



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Įmonių atsparumo didinimas tarptautinio konflikto krizės sąlygomis

Baigiamasis magistro studijų projektas

Edita Mikėnaitė
Projekto autorė

Dr. Rita Toleikienė
Vadovė

Panevėžys, 2024



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Įmonių atsparumo didinimas tarptautinio konflikto krizės sąlygomis

Baigiamasis magistro studijų projektas
Vadyba (6211LX035)

Edita Mikėnaitė
Projekto autorė

Dr. Rita Toleikienė
Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2024



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas
Edita Mikėnaitė

Įmonių atsparumo didinimas tarptautinio konflikto krizės sąlygomis

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Edita Mikėnaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Editai Mikėnaitėi**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Įmonių atsparumo didinimas tarptautinio konflikto krizės sąlygomis
Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	Increasing the Resilience of Companies in the Context of an International Conflict Crisis

Patvirtinta 2023 m. lapkričio 15 d. dekanu potvarkiu Nr. V25-13-28

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2024 m. sausio 2 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Išanalizuoti atsparumo ir krizės sąvokas.
2. Identifikuoti įmonių atsparumo didinimo strategijas krizių valdymo kontekste.
3. Atlikti empirinių tyrimų analizę įmonių atsparumo didinimo tema tarptautinių konfliktų sukeltų krizių atveju.
4. Ištirti įmonių atsparumo didinimo strategijas tarptautinių santykių sukeltos krizės atveju: Lietuvos Respublikos ir Kinijos Liaudies Respublikos atvejais.

Vadovė	dr. Rita Toleikienė	
	(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)	
Užduotį gavau	Edita Mikėnaitė	
	(studento vardas, pavardė, parašas)	

2023 m. lapkričio 24 d.

Mikėnaitė Edita. Įmonių atsparumo didinimas tarptautinio konflikto krizės sąlygomis. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Rita Toleikienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: įmonių atsparumas, atsparumo strategijos, krizė, tarptautinis konfliktas.

Panevėžys, 2024. 97 p.

Santrauka

Didėjant rinkai ir vartotojų paklausai, įmonių bendradarbiavimas su kitomis šalimis tampa svarbesnis. Importas ir eksportas ne tik užtikrina pelną, bet taip pat įtakoja šalies bendrąją ekonomiką. Globalizacija suteikia naujas prekybos galimybes, tačiau sukuria ir krizines situacijas, kurios reikalauja organizacinio atsparumo. Įmonių atsparumas yra gebėjimas prisitaikyti prie įvairių iššūkių, tokių kaip finansiniai sunkumai, konkurencija, ekonominės krizės, politinis nestabilumas ar technologiniai pokyčiai. Nepaisant to, kad daugelis įmonių supranta atsparumo svarbą, būtina toliau tyrinėti, kaip jos skatina atsparumą besikeičiančioms sąlygoms.

Baigiamojo magistro **darbo objektas** yra įmonių atsparumo didinimas. Šio **darbo tikslas** - teoriškai išnagrinėjus įmonių atsparumo konceptą ir didinimo strategijas, išanalizuoti kaip jos taikomos praktikoje, tarptautinių santykių konflikto sukeltos krizės atveju. **Tyrimo duomenų rinkimui** pasitelkta mokslinė literatūra, antriniai duomenys ir pusiau struktūruotas interviu. **Duomenų analizei** naudota mokslinės literatūros analizė, atskleidusi įmonių atsparumo didinimo strategijas tarptautinio konflikto sukeltos krizės atveju, o dokumentų turinio analizė atskleidė tarptautinę Lietuvos Respublikos ir Kinijos Liaudies Respublikos santykių raidą. Nagrinėti antriniai statistiniai duomenys ir jų analizė atskleidė įmonių veiklos sąlygų pasikeitimus per tarptautinio konflikto sukeltą krizę, naudojant Lietuvos statistikos departamento duomenis. Kokybinio tyrimo pusiau struktūruoto interviu metodu nustatytos įmonių atsparumo didinimo strategijos ir praktikos konflikto metu.

Atlikto emperinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad šiandieninėje verslo aplinkoje organizacinis atsparumas tampa esminiu įmonių bruožu, leidžiančiu prisitaikyti prie neapibrėžtumo sąlygų. Strategijos atsparumui didinimas apima greitą reagavimą, prisitaikymą ir veiksmų imtį padariniams sumažinti. Lietuvos įmonės, kurios yra įtakojamos eksporto sumažėjimu į Kiniją, stiprina atsparumą diversifikuodamos rinkas, ieškodamos naujų pardavimo kanalų ir investuodamos į inovacijas. Jos susiduria su logistiniais sunkumais ir kultūriniais skirtumais, tačiau lankstumas leidžia įveikti iššūkius ir juos vertinti kaip galimybes gerinti veiklą bei stiprinti ekonominį atsparumą.

