

AVIAKOMPANIJŲ VEIKLOS PLĖTROS VALDYMO SPRENDIMŲ ĮVAIROVĖS ANALIZĖ

Monika IVAŠKAITĖ*, Živilė JEZERSKĖ

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

Gauta 2023 m. sausio 16 d.; priimta 2023 m. birželio 29 d.

Santrauka. Aviacijos industrija – neatsiejama šių dienų visuomenės gyvenime. Dažnai aviacija susiduria su neįtikėtinais daug iššūkių: pasaulinė pandemija, ekonomikos kaita, teroristiniai išpuoliai. Straipsnyje analizuojami vadybos būdai, kurie leidžia suprasti, kaip organizacijos galėtų klestėti ir aktyviai vystyti plėtrą. Atskleista organizacijų veiklos plėtros samprata, nagrinėjama organizacijų veiklos plėtros būdų įvairovė. Straipsnyje pagrindžiamas valdymo sprendimų efektyvumas organizacijų atžvilgiu nagrinėjant šiuolaikinių valdymo sprendimų struktūrą. Pateikiami ir lyginami aviakompanijų veiklos darnios plėtros sprendimai, kurie pagrindžia esamus trūkumus organizacijose. Analizuojami organizacijų strategijos įgyvendinimo būdai, nes nuolat besikeičiančioje aplinkoje reikalinga kurti naujus būdus, kurie padėtų organizacijoms klestėti. *Tyrimo tikslas* – susisteminti, kokie galimi efektyviausi organizacijų veiklos plėtros užtikrinimo sprendimai. Tikslui pasiekti taikomas sisteminis mokslinės literatūros analizės metodas, apibendrinimas, grupavimas, sintezės metodas.

Reikšminiai žodžiai: darni plėtra, verslo aplinka, strategija, strategijos įgyvendinimo sprendimai, aviacija, aviakompanijų valdymo praktika.

Įvadas

Aviacijos sektorius – nepaprastai greitai augantis ir besiplečiantis įvairiose srityse. Nepaisant iškilusių krizių oro transportas vis tik yra itin populiarus, net ir bekeičiantis paslaugos būdus ar siūlantis brangesnes skrydžių aptarnavimo paslaugas verslui ir keleiviams. Kad ir kaip būtų įprasta manyti, aviacijos industrija susiduria su neįtikėtinai daug ir įvairių iššūkių. Tokiu atveju organizacijos visais įmanomais vadybos būdais, sukurta aiškia strategija tikisi klestėti ir aktyviai vystyti plėtrą. Būtina paminėti, kad aviacijos pasaulis yra itin paveikus išorės veiksniams. Remiantis šiomis žiniomis galima teigti, kad tai yra dažnas atvejis, kuris daro įtaką aviakompanijų bankrotui. Norint išvengti aviakompanijos bankroto ar kitų su tuo susijusių veiksnių reikia turėti tvirtą organizavimo pagrindą. Kaip minėta, vadybos valdymo sprendimai yra itin svarbūs norint sukurti klestinčią aviacijos verslą. Taigi reikalinga ir tikslinga išsiaiškinti, kokie veiklos organizavimo būdai gali padėti įmonei vykdyti darnią plėtrą.

Oro transportas, teikiantis ir plečiantis savo paslaugų spektrą, nelygintinai gerina šalies ekonomikos lygį.

Dauguma kompanijų pasitelkdamos įvairias strategijas stengiasi kuo išmaniau vykdyti plėtrą ir kartu gerinti savo turimą pelną. Organizacija – tai tikslingai veikianti sistema, taigi tam, kad ši sistema veiktų, įmonės turi sukurti tinkamą tikslą ir jį realizuoti. Dažna aviakompanijų veiklos plėtros problema yra galima dėl politinių, ekonominių, socialinių, technologinių aspektų.

Tyrimo metodai: sisteminė mokslinės literatūros analizė, apibendrinimas, grupavimas, sintezės metodas.

Tyrimo problema – iššūkiai, darantys įtaką organizacijų veiklos plėtros sprendimams.

Tyrimo tikslas – susisteminti efektyviausius organizacijų veiklos plėtros valdymo būdus.

Tyrimo uždaviniai:

- išanalizuoti organizacijų veiklos plėtros sampratą,
- pateikti klestinčių organizacijų, aktyviai vystančių darnią plėtrą, sprendimus,
- pagrįsti valdymo sprendimų efektyvumą organizacijų plėtros užtikrinimo atžvilgiu,
- palyginti aviakompanijų darnios plėtros valdymo sprendimus.

