



AVIACIJOS SEKTORIAUS REGULIUOJANČIŲ INSTITUCIJŲ POVEIKIO ORO NAVIGACIJOS PASLAUGŲ TEIKĖJŲ VEIKLOS PLĖTRAI TYRIMAS IR SPRENDIMAI

Romanas PETROVSKIS¹, Živilė TUNČIKIENĖ²

^{1, 2}*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius-40, Lietuva.*

El. paštas: ¹romanas.petrovskis@stud.vgtu.lt; ²zivile.tuncikiene@vgtu.lt

Santrauka. Civilinės aviacijos sektoriaus infrastruktūros sudėtinė, neatskiriama dalis yra oro navigacijos paslaugų teikėjai (toliau – ONPT). Jų veiklos plėtrai vis didesnę įtaką turi įvairios šios srities tarptautinės organizacijos ir kartu šalies reguliuojančios institucijos. Straipsnyje analizuojama ONPT veiklos plėtrą lemiantys veiksniai ir pateikiamas atsakymas į klausimą, kokį poveikį jai turi aviacijos sektoriaus reguliuojančios institucijos, reguliuojančių institucijų ir oro navigacijos paslaugų teikėjų bendradarbiavimo modeliai bei valdymas. Tyrimui taikytas sisteminės analizės metodas, jungiantis teorinių ir praktinių organizacijos aplinkos ir jos poveikio organizacijos veiklai aspektų lyginamąją analizę ir vertinimą, apžvalginę organizacijų bendradarbiavimo formų analizę, loginę analizę organizacijų bendradarbiavimo valdymo gerinimo prielaidoms nustatyti. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, pastebėta, siekiant įgyvendinant numatytus planus, ONPT tikslinga dalyvauti jiems iki šiol dažniausiai netaikytuose ar visiškai naujuose organizaciniuose junginiuose. Tam, kad dalyvavimas būtų efektyvus, turi būti užtikrintas racionalus bendradarbiavimo valdymas.

Reikšminiai žodžiai: oro navigacijos paslaugų teikėjai, plėtrą lemiantys veiksniai, bendradarbiavimas, modeliai, valdymas.

JEL klasifikacijos kodas: D02, L93, R40.

Įvadas

Šiandien oro transporto sistema vaidina svarbų vaidmenį skatinant tvarią ekonominę ir socialinę plėtrą. 1944 m. gruodžio 7 d. įkurtos Jungtinių Tautų agentūros Tarptautinės civilinės aviacijos organizacijos (toliau – ICAO) „2013–2028 m. Pasaulio oro navigacijos plano“ duomenimis, ji tiesiogiai ir netiesiogiai remia 56,6 milijonų žmonių užimtumą, perveža daugiau nei 2,9 mlrd. keleivių bei 5,3 trilijono dolerių vertės krovinių per metus ir prisideda daugiau nei 2,2 trilijonais dolerių prie pasaulio bendrojo vidaus produkto (BVP). Nūdienos aviacijos ekonomikos lygis vertintinas labai aukštai, to priežastis – kokybiškų oro paslaugų teikimas bendruomenėms ir ištisiems regionams cikliška investuojant ir suteikiant jiems plėtros galimybes. Oro transporto infrastruktūros plėtra sudaro prielaidas kurti naujas darbo vietas, generuoja naujus tiekėjų / teikėjų tinklus, skatina turizmą, vietos gamintojams suteikia galimybę pasiekti tolimas rinkas, tai savo ruožtu skatina spartesnį ir tvaresnį aptarnaujamų regionų augimą. Taigi oro transportas veikia pasaulio ekonomikos progresą ir kartu priklauso nuo efektyvaus ekonomikos vystymosi (ICAO 2008).

Svarbiausios civilinės aviacijos sektoriaus dalys – oro transportas ir infrastruktūra (2 pav.). Jas sudaro tokios dedamosios dalys: aerodromai, juos valdantys oro uostai, antžeminio aptarnavimo tarnybos, orlaivių ir antžeminės oro navigacijos įrangos gamintojai, orlaivių ir aviacinės antžeminės technikos priežiūros organizacijos, ONPT, bilietų pardavimo agentūros, krovinių sandėliavimo ir tvarkymo įmonės, aviacinės medicinos centrai ir kt. Jos elementų (organizacijų) darni veikla priklauso nuo tinkamo nustatytų reikalavimų / standartų vykdymo bei tarpusavio veiksmų nuolatinio derinimo ir harmonizavimo ((EB) Nr. 549/2004; Juan; Andrew 2006; UAB “Ekonominės konsultacijos ir tyrimai” 2005).

Tyrimo objektas yra Europoje veikiančios oro navigacijos paslaugų teikėjai. Oro navigacijos paslaugų teikėjai – tai bet kuris viešasis arba privatus subjektas, teikiantis oro navigacijos paslaugas bendrajam oro eismui. Bendrasis oro eismas – tai visas civilinių orlaivių judėjimas, taip pat visas valstybinių orlaivių (įskaitant karinius, muitinės ir policijos orlaivius) judėjimas, jei šis judėjimas vyksta laikantis ICAO procedūrų (tai yra procedūrų, taikomų civilinių

orlaivių skrydžiams). Pagal įvardyto reglamento nuostatas oro navigacijos paslaugos – tai oro eismo paslaugos, ryšių, navigacijos ir stebėjimo, meteorologijos bei oro navigacijos informacijos paslaugos. ICAO oro navigacijos paslaugoms priskiria ir paieškos bei gelbėjimo organizavimo ir vykdymo funkciją. Tačiau Europoje ši funkcija labiau traktuojama kaip valstybės pareiga visuomenei, nei paslauga (ICAO doc 7300; (EB) Nr. 549/2004; Juan, Andrew 2006).

Oro navigacijos paslaugų teikėjai ir jų valdoma infrastruktūra yra kritinis oro transporto sistemos elementas ir grandis, jungianti skirtingus regionus bei sudaranti sąlygas Europai virsti pasaulio mobilumo ir klestėjimo centru. Tam, kad būtų užtikrintas aviacijos vystymosi tvarumas ir konkurenciškumas, būtina aiški aviacijos bendruomenės vizija, kaip palaikyti bei nuolat gerinti aukštą oro eismo vadybos sistemos produktyvumo lygį (Smyth, Pearce 2007; Crespo, de Leon 2011).

Oro navigacijos paslaugų teikėjas – tai valstybei priklausanti įmonė, kuri užtikrina valstybinę pareigą dėl oro navigacijos paslaugų teikimo bendrajam eismui oro erdvėje virš savo teritorijos. Europoje ir pasaulyje yra pavyzdžių, kai šias paslaugas teikia ir privačios įmonės. Minėtų valstybės deleguotų funkcijų įgyvendinimas priklauso nuo ONPT veiklos planavimo efektyvumo. Atsižvelgiant į Bendro Europos dangaus iniciatyvos įgyvendinimo reglamentų nuostatas, ONPT pagrindinė veikla turi būti nukreipta į išorės tikslų įgyvendinimą, kartu siekiant prisidėti prie pasaulio bei Europos regiono oro navigacijos paslaugų teikimo vystymosi ir kartu infrastruktūros modernizavimo ((EB) Nr. 549/2004; SESAR JU 2012).

Tarptautinės oro transporto asociacijos (toliau – IATA) nuomone, oro uostai ir ONPT yra didžiąja dalimi natūralios monopolijos su didele galia rinkoje. Rinkos galia leidžia oro uostams ir ONPT nepagrįstai didinti teikiamų paslaugų kainas, ir kaip pasekmė – perteklinis nepagrįstas pelnas. Pastebėta, kad dėmesys pelnui į antrą planą nustumia paslaugų teikimo efektyvumo didinimą. Ekonominis reguliavimas reikalingas ir geidžiamas, siekiant apriboti minėtą rinkos galią, dėl nuolatinio teikiamų paslaugų kokybės ir kaštų efektyvumo santykio gerinimo (Smyth, Pearce 2007). Šiuo metu Europoje vystoma idėja ir koncepcija, kad oro navigacijos paslaugų teikimas turi būti liberalizuotas, tai yra, siekiant paslaugų teikimo efektyvinimo, juos planuojama privatizuoti ar kitaip pakeisti jų juridinį statusą (pvz. į akcinę bendrovę). Iš kitos pusės, pasaulio ir Europos mastu stebima kryptinga tendencija viso šio sektoriaus plėtros iniciatyvas centralizuoti, harmonizuoti ir nuosekliai valdyti.

