MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

MINDAUGAS MURELIS

KRIZIŲ VALDYMAS TURIZMO ĮMONĖSE COVID-19 PANDEMIJOS METU

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. *Brigita Žuromskaitė*

VILNIUS

2022

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

KRIZIŲ VALDYMAS TURIZMO ĮMONĖSE COVID-19 PANDEMIJOS METU

Turizmo sektoriaus valdymo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX074

Vadovas

_____ prof. dr. *Brigita Žuromskaitė*

2022

Recenzentas

_____

2022

Atliko

_____ stud. Mindaugas Murelis

2022

VILNIUS

2022

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS **4**
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS **5**
LENTELIŲ SĄRAŠAS **6**
PRIEDŲ SĄRAŠAS **7**
ĮVADAS **8**
1. KRIZIŲ VALDYMAS IR COVID-19 PANDEMIJOS ĮTAKĄ TURIZMO SEKTORIUI TEORINIU ASPEKTU **10**
1.1. Krizės samprata 10
1.2. Krizių valdymo samprata 12
1.3. Krizių valdymas 14
1.3.1 Krizių valdymo galimybės 17
1.3.2. Rizikos valdymas 19
1.4. Krizės valdymas turizmo sektoriuje Covid-19 pandemijos metu 21
1.5. Turizmo įmonių veikla Covid– 19 pandemijos metu 23
1.6. Kelionių organizatorių krizių valdymas Covid-19 pandemijos metu 25
1.7. Teorinės dalies apibendrinimas 29
2. TYRIMO METODOLOGIJA **31**
3. TURIZMO ĮMONIŲ KRIZĖS VALDYMO TYRIMAS COVID – 19 PANDEMIJOS METU **34**
3.1. Kokybinio tyrimo rezultatai ir jų aptarimas 34
3.2. Tyriamosios dalies apibendrinimas 43
IŠVADOS **46**
REKOMENDACIJOS **48**
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS **51**
SANTRAUKA **56**
SUMMARY **57**
PRIEDAI **58**

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

BD – Baigiamasis darbas

EIM – Ekonomikos ir inovacijų ministerija

EK – Europos Komisija

EP – Europos Parlamentas

ES – Europos Sąjunga

INVEGA – Investicijų ir verslo garantijos

JTO – Jungtinių Tautų organizacija

KA – Kelionių agentūra

KO – Kelionių organizatorius

LR – Lietuvos Respublika

LRS – Lietuvos Respublikos Seimas

LRV – Lietuvos Respublikos Vyriausybė

MBD – Magistro baigiamasis darbas

MITA – Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra

NVO – Nevyriausybinė organizacija

PTO – Pasaulinė turizmo organizacija

PSAP – Visuomenės saugumo atsakymo punktai

Statgov – Lietuvos statistikos departamentas

TIC – Turizmo informacinis centras

VŠĮ – Viešoji įstaiga

VU TSPMI – Vilniaus universiteto Tarptautinių santikių ir politikos mokslų institutas

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 *pav*. Krizių valdymas, sudaryta autoriaus pagal Hayes, 2021 14

2 *pav*. Krizių valdymo etapai, sudaryta autoriaus pagal Eder ir Alvintzi, 2010 15

3 *pav*. Krizių valdymo galimybės, sudaryta autoriaus pagal Burke, 2020 18

4 *pav*. Rizikos valdymo standartas, sudaryta autoriaus pagal Jedenyką ir Baki, 2022 20

5 *pav*. Tarptautinių turistų atvykimais tūkstančiais, Europos Sąjungoje, sudaryta autorius remiantis PTO, 2022 22

6 *pav*. Krizių valdymo apibrėžimas skirtingais aspektais, sudaryta autoriaus pagal Yulianti, 2020 23

7 *pav*. Kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių pajamos už suteiktas paslaugas I tūkst. EUR, sudaryta autoriaus pagal Statgov, 2022 26

8 *pav*. Kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių dirbančiųju skaičius vnt., sudaryta autoriaus pagal Statgov, 2022 28

9 *pav*. Pagrindiniai politikos prioritetai, sudaryta autoriaus pagal OECD, 2020 29

10 *pav*. Kokybinio tyrimo procesas, sudaryta autoriaus pagal Gaižauskienę ir Valavičienę, 2016 31

11 *pav*. Krizių valdymo modelis 50

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 *lentelė*. Krizių klasifikavimas 11

2 *lentelė*. „Turizmo inovacijos“ priemonės finansavimas turizmo sektoriaus subjektams 24

3 *lentelė*. Kokybinio tyrimo respondentų gupavimas 33

4 *lentelė*. Kelionių organizatorių patvirtinantys teiginiai įgalinantys efektyvesnį krizių valdymą organizaciniame kontekste 35

5 *lentelė*. Kelionių organizatorių patvirtinantys teiginiai įgalinantys efektyvesnį krizių valdymą nacionaliniame kontekste 37

6 *lentelė* Išvykusių turistų skaičius, vnt 2020 – 2021 metais 38

7 *lentelė*. Krizių valdymo eksperto patvirtinantys teiginiai įgalinantys efektyvesnį krizių valdymą turizmo sektoriuje 40

8 *lentelė* Kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių pajamos už suteiktas paslaugas I tūkst. EUR 41

9 *lentelė*. LR Ekonomikos ir inovacijų ministerijos patvirtinantys teiginiai įgalinantys efektyvesnį veiksmų priėmimą turizmo valdyme kriziniu laikotarpiu 42

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1. Priedas. Magistrinio baigiamojo darbo struktūruoto interviu klausimai krizių valdymo ekspertams.
2. Priedas. Magistrinio baigiamojo darbo struktūruoto interviu klausimai turizmo NVO atstovams.
3. Priedas. Magistrinio baigiamojo darbo struktūruoto interviu klausimai kelionių organizatorių atstovams.
4. Priedas. Magistrinio baigiamojo darbo struktūruoto interviu klausimai LR Ekonomikos ir inovacijų ministerijai.
5. Priedas. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą.

ĮVADAS

Temos aktualumas. 2019 metais prasidėjusi pasaulinė pandemija sukėlė labai didelių ekonominių, socialinių, psichologinių ir kultūrinių problemų, kurios dar lydės keletą dešimtmečių. Covid-19 pandemija įrodė, kad krizes sunku prognozuoti, todėl svarbu stiprinti viešojo valdymo sistemos ir pavienių institucijų atsparumą. Valstybės institucijos, kad ir numatydamos galimus krizės padarinius negali pilnai apskaičiuoti kaip krizė paveiks tiek viešąjį, tiek privatų sektorių. Profesorius V. Nakrošis teigė, kad pasiruošimas sisteminėms grėsmėms neturi tik apsiriboti krizių numatymu, o kaip tik užtkrinti jų prevenciją ir kontrolę. Visi pasiruošimo žingsniai prieš krizę privalo būti atidžiai keletą kartų žiūrimi ir nuolat tikrinami. Net įsibėgėjus krizei, tie asmenys atsakingi už krizės suvaldymą privalo atidžiai vykdyti numatytus krizės valdymo veiksmus, juos tikrinti, taisyti, priimti naujus ar atsisakyti neveikiančių planų. Tik tokiu būdų bus galima išvengti skaudžių krizės padarinių (TSPMI, 2020).

Dėl Covid -19 pandemijos dauguma pasaulio šalių nusprendė uždaryti sienas ir atidėti oro linijų paslaugas. Jungtinių Tautų Pasaulio turizmo organizacija pranešė, kad turizmo pramonėje yra pasaulinė krizė, o Covid-19 yra nauja pandemija, ir kuri greitai plinta visame pasaulyje. Dauguma viso pasaulio šalių įvedė trumpalaikius kelionių apribojimus, siekdamos sustabdyti infekcijos plitimą, o tai didina Covid-19 pandemijos sukeltą susirūpinimą turizmo pramonei visame pasaulyje. Keliaudami į populiarias vietas tiek turistai, tiek kelionių organizatoriai teikia pirmenybę saugumui. Covid-19 pandemijos metu buvo stengiamasi išvengti bet kokios rizikos ir perpildytų turizmo vietų taip turistai gali nuspręsti nesilankyti tokiose vietose, jei po protrūkio jų pageidavimai pablogino gerovę. Covid-19 pandemija kelia didelį susirūpinimą pasaulio turizmo pramonei. 2020 metais JTO pranešė, kad pastaruoju metu turizmo sektoriaus padėtis dėl pandemijos yra bloga. Ši krizė išsiplėtė pasaulyje, o Covid-19 pandemija lengvai imobilizuoja tarptautinių turistų emocinį stabilumą. Covid-19 epidemijos poveikis yra didelis ir turės įtakos turistų kelionių rizikos ir valdymo suvokimui. Ši pasaulinė pandemija palietė viso pasaulio šalis, o turizmo pramonė susiduria su skaudžiomis ir besikeičiančiomis situacijomis, kai verslai privalėjo užsidaryti, žuvo gyvybės (Rahman, 2021).

Galima tegiti, kad šios Covid-19 pandemijos krizės metu buvo stengiamasi reaguoti tik į esamas problemas ar į problemines kryptis. Lietuvos turizmo sektorius išgyveno tikrai pakankamai skaudų laikotarpį, kurio metu vėlavo finansavimas iš tuometinės Lietuvos Respublikos Vyriausybės ar Lietuvos Respublikos Parlamento. Šis paslaugų ir pramogų sektorius skaudžiai finansiškai kentėjo, o tai yra vienas iš daugiausiai finansų atnešančių sektorių į valstybės biudžetą. Įmonės vadovai darbuotojus leido į prastovas, kitiems vadovams teko atleisti iš darbo darbuotojus, mažinti patiriamas išlaidas žmogiškųjų išteklių aspektu, o dar kitų turizmo įmonių vadovams teko skelbti bankrotą ir stabdyti įmonės veiklą, nes tiesiog pajamos nebuvo uždirbamos ir neturėjo kaip darbuotojams mokėti atlyginimų

Tai iš tiesų, skaudus laikotarpis, kurio metu palietė kiekvieną darbuotoją ir įmonę bei kuris sukėlė didelių problemų ne tik turizmo sektoriui, bet ir kitiems sektoriams. Tik laiko klausimas kiek prireiks mėnesių ar metų, kad turizmo sektorius sugrįžtų į tuos rodiklius kurie buvo dar iki 2019 metais. Laukia sunkus, darbinas ir ilgas kelias pasiekti tai ko seniai nebeliko.

Verta išanalizuoti kokia situacija buvo Lietuvos turizmo įmonėse, kaip įmonių vadovai kartu su darbuotojais stengėsi išgyventi pandemijos laikotarpį, kaip ir kiek buvo skiriamos valstybės subsidijos, dotacijos turizmo sektoriui bei kiek ir kokiam skaičiui įmonių teko stabdyti veiklą, tam, kad būtų priimti sprendimai ir krizių valdymas vyktų ateityje efektyviau ir kokybiškiau. Analizuoti kartais neužtenka, taip pat svarbu ir atlikus analizes pateikti sprendimus ir kryptyngai dirbti iš vien, jog rizikos valdymas būtų sujungtas ir su krizės valdymu. Ištriti kelionių organizatorių krizių valdymą ir parengti rekomendacijas įmonėms, jog ateityje ištikus krizinei situacijai būtų reaguojama operatyviai ir priimami sprendimai remiantis patirtimi bei turimomis žiniomis.

Pasauliui užklupus pandemija šimtams milijonų žmonių esant karantine, uždarius sienas, o skrydžiams sumažėjus 65 proc., buvo prognozuojama, kad koronavirusas taps ketvirtąją didžiąja krize šiuolaikinėje kelionių istorijoje (Hall, Scott ir Gossling, 2020). Kelionių industrija yra atspari, tačiau anot A. Lewo (2020), „Keisis žmonijos keliavimo įpročiai. Kaitos prielaidų galima ieškoti ankstesnėse praeito amžiaus krizėse, tačiau ši krizė skaudžiai paveiks turizmo sektorių“.

Darbo problema – krizės valdymo principų stygius Lietuvos turizmo įmonėse Covid-19 pandemijos metu. Kokį poveikį Covid-19 pandemija sukėlė kelionių organizatorių veiklai?

Darbo objektas – Lietuvos kelionių organizatoriai

Darbo tikslas – nustatyti Lietuvos kelionių organizatorių krizės valdymo problematikas.

Darbo uždaviniai:

1. Teoriniu aspektu išnagrinėti krizės valdymo sampratą;
2. Išanalizuoti krizių valdymo poveikį turizmo sektoriui Covid-19 pandemijos metu;
3. Ištirti Covid-19 pandemijos krizės valdymo problematiką kelionių organizatorių veikloje;
4. Gautų rezultatų pagrindu pateikti rekomendacijas.

Darbo metodai:

- Kokybinis tyrimas (Struktūruotas interviu);
- Mokslinės literatūros šaltinių analizė ir apibendrinimas.

Informacijos rinkimo metodai:

- EBSCO duomenų bazė.
- Mokslinė literatūra.

1. KRIZIŲ VALDYMAS IR COVID-19 PANDEMIJOS ĮTAKĄ TURIZMO SEKTORIUI TEORINIU ASPEKTU

1.1. Krizės samprata

Įvairiais istoriniais laikotarpiais krizės reiškėsi skirtingai. Dar iki pat industrializacijos krizės, kitaip vadinamos kaip žemės ūkio produktų stygiaus krizės kildavo dėl įvairių stichijų tokių kaip, gamtinių nelaimių, nederliaus, epidemijų, karų, revoliucijų. Senovės Romoje 1 a. pradžioje kilo krizė dėl vergų stygiaus. Romos imperijos žlugimas sukėlė ilgalaikę krizę. Šios krizės buvo lokalaus pobūdžio ir nereguliarios. Didesnę teritoriją apėmė vadinamosios 14 a. (reiškėsi Anglijoje, Olandijoje, Prancūzijoje, Vokietijoje ir Skandinavijoje) ir 17 a. (prasidėjo Anglijoje ir Olandijoje, išsiplėtė į Čekiją, Vengriją, Vokietiją, labai aštriai reiškėsi Lenkijoje) krizės (Jonuškienė, 2007). Krizių istorijoje būta įvairių. Jau 21 a. kilo net ne viena kelios krizė. Galima prisiminti kaip 2008 m. kilo Ekonominė krizė, kuri paliete finansiškai kiekvieną žmogų, taip pat svarbu nepamiršti ir degančio Islandijos ugnikalnio krizės, kai palietė išskirtinai turizmo sektorių, o čiuo metu vykstanti Covid-19 pandemijos krizė taip pat keičia kiekvieno piliečio poreikius.

Žodį krizę galima paaiškinti: krizė yra situacija, kuri yra sunki ir pavojinga, ji gali būti didelė, rimta ar globali, tai yra pasaulinė. Krizės gali būti ekonominės, pasaulinės, finansinės. Taip pat galima teigti, kad krizės gali liesti įvairias socialines grupes, pasaulio gyventojus ir daryti nuostolius tiek visuomenei, tiek pačioms įmonėms ar net valstybės institucijoms (Cambridge Dictionary, 2021). Krizę kaip sąvoką galime paaiškinti kaip – persilaužymas, sunki pereinamoji būklė, ekonomikos reprodukcijos ciklo fazė, einanti po pakilimo – ekonomikos sutrikimas, smukimas (Bendorienė ir Bogušienė, 2003). Kaip teigė A. Survila (2007) „Krizė – tarptautinio ar šalies įvykio sąlygota situacija, kai jos poveikio įvairiems valstybės sektoriams mastas kelia pavojų šalies saugumui ir stabilumui ir gali turėti neigiamų pasekmių valstybės ginamoms vertybėms, interesams ar tikslams“.

Krizių valdymo ir ar krizių apibrėžimą, terminus mokslinėje literatūroje naudojami kaip sinonimus. Krizę dažniausiai apibrežią kaip katastroą, kuri turi neigiamią poveikį, kaip chaosą, pažeidžiamumą ar net saugumo nebuvimą. Nagrinėjant mokslinę literatūrą galime matyti, kad nėra pateikto bendro krizių apibrėžimo, o krizes bandoma skirstyti į kategorijas, tipus ar formas (Pender ir Sharpley, 2004). Dėl tos priežasties autoriai pateikia labai apibendrintus krizių apibrėžimus, kaip pavyzdžiui, krizės yra neapibrėžtos, gausios, nelauktos ir nenuspėjamos ar kaip teigė viena iš mokslinės literatūros autorių B. Prideaux ir E. Laws, istorija įrodo mums, kad katastrofa ar krizė yra paprastai nenuspėjama, nevykstanti reguliariai bei ji būna staigus smūgis turizmui ar kitam sektoriui (Prideaux ir Laws 2006).

Mokslinėje literatūroje kiekvienas autorius išskyria vis kitaip krizės apibrėžimą ir jo savybes. 2019 metais H. Bhasino straipsnyje „8 Different Types Of crisis“ išskyrė 8 skirtingas krizių rūšis (žr. 1 lentelę). Autorius teigė, jog staigus, tai yra greitas ir nesuplanuotas įvykis, keliantis pavojų ar nerimą tarp organizacijos mikroklimato, vykdomų veiklų, vadinamas organizacine krize. Leidinio autorius H. Bhasinas taip pat pridūrė, kad krizė kaip įvykis gali būti įvairus, todėl vienas iš efektyvių būdų apsaugoti organizaciją nuo krizinės situacijos yra pasiruošimas prieš jai atsirandant. Jei imiamasi papildomų priemonių pasirengti būsimai krizei, rečiau susiduriama su neigiamomis pasekmėmis. Procesas, sistema ar planas, pagal kurį sprendžiamos netikėtos ir grėsmingos situacijos, vadinamas krizių valdymu. Nestabili ir pavojinga situacija veikia bendruomenę, žmonių grupę ir ar visuomenę (Bhasin, 2019).

1 *lentelė*. Krizių klasifikavimas

Krizių klasifikavimas	Finansinė krizė
	Technologinė krizė
	Gamtinė krizė (gamtinė stichija)
	Piktybinė krizė
	Apgaulės krizė
	Akistatos/ konfrontacijos krizė
	Organizacinių pažeidimų krizė
	Smurto darbo aplinkoje krizė

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis, Bhasin, 2019

Krizė sukelia netikėtumus priverčia būti nepatogioje situacijoje ir sprendimus priimti drąsiai bei operatyviai. Sakoma, kad krizė sukelia stabilumo trūkumą ne tik darbo aplinoje, bet ir visuomenėje. Krizė gali įvykti ne tik organizacijose, bet ir yra kiekvieno asmeninio žmogaus gyvenime, tačiau nuo mūsų pačių priklauso kaip krizę bus galima suvaldyti, kaip jai bus pasiruošta ir kaip greitai bus reaguojama į staiga besikeičiančius įvykius, kurie lemia tiek verslo organizacijos, tiek žmogaus gyvenima. (Bhasin, 2019).

Yra keletas įvairių krizių apibrėžimų, pagal kurias krizes galima suskirstyti į kelias grupes, tačiau mokslininkai H. Ederis ir P. Alvintzi padalina krizių apibrėžimą į dvi pagrindines krizių kategorines grupes:

1. Gamtos katastrofos (stichinės nelaimės);
2. Žmogaus sukeltos katastrofos.

Krizių klasifikavimo komponento tikslai yra integruoti ir įdiegti į būtinus technologinius sprendimus, tai atskleista leidinyje *BeAware* 2018 metais:

- Išankstinis perspėjimas, tai reiškia informuoti suinteresuotąsias šalis pradedant nuo valdžios institucijų, pirmųjų pagalbos teikėjų iki piliečių, tiek apie artėjantį ekstremalų įvykį, kaip pavyzdžiui potvynį, gaisrą ir karščio bangą, pandemiją, finansinius nuosmūkius, tiek apie kitą krizę lemaničią artėjančias skaudžias pasekmes;
- Nuolatinė vykstančios krizės stebėsena ir pagalba priimant sprendimus, tai yra suteikiant rizikos vertinimo priemones suinteresuotosioms šalims per PSAP. Kitaip tariant procesų priėmimas ir vertinimas atsižvelgiant į kiekvieną kylančią riziką.

Šiems tikslams pasiekti krizių klasifikavimo komponentą sudaro du pagrindiniai moduliai:

1. Išankstinio perspėjimo modulis. Tai modulis apimantis metodikas, skirtas sujungti jutiklių prognozes, skirtas numatyti ekstremalų gamtos ar kitos reikšmės įvykį. Modulio metu stengiamasi įvertinti būsimos krizės lygį ir įspėti suinteresuotąsias šalis. Įspėjus suinteresuotas šalis reaguojama greitai, o priimami veiksmai įgaliną efektyvesnį krizių valdymą, kadangi apie krizę buvo pranešta išanksto.
2. Realaus laiko stebėjimo ir rizikos vertinimo modulis. Tai modulis, kuriame sintezės metodikos integruojamos į daugiapakopį požiūrį, kurio tikslas yra stebėti krizės raidą ir įvertinti jos sunkumą realiuoju laiku. Tokiu modeliu stengiamasi matyti krizės problemas ir jas mažinti esančioje situacijoje. (*BeAware*, 2018).

Apibendrinant, galima teigti, jog krizės gali būti įvairios ir tiek nutinaknčios asmeniniame gyvenime, tiek įmonės veikloje (pvz. vidinės arba išorinės). Krizių klasifikavimas tiek visuomenės, tiek verslo organizacijų yra aiškiai suprantama. Krizinė situacija tai išties nestabili ir niekam nepatinkanti situacija, kurioje verslo subjektai ar kiti subjektai yra pastatomi į tokias situcijas, kuriose reikia reaguoti operatyviai bei kurioje kiekvieno sprendimas, veiksmas ar įsitraukimas į krizės suvaldymą yra reikšmingas ir būtinas.

1.2. Krizių valdymo samprata

Pasauliniu mastu įvykstanti turizmo industrijos krizė sulaukia didelio, tačiau pelnyto įvairių mokslo tyrinėtojų dėmesio, tačiau toks dėmesys nėra pirmas. „Pasaulyje vykstantys karai, teroristų išpuoliai, klimato atšilimas ir kitos stichinės nelaimės sąlygoja turizmo krizių atsiradimą visame pasaulyje” (Jucaitytė ir Maščinskienė, 2012). Ką reiškia krizių valdymas? – Krizių valdymas nustato grėsmes organizacijai ir jos suinteresuotosioms šalims, siekiant efektyviai ir greitai reaguoti į ištinkančias grėsmes ir jas tinkamai valdyti išvengiant skausmingų padarinių. Dėl dažnai nenuspėjamų pasaulinių įvykių daugelis šiuolaikinių organizacijų bando identifikuoti krizes dar joms neįvykus, kad

sudarytų planus joms įveikti. Ištikus krizei, organizacija turi sugebėti kardinaliai pakeisti kursą, kad išgyventų ir po krizės galėtų sugįžti į prieškrizinį laikotarpį. Tikėtina, kad dar vėlyvais 2019 m. prasidėjusi pasaulinė pandemija taps pavyzdžiu krizių valdymo vadovėlių. Visame pasaulyje verslas buvo priverstas uždaryti duris, o milijonai darbuotojų buvo išsiųsti namo. Pagrindinės tarnybos stengėsi funkcionuoti. Istorija vertins jų valdymą pagal jų krizių valdymo įgūdžius (Hayes, 2021).