1. Organizacijų veiklos plėtros samprata

Darni plėtra yra sudėtingas reiškinys, kurio esmę išreiškia tam tikros dimensijos, pasižyminčios skirtingu turiniu. Mokslininkai pasitelkę savo supratimą, patirtį ir interesus skirtingai interpretuoja darnios plėtros turinį. Darni įmonė nėra savaime tampantis reiškinys, tam įgyvendinti yra pasitelkiamos vadybinės priemonės bei valdymo sprendimai (Oželienė, 2019). Įmonės nėra itin paprastas organizacinis reiškinys, visa tai susideda iš ekonominės ir socialinės sistemos, kuri yra veikianti to spektro aplinkoje, naudojant prieinamus išteklius, vykdamas užsibrėžtus tikslus, partnerių lūkesčius, taip pat kartu įmonės siekia pelno (Oželienė, 2019). Gautos pajamos dažnai dalijamos kartu su partneriais, taip gerinama ir tobulinama įmonės veikla (Oželienė, 2019). Mokslininkai teigia, kad įmonės veikla gali būti darni, jeigu siekiant pelno bus atsižvelgiama į aplinkos ribas, socialinius visuomenės poreikius ir kuriamus tikslus darnai pasiekti globalioje visuomenėje (Oželienė, 2019). Įmonės veikla bus darni, jei ji siekdama pelno atsižvelgs į biofizines aplinkos ribas bei socialinius visuomenės poreikius ir aktyviai dalyvaus įgyvendinant globalius darnios plėtros tikslus (Oželienė, 2019). Darnią plėtrą galima apibrėžti trimis aspektais – ekonominiu, socialiniu ir aplinkosauginiu. Reikėtų paminėti, kad darnios plėtros sąvoka nėra sena. Pasak Roberto Dargio, šis terminas vis dar yra kuriamas (Dargis, 2014). Darni plėtra yra suprantama kaip tvari, subalansuota plėtra, tvarus, taip pat darnus vystymasis (Gedvilaitė, 2019). Pasak autorės, darnus vystymasis yra visuotinė ir ilgalaikė visuomenės plėtra. Įvairiose pasaulio šalyse darnaus vystymosi būdai skirtingi, tai lemia didelis gyventojų skaičiaus augimas, skurdas, lyčių nelygybė, nevaisingai išvystyta švietimo bei medicinos sistema. Tačiau išsivysčiusios valstybės susiduria su per daug dideliu išteklių išnaudojimu bei aplinkos taršos problemomis. Nors ir visi šie veiksniai neatlygintinai daro įtaką darniam vystymuisi, visgi galima teigti, kad ekonomika auga skirtingais tempais visose pasaulio valstybėse. Dažniausiai mokslinėje literatūroje yra išskiriami trys darnios plėtros dimensijos etapai (Gedvilaitė, 2019):

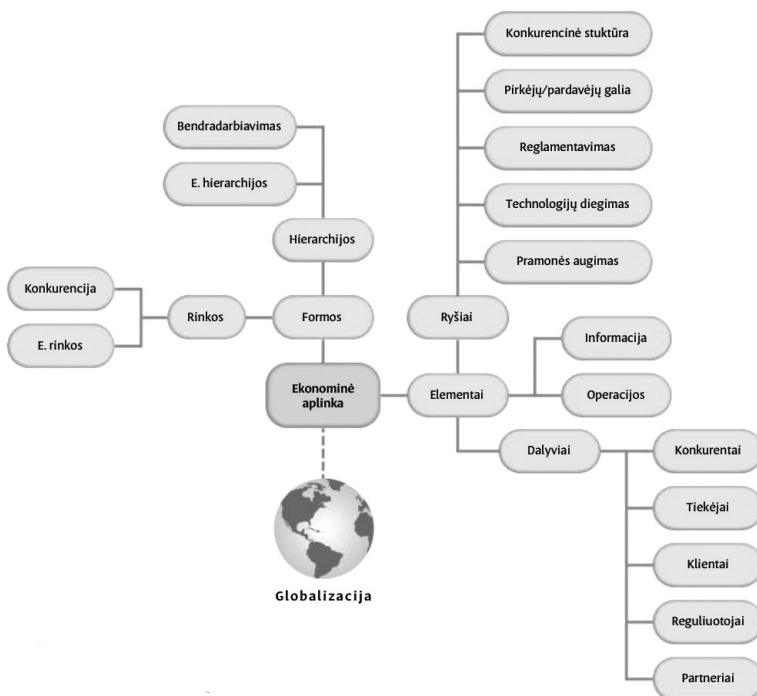
- a) Dviejų dimensijų darnumas: verslo ir natūralios aplinkos darnumas.
- b) Trijų dimensijų darnumas: verslo, aplinkos, socialinės veiklos darnumas.
- c) Keturių dimensijų: verslo, natūralios aplinkos, socialinės bei politinės veiklos darnumas

Darni plėtra yra itin svarbi šiandienos visuomenėje. Galime matyti, kaip per daugybę metų vyko darnios plėtros vystymasis iki šių dienų. Autorė pateikia darnios plėtros vystymosi tikslus iki 2030 m. (Gedvilaitė, 2019).