Mikėnaitė Edita. Increasing the Resilience of Companies in the Context of an International Conflict Crisis. Master's Final Degree Project, supervisor doc. dr. Rita Toleikienė; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Social Sciences (Business and Public Administration).

Keywords: corporate resilience, business resilience, resilience strategies, crisis, international conflict.

Panevėžys, 2024. 97 pages.

Summary

Cooperation between companies and other countries is becoming more important as the market and consumer demand increases. Imports and exports not only generate profits but also have an impact on the overall economy of a country. Globalisation offers new trade opportunities but also creates crisis situations that require organisational resilience. Corporate resilience is the ability to adapt to different challenges such as financial distress, competition, economic crisis, political instability or technological change. Despite the fact that many companies understand the importance of resilience, there is a need to further explore how they foster resilience to changing conditions.

The subject of this Master's thesis is building corporate resilience. **The aim** of this thesis is to analyse, through a theoretical analysis of the concept of corporate resilience and the strategies for enhancing it, how they are applied in practice in the event of a crisis caused by a conflict in international relations. **The data collection** was based on academic literature, secondary data and semi-structured interviews. **The analysis** of the data was based on an analysis of the scientific literature, which revealed the strategies used to enhance the resilience of enterprises in the event of a crisis caused by an international conflict, and the content analysis of documents revealed the international development of relations between the Republic of Lithuania and the Republic of China. Secondary statistics and their analysis revealed changes in the operating conditions of enterprises during the crisis caused by the international conflict, using data from the Lithuanian Statistical Department. The qualitative research used semi-structured interviews to identify strategies and practices to enhance the resilience of enterprises during the conflict.

The results of the empirical study show that in today's business environment, organisational resilience is becoming an essential feature of companies to adapt to uncertainty. Strategies to enhance resilience include rapid response, adaptation and mitigating actions. Lithuanian companies, which are affected by the reduction in exports with China, are building resilience by diversifying markets, exploring new sales channels and investing in innovation. They face logistical challenges and cultural differences, but flexibility allows them to overcome challenges and see them as opportunities to improve performance and build economic resilience.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Įvadas.....	10
1. Įmonių atsparumo didinimas ir strategijos teoriniu aspektu.....	13
1.1. Atsparumo diskursas įmonių valdymo procese	13
1.2. Įmonių atsparumo didinimo strategijos ir iššūkiai krizių valdymo kontekste	16
2. Tarptautinių santykių sukeltos krizės ir įmonių atsparumo didinimas	24
2.1. Krizės apibrėžtys ir jas sukeliančios veiksniai	24
2.2. Tarptautinių santykių sukeltos krizės ir pasekmės konfliktuojančioms šalims	28
2.3. Įmonių atsparumo didinimas krizių kontekste – empirinių tyrimų apžvalga.....	30
3. Įmonių atsparumo didinimas tarptautinio konflikto sukeltos krizės atveju – tyrimo metodika	33
3.1. Bendroji tyrimo koncepcija	33
3.2. Tyrimo organizavimas.....	36
4. Įmonių atsparumo didinimo tarptautinio konflikto sukeltos krizės atveju tyrimo rezultatai.....	38
4.1. Darnių tarptautinių santykių tarp Lietuvos ir Kinijos raida: dokumentų turinio analizės rezultatai	38
4.2. Lietuvos ir Kinijos tarptautinio konflikto sukeltos krizės raida ir pasekmės: dokumentų turinio analizės rezultatai.....	40
4.3. Vidiniai Lietuvos ir Europos Sąjungos resursai siekiant padidinti įmonių ekonominį atsparumą: dokumentų turinio analizės rezultatai	45
4.3.1. Įmonių atsparumo didinimo strategija: naujų rinkų paieška	50
4.3.2. Atsparumo stiprinimo strategija: valstybės finansiniai sprendimai, siekiant amortizuoti įmones ir ekonomiką.....	53
4.3.3. Atsparumo stiprinimo strategija: politinio dialogo paieška.....	57
4.3.4. Atsparumo stiprinimo strategija: Taivanio pagalbos paketas.....	60
4.4. Tarptautinio konflikto pasekmės Lietuvos įmonėms: statistinių duomenų analizė.....	64
4.5. Lietuvos įmonių atsparumo didinimo strategijos esant tarptautiniam konfliktui: interviu tyrimo rezultatai.....	73
4.6. Tyrimo - įmonių atsparumo didinimas tarptautinio konflikto krizės sąlygomis, gautų rezultatų apibendrinimas	81
Išvados	83
Rekomendacijos	83
Literatūros sąrašas	86
Informacijos šaltinių sąrašas	91
Priedai.....	98