Bet kuriam dideliam ar mažam verslui gali kilti problemų, kurios neigiamai veikia įprastą įmonės veiklą. Krizė gali pasireikšti įvairiomis formomis, tokiomis kaip: biuro gaisras, generalinio direktoriaus mirtis, teroro išpuolis, duomenų pažeidimas, stichinė nelaimė, pandemija ar kitas įvykus glaudžiai prisidėjęs prie verslo veiklos stabdymo. Krizė gali sukelti apčiuopiamų ir nematerialių sąnaudų įmonei dėl prarastų pardavimų, žalos jos reputacijai ir pajamų sumažėjimo. Verslas, parengęs tęstinumo planą, nenumatytų atvejų atveju, gali sušvelninti neigiamo įvykio padarinius. Verslo tęstinumo plano parengimas krizės metu yra žinomas kaip krizių valdymas (Hayes, 2021).

Buvo sukurtos kai kurios krizių valdymo teorijos. Esminis skirtumas yra tas, kad pirmoms valdymo teorijoms buvo sutelktas dėmesys į prevencines priemones, kurio tikslas – sumažinti riziką ir galimą poveikį verslo operacijoms, o antrosios valdymo teorijos taikomos, kai kritinis įvykis jau įvyko, ir bandoma sumažinti galimą konkrečios situacijos poveikį. Iš tiesų, krizė laikoma nenormalia ir nestabilia situacija, kuri už kasdienio verslo ribų kelia grėsmę įmonės veiklai. Krizė dažnai sukelia netikrumą ir priveda prie grėsmės organizacijos įvaizdžiui, identitetui ir reputacijai. Svarbus aspektas kaip verslai ar valstybės institucijos gebės greitai priimti sprendimus ir vadovautis viena ar kita valdymo teorija. Remiantis A. Valackiene (2011), galima teigti, jog krizių valdymo organizacijose strategija – krizių prevencijos programos parengimas, krizinio pobūdžio nustatymas, operatyvūs veiksmai kilus krizei ir krizių likvidavimas, atkuriantis organizacijos veiklą. Ciklas vėl atidaromas ruošiant naujas krizinių situacijų valdymo programas (Valackienė, 2011)

Krizių valdymą galima apibūdinti kaip visų rūšių priemonių paketą, leidžiantį verslui įveikti staiga ištikusį pavojų ar net rizikos situaciją, kad būtų kuo greičiau grįžta prie įprastinės organizacijos rutinos. Tai padeda kontroliuoti krizinę situaciją ir sumažinti neigiamą poveikį. Taip pat išmokstama apsaugoti organizaciją ir užkirsti kelią ateities incidentams mažinant kiekvieną įmonės nuostolį. Pasak autorių P. Alvintzi ir H. Ederio (2010), krizių valdymas taip pat apibūdinamas kaip asmenų ar komandų įsikišimas ar koordinavimas prieš įvykį, jo metu ar po jo, siekiant išspręsti krizę, sumažinti nuostolius ar kitaip apsaugoti organizaciją (Alvintzi ir Ederis, 2010). Tai galima teigti, kad asmenų įsitraukimas į krizių valdymą yra nuolatinis ir įprastas krizių valdymo samproto suvokimo aspektas.

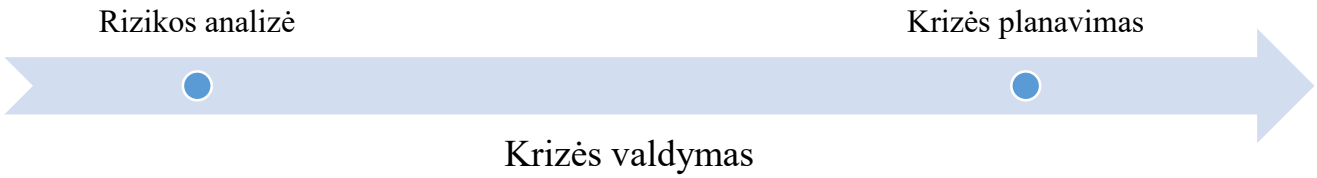
Kaip teigė kitas mokslinės literatūros autorius R. Brundage (2000): „Krizių valdymas yra tiesiog planas, kuriuo siekiama sumažinti galimą krizės žalą, o kai kuriais atvejais gali būti veiksmingas siekiant visiškai pašalinti galimą krizę. Tai dvipusės pratybos, kurias sukūrė krizių valdymo komanda (CMT)“.

Pirmasis yra krizių valdymo planas, o antrasis – krizių komunikacijos planas. Kartu jie sudaro stipriausią apsaugos nuo krizės receptą. Vienintelis svarbiausias veiksnys, padedantis išgyventi krizę, yra tai, kad anksčiau uždirbote daug geros valios iš savo klientų, darbuotojų, suinteresuotųjų šalių ir akcininkų, taip pat kitų bendruomenės lyderių ir tai privaloma susigrąžinti norint išsaugoti verslo organizacijos reputaciją ir įvaizdį. Ne mažiau svarbu yra sukurti „krizių kultūrą“ jūsų organizacijoje, kuri sprendžia: krizių planavimą, pasiruošimą krizei, komunikaciją ir vertinimą po krizės (Brundage, 2000).

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad krizių valdymo samprata yra visuomenei suprantama, tačiau galima paminėti, kad skirtingai valdoma, o taip pat ir mokslinės literatūros autoriai nėra priėję prie bendro krizės ir ar krizių valdymo sampratos. Skirtingų sampratų išskyrimas leidžia verslo organizacijoms pritaikyti tai kas jiems labiausiai tinka krizių valdyme ir pasiruošime. Ar būtų naudingas vienas krizių valdymo aiškinimas yra klausimas, tik galime prognozuoti, kad suvienodintas krizių valdymo sampratos aiškinimas neįgalintų efektyvesnio krizių valdymo, tai tik suvienodintų verslo organizacijų priimamus sprendimus, veiklas krizių metu.

1.3. Krizių valdymas

Krizių valdymą galima suskirstyti į du etapus, taip teigė A. Hayesas (2021). Visų pirma įvyksta rizikos analizė, jos metu yra nustatomos galimos grėsmės, o vėliau vyksta krizės planavimas, galima teigti, kad krizės valdymes yra veiksmų ar tai žingsnių planas (žr. 1 pav.).



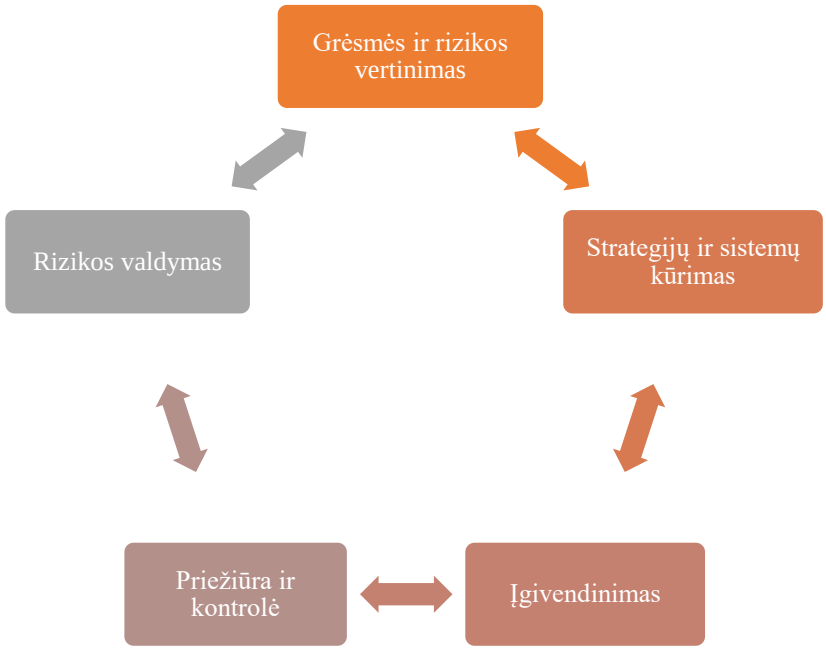
1 *pav*. Krizių valdymas, sudaryta autoriaus pagal Hayes, 2021

1. Rizikos analizė. Dauguma verslo organizacijų pirmiausia atlieka savo veiklos rizikos analizę. Rizikos analizė yra procesas, skirtas nustatyti galimus nepageidaujamus reiškinius ir įvertinti jų tikimybę. Vykdydamas modelius ir atsitiktinius kintamuosius su rizikos modeliais rizikos valdytojas gali įvertinti rizikos atsiradimo tikimybę ateityje, geriausią ir blogiausią atvejį bei žalą, kurią patirtų įmonė, jei rizika iš tikrųjų turėtų tikimybę atsirasti.
2. Krizės planavimas. Kai rizikos valdytojas žino, su kuo jie susiduria, kalbėdami apie galimą riziką ir poveikį, krizių valdymo komanda parengia planą, kuriame būtų numatyta bet kokia ekstremali situacija, jei tai taptų tikrove. Tokiu būdu įmonė vis tiek turėtų duomenų ir darbo procesų įrašą.

Įgyvendindama krizės sprendimą, įmonė ir jos suinteresuotosios šalys gali pasirengti ir prisitaikyti prie netikėtų ir neigiamų pokyčių (Hayes, 2021).

Galima teigi, kad įmonė ar organizacija niekada nėra apsaugota nuo galimos krizės. Veikiant įmonę ar organizaciją išoriniams ar vidiniams veiksniams gali įvykti krizė. Akivaizdu, kad verslas jokiomis aplinkybėmis niekada neturi susidurti su krizinėmis situacijomis, tačiau dažnu atveju tai gali įvykti. Žiniasklaida taip pat prisideda prie visuomenės įsitraukimo į krizinę situaciją. Žurnalistai, politikai, visuomenės veikėjai, komentuodami susidariusią situaciją veikia teigiamai arba neigiamai žmones ir taip juos baugina ir įtraukia į nežinomumą realios situacijos bei taip prisideda prie netinkamo krizės valdymo. Dėl šios priežasties krizinių situacijų administravimas yra nepaprastai svarbi užduotis, už kurią yra atsakinga verslo vadovybė. Tokioje situacijoje kiekvienam svarbu suprasti, kad krizinė situacija skiriasi nuo įprastos situacijos (Eder ir Alvintzi, 2010).

Nuoseklus ir patirtimi grįstas krizių valdymas suteikia verslui tikimybę išvengti skaudžių padarinių ir pasiekti, kad verslas nebankrutuotų, tačiau apsaugoti verslo reputaciją, aplinką, pagrindinį verslo turtą, kitas suinteresuotas šalis, o svarbiausia darbuotojus yra nuolatinis iššūkis, kur kiekviename priimtame sprendime galima susidurti su ekstremalia, sudėtinga ir nuolat kintančia rizika. Krizių valdymą galima suskirstyti į skirtingus etapus, visi jie yra susieti tarpusavyje ir atitinka ciklą (žr. 2 pav.). Krizių valdymas apima metodus, kuriais reaguojama į krizių realijas ir suvokimą. Svarbu suprasti, kaip turėtų būti valdoma krizinė padėtis ir kokia yra skirtingų komponentų svarba. Todėl efektyvus krizių valdymas nuosekliai šalina grėsmes. (Eder ir Alvintzi, 2010).



2 *pav.* Krizių valdymo etapai, sudaryta autoriaus pagal Eder ir Alvintzi, 2010

Grėsmės ir rizikos vertinimas pradedamas pajutus primiesiems krizės požymiams, o tai priklauso nuo įmonės ar organizacijos darbuotojų ar vadovo, būtent tų žmonių kurie organizacijose dirba su krizių valdymu. Nustačius grėsmę ir riziką, kitas ciklo veiksmas yra sukurti strategiją ir sistemą. Didžiosios tiek Lietuvos, tiek pasaulio verslo korporacijos kriziniams laikotarpiams turi pasiruošę strategijas, tačiau jeigu įmonė ar verslas neturi tokio pasiruošimo, gali pajutus pirmiesiems krizės požymiams pasirengti ir sukurti sistemą, kuri padės išgyventi sunkų laikotarpį. Kitas ciklo etapas – įgyvendinimas. Šiame krizių valdymo ciklo etape vyksta strategijos ir sistemos vykdymas. Įgyvendinimo etape iš tikrųjų galime pamatyti ar krizių valdymo planas duoda gerus sprendimus ar tai neveikia ir reikia keisti strategiją ir priimti kitokius sprendimus. Vykstant strategijos ir sistemos įgyvendinimui kartu yra priežiūra bei kontrolė. Už priežiūrą ir kontrolę gali būti atsakingi įmonės ar organizacijos vadovo paskirti asmenys arba pati verslo vadovybė. Visas krizės valdymo ciklas yra kaip ratas, kur kiekvienas etapas jungiasi su kitu etapu ir tarpusavyje vienas kitą veikią. Krizė gali būti suvaldyta jeigu kiekvienas ciklo etapas bus stebimas bei iškilus netikėtoms problemoms bus imtasi kokybiškų sprendimų, kurie keltų įmonės vertę kriziniu laikotarpiu bei gerintų verslo įvaizdį ir ruputaciją.

B. Faulkneris apibendrina turizmo nelaimių valdymo sistemą. Ši sistema susideda iš šešių nelaimių proceso etapų, reagavimo elementų ir pagrindinių sudedamųjų dalių, kurios yra pagrindinės veiksmingų nelaimių valdymo strategijų sąlygos. Tokios krizinių situacijų valdymo strategijos turėtų būti pagrįstos galimų nelaimių vertinimais, leidžiančiais sukurti įvairius scenarijus reaguojant į įvairius galimus iššūkius. Atliktos sistemos išvados susietos su krizių vadyba, nes paaiškina sitacijas kiekvienoje krizės fazėje. 6 turizmo nelaimingų situacijų fazės:

- Fazė prieš įvykį – pirmtakai. Fazė prieš įvykį žymi tašką, kai galima imtis veiksmų siekiant užkirsti kelią galimai krizei arba ją sušvelninti.
- Prodrominė fazė – mobilizacija. Reikėjo parengti nenumatytų atvejų planus, o vadovai, siekdami prisitaikyti prie situacijos, taikė atvirą vadovavimo stilių.
- Avarinė padėtis – veiksmas. Prieš įvykį ir prodrominės fazės galėjo trukti trumpai, tačiau jau avarinė sistuacija gali užtrukti ilgai. Fazės emtu ieškoma kaip išsisukti iš situacijos ir kuo mažiau patirti pasėkmių.
- Tarpinė fazė – atsigavimas. Šis etapas žymi, kada galima pradėti įprastas verslo ar organizacijos operacijas pradėti atkūrinėti tai ką prieš krizę turėjo.
- Atkūrimo fazė. Įvertinama tai kas jau atidaryta tarpinėje – atsigavimo fazėje ir sprendžiama bei derinama kaip atkūrti įmonės veiklos mechanizmus, kurie dar buvo aktyvūs pries prasidedant krizinei situacijai.

- Rezoliucija – peržiūra. Nors dar pandemija nėra pasibaigusi, tačiau reikia peržiūrėti visus veikiančius verslo mechanizmus ir į juos reaguoti priimant vienokius ar kitokius sprendimus, kurie turi reikšmės įmonės ar organizacijos plėtrai (Faulkner, 2001)

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad krizių valdymas įmonių ar organizacijų veikloje turi užimti svarbią vietą. Kiekvienas verslas nėra apsaugotas nuo tokio pavojaus, tačiau šis pavojus gali būti įveikiamas tik reikia tam įdėti pastangų ir pasiruošti. O, kad įmonė pasiruoštų reikia iš anksto numatyti pavojus ar grėsmes ir į jas reaguoti greitai. Krizių valdymo planavimas ir rizikos prognozavimas organizacijose neturėtų būti nustumti į šalį, o kaip tik atvirkščiai turi būti sutelkiamas didelis dėmesys. Įmonių vadovybės gali ateityje imtis įvairių krizių suvaldymo priemonių, susikurti modelį remiantis moksliniais autoriais.

1.3.1 Krizių valdymo galimybės

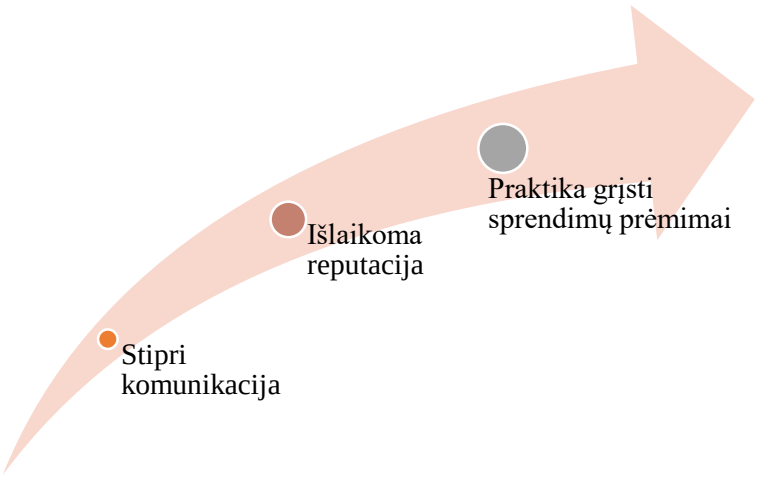
Covid-19 krizės padariniai truks ne kelis mėnesius, o kelis metus. Galima teigti, kad krizė turės epidemiologinę pabaiga, tačiau jos poveikis organizacijoms skirtingais laiko momentais gali skirtis. Šiame pradiniame etape daugelis iš mūsų buvome drąstiškai paveikti ir reikėjo skubiai reaguoti ir priimti atsakingus ir labai veiksmingus sprendimus. Daugeliu atvejų Covid-19 pandemijos poveikis smarkiai paveikė pajamas, atitraukė dėmesį ir demoralizavo darbo jėgą (Burke, 2020)

Taigi, kokios krizės valdymo galimybės turi būti pritaikytos, naudojamos valdant šią pandeminę krizė (žr. 3 pav.):

- Visų pirma būtina išskirti stiprią komunikaciją. Ji visada buvo kertinis akmuo krizių valdyme. Organizacijos turi teikti pirmenybę sveikatai ir savo darbuotojų gerovę. Kiekvienas darbuotojas turi būti supažindinamas su esame ir būsima situacija, išvengiant nesusikalbėjimų ir kitų problemų. Vienas iš būdų tai padaryti yra skatinti organizacijos skaidrumą. Darbuotojai nervinasi ir bijo ne tik dėl savo sveikatos ir saugumo, bet ir finansinės ateities. Nesvarbu, ar pranešimas yra geras ar blogas, skaidrumas aplink organizaciją yra veikimas, kuris gyvybiškai svarbus norint išlaikyti darbuotojų pasitikėjimą ir gerinantis santykius visos pusėms skaudžioje aplinkoje. Įmonės ar organizacijos vidinė komunikacijos strategija skirta spręsti problemas klientams, reguliavimo institucijoms ir kitoms suinteresuotosioms šalims, pvz investuotojams. Žiūrint į ilgalaikę perspektyvą svarbu pavyzdžiui investuotojams žinoti apie jūsų būseną ir esamą situacija, taip bus paprasčiau kurti ir stipirtini santykius, kurie ateityje gali nešti dideles pajamas.
- Antra, išlaikoma reputacija. Krizės metu žmonės retai būna pasirengę atleisti nejautrumą ar arogranciją. Šiuo metu visi organizacijoje priimti sprendimai ir vykdomi veiksmai turėtų būti jautrūs aplinkybėms, kuriose atsidūrėte. Krizė suteikia galimybių pluoštą, kuris leidžia nustatyti rinkos spragas bei kurias organizacija gali užpildyti. Krizė dažnai veda prie naujovių, o jei

įmonių darbuotojai turi prastovų, tai yra gera proga iš naujo atrasti naujus verslo principus. Ypač krizės metu įmonės ar organizacijos turi išlikti tvirtomis ir laikytis vertybių, kurių pagrindu buvo sukurta organizacija.

- Trečia, praktika grįsti sprendimų prėmimai. Dauguma krizių suteikia galimybę nustatyti organizacijos krizių valdymo planavimo spragas. Iš tikrųjų ši krizė gali būti paskutinis išbandymas, o krizės valdyme svarbu atkreipti dėmesį į iškilusias problemas, atkreipti dėmesį į tarpinius sprendimus ir kaip organizacija galėjo būti geriau pasirengusi ateityje. Stebėti priimamus sprendimus ir juos analizuoti svarbu, nes jie bus nepaprastai naudingi organizacijai peržiūrint savo reakciją. Beveik neabejojama, kad krizių valdymo planavimas įgis didesnę svarbą, kai ši krizė pasibaigs. Pasirengimo akcentavimas bus ne tik vyriausybių, bet ir visų didelių ar mažų organizacijų prioritetas (Burke, 2020).



3 *pav.* Krizių valdymo galimybės, sudaryta autoriaus pagal Burke, 2020

Valdant krizinę situaciją atsiranda pokyčiai, kurie gali tapti esminiu tašku siekiant lyderio pozicijos rinkoje, nes rezultatai glaudžiai susiję su pokyčių sėkme. Įmonės dažnai susiduria su radikaliais pokyčiais, todėl labai svarbu suprasti jų esmę. Pokyčių valdymas išsprendžia verslo valdymo problemas, susijusias su mažėjančiais tempais ir įmonės veiklos neefektyvumu, taip pat stabdo krizinės situacijos augimą ir padeda išvengti pačios krizės. Norėdama kontroliuoti pokyčius, įmonė turėtų įgyvendinti pokyčių valdymą dar jiems neprasidėjus, kad būtų sumažintos problemos ir galimos stresinės situacijos, kurių neišvengia net rinkos lyderiai. Krizių valdymo strategijos formavimas apima tikslų tikslų, objektų ir misijos nustatymą organizacijoje, analizuoja išorinę aplinką, kaip ji gali paveikti įmonę kartu su jos vidiniais ištekliais ir strateginių alternatyvų galimybėmis (Valackienė, 2011)

Analizuojant krizių valdymo galimybes svarbus ir lyderio ar vadovo vaidmuo organizacijoje ar įmonėje. Nuo jo vaidmens ir sprendimų gali priklausyti krizės valdymas ir visos galimybės išgyventi krizę.

- Matomumas. Tie lyderiai, kurie drąsiai imasi inicatyvos ir yra matomi dėl savo konkrečių darbų ir priimtų sprendimų yra žymiai geriau vertinami darbuotojų ir visuomenės. (Harvard business essentials: Crisis management, 2004). Kaip teigė G. Klannas (2003): „Krizė gali greitai atskleisti paslėptas lyderio stiprybes kaip taip pat jo esminės silpnybės“.
- Drąsos parodymas. Drąsa, tai baimės nebuvimas, o gebėjimas veikti jai esant (Collins, 2003). Daugelis puikių lyderių per visą istoriją įgijo savo reputaciją drąsiais veiksmais prieš, per ir po krizės; dažnai susiduriant su dideliu netikrumu ir pasipriešinimu.
- Įsipareigojimų rodymas. Lyderis turi parodyti, kad yra pasiryžęs sėkmingai atlikti užduotį. Lyderis, kuris demonstruoja gebėjimą priimti atšiaurią krizės atneštą tikrovę, tačiau ir toliau ištveria, demonstruoja asmeninę investiciją į komandą ir jos misiją. Atkaklumas siunčia aiškią žinią apie lyderio įsipareigojimą ir sukuria galimybę komandai susiburti siekiant bendro tikslo
- Perspktyvos išlaikymas. Lyderiai turi užtikrinti, kad jie nepamirštų savo galutinio tikslo. Nepriklausomai nuo to, kurioje krizės ciklo vietoje yra lyderis, būtina, kad jis išlaikytų perspektyvą. (Prewitt, Weil ir McClure, 2011)

Apibendrinant krizių valdymo galimybes, galima teigti, kad stipri komunikacija, išlaikoma reputacija ir praktika grįsti sprendimų priėmimai turi būti taikomi krizių valdymo metu. Reputacijos išlaikymas padės po krizės atsigavimo laikotarpiu, vykdoma stipri komunikacija leis efektyviau bendrauti tiek su klientais, tiek su darbuotojais, o praktika grįsti sprendimai suteiks kokybiškų sprendimų priėmimą.