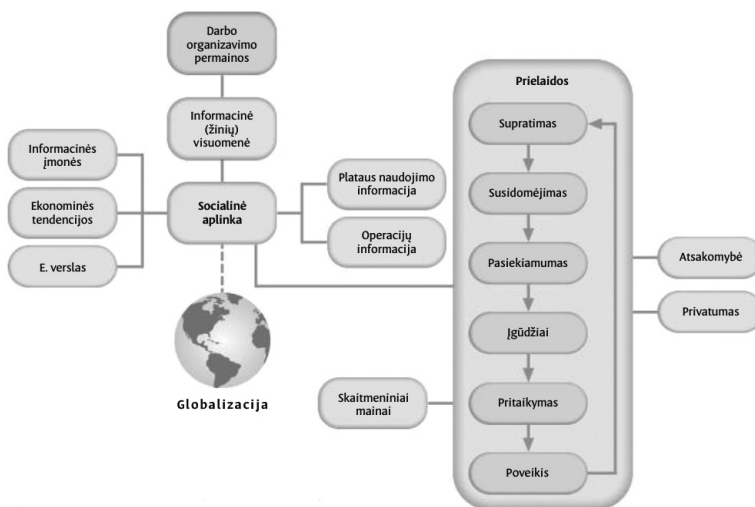
Panaikinti visų formų skurdą; panaikinti badą, užtikrinti apsirūpinimą maistu ir geresne mityba, skatinti darnų žemės ūkį; užtikrinti sveiką gyvenimą ir skatinti visų amžiaus grupių gerovę; užtikrinti visa apimančią ir lygiavertę kokybišką švietimą ir skatinti visą gyvenimą trunkantį mokymąsi; pasiekti lyčių lygybę ir įgalinti moteris ir mergaites; užtikrinti visiems vandens prieinamumą, darnų valdymą ir sanitariją; užtikrinti visiems prieigą prie prieinamos, patikimos, darnios ir modernios energijos; skatinti tvarų, visa apimančią ir darnų ekonominį augimą, produktyvų įdarbinimą ir tinkamą darbą; plėtoti atsparią infrastruktūrą, skatinti visa apimančią ir darnią industrializaciją ir skatinti inovacijas; sumažinti nelygybę valstybėse ir tarp valstybių; padaryti miestus ir žmonių apgyventas vietas saugias, atsparias ir darnias; užtikrinti darnaus vartojimo ir gamybos modelius; imtis skubių kovos su klimato kaita ir jos padariniais veiksmų; išsaugoti ir darniam vystymuisi naudoti vandenynų ir jūrų išteklius; saugoti, atkurti, skatinti darnų žemės ekosistemų naudojimą, darniai valdyti miškus, kovoti su dykumėjimu, sustabdyti žemės degradaciją, sustabdyti biologinės įvairovės praradimą; skatinti taikias visuomenės darniam vystymuisi, visiems užtikrinti prieigą prie teisingumo ir sukurti efektyvias, atsakingas visų lygių institucijas; stiprinti vystymosi darbotvarkės įgyvendinimo priemones ir pagyvinti globalią partnerystę darniam vystymuisi. Visi minėti darnaus vystymosi darbotvarkės tikslai apima tris darnaus vystymosi komponentus – ekonominį, socialinį, aplinkosauginį. Remiantis šia darbotvarka siekiama įgyvendinti visus užsibrėžtus tikslus (Gedvilaitė, 2019). Įvairiuose literatūros šaltiniuose teigiama, kad ekonominė aplinka – tai perkamoji galia, kurią vysto gyventojai. Visa ši aplinka priklauso nuo gyventojų einamųjų pajamų, kainų lygio, santaupų, skolų, taip pat galimybių skolintis. Minėti rodikliai leidžia geriau suprasti verslo sprendimus, taip pat pokyčiai lemia rinkos formavimąsi ir hierarchijas (Davidavičienė et al., 2020).

Socialinę ir kultūrinę aplinką dažniausiai apibūdina žmonijos apgyvendinimo rodikliai. Šie rodikliai leidžia nustatyti potencialių pirkėjų skaičių ir jų pasiskirstymą. Kiekvienai įmonei tai yra itin svarbūs minėti rodikliai, nemažiau svarbi jų dinamika. Galime teigti, kad globalizaciją vienaip ar kitaip veikia socialinė aplinka, informacinė visuomenė ir darbo organizavimo permainingos (Davidavičienė et al., 2020).

Politinė ir teisinė aplinka lemia visuomenės politinių struktūrų veiksmus, kurie nulemia sprendimus bei jų įgyvendinimą. Politiniai sprendimai daro didelę įtaką visuomenės sprendimų įgyvendinimui, esamais teisės aktais kuria palankesnes sąlygas įmonių gyvavimui bei jų plėtrai. Kartu minėti sprendimai gali daryti ir neigiamą



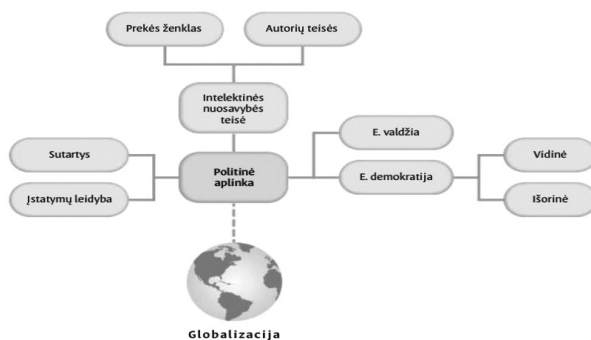
1 paveikslas. Ekonominės aplinkos modelis (Davidavičienė et al., 2020)



2 paveikslas. Socialinės aplinkos modelis (Davidavičienė et al., 2020)

įtaką įmonėms, pavyzdžiui, drausti arba riboti tam tikrą veiklą. Politiniai sprendimai visuomet tiesiogiai veikia verslą, sprendžia ginčytinus klausimus ir reguliuoja įmonių veiklą (Davidavičienė et al., 2020).