Liberalizavimas visuomet siejamas su esamų dalyvių veiklos strategijos permąstymu, kitaip atėję nauji dalyviai tampa didele grėsme išlikti. Tačiau nereikia pamiršti, kad pereinamoju laikotarpiu palaikymą liberalizuotis nusprendusiems teikėjams suteiks valstybė ir specializuotos Europos Komisijos agentūros. Paslaugų harmonizavimas ir centralizavimas suteikia paslaugų teikėjams naujas galimybes. Abi šios tendencijos sudaro prielaidas oro navigacijos paslaugų teikėjams kurti laisvą teikiamų paslaugų rinką, joje konkuruoti, persvarstyti paslaugų teikimo formą, siūlyti naujas paslaugas, grįsti savo veiklą inovacijomis, dalyvauti tiriamojoje veikloje ir t.t. Pasitelkiant sisteminių požiūrį nustatyta, kad izoliuoti patobulinimai ir pakeitimai negali padidinti viso (pasaulio ar pasaulio regiono) oro navigacijos paslaugų teikimo tinklo efektyvumą. Siekiant gauti sinerginį visos sistemos efektą, šios naujovės turi būti suderintos ir sinchronizuotos su kitais oro transporto sistemos dalyviais.

Oro navigacijos paslaugų teikėjai turi būti vieni pirmųjų dėl tam tikrų inovatyvių sprendimų diegimo planuojant savo veiklą bei organizuojant darbą. Kurdami veiklos strategiją, jie turi numatyti būdus bei priemones įgyvendinti išorės (Europos mastu nustatyti veiklos rezultatų rodikliai) ir organizacijos tikslus, kartu prisidėti prie pasaulio, regiono oro navigacijos paslaugų teikimo spektro ir jos infrastruktūros plėtros. Siekiant užtikrinti aviacijos vystymo tvarumą, pastovumą ir konkurencingumą, būtina aiški vizija, kaip palaikyti bei nuolat kelti oro eismo vadybos sistemos produktyvumo lygį. Oro eismo vadybos sistemos modernizacija turi būti nukreipta didinti efektyvumą ir veiksmingumą gerinant skrydžių saugą ir saugumą. Taip pat turi būti sprendžiamos tam tikros oro erdvės bei jų aptarnaujančių sistemų aktualiausios pajėgumo (pralaidumo) problemos.

ONPT veiklos plėtros strategijai ir jos įgyvendinimo veiksmams didžiausią įtaką turi aviacijos sektoriaus reguliuojančios institucijos. Oro navigacijos paslaugų teikėjai siekia glaudesnio bendradarbiavimo su institucijomis: su ICAO, Europos Komisija, Eurokontrolė, su kitomis tarptautinėmis organizacijomis, aviacijos pramone bei kitais dalyviais ((EB) 549/2004, SESAR JU 2012). Šis bendradarbiavimas sudarytų prielaidas gauti sinerginį efektą, skatintų nuosekliai, pastoviai ir tvariai oro eismo vadybos sistemos plėtrą ir modernizaciją, būtų kuriami nauji partnerystės ir / ar bendradarbiavimo modeliai, bendras, suderintas sprendimų rengimas ir priėmimas taptų norma.

Tyrimo tikslas – sudaryti metodines prielaidas įvertinti reguliuojančių institucijų poveikį ONPT veiklos plėtrai bei sprendimams. Tikslui pasiekti atlikti šie darbai: išnagrinėta ir susisteminta tikslinė literatūra, ONPT veiklos plėtrą lemiantys veiksniai, nustatytos šių veiksmų vertinimo priemonės, apžvelgti bendradarbiavimo modeliai bei jų valdymas.

Aviacijos sektoriaus reguliuojančių institucijų poveikio oro navigacijos paslaugų teikėjų veiklos plėtrai nustatymui buvo naudojama taikomojo mokslinio tyrimo metodika. Daugiausiai taikytos aprašomojo tyrimo rūšys, be to, yra ir priežastinio ir žvalgybinio tyrimų elementų, taikytas kokybinis tyrimo metodas (specialios literatūros, statistinių ataskaitų, periodinių leidinių analizė).

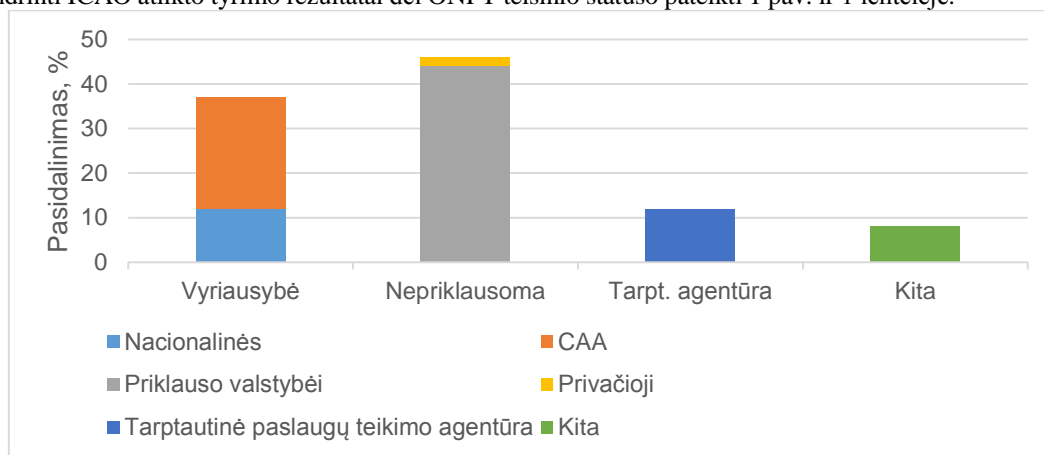
ONPT ir jų veiklos pokyčių veiksniai: praktiniai aspektai

Šioje dalyje bus analizuojami ankstesnių tyrimų rezultatai dėl oro navigacijos paslaugų teikėjų teisinio statuso ir valdymo būdų, pasaulinės ir europinės tendencijų bei veiklos pokyčius skatinantys veiksniai.

2007 metų ICAO ataskaitoje pateikti pasaulio ONPT teisinio / turtinio statuso analizės rezultatai. Iš 101 valstybės narių pateiktų ataskaitų, 54% respondentų apklausoje nurodė, kad ONPT yra savarankiškos organizacijos, tačiau pagal materialinių ir kartu finansinių išteklių nuosavybės formą priklauso valstybei (pvz. valstybės įmonė). Atvejai, kai ONPT priklauso privačiam sektoriui (visiškai ar dalinai), yra vienetiniai. Iš viso tokių pavyzdžių yra trys: vienas iš jų AEROTHAI (Tailando ONPT) – tai valstybės įmonė, kurios akcijų dalis priklauso 89 aviakompanijoms; kitas pavyzdys – NAV CANADA (Kanados ONPT) – tai ne pelno siekianti organizacija, kuri neturi akcininkų, o jos direktorių valdybą sudaro aviakompanijų atstovai; Europoje – NATS Ltd (Jungtinės Karalystės ONPT), įsteigtas 1996 m. pagal Organizacijų įstatymą, 2001 m. tapo pagal viešosios ir privačios partnerystės principą organizuota įmonė (ICAO 2007).

Antra teikėjų grupė pagal minėtą požymį yra vyriausybės organizacijos (38%). Iš jų 23 valstybėse oro navigacijos paslaugas teikia Civilinės aviacijos administracijos, o 15-oje valstybių – kitokios vyriausybės institucijos. Dvi tarptautinės organizacijos – Afrikos ir Madagaskaro saugios oro navigacijos paslaugų agentūra (ASECNA) bei Centrinės Amerikos oro navigacijos paslaugų korporacija (COCESNA) teikia paslaugas jų organizacijų narių vardu.

