumą, kad galėtų mesti iššūkį ilgą laiką Europos pigių skrydžių bendrovei „Ryanair“, nes pramonė išgyvena vieną iš didžiausių krizių. Tai yra kova ne tik dėl rinkos dalies ir apkrovos faktorių. Abu oro linijų generaliniai direktoriai stengiasi vienas kitą aplenkti, kai kalbama apie tvaresnę veiklą. Nors „Wizz Air“ šiuo metu priėmė sprendimą judėti link augimo, bendrovė, 2020 metais ištikus COVID-19 pandemijai, buvo priversta priimti tam tikrus sprendimus, siekiant veiklos tęstinumo. Įvertinus abiejų bendrovių metinių ataskaitų duomenis (žr. 3 lentelę) pritaikius TOPSIS metodą pagal pasirinktus kriterijus galima palyginti oro bendrovių finansinius pasiekimus.

Visi penki pagrindiniai kriterijai (žr. 2 lentelę) TOPSIS metodu skaičiuojami atskirai, taip siekiant tiksliau nustatyti, kuri oro bendrovė pasiekė geresnius rezultatus pagal atskirą kriterijų. Abi oro bendrovės, prasidėjus COVID-19 pandemijai, priėmė iš dalies panašius sprendimus.

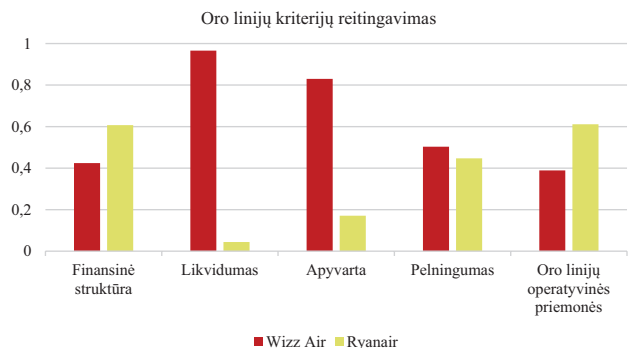
3 lentelė. Oro linijų finansų ir veiklos kriterijai ir skirstymas į kategorijas (sudaryta autorių, remiantis Ryanair, 2021; Wizz Air, 2021)

Table 3. Criteria and categorisation of airline finance and performance (compiled by authors, based on Ryanair, 2021; Wizz Air, 2021)

Oro bendrovė	„Wizz Air“	„Ryanair“
Skolos santykis	0,717	0,623
Nuosavo kapitalo santykis	0,283	0,377
Skolos ir nuosavybės santykis	2,529	1,653
Esamas santykis	1,189	0,087
Kritinis likvidumo koeficientas	1,184	0,086
Laiko uždirbtos palūkanos	8,562	6,807
Bendra turto apyvarta	0,633	0,132
Nekilnojamojo turto apyvarta	1,082	0,227
Trumpalaikio turto apyvarta	0,156	0,153
Bendrosios maržos procentas	0,125	0,153
Nuosavybės grąžos procentas	0,288	0,197
Turto grąžos procentas	0,078	0,091
Apkrovos koeficiento procentas	0,603	0,726
Pajamos, gaunamos už keleivio nuskristą kilometrą	3,95	3,32
Kaina už laisvą vietą per nuskristą kilometrą	3,44	5,02
Keleivių pelningumas	4,20	8,16