Šių dienų pasaulyje galime pastebėti, kaip visuomenė ir įvairaus tipo organizacijos išgyveno esminius pokyčius, kurie nulėmė šiandieninę globalią politinę, ekonominę, socialinę, technologinę aplinką (Broniukaitis, 2018). Organizacijos, siekdamos išlaikyti įmonės vardą ir nepralaimėti prieš konkurentus, turi būti pajėgios numatyti, laiku reaguoti į išorės bei vidaus aplinkos kuriamą spaudimą ir inicijuojamą keistis bei stengtis prisitaikyti inovatyvioje



3 paveikslas. Politinės aplinkos modelis (Davidavičienė et al., 2020)

kasdieninėje veikloje (Broniukaitis, 2018). Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad ekonominiai, socialiniai ir politiniai veiklos modeliai vienareikšmiškai veikia įmonių galimybes plėtros kokybei gerinti.

2. Organizacijų veiklos plėtros kontekstas

Darnios plėtros dimensijos gali būti įgyvendinamos skirtingais lygmenimis. Globalaus lygmens darni plėtra vyksta pasauliniu mastu. Regioniniu darnios plėtros lygmeniu darnios plėtros principai įgyvendinami regionuose (Oželienė ir Drejeris, 2015). Augantys transporto įmonių klientų poreikiai ir sparčiai besiplečiantis transporto įmonių bendradarbiavimas įpareigoja akimirksniu kurti ir diegti technologines naujoves. Transporto įmonių technologinė plėtra yra vienas iš galimų įmonės veiklos inovacijų šaltinių (Vaičiūtė et al., 2022). Mokslinėje literatūroje autoriai analizuoja, kaip būtų galima sumažinti transporto sistemos poveikį aplinkai bei visuomenės sveikatai (Donchenko et al., 2021). Autorių teigimu, įvedamas ribojimas žemų aplinkosaugos klasių automobilių judėjimui atitinkamose teritorijose būtų vienas iš sprendimų, kaip darniai kovoti su oro užterštumu (Donchenko et al., 2021). Šiuo metu globalėjant pasauliui, pasaulinei ekonominei konkurencijai ir sparčiai besivystančioms informacinio bendradarbiavimo transporto sektoriuje sąlygoms, verslo įmonės, siekiančios išlaikyti savo konkurencingumą, turi neatsilikti nuo spartėjančios rinkos dinamikos ir tobulėjančios technologinės plėtros. Todėl būtina suderinti logistinio bendradarbiavimo technologines priemones informacijai perduoti ir dalintis bei užtikrinti kelių transporto įmonės veiklos gerinimą (Vaičiūtė et al., 2022). Nuo pasaulinės pandemijos pradžios daugelio šalių ekonomika vystėsi itin sunkiai (Sansyzbayeva et al., 2022). Įvairios informacijos apibendrinimas ir vykdomi stebėjimai yra pagrindiniai rodikliai, kurie gali sudaryti aiškesnę dabartinės situacijos supratimą. Analizė ir sintezė yra svarbios taikomų mokslinių metodų dalys. Taikant šiuos metodus buvo nustatyti kiti itin svarbūs valstybinio reguliavimo metodai, taip pat požiūriai į visuomeninės plėtros sritis (Sansyzbayeva et al., 2022).

2.1. Organizacijų veiklos plėtros kontekstas pasaulyje

Visame pasaulyje galime pastebėti itin skirtingų įmonių stiprinimo būdų, kurie priklauso nuo ekonomikos, partnerių tikslų bei kartu į grupę įtrauktų organizacijų nepriklausomumo laipsnio. Pavyzdžiui, tai yra strateginiai alijansai, asociacijos, finansinės ir pramoninės grupės ir kt. (Kyrylenko et al., 2019). Įmonių asociacijos, kurios labai skiriasi esamų dalyvių integracijos laipsniu, savo veiklą pradėjo nuo koncernų ir šeimų grupių iki strateginių alijansų (Kyrylenko et al., 2019). Autoriai teigia, kad kartu susikūrusios įmonės formos ne išstumia

ankstesnius įmonių integracijos tipus, bet juos didina tuo pačiu metu vykdant esamų formų plėtrą (Kyrylenko et al., 2019). Ryšių pobūdis aviacijos sektoriuje tarp organizacijų tampa sudėtingas, tačiau stabilus, taip pat didelis dėmesys skiriamas struktūrų bendradarbiavimo galimybėms (Kyrylenko et al., 2019). Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad šių dienų globalėjančiame pasaulyje itin svarbu užtikrinti kuo sveikesnę visuomenės gerovę. Visa tai pasitelkus įvairias dimensijas galima įgyvendinti pasauliniu mastu.