Apibendrinti ICAO atlikto tyrimo rezultatai dėl ONPT teisinio statuso pateikti 1 pav. ir 1 lentelėje.



1 pav. ONPT teisinis statusas (šaltinis: ICAO 2008)
Fig. 1. Legal status of ONPT (source: ICAO 2008)

1 lentelė. ONPT teisinis statusas pagal regionus (šaltinis: ICAO 2008)

Table 1. Legal status of ONPT by regions (source: ICAO 2008)

Regionas	Pranešusių valstybių skaičius	Vyriausybė organizacija				Savarankiška organizacija				Tarptautinė paslaugų teikimo agentūra		Kita	
		Nacionalinė vyriausybė (ministerija ar kt.)		CAA		Priklauso valstybei		Privačioji		2007	Planas	2007	Planas
		2007	Planas	2007	Planas	2007	Planas	2007	Planas				
Afrika	23	3	0	3	1	9	5	0	0	7	0	1	2
Azija / Ramiojo vandenyno salos	16	3	0	5	0	8	1	1	0	0	0	1	0
Karibų salos, Centrinė ir Pietų Amerika	19	2	0	8	1	4	0	0	0	5	0	0	0
Europa	38	5	0	5	0	23	3	1	1	0	0	4	2
Artimieji Rytai	3	1	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0
Šiaurės Amerika	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
VISO	101	15	0	23	2	44	11	3	1	12	0	6	4

Iki 2000-ųjų metų pradžios beveik visos oro navigacijos paslaugas teikiančios organizacijos ar institucijos vykdavo ir tam tikras valstybės funkcijas, t.y. teisinį reguliavimą ir aviacijos sektoriaus priežiūrą. Atsižvelgiant į tendenciją komercializuoti ir privatizuoti ONPT, iškilo problema atskirti oro navigacijos paslaugų (t.y. oro eismo paslaugų, oro navigacijos informacijos paslaugų, ryšių, navigacijos ir stebėjimo paslaugų ir meteorologinės informacijos paslaugų) teikimą nuo reguliuojančių funkcijų. Iš 84 ataskaitą pateikusių šalių, 64 ONPT buvo atskirti nuo regulatoriaus, o kitos nurodė planuojantys atsiskirti. Įgyvendinant viešosios politikos tikslus, valstybė įsipareigoja vykdyti ONPT ekonominę priežiūrą, taip pat įvertinti riziką bei, reikalui esant, taikyti paslaugų teikėjui prevencinius veiksmus dėl galimo piktnaudžiavimo savo dominuojančia padėtimi. Iš 84 ataskaitą pateikusių šalių 42 patvirtino vykdančios minėtą priežiūrą, kitos nurodė planuojančios ją vykdyti.

Atliktų tyrimų rezultatai atskleidė, kad 42 iš 84 valstybių ONPT turi apskaičiuoti ir pateikti tvirtinti rinkliavų dydį jų veiklą reguliuojančioms institucijoms. Ketvirtadalis apklausoje dalyvavusių šalių (20) informavo, kad ONPT nustatydavo rinkliavas pasitarus ir gavus oro erdvės naudotojų pritarimą. 18 ONPT rinkliavų dydį tiesiogiai nustato vyriausybės, o kai kuriuose Europos šalyse ONPT, atsižvelgiant į nacionalinę teisę, rinkliavas nustato savarankiškai.

Minėti tyrimai ir tarptautinės organizacijos IATA nuomone, ONPT turi būti sudaryta tokia teisinė terpė, kuri reguliuotų pasaulio, mažiausią regiono mastu jų rinkliavų (vienetinių paslaugų tarifų) nustatymo politiką bei iki tam tikro lygio mechanizmą. Ši teisinė aplinka neturi būti našta, bet stipri priemonė, skirta palaikyti ir skatinti labiau efektyvų turimų išteklių panaudojimą, ekonomiškai efektyviai ir laiku investuoti. Ji turėtų skatinti tvarią ONPT plėtrą. Investiciniai projektai turi būti grindžiami ilgalaikiais strateginiais veiklos planais, kuriuose turi būti atsižvelgta į dalyvių interesus, įskaitant oro uostus, oro erdvės naudotojus ir šalies vyriausybę. Be to, šios aplinkos tikslas – numatyti skatinimo mechanizmą už laiku ir efektyviai investuotas lėšas. Minėtos aplinkos stabilumas turėtų leisti ilgalaikį aviacijos pramonės investicijų finansavimą, išvengiant galimo infrastruktūros turto kainų nepastovumo, kuris galimas dėl trumpalaikių finansinių spekuliacijų (Smyth, Pearce, 2007). Šis aspektas yra labai svarbus Europos Sąjungai (toliau – ES), kurios mažame žemės plote yra 29 ONPT su 58 viršutinės oro erdvės skrydžių valdymo centrais. JAV oro erdvė yra panašaus dydžio, tačiau oro eismas aptarnaujamas 21 centru, ir bendras rinkliavų dydis yra 50% - 60% mažesnis (Crespo, de Leon 2011).

2 lentelė. Paslaugų atskyrimas nuo reguliuojančių funkcijų bei ONPT valstybinė ekonominė priežiūra (šaltinis: ICAO 2008).
Table 2. State economic supervision of ONPT and separation of services from regulatory functions (source: ICAO 2008)

Regionas	Pranešusių valstybių skaičius	Paslaugų teikimo atskyrimas nuo reguliuojančių funkcijų				Ekonominė priežiūra			
		Oro uostas		ONPT		Oro uostas		ONPT	
		2007	Planas	2007	Planas	2007	Planas	2007	Planas
Afrika	19	15	4	11	8	7	8	8	7
Azija / Ramiojo vandenyno salos	14	13	1	10	2	7	6	3	5
Karibų salos, Centrinė ir Pietų Amerika	10	9	0	9	1	6	2	3	1
Europa	37	33	4	33	1	26	7	28	4
Artimieji Rytai	3	1	2	0	3	0	2	0	2
Šiaurės Amerika	1	1	0	1	0	1	0	0	0
VISO	84	72	11	64	15	47	25	42	19

Nagrinėjant galimą ONPT privatizavimą / teisinio statuso keitimą bei numatomą naudą oro erdvės naudotojams bei kitiems oro transporto sistemos dalyviams, pabrėžtinai neigiamas Vokietijos ONPT DfS privatizavimo pavyzdys. Privatizavimas buvo pradėtas 2006 m., tęsėsi ir 2007 metais. Pradinis vyriausybės pasiūlymas buvo, kad jie ir toliau vykdys buvusią DfS ekonominę politiką, siekiant padidinti valstybės įmonės pardavimo kainą. Privatizacijos planuose buvo numatytas 12.8% maršruto rinkliavos ir 11.4% terminalinių paslaugų kainų didinimas. Be to, DfS numatė labai aukštą turto grąžą – 9,4%, kuri buvo 2 procentiniais punktais didesnė, nei sau leido jau privatizuota Jungtinės Karalystės kolega – NATS, tai neatitiko investicijų ir rizikos lygio santykio. Taip pat buvo tikimasi, kad oro erdvės naudotojai padengs 780 milijonų eurų DFS pensijų fondo trūkumą, nors ankstesnė Deutsche Telekom ir Deutsche Post privatizacijos metu federalinė vyriausybė prisiėmė atsakomybę už bet kokį pensijų fondų deficitą (Smyth, Pearce 2007).

Privatizavimo procese turėtų būti daugiau dėmesio skiriama didinti paslaugų efektyvumo bei saugos ir kokybės lygį. Privatizacija neturėtų būti naudojama kaip trumpalaikė priemonė padidinti šalies vyriausybės pajamas, kuri neigiamai veikia paslaugų vartotojus ir ekonominę naudą generuojančiai aviacijos pramonei.