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Įmonių atsparumo sampratos (sudaryta autorės)	15
2 lentelė. Išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai atsparumo atveju (sudaryta autorės pagal Gečienę (2021))	19
3 lentelė. Sistemų principai ir funkcijos (sudaryta autorės pagal Reeves (2020))	21
4 lentelė. Krizės iššūkių kategorijos ir jų probleminių valdymo iššūkių apibūdinimas (Gečienė, 2020).....	22
5 lentelė. Verslo įmonių problemos ir galimi sprendimai (Gečienė, 2020).....	23
7 lentelė. Politinio konflikto pavyzdys skirstant pagal konflikto pobūdį (sudaryta autorės pagal Sotiriou, 2016).....	29
8 lentelė. Tyrimo instrumento teorinis pagrindimas remiantis autoriais (sudaryta autorės)....	35
9 lentelė. Atrankos kriterijai (sudaryta autorės).....	36
10 lentelė. Lietuvos importas ir eksportas su Kinija (sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamentą)	66
11 lentelė. Lietuvos eksportui į Kiniją atsparios verslo sritys (sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamentą)	70
12 lentelė. Pažeidžiamiausios Lietuvos eksporto į Kiniją verslo sritys (sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamentą)	71
13 lentelė. Lietuvos eksportui į Kiniją, verslo sritys, kurios atsparios tarptautinio konflikto tarp Lietuvos ir Kinijos dėl Taivano ambasados atveju (sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamentą)	72
14 lentelė. Tyrime dalyvavusių informantų lentelė (sudaryta autorės).....	73
15 lentelė. Kategorija – tarptautinio bendradarbiavimo privalumai (sudaryta autorės)	74
16 lentelė. Kategorija – tarptautinio bendradarbiavimo iššūkiai (sudaryta autorės).....	74
17 lentelė. Kategorija – Rizikų mažinimo būdai (sudaryta autorės).....	75
18 lentelė. Kategorija – tarptautinio konflikto pasekmės įmonės veiklai (sudaryta autorės) ..	75
19 lentelė. Kategorija – įmonių atsparumo didinimo strategijos, siekiant sušvelninti konflikto pasekmes įmonei (sudaryta autorės).....	76
20 lentelė. Kategorija – įmonių atsparumo didinimo priemonių įgyvendinimas (sudaryta autorės)	77
21 lentelė. Kategorija – įmonių krizės analizės vertinimas (sudaryta autorės).....	78
22 lentelė. Kategorija – Įmonių išmoktos pamokos (sudaryta autorės).....	78
23 lentelė. Kategorija – įmonės iššūkių nauji sprendiniai (sudaryta autorės).....	80

Paveikslų sąrašas

1 pav. Publikacijų su pavadinimu „atsparumas“ statistinis skaičius nuo 1973 m. lapkričio iki 2022 m. birželio (Mayar, 2022).....	14
2 pav. Krizės įveikimo etapai (Blaževičė, 2021)	16
3 pav. Sistemų trajektorijos pagal (sudaryta autorės pagal Fikselį (2003)).....	17
4 pav. „Planuok – Daryk – Tikrink – Veik“ (sudaryta Paliokaitės (2021) pagal Shewhart – Deming (1939))	18
5 pav. Verslo atsparumo planas (sudaryta autorės pagal Snedaker, 2013)	20
6 pav. Ekonominio ciklo fazės (sudaryta Pratašiūtės, 2013 pagal Hagemann, 2003) smukimas	26
7 pav. Tyrimo koncepcija (sudaryta autorės).....	34
Duomenų surinkimo metodai. Vadovaujantis kokybine tyrimo strategija galimas kelių duomenų surinkimo metodų derinimas (Savolainen, 2014). Siekiant rasti atsakymus į iškeltus probleminius klausimus, duomenų surinkimui taikyti dokumentų analizės ir interviu metodai.	35
8 pav. Lietuvos ir Kinijos santykių raidos liniuotė laikotarpyje nuo 1923 iki 2021 m. (sudaryta autorės)	38
9 pav. Lietuvos ir Kinijos tarptautinio konflikto sukeltos krizės raidos grafikas 2021 m. (sudaryta autorės)	41
10 pav. Nuotrauka iš naujausios Taivano ambasados Lietuvoje (Brunalas, 2022).....	42
11 pav. Vidiniai Lietuvos ir Europos Sąjungos resursų, siekiant padidinti įmonių ekonominių atsparumą , raidos grafikas (sudaryta autorės)	46
12 pav. Naujų rinkų paieškos raidos grafikas (sudaryta autorės)	51
13 pav. Finansinių sprendimų raidos grafikas (sudaryta autorės).....	54
14 pav. Politinio dialogo paieškos 2022 m. raidos grafikas (sudaryta autorės).....	57
15 pav. Politinio dialogo paieškos 2023 m. raidos grafikas (sudaryta autorės).....	59
16 pav. Taivano pagalbos paketas Lietuvai. (Sudaryta autorės pagal: Doveikis ir Lrt.lt, 2022)	61
17 pav. Taivano pagalbos paketo raidos grafikas (sudaryta autorės)	61
18 pav. Grafikas „Lietuvos importas ir eksportas su Kinija“ (sudaryta autorės pagal lentelę nr. 10).....	67