3. Organizacijų veiklos plėtros valdymo sprendimų įvairovė

Problema, iškylanti organizacijoms, tai veiksmingo veiklos valdymo proceso sukūrimas (Beskese et al., 2018). Vadovas ypatingą dėmesį turi skirti sudėtingiems ir neaiškiems veiksniams, į juos visus atsižvelgti ir pasirinkti tinkamiausią modelį (Beskese et al., 2018). Pradiniame hierarchiškai organizuotame scenarijuje sprendimo kūrimas ir organizavimas yra struktūrintas, pagrįstas išankstiniu planavimu, sprendimų priėmimu ir hierarchijos organizacine struktūra (Beskese et al., 2018). Valdymas – tai įvairių sričių žinios. Vadyba ir kiti mokslai, kurie nagrinėja valdymą kaip tiriamąjį elementą, plėtojami nustatyti įvairialypius valdymo praktikos būdus. Žinių sisteminimas, tyrimų ribos – visa tai yra valdymo sistema. Egzistuoja daugybė skirtingų valdymo būdų, kurie nevienodą dėmesį skiria valdymo priemonėms tirti. Skirtingi būdai nevienodą dėmesį skiria valdymo priemonėms tirti ir kartu skirtingai nagrinėja teoriją apie valdymo sistemas (Zabielavičienė, 2001). Autorė teigia, kad empirinis valdymo būdas remiasi įvairiais principais ir lemia jų verifikavimą. Valdymo žinių klasifikavimu besiremiantys vadovai pagrindu laiko valdymo principus, nepaisant to, kad jų nustatymas ir sisteminimas yra pripažįstamas nevienodai. Dažnu atveju valdymo turinys yra ne tik tyrimų objektas, bet ir priemonių elementai (Zabielavičienė, 2001). Valdymo funkcijų sistema yra priskiriama funkcinio valdymo tyrimo metodui. Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių šio būdo žinių sisteminimą. Vadovai, taikantys šį metodą, daugiausiai dėmesio skiria valdymo turinio tyrimams, todėl pritrūksta dėmesio valdymo priemonėms. Nūdienoje egzistuojantys įvairūs valdymo tyrimų būdai leidžia esančias valdymo problemas nagrinėti įvairiais aspektais. Būdas, kuris pasirenkamas konkrečiam atvejui tirti, priklauso nuo uždavinių, turimo valdymo supratimo, valdomos sistemos savybių (Zabielavičienė, 2001). Pastaraisiais dešimtmečiais įmonės, vertinančios ir puoselėjančios komandinį darbą, pastebi, kad tai suteikė naujų galimybių organizaciniu atžvilgiu (Ko et al., 2021). Įmonių plėtra yra neatsiejama nuo komandinio

darbo sprendžiant iškilusias problemas ar siekiant užsibrėžtų tikslų.

3.1. Transporto veiklos plėtros valdymo sprendimų įvairovė

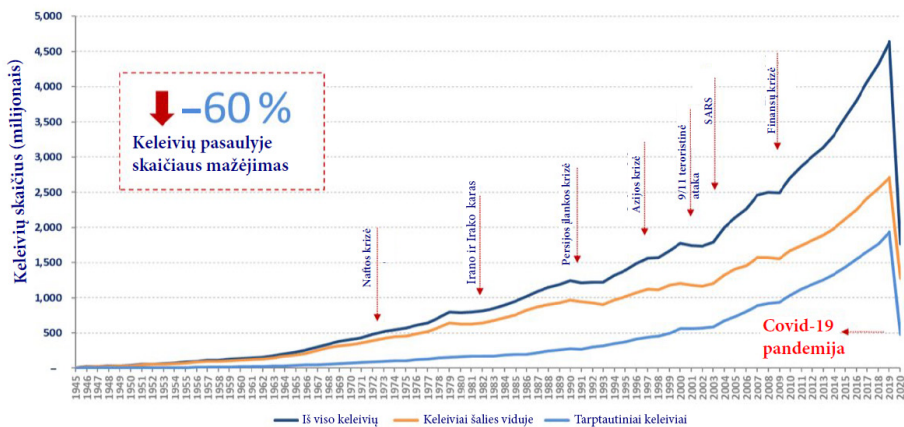
Šių dienų pasaulyje komandinis darbas yra itin vertinamas. Vadovai, kurie noriai kuria ir diegia idėjas, stengiasi vystyti komandines sistemas dėl jų sinergijos efektų ir pranašumų (Ko et al., 2021). Oro linijų organizacijos nėra išimtis, pavyzdžiui, „Korean Air“ aviakompanijoje buvo įdiegta ir naudojama salono komandos sistema, kuri yra išlaikoma iki šiol. Didžiausias komandinis tikslas oro linijų bendrovėse yra sistemiškas darbuotojų, šiuo atveju salono įgulų, valdymas (Ko et al., 2021). Autoriai teigia, kad dažnu atveju įmonės didina konkurencingumą taikydamos žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumą. Pavyzdžiui, salono įgulos, esančios ne tik lėktuvuose, bet ir traukiniuose ar kruiziniuose laivuose, dirba unikaloje aplinkoje (Ko et al., 2021). Tokio pobūdžio aplinkoje nėra tiesioginio kontakto su išoriniu pasauliu. Taigi salono įgulos nariai nieko nelaukdami privalo reaguoti į bet kokias situacijas, kurias sudaro: orlaivio defektai, pirmoji pagalba ar neišvengiami oro pokyčiai. Salono įgulos nariai yra aukštų reikalavimų vedama parengta komanda, kuri iškilus netikėtai situacijai gali nedelsdama išspręsti esamą problemą (Ko et al., 2021). Visuomet bet kurioje aplinkoje ir bet kokio pobūdžio komandoje yra labai svarbu teigiami komandos narių – bendradarbių santykiai. Darni komanda yra reikalinga atsižvelgiant į salono įgulų darbo aplinką bei didelius klientų aptarnavimo lūkesčius (Ko et al., 2021). Sukurtu savarankišku scenarijumi gebėjimas priimti sprendimus, transportas buvo perkeltas į autonominių sistemos valdymą (Schuhmacher & Hammel, 2020). Transporto sistemos siekia maksimaliai sumažinti išlaidas ir didinti našumą su kintamais prioritetais dėl pasiūlymų, kurie turi būti įvykdyti (Schuhmacher & Hammel, 2020). Tai yra galimybės, kurios užtikrina logistikos sistemų prisitaikymą prie kintančių sąlygų (Schuhmacher & Hammel, 2020). Oro uostų sistemos, miestų arba didmiesčių regionai, turintys daugiau nei vieną oro uostą, nepaisant nuosavybės ir administracinių ribų, atlieka pagrindinį vaidmenį komercinėje aviacijoje (Dobruszkes et al., 2021). Bendrasis planas dažnu atveju susideda iš pirminės aplinkosaugos nagrinėjamų klausimų (Bąk, 2018). Apibendrinant valdymo sprendimų įvairovę galima teigti, kad valdymo žinios, laiko sprendimo klausimai bei valdymo tyrimai yra neatsiejami norint užtikrinti sklandžią organizacijų valdymo plėtrą.