Abi oro bendrovės atšaukė didžiąją dalį skrydžių, atsisakė suplanuotų naujų maršrutų, atleido arba į prastovas išleido daug darbuotojų. Taip pat abi bendrovės sustabdė darbus siekdamos turėti daugiau orlaivių, nes nėra aišku, kiek netolimoje ateityje oro bendrovės galės operuoti be jokių ribojimų. Nagrinėjamos abi oro bendrovės yra privataus kapitalo, valstybės, kuriose yra abiejų bendrovių pagrindinės bazės, jų finansiškai neparėmė. Atlikus skaičiavimus, galima įvertinti, kaip panašūs sprendimai pandemijos pradžioje nulėmė šių bendrovių finansinius rezultatus.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus (žr. 1 pav.), galima daryti išvadą, kad „Wizz Air“ priimtų sprendimų įgyvendinimas atnešė didesnę finansinę naudą, nes pagal tris iš penkių pasirinktų kriterijų oro bendrovės situacija geresnė. „Ryanair“ finansinė struktūra ir operatyvinės priemonės yra geresnės už „Wizz Air“. Reikia pažymėti, kad „Ryanair“ yra brandesnė oro bendrovė už „Wizz Air“, turi didesnę kapitalą ir didesnę orlaivių parką, o tai leidžia pasiekti geresnę finansinę struktūrą ir geresnių rezultatų operuojant. Albers ir Rundshagen (2020) atliktame tyrime buvo ištirta, kad šios dvi bendrovės, jau praėjus pirmam COVID-19 bangai, pasirinko skirtingas strategijas. „Ryanair“ paskelbė, kad rinkai visiškai atsivėrus ir grįžus į gyvenimą be pandemijos, ši oro bendrovė skatins kainų konkurenciją, atsižvelgdama į išaugusį žmonių norą keliauti. „Wizz Air“ sieks didesnės įmonės plėtros, žengdama į naujas rinkas Europoje, didinama investavimą į Abu Dabyje turimas įmones, ir ketina plėsti pagalbinių oro bendrovių įmonių verslą. Daugiakriterio vertinimo metodu įvertintos alternatyvos atspindi dabartinę oro bendrovių situaciją. Darytina prielaida, kad praėjus daugiau metų po pandemijos vertinant oro bendrovės pagal tuos pačius kriterijus situacija gali pasikeisti ir bendrovė, kuri pirmais metais po priimtų sprendimų buvo įvertinta prasčiau, ilgalaikėje perspektyvoje gali atsitiesti ir aplenkti savo konkurentes. Tai priklauso nuo to, kokio rezultato buvo siekiama – greitai prisitaikyti prie situacijos negalvojant labai toli į priekį ir taip siekiant patirti kuo mažiau nuostolių ar pirmus metus prisiimti rizikas ir trumpalaikėje perspektyvoje pasiekiant prastesnius už konkurentus rezultatus siekti užsibrėžtų tikslų ilgalaikėje perspektyvoje.



1 paveikslas. „Wizz Air“ ir „Ryanair“ kriterijų reitingavimo rezultatai (sudaryta autorių)  
Figure 1. „Wizz Air“ and „Ryanair“ criteria ranking results (compiled by authors)

## Išvados

1. Aviacija yra viena didžiausių šių dienų industrijų pasaulyje, oro bendrovės yra viena iš svarbiausių šios pramonės dalių. Aplinka, kurioje operuoja oro bendrovės, yra labai dinamiška ir konkurencinga, todėl kiekvienas oro vežėjas turi gebėti greitai prisitaikyti prie aplinkos sąlygų, kurios dažnai keičiasi.
2. COVID-19 pandemija buvo didžiulis smūgis oro linijoms ir visai aviacijos industrijai. Vyriausybės ribojimai, visų skrydžių nutraukimas ir neaiški ateitis sukėlė didžiulę sumaištį. Šioje situacijoje išryškėjo tai, kad oro bendrovės negali kliautis įprastomis strategijomis.
3. Plėtotinės strategijos yra pranašiausias strategijų pobūdis, nes jomis vadovaujantis netolimos ateities veiksmai priklauso nuo praeitų veiksmų rezultato. Tai padeda oro bendrovėms tęsti veiklą, kai nėra aišku, kokios bus galimybės bei grėsmės operuoti neapibrėžtoje COVID-19 situacijos dinamikoje.
4. Nacionaliniai oro vežėjai gavo valstybės paramas, kita didžioji dalis oro bendrovių dėl negalėjimo generuoti pinigų privalėjo atleisti didžiąją dalį darbuotojų, sustabdyti orlaivių parko naudojimą, o tai dalį oro bendrovių privedė prie bankroto.
5. Yra pagrindinės penkios sprendimų, kuriuos priėmė oro bendrovės COVID-19 pandemijos metu, rūšys. Tai yra išlaidų / turto mažinimas, veiklos tęsimas prisitaikant prie esamos situacijos, inovatyvumas, pasitraukimas. Kiekviena bendrovė šiuos sprendimus priėmė, atsižvelgdama į savo pajėgumus.
6. Įvertinus oro bendrovių finansinius rodiklius, galima pamatuoti, ar priimti sprendimai ekstremaliosios situacijos metu pasiteisino. Atliktas tyrimas parodė, kad net ir panašių sprendimų įgyvendinimas leido pasiekti skirtingus finansinius rezultatus. Tokią situaciją lėmė įmonės turimų išteklių ir jau sukaupto kapitalo potencialas iki pandemijos.
7. Oro bendrovių veiklos tęstinumo sprendimų vertinimą lemiančių veiksnių nustatymas yra daugiakriteris uždavins. Pasirinkus aktualius kriterijus ir pasitelkiant racionalias skaičiavimo schemas, galima įvertinti priimtus sprendimus ir nagrinėti juos lemiančius veiksniai. Tokia paskirtimi galima pasitelkti daugiakriterio vertinimo metodą TOPSIS.