Įvadas

Temos aktualumas. Augant rinkai ir vartotojų paklausai, auga ir įmonių bendradarbiavimas su kitose šalyse esančiomis įmonėmis (Bratkus, 2010). Importas ir eksportas kelia ne tik įmonių pelną, leidžia gauti trūkstamos produkcijos rinkai arba gamybai, bet kelia ir bendrą šalies ekonomiką (BVP) (Kilijonienė ir kt. 2010). Pastaraisiais dešimtmečiais globalizacija tapo esminiu pasaulinės prekybos veiksmu. Šiuo metu tarptautinė prekyba yra formuojama globalizacijos procese, o svarbiausi eksporto ir importo sprendimai priimami atsižvelgiant į globalizacijos kontekstą. Naujos liberalios prekybos galimybės leidžia valstybėms gerinti savo ekonominę situaciją per tarptautinę prekybą (Karvelis, 2019).

Augant rinkai ne retai įmonės susiduria su krizėmis (Valackienė, 2011). Jos šiuolaikines įmones „išstumia“ susidurti su nenumatytais įvykiais, kylančiais iš globalizacijos, kuri sukuria sudėtingą ir neprognozuojamą aplinką. Daugybė pavyzdžių galima įrodyti, kad krizės ar sunkumai gali kelti grėsmę organizacijos išlikimui. Tokioje situacijoje organizacinis atsparumas yra esminis veiksnys (Ragmoun, 2020). Įmonės akcentuoja reagavimą į krizę kaip svarbiausią rūpestį. Nors tyrimai rodo, kad atsparumas yra esminis veiksnys tokiose sudėtingose situacijose, vis dar yra poreikis ištirti, kaip įmonės skatina atsparumą besikeičiančioms sąlygoms (Shekarian, 2022).

Moksliniuose straipsniuose įmonių atsparumas apibrėžiamas kaip gebėjimas išlikti ir prisitaikyti prie nepalankių sąlygų, iššūkių arba grėsmių, su kuriais susiduria verslas. Tai apima gebėjimą įveikti finansinius sunkumus, konkurenciją, ekonomines krizes, politinius nestabilumus, technologinius pokyčius ar kitas rizikas (Gečienė ir kt. 2019).

Temos naujumas. Darbe nagrinėjamas Lietuvos Respublikos ir Kinijos Liaudies Respublikos politinis konfliktas, kuris Lietuvos užsienio reikalų ministerijos (2022) teigimu įvyko dėl Taivano ambasados įsteigimo Lietuvos Respublikoje. Šis konfliktas užkirto kelią Lietuvos Respublikos įmonėms eksportuoti prekes į Kinijos Liaudies Respubliką (LURM, 2022). Kaip teigiama LURM (2022) statistikoje, 2022 m. rugpjūčio mėn. Lietuva eksportavo 0 proc. produkcijos į Kiniją. Tačiau pastebima, kad importas į Lietuvą iš Kinijos nepakito. Taip nutiko todėl, kad Kinijos Liaudies Respublika skyrė sankcijas Lietuvos Respublikai.

Tiriamajoje darbo dalyje nagrinėjamos įmonės, kurios nutraukė arba tęsė savo prekybą su Kinijos Liaudies Respublika. Aiškinamasi, kokios atsparumo didinimo strategijos buvo įgyvendinamos šiose įmonėse ir kokiomis ES finansavimo priemonėmis buvo pasinaudota.

Mokslinis ištirtumas. Augant įmonių atsparumo tematikos svarbai, sparčiai didėja ir mokslinių tyrimų bei publikacijų skaičius šia tema. Įmonių atsparumo tema nagrinėjama įvairiais aspektais tiek užsienio, tiek Lietuvių autorių: **atsparumą krizių ir pavojų akivaizdoje tiria:** Klein, R., Nicholls, R., ir Thomalla, F. (2003); Mayar, K., Carmichael, D.G., ir Shen, X. (2022); Mayar, K., Carmichael, D.G., ir Shen, X. (2022); Kilijonienė, A., Simanavičienė, Z., ir Simanavičius, A. (2010); Mitroff, I. I. (2004); Moraru, L. C., ir Tănase, I. (2012); Nashed, A., ir Fink, G. (2002); Reeves M., Whitaker K A. (2020); Sharma, S. (2021); Gečienė, J. (2020); Gečienė, J. (2021); Gečienė, J., ir Raišienė, A. G. (2019); Gečienė, J., Raišienė, A. G., ir Rapuano, V. (2020).; Juščius V. (2009); Norvaišienė, R., Stankevičienė, J., Benetytė, R., Bruneckienė, J., Rapsikevičius, J., Janilionis, V., ir Krušinskas, R. (2021); Paliokaitė, D. (2021). **Krizių valdymą ir atsparumą tyrinėja:** Simėnas, D. (2022); Snedaker, S. (2013); Steiner, A. A., ir Cleary, J. (2014); Valackienė, A. (2011); Žilinskas, R. (2017);