3.2. Aviakompanijų veiklos plėtros sprendimai

Aviacijos sektorius – nepaprastai greitai augantis ir besiplečiantis įvairiose srityse. Nuolat visame pasaulyje vykstantys pokyčiai neatmestina veikia ir aviakompanijų

darbo, plėtros našumą. Žmonės geba greitai prisitaikyti prie staigaus aplinkos pokyčio. Visuomenė yra įpratusi stebėti aplinką, nustatyti aplinkos poveikį ir priimti sprendimus (Kaušilaitė ir Lobanova, 2021). Organizacijos veiklos planavimas yra labai svarbus procesas, kuris reikalauja ypatingos veiksmų analizės bei detalaus pasiruošimo. Pasak autorių, organizacijos veiklos planavimo dalys yra šios: vizijos nustatymas, misijos suformulavimas, darbinės situacijos analizė, taktinių, strateginių, operatyvinių tikslų nustatymas bei veiklos plano rengimas (Kaušilaitė ir Lobanova, 2021). Pats svarbiausias organizavimo veiklos procesas – planavimas. Įmonės veiklos sėkmė yra vienareikšmiškai susijusi su veiklos plano sėkmingumu. Autorės moksliniame straipsnyje (*Aviacijos verslo strategijų pasirinkimą lemiantys veiksniai 2021*) išskiria sėkmingos organizacijos veiklos planą, kurį sudaro siekiami tikslai, aplinkos vidinių veiksmų analizė bei turimų išteklių strategija (Kaušilaitė ir Lobanova, 2021). Didžiausias iššūkis oro bendrovėms prisitaikyti prie staigiai pasikeitusios verslo vystymo aplinkos. Visi šie pokyčiai didina aviakompanijų konkurencingumą, todėl įmonių vadovai siekia pergalvoti verslo modelį, jį tobulinti siekdami toliau efektyviai vystyti veiklą bei ją plėsti. Nemaža dalis aviakompanijų sukuria įvairaus pobūdžio paslaugas, kad vienokių ar kitokių pokyčių atveju galėtų ir toliau nenutrūkstamai dirbti. Pavyzdžiui, ištikus pasaulinei pandemijai 2020 metais aviakompanijų veikla buvo beveik sustojusi, o keleiviniai skrydžiai praktiškai sustabdyti. Keliauti buvo uždrausta, turizmo plėtra nevyko, daugelis darbuotojų neteko savo darbo vietų. Siekdamas išvengti verslo griūties daugelis aviakompanijų pakeitė skrydžių tipą tam, kad toliau vykdytų esamą veiklą. Pavyzdžiui, aviakompanijos, vykdžiusios keleivinius skrydžius sunkiuoju pandemijos laikotarpiu, gabenė įvairias medžiagas, reikalingas visuomenei aprūpinti. Kitaip sakant, skrydžiai, kurie buvo vykdomi keleiviams skraidinti, tapo krovinių gabenimu. Pavyzdžiui, pasak autorių (Viningienė ir Anužis, 2022), COVID-19 pandemija labai greitai paveikė oro transporto sektorių. 2020 metų balandį aviakompanijų mobilumas pasiekė neįtikėtina žemą lygį, skrydžių sumažėjimas ES siekė 89 % lygį.

Tačiau, kaip ir minėta anksčiau, krovinių gabenimui pasaulinė pandemija reikšmingos įtakos nepadarė, krovinių skaičius išaugo, kaip pavyzdys medicinos priemonių gabenimas ir kt. Nepaisant to, siekiant suvaldyti pasaulinės pandemijos krizę buvo atšaukta daugybė keleivinių skrydžių (Viningienė ir Anužis, 2022). Visame pasaulyje yra populiarios ir konkurenciją keliančios pigių skrydžių bendrovės. Taip pat reikia paminėti, kad tokio pat populiarumo visuomenėje susilaukia ir klasikinės aviakompanijos. Tarpusavyje šios įmonės konkuruoti negali dėl siūlomo paslaugų spektro. Pigių skrydžių bendrovės orientuojasi į antraeilus oro uostus, kurie reikalauja mažiau kaštų, pavyzdžiui, antžeminis aptarnavimas yra pigesnis, oro uosto mokesčiai



4 paveikslas. Keleivių evoliucija (šaltinis: International Civil Aviation Organization [ICAO], 2020)

mažesni, kuro kainos sąlygiškai mažesnės. Dauguma pigių oro transporto vežėjų yra orientuoti į kiekybę aplenkiant kokybę. Jų tikslas greitai ir pigiai pasiūlyti pirkėjams kelionę iš taško A į tašką B. Šiuo atveju aviakompanijos, prekiaujančios pigiais skrydžių bilietais, dažnu atveju gali suteikti tik ekonominės klasės kelionę. Visų aviakompanijų tikslas suteikti saugią kelionę keliaujančiam, taigi nepaisant to, jog pirkėjas turėjo galimybę įsigyti pigius bilietus, skrydžio sauga visuomet yra pirmenybė.