## Literatūra

Abate, M., & Christidis, P. (2020). The impact of air transport market liberalization: Evidence from EU's external aviation policy. *Economics of Transportation*, 22, 100164. <https://doi.org/10.1016/J.ECOTRA.2020.100164>

Ahlgren, L. (2021). *The low-cost sustainability war: Ryanair vs Wizz*. <https://simpleflying.com/the-low-cost-sustainability-war-ryanair-vs-wizz/>

Air Transport Action Group. (2021). *Adding value to the economy*. <https://aviationbenefits.org/economic-growth/adding-value-to-the-economy/>

Albers, S., & Rundshagen, V. (2020). European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). *Journal of Air Transport Management*, 87, 101863. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101863>

Bae, K.-H. G., Gupta, A., & Mau, R. (2021). Comparative analysis of airline financial and operational performances: A fuzzy AHP and TOPSIS integrated approach. *Canada. Decision Science Letters*, 10, 361–374. <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2021.2.002>

Battal, Ü. (2019). Financial performance in airlines: Application of TOPSIS in four Europe-based traditional airlines. *Turkish Studies Social Sciences*, 14, 2045–2067. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.32699>

Bivainis, J., & Zinkevičiūtė, V. (2010). Reasoning of business strategic decisions selection. *Technological and Economic Development of Economy*, 12(2), 99–107. <https://doi.org/10.3846/13928619.2006.9637729>

Budd, L., Ison, S., & Adrienne, N. (2020). European airline response to the COVID-19 pandemic – Contraction, consolidation and future considerations for airline business and management. *Research in Transportation Business and Management*, 37, 100578. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2020.100578>

Bugayko, D., Hryhorak, M., Kharazishvili, Y., & Zamiar, Z. (2020). Economic risk management of civil aviation in the context of ensuring sustainable development of the national economy. *Logistics and Transport*, 45–46(1–2), 71–82. <https://doi.org/10.26411/83-1734-2015-1-45-6-20>

Eurocontrol. (2009). *Crisis management*. [https://www.skybrary.aero/index.php/Crisis\\_Management#Definition](https://www.skybrary.aero/index.php/Crisis_Management#Definition)

Harvey, G., & Turnbull, P. (2015). Can labor arrest the “sky pirates”? Transnational trade unionism in the European civil aviation industry. *Labor History*, 56(3), 308–326. <https://doi.org/10.1080/0023656X.2015.1042775>

Hollinger, P. (2020, April 20). How coronavirus brought aerospace down to earth. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/3fe8a876-7d7c-11ea-8fdb-7ec06edeef84>

International Air Transport Association. (2020). *Low cost carriers and IATA*. <https://www.iata.org/en/youandiata/low-cost-carriers/>

Juneja, P. (2015). *Crisis management - Meaning, need and its features*. <https://www.managementstudyguide.com/crisis-management.htm>

Kaklauskas, A., Amaratunga, D., & Haigh, R. (2009). Knowledge model for post-disaster management. *International Journal of Strategic Property Management*, 13(2), 117–128. <https://doi.org/10.3846/1648-715X.2009.13.117-128>

Khaled, O., Minoux, M., Mousseau, V., Michel, S., & Ceugniet, X. (2018). A multi-criteria repair/recovery framework for the tail assignment problem in airlines. *Journal of Air Transport Management*, 68, 137–151. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.10.002>

Norton, D. T. (2001). Crisis management planning for small air carriers, aircraft parts manufacturers, installers or maintainers, and other aviation industry participants. *Journal of Air Law and Commerce*, 66(2), 505.