1.3.2. Rizikos valdymas

Krizių valdymas yra artimai susiję su rizikos valdymu. Kiekviena patiriama krizė turi būti vertinama ir valdoma per rizikos prognozavimo prizmę. Rizikos turinys atskirose srityse yra skirtingas, taip teigė A. Rutkauskas ir V. Stasytytė (2011). Šie du autoriai apibūdino riziką kaip daugiafunkcinę. Svarbu paminėti, kad sąvokos vartojimas tampa vis dažnesnis įmonės veiklose, o rizikos vertinimas svarbiu aspektu yra įmonės ar organizacijos kasdienybėje (Rutkauskas ir Stasytytė, 2011). Įvairiuose kontekstuose rizikos sąvoka vartojama kaip daugiafukcinė. Rizika gali būti tam tikra situacija, kelianti tikimybė, kad atsitiks kas nors nepageidaujamo (The Oxford Advanced Learner's Dictionary, 2020)

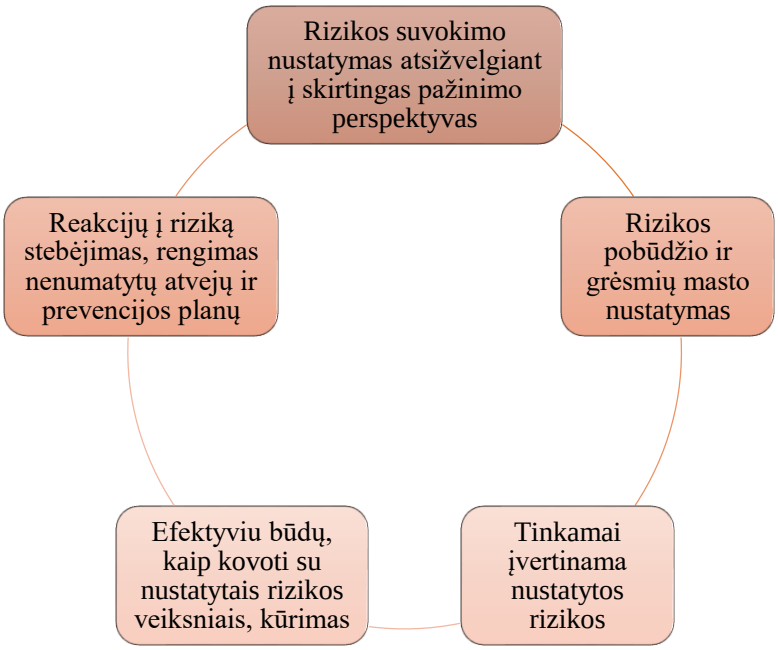
Rizikos klasifikacija priklauso nuo daugelio aspektų, kaip pavyzdžiui: kokio pobūdžio procesai tiriami, kokio tipo verslas ar organizacija, kokio subjekto atžvilgiu vertinama rizika. Dažnai į rizikos tipus ir rūšis atsižvelgiama siekiant apibrėžti ir planuoti rizikos valdymo funkcijas. Todėl galima išskirti tris populiariausius rizikos klasifikavimo būdus:

- Finansinė ir nefinansinė rizika. Pinigine išraiška galima pamatuoti finansinę riziką, o nefinansinė rizika pinigais neišmatuojama. Paaiškinti galima, kai yra padaroma materialinė žala turtui pvz.,

jis yra pavagiamas, sugadinamas ar prarandamas. Padarytai žalai galime nustatyti dydį. Dydis yra nustatomas teismuose ar derybose tarp teisėjų, advokatų.

- Grynoji ir spekuliatyvioji rizika. Grynoji rizika susijusi su nuostoliu arba geriausiu atveju nuliniu rezultatu. Šis rezultatas gali būti nepageidaujamas. Spekuliatyvioji rizika – neapibrėžta jokio gaunamo rezultato, todėl gali būti teigiama ar neigiama. Ši investicija gali būti rizikinga, nes yra dvi galimybės: laimėti arba viską prarasti.
- Fundamentalioji ir individualioji rizika. Individuali rizika yra asmeniška, nes pasekmes prisiima vienas žmogus. Fundamentaliąją riziką susidaro, kai negalima kontroliuoti priežasčių, kurios iššaukia riziką. Į fundamentaliąją rizikos grupę įeina gamtiniai reiškiniai, taip pat karai, politinės intervencijos ar kt. (Kaulienė ir Stasytytė, 2018)

Rizikos valdymo standartą šiais metais išskyrė autoriai P. Jedynakas, S. Bąki (2022) moksliniame straipsnyje „*Title: Risk Management in Crisis: Winners and Losers During the Covid-19 Pandemic*“ (žr. 4 pav.). Tokia rizikos valdymo sistema yra viena iš pagrindinių efektyvaus verslo valdymo apsektų, leidžiančių aktyviai reaguoti į aplinkos besikeičiamumą, o procesų požiūriu – tai tarpusavyje susijusių, bet konceptualiai atskirų procesų visuma.



4 *pav*. Rizikos valdymo standartas, sudaryta autoriaus pagal Jedenyką ir Baki, 2022

Rizikos valdymas dabar yra bendro valdymo komponentas, kuris dažnai lemia įmonių gyvybingumą ir augimą neramioje ir nenuspėjamoje ekonominėje aplinkoje. Rizikos prognozavimas yra viena iš sudėdamųjų krizės valdymo dalių. Be rizikos vadybos krizės valdymas gali būti skausmingas ir tai gali lemti neefektyvų krizės valdymą, svarbu neužmiršti rizikos prognozavimo ir supratimo, kad be rizikos planavimo nebus kokybiškesnio krizės valdymo (Jedynak ir Bąk, 2022).

Apibendrinant galima teigti, kad įmonė ar organizacija su rizika gali susidurti kiekviename savo veiklos žingsnyje. Galima riziką numatyti, tačiau ją tiksliai suplanuoti yra gana sunkus procesas, todėl įmonės ar organizacijos gali imtis veiksmų, kurie vadinami – rizikos valdymu. Prognozavus ir identifikavus galimą riziką imamasi veiksmų kaip greičiau ir tikslingiau suvaldyti esamą riziką įmonės ar organizacijos aplinkoje ir imtis krizės valdymo.

1.4. Krizės valdymas turizmo sektoriuje Covid-19 pandemijos metu

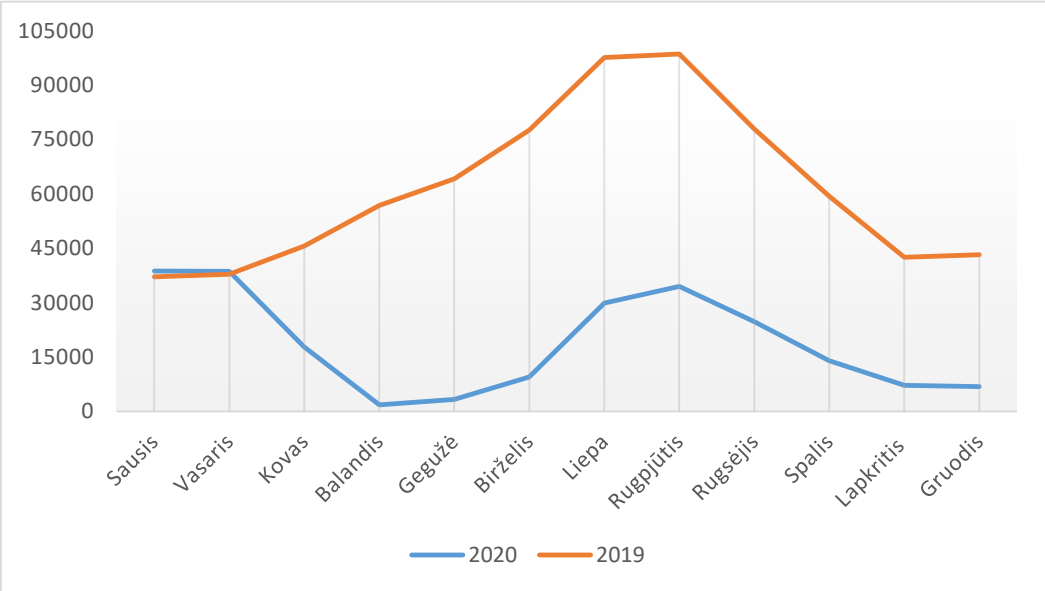
Turizmo sektorius yra labai platus, o industriją galima paaiškinti, kaip apgyvendinimo, maitinimo, transporto, lankytinių vietų vizitavimo, pramogų industrijas, taip pat apibūdinti kaip išvykstamąjį, atvykstamąjį ar vietinį turizmą ir visas su tuo susijusias paslaugas (Sigala, 2020).

Visų pirma, galima teigti, kad šiai Covid-19 pandemijos krizei nebuvo tinkamai pasiruošta. Prasidėjus epideminiam laikotarpiui nebuvo nustatyta rizikos, grėsmės ar kitaip išanalizuoti nepageidaujami reiškiniai. Galima tik prisiminti, kaip verslai greitai privalėjo užsidaryti, buvo sustabdytas išvykstamasis, atvykstamasis ir vietinis turizmas, įmonės privalėjo vykdyti veiklą nuotoliniu būdu, darbuotojai turėjo dirbti iš namų, daugelis turizmo sektoriaus įmonių bankrutavo. Tai galima teigti, kad krizei nebuvo tinkamai pasiruošta. Ryškiausią vietą turizmo sektoriuje užima kelionių agentūrų bei kelionių organizatorių veikla užsiimančios įmonės (Subačiėnė, 2011). Sustabdžius kelionių organizatorių veiklą dėl nuolat plintančios pandemijos stojo veikla ir pajamų generavimas.

Krizių valdymas apima visus procesus, kuriuos vykdo kiekvienas asmuo ar organizacija ar net valstybė, norėdama susidurti su bet kokiais nenumatytais, netikėtais įvykiais, kurie gali turėti neigiamą poveikį operacijoms ir rezultatams. Taigi ji apima skirtingus žingsnius ir įvairius veiksmus, kad būtų galima įvertinti ar suprasti visus veiksnius, sukėlusius šią neaiškią situaciją, pavyzdžiui Covid-19 pandemiją (Ozili, 2020; Venkatesh ir kt., 2019).

Iki 2020 m. Kovo vidurio dauguma Europos vyriausybių nusprendė, kad negali jau paneigti pavojingos pandeminės krizės ir kad jie turi greitai susidoroti su krize. Europos Sąjungos Vyriausybės priėmė skirtingus krizių komunikacijos būdus įtikinant žmones laikytis įvairių priemonių ir ribojimų, kad būtų galima kovoti su viruso plitimu ir taip mažinti baimes ir neapibrėžtumą. Tačiau kai kurios vyriausybės instrumentizavo pandemiją savo autoritariniais tikslais. Pavyzdžiui, saugumo priemonės buvo įgyvendintos, kurios turėjo didžiulį poveikį piliečių teisėms. Vėliau kilo daugybė diskusijų, iššaukiančių tokiu plačios priemonės ir kreipimasis į didesnį vyriausybės sprendimų priėmimo procedūrų skaidrumą: ar priemonės iš tikrųjų buvo būtinos? Kaip jos buvo oficialiai įteisintos ir pagal ką? (Wodak, 2021).

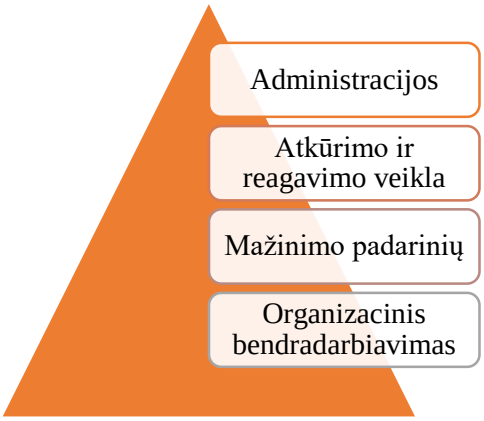
Lyginant 2019 ir 2020 metus turizmo sektoriaus atvykstamųjų turistų skaičius Europos Sąjungoje matomas žymus skirtumas (žr. 5 pav.). Didžiausias skirtumas keliautojų matomas liepos-rugpjūčio laikotarpiu. Sustabdžius skrydžius ir valstybių sienoms užsidarius sumažėjo keliautojų skaičius. Dėl įvestų ribojimų žmonėms buvo uždrausta vykti į kitas šalis keliavimo tikslais. (PTO, 2022). Duomenys atskleidė, jog sumažėjus drąstiškai keliautojų skaičiui tokios šalys, kurios valstybės prioritetas yra turizmas skaudžiausiai nukentėjo finansiškai. O tai sukėlė didelių neskalndumų ir valstybės turėjo valsyti krizinę situaciją taip, kad nukentėję verslai ir darbuotojai būtų patenkinti.



5 *pav*. Tarptautinių turistų atvykimais tūkstančiais, Europos Sąjungoje, sudaryta autorius remiantis PTO, 2022

VU TSPMI surengtoje diskusijoje dalyviai kalbėjo apie tai, jog šios krizės metu trūko ne tiek pinigų, kiek valdymo sugebėjimų ir pasitikėjimo tarp įvairių tiek valstybės institucijų, tiek kitų organizacijų. Diskusijos dalyviai atkreipė dėmesį, jog Lietuvos valstybinis sektorius tinkamai neišlaikė krizės valdymo egzamino ir kad derėtų stiprinti šios srities imunitetą – ne tik plėsti kompetencijas, bet ir pasitelkti ekspertus kuriant veiksmų planus. Diskusijos dalyvis R. Vilpišauskas diskusijoje išsakė savo įžvalgas: „Ši krizė yra ypatinga tuo, kad tai ne tik pandemija, kuri atnešė pasekmių žmonių sveikatai, gyvybei, bet tai ir ekonomikos krizė. Tai ir pasiūlos bei paklausos krizė, nes dalis paslaugų ribojama, jos tampa neprieinamos. Keičiasi ir vartotojų dėmesys, didėja taupymas, žmonės pasidaro atsargesni, nėra tikri dėl savo darbo vietos“ (Murauskaitė, 2021).

Krizių valdymas yra daugelio šalių politikos prioritetas. Krizių valdymas autorės D. Yulianti (2020) buvo apibrėžtas skirtingais aspektais (žr. 6 pav).



6 *pav*. Krizių valdymo apibrėžimas skirtingais aspektais, sudaryta autoriaus pagal Yulianti, 2020

Krizių valdymo koncepcijos susideda iš: gelbėjimo, pasirengimo, švelninimo vyriausybės pastangomis išlaikyti atsparumą, savanorių organizacijos ar kiti vietos padaliniai. Krizė gali sukelti greitus viešosios politikos pokyčius, nes atkreipia visuomenės ir žiniasklaidos dėmesį ir kelia grėsmę visuomenės pasitikėjimui. Didelį vaidemenį atlieka komunikacijos vykdymas, kaip informacija yra transliuojame visuomenei, tai kuria ir pasitikėjimo ryšį, kuris ypač svarbus valdant bet kurią krizę (Yulianti ir kt., 2020).

Apibendrinant galime teigti, kad Covid-19 krizei nebuvo pasiruošta, o sprendimai buvo priimti atsižvelgiant į visuomenės susirgimo rodiklių kitimą, augimą arba mažėjimą. Krizės valdymo metu iš visų priimtų Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimų buvo pastebėta, jog didžiausias dėmesys buvo skiriamas kaip įmanoma labiau sumažinti susirgimų skaičių, o ne finansinę paramą teikti verslo subjektams.

1.5. Turizmo įmonių veikla Covid– 19 pandemijos metu

Ekonomikos ir inovacijų ministerija išleido priemonę vadinama „Turizmo inovacijomis“, kurią administruoja MITA. Ši priemonė suteikia progą verslui diegti inovacijas, kurios leidžiančia išlaikyti konkurencingumą Covid-19 pandemijos metu. Darius Liutikas, Ekonomikos ir inovacijų ministro patarėjas, teigė „Priemonė „Turizmo inovacijos“ buvo ypač naudinga šiuo metu sunkumų dėl Covid-19 pandemijos ir įvesto karantino patiriančiam Lietuvos turizmo sektoriui (žr. 2 lentelę). Priemonė suteikė galimybę gauti finansavimą, kuris tuo metu buvo ypatingai svarbus ir dėl kurio verslas galėjo diegti naujas skaitmenines turizmo verslo valdymo sistemas, ar tobulinti jau turimas“. Šių inovacijų diegimu buvo tikimasi, jog padės turizmo verslui išlikti gyvybingam Covid-19 epidemijos laikotarpiu ir sustiprins šio sektoriaus pozicijas jam pasibaigus. „Turizmo inovacijos“ ne tik aktyviai skatino viešbučių modernizavimą, bet ir suteikė galimybę kurti inovatyvius turizmo paslaugų produktus, kaip pvz., pasitelkiant programinę įrangą, kaip mobiliąsias aplikacijas buvo galimi individualūs pasivaikščiojimai

ar net saugiai judant ir sportuojant karantino laikotarpiu. Priemonė taip pat paskatino diegti naujoves veikiančiose įmonių interneto svetainėse. (LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija, 2020).

2 *lentelė*. „Turizmo inovacijos“ priemonės finansavimas turizmo sektoriaus subjektams

Turizmo sektoriaus subjektai	Subjektų skaičius	Finansavimas
Turizmo verslo asociacijos	12	6 milijonai EURŲ
TIC	22	
Apgyvendinimo įstaigos	74	
Kelionių pardavimo agentai	34	
Kelionių organizatoriai	118	

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija, 2020

Papildomai 2021 metų rugpjūtį buvo skirta vietiniam turizmui skatinti 5 mln. Eurų. Tikslas buvo padėti nuo pandemijos nukentėjusiam vietiniam turizmo sektoriui. Iniciatyvą organizavimą ir finansavimą skyrė Ekonomikos ir Inovacijų ministerija. Lėšas organizavimo paskirstyti įvairiems vietinio turizmo segmentams (EIM, 2021).

Nagrinėjant tiek Lietuvos turizmo situaciją pandeminiu laikotarpiu galime aptarti vieną pavyzdį, kuris buvo Indonezijoje. Covid-19 pandeminės krizės suvaldymas Indonezijoje buvo vėluojantis. Galime prisiminti, kad pandemijos pradžia skaičiuojama nuo 2019 metų gruodžio mėnesio ir kilo Azijoje, tad Indonezijos vyriausybė galėjo numatyti Pietryčių Azijoje rizikas, tačiau to neatliko ir teko susidurti su labai didelėmis problemomis. Kai kelios Pietryčių Azijos regiono šalys pradėjo uždaryti savo šalies sienas, Indonezijos Vyriausybė tik 2020 m. Vasario 17 d. surengė susitikimą dėl galimybės turizmo sričiai suteikti finansines paramas, diskusijos vyko ilgai ir priimami priimaami buvo vėluojantys, Indonezija vėliau patyrė labai skaudžių padarinių (Yulianti ir kt., 2020).

Pasaulinės turizmo organizacijos generalinis sekretorius Z. Pololikašvilis sakė: „Ši krizė yra galimybė“, teikdamas, kad krizė yra galimybė Z. Pololikašvilis išskyrė kelis aspektus:

- Apmąstyti turizmo sektorių ir jo indėlį į žmones ir planetą;
- Galimybė geriau sugrįžti link tvaresnio, įtraukesnio ir atsparesnio turizmo sektoriaus, užtikrinančio, kad turizmo teikiama nauda bus naudojamasi plačiai ir sąžiningai“.

Turizmo pramonę stabdė ir kelionių apribojimai susiję su pandemija. Turizmo sektorius yra viena iš svarbiausių ES ekonomikos pramonių. Buvo prognozuojama, kad viešbučių ir restoranų verslų pajamos drąstiškai sumažės 50 proc., kelionių organizatorių ir kelionių agentūrų – 70 proc., o kruizinių laivų ir oro linijų – 90 proc. Įprastai, į Europą atvyksta beveik pusė pasaulio turistų, tačiau padėtis gali komplikuotis ir sumažėti turistų skaičius tokiosse šalyse kaip, pavyzdžiui, Ispanija, Italija, Prancūzija ir Graikija. Tačiau tik laiko klausimas bus kiek prireiks metų, jog visas turizmo sektorius atsigautų ir turistai vėl sugrįžtų į keliones.

Siekiant reaguoti ir valdyti Covid-19 krizę buvo imtasi priemonių. Tokių valdymo priemonių imėsi ir ES, įskaitant paramą likvidumui, fiskalines lengvatas ir valstybės pagalbos taisyklių palengvinimą, taip pat laikiną ES taisyklių dėl oro uostų laiko tarpsnių sustabdymą, kad būtų išvengta tuščių skrydžių. Priemonės pasiekė turizmo sektoriaus verslus ir buvo naudingos tiek verslo, tiek darbuotojo atžvilgiu. ES siekdama apsaugoti keliautojus atnaujino svarbius dokumentus, tokius kaip, keleivių teisių gaires ir Kelionių paketų direktyvą. ES civilinės apsaugos sistema taip pat sudarė palankesnes sąlygas dešimčių tūkstančių užsienyje įstrigusių europiečių sugrįžimą į gimtąsias šalis. Visas ES priemones, skirtas remti turizmo sektorių dar papildomai sustiprina nacionalinės priemonės. 2020 m. pavasarį EK paskelbė rekomendacijas turizmo ir transporto sektoriams, siekdama padėti Europos Sąjungos valstybėms palaipsniui panaikinti tiek kelionių apribojimus, tiek atkurti transporto paslaugas ir net atidaryti iš naujo turizmo verslą. 2020 metų rugsėjo 4 dieną Europos Komisija pateikė ES šalims koordinuoti priemones rekomendaciniu pobūdžiu, ribojančias laisvą judėjimą Covid-19 pandemijos metu. Šių priemonių tikslas buvo mažinti turistų ir turizmo įmonių neapibrėžtumą, kylantį dėl skirtingų valstybių taisyklių. Pasiūlymų pakete buvo pateikti bendri kriterijai orientuoti visoms ES valstybėms, skirti nustatyti ribojimo priemones, vertinti visas kylančias rizikas, įvertinti turistų keliavimą iš ar į dideles rizikas turinčias šalis. Jei valstybės vadovai pritaria priemonių pakete pasiūlytiems ribojimams ir pritaiko savo valstybei, tai jos turėtų aiškiai ir laiku apie tai informuoti visuomenę. 2020 m. rugsėjo 17 d. Europos Parlamentas pritarė EK pasiūlymui suvienodinti kelionių apribojimus, sveikatos patikrinimus ir kitas priemones, tai palengvino tarptautinį krizės valdymą ir prisidėjo prie turizmo politinio formavimo. (ES Parlamentas, 2021).