IATA, Europos Komisijos ir Eurokontrolės tyrimų rezultatai leido apibrėžti bendrus ONPT ekonominio reguliavimo pagrindinius principus (Smyth, Pearce 2007; (ES) 1035/2011; Reglamentas (ES) 391/2013):

- Tinkamumas – teisinė aplinka turi leisti reguliuoti ONPT su natūralios monopolijos požymiais, kurie leidžia jiems išnaudoti savo rinkos galią nustatant mokesčius. Ši aplinka turi būti mobili, siekiant užtikrinti, jog reikalavimų įgyvendinimo kaina neviršytų jos galimos naudos;
- Kryžminio subsidijavimo prevencija – ekonominis reguliavimas turėtų būti taikomas kiekvieno ONPT lygiu, padedant įgyvendinti tinkamas priemones, kurių pagalba kiekvienas ONPT pasieks savo pagrindinius tikslus. Ekonominis reguliavimas, kuris nustato kainų ribas daugiau negu vienam ONPT, gali tapti neefektyviu sprendimu ir pasekmių priežastimi;
- Nediskriminavimas – vadovaujantis ICAO politikos nuostatomis, teisinė aplinka neturi išskirti skirtingų vartotojų tipų. Turi būti atsižvelgta į esamų naudotojų interesus, tuo pačiu apsaugant būsimų potencialių vartotojų teises.

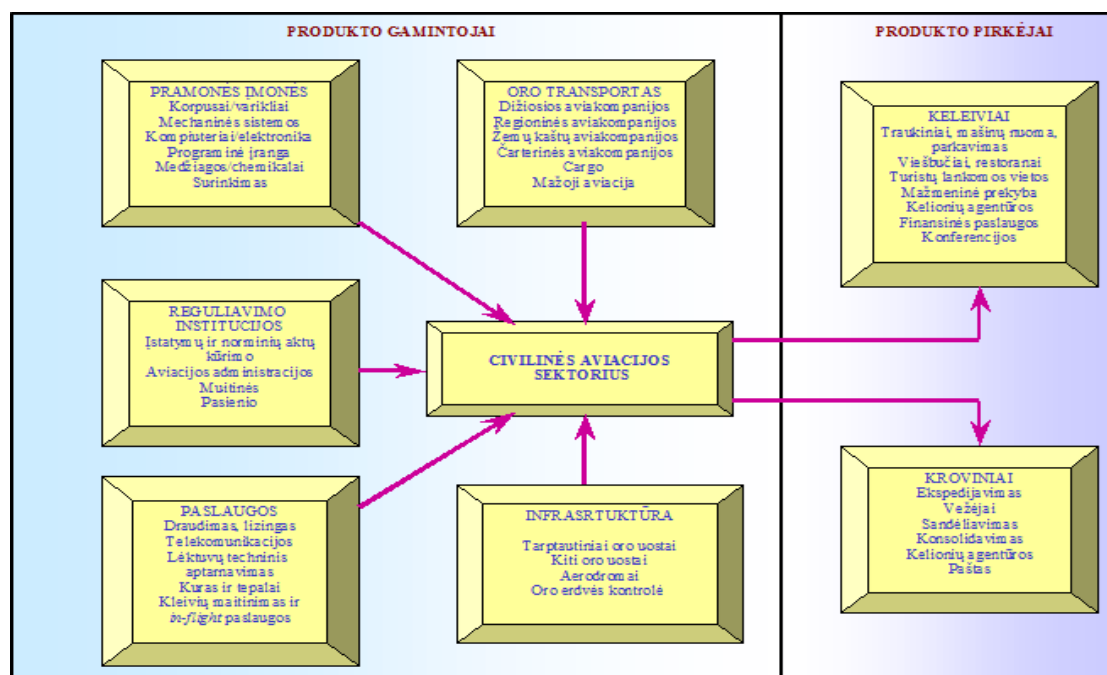
Apibendrinus, teisinės aplinkos pokyčiai turi skatinti rinkos taisyklių skaidrumą, visų suinteresuotų pusių ir dalyvių įtraukimą į ONPT ekonominio reguliavimo procesą, investuoti laiku ir į tinkamas, inovatyvias, abipusę naudą teikiančias priemones, ieškoti naujų bendradarbiavimo formų ir / ar tobulinti taikomas. Nauja teisinė aplinka turi būti taikoma visiems ONPT, bet būtina atsižvelgti ir į vietos ypatumus siekiant didesnio efektyvumo.

ONPT veiklos plėtra lemiančių veiksnių apžvalga: teoriniai aspektai

Šioje dalyje bus apžvelgta reguliuojančių institucijų įtakos oro navigacijos paslaugų teikėjų plėtrai teoriniai aspektai. Pateiktas ONPT aplinkos modelis.

ONPT yra pasaulio oro transporto sektoriaus integrali dalis ir svarbiausias infrastruktūros elementas (2 pav.). Vadybos teoretikai tvirtina, kad aplinka ne tik veikia organizaciją, bet lemia jos veiklą, rezultatus ir netgi baigtį. Visas tokias jėgas, aplinkybes, sąlygas ar pan., turinčias įtakos organizacijos veiklai, priimta vadinti aplinkos veiksniais. Jų visuma pagal poveikio organizacijai pobūdį skirstoma į dvi grupes, tik dažnai tų grupių pavadinimai įvairuoja. Populiariausi iš jų tokie (Bivainis 2011):

- specialioji (veiksniai) ir bendroji aplinka (veiksniai);
- tiesioginio ir netiesioginio poveikio veiksniai;
- artimoji ir tolimoji aplinka;
- mikroaplinka (vidiniai veiksniai) ir makroaplinka (išorės veiksniai).



2 pav. Civilinės aviacijos sektoriaus modelis (šaltinis: UAB “Ekonominės konsultacijos ir tyrimai”)
Fig. 2. Model of civil aviation sector (source: UAB “Ekonominės konsultacijos ir tyrimai”)

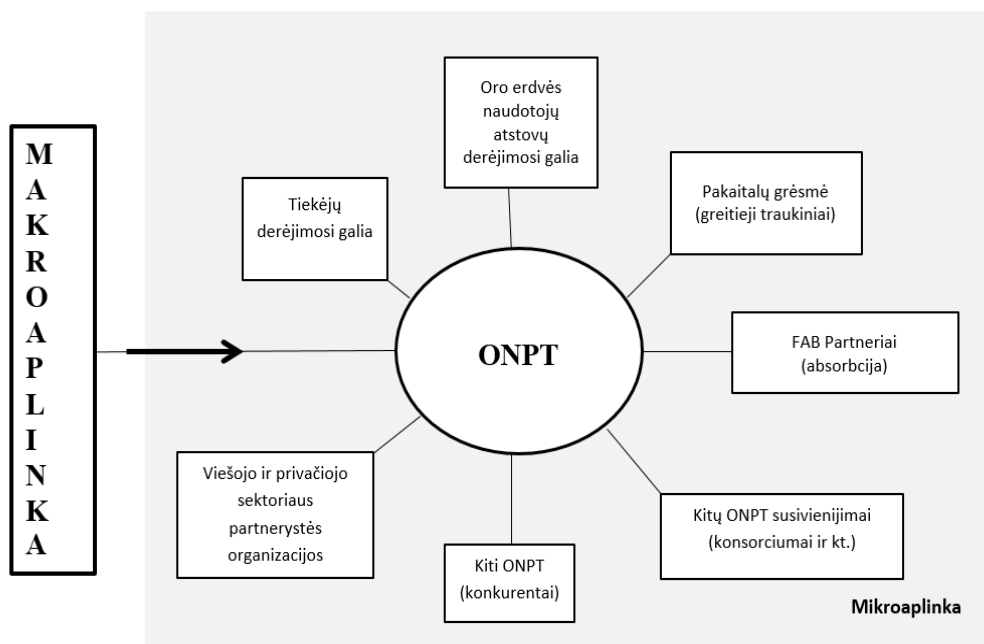
Mikroaplinką, arba dar vadinamą specialiąją aplinką, sudaro toks komponentų rinkinys: tiekėjai, vartotojai, konkurentai, pakaitalai ir sektoriaus fonas. Makroaplinkoje, arba dar vadinamojoje bendrojoje aplinkoje, yra tokie komponentai: ekonominis, politinis, teisinis, socialinis, technologinis ir gamtinis.