Webster, J. (2000); Williams, M. (2010). **Įmonių atsparumo didinimo strategijas**: Četvergas, S. (2021); Vera, D., ir Rodriguez – Lopez, A. (2004); Qin, Y. (2014); Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I. R., ir Williamson, I. O. (2021); Bernatonytė, D., Vilkė, R., ir Keizerienė, E. (2009); Bartkus, E. V. (2010). **Tarptautinį konfliktą ir sukeltas pasekmes**: Väyrynen, (2023); Tumkevič, (2019); Henneberg, (2020); Chen, (2019).

Pasirinkta magistro darbo tema yra itin aktuali, tačiau nepakankamai tyrinėta tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkų. Magistro darbo apimties ribose pasirinkta atlikti empirinį tyrimą, kuris tirtų įmonių atsparumo didinimo strategijas tarptautiniu konfliktu sukeltos krizės atveju tarp Lietuvos Respublikos bei Kinijos Liaudies Respublikos.

Problema. Darbo tyrimo problema formuluojama klausimais:

1. Kaip įmonių veiklą veikia iškilę tarptautinių santykių konfliktai?
2. Kokias atsparumo strategijas naudoja įmonės, įveikiant tarptautinio konflikto krizių sukeltas pasekmes?
3. Kokios galimos įmonių atsparumo strategijų rengimo ir įgyvendinimo problemų sprendimo galimybės?

Tyrimo objektas. Įmonių atsparumo didinimas.

Darbo tikslas. Teoriškai išnagrinėjus įmonių atsparumo konceptą ir didinimo strategijas, išanalizuoti kaip jos taikomos praktikoje, tarptautinių santykių konflikto sukeltos krizės atveju.

Tyrimo uždaviniai.

1. Išanalizuoti atsparumo ir krizės sąvokas;
2. Identifikuoti įmonių atsparumo didinimo strategijas krizių valdymo kontekste.
3. Atlikti empirinių tyrimų analizę įmonių atsparumo didinimo tema tarptautinių konfliktų sukeltų krizių atveju.
4. Ištirti įmonių atsparumo didinimo strategijas tarptautinių santykių sukeltos krizės atveju: Lietuvos Respublikos ir Kinijos Liaudies Respublikos atvejais.

Tyrimo duomenų rinkimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, antrinių duomenų analizė, pusiau struktūruotas interviu.

Duomenų analizės metodai. Aprašomoji statistika, kokybinė turinio analizė.

Mokslinės literatūros analizės metodas taikytas siekiant išnagrinėti įmonių atsparumo sampratą, įmonių atsparumo didinimo strategijas tarptautinio konflikto sukeltos krizės atveju.

Dokumentų turinio analizė atskleidžia dviejų šalių santykių raidą, identifikuoja politinius sprendimus, ekonomines priemones ir kitus svarbius veiksnius, siekdama stiprinti abipusį bendradarbiavimą. Dokumentų turinio analizė apima Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerijos, Lietuvos ambasados Kinijoje ir Kinijos ambasados Lietuvoje viešai prieinamus duomenis. Remiantis atlikta analize atskleidžiamas darnus abipusis šalių bendradarbiavimas iki konflikto pradžios. Toliau remiantis žurnalistiniais straipsniais bus identifikuotas tarptautinis konflikto kontekstas, įskaitant konflikto raidą, teisines nuostatas, politinius sprendimus, finansinius duomenis.

Antrinių statistinių duomenų analizės metodas taikytas siekiant atskleisti: pasikeitusias įmonių veiklos sąlygas tarptautinio konflikto sukeltos krizės laikotarpiu, naudojant surinktus statistinius duomenis gautus iš Lietuvos statistikos departamento.

Kokybinio tyrimo pusiau struktūruoto interviu metodas: atliekamas siekiant nustatyti įmonių atsparumo didinimo strategijas ir praktikas esant tarptautiniui konfliktui.