1.6. Kelionių organizatorių krizių valdymas Covid-19 pandemijos metu

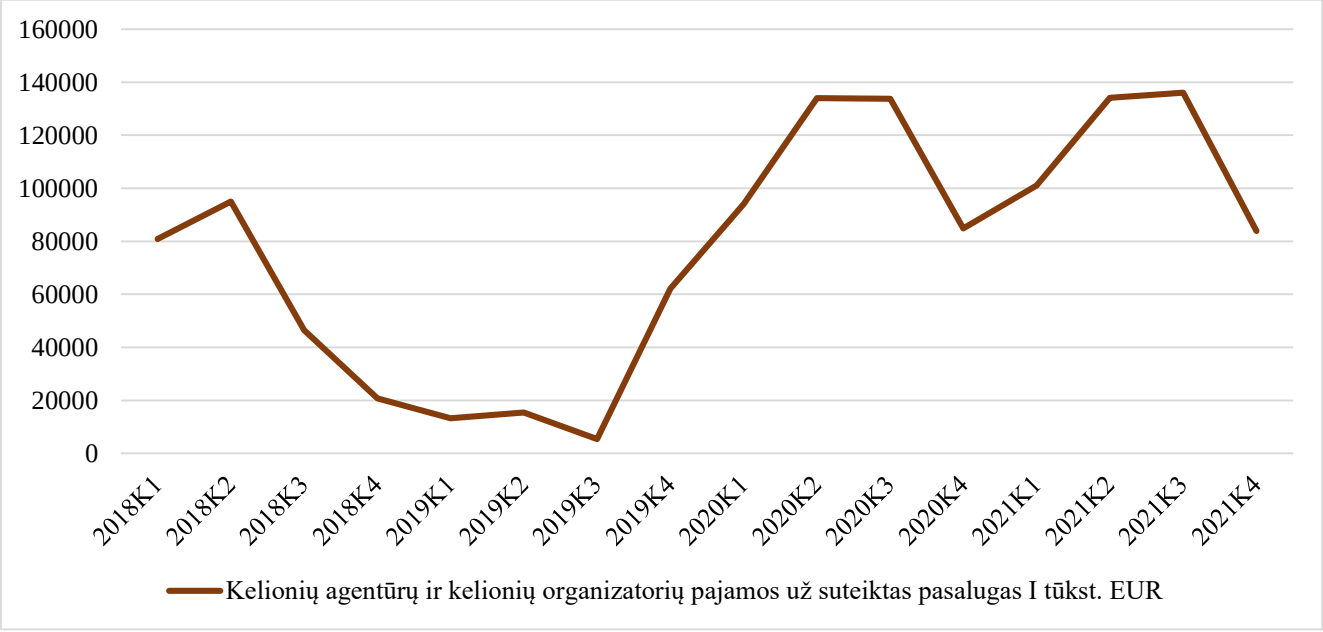
Kelionių organizatorius – įmonė, teikianti kelionių organizavimo paslaugas (Subačienė, 2011). Lietuvos Respublikos Turizmo įstatymas apibėžia kelionės organizatorių kaip juridinį asmenį, reguliariai rengiantį organizuotas turistines keliones ir savo vardu viešai siūlantį teikti turizmo paslaugas bet kuriam asmeniui arba tam tikrai asmenų grupei (LRS, 2018).

Nagrinėjant kelionių organizatorių veiklą pandemijos metu ir kaip vyko krizės valdymas galima remtis R. Karsokienės ir L. Dromantienės moksliniu leidiniu „Lietuvos kelionių organizatorių restruktūrizacijos prielaidos ir principai Covid-19 sukeltos krizės kontekste“, kuriame teigiama, jog dėl pandemijos plitimo masto ir kasdien besikeičiančių karantino sąlygų kelionių organizatoriams buvo sunku planuoti būsimus darbus, tad objektyviai vertinti būsimų kelionių organizavimo sąlygas bei rizikas buvo sunku ir gana pavojinga. Vyriausybės parama ir komunikacija buvo silpna ir dažnai jos trūko. Klientams teko grąžinti sumokėtus pinigus už neįvykusias keliones dėl karantino ar paskelbtos ekstremalios situacijos, o tai prisidėjo prie finansinės padėties blogėjimo. Leidinio autorės prognozavo,

jog po 2021 metų turizmo sektorius Lietuvoje gali susitraukti net iki 80 proc., todėl norint, kad šis gyvybiškai svarbus sektorius ateityje išliktų svarbus būtina išanalizuoti klaidas ir apžvelgti sektorių skirtingais aspektais (Korsakienė ir Dromantienė, 2021).

Kaip vieną skaudžiausių iššūkių kelionių organizavimo ir kelionių pardavimų verslo istorijoje pažymima prasidėjusi pandemija, kai buvo sustabdytas judėjimas tarp šalių, uždarytos valstybių sienos, prasidėję keliavimo ribojimai, nutupdyti lėktuvai. Kelionių organizavimo verslas grįstas žmonių kelionėmis, o nutrūkus jų paklausai dėl priverstinai įvesto karantino visame pasaulyje sustojo net tik pardavimai, bet ir neįmanoma buvo atgauti tarpininkams sumokėtų įnašų, tai apsunkino pinigų grąžinimą keliautojams už rezervuotas neįvyksiančias keliones (Korsakienė ir Dromantienė, 2021).

Statisitikos departamento pateiktais duomenimis galime aptarti kelias įžvalgas. (žr. 7 pav.). Visų pirma turizmo sektoriaus atstovai, tai yra kelionių agentūros parduodančios kelionių organizatorių paslaugas ir patys kelionių organizatoriai patyrė didžiulius finansinius nuostolius nuo pat 2018 metų iki 2019 metų pabaigos. Tame laikotarpyje pajamos gautos už vykdytas paslaugas, tai yra kelionių pardavimus buvo pačios mažiausios, visą tai lėmė pasaulinė pandemija. Valstybių sienos buvo uždarytos, lėktuvai nekilo. Žmonėms teko atšaukti jau suplanuotas ir įsigytas keliones, o kelionių organizatoriai kartu su kelionių agentūromis privalėjo grąžinti sumokėtus pinigus klientams. Tai tokia pirma krizė, kai žymiai smuko gaunamos pajamos turizmo sektoriuje. Galima pasakyti, jog turizmo sektorius, o ypač išvykstamojo turizmo atstovai privalėjo greitai reaguoti ir priimti tokius sprendimus, jog jų klientai liktų patenkinti ir patys kelionių operatoriai išliktų lyderiais savo sektoriuje (Statgov, 2022).



7 *pav*. Kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių pajamos už suteiktas paslaugas I tūkst. EUR, sudaryta autoriaus pagal Statgov, 2022

Valstybės parama buvo viena iš priemonių padedančių kovoti su krize. Valstybės parama verslui skatinti buvo vykdoma pandemijos metu, o tai vienas iš Vyriausybės sprendimų lengvinančių įmonėms darbą ir skatinantį krizės valdymo efektyvumą. Repatriacijos subsidija pradėjo veikti 2020 m. pabaigoje. Kompensacijos buvo teikiamos už turistų grąžinimą iš užsienio valstybių, vykdant organizuotos kelionės sutarties įsipareigojimus turistams, paskelbus ekstremaliąją situaciją. Net iki 75 proc. buvo kompensuojama kelionių organizatoriams už turistų grąžinimo organizavimo išlaidas. Galima teigti, kad ši Vyriausybės skirta priemonė ryškiai gelbėjo kelionių organizatorius nuo bankroto pandemijos laikotarpiu. Valstybės pagalba vienam pareikškėjui negalėjo siekti daugiau negu 800 tūkstančių Eurų per trejų metų laikotarpį. Iš viso visoms kompensacijoms buvo numatytas 1 mln. Eurų. (EK, 2021). Kompensaciją galėjo gauti pareiškėjai, nurodytu laiku turėję išvykstamojo tipo kelionių organizatoriaus pažymėjimą ir negavę jokios kitos finansinės paramos už turistų grąžinimą. (EIM, 2021).

Taip pat buvo suteikta galimybė kelionių organizatoriai kreiptis į INVEGA tiek dėl paskolų įmonėms, tiek ir dėl pagalbos verslui Covid-19 krizės metu, kuri veikia trimis kryptimis:

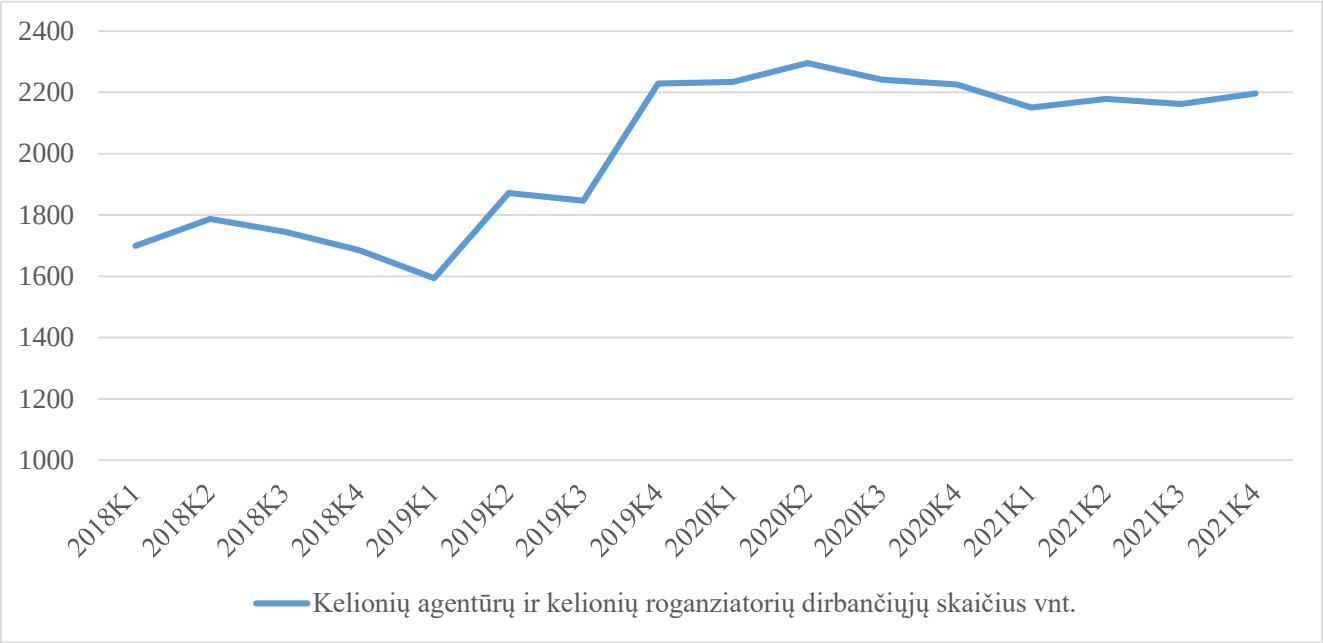
1. Atidėtų paskolų palūkanos kompensuojamos verslui;
2. Garantuojamos kompensacijos už suteikiamas finansines paslaugas;
3. Lengvatines paskolas teikiamos valstybės lėšomis.

- Prievolių įvykdymo garantijos, skirtos kelionių organizatoriams (pratęsta iki 2021.06.30). Šiai priemonei skirta 15 mln Eur.
- Turizmo ir apgyvendinimo paslaugų tiekėjams sudarytos sąlygos paskoloms (pratęsta iki 2021.06.30), skirta 30 mln Eur.
- Tiesioginės Covid-19 paskolos (įgyvendinama nuo 2021.01.21), skirta 30 mln Eur.

Paskolų tikslas buvo kiek įmanoma labiau prisidėti prie krizės valdymo ir taip mažinti kelionių organizatorių patiriamas išlaidas. Viso buvo pateikta daugiau negu 1000 paraiškų pandemijos nuostoliams mažinti, paraiškų dydis sudarą apie 60 mln. EUR (INVEGA, 2021).

Valstybės skiriamas finansavimas kelionių organizatoriams buvo ypač svarbus išlaikant įmonių likvidumą. Galime teigti, kad be valstybės pramaros ar kompensacijų verslai būtų dar skaučiau nukentėję pandemijos metu.

Dirbančiųjų skaičius Lietuvos turizmo įmonėse, tai yra kelionių organizatorių ir kelionių agentūrų skaičiaus svyravimas (žr. 8 pav.) buvo pastebimas nuo 2018 metų 2 ketvirčio iki 2019 metų pabaigos. Dirbančiųjų skaičius kelionių organizatoriaus ir kelionių agentūrų įmonėse didžiausias skaičius buvo 2020 metų 2 ketvirtyje. Ir po šio ketvirčio panašus skaičius ir liko, pastebimas nežymus skaičiaus mažėjimas ir vėl nežymus augimas. (Statgov, 2022)



8 *pav*. Kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių dirbančiuju skaičius vnt., sudaryta autoriaus pagal Statgov, 2022

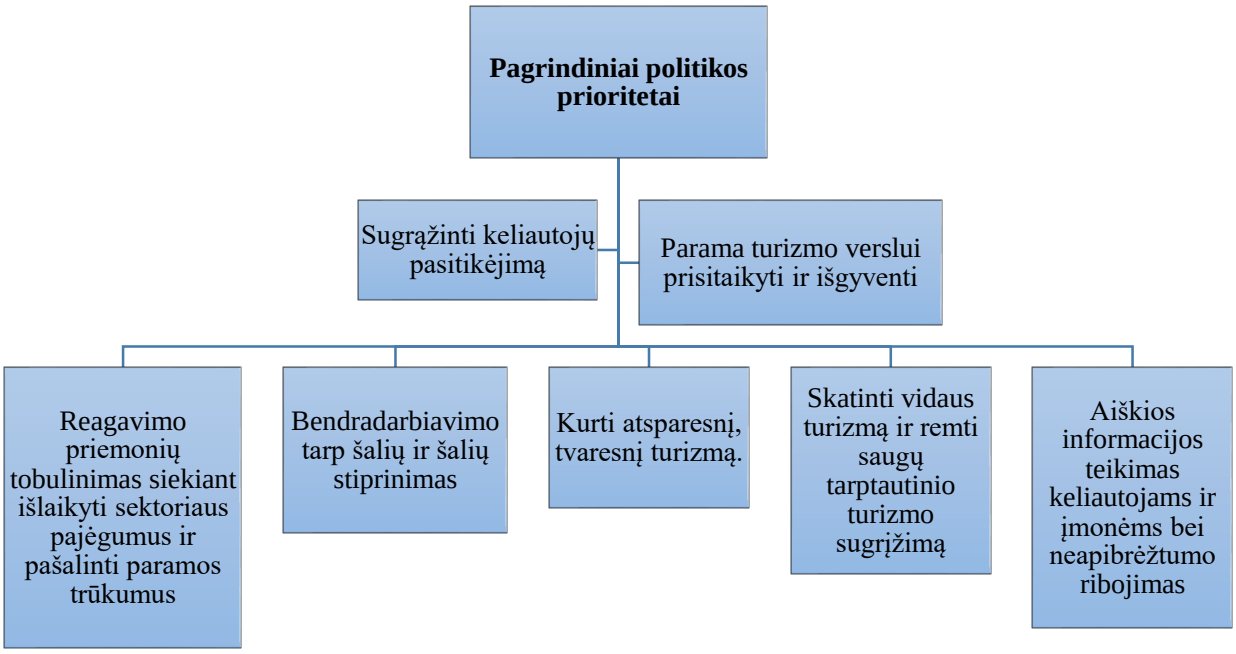
Visus šiuos kelis metus ne tik turizmo sektorius, tačiau ir daugelis kitų sektorių patyrė sunkius išgyvenimus. Turizmo sektoriaus atsigavimas ypač svarbus, tačiau sektorius privalės ateityje tapti labiau darniu ir socialiai atsakingu. Turizmas ir toliau yra vienas iš labiausiai nuo koronaviruso pandemijos nukentėjusių sektorių, o perspektyvos tebėra labai neaiškios (OECD 2020)

EBPO prognozavo, kad 2020 m. tarptautinis turizmas sumažėjo maždaug 80 proc., o kelionės, kurios yppač turi priklausomybę nuo verslo ar konferencijų patyrė sunkumų, o daugeliui kaimo vietovių sekėsi geriau nei miestams. Džiuginančios žinios apie vakcinas sustiprino viltis pasveikti, tačiau iššūkių išlieka, nes tikimasi, kad sektorius išliks išgyvenimo režimu iki pat 2021 metų. Vietinis turizmas leido turizmo sektoriui atsigauti, sušvelninti darbo stygius. Tačiau realus atsigavimas bus įmanomas tik tada, kai sugrįš išvykstamasis turizmas. Tam reikalingas pasaulinis bendradarbiavimas ir įrodymais pagrįsti sprendimai, kad būtų galima saugiai panaikinti kelionių apribojimus. Verslo išlikimui visoje turizmo ekosistemoje kyla pavojus be nuolatinės vyriausybės paramos ir nors vyriausybės ėmėsi įspūdingų veiksmų, kad sumažintų smūgį turizmui, sumažintų darbo vietų praradimą ir paskatintų atsigavimą 2021 m. (OECD, 2020).

Nors reikia lanksčių politinių sprendimų, kad turizmo ekonomika galėtų gyventi kartu su virusu trumpuoju ir vidutinės trukmės laikotarpiu, svarbu pažvelgti toliau ir imtis veiksmų, kad būtų galima pasimokyti iš krizės, kuri atskleidė vyriausybės ir pramonės pasirengimo ir reagavimo spragas. Koordinuoti visų lygių vyriausybių ir privačiojo sektoriaus veiksmai yra labai svarbūs. Krizė – galimybė permąstyti turizmą ateičiai. Turizmas atsidūrė kryžkelėje, o šiandien taikomos priemonės formuos ateities turizmą. Vyriausybės turi atsižvelgti į ilgalaikes krizės pasekmes, tuo pat metu išnaudodamos

skaitmeninimą, remdamos perėjimą prie mažo anglies dioksido kiekio ir skatindamos struktūrinius pokyčius, reikalingus stipresnei, tvaresnei ir atsparesnei turizmo ekonomikai sukurti. Krizė įrodė, kad valstybėse, kuriose valstybinės institucijos nebendradarbiauja su verslu ir nevyriausybiniu sektoriu yra linkusios nekokybiškai valdyti krizę, o tose šalyse, kuriose visos institucijos ir verslas veikia drauge yra pasiekiami bendri ir labai svarbūs sprendimai, kurie turi poveikį mažinantį po krizines pasekmes. (OECD, 2020).

Paveiksle (žr. 9 pav) galima matyti pagrindinisus politikos prioritetus, kurie leistų turizmui atsigauti ir grįžti į stabilų turizmo sektoriaus valdymą, kuris buvo dar prieš pandeminį laikotarpį. Galime teigti, kad prie politikos prioritetų turi prisidėti visi turizmo sektoriaus sudedamosios dalys, tiek valstybės institucijos parama ir konsultavimu, tiek patys verslai. Tarptautinis bendradarbiavimas išlieka svarbiu aspektu, o tvaresnis ir atsparesnis turizmas vis labiau yra minimas kaip perspektyva turizmui.



9 *pav*. Pagrindiniai politikos prioritetai, sudaryta autoriaus pagal OECD, 2020

Apibendrinant, galima teigti, kad išvykstamasis turizmas skaudžiai nukentėjo pandemijos metu, nors ir buvo skirtos valstybės dotacijos, tačiau nukentėjo įmonių žmogiškieji ištekliai, turizmo įmonių pajamos smarkiai krito, o atsigavimas vis dar sunkiai prognozuojamas.

1.7. Teorinės dalies apibendrinimas

Apibendrinant teorinę dalį, galime teigti, kad turizmo sektorių skausmingai paveikė Covid-19 pandemija, tai lėmė darbuotojų skaičiaus, įmonių, pajamų ir turistų sumažėjimą. O šiuo metu esanti situacija ir toliau neramina turizmo sektoriaus darbuotojus ir įmonių vadovus. Krizė išmokė įmones kaip

reikia būti atsakingiems ir pasiruošusiems suvaldyti krizę, dėl to tiek įmonėms, tiek valstybės institucijoms privaloma užtikrinti visas rizikas, jas prognozuoti ir būti pasirengusiems krizės valdymui, o, kad organizacijos būtų pasiruošusius tam būtina turėti antikrizinius planus. Krizės valdymo plane numatyti kaip bus organizuojamas darbas, mokami uždarbiai, išlaikoma verslo reputacija, kuriamas stabilumas ir aišku generuojamos pajamos.

Visi sprendimai privalo būti priimti reaguojant į tikrąją realybę ir atsižvelgiant į kiekvienas pasekmes ir tik kokybiškai valdoma krizė gali turtėti mažiau neigiamų pasekmių, negu neapdairus ar net kartais neatsakingas valdymas. Tačiau krizės valdymą ne tik įmonės turi užtikrinti, bet ir valstybinės institucijos, kurios prisideda prie turizmo politikos formavimo. Patirtimi grįsti sprendimai yra svarbūs aspektai krizės valdymo metu. Analizavimas praeityje ištikusių krizių gali būti vienas iš sprendimo būdų kaip ruoštis ir prognozuoti įmonės veiklą vienu ar kitu atveju. Stipri komunikacija privalo būti išlaikoma visos krizės metu. Darbuotojai turi žinoti kas vyksta įmonės viduje ir išorėje, taip darbuotojai pasitikės ir jausis patikimai visose situacijose. Kiekvienas organzicijos narys tik žinodamas ir aiškiai suvokdamas kokie veiksmai bus vykdomi toliau ir kaip tai palies juos asmeniškai galės prisidėti prie esamos situacijos suvaldymo ir taip žmogiškieji ištekliai išliks organizacijoje.

Covid-19 pandemija atskleidė, kad ne visos įmonės Lietuvoje sugebėjo atsakingai ir efektyviai vykdyti antikrizinius planus, o priimti sprendimai gana jautriai palietė turizmo įmonių darbuotojus ir pačią organizacijų vykdomą veiklą. Analizuojant Covid-19 krizę galime teigti, kad nebuvo drąstiško darbuotojų skaičiaus nukritimo turizmo sektoriuje, tačiau įmonių pajamos šiuo laikotarpiu buvo labai susitraukusios, o tai sustabdė įmonių plėtrą ir išvykstamojo turizmo augimą. Kelionių organziatoriai buvo privesti stabdyti keliones į užsienio valstybes, kelionių agentūros tuo atžvilgiu stabdė veiklą ir nebepardavinėjo kelionių. Pandeminė krizė sustabdė turizmą ir privertė apsvarstyti daromus sprendimus ir veiklas.