Mikroaplinkai analizuoti dažniausiai naudojamas M. Porterio 1990 m. pasiūlytas penkių jėgų modelis. Tačiau jis taikomas ne visomis aplinkybėmis, arba taikomas pakoreguotai. Šis modelis nebūtinai galioja nekomercinėms ar ne pelno siekiančioms organizacijoms, kurios rūpinasi savo klientų interesais, tokiems kaip daugelis ONPT. Pavyzdžiui, pagal 2012 m. birželio 6 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimą Nr. 665 „Dėl valstybės turitinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo“ nuostatas, valstybės įmonė „Oro navigacija“ (minėtu aprašu priskirta 2 grupei) siekia įgyvendinti valstybės politinius ir socialinius tikslus, susijusius su Lietuvos valstybės transporto sistemos plėtra, o taip pat įvykdyti įmonei valstybės perduotus išpareigojimus, įgyvendinant Bendro Europos dangaus koncepcijos (SES) nuostatas. Šiai grupei priskirtos valstybės valdomos įmonės turėtų vykdyti nekomercinio pobūdžio veiklą, t. y. tokią veiklą, kurios nesiimtų vykdyti kiti pelno siekiantys ūkio subjektai arba tokią veiklą vykdytų už didesnę kainą, o komercinę veiklą vykdytų tik tuo atveju, jeigu tai netrukdytų siekti joms nustatytų valstybės socialinių ir politinių tikslų.

Tačiau bendriausius šiuos analizės principus galima pritaikyti ir ONPT (3 pav.).

Makroaplinkai tirti naudojamas PEST ir jo išplėstas PESTEL (anglišų veiksnių pavadinimų abreviatūra) modelis. PEST (PESTEL) analizės technika nėra specialiai aprašyta kaip atskiras tikslų ir tobulų taisyklių rinkinys. Dalykinėje literatūroje paprastai apsiribojama tik kontrolinių sąrašų temų, kurios nagrinėjamos kiekvienų minėtų makroaplinkos aspektu (Vasiliauskas 2006). Šio tyrimo kontekste prie ONPT išorės (makroaplinkos) teisinio, politinio, ir ekonominio veiksnių dedamosios galima priskirti veiklos įtakos ir interesų grupes. Politinis veiksnys – bendra Europos Sąjungos transporto politika. Teisinis veiksnys – teisės aktai / reglamentai, tarptautiniai standartai. Ekonominis veiksnys – bet kokie ekonominiai svyravimai pasaulyje turi didelę įtaką organizacijos plėtrai, o tuo labiau regione, kur ONPT teikia paslaugas.

Specialiąją aplinką sudaro tiekėjai, vartotojai, konkurentai ir įtakos bei interesų grupės. Ši aplinka, gali būti veikiamą / kontroliuojama organizacijos per bendradarbiavimo valdymą. Schematinis mikro ir makro aplinkos poveikis ONPT pavaizduotas 3 pav.



3 pav. ONPT mikro ir makro aplinka (šaltinis: sudaryta autoriaus)
Fig. 3. Macro and micro environment of ONPT (source: created by author)

ONPT veiklos įtakos ir interesų grupės, tarpusavio sąsajos, sprendimų poveikis ONPT

Įtakos ir / ar interesų grupė laikytini bet kurie individai ar jų grupės, galintys vienaip ar kitaip veikti organizaciją, arba jos veikiami. Visi jie suinteresuoti, tegul kartais ir gana skirtingai, jos veiklos rezultatais, nes ji yra dalies jų tikslų įgyvendinimo įrankis. Įtakos ir / ar interesų grupes patogiausia analizuoti išskiriant du jų tipus – išorines ir vidines

grupės. Vidinių įtakos grupių analizėje galima apsiriboti trimis grupėmis, turinčiomis gana skirtingus tikslus ir interesus. Tai – savininkai, organizacijos vadovai, kiti darbuotojai. Prie išorės įtakos grupių priskiriami: steigėjai, veiklą reguliuojančios institucijos, darbuotojų nacionaliniai ar tarptautiniai profesiniai susivienijimai (profsąjungos ir kt.) (Porter 1998).

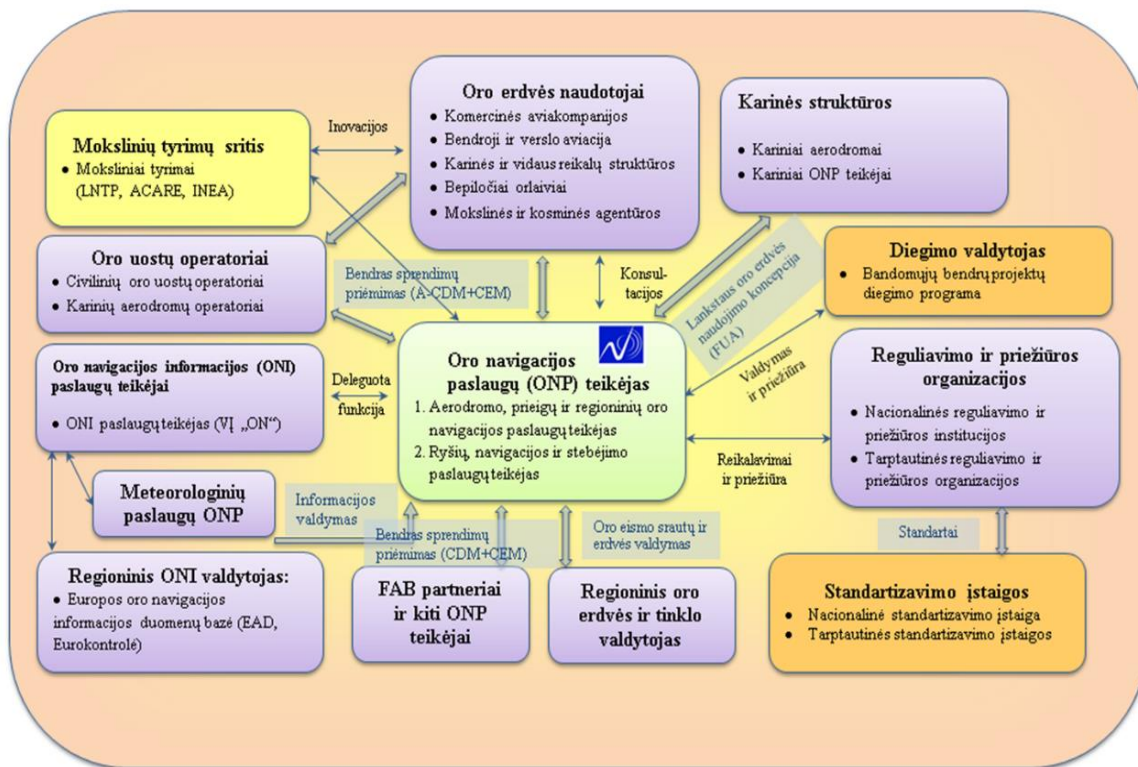
Kokios gi yra šiame kontekste interesų ir įtakos grupės? Bendrų interesų ir poreikių turintys asmenys, paprastai besiverčiantys panašia ekonomine veikla. Interesų grupės gali būti labai didelės, vartotojų. Siauros interesų grupės pavyzdys yra susijusių įmonių grupė ar asociacija (Vainienė 2005).

Organizuotų interesų įvairovė ES yra pakankamai didelė: bendrovių, profesijų, darbdavių, darbo grupių, vartotojų, piliečių, aplinkosaugininkų interesams atstovaujančios organizacijos, bendrovės ir t.t., europiniu, nacionaliniu, regioniniu ir savivaldos lygmeniu gina savo interesus įvairiomis komunikacijos priemonėmis ir siekia sau palankių viešosios politikos sprendimų. Interesai yra atstovaujami ir pavieniui, ir kolektyviai, tačiau praktika rodo, kad pirmenybė teikiama organizacijoms, kurios geba suvienyti kelis to paties intereso atstovus. Nors interesų grupių veiklos pobūdis, motyvacija, metodai skiriasi, tačiau jos yra vienijamos bendro tikslo – būti išgirstos valdžios institucijų (Martusevičius 2009).