Tyrimo teorinis reikšmingumas. Išskirtos teorinės įmonės atsparumo didinimo strategijos tarptautinio konflikto metu ir jų sąryšis pritaikant jas praktikoje. Šiuo teoriniu pagrindu buvo parengtas tyrimo instrumentas skirtas identifikuoti galimas įmonių atsparumo didinimo strategijas tarptautinio konflikto sąlygomis.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Tyrimas apie įmonių atsparumą leidžia identifikuoti galimus pavojus ar rizikas, kurios gali paveikti įmonės stabilumą esant tarptautiniam konfliktui. Išryškino tarptautinio konflikto tarp Kinijos Liaudies Respublikos ir Lietuvos Respublikos dėl Taivano ambasados atidarymo konflikto įtaką verslo įmonėms ir atskleidė strategijas, kurias įmonės taikė atsparumo didinimui šioje sudėtingoje situacijoje. Tai svarbu siekiant kaupti ir dalintis patirtimis, kaip įmonės prisitaiko ir veiksmingai reaguoja į tarptautinio konflikto sukeltus iššūkius.

Darbą sudaro. Įskaitant priedus – 104 puslapiai (7 priedai), 18 paveikslų, 23 lentelės. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro iš viso 90 mokslinės literatūros šaltinių ir 82 informacijos šaltiniai.

Autoriaus konferencijose skaityti pranešimai. Mikėnaitė Edita, Rita Toleikienė. // Technologijų ir verslo aktualijos – 2023: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga, Lietuva, Panevėžys, 2023 m. lapkričio 24 d. / Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas (žr. 1 priedą) pažymėjimas.

1. Įmonių atsparumo didinimas ir strategijos teoriniu aspektu

Kiekvienos įmonės veiklos efektyvumą lemia gebėjimas greitai reaguoti į susidariusias nenumatytas, krizines situacijas. Norint tai įgyvendinti, įmonėms svarbu formuoti atsparumo stiprinimo strategijas bei įvertinti veiksnius ir sąlygas, kurie reikšmingi kriziniu laikotarpiu (Aldianto, 2021). Įmonių atsparumas ir strategijos krizių valdymo kontekste yra esminiai veiksniai, siekiant išlaikyti organizacijos stabilumą ir sėkmingai įveikti nepalankias situacijas. Krizės, tokios kaip ekonominė recesija, pandemijos, gamtinių nelaimių ar politinės nestabilumo, gali turėti didelę įtaką įmonėms ir jų veiklai.

Įmonių atsparumas krizių valdymo kontekste apima gebėjimą tinkamai reaguoti į nepalankias aplinkybes ir prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Tai reiškia gebėjimą greitai ir efektyviai identifikuoti krizės priežastis, analizuoti jos poveikį įmonei ir imtis veiksmų, siekiant sumažinti padarinius ir atsigauti. Atsparumo strategijos gali apimti planavimą ir įgyvendinimą įmonės struktūros, procesų ir verslo modelių atnaujinimui, siekiant didinti organizacijos lankstumą ir gebėjimą prisitaikyti prie nestabilios aplinkos.

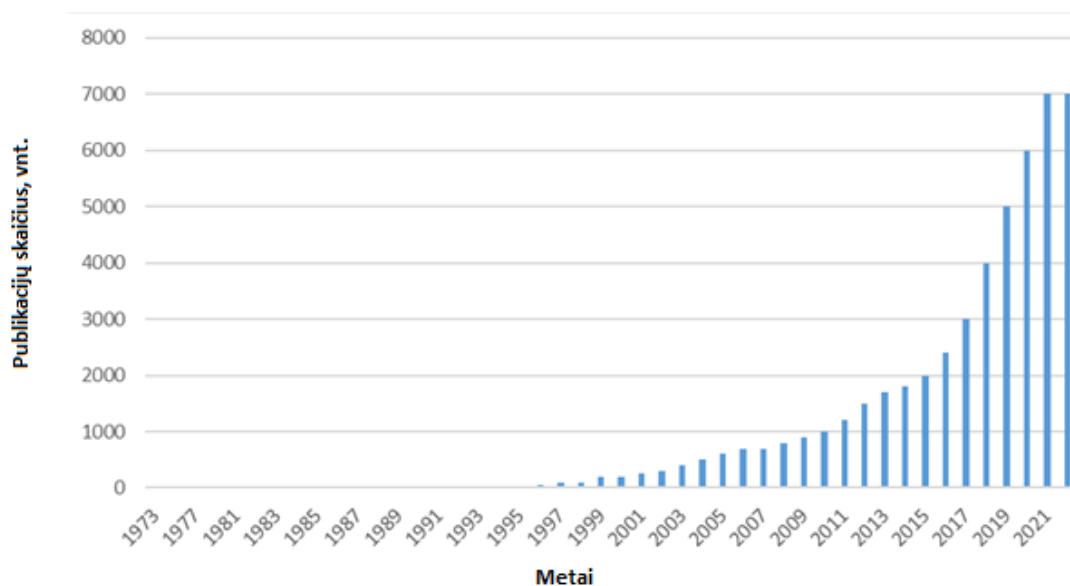
Svarbu paminėti, kad įmonių atsparumas ir strategijos krizių valdymo kontekstas priklauso nuo adekvataus planavimo, geros komunikacijos su vidiniais ir išoriniais suinteresuotaisiais subjektais, sklandaus veiklos valdymo ir nuolatinio mokymosi bei tobulėjimo. Šie veiksniai padeda organizacijoms būti proaktyvioms, pasirengusioms krizių situacijoms ir gebančioms efektyviai jas valdyti.