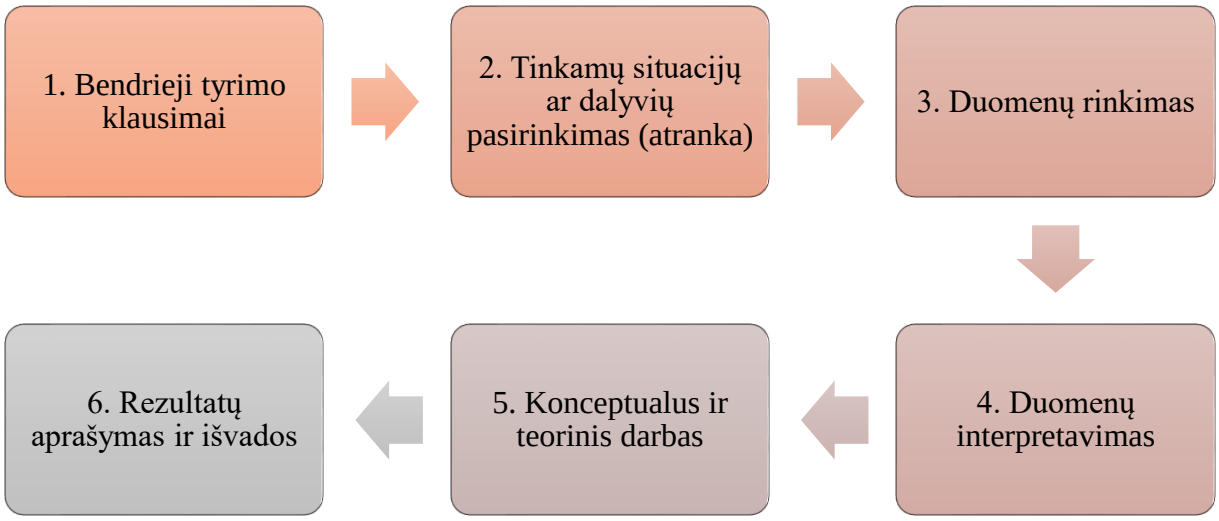
Valstybės teikiama parama sustabdė tuo metinį pajamų nebuvimą ir teikė lengvatinėmis sąlygomis paramą, dėl kurios įmonės išgalėjo išmokėti darbuotojams užmokesčius, išlaikyti turimą turtą ir nepilnavertiškai vykdyti veiklą, tačiau visos paskolos privalės būti grąžinamos, o tai užtruks ir kels nepatogumus strateginiems ateities planams. Dėl mokamų paskolų išvykstamojo turizmo verslai privalės mažinti turizmo plėtrą, o tai gali prisidėti prie įmonių įvaizdžio netobulėjimo.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Šiai dienai turizmo sektorius išgyvena nelengvą laikotarpį, kuris keičia įprastą turizmo darbą. Ir pokytis jau vyksta dabar, tačiau ar bus tinkami sprendimai priimti nėra aišku. Tam kad būtų situacija valdoma efektyviai turi būti priimami kokybiški sprendimai ir tam reikia pasiruošti bei atlikti reikalingas analizes. Norint patirti kuo mažiau skausmingesnes pasekmes, vadyba turi būti kokybiška ir priimti sprendimai privalo gerinti situaciją, tačiau tai norint pasiekti, privaloma analizuoti ir tirti praeityje įvykusias krizes. Tam galima pasitelkti kokybinį interviu, kurio metu ekspertai yra apklausiami, susižinoma jų patirtis ir matomas pavyzdys kaip galima priitmi sprendimus ir valdyti esamą ar būsimą situaciją. Kokybiniu interviu siekiama gauti kokybiškus atsakymus, juos interpretuoti ir nagrinėjant gauti rezultatus, kurie turėtų didelės reikšmės krizių valdyme.

Tyrimo etapai ir struktūra. Magistro baigiamojo darbo rengimas prasidėjo 2021 m. pavasarį ir baigėsi 2022 m. pavasarį. Pasirinkus temą buvo analiuojami moksliniai šaltiniai, formuluojama tyrimo problema, apibrėžtas tikslas ir objektas. Išgryninus tyrimo uždavinius buvo nustatyta metodika tinkanti gauti kokybiškus rezultatus.

Knygoje „Socialinių tyrimo metodai“ yra atskleidžiama schema, kurioje pateikti kokybinio tyrimo proceso savitumas (žr. 10 pav.), (Gaižauskienė ir Valavičienė, 2016). Remiantis šia schema buvo pasirengta kokybiniam tyrimui. Pasirengus tyrimui buvo prieita prie kitų tyrimo etapų.



10 *pav*. Kokybinio tyrimo procesas, sudaryta autoriaus pagal Gaižauskienę ir Valavičienę, 2016

Mokslinės literatūros analize. Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros, dokumentų analizės ir turinio analizės metodu buvo siekta kuo išsamiau išnagrinėti temos aktualumą. Pasirinkus literatūros

šaltinius ir juos analizuojant išryškėjo temos savitumas, taip buvo suformuota darbo problema, tikslas, objektas. Nagrinėjant krizių valdyma pasauliniu ir vietiniu lygmeniu buvo pasirinktas tyrimo metodas:

1. Kokybinis tyrimas – struktūrizuotas interviu ir turinio analizė.

Kokybinis interviu. Siekiama išnagrinėti krizių valdymą ir būtinų sprendimų priėmimą kelionių organizatorių veiklose. Pasirinktas metodas – kokybinio tyrimo strategija ir pritaikytas metodo instrumentas – struktūrizuotas interviu. Kokybiniu tyrimu vadinamas situacijos, atvejo, įvykio, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant išsiaiškinti tiriamiuosius reiškinius (Žukauskienė, 2008). Interviu galime prilyginti duomenų rinkimo būdui. Alvessonas teigė, kad interviu kertinis kokybinių tyrimų elementas – vienas iš dažniausiai naudojamų metodų gauti žinias apie socialines grupes, organizacijas ar kitas sritis. Vis dėl to kokybinis interviu yra tarsi skėtinė sąvoka, kuri apima tikrai didelę dalį interviu stilių ir paskirčių įvairovę. Duomenų rinkimas kokybiniame interviu remiasi bendrosiomis kokybinio tyrimo prielaidomis, kitaip tariant, interviu pagrindas yra atviri klausimai, į kuriuos tikimasi gauti kuo išsamesnius atsakymus. Interviu metu tyrėjas gilinasi į nuomones, pozicijas, informantų patirtis, motyvus ar jausmus (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Struktūrizuotas interviu metodas remiasi interviu plane iš anksto numatytais konkrečiais klausimais (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008). Kokybinis tyrimas padeda generalizuoti ginamąjį teiginį, gauti įžvalgų ar pastebėjimų, o gal net išgryninti koncepcijas. Kokybinio tyrimo išvados interpretuojamos kaip hipotetiniai teiginiai, tačiau tokius teiginius reikia toliau tikrinti ir analizuoti norint išgryninti rezultatus. (Žukauskienė, 2008).

Tyrimo eiga. Visų pirma buvo nustatytas informantų – ekspertų skaičius atsižvelgiant į poreikį ir norimus gauti kokybinius rezultatus. Atsižvelgus į tyrimo dalyvius buvo sudaryti klausimai. Nagrinėjant krizių valdymą išvykstamojo turizmo įmonėse reikia nusistatyti kokias turizmo įmonės būtų galima nagrinėti. Nustačius kelionių organizatorius, būtent tas turizmo įmones, kurios dirba su išvykstamuoju turizmu buvo užkoduoti pirmieji informantai (žr. 3 lentelę) X1, X2 ir X3. X4 tyrimo dalyvis yra krizių valdymo ekspertas, X5 LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija ir X6 turizmo NVO ekspertas. Su visais informantais tyrimo metu buvo susisiekta, tai yra parašyti elektroniniai laiškai ir skambinta mobiliuoju telefonu ar susisiekta socialiniais tinklapiais. Kiekvienam dalyviui buvo atidžiai pasiruošta, klausimai sudaryti remiantis jų darbo specifika. Kiekvienam ekspertui buvo pateikti klausimynai. Klausimai buvo išsiųsti elektroniniu paštu prieš tai informuojant apie baigiamąjį darbą, temą, problemą. Atliekant kokybinį tyrimą ekspertaie buvo informuoti apie konfidencialumą. Deja su keliais turizmo NVO ekspertais pavyko susisiekti, bet atsakymai nebuvo gauti. Todėl tyrime dalyvavo 5 informantai.

Atliekant interviu darbo autorius laikėsi tyrimo etikos principų, tokių kaip:

1. Gerbti respondentą ir jo nepriklausomybę;

2. Suteikti respondentui informacijos apie tyrimą ir jo eigą;
3. Užtikrinti tyrimo dalyvio konfidencialumą;
4. Pasirūpinti respondento saugumu (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016)

3 *lentelė*. Kokybinio tyrimo respondentų gupavimas

Koduotė	**Atstovaujama sritis**
X1	Kelionių organizatorius
X2	Kelionių organizatorius
X3	Kelionių organizatorius
X4	Krizių valdymo ekspertas
X5	LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija
X6	Turizmo NVO atstovas

Interviu klausimynai kiekvienai respondentų grupei buvo parengti remiantis moksline literatūra ir įvykiais, kurie skaudžiai palietė išvykstamojo turizmo verslo atstovus. Kokybinį interviu sudarė 4 skirtingi klausimynai (žr. 1 – 4 priedą). Vienas klausimynas buvo skirtas kelionių organizatoriams, kitas Krizių valdymo ekspertui, trečiasis LR Ekonomikos ir inovacijų ministerijai ir paskutinis turizmo NVO atstovui, deja iš kurių nepavyko gauti atsakymų.

Duomenų analizė ir rezultatų pateiktis. Kokybinio tyrimo duomenų analizei taikyta kokybinio turinio analize. Analizuojant atsakymus buvo stengiamasi kreipti dėmesį ne į tai, ka tyrėjas nori išgirsti, o į tai ką tyrimo respondentas nori pasakyti. Gauti duomenys vaizduojami lentelių forma. Atsakymai buvo suskirstyti į kategorijas ir subkategorijas, kuriuos patvirtino informantai savo teiginiais.

3. TURIZMO ĮMONIŲ KRIZĖS VALDYMO TYRIMAS COVID – 19 PANDEMIJOS METU

3.1. Kokybinio tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

Analizuojant kelionių organizatorių teiginius organizaciniame kontekste (žr. 4 lentelę), sąlygojančius krizių valdymą Covid-19 pandemijos metu ir išskirtas subkategorijas galime matyti, kad Covid-19 krizė skaudžiai palietė išvykstamojo turizmo atstovų verslus, nukentėjo finansiškai „*2008 metais ekonominė krizė, Covid-19 pandemija, dabar vykstantys karo veiksmai Ukrainoje finansiškai palietė įmonės veiklą*“ (X1). Krizė ne tik palietė finansiškai tačiau teko ir mažinti žmogiškuosius išteklius įmonėje „*Viena iš pagrindinių padarytų problemų buvo žmogiškųjų išteklių sumažinimas“* (X2).

Nagrinėjant patvirtinančius teiginius, galime teigti, kad nei viena įmonė neturi krizių valdymo planų „*Krizių valdymo plano įmonė neturi, nes yra pakankamai sunku suplanuoti veiksmų planą kaip krizę įveikti“* (X2), o rizikos valdymas nėra įtrauktas į įmonių veiklos procesus. Todėl kyla problemos įveikiant tiek vidines, tiek išorines krizes. Patvirtinantys teiginiai parodė, kad organizacijoms gana sunku būtų susidelioti antikrizinius planus, todėl šioje situacijje puikiai pasitarnautų rengiami valstybės institucijų ar privačių asmenų mokymai, rekomendacijos, konferencijos krizių ir rizikos valdymo temomis *„Galėtų būti rekomendacijos, mokymai įmonėms“* (X2) . Įmonės pačios turi galimybę privačiai samdyti ekspertus, kurie vestų mokymus, darbo grupes ir padėtų pasirengi antikirziniai vadybai, tačiau įmonės nėra suinteresuotos samdyti ekspertus, todėl šioje situacijoje galėtų prisidėti tiek viešasis sektorius, tiek nevyriausybinis ir teikti verslas rekomendacijas ar kita forma priemones padedančias įmonių vadovams ruoštis krizinėms situacijoms.

Galima būtų išskirti ir tai ką įmonės išmoko ir ką jau gali pritaikyti savo veikloje. Rizikos vertinimas ir krizių valdymo planavimas turėtų rasti vietą įmonės veikloje, Greiti ir kartais skuboti sprendimai neduoda efektyvaus ir vaisingo valdymo, o dažnu atveju ir sukuria papildomas problemas, kaip teigė X3 ekspertas krizės valdymo laikotarpiu nebuvo išnaudota komunikacija, kuri tikrai galėjo būti naudinga įmonės korporatyvinei veiklai „*Pandemija, kaip pati nebuvo išnaudota kaip komunikacijos galimybė“* (X3). Galima būtų tik pasvajoti, kokia turėtų būti komunikacija ir jos vykdymo planas krizės metu. Stiprinimas komuniakcijos efektyviai prisidėtų prie problemų sprendimo ir išsklaidytų diskomunikaciją, kuri dažnu atveju atsiranda dėl netikslios ir nekonkrečios komunikacijos. Komunikacijos stiprinimas būtų viena iš priemoniou krizių valdymo metu.

Covid-19 pandemijos krizės valdyme įmonės imėsi įvairių priemonių mažinančių įmonės patiriamus nuostolius *„Tai buvo kaštų mažinimo ir prieita prie kaštų taupymo, įmonės veiklos optimizavimo“* (X1). Jeigu verslas patiria didelius finansinius nuostolius krizės metu kokybiškas

sprendimas būtų optimizuoti įmonės procesus ir mažinti kaštus. Mažinimo kaštų gali būti įvairių. Taip pat krizės metu reikėjo ir prisiimti atsakomybę prieš klientus ir stengtis kaip įmanoma išlaikyti klientą *„Didžiausias iššūkis šiuo pandemijos laikotarpiu buvo prisiimti įsipareigojimai prieš turistus. Todėl įmonė turistams, įsigijusiems keliones, pasiūlė kelias alternatyvas <...> įmonė ėmėsi aktyvių veiksmų, mažindama veiklos kaštus <...> gavo maksimalią 1 mln. eurų lengvatinę paskolą 24 mėn. laikotarpiui“* (X3). Stengiantis išlaikyti klientą įmonėje yra ne tik atsakomybės ir įvaizdžio klausimas, tačiau ir pačios reputacijos prieš klientą ir visuomenę. Jeigu klientas keliauja su pasirinktu kelionių organziatoriumi, tai reiškia ne tik, jog kaina jį tenkino, tačiau ir gera reputacija bei įvaizdžio žinomumas, todėl išlaikyti atsakomybę ir reputaciją prieš klientą būtų naudinga.

Atsistatymas po patirtos krizės reikalingas etapas įmonės veikloje. Kuo greičiau verslas sugriš į senus verslo sistemos mechanizmus, tuo greičiau galės pradėti iš naujo generuoti pajamas. Tačiau, kad įmonė ateityje nesusidurtų su krizėmis turi atlikti namų darbus. Tam reikia pasiruošti ir į įmonės sistemos mechanizmus įtraukti krizių valdymą „*Rizikos prognozavimas ir krizių valdymo priemonės bus įtrauktos į įmonės metinį planavimą* “ (X1). Bei atstatant veiklos procesus būtina dėmesį skirti klientams, paslaugų kokybei „*Didžiausią dėmesį skirsime paslaugų kokybei, klientų ir partnerių patirčiai gerinti“* (X3). Analizuojant mokslinę literatūrą buvo galima pastabėti, jog dauguma autorių pamini, jog atsistatymas po krizinės situacijos turi būti greitas ir efektyvus. Kuo greičiau versals sugebės grįžti į prieškrizinius verslo mechanizmus, tuo greičiau klientai sugįš ir taip bus aktyviau generuojamaos pajamos.

4 *lentelė*. Kelionių organizatorių patvirtinantys teiginiai įgalinantys efektyvesnį krizių valdymą organizaciniame kontekste

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacinis kontekstas	Krizių poveikis turizmo įmonei	„*<...> 2008 metais ekonominė krizė, Covid-19 pandemija, dabar vykstantys karo veiksmai Ukrainoje finansiškai palietė įmonės veiklą <...>* (X1) „*<...> visos krizės, kurios vyko paveikė įmonės veiklą, galėčiau išskirti Covid-19 krizę, kuri įmonei buvo pati skaudžiausia tiek finansine, tiek žmogiškųjų kaštų prasme <...>*“ (X2) „*<...> įmonė yra patyrusi ne vieną krizę – 2008 metų ekonominė krizė <...> degantis Islandijos ugnikaknis sustabdė didžiąją dalį pasaulio skrydžių <...> skaudžiausia yra paskutinė krizė <...> Covid-19. Ši krizė sustabdė viso pasaulio skrydžius, uždarė žmones namuose ir iki šių dienų dar juntamos pasėkmės*“ (X3)
	Krizių valdymas kelionių organizatoriuose	„*Jeigu kalbant apie išorines krizes, kaip pavyzdžiui buvo Covid-19 krizė, tai buvo kaštų mažinimo ir prieita prie kaštų taupymo, įmonės veiklos optimizavimo <...> krizių valdymo plano įmonė neturi*“ (X1) „*<...> krizių valdymo plano įmonė neturi, nes pakankamai sunku suplanuoti veiksmų planą <...> Vidines krizes įmone įveikia per pokalbius, komandos bendrus sprendimus, o išorines krizes įveikiamos per tam tikrų veiklų atsisakymą <...>* “ (X2) „*<...> didžiausias iššūkis šiuo pandemijos laikotarpiu buvo prisiimti įsipareigojimai prieš turistus. Todėl įmonė turistams, įsigijusiems keliones, pasiūlė kelias alternatyvas <...> įmonė ėmėsi aktyvių veiksmų, mažindama veiklos kaštus <...> gavo maksimalią 1 mln. eurų lengvatinę paskolą 24 mėn. laikotarpiui <...>*“ (X3)

	Krizės pamokos	„ <...> *išmokome atidžiau valdyti įmonės finansus ir paskirstyti kaštus, taip pat supratome, kad iki pandemijos turėta motyvacinė sistema neveikia ir reikia ją keist*“ (X1) „<...> *išgyventi krizę įmanoma, tačiau tam reikia didelių pastangų ir darbo, o priemonės turi būti efektyvios. Veiklų įvairūmas viena iš galimybių lengviau išgyventi krizę* (X2) „<...> *pandemija mums parodė, kad žmonės veikia stabiliai ir užtikrintai. Perkėlus darbo procesą į nuotolį, darbas nesustojo. Taip pat dar kartą pasiteisino teisingas veiklos planavimas ir įmonės veiklos finansinis užtikrinimas*“ (X3)
	Klaidos pandemijos metu	„<...> *viena iš pagrindinių padarytų problemų buvo žmogiškųjų išteklių sumažinimas* <...> “ (X2) „ <...> *pandemija, kaip pati nebuvo išnaudota kaip komunikacijos galimybė. Dėl staigaus veiklų sustabdymo nebuvo skiriamas pakankamas dėmesys įmonės korporatyvinei komunikacijai* <...> “ (X3)
Organizacijos ateities kontekstas	Atsistatymas po krizės	„<...> *ruošiamės įgyvendinti rizikos prognozavimą,*<...> *rizikos prognozavimas ir krizių valdymo priemonės bus įtrauktos į įmonės metinį planavimą* <...> “ (X1) „<...> *padidinti žmogiškuosius resursus įmonėje, susidaryti tam tikrą krizių valdymo planą ir dėliotis finansinius kaštus* <...> “ (X2) „<...> *didžiausią dėmesį skirsime paslaugų kokybei, klientų ir partnerių patirčiai gerinti* <...> *Optimizuosime ir įmonės veiklą* <...>“ (X3)

Sekančioje lentelėje aptariami kelionių organizatorių patvirtinantys teiginiais įgalinantys efektyvesnį krizių valdymą nacionaliniame kontekste (žr. 5 lentelę). Svarbus aspektas yra valstybės institucijų parama, subsidijos, prastovos. Įmonės tikrai nebūtų įveikusios pandemijos ir dabar atstačiusios savo veiklos mechanizmų jeigu ne valstybės parama. Parama sudarė didelį vaidmenį krizės valdymo perspektyvoje. Vienas iš respondentų teigė, kad valstybės paramos mechanizmai buvo geri ir tinkamai veikė „*Sakyčiau, kad Lietuvoje yra geri paramos mechanizmai“* (X1), palygino su sitacija Latvijoje ir atskleidė, kad 2008 metais vykstant krizei tokių paramos mechanizmų nebuvo. Tačiau kitas respondentas pasigedo valstybės sprendimų ir paramos smulkiam ir vidutiniams verslui *„Pasigedome sprendimų vidutiniam ir didesniam verslui, nes paramos buvo teikimos ribotoms sumom“* (X3). Paramos mechanizmai gali ir ateityje išlikti, taip turizmo įmonės būtų užtikrintos, jog įvykus krizei bus valstybės dotacijos, kurios drąsiai prisidės prie krizės suvaldymo. „*Valstybės institucijos turi ateityje taip pat išlaikyti paramos gavimo mechanizmus“* (X1). Finansai yra pagrindinis šaltinis norint išsaugoti verslą krizinėje situacijoje. Covid-19 pandemija parodė, kad sustabdžius įmonių veiklas verslus reikėjo išlaikyti ir tai atskleidė įmonių priklausomybę nuo generuojamų pajamų. Pajamų generavimo nebuvimas Covid-19 krizės metu atskleidė, jog įmonės neturėjo krizėms fondų, iš kurių galėtų imti finanasus, todėl valstybės paramos mechanizmai, darbuotojams mokamos prastovos buvo reikšminga pagalba.

Išryškėjo, kad pandemijos laikotarpiu vyko bendradarbiavimas, čia pagrindinis informacijos šaltinis buvo turizmo nevyriausybinis sektorius „*Nacionaline turizmo verslo asociacija“* (X1) , čia vyko įvairūs susitikimai, pokalbiai, patirties pasidalijimai, o tai pravertė vadovaujant įmonėms pandemijos laikotarpiu, vienas iš respondentų paminėjo, kad žvalgėsi tarptautinės patirties ir stengėsi pritaikyti savai

įmonei „*Dairėmės į pasaulines kompanijas ir bandėme jų patirtis pritaikyti mūsų situacijai*“ (X3). Tai geras pavyzdys, kuris atskleidžia, kad gerosios patirties dalijimasis turi reikšmės bei prideda pridėtinės vertės valdant tokias sunkias situacijas. Patirties pasidalijimas galėtų išlikti ir ne kriziu laikotarpiu. Tačiau galima tik sunerimti, jog turizmo politikos formuojančios atstovybės respondentai nepaminėjo. Tai toks atsakymas nuvilia ir tik įrodo, kad Lietuvoje trūksta turizmo politiką formuojančių valdininkų, kurie gebėtų sunkiose situacijose padėti. Iš respondentų atsakymų matomas ryškesnis bendradarbiavimas ir patirties dalijimasis su sektoriais dalyviais. Vienas iš informantų atskleidė, jog Valstybės institucijos ateityje galėtų prisidėti ir rengti mokymus, konferencijas krizių valdymo tematikomis, taip ruošiant įmones būti įvairiose situacijose pasirengusias „*Rekomendacijų, mokymų rengimas būtų viena iš priemonių pagalbų įmonėms*“ (X1). Tai būtų vienas iš žingsnių prisidedantis prie krizių prevencijos ir skatinimo įmonėms pasiruošimo krizinėms situacijoms. Tokie mokymai, konferencijos tik keltų vadovų kompetencijas ir suteiktų žinių, kurios būtų naudingos valdant krizes. Tačiau tokius mokymus, konferencijas ar darbo grupes gali organizuoti ir turizmo NVO, kuris turėtų būti suinteresuotas, jog sektoriaus nariai būtų stiprūs ir kokybiškai kvalifikuoti krizių valdymo tematika. Didesnis įmonių skaičius tik didina konkurenciją, o klientams suteikia laisvę rinktis iš plačios pasiūlos, tuo turizmas pasižymi ir yra unikalus.