Viena iš labiausiai paplitusių Europoje interesų grupės rūšių, vienijančių bendroves vykdančias ūkinę komercinę veiklą, yra Europos ekonominių interesų grupė (EEIG) – privataus juridinio asmens teisinė forma, kurios atsiradimo teisinis pagrindas yra 1985 m. liepos 25 d. Tarybos reglamentas (EEB) Nr. 2137/85 dėl Europos ekonominių interesų grupių. EEIG nuo kitos įmonės ar bendrovės skiriasi būtent paskirtimi – padėti savo nariams vykdyti arba plėsti ūkinę komercinę veiklą ir pasiekti geresnių veiklos rezultatų, o grupės veikla turi tik papildyti, bet ne pakeisti jos narių ūkinę komercinę veiklą. EEIG tikslas nėra pelno sau siekimas, todėl Reglamentas nustato tam tikrus apribojimus: pavyzdžiui, grupė negali tiesiogiai arba netiesiogiai valdyti arba prižiūrėti savo narių arba kitų įmonių veiklos; grupei neleidžiama tiesiogiai arba netiesiogiai turėti savo narių akcijų, o turėti kitų įmonių akcijų leidžiama tik tiek, kiek to reikia siekiant grupės tikslų, ir tik jeigu tai daroma grupės narių naudai; grupei draudžiama siekti bet kokių viešųjų investicijų, samdyti daugiau nei 500 darbuotojų ir panašiai ((EEB) Nr. 2137/85).

Europos aviacijos ir ypač oro navigacijos paslaugų teikėjų aplinkoje vyrauja kitokie susivienijimai bendriems interesams atstovauti bei abipusiai naudingai bendradarbiauti. Tai: asociacijos, funkciniai oro erdvės blokai, iniciatyvos, konsorciumai, tarptautinės korporacijos.

Siekiant mažinti aplinkos neapibrėžtumą, ONPT racionalu ją struktūrizuoti, kiekvieną jos elementą išlukštinti, – tai yra turėti išsamų sudėtingos aplinkos vaizdą, nagrinėjant aplinkos veiksmų tarpusavio priklausomybes, bandant jas aprašyti formalizuotai ir taip pagal atskirų lengviau nustatomų veiksmų pokyčius numatyti galimas kitų veiksmų charakteristikas, tikėtinus jų derinius (Bivainis 2011). Schematiškai jie atvaizduoti 4 pav.



4 pav. ONPT ryšių su kitais aviacinės veiklos dalyviais schema (šaltinis: VĮ „Oro navigacija“ 2015)
Fig. 4. Schema of links of ONPT with other participants of aviation activity (source: VĮ „Oro navigacija“ 2015)

Prie interesų grupės galime priskirti ONPT teikiamų paslaugų vartotojus, konkurentus, partnerius. Prie vartotojų priskirtini oro erdvės naudotojai, oro uostų operatoriai, karinės struktūros ir oro navigacijos žemėlapių (Jeppesen ir kt.) leidėjai. Prie konkurentų galima priskirti kitus, tas pačias paslaugas teikiančius ONPT. Prie partnerių galima priskirti kitas oro navigacijos paslaugų rūšis teikiančius ONPT (pvz.: meteorologinių paslaugų ONPT), partnerius Funkciniame oro erdvės bloke (į kuri gali įeiti skirtingų šalių du ir daugiau ONPT), mokslinių tyrimų srities organizacijos. Prie ONPT įtakos grupės galime priskirti tarptautines ir nacionalines reguliavimo ir priežiūros organizacijas, tarptautines profesines asociacijas (pvz.: IFATCA), standartizavimo įstaigas (pvz.: EUROCAE). Europos ONPT tarptautinės ir nacionalinės aviacijos veiklos reguliavimo ir priežiūros organizacijos yra ICAO, Europos Komisija, ECAC (Europos Civilinės aviacijos konferencija), Eurokontrolė, EASA (Europos aviacijos saugos agentūra), nacionalinė vyriausybė, veiklą kuruojanti ministerija (pvz.: susisiekimo), Civilinės aviacijos administracija ((ES) 549/2004; Brussels, 16.12.2015 COM(2015) 663 final; Crespo, de Leon 2011).

Sėkmingai oro transporto sektoriaus ir ONPT plėtrai būtina, kad reguliuojančios ir priežiūrą vykdančios institucijos bei paslaugų teikėjai suprastų vienas kitą ir veiktų harmonizuotai. Vis nauji tarptautiniai standartai, Europos Sąjungos ir nacionaliniai reikalavimai turi didelę įtaką ONPT veiklos strategijai ir priimamiems organizaciniams sprendimams. Europos Komisijos atliktas įtakos tyrimo vertinime (SWD(2013) 206 final, Strasbourg, 11.6.2013.) atkreiptas dėmesys, kad valstybės narės nustatė konsultacijų mechanizmus su ONPT ir juos taiko, tačiau šio proceso efektyvumas ir jo galimas gerinimas yra toli nuo pageidaujamo. Yra didelis skirtumas tarp paprasto informavimo ir bandymo problemą išspręsti kartu, grupiniu režimu. Teorijoje veiklos rezultatų schema turi atspindėti naudotojų interesą efektyviai taikant konsultavimosi procesą.

Eurokontrolės 2011 m. atliktas tyrimas (Eurocontro 2011) dėl reguliatoriaus ir ONPT bendradarbiavimo gerų praktikų numato, kad bendradarbiavimo atmosfera turi turėti atributus, kurie būdingi visiems dalyviams ir jų vykdomai veiklai ir apima: nuoseklumą, aiškumą ir atskaitomybę, pateikiant kiekvieno vaidmenį ir atsakomybę, pakankamus išteklius, tarpusavio pasitikėjimą, norą teisingai suprasti bendrus tikslus, tam kad būtų pasiektas numatytas rezultatas.

ONPT ir įtakos bei interesų grupių bendradarbiavimo ir jo valdymo specifika

Kaip buvo pavaizduota 4 pav. ONPT bendradarbiauja su įvairiomis organizacijomis, jų interesų grupėmis, bei reguliavimo ir priežiūros institucijomis. Šioje dalyje bus nagrinėjama: ONPT bendradarbiavimo modeliai, atlikta jų įvairovės apžvalga; ONPT bendradarbiavimo su įtakos (valdžia) ir interesų grupėmis (partneriais) valdymas.

Vakarų šalyse vis dažniau pasitelkiamas bendradarbiavimas kaip esminė sėkmingos veiklos strategija, nes bendradarbiavimo procesų valdymas reikalauja gebėjimo efektyviai koordinuoti skirtingų institucijų, organizacijų ir socialinių grupių veiklą (Miginis, Uloza, 2012). Valdžia yra reikalinga tam, kad atstovautų visuomenės interesams bei sureguliuotų jų socialinius santykius. Tačiau svarbu, kad ir patys visuomenės nariai galėtų turėti įtakos valdžiai ir pakreipti jos vykdomą politiką tam tikra linkme – demokratijoje tai yra viena iš sudėtinų politinės sistemos dalių. Kadangi visuomenė nėra vienalytė, todėl ir jos narių poreikiai bei interesai dažnai labai skiriasi. Todėl individai, turintys panašių interesų, susiburia į interesų grupes (Eising 2003; Martusevičius 2009).

Politikų ir valstybės tarnautojų pokalbiai su įvairių interesų grupių atstovais ir iškilomis visuomenės asmenybėmis yra įprasta viešojo administravimo praktika. Verslo asociacijų vadovai, darbdavių organizacijos, profesinių sąjungų atstovai – tai dažniausiai tos organizacijos, su kuriomis viešosios politikos reglamentuotojai bendrauja tiek sava, tiek ir organizacijų iniciatyva. Šio bendravimo rezultatams įteisinti yra kuriamos tokios bendradarbiavimo formos – buriamos tarybos, komisijos, komitetai. Šiems dariniams yra priskiriamos konkrečios politikos valdymo funkcijos, pvz.: parengti sprendimą, koordinuoti procesą, atrinkti geriausius ir kt. Kokia konkrečia forma vyks toks bendradarbiavimas su kitais valdymo sektoriais, dažniausiai lemia susiformavusi dalyvavimo praktika. (Mikulskienė, Pitrenaitė-Žilėnienė 2013).