Galutinis tikslas įmonių atsparumo ir strategijų krizių valdymo kontekste – užtikrinti organizacijos tvarumą, gebėjimą išlikti konkurencingomis ir prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos sąlygų. Tai reikalauja nuoseklaus ir proaktyvaus požiūrio į krizių valdymą bei nuolatinę organizacijos ir jos veiklos tobulinimą.

1.1. Atsparumo diskursas įmonių valdymo procese

Atsparumas apibūdinamas kaip organizacijų gebėjimas išlikti veiksmingomis ir prisitaikančiomis net nepalankiomis sąlygomis, krizėse ar iššūkių kontekste. Tai yra organizacijos gebėjimas suvokti ir įvertinti riziką, reaguoti į pokyčius ir mokytis iš patirties, siekiant išlaikyti stabilumą, veiklos tęstinumą ir pasiekti nustatytus tikslus.

Atsparumo sąvokos svarbą įmonių valdyme iliustruoja atlikta mokslinių publikacijų (pavadinimų) su žodžiu „atsparumas“ statistinė analizė (žr. 1 pav.), kurią atliko Mayar, K ir Carmichael, D.G., straipsnyje „Atsparumas ir sistemos“ (2022). Atlikta analizė atskleidžia, kad atsparumo tema aktualizuota šiais dviem laikotarpiais: pirmasis laikotarpis nuo 2006 m. iki 2009 m., kai tuo metu visas pasaulis buvo sukaustytas ekonominės krizės laikotarpio. Kaip teigia Eigner (2015) ši finansų krizė, ekonomistų laikoma didžiausia po XX a. ketvirtąjį dešimtmečio antrosios pusės.



1 pav. Publikacijų su pavadinimu „atsparumas“ statistinis skaičius nuo 1973 m. lapkričio iki 2022 m. birželio (Mayar, 2022).

Anot Williams (2010) viskas prasidėjo nuo 2007 m. JAV didelės rizikos paskolų, kurios sukėlė rinkos krizę ir peraugo į tarptautinę bankų krizę. Taigi norint sušvelninti krizę, siekiant išvengti pasaulinės finansinės sistemos griūties, finansinėms įstaigoms buvo teikta didelė finansinė pagalba. Vis dėlto tai neapsaugojo nuo pasaulinės recesijos, vadinamos „didžiąja recesija“. Euro zonos šalyse 2009 m. pabaigoje prasidėjo Europos vyriausybės skolų krizė, kuri paveikė kiekvieną Europos žemyno gyventoją.

Kaip teigia Balsytė (2010), kilusios krizės laikotarpiu Lietuva atsidūrė tarp labiausiai nukentėjusių pasaulyje kartu su kitomis Baltijos šalimis. Remiantis statistika yra teigiama, kad vidutiniškai po 7 proc. per metus augęs BVP, krizės laikotarpio metu smuko 15 proc., tuo tarpu tris kartus paaugo vyrų nedarbo lygis.

Taigi įvykus ekonominei krizei įmonių atsparumo tema aktualizavosi ir vis dažniau buvo analizuojama moksliniuose straipsniuose (jų skaičius kasmet didėjo). Tai parodo mokslininkų norą prisidėti gautais tyrimų rezultatais ir padėti įmonėms pasiruošti galimoms krizinėms situacijoms, kurioms „išlikti“ reikalingas atsparumo didinimas.

Antrasis krizinis laikotarpis nuo 2019 iki 2020 m. įvyko dėl COVID – 19 pandemijos, kuri yra laikoma precedento neturinčia situacija (Kötting, 2020). Vladimir Čavrak (2020) teigė, kad ištikusi sveikatos krizė dėl korona viruso (COVID – 19) per nepaprastai trumpą laiką apėmė visą pasaulį ir sukėlė precedento neturintį poveikį, kuris apėmė visas žmogaus gyvenimo sferas, o ypač ekonominius santykius. Norint įveikti krizių sukeltas pasekmes, reikia sugebėti greitai ir dinamiškai reaguoti į netikėtas situacijas. Taigi galima matyti, kad vis daugiau vyko mokslinių diskusijų apie atsparumą t.y. įmonių gebėjimą įveikti krizes ar būti pasirengus krizėms, nes jų neišvengiamumą demonstruoja praėjęs laikotarpis.