5 *lentelė*. Kelionių organizatorių patvirtinantys teiginiai įgalinantys efektyvesnį krizių valdymą nacionaliniame kontekste

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Nacionalinis kontekstas	Finansiniai ištekliai	„<...> *kadangi įmonę turiu ir Lietuvoje ir Latvijoje, tai sakyčiau, kad Lietuvoje yra geri paramos mechanizmai <...> Pačią paramą vertinčiau teigiamai*<...> “ (X1) „<...> *gavome subsidijas, prastovas, paskolas, vertinčiau teigiamai, nes tos įmonės, kurios pasinaudojo valstybinių insitucijų parama, tai lengviau išgyveno krizę*“ (X2) „*Paramą vertinčiau gana teigiamai, tačiau pasigedome sprendimų vidutiniam ir didesniam verslui, nes paramos buvo teikimos ribotoms sumoms* <...> “ (X3)
	Institucijų įsitraukimas į krizės valdymą	„<...> *valstybės institucijos turi ateityje taip pat išlaikyti paramos gavimo mechanizmus. Rekomendacijų, mokymų rengimas būtų viena iš priemonių pagalbų įmonėms* <...> “ (X1) „<...> *valstybės institucijos iš dalies galėtų pasiplanuoti tokioms krizėms, kaip Covid-19 finansavimo mechanizmus, kad jie nevėltuotų ir paskolų nereikėtų gauti atgaline data*“ (X2)
	Bendradarbiavimas	„*Nacionaline turizmo verslo asociacija <..> Taip pat informaciją gaudavome iš VMI, SODROS, Užimtumo tarnyba*“ (X1) „*Nacionalinė turizmo ir verslo asociacija*“ (X2) „<...> *Dairėmės į pasaulines kompanijas ir bandėme jų patirtis pritaikyti mūsų situacijai* <...>“ (X3)

Apibendrinant kelionių organizatorių teiginius organizaciniu ir nacionaliniu kontekstu, kuriais įgalintų efektyvesnį krizių valdymą, galima teigti, kad trūko kelionių organizatoriams patirties, šiek tiek

vėlavo valstybės institucijų paramos mechanizmai, svarbų vaidmenį kaip teigė kelionių organizatoriai sudarė nacionalinė turizmo ir verslo asociacija. Galima išskirti ir teigti, kad ši krizė visiškai analogų neturintis reiškinys, o įmonėms teko valdyti ir priimti sprendimus turint mažą patirtį krizių valdymo tema. Visos pamokos buvo išmoktos Covid-19 krizės metu ir galima tikėtis, kad krizių prevencija ir antikriziniai planai bus įtraukti į įmonių veiklą ir efektyviai tarnaus verslo sistemose. Iš dalies džiugu, kad įmonėms pavyko optimizuoti veiklas ir įveikti krizinę situaciją, o šiuo metu esanti išvykstamojo turizmo situacija tik nuteikia optimistiškai.

Analizuojant krizių valdymo eksperto patvirtinančius teiginius įgalinančius efektyvesnį krizių valdymą (žr. 7 lentelę), galima teigti, kad Covid-19 pandemijos poveikis buvo milžiniškas turizmo sektoriui „*Paskutinė Covid-19 krizė skaudžiausiai paveikė tiek pasaulį, tiek Lietuvos turizmo sektorių“* (X4). Krizių valdymo eksperto teigimu atvykstamasis turizmas Ukrainos karo padarinius jaus labai ilgai „*Šiuo metu vykstanti krizė Ukrainoje atvykstamajam turizmui turės didelę reikšmę ne tik dabar, bet ir ateityje“* (X4). Todėl vertinant išvykstamojo ir atvykstamojo turizmo įmonių veiklas galima matyti skirtumą. Kelionių organizatoriai jau gali vykdyti keliones į tolimąsias šalis, planuotis ateities skrydžius, tačiau atvykstamasis turizmas sunkiai ir be pagrindinių rinkų, kaip Ukraina, Rusija, Baltarusija sunkiai versis ir vykdys savo veikla „*Atvykstamasis turizmas skaudžiai nukentėjo tiek pandemijos, tiek karo Ukrainos krizės metu“* (X4). Išvykstamojo turizmo atsigavimą galima stebėti ir matyti kaip vis daugiau šalių įsileidžia turistus, mažina reikalavimus dėl pandemijos, o tai tik nuteikia optimistiškai tiek išvykstamojo turizmo kelionių organziatorius, tiek ir pačius keliautojus (žr. 6 lentelę.) Taigi augantis išvykusiųjų turistų skaičius nuteikia optimistiškai ir galima prognozuoti turizmo sektoriaus atsigavimą. Tačiau šioje situacijoje kalbama apie kelionių organizatorius ir kelionių agentūras. Dėja vietinis ir atvykstamasis turizmas dar vis sunkioje situacijoje.

6 *lentelė* Išvykusių turistų skaičius, vnt 2020 – 2021 metais

		Iš viso pagal kelionės tikslus
		Vyrai ir moterys
Išvykusių turistų skaičius | tūkst.	2021K4	220,9
	2021K3	289,0
	2021K2	92,3
	2021K1	40,2
	2020K4	47,3
	2020K3	164,2
	2020K2	32,1
	2020K1	250,9

Taip pat matomos pagrindinės krizių valdymo klaidos: „*Nebuvo skirtas didelis dėmesys turizmo sektoriui, antra nebuvo lyderystės ar lyderio, kuris imtųsi vadovauti ir valdyti krizinę situaciją, turizmas buvo tarsi nustumtas į šalį. Trečia – paramos skirstymas stambiam ir smulkiam verslui“* (X4). Krizių valdymo ekspertas aptarė, jog ši dar vis besitęsianti pandeminė krizė dar vis turės didelių padarinių. Lyderystės trūkumas buvo reikšmingas aspektas pandemijos metu. Turizmo departamentą likvidavus turizmo įmonės tikėjosi, kad lyderystės imsis LR Ekonomikos ir inovacijų ministerijos Turizmo politikos skyrius, tačiau tokios lyderystės nepasimatė pandemijos metu. Galime tik pasvarstyti jeigu krizės metu būtų veikęs Turizmo departamentas ar departamentas būtų aktyviau prisijungęs prie įmonių ir padėjęs spręsti krizių valdymo problematiką.

Ekspertas pateikė idėją kaip būtų galima užtikrinti krizių prevenciją sukuriant „*Krizių valdymo fondą“* (X4), fondo tikslas finansiškai remti, skolinti finansinius išteklius turizmo verslams, jog jie kuo greičiau ir lengviau galėtų išgyventi ar net atsigauti nuo krizės patirtų nuostolių. Efektyvesnis krizės valdymas vykdų, jeigu Lietuvos turizmas būtų valdomas asmenų, kurie įmtųsi iniciatyvos ir lyderystės „*Nebuvo lyderystės ar lyderio, kuris imtųsi vadovauti ir valdyti krizinę situaciją“* (X4). Taip pat ekspertas įžvelgė, kad bendradarbiavimas svarbus aspektas valdant krizines situacijas, dalinimasis patirtimi, sprendimais yra labai artimai susiję *„Dalintis patirtimi su sektoriaus nariais, reaguoti operatyviai“* (X4).

Analizuojant subkategorijų patvirtinančius teiginius galima pritarti patvirtinančiam teiginiu, kad krizių prevencija yra vienas iš svarbių apsketų, kaip įmonė galėtų mažinti finansinius kaštus krizių metu *„Krizių įveikimo planai ar strategijos padėtų įmonėms sumažinti finansinius kaštus, optimizuoti veiklą“* (X4). Nors ir krizių valdymo ekspertas teigė, kad turizmas yra unikalus bei toks verslas, kur visada gali ištikti krizė ar nenumatyta ir nesuvaldoma situacija, kai ne nuo pačio verslo, o nuo kitų subjektų priklauso krizė ir pasiruošti ir suplanuoti krizių valdymą yra gana sunki užduotis, tačiau naudinga įmonėms turėti krizių prevenciją. Rengiant krizių valdymo planus gali iškilti ir neigiamas poveikis kada nekokybiškai yra parengiamas krizių valdymo strategija „*Neigiamas poveikis gali būti jeigu netinkamai parengiamas planas“* (X4). Todėl reikia vengti rengti planus tam neturint kompetencijų ir žinių.

Kai krizės ištinka visam turizmo sektoriui, tokiu atveju įmonės kartu su valstybės institucijomis ir nevyriausybiniu sektoriumi turi bendradarbiauti, dalintis informacija ir valstybės institucijos privalo priimti sprendimus atsižvelgiant į įmonių veiklą ir esančią situaciją. Patartina valstybės institucijoms įsitraukti į krizių valdymą su pagalba, tačiau ne su kontrole ir nurodymais kaip turi būti valdoma situacija, o su rekomendacijomis. Jeigu kiekvienas turizmo sektoriaus atstovas dirbs sau ir nevyks komunikacija gali kilti papildomų problemų, kurios turės dar didesnių nuostolių. Covid-19 atskleidė, kad dalinantis informacija buvo lengviau spręsti krizines situacijas, kurios skaudžiai palietė kelionių organizatorius, tiek finansiniais, tiek žmogiškaisiais ištekliais.

Krizių valdymo ekspertas paminėjo, jog *„Kelionių organizatoriai gavo dideles finansines paramas, o tarkim smulkusis verslas gavo visai atvirksčiai paramą“* (X4). Pagrindinė ir didžioji parama buvo skirta pagrindiniams kelionių organizacijoms. Didžiosios dotacijos nebuvo orientuotos į smulkųjį verslą, todėl šioje pandemijoje nukentėjo smulkusis verslas. Galima daryti išvadą, kad paramos mechanizmai nebuvo pilnai sugeneruoti visoms įmonėms, o tai kėlė iš dalies kėlė sektoriaus susiskaldymą ir didino nepasitikėjimą valstybės institucijomis.

7 *lentelė*. Krizių valdymo eksperto patvirtinantys teiginiai įgalinantys efektyvesnį krizių valdymą turizmo sektoriuje

Kategorija	**Subkategorija**	**Patvirtinantys teiginiai**
Krizių raiška turizmo sektoriui	Krizės poveikis	*„<...> paskutinė Covid-19 krizė skaudžiausiai paveikė tiek pasaulį, tiek Lietuvos turizmo sektorių. Matosi, kad ši krizė jau 2 metus besitęsia ir galbūt netgi tęsis dar ilgiau. Palyginus karo veikmsų Ukrainoje krizę, tai iš turizmo atžvilgio, tai yra išvykstamojo turizmo ji greitai pasibaigė, o būtent pandemija tęsiasi ilgai ir dar ateityje neaišku kaip ji pasisuks. Atvykstamasis turizmas skaudžiai nukentėjo tiek pandemijos, tiek karo Ukrainos krizės metu. Pandemijos atžvilgiu išvykstamasis turizmas atsigauna <...> tačiau šiuo metu vykstanti krizė Ukrainoje atvykstamajam turizmui turės didelę reikšmę ne tik dabar, bet ir ateityje“* (X4)
	Krizių valdymas turizmo sektoriuje	*„<...> nebuvo skirtas didelis dėmesys turizmo sektoriui, antra nebuvo lyderystės ar lyderio, kuris imtųsi vadovauti ir valdyti krizinę situaciją, turizmas buvo tarsi nustumtas į šalį. Trečia – paramos skirstymas stambiam ir smulkiam verslui <...>* (X4)
Krizių valdymas nacionaliniame kontekste	Institucijų įsitraukimas	*„<...> lyderystės ir paramos trūkumo smulkiajam verslui“* (X4)
	Bendradarbiavimas	*„Dalintis patirtimi su sektoriaus nariais, reaguoti operatyviai“* (X4) *„<...> stiprinti sektoriaus dalyvių bendradarbiavimą“* (X4)
	Krizių prevencija	*„<...> vertėtų sukurti krizių fondą, skirtą turizmo sektoriui, taip pat stiprinti sektoriaus dalyvių bendradarbiavimą“* (X4)
	Komunikacija (žiniasklaida)	*„<...> žiniasklaida labiau žaidė ant politinių žaidimų negu ant krizės valdymo ir raminimo visuomenės“* (X4)
Krizių valdymas organizaciniame kontekste	Krizių prevencija	*„<...> Patys krizių įveikimo planai ar strategijos padėtų įmonėms sumažinti finansinius kaštus, optimizuoti veiklą“* (X4)
	Parama	*„<...> kelionių organizatoriai gavo dideles finansines paramas, o tarkim smulkusis verslas gavo visai atvirksčiai paramą“* (X4)

Apibendrinant X4 eksperto poziciją ir patvirtinančius teiginius, galima teigti, kad krizių valdyme reikia įvairių instrumentų norint sumažinti krizių poveikį bei užkirsti kelią įmonių likvidavimui. Didesnis tiek kelionių organizatorių, tiek kitokių turizmo įmonių skaičius tik didina konkurenciją ir leidžia klientui rinktis iš įvairesnės pasiūlos. Todėl valstybės institucijos privalo įsitraukti į krizių valdymą ir stengtis padėti įmonėms užkirsti kelią krizėms rengiant krizių prevencijas, nuolat bendradarbiaujant. Ateityje dar gali nutikti įvairių krizių ir tik pasirengimas ir priemonių užtikrinimas gali padėti verslams įveikti krizines situacijas. Prevencija, valstybės parama, bendradarbiavimas tai yra

tik keleias priemonių, tačiau dar yra daug priemonių, kurios galėtų įgalintį efektyvesnį krizių valdymą kelionių organizatorių veikloje.

Galima teigti, kad X5 ekspertas atskleidė savo įžvalgomis ir statistiniais duomenimis skaudžiausius padarinius turizmo sektoriui (žr. 9 lentelę). Drastiškai kritęs kelionių ir turistų skaičius palietė ekonomiką ir pačią turizmo plėtrą „*Valstybinės vartotojų teisių apsaugos tarnybos prie Teisingumo ministerijos vertinimu, 2020 m. kelionių organizatorių pajamos sumažėjo 81 proc.“* (X5). Galime pritarti ekspertui ir remtis oficialiais statistikos departamento surinktais duomenimis bei pažvelgti koks pajamų sumažėjimas buvo 2020 metais. (žr. 8 lentelę.) Matomas 2022 metų atsigavimas pajamų, o tai nuteikia optimistiškai, kad išvykstamasis turizmas atsigauna, o rezultatai tik gerėja. Tačiau situacija finansiškai buvo skaudi ir būtent 2020 metais turizmo sektoriaus kelionių organziatorių ir kelionių agentūrų neramino.

LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija pateikė finansinius kaštus skirtus įmonėms nukentėjusioms nuo Covid-19 *„Ministerija suformavo 2021 m. valstybės pagalbos priemonių verslui, nukentėjus, nuo Covid-19 viruso plitimo, paketą, kurio vertė viršija 300 mln. Eurų“* (X5). Teigta, kad visos pandemijos metu vyko pastovūs nuotoliniai susirinkimai, klausimų sprendimai ir ieškojimas būdų kaip padėti išgyventi šią sunkią krizę „*Vyko nuolatiniai, labai intensyvūs posėdžiai nuotoliniu būdu, kuriuose dalyvavo Lietuvos Respublikos Vyriausybės, kitų institucijų, ministerijų ir turizmo asocijuotų struktūrų ir atstovai. Būtent posėdžių metu buvo diskutuojama apie priemones, kurios padėtų verslui išgyventi“* (X5). Aktyviai bendravo su visomis institucijomis, nevyriausybiniu sektoriumi, turizmo įmonių atstovais, taip stengdamiesi kuo artimiau jausti situaciją ir priimti veiksmingus ir efektyvius sprendimus mažinančius krizės padarinius. Galima vertinti teigiamai, kad vyko susitikimai su sektoriaus nariais, tačiau ar tai buvo naudinga ir teikė pridėtinę vertę įmonėms galime tik prognozuoti.

8 *lentelė* Kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių pajamos už suteiktas paslaugas I tūkst. EUR

		Išvykusieji Lietuvos gyventojai
		Turizmo paslaugų paketas
Kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių pajamos už suteiktas paslaugas | tūkst. EUR	2021K4	43 987,2
	2021K3	60 412,7
	2021K2	29 352,1
	2021K1	8 772,2
	2020K4	3 605,7
	2020K3	4 919,5
	2020K2	191,5
	2020K1	28 952,9
	2019K4	39 961,1
	2019K3	73 465,9
	2019K2	77 335,1
	2019K1	33 766,8
	2018K4	48 472,8
	2018K3	74 551,8
	2018K2	73 258,1
	2018K1	30 862,4

Vienas iš veiksmingiausių ministerijos sprendimų pasak eksperto buvo vietinio turizmo skatinimas. Galima prisiminti 2021 metų vasarą kada vietinis turizmas buvo ypač aktyvus ir leido lengviau kvėpuoti vietinio turizmo įmonėms, tačiau vis tik sunkus laikotarpis išliko išvykstamojo ir atvykstamojo turizmo įmonėms. Paramos mechanizmai buvo sudaryti įmonėms, kurios patyrė sunkius nukentėjimus nuo Covid-19 pandemijos ir tai buvo viena iš institucijos veiklų padedančių kovoti su krize „*Siekiant suvaldyti krizę ir padėti turizmo verslui, operatyviai buvo kuriamos pagalbos priemonės Turizmo sektoriui ir visam verslui, rengiami aprašai, keičiami teisės aktai, planuojamos lėšos, derinamos su EK ir suinteresuotomis institucijomis Lietuvoje, su verslo asocijuotomis struktūromis ir pan.“* (X5). Pagalbos verslui priemonių vertė viršijo net 300 mln. EUR., o tai efektyviai prisidėjo prie įmonių situacijos gerinimo. Nagrinėjant visą turizmo politiką Lietuvoje buvo nematyta tikslingos paramos turizmo įmonėms, kadangi LR ekonomikos ir inovacijų ministeriją teikė finansavimą visiems verslo subjektams, neišskiriant ar tai turizmo įmonė ar ne. Papildomas turizmo sektoriaus išskyrimas ir paramos procesas būtų buvęs labai vertingas turizmo organizacijoms. Ekspertas atskleidė, kad skaudžiausiai nukentėjo nuo pandemijos*: „Atvykstamojo ir vietinio turizmo verslo KO, viešbučiai“* (X5).

9 *lentelė*. LR Ekonomikos ir inovacijų ministerijos patvirtinantys teiginiai įgalinantys efektyvesnį veiksmų priėmimą turizmo valdyme kriziniu laikotarpiu

Kategorija	**Subkategorija**	**Patvirtinantys teiginiai**
Nacionalinis kontekstas	Poveikis turizmo sektoriui	„ <...> *Labiausiai paveikusi turizmo sektorių - Covid-19 pandemija <...> 2020 m. dėl Covid-19 pandemijos ir kelionių apribojimų turistų skaičius Lietuvoje nukrito į 2012 m. lygį <...> Valstybinės vartotojų teisių apsaugos tarnybos prie Teisingumo ministerijos vertinimu, 2020 m. kelionių organizatorių pajamos sumažėjo 81 proc. <...> Pažymėtina, kad iki Covid-19 pandemijos turizmo sektoriuje dirbo 55 tūkst. darbuotojų. Sumažėjęs turistų srautas ženkliai pablogino Lietuvos turizmo paslaugų teikėjų padėtį <..>* “. (X5)
	Nukentėję sektoriaus subjektai	„*Atvykstamojo ir vietinio turizmo verslai, KO, viešbučiai*“ (X5)
	Krizės valdymo priemonės	„<...> *Ministerija suformavo 2021 m. valstybės pagalbos priemonių verslui, nukentėjus, nuo Covid-19 viruso plitimo, paketą, kurio vertė viršija 300 mln. eurų, tarp kurių:* • *„Subsidijos nuo Covid-19 nukentėjusioms įmonėms“ (150 mln. eurų);* • *„Tiesioginės COVID-19 paskolos“ (30 mln. eurų);* • *„Subsidijos labiausiai nuo Covid-19 nukentėjusioms įmonėms“ (70 mln. eurų);* • *„Subsidijos nuo Covid-19 nukentėjusiems individualią veiklą vykdantiems asmenims“ (20 mln. eurų) (kvietimą teikti paraiškas numatoma paskelbti – 2021 m. kovo 29 d.);* • *„Covid-19 tyrimų kompensavimas smulkiojo ir vidutinio verslo subjektams“ (30 mln. eurų).* *Šios priemonės yra horizontalios, tai yra neskirstomos pagal sektorių ar veiklos rūšis“* (X5)
	Bendradarbiavimas	„*Vyko nuolatiniai, labai intensyvūs posėdžiai nuotoliniu būdu <...> Ministerija ir Turizmo politikos skyriaus atstovai aktyviai bendravo*

		su visais sektoriaus atstovais – KO, KA, apgyvendinimo, maitinimo paslaugas teikiančiais subjektais, gidais, kelionių vadovais, turizmo sektoriaus asociacijomis <...> “ (X5)
	Priimti sprendimai	„ *<...> Covid-19 pandemijai nesitraukiant ir situacijai turizmo sektoriuje išliekant labai neaiškiai, sunkiai prognozuojamai ir sparčiai besikeičiančiai, manome, jog efektyvios buvo investicijos į greičiau prie pokyčių prisitaikančioms priemonėms – rinkodarai, komunikacijai, vietinio turizmo skatinimui <...>* “ (X5)
	Krizės valdymo refleksija	„ *<...> operatyvumo ir greitesnio reagavimo į besikeičiančią situaciją, poreikius, lūkesčius <...>* “ (X5)

Taigi galima teigti, kad valstybinis sektorius prisidėjo prie krizės suvaldymo, skirtas finansavimas drąsiai gelbėjo turizmo sektorių. Žiūrint į ateitį turizmo politiką formuojančiai institucijai būtų naudinga operatyviau ir veiksmingiau valdyti krizines situacijas, remtis tarptautine patirtimi ir išlaikyti paramos mechanizmus, kurie efektyviai prisidėtų prie turizmo įmonių palaikymo krizių laikotarpiu. Vienoje iš turinio analizės subkategorijų krizių valdymo refleksijoje LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija teigė, kad pasigedo operatyvumo ir sklandaus valdymo į nuolat kintančią situaciją „*Operatyvumo ir greitesnio reagavimo į besikeičiančią situaciją, poreikius, lūkesčius“* (X5). Galima sutikti su tokiu ministerijos išsakytu teiginiu, kadangi žvelgiant iš išorės krizės valdymo metu buvo mėtomasi nuo vieno priimto sprendimo, prie kito, o tai tik dar labiau pykdė verslo subjektus.