ES lygmenyje veikia ONPT savo interesus atstovauja pavieniui arba kuria europines ar regionines asociacijas, aljansus, bendradarbiavimo platformas, t.y. Europos šalių nacionalines organizacijas vienijančios interesų grupės. Europos ONPT ir jų interesų grupėms vienas iš svarbiausių ir aktyviausių reguliatorių yra Europos Komisija (toliau – EK). Pagal ES politikos funkcijas, EK turi lemiamą vaidmenį politikos formavime. Čia rengiami pirminiai svarbiausių ES dokumentų projektai. Įtakos grupėms (ir / ar jų lobistams) labai svarbu nuo pat pirmųjų žingsnių įsijungti ir pakreipti tam tikra linkme atitinkamą teisės aktą, nustatyti tiesiogiai susijusius su svarstymu EK pareigūnus. Tačiau rekomenduojama kontaktą su atitinkamu pareigūnu nustatyti tada, kai EK konsultuojasi su profsąjungomis ir ES valstybių narių nacionalinės valdžios ekspertais (Martusevičius 2009).

EK, palaikydama Europos Parlamentą ir siekdama išlaikyti konstruktyvų dialogą, visada buvo labai aktyvi plėtodama dialogo spektrą su interesų grupėmis. Galima teigti, kad EK santykis su interesų grupėmis yra ypatingas – ji iš dalies yra priklausoma nuo interesų grupių dėl jų teikiamos informacijos tam tikrais techniniais klausimais ir srityse, kur reikalingos itin gilios specifinės žinios bei duomenys. 2004 m. kovo 10 d. Europos Parlamento ir Tarybos Reglamentą

(EB) Nr. 549/2004, nustatančio bendro Europos dangaus sukūrimo pagrindą, 5 straipsnio, 1 dalis numato, kad Europos Komisijai padeda Bendro dangaus komitetas (toliau – Komitetas), kurį sudaro po du atstovus iš kiekvienos valstybės narės ir kuriam pirmininkauja Komisijos atstovas. Komitetas užtikrina, kad būtų atitinkamai atsižvelgiama į visų naudotojų kategorijų interesus. Komiteto procedūroje numatyta, kad valstybės narės atstovai gali į Komiteto posėdžius kviešti oro navigacijos paslaugų teikėjų, pramonės ir kitų aviacijos sektoriaus ekspertus (ne daugiau trijų). To paties Reglamento 6 straipsnis „Pramonės konsultacinis organas“ numato, kad Komisija įsteigia „pramonės konsultacinį organą“, kuriam priklauso oro navigacijos paslaugų teikėjai, oro erdvės naudotojų asociacijos, oro uostai, gamybos pramonė ir personalui atstovaujanti profesinės organizacijos. Šio organo vienintelė funkcija – patarti Komisijai dėl bendro Europos dangaus įgyvendinimo techninių aspektų ((EB) Nr. 549/2004).

Interesų grupės ES institucijoms yra puikus teisinės informacijos ir konsultacijų, informacijos techniniais klausimais, ekspertų išvadų ir informacijos dėl teisės aktų harmonizavimo nacionalinėje sistemoje šaltinis (Martusevičius 2009). Tokiu būdu ONPT ir jų interesų grupės gali turėti įtakos teisinės aplinkos ir regiono ir šalies lygiu nustatymui. Be bendradarbiavimo su valdžios institucijomis, ONPT bendradarbiauja tarpusavyje, su aviacijos pramone ir mokslinių tyrimų organizacijomis (horizontalus bendradarbiavimas).

Bendradarbiavimo modelio tarp ONPT parinkimui įtakos turi sprendžiamų uždavinių, numatytų tikslų ir iššūkių įvairovė. Šiuo metu didžiausią įtaką ONPT horizontaliam bendradarbiavimui turi ES valdžios institucijos ir ypatingai EK (SESAR JU, 2011; Briuselis, 2011.3.28 KOM(2011) 144 galutinis), siekiant įdiegti modernią oro eismo valdymo infrastruktūrą (SESAR) ir sukurti bendrą Europos aviacijos erdvę. Labiausia paplito tokie bendradarbiavimo modeliai, kaip:

- konsorciumas (pvz. B4);
- aljansas (pvz. A6);
- asociacija (CANSO);
- funkcinis oro erdvės blokas (pvz. Baltic FAB, NEFAB, FABEC, kt.);
- viešojo ir privačiojo sektoriaus partnerystė (SESAR projektai);
- bendradarbiavimo platforma (pvz. COOPANS, GATE ONE).

Tarporganizacinis bendradarbiavimas suprantamas kaip skirtingų organizacijų veiksmų derinimas tarpusavyje siekiant efektyviai spręsti bendrus iššūkius (Miginis, Uloza, 2012). Svarbu įvardinti, kur sutelkta galia ir įtaka, kuri įstaiga turi didžiausią svorį visoje sistemoje bei kaip įmanoma šią galią išnaudoti. Kitas žingsnis – įvardinti principus, kaip užtikrinti efektyvų bendrą tikslų pasiekimą. Tai įgyvendinama per partnerystės aspektų apibrėžimą, bendravimo ir komunikacijos kanalų nustatymą. Derėtų kiekvienam partneriui priskirti konkretų vaidmenį, funkcijas, numatyti jo indėlį.

Bendradarbiavimo struktūra taip pat turi daug įtakos, todėl svarbu ją išnagrinėti. Esminis žingsnis yra įsivardinti, kas ir kaip priima sprendimus, kas daro poveikį sprendimų priėmimui, pozicijų priėmimui ar derinimui. Siekiant užtikrinti kokybišką tarporganizacinį bendradarbiavimą bei užtikrinti tam tikro ONPT vaidmenį jame, reikia pasitikrinti, ar visi potencialūs dalyviai turi lygias galimybes įsitraukti į procesą, dalyvauti jame bei prisidėti prie bendro galutinio tikslo. Turi būti nustatyti bei įvardinti proceso vertinimo indikatoriai, paskirstyti ir apibrėžti atsiskaitymo mechanizmai, kurie veiklos pabaigoje padės atsakyti, ar užsibrėžti tikslai pasiekti.

Pabrėžtina, kad bendradarbiavimo valdymas yra reikšmingas dėl to, kad tik nustatant gerus ryšius su reguliuojančiomis institucijomis, palaikant dalykinius santykius su „verslo“ partneriais (t.y. kaimyniniais ir kitais ONPT), efektyviai bendradarbiaujant su aviacijos pramone ONPT gali siekti užsibrėžtų tikslų bei atitikti nustatytus reikalavimus.

Išvados

Europoje įsigaliojus pirmam ir antram Bendro Europos dangaus reglamentų paketams, aviacijos sektoriaus reguliuojančios institucijos (EK, EASA, nacionalinės priežiūros institucijos) daro vis didesnę poveikį ONPT veiklos plėtrai. Keičiama teisinė aplinka, pradėtas oro erdvės naudotojų apmokestinimo reguliavimas, t.y. reglamentuojama rinkliavų (vienetinių paslaugų tarifų) nustatymo politika bei iki tam tikro lygio mechanizmas. Skatinamas ONPT privatizavimas, veiklos efektyvinimas, naujų paslaugų teikimas ir naujų bendradarbiavimo formų paieška.

Pabrėžtina, kad privatizavimo ar kitame paslaugų teikimo liberalizavimo procese turėtų būti daugiau dėmesio skiriama didinti paslaugų efektyvumo bei saugos ir kokybės lygį. Privatizacija neturėtų būti naudojama kaip trumpalaikė priemonė padidinti tam tikros šalies vyriausybės pajamas, kuri neigiamai veikia paslaugų vartotojus ir ekonominę naudą generuojančiai aviacijos pramonei.

Pasitelkiant klasikinius teorinius modelius atliktos aplinkos veiksnių analizės rezultatai nurodo, kad ONPT veiklai įtakos turi makro ir mikro aplinka, kuria sudaro tarptautinės ir nacionalinės aviacijos veiklą reguliuojančios institucijos, tiekėjai, vartotojai, konkurentai ir įtakos bei interesų grupės.