Rutkauskaitė, R. (2020, March 30). Vilniaus „GetJet Airlines“ atleidžia 370 darbuotojų, tikimasi, kad laikinai. *Verslo žinios*. <https://www.vz.lt/transportas-logistika/2020/03/30/vilniaus-getjet-airlines-atleidzia-370-darbuotoju>

Ryanair. (2021). *Ryanair group* (Annual report). [https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2021/08/FINAL\\_Ryanair-Holdings-plc-Annual-Report-FY21.pdf](https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2021/08/FINAL_Ryanair-Holdings-plc-Annual-Report-FY21.pdf)

Sapriel, C. (2007). *Talking the long view*. University of Western Australia (UWA). <https://bit.ly/3FS2pq5>

- Survila, A., & Smalskys, V. (2017). Incident management structure modernization for disaster response phase management. *Public Policy and Administration*, 16(1), 138–153. <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.16.1.18020>
- Survila, A., & Valickas, A. (2015). Emergency management: Guidelines for emergency manager's competency model formation. *Public Policy and Administration*, 14(2), 265–278. <https://doi.org/10.13165/VPA-15-14-2-08>
- Susisiekimo ministerija. (2021). *Ministras M. Skuodis su aviacijos atstovais aptarė sektoriaus iššūkius*. <https://sumin.lrv.lt/lt/naujienos/ministras-m-skuodis-su-aviacijos-atstovais-aptare-sektoriaus-issukius>
- Tretheway, M., & Andriulaitis, R. (2015). What do we mean by a level playing field in international aviation? *Transport Policy*, 43, 96–103. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2015.05.007>
- Vasiliauskas, A. (2015). *Strateginis valdymas*. Vilniaus universiteto leidykla.
- Wittmer, A. (2011). *Aviation systems*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-20080-9>
- Wizz Air. (2021). *Wizz Air Holdings Plc Annual report and accounts 2020*. [https://wizzair.com/static/docs/default-source/downloadable-documents/corporate-website-transfer-documents/annual-reports/wizz-air-holdings-plc-annual-report-and-accounts-2020\\_v3\\_fd38d396.pdf](https://wizzair.com/static/docs/default-source/downloadable-documents/corporate-website-transfer-documents/annual-reports/wizz-air-holdings-plc-annual-report-and-accounts-2020_v3_fd38d396.pdf)
- Wolbers, J., Boersma, K., & Groenewegen, P. (2018). Introducing a fragmentation perspective on coordination in crisis management. *Organization Studies*, 39(11), 1521–1546. <https://doi.org/10.1177/0170840617717095>
- Wu, C.-L. (2016). *Airline operations and delay management: Insights from airline economics, networks and strategic schedule planning*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315566467>
- Zaim, H., Şanal, M., Torlak, N. G., & Zaim, S. (2009, June 9–10). Analysing business competition by using AHP weighted TOPSIS method: An example of Turkish domestic aviation industry. In *International Symposium on Sustainable Development* (pp. 207–211), Sarajevo.
- Zinkevičiūtė, V. (2006). *Verslo strateginių sprendimų vertinimas* [Daktaro disertacija]. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.

## FACTORS INFLUENCING THE ASSESSMENT OF AIRLINE BUSINESS CONTINUITY DECISIONS IN THE CONTEXT OF EMERGENCIES

M. Movsesjan, Ž. Ježerskė

### Abstract

Air transport is a sector that connects the world in the most unique and safest way, creating huge value for the global economy. Airlines are a key component of this sector. Air disasters, terrorist attacks or a pandemic can bring airlines to the brink of bankruptcy. These emergencies create the need for an airline to have an emergency plan in place to ensure business continuity. Drawing on specific literature, the factors influencing the assessment of airline business continuity decisions are examined in the context of COVID-19. The study seeks to find out what the airlines' intentions were when making strategic decisions. The study analyses the decisions taken by the airlines in order to achieve business continuity, using a systematic approach, combined with a case study approach, and systematises the factors influencing the evaluation of the decisions. The use of a multi-criteria evaluation approach allowed the solutions to be ranked according to their evaluation results.

**Keywords:** business continuity, factors, emergencies, COVID-19, decisions, criteria system, evaluation.