Analizuojant bendrai ir atskirai patvirtinančius ir atskleidžiamus teiginius, kurie įgalintų efektyvesnį krizių valdymą pasigendama ryžtingų sprendimų. Valstybės paramos mechanizmai veikė, tačiau jų trūko. Vertinant bendrai krizių valdymą džiugu, kad įmonėms pavyko įveikti Covid-19 pandemiją, tačiau kariniai veiksmai Ukrainoje buvo sustabdę trumpam įmonių veiklą. Didesnio dėmesio skyrimas parodytų kelionių organizatoriams kuo galima pasitikėti ir kas yra vedlys krizių valdyme, tačiau to nebuvo ir skaudžiai kentėjo kelionių organziatoriai. Vienas iš ekspertų pokalbio metu teigė, jog Turizmo departamento veikimo metais kelionių organizatoriai puikiai žinojo kur kreiptis norint sulaukti pagalbos, tačiau to nebėra ir Turizmo politikos skyrius veikiantis LR Ekonomikos ir inovacijų ministerijoje lygiai to paties pasiūlyti negali. Atliekant tyrimą gauti rezultatai nenustebino, o tik dar labiau išryškino daromas klaidas krizių valdyme ir patirties stigių turizmo politikoje formuojančioje institucijoje. Mokslinė literatūra atskleidė, jog krizių valdymas sunkiai atliekamas ir tam reikia kompetencijų, tyrimas įrodė, kad kompetencijų trūksta ir dar gali pristigti ateityje.

3.2. Tiriamosios dalies apibendrinimas

Surinkus visą kokybiniam tyrimui reikalingą medžiagą ir išanalizavus informaciją, ją išskyrsčius į veiksnių kategorijas ir subkategorijas, kurios įgalintų efektyvesnį krizių valdymą tiek kelionių organizatorių veikloje, tiek valstybės institucijose išryškėjo šie aspektai, kurie turi reiškingą poveikį krizių valdyme:

- Kelionių organizatoriai aktyviai stengėsi ieškoti būdų kaip įveikti krizinį laikotarpį su kuo mažesniais nuostoliais, tačiau tam pasiruošimo ir pačios krizių prevencijos neturėjo, todėl teko ieškoti patiems būdų ar remtis tarptautine patirtimi. Krizių valdymas nėra įtraukiamas į verslo procesų organizavimą bei veiklos vykdymą, todėl kyla grėmės nekokybiškai valdyti tokias situacijas. O jeigu verslas krizinę situaciją valdo nekokybiškai gali susidurti su didelėmis pasėkmėmis, todėl rekomendacija turizmo verslo įmonėms rengti antikrizinius planus ar strategijas ir taip būti pasiruošusiems, o ištikus krizei reaguoti operatyviai.
- Krizių poveikis buvo skausmingas visam turizmo sektoiui. LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija pateikė sektoriaus subjektus, kurie skaudžiausiai nukentėjo nuo krizės, tai buvo atvykstamasis, išvykstamasis turizmas, viešbučiai. Valstybinės institucijos priimti sprendimai prisidėjo nors jie ir buvo vėluojantys ir skirti visos Lietuvos verslams nukentėjusiems nuo pandemijos, tačiau galima teigti, kad krizės valdymo ir krizės padarinių mažinimo priemonės veikė ir tokių mechanizmų ateityje, kaip išreiškė tokį pageidavimą kelionių organziatoriai reikia. Krizių fondas skirtas kelionių organizatoriams ar kitiems turizmo verslo subjektams būtų reikšmingas sprendimas įveikiant krizines situacijas.
- Didesnio dėmesio skyrimas turizmo sektoriui ir lyderystės atsiradimas prisidėtų prie efektyvesnio krizių valdymo. Covid-19 pandeminė krizė parodė, kad Lietuvos turizmo politkoje formuojanti institucijai stigo lyderystės. Todėl reikšminga paminėti, kad nevyriausybinis bendradarbiavimas buvo vienas iš svarbesnių aspektų turizmo sektoriaus nariams bendrauti, dalintis įžvalgomis ir patirtimi ar pagalba vieni kitiems. Krizių valdymas neapsiėjo ir be klaidų. Šioje krizėje skaudžiausiai nukentėjo žmogiškieji ištekliai. O darbuotojų susigrąžinimas į verslus varginantis etapas, kuris reikalauja pasitikėjimo įmone ir vadovais.
- Stiprios ir kryptingos komunikacijos pasigėdo tiek kelionių organizatoriai, tiek ir krizių valdymo ekspertas. Pandemijos valdyme žiniasklaida dengėsi ir žaidė politiniais žaidimais, negu prisidėjo prie krizės suvaldymo ar visuomenės raminimo. Kryptinga komunikacija įgalintų procesų informavimą ir nesukurtų papildomų problemų. Stipri komunikacija aiškiai prisidėtų prie krizių valdymo. Komunikaciją galima būtų naudoti tiek vidiniais organizacijos tikslais, tiek informuoti klientus apie esamus ir būsimus procesus, kurie liečia klientus. Covid-19 pandemijos metu klientai nebuvo palikti likimo valiai. Tiek įmonės, tiek LR Vyriausybės priimti sprendimai leido išsaugoti tiek klientus, tiek jų sumokėtus pinigus įmonių viduje, kur vėliau klientas galėjo panaudoti pinigus kitai kelionei.
- Atistatymas po krizės. Šiai dienai galime teigti, kad išvykstamasis turizmas atsigauna ir vis daugiau krypčių atsidaro turistams, tačiau turizmo sektoriuje esantys atvykstamojo turizmo atstovai nuogastauja, kad jiems krizė dar vis tęsiasi ir kiekvieną dieną patiria didelius nuostolius.

Sudarant krizių valdymo planą būtina atsižvelgti ir į etapą kaip įmonė sugrįš į veiklos procesus ir normalizuos įmonės veiklą. Galima sudaryti atstatymo veiklos žingsnius ir juos detalizuoti. Tokia iniciatyva reikalauja aiškumo ir nuoseklumo.

IŠVADOS

1. Efektyvus krizių valdymas mažina riziką ir patiriamą nuostolį krizių metu. Krizių gali būti įvairių ir organizacijos gali susidurti kiekviename žingsnyje. Krizių valdymas yra reikšmingas įmonės veiklos procesas. Jis turi būti įtrauktas į įmonės veiklą. Analizuojant mokslinę ir ne tik mokslinę literatūrą buvo galima pastebėti krizių valdymo reikšmę versle. Krizių valdymas susideda iš įvairių komponentų, tokių kaip krizių prevencija, rizikos prognozavimo, veiklos optimizavimo ir net finansinių kaštų mažinimo. Visos sudedamosios dalys veikia krizių valdymą. Krizių valdymas ir krizių prevencija artimai susijusi su pačios įmonės veikla. Nuo operatyvumo ir tinkamų sprendimų priėmimų priklauso organizacijos veiklos procesai kriziniu laikotarpiu. Mokslinėje literatūroje gausu informacijos apie krizių valdymą, tačiau kiekvienas autorius teigia, jog pasirengimas ir krizių prevencija yra būtinas įmonėms, taip norint mažinti krizių dažnumą versle.

2. Covid-19 pandemija skaudžiai palietė išvysktamąjį turizmą. Įmonėms teko operatyviai reaguoti į greitai besikeičiančią situaciją, o kas svarbiausia išlikti sąžiningiems prieš pačius save ir savo klientus. Krizių valdymo stokojo įmonės, tad nukentėjo žmogiškieji ištekliai. Kelionių organizatoriai patyrė finansinių sunkumų, tačiau valstybės generuota parama prisidėjo prie verslų išsaugojimo. KO teko stabdyti keliones, galvoti kaip grąžinti klientams jų sumokėtus pinigus už paslaugas. Mokslinė literatūra ir statistiniai duomenys atskleidė, kad krizių vadyba pandemijos metu buvo sunkiai vykdoma. Atskleidė, kad įmonėms trūksta patirties ir ryžtingų sprendimų, o priimti sprendimai būna vėluojantys ir priimti sprendimai mažino tik esamas pasėkmes, bet neužkirto kelio ateityje ištinkančių krizių prieraiškų. Kelionių organizatoriai dažnai susiduria su krizinėmis situacijomis, todėl įmonėms vertėtų būti pasiruošusioms tokioms situacijoms ir visada turėti šalia krizių valdymo strategiją ar planą. Sėkmingas krizės valdymas sumažins patiriamus nuostolius ir leis įmonei lengviau atsigauti po krizės. Analizuojant įvaires ištikusias krizes turizmo sektoriui buvo pastebėta, kad valstybės parama yra labai reikšminga.

3. Atliktas tyrimas atskleidė, jog kelionių organizatoriams sunku planuoti ir prognozuoti rizikas ir rengti krizių valdymo planus. Tam reikėtų mokymų, konferencijų ar kitų būdų, kurie palengvintų pasiruošimą ir prevenciją krizėms. Kelionių organizatoriai nuo pat pradžios pandemijos jautė slegiančius nuostolius ir tai tik didino krizės pasėkmes. Analizuojant valstybės institucijų ir turizmo nevyriausybinio sektoriaus priimtus sprendimus Covid-19 pandemijos metu, buvo pastebėta, kad valstybės institucijoje atsiskleidė lyderystės stygius. Lyderystės nebuvimas daro prielaidas nekokybiškam krizės suvaldymui. Žvelgiant tiek nacionaloiniu, tiek organizaciniu lygmeniu krizė buvo sunkiai suvaldoma, o LR Vyriausybės priimti sprendimai kelionių organizatorių atžvilgiu buvo skaudūs. LR Ekonomikos ir inovacijų ministerijos nuolatiniai susitikimai su turizmo sektoriaus atstovais ir bendradarbiavimas vertinant buvo paviršutiniai ir dažnu atveju neduodavo reikšmingos naudos. Tad

teigti, kad turizmo politikos skyrius dirbantis Ekonomikos ir inovacijų ministerijoje nuveikė lyderio darbą būtų klaidinga. Kelionių organizatorių išreiškimu Turizmo NVO buvo pagrindinis informacinis šaltinis. Todėl vertinant Covid-19 pandemijos krizės valdymą galima teigti, kad kelionių organizatoriams lyderio vaidmenį užimė turizmo NVO.

4. Atlikus tyrimą atsiskleidė krizių valdymo tikroji problematika. Kelionių organizatoriams trūksta žinių ir pasiruošimo, jog krizių valdymo modeliai ir valdymas būtų pritaikytas verslo veikloje. Todėl šioje vietoje gali užimti LR Ekonomikos ir inovacijų ministerijos turizmo politikos skyrius ir turizmo NVO kartu ir ruošti, rengti rekomendacijas įmonėms kaip būti pasiruošusiems krizėms, kaip jas valdyti ir kaip patirti kuo mažiau nuostolių. Krizių valdymo modelį gali susidelioti kiekviena įmonė atskirai, tačiau turi apgalvoti ir išanalizuot kokie aspektai ir etapai turi būti. Rekomendacijų gali būti įvairių. Krizių valdymo rekomendacijos kelionių organizatoriams pateiktos (žr. 48 psl.).

Apibendrinant galima teigti, kad krizinių situacijų valdymas išlieka sunkiai suvokiamas ir pritaikomas turizmo įmonėse ir valstybės institucijose. Turizmo sektorius yra unikalus ir nenuspėjamas. Unikalumas pasireiškia per turizmo įmonių veiklą ir nenuspėjamumą. Krizė gali ištikti kiekviename žingsnyje, todėl prevencija ir krizių valdymas turi užimti svarbų vaidmenį įmonės veikloje. Tyrimas atskleidė krizių valdymo problematiką ir tik dar labiau išryškino krizių valdymo stygių turizmo įmonėse.

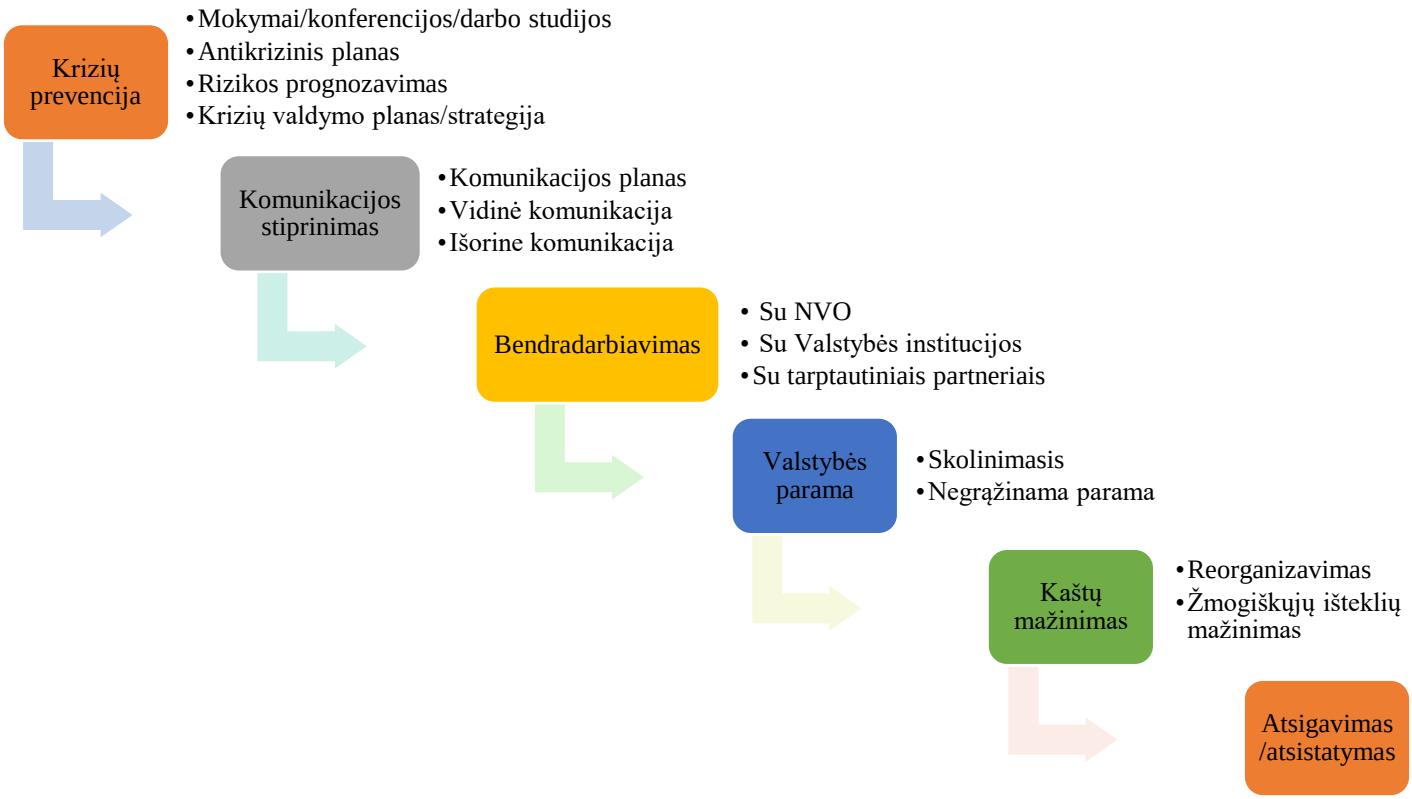
REKOMENDACIJOS

Remiantis sukaupta ir analizuota moksline literatūra bei atlikto tyrimo rezultatais galima pateikti rekomendacijas kelionių organizatoriams. Rekomendacijų pagrindu buvo sudarytas krizių valdymo modelis (žr. 11 pav.). Modelis skirtoas kelionių organizatoriams kartu įtraukiant valstybės institucijas ir nevyriausybinį sektorių. Tyrimas atskleidė, kad įmonės neturi krizių valdymo strategijos, todėl naudinga būtų remiantis literatūra ir tyrimu pateikti kelionių organizatoriams krizių valdymo modelį. Šis modelis, kuris sudarytas pagal darbo autorių suskirstytas į etapus. Kiekvienas etapas yra svarbus ir reikalingas. Galima teigti, kad vieno etapo atsisakymas drąsiai nulemtų ne ta linkme krizių valdymą. O institucijų įsitraukimas jautriai susijęs su krizių valdymo modeliu. Modelis sudarytas nuo krizių pasiruošimo, prevencijos iki atsigavimo po krizinio laikotarpio. Tai yra rekomendacinio pobūdžio modelis ir visi etapai priklauso nuo įmonės vadovybės. Etapų eiliškumas gali keistis ir būti įvairus. Krizių valdymo modelis parengtas pagal Covid-19 pandemijos patirtą krizę. Šio modelio sudedamosios dalys:

1. **Krizių prevencija.** Tai yra pats pirmas krizių valdymo modelio etapas. Šis etapas pasireiškia per pasiruošimą, pradedant rizikos prognozavimu ir krizių valdymo plano sudarymu. Įmonė gali krizių valdymą įtraukti į savo planuojamą įmonės veiklos strategiją. Tačiau, kad įmonė puikiai tam pasiruoštų turi mokėti. Tad tiek valstybinės institucijos ar turizmo NVO gali įsitraukti ir organizuoti mokymus, konferencijas, darbo grupes ar net rengti rekomendacijas taip padedant verslams kuo kruopsčiau ir kokybiškiau pasiruošti galimoms kliūtims. Krizės gali pasireikšti įvairiai, todėl modelis turi būti platus ir apimantis kuo daugiau įvairesnių krizių suvaldymo instrumentų. Rekomenduojama kelionių organizatoriams ruošiantis galbūt ištinkančiai krizei turėti ir įgyvendinti šio etapo komponentus:
    a. Mokymai/konferencijos/darbo studijos ar valstybės pateiktos rekomendacijos;
    b. Rizikos prognozavimas;
    c. Antikrizinio plano rengimas;
    d. Krizių valdymo strategija.
2. **Komunikacijos stiprinimas.** Tai yra tiek nuolatinis informavimas darbuotojų ar visuomenės kokioje situacijoje yra, kokie veiksmai ir planai darbuotojų laukia. Komunikaciją galima būtų vykdyti organizacijos viduje ir išorėje. Komunikacijos stiprinimui galima pasiruošti sudarant komunikacijos planą esančiai krizei. Tad rengiant komunikacijos planą būtina operatyviai reaguoti į esamą krizę, nes šio plano rengimas priklauso nuo esamos krizės. Komunikacijos plano parengimas gali būti atliekamas krizės metu, tačiau gairės turi būti numatomos ruošiant krizių valdymo strategiją. Rengiant komunikacijos planą rekomenduojama jį suskirstyti taip pat į smulkius etapus ir kiekvienam etapui turėti tikslą, ką tuo etapu norima pasiekti, ką informuoti ir kokios naudos turės būtent kiekvienas atskirai komunikacijos plano etapas.

3. **Bendradarbiavimas.** Tai puiki galimybė patirtimi pasidalinti su sektoriaus dalyviais. Valstybės institucijų dalyvavimas krizių valdyme tokiose kur krizė liečia ne tik įmonę bet ir patį sektorių yra svarbus ir reikalingas, jog verslai efektyviau ir kokybiškiau įveiktų problemas. Verslui priklausant NVO tai būtų papildoma galimybė išgirsti ir susipažinti kaip kokia įmonė įveikia krizines situacijas ir kokių veiksmų imasi norint patirti mažus nuostolius ir išgyventi krizę. Bendradarbiavimas gali vykti keliais būdais, tai yra gerosios patirties pasidalijimu tiek su Lietuvos sektoriaus atstovais, tiek su tarptautinėje rinkoje esančiais partneriais. Kuo įvairesnės patirties gaunama, tuo daugiau minčių ir sprendimų galima pritaikyti norint suvaldyti krizinę situaciją. Covid-19 pandeminė krizė atskleidė, kad turizmo nevyriausybinis sektorius yra linkęs bendradarbiauti ir nėra susiskaldęs. Todėl šią platformą yra naudinga išnaudoti ir ateityje.
4. **Valstybės parama.** Tai neatsijema krizių valdymo dalis, galima teigti, jog jeigu nebūtų buvę valstybės paramos verslams nukentėjusiems nuo Covid-19 pandemijos, tai procentas bankrutavusių turizmo įmonių būtų buvęs didesnis. Todėl kiekvienu atveju valstybės paramos mechanizmai privalo būti sugeneruoti taip, jog ištikus valstybės lygmenyje ar pasaulio lygmeniu krizei jie veiktų. Valstybės institucijos turėtų sukurti turizmo sektoriui krizių valdymo paramos fondą, kuris generuotų paskolas, skolinimąsi įmonėms, kurios patiria nuostolius nuo ištikusios ekonominės ar kitos krizės. Tačiau valstybės parama gali ir neapsiriboti finansiniais kaštais. Tai gali būti teikiama tiek komunikacinė pagalba, tiek kitokia pagalba. Valstybės institucija, šiuo atvėju LR Ekonomikos ir inovacijų ministerijos turizmo politikos skyrius turi rodyti lyderystę ir operatyvumą krizių valdyme, ko buvo pasigęsta Covid-19 pandemijos metu.
5. **Kaštų mažinimas.** Norint vadovui palengvinti tenkančią naštą įmonei privalo kartais imtis ir drąstiškų sprendimų. Kartais jie gali būti skausmingi darbuotojų atžvilgiu, kada tektų mažinti žmogiškuosius išteklius, o kitais atvejais net imtis veiklos reorganizavimo – biurų uždarymo, darbo perkėlimu į nuotolinį. Visi priimti sprendimai priklauso nuo to koks buvo rizikos prognozavimas ir krizių valdymas. Jeigu verslo vadovybė mato, kad nereikia reorganizuoti įmonės veiklos tada gali imtis kitokių priemonių mažinančių finansinę naštą. Finansinė našta gali būti labai įvairi, kaip pavyzdžiui su tiekėjais sutarčių nutraukimas. Tad šis krizių valdymo etepas labai priklausomas nuo krizės padarinių ir, ar įmonės vadovo ar vadovybės sprendimų priėmimo. Kiekvienas priimtas sprendimas gali būti skausmingas darbuotojų atžvilgiu, tačiau norint išsaugoti verslą būtina drąstiškų sprendimų imtis.
6. **Atsigavimas/atsistatymas.** Prognozuojant riziką ir sudarant krizių valdymo planą svarbu atsižvelgti ir į tai kokiais žingsniais ir metodais verslas galės atsigauti ir kaip sugrįžtų į iki krizinį darbą. Tad atsistatymas yra priklausomas ir nuo pačio krizių valdymo. Jeigu krizė skaudžiai paveikė įmonės veiklą ir krizės metu verslo procesai buvo sustoję, o darbuotojai toliau dirbo

įmonėje galima darbuotojų darbą perorganizuoti, kad jie pačios krizės metu mokytųsi, tobulintų savybes reikalingas darbo procesų metu tam, kad po krizės darbuotojai sugrįžtų labiau patobulėję ar įgavę tam tiktų reikalingų kompetencijų. Kalbant plačiau apie turizmo sektorių ir įmonės atsigavimą po krizės naudinga būtų susiplanuoti žingsnius, kuriais įmonė griš atgal į verslo procesus.



11 *pav.* Krizių valdymo modelis

Apibdendrinant rekomendacijas skirtas kelionių organizatoriams krizių valdyme, galime teigti, kad visas parengtas planas priklauso taip pat ir nuo priimamų sprendimų. Planu galima vadovautis, tačiau jeigu įmonė stokos lyderystės ir ryžtingų sprendimų, truks operatyvumo tai planas gali likti neefektyvus ir tik didins nuostolius. Visos rekomendacijos esančios krizių valdymo plane yra siūlomos ir kelionių organizatoriai turi pilną teisę atsisakyti ar įtraukti vienokį ar kitokį etapą ir pritaikyti įmonei krizių valdymo modelį savaip. Modelis sudarytas atsižvelgiant į dabartinę turizmo situaciją, į turizmo politiką formuojančias institucijas ir į jų įsitraukimo galimybę krizių valdymo metu.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Bitinas, Bronislovas, Liudmila Rupšienė ir Žydžiūnaitė, Vilma. 2008. *Kokybinių tyrimų metodologija: Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.