3.3. Oro transporto plėtros kontekstas

Kiekvienos šalies ekonomikai oro transportas yra strategiškai ir gyvybiškai svarbus (Tunčikienė ir Katinas, 2020). Norint gerinti ir vystyti darnią plėtrą bei gerinti paslaugų teikimo kokybę, oro uostų ir oro linijų partnerystė yra vis labiau skatinama (Tunčikienė ir Katinas, 2020). Įvairių praktikų efektyvumas, teikiamų paslaugų kokybės gerinimas yra vystomas su partnerių pagalba (Tunčikienė ir Katinas, 2020). Pasak autorių, mokslinėje literatūroje gausu išnagrinėtų veiksmų, lemiančių produktyvią aviacijos organizacijų partnerystę (Tunčikienė ir Katinas, 2020). Tyrimuose analizuojama, kaip organizacijos bendradarbiauja tarpusavyje ir kokie veiksniai lemia partnerystės poreikį (Tunčikienė ir Katinas, 2020). Nustatyti bendros organizacijos veiklos veiksniai ir jos poreikiai aviacijoje, išanalizuoti praktiniai bendradarbiavimo pavyzdžiai leidžia ieškoti būdų, kaip esamus veiksmus sustiprinti, siekiant efektyvios aviakompanijų bei oro uostų partnerystės (Tunčikienė ir Katinas, 2020). Aviacijos rinkai aktyviai plečiantis, dauguma šalių demonstruoja nepaprastą ekonominę plėtrą pasauliniu mastu (Trinh et al., 2022). Oro susisiekimo augimas yra susijęs su regioniniu augimu, taip pat būtina organizacijoms nustatyti tinkamus kriterijus siekiant užtikrinti efektyvų investicijų paskirstymą šiuo klausimu (Trinh et al., 2022).

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad didelį poveikį aviakompanijoms vystyti darnią plėtrą padarė COVID-19 pandemija. Dažnu atveju aviacijos sektorius susiduria su kasdieniniais iššūkiais, kurie veikia įmonių

veiklos gyvavimą. Galima teigti, kad itin reikalinga nuolatos ieškoti būdų, kaip sustiprinti organizacijoje esančius veiklos veiksmus.

Išvados

1. Remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra, susijusia su nagrinėjama problema, galima teigti, kad darniai plėtrai užtikrinti reikalingi įvairūs verslo valdymo sprendimai.
2. Didžiausi iššūkiai įmonėms – pasikeitusi verslo aplinka. Išsiaiškinta, kad įmonės, norinčios vystyti darnią plėtrą, privalo turėti stiprų strateginį veiklos planą, kuris užtikrina aviakompanijų darnios plėtros vystymą.
3. Atlikta veiklos modelių analizė parodė, kad ekonominiai, socialiniai ir politiniai veiklos modeliai vienareikšmiškai veikia įmonių galimybes gerinti plėtros kokybę.
4. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad šių dienų globalėjančiame pasaulyje itin svarbu užtikrinti kuo sveikesnę visuomenės gerovę.
5. Aviacijos sektorius nuolat ir greitai plečiasi visose srityse, atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad didelį poveikį aviakompanijoms vystyti darnią plėtrą padarė COVID-19 pandemija.
6. Inagrinėta mokslinė literatūra parodė, kad būtina nuolatos kurti naujus ir tobulinti esamus veiklos veiksmus organizacijoje tam, kad gyvuotų darnus plėtros valdymas.

Literatūra

- Bąk, J. (2018). The possibility of implementing solutions for selected sustainable development goals at passenger airports. In *VI International Conference of Science and Technology INFRAEKO 2018 Modern Cities. Infrastructure and Environment*, 45, 00007. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20184500007>
- Beskese, A., Kahraman, C., Ender Buyukbay, S., & Bozbura, F. T. (2018). An intuitionistic fuzzy multi-criteria system for effective performance management. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(6), 2179–2201. <https://doi.org/10.3846/tede.2018.6462>