Tai sąlygoja, kad labiausiai ONPT interesų grupių veikiamas laukas yra EK, nes pagal suteiktas funkcijas EK turi lemiamą vaidmenį politikos formavime. Politikos formavimas Europos lygiu neginčijamai turi įtakos nacionalinei teisei. Konsultuojantis su interesų grupėmis, EK pripažįsta ypatingą jų reikšmę. Atsižvelgiant į Bendro Europos dangaus koncepcijos vystymąsi, galima teigti, kad EK skatina jai reikalingų interesų grupių susikūrimą, bei teikia ženklus išteklius interesų grupių susikūrimui ir jų veiklos palaikymui. ONPT interesų grupės turi didelę patirtį bendraujant su EK, kuri yra priklausoma dėl jų teikiamos informacijos.

Siekiant Europos transporto erdvę pritaikyti ateities poreikiams, konsultacijų su interesų grupėmis skaidrumui užtikrinti ir vykdyti, EK skelbia Žaliąsias ir Baltąsias knygas, kuriose nurodo sektoriaus plėtros bei numatomų konsultacijų gaires.

Siekiant įgyvendinti EK ir kitų reguliuojančių institucijų išskeltus tikslus, ONPT pradeda dalyvauti jiems iki šiol dažniausiai netaikytuose ar visiškai naujuose organizaciniuose junginiuose, tokiuose kaip konsorciumas, aljansas, funkcinis oro erdvės blokas, viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė ir kitose bendradarbiavimo platformose. Tačiau pasinaudoti naujos teisinės aplinkos galimybėmis bei įveikti iššūkius ONPT teikėjams bus galima tik vienijant jėgas tarpusavyje arba su kitais partneriais, efektyviai paskirstant atsakomybes ir investicijas.

Minėtų veiksmų užtikrinimui reikšmingą vaidmenį turi bendradarbiavimo valdymas, todėl, kad tik nustatant gerus ryšius su reguliuojančiomis institucijomis, palaikant dalykinius santykius su „verslo“ partneriais (t.y. kaimyniniais ir kitais ONPT), efektyviai bendradarbiaujant su aviacijos pramonė ONPT gali siekti užsibrėžtų tikslų bei atitikti taikomus reikalavimus.

Literatūros sąrašas

- Bivainis, J. 2011. *Vadyba studentams*. Vilnius: Technika. 336 p.
- Crespo, C., D.; de Leon M., P. 2011. *Achieving the Single European Sky. Goals and challenges*. Kluwer Law International. 3–64 p.
- Eising, R. 2003. *Interest groups and the European Union, European Union Politics*, Oxford: Oxford University Press.
- Juan, E.; Andrew, D. 2006. Air Transport Infrastructure. *The Roles of the Public and Private Sectors. Infrastructure Economics and Finance Network*. The World Bank. 5–21 p. Prieiga per internetą: <http://siteresources.worldbank.org/INTINFNETWORK/Resources/RolesAir.pdf>
- Eurocontrol, 2011. Interface between ANSP and NAA/NSA. *Study and Selection of Good practices*. 1–4 p.
- European Commission, 2013. *Commission staff working document draft impact assessment Accompanying the document Legislative proposals to update the regulations on Single European Sky - SES2+*. SWD(2013) 206 final, Strasbourg, 11.6.2013. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/transport/modes/air/single_european_sky/doc/ses2plus/swd\(2013\)206-ia.pdf](http://ec.europa.eu/transport/modes/air/single_european_sky/doc/ses2plus/swd(2013)206-ia.pdf)
- European Commission, 2015. Brussels, 16.12.2015 COM(2015) 663 final. *Report from the Commission to the European Parliament and the Council on the implementation and progress of the Single European Sky during the 2012-2014 period*. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2015/EN/1-2015-663-EN-F1-1.PDF>
- Europos Komisija, 2011. 2011 m. spalio 17 d. Komisijos Įgyvendinimo reglamentas (ES) Nr. 1035/2011, kuriuo nustatomi bendrieji oro navigacijos paslaugų teikimo reikalavimai ir iš dalies keičiami reglamentai (EB) Nr. 482/2008 ir (ES) Nr. 691/2010.
- Europos Komisija, 2011. Baltoji knyga. *Bendros Europos transporto erdvės kūrimo planas. Konkurencingos efektyviu išteklių naudojimu grindžiamos transporto sistemos kūrimas*. Briuselis, 2011.3.28 KOM(2011) 144 galutinis.
- Europos Komisija, 2013. 2013 m. gegužės 3 d. Komisijos Įgyvendinimo reglamentas (ES) Nr. 391/2013, kuriuo nustatoma bendroji mokesčių už oro navigacijos paslaugas sistema.
- Europos Parlamentas ir Taryba, 2004. 2004 m. kovo 10 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 549/2004, nustatantis bendro Europos dangaus sukūrimo pagrindą.
- Europos Taryba, 1985. 1985 m. liepos 25 d. Tarybos reglamentas (EEB) Nr. 2137/85 dėl Europos ekonominių interesų grupių.
- ICAO 2006. *Convention on International Civil Aviation*.
- ICAO 2013. *2013–2028 Global Air Navigation Plan*. 5–14 p.
- ICAO 2008. *Ownership, Organization and Regulatory Practices of Airports and Air Navigation Services Providers*.
- Smyth M.; Pearce B. 2007. IATA Economics Briefing No 6: *Economic Regulation*. IATA.
- Martusevičius, A. 2009. *ES institucijų sąveika su interesų grupėmis*. VDU, Kaunas. 10–46 p. Prieiga per internetą: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090804_132120-95380/DS.005.0.02.ETD.

- Miginis, N.; Uloza, M. 2012. *Tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo politikos srityje*. Vilnius. Prieiga per internetą: http://ijpp.lt/file/TB_ANALIZE.pdf.
- Mikulskienė, B.; Pitrenaitė-Žilėnienė, B. 2013. *Interesų raiška viešojo valdymo institucijose: švietimo ir sveikatos sektorių darbo grupių veiklos palyginamoji analizė*. Mokslo studija. Vilnius. Prieiga per internetą: <http://birute.mikulskiene.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2013/09/19241-Interesu-raiska-WEB.pdf>.
- Porter, M.E. 1998. *The competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- VĮ „Oro navigacija“ 2015. *2015–2019 m. strateginis veiklos planas*. VĮ „Oro navigacija“.
- Vainienė, R. 2005. *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyto alba. 205 p.
- SESAR JU, 2011. *Final report: Assessing the macroeconomic impact of SESAR*. Prieiga per internetą: <http://www.sesarju.eu/sites/default/files/documents/reports/SESAR-macrostudy-full.pdf?issuasl=ignore>
- SESAR JU, 2012. *European ATM Master Plan*, edition 2, October 2012. Prieiga per internetą: <https://www.atmmasterplan.eu/>
- UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“, 2005. Mokslinis tiriamasis darbas: *Civilinės aviacijos veiklos liberalizuotoje rinkoje strategija*. Vilnius: Susisiekimo ministerija. 5–39 p.
- Vasiliauskas, A. 2006. *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija. 57–82 p.

RESEARCH OF IMPACT OF AVIATION REGULATORY INSTITUTIONS ON AIR NAVIGATION SERVICE PROVIDERS DEVELOPMENT AND POSSIBLE SOLUTIONS

Romanas PETROVSKIS¹, Živilė TUNČIKIENĖ²

Abstract. Development of civil aviation sector supports the employment, stimulate the tourism, generates new supplier chains, reduces the cost of global trade and open up new markets, which could be difficult to achieve by other means of transport, which in turn triggers faster and more sustainable growth in this regions the world. Air navigation service providers are an integral and inseparable part of the aviation sector. A growing influence to their activities and the development has a variety of international organizations and regulatory bodies. Air navigation service providers looking for solutions and means to meet airspace users' expectations, aims to meet newly emerging applicable requirements, trying to adapt to a changing environment and to take advantage of the opportunities to expand cooperation and create / provide new types of services. This article analyses factors, which have an impact to the air navigation service providers' development and management, answers what influence the regulators has on it and what cooperation models between them could exist.

Keywords: air navigation service providers, development determinants, cooperation models, cooperation management.

JEL classification: D02, L93, R40.