2. Bendorienė, Aldona, Bogušienė, Virginija. 2005. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma littera.

3. Bhasin, Hitesh. 2019. *8 Different Types Of crisis*. Prieiga per internetą: https://www.marketing91.com/types-of-crisis/ .

4. Bortkevičiūtė, Rasa. Kalkytė, Patricija, Kuokštis, Vytautas, Nakrošis, Vitalis, Patkauskaitė-Tiuchtienė, Inga ir Vilpišauskas, Ramūnas. 2020. *Nuo greitųjų pergalių prie skaudžių pralaimėjimų: Lietuvos viešosios politikos atsakas į Covid-19 pandemiją ir šios krizės valdymas 2020 m.* Prieiga per internetą: https://www.tspmi.vu.lt/wp-content/uploads/2020/12/Vie%C5%A1osios-politikos-trumpra%C5%A1tis.pdf [žiūrėta 2022 sausio 24 d.]

5. Brundage, Richard. 2000. *Crisis Management – An Outline for Survival. In: Crisis Management*. Prieiga per internetą: https://www.crisisnavigator.de/Crisis-ManagementAn-Outline-for-Survival.454.0.html. ISSN 1619-2400 [žiūrėta 2021 rugsėjo 10 d.].

6. Burke, Todd., J. 2020. *Crisis Management during the Covid-19 Pandemic*, Gowling WLG. [žiūrėta 2021 rugsėjo 10 d.].

7. Collins, Jim. 2003. *The 10 greatest CEOs of all time; What these extraordinary leaders can teach today's troubled executives.* Magazine: Fortune.

8. Čivilis, Elijus. 2020. *45 mln. Eur paramos paketas – papildomas postūmis turizmui*. Verslo Žinios, 2020.05.18. Prieiga per internetą: https://www.vz.lt/paslaugos/turizmas-maitinimas-viesbuciai/2020/05/18/45-mln-eur-paramos-paketas--papildomas-postumis-turizmui-sako-viceministras [žiūrėta 2022 sausio 4].

9. Daubarienė, Jūratė. 2018. *Literatūros analizė studijų darbuose*. Kauno kolegija, ISBN 978-9955-27-550-3.

10. Ekonomikos ir Inovacijų Ministerija. 2021. *Informacija verslui dėl Covid-19.* Prieiga per internetą:https://eimin.lrv.lt/lt/naudinga-informacija-1/informacija-verslui-delcovid-19/pagalba-verslui-patirianciam-sunkumu-del-covid-19/naujos-priemones-verslui [žiūrėta 2021m. kovo 8 d.].

11. Ekonomikos ir Inovacijų Ministerija. 2019. *Turizmo sektoriaus analizė bei starteginės plėtros kryptys.* Galimybių studija, Vilnius. Prieiga per internetą: https://pirkimai365.lt/pirkimas/galimybiu-studijos-%E2%80%9Eturizmo-sektoriaus-analize-73bei-strategines-pletros-kryptys%E2%80%9C-parengimo-paslaugu-pirkimas-90642 [žiūrėta 2022 m. sausio 17 d.].

12. Europos Sąjungos Parlamentas. 2021. *Covid-19: ES remia turizmo pramonę.* Prieiga per internetą:https://www.europarl.europa.eu/news/lt/headlines/society/20200429STO78175/covid-19-es-remia-turizmo-pramone [žiūrėta 2021 gruodždio 5 d.].

13. Europos Sąjungos Parlamentas. *2020. Covid-19 and the tourism sector*. Prieiga per internetą: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2020/649368/EPRS_ATA(2020)649368_EN.pdf [žiūrėta 2021 gruodžio 5 d.].

14. Europos Sąjungos Komisijos Komunikatas. 2020. *4-asis laikinosios valstybės pagalbos priemonių, skirtų ekonomikai remti reaguojant į dabartinį COVID-19 protrūkį, sistemos pakeitimas ir Komisijos komunikato valstybėms narėms dėl Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo 107 ir 108 straipsnių taikymo trumpalaikiam eksporto kredito draudimui priedo pakeitimas.* Dokumentas C340I. Prieiga per internetą: https://eurlex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=OJ:C:2020:340I:FULL&from=EN [žiūrėta 2022 vasaio 6 d.]

15. Faulkner, Bill 2001. *Towards a framework for tourism disaster management.* Tourism Management, Australia.

16. Gavelienė, Žydrė, Dr. Bagdanskis, Tomas, Dr. Čiužas, Renaldas ir Rusinas, Edmundas 2020. *Koronaviruso iššūkiai turizmo sektoriui: pasitark su ekspertais. Internetinis seminaras*. Prieiga per internetą: https://www.enterpriselithuania.com/analitika/covid-19-aktualijos-verslui/tiesiogines-transliacijos/koronaviruso-issukiai-turizmo-sektoriui-pasitark-su-ekspertais/ [žiūrėta 2021m. spalio 10 d.].

17. Goodger, David ir McDermot, Helen. 2020. *European tourist and Coronavirus : 2020 losses and potential recovery.* Tourism economics, An Oxford Economics Company, WTM Webinar. Prieiga per internetą: https://www.brighttalk.com/webcast/18179/401690 [žiūrėta 2022m. sausio 19 d.].

18. Gössling, Stefan, Scott, Daniel, ir Hall, Micheal. 2020. *Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of Covid-19. Journal of Sustainable Tourism*, 1-20. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708 [žiūrėta 2021m. kovo 2 d.].

19. Hayes, Adam. 2021. *Crisis Management*. Prieiga per internetą: https://www.investopedia.com/terms/c/crisis-management.asp [žiūrėta 2021m. sausio 10 d.].

20. Hannes, Eder ir Alvintzi, Patrick. 2010. *Crisis Management*. New York: Nova Science Publishers.

21. Harward Business Review. 2004. *Crisis management: Master the skills to prevent disaster*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

22. Invega. 2021. *Pagalba verslui Covid-19 krizės metu*. Prieiga per internetą: https://invega.lt/lt/covid-19/pagalba-verslui-covid-19-krizes-metu/ , https://invega.lt/lt/?s=covid [žiūrėta 2022 sausio 7 d.]

23. Yulianti, Devi, Meutia, Intan, Sujadmiko, Bayu ir Wahyudi. 2020. *Indonesia crisis response to Covid-19 pandemic: from various level to government and network actions to policy*. Journal of Public Administration, Finance and Law.

24. Jamal, Tazim ir Budke Cdristine. 2020. *Tourism in a world with pandemics: local-global responsibility and action*. Journal of Tourism Futures. ISSN 2055-591

25. Jedynak, Piotr ir Bąk, Sylwia. 2022. *Risk Management in Crisis: Winners and Losers During the Covid-19 Pandemic*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius. ISBN 9780367674540

26. Jonuškienė, Žydruolė. 2007. *Ekonominės krizės samprata ir rūšys.* Visuotinė lietuvių enciklopedija. Prieiga per internetą: https://www.vle.lt/straipsnis/ekonomine-krize/ [žiūrėta 2021 lapkričio 14 d.]

27. Jucaitytė, Indrė ir Maščinskienė, Jūratė. 2012. *Turizmo vietovių po krizinių įvykių patrauklumo valdymas*. Economics and Management. ISSN: 2029-9338.

28. Kardelis, Kęstutis. 2017. *Vadovėlis Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.* Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. ISBN: 9785420017715.

29. Kembridžo žodynas. Prieiga per internetą: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/crisis [žiūreta 2021 m. gruodžio 14 d.].

30. Klann, Gene. 2003. *Crisis leadership: Using military lessons, organizational experiences, and the power of influence to lessen the impact of chaos on the people you lead.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership Press. ISBN: 1882197755.

31. Korsakienė, Rima ir Dromantienė, Lėta. 2021. *Lietuvos kelionių organizatorių restruktūrizacijos prielaidos ir principai Covid-19 sukeltos krizės kontekste.* Klaipėdos universitetas.

32. Laws, Eric. Prideaux, Bruce. 2006. *Crisis management: a suggested typology*. Journal of travel and tourism marketing, 19(2-3), 1-8.

33. Leidinys BeAware, 2018. *Crisis Classification.* Prieiga per internetą: https://beaware-project.eu/wp-content/uploads/2018/10/d3.1.pdf [žiūrėta 2021 m. gruodžio 10 d.]

34. Lietuvos Respublikos Ekonomikos ir inovacijų ministerija. 2021. *Vietiniam turizmui skatinti – 5 mln. Eurų*. Priega internete: https://eimin.lrv.lt/lt/naujienos/vietiniam-turizmui-skatinti-5-mln-euru [žiūrėta 2021 m. lapkričio 19 d.]

35. Lietuvos Respublikos Finansų Minsiterija. 2020. Ateities ekonomikos DNR. Prieiga per internetą: https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/2010519%20AED%20planas.pdf . [žiūrėta 2021m. kovo 25 d.].

36. Lietuvos Respublikos Seimas. 2018. *Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo Nr. VIII-667 pakeitimo įstatymas*. Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3c3504d2804011e89188e16a6495e98e [žiūrėta 2021 m. balandžio 3 d.].

37. Lietuvos Respublikos Seimo koreguotas įstatymas dėl Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymo. 2020. Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5821d862895511eaa51db668f0092944 [žiūrėta 2022 m. sausio 6 d.].

38. Martinkutė – Kaulienė R. ir Stasytytė V. 2018. *Rizikos valdymas*. Vilnius: VGTU leidykla „Technika".

39. Muhammad, Khalilur Rahman. Md. Abu Issa Gazi, Miraj Ahmed Bhuiyan, Md. Atikur Rahaman. 2021. *Effect of Covid-19 pandemic on tourist travel risk and management perceptions*. Vokietija.

40. Murauskaitė, Aida. 2021. *Mokslininkai apie Lietuvos kovą su liepsnojančia pandemija: stigo ne pinigų, o gebėjimų ir pasitikėjimo*. Prieiga per internetą: https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1313939/mokslininkai-apie-lietuvos-kova-su-liepsnojancia-pandemija-stigo-ne-pinigu-o-gebejimu-ir-pasitikejimo [žiūrėta 2022 m. vasario 14 d.].

41. OECD. 2020. *Mitigating the impact of COVID-19 on tourism and supporting recovery*. Prancūzija

42. Oficialios statistikos portalas. 2022. *Covid-19 įtaka verslui*. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/covid-19-itaka-verslui-naujienos [žiūrėta 2022 m. sausio 25 d.].

43. Oficialus statistikos portalas. 2022. *Kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių dirbančiųjų skaičius*. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/ [žiūrėta 2022m. kovo 27 d]

44. Oficialus statistikos portalas. 2022. *Išvykusiųjų turistų skaičius, vnt*. Prieiga per internetą https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/ [žiūrėta 2022 m. balandžio 29 d.].

45. Oficialus statistikos portalas. 2022. *Kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių pajamos už suteiktas paslaugas I tūkst. EUR.* Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/ [žiūrėta 2022 balandžio 29 dieną]

46. Permatasari, Made Gaby, Mahyuni, Luh Putu. 2022. *Crisis management practices during the COVID-19 pandemic: The case of a newly-opened hotel in Bali.* Indonezija, Bali

47. Pender, Lesley ir Sharpley, Richard. 2004. *Chapter 19: International tourism: the management of crisis*. The management of tourism 275-287.

48. Prewitt, James, E., Weil, Rrichard ir McClure, Anthony. 2011. *Crisis leadreship – an organizational opportunity*. Australian Journal of Business and Man agement Research.

49. RateHawk. 2021. *Travel Business in 2021: Growth Startegy and Adaption to the New reality*. Konferencija internete.

50. Rimkuvienė, Silvija ir Tamošaitienė, Jolanta. 2012. *Verslo planavimas ir organizavimas*. Vilnius.

51. Rothauer, Doris. 2018. *Vision & Strategy : Strategic Thinking for Creative and Social Entrepreneurs.* Basel: Birkhäuser. Prieiga per EBSCOhost http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=5f6127a3-1cb2-4ea8-8785-22c20bec593c%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=1893579&db=e000xww [žiūrėta 2021 lapkričio 21 d.]

52. Rutkauskas, Aleksandras V. ir Stasytytė, Viktorija. 2011. *Rizikos samprotos formavimosi ypatumai*. ISSN 1882-4202

53. Sigala, Marianna. 2020. *Tourism and Covid-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research.* Journal of Business research. University of South Autralia, Australia.

54. Subačienė, Rasa ir Radickas, Valdas. 2011. *Kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių veiklos analizė*. ISSN 1822-8682. Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika.

55. The Oxford Advanced Learner's Dictionary, 2020. Prieiga per internetą: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/ [žiūrėta 2021 lapkričio 19 d.].

56. Valackienė, Aasta 2011. *Theoretical Substation of the Model for Crisis Management in Organization.* Mykolo Romerio Universitetas, Vilnius.

57. Vilniaus universitetas. 2020. *Covid-19 krizės valdymas Lietuvoje: ko galime išmokti?* Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas. Prieiga per internetą: https://naujienos.vu.lt/covid-19-krizes-valdymas-lietuvoje-ko-galime-ismokti/ [žiūrėta

58. Žukauskienė, Rita 2008. *Kokybiniai ir kiekybiniai metodai.* Prieiga per internetą: https://www.coursehero.com/file/63840290/kokybiniai-ir-kiekybiniai-tyrimai1-1ppt/ [žiūrėta 2022m. kovo 25 d].

SANTRAUKA

Covid-19 pandemija atskleidė Lietuvos turizmo didžiausias krizių valdymo problematikas. Kelionių organizatoriams teko sunki užduotis suvaldyti krizę. Krizių valdymas galėtų užimti įmonių veikloje svarią vietą ir būti kokybiškai valdomas. Turizmas yra unikalus sektorius, kur kiekvienoje situacijoje gali išryškėti krizių apraiškos, kad tas kliūtis būtų lengviau įveikti įmonės turi imtis krizių prevencijos ir strategiškai planuotis rizikos ir krizių valdymą.

Darbo tema. Krizių valdymas turizmo įmonėse Covid-19 pandemijos metu

Darbo problema. Krizės valdymo principų stygius Lietuvos turizmo įmonėse Covid-19 pandemijos metu. Kokį poveikį Covid-19 pandemija sukėlė kelionių organizatorių veiklai?

Darbo objektas. Lietuvos kelionių organizatoriai

Darbo tikslas. Nustatyti Lietuvos kelionių organizatorių krizės valdymo problematikas.

Darbo uždaviniai:

1. Teoriniu aspektu išnagrinėti krizės valdymo sampratą;
2. Išanalizuoti krizių valdymo poveikį turizmo sektoriui Covid-19 pandemijos metu;
3. Ištirti Covid-19 pandemijos krizės valdymo problematiką kelionių organizatorių veikloje;
4. Gautų rezultatų pagrindu pateikti rekomendacijas.

Darbo metodai:

- Kokybinis tyrimas (Struktūruotas interviu);
- Mokslinės literatūros šaltinių analizė ir apibendrinimas.

Informacijos rinkimo metodai:

- EBSCO duomenų bazė.
- Mokslinė literatūra.

Pagrindiniai tyrimo rezultatai ir išvados. Krizių valdymo planų kelionių organizatoriai neturi savo įmonėse. Ištikus krizinei situacijai stengiasi reaguoti greitai ir objektyviai priimti sprendimus. Tyrimas atskleidė, kad valstybės institucijų paramos mechanizmai veikė, tačiau jie vėlavo. Pandemijos metu vyko nuolatiniai tarp instituciniai ir nevyriausybinio sektoriaus susitikimai. Buvo dalijimasi informacija, patirtimi. Covid-19 krizės valdymo procesą pagerintų lyderystės atsiradimas, tai prisidėtų prie operatyvesnio valdymo.

Raktiniai žodžiai: valdymas, kelionių organizatorius, krizių prevencija, rizikos valdymas, Covid-19 pandemija

SUMMARY

The Covid-19 pandemic revealed the biggest crisis management issues in Lithuanian tourism. Tour operators have had the difficult task of managing the crisis. Crisis management could play an important role in the activities of companies and be of high quality management. Tourism is a unique sector where crises can emerge in every situation, so to make it easier to overcome obstacles, companies need to take on crisis prevention and strategically plan for risk and crisis management.

Thesis theme. Crisis management in tourism businesses during the Covid-19 pandemic

Thesis problem. Lack of crisis management principles in Lithuanian tourism companies during the Covid-19 pandemic. What kind of Covid-19 pandemic was caused by the activities of tour operators?

Thesis object. Lithuanian tour operators

Work tasks:

1. Examine the concept of crisis management from a theoretical point of view;
2. To analyze the impact of crisis management on the tourism sector during the Covid-19 pandemic;
3. To investigate the problems of Covid-19 pandemic crisis management in the activities of tour operators;
4. Make recommendations based on the results obtained.

Research methods:

- Qualitative research (Structured interview);
- Analysis and generalization of scientific literature sources.

The main results and conclusions of the study. Tour operators do not have crisis management plans in their companies. Tour operators tries to react quickly and objectively in the event of a crisis. The study revealed that the support mechanisms of the state institutions worked, but they were delayed. Regular inter-institutional and non-governmental meetings took place during the pandemic. Information and experiences were shared. The emergence of leadership would improve the Covid-19 crisis management process, contributing to more operational management.

Keywords: crisis management, tour operator, crisis prevention, risk management, Covid-19 pandemic

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Magistrinio baigiamojo darbo struktūruoto interviu klausimai krizių valdymo ekspertams

1. Kurios krizės pasaulinės ir Lietuvos skaudžiausiai paveikė turizmo sektorių? *(Atsakymą argumentuokite)*
2. Kaip manote, kokios buvo didžiausios padarytos klaidos su krizės valdymu Covid-19 pandemijos metu?
3. Ko labiausiai pasigedote valstybės politikoje, susijusios su turizmo sektoriaus krizių valdymu?
4. Kaip manote, jeigu visos turizmo įmonės turėtų krizių įveikimo planus, kokį teigiamą ir neigiamą poveikį tai turėtų jų veiklai?
5. Jūsų nuomone, kokių priemonių, kartu ir atskirai, turi imtis valstybės institucijos ir turizmo sektoriaus įmonės, kad sumažintų krizių riziką ateityje?
6. Krizių prevencija vienas iš veiksnių mažinantis krizės padarinius, tačiau Jūsų nuomone kokie dar veiksniai turi būti atlikti norint dar labiau sumažinti krizės padarinius?
7. Kaip manote kokios klaidos buvo padarytos pasitelkiant žiniasklaidą informuojant apie pandemijos valdymą Lietuvoje?
8. Kaip manote jeigu krizių valdymo centras būtų steigiamas nacionaliniu lygmeniu, kuris koordinuotų grėsmių stebėsenos, prevencijos ir krizių valdymo procesus kokią įtaką tai turėtų efektyvesiam krizių įveikimui?
9. Kaip manote kuri šalis geriausiai susitvarkė su Covid-19 pandemija bei jos poveikiu turizmo sektoriaus veiklai?

Magistrinio baigiamojo darbo struktūruoto interviu klausimai turizmo NVO atstovams

1. Su kokiomis problemomis susidūrė Jūsų nariai Covid-19 pandemijos metu?
2. Koks Jūsų nuomone buvo institucijų atsakingų už turizmo politiką įsitraukimas ir pagalba stengiantis suvaldyti krizę? *(Argumentuokite atsakymą)*
3. Ko labiausiai pasigedote valstybės politikoje, susijusios su turizmo sektoriaus krizių valdymu?
4. Kiek turizmo NVO ir jų nariai buvo įtrauktos į Covid-19 pandemijos krizės valdymą ir priemonių rengimą?
5. Jūsų nuomone, kokios didžiausios klaidas padarė turizmo įmonės Covid-19 pandemijos metu?
    a. Kokie sprendimai galėtų padėti tokių klaidų išvengti? *(Klausimo papildymas)*
6. Kokią pagalbą teikėte įmonėms krizių valdymo metu? *(Ar organizavote mokymus, ar rengėte ekspertų konsultacijas ir kt.)*
7. Kokių priemonių turi imtis valstybinės insitucijos, šiuo atveju Turizmo politikos skyrius, norint sumažinti krizių riziką ateityje?
8. Kaip manote kokiomis priemonėmis Jūsų organizacijos nariai gali mažinti įvairių krizių pasireiškimus savo įmonių viduje?

3 PRIEDAS

Magistrinio baigiamojo darbo struktūruoto interviu klausimai kelionių organizatorių atstovams

1. Kokios krizės skaudžiausiai paveikė Jūsų įmonės veiklą?
2. Kokiomis priemonėmis Jūsų įmonė įveikia vidines ir išorines krizes? Ar Jūsų įmonė turi krizių valdymo planą? *(Klausimo papildymas)*
    a. Kokios krizių valdymo priemonės buvo naudojamos pandemijos metu?
3. Ko išmokote iš pandemijos ir kaip visa tai paveiks įmonės veiklą?
4. Kokią paramą gavote iš valstybės institucijų ir kaip ją vertinate?
    a. Kokios paramos pasigedote? *(Klausimo papildymas)*
5. Kokių priemonių, Jūsų nuomone, turi imtis valstybės institucijos, kad sumažintų krizių riziką ateityje?
6. Kokios didžiausios įmonės valdymo klaidos buvo padarytos Covid-19 pandemijos metu?
7. Kaip manote, kada Jūsų įmonė pasieks priešpandeminį laikotarpį? *(Pardavimų, klientų, kelionių krypčių pasiūlos sk.)*
8. Kaip manote ar politinė krizė *(Karo veiksmai Ukrainoje)* paveiks Jūsų įmonės veiklą?
9. Kas buvo Jūsų pagrindinis šaltinis ieškant antikrizinių priemonių padedančias įmonei įveikti pandemijos poveikį?
10. Kokius veiksmus ruošiatės įgyvendinti savo įmonėje susijusius su krizės valdymu?

4 PRIEDAS

Magistrinio baigiamojo darbo struktūruoto interviu klausimai LR Ekonomikos ir inovacijų ministerijai

1. Kurios krizės pasaulinės ir Lietuvos skaudžiausiai paveikė turizmo sektorių? *(Atsakymą argumentuokite)*
2. Koks buvo Ekonomikos ir inovacijų ministerijos Turizmo politikos skyriaus įsitraukimas į Covid-19 pandemijos valdymą?
3. Gal galite išvardinti pagrindines veiklas, kurias įgyvendino Turizmo politikos skyrius kovoje su Covid-19 pandemija?
4. Kaip vyko bendradarbiavimas su verslo įmonėmis ir turizmo NVO pandemijos metu?
5. Kokios buvo didžiausios padarytos klaidos su krizės valdymu Covid-19 pandemijos metu?
6. Kaip manote kokie turizmo sektoriaus dalyviai pandemijos metu nukentėjo skaudžiausiai? *(Atsakymą argumentuokite)*
7. Kokie sprendimai priimti LR Ekonomikos ir inovacijų ministerijos valdant krizę buvo veiksmingiausi?
8. Ko išmokote iš pandemijos ir kaip visa tai paveiks turizmo politikos formavimą Lietuvoje?

5 PRIEDAS

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2020-05-01

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, vadybos ir politikos mokslų instituto studentas Mindaugas Murelis, patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „Krizių valdymas turizmo įmonėse Covid-19 pandemijos metu“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Žinau, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

_____ Mindaugas Murelis

(parašas)