- Broniukaitis, R. (2018). Intelektinis kapitalas verslo strateginės plėtros kontekste. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika* [Accounting Theory and Practice], 17–18, 18–28. <https://doi.org/10.15388/batp.v0i1.11950>
- Dargis, R. (2014). Darni plėtra: žiniasklaidos mitas ar realybė? Ką apie tai mano verslo praktikai? *Sapere Aude*, Nr. 3(8), 4–13. https://vgtu.lt/uploads/files/dir389/dir19/0_0.php
- Davidavičienė, V. Davidavičius, S. Lapinskienė, G. ir Grybaitė, V. (2020). *Verslo valdymas informaciniame amžiuje*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. <https://doi.org/10.20334/2020-032-S>
- Dobruszkes, F., Grippa, T., Hanaoka, Sh., Loko, Y., Redondi, R., Vowles, T., & Wang, J. (2021). Multiple-airport systems: The (re)development of older airports in view of noise pollution issues. *Transport Policy*, 114, 298–311. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.10.013>
- Donchenko, V. V., Shelmakov, S. V., Sharov, M. I., Lobikov, A. V., & Chizhova, V. S. (2021, December). Assessment of the ecological and social potential of the organization of ecological zones to ensure sustainable transport development of territories. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering: vol. 1159*, 012060. Moscow, Russia. IOP Publishing. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/1159/1/012060>
- Gedvilaitė, D. (2019). *Šalies regionų darnios plėtros vertinimas*. Technika. <http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/3797/1/Gedvilaitė%20disertacija%2005%2016nn.pdf>
- International Civil Aviation Organization. (2022). *Effects of novel coronavirus (COVID-19) on civil aviation: Economic impact analysis*. ICAO. https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO%20COVID-19%20Economic%20Impact_2022%2009%2012.pdf
- Kaušilaitė, V. ir Lobanova, L. (2021, spalio 21 d.). Aviacijos verslo strategijų pasirinkimą lemiantys veiksniai. Iš *24-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija „Ekonomika ir vadyba“* (180–191 p.). Vilnius, Lietuva. <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2021/paper/viewFile/1003/264>
- Ko, Y., Lee, H., & Hyun, S. S. (2021). Airline cabin crew team system's positive evaluation factors and their impact on personal health and team potency, *Environment Research and Public Health*, 18(19), 10480. https://vb.vilniustech.lt/permalink/f/1q8b39v/TN_cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_8cdfbd5ac7d1442991ee9764b9a49f38
- Kyrylenko, O., Riazanovska, V., & Novak, V. (2019). Strategic airline alliances as a special form of company integration. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5(1), 75–80. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-1-75-80>
- Oželienė, D. (2019). *Įmonės darnios plėtros veiksmų modeliavimas* [Daktaro disertacija. Vilniaus Gedimino technikos universitetas]. Technika. <https://vb.vilniustech.lt/permalink/f/1b5dos0/ELABAETD48045915>
- Oželienė, D. ir Drejeris, R. (2015). Įmonių darnios plėtros vertinimo metodinio potencialo analizė. *Mokslas – Lietuvos ateitis / Science – Future of Lithuania*, 7(2), 189–198. <https://doi.org/10.3846/mla.2015.745>
- Sansyzbayeva, K., Ashirbekova, L., Pisula, T., & Musulmankulova, A. (2022). Impact of the pandemic on the socio-economic development of Kazakhstan. *Economics: The Strategy and Practice*, 17(3), 6–21. <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2022-3-6-21>
- Schuhmacher, J., & Hummel, V. (2020). Development of a catalogue of criteria for the evaluation of the self-organization of flexible intralogistics systems. *Procedia CIRP*, 93, 832–837. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.03.085>
- Trinh, T. A., Seo, D., Kim, U., Phan, T. N. Q., & Nguyen, T. H. H. (2022). Air transport centrality as a driver of sustainable regional growth: A case of Vietnam. *Sustainability*, 14(15), 9746. <https://doi.org/10.3390/su14159746>
- Tunčikienė, Ž., & Katinas, R. (2020). Solutions for improving the partnership between airport and airline companies. *Business, Management and Economics Engineering*, 18(2), 247–264. <https://doi.org/10.3846/bme.2020.12712>
- Vaičiūtė, K., Katinienė, A., & Bureika, G. (2022). The Synergy between Technological Development and Logistic Cooperation of Road Transport Companies. *Sustainability*, 14(21), 14561. <https://doi.org/10.3390/su142114561>
- Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Enciklopedija.
- Viningienė, D., & Anušis, A. (2022). Pandemijos poveikis transporto sektoriaus verslo aplinkai. *Tiltai*, 88(1), 160–177. <https://doi.org/10.15181/tbb.v88i1.2416>
- Zabieliavičienė, I. (2001). *Valdymo sprendimai įmonėje*. Technika.

ANALYSIS OF THE DIVERSITY OF MANAGEMENT SOLUTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF AIRLINES

Monika IVAŠKAITĖ, Živilė JEZERSKĖ

Abstract. Aviation industry is an integral part of society today. Aviation often faces an incredible number of challenges: a global pandemic, economic change, terrorist attacks. The article analyzes management methods that allow us to understand how organizations can flourish and actively develop development. The concept of the development of organizational activities is revealed, and the variety of solutions for the development of organizational activities is examined. The article substantiates the effectiveness of management decisions in relation to organizations by examining the structure of modern management decisions. Solutions for the sustainable development of airline operations are presented and compared, which justify the existing shortcomings in the organizations. Ways of implementing the organization's strategy are analyzed, because in a constantly changing environment, it is necessary to create new ways that would help organizations thrive. The purpose of the study is to systematize the most effective ways of ensuring the development of organizations' activities. To achieve the goal, a systematic method of scientific literature analysis, summarization, grouping, synthesis method is used.

Keywords: sustainable development, business environment, strategy, strategy implementation decisions, aviation, management practice.