Pastebima, kad pandemijos sukeltas ekonominis nuosmukis yra palyginimas su kitomis finansinėmis – ekonominėmis krizėmis (dažniausiai su 2008 m. pasauline finansų krize). Susidaro verslo įmonėms ir tyrinėtojams galimybės ieškoti tam tikrų paralelių, kurios leidžia geriau pažinti reiškinį, mokyti

ateičiai identifikuoti krizės specifiškumą (Norvaišienė ir kt., 2021) bei pateikti krizių valdymo strategijas, kurios gali užtikrinti ilgalaikį išgyvenimą ir augimą (Vera, 2004).

Socialiniuose moksluose sąvoka „atsparumas“ atsirado palyginti neseniai, o jos apibrėžimas vis dar nenusistovėjęs. Atsparumo sąvokos vartojimo ir apibrėžties skirtumai priklauso nuo tyrimų srities ir lauko, tad ši sąvoka tampa labiau mąstymo būdu, o ne fiksuota koncepcija (Andreries et Al., 2006). Lentelėje nr. 1 pateikiamos įmonių atsparumo sampratos.

1 lentelė. Įmonių atsparumo sampratos (sudaryta autorės)

Apibrėžimas	Autoriai
Gebėjimas išlaikyti tam tikras sistemos funkcijas, reakcijas ar patirtus sutrikimus.	Zohuri ir Moghaddam (2017)
Apima tam tikrus pokyčio aspektus, nesvarbu, ar tai pasipriešinimas pokyčiams, atsigavimas po pokyčių ar prisitaikymas prie pokyčių.	Mayar, Carmicheal ir Shen (2022)
Apibrėžiamas kaip unikalus gebėjimas sistemos išvermei, prisitaikymui ir išlaikymui esminiais funkcinių bei struktūrinių parametrų aspektais netgi po sukrėtimo ar pokyčių.	Žilinskas (2017)
Įmonių ir kitų socialinių sistemų pajėgumas išlaikyti pusiausvyrą tarp įvairių elementų krizės metu, mobilizuojant turimus išteklius ir kompetencijas, sugebėjimas efektyviai valdyti poreikius, iššūkius ir pokyčius.	Gečienė ir Raišienė (2019)
Kitaip nei saugumas, turi gebėjimą atsistatyti po sutrikdymų ir sugrįžti į pirminę būseną per tam tikrą laiką. Pilietiškumo įtakos raiškos formos visuomenei gali būti vaizduojamos kaip neatskiriamas nacionalinio saugumo dalis, turinti unikalų tikslą pateikti priemonių rinkinį bei galinti atsakyti į netikėtus bei nenumatytus neigiamų veiksnių keliamus iššūkius.	Fjäder (2004)
Kai organizacijos geba užtikrinti ilgalaikį verslo procesų augimą ir plėtrą, tinkamai reaguoti į neprognozuojamus išorinius pokyčius kintančioje aplinkoje ir giliau suprasti juos, efektyviau pasirinkti priemones, kaip įveikti kilusias išorinės aplinkos grėsmes ir iššūkius.	Gečienė ir kt. (2019)
Tampa kaip strateginė prielaida, padedanti verslui išlikti.	Korsakienė (2020)
Paprastai apibrėžiamas kaip gebėjimas atsigauti po sunkių gyvenimo įvykių.	Hurley (2020)
Įmonių gebėjimas įsisavinti ir prisitaikyti kintančioje aplinkoje, kad ji galėtų įgyvendinti savo tikslus ir išlikti bei klestėti.	Mathenge ir kt. (2020)
Kaip įmonės sugebėjimas sugerti stresą, atgauti kritinį funkcionalumą ir klestėti pakitusiomis aplinkybėmis.	Reeves ir Whitaker (2020)

Analizuojant lentelę nr. 1 galima išskirti dvi atsparumo apibrėžties prieigas, kurios pateikiamos įmonių valdymo tyrimų kontekstuose:

- Tolydumas per pokytį** – tolydus nenutraukiamas judėjimas, padedant įvesti ir įgyvendinti verslo, produkto, procesų ar sistemos pakeitimus kontroliuojamai ir koordinuotai, išvengiant problemų ir rizikos (Qin, Y., 2014).
- Grįžimas į pradinę būseną** – turimas įmonės atsparumas sukrėtimams gali padėti „sugerti“ krizės žalą, gali padėti subalansuoti nuostolius ir pagelbėti susigrąžinti sistemą į pradinę būklę. (Blaževičė, 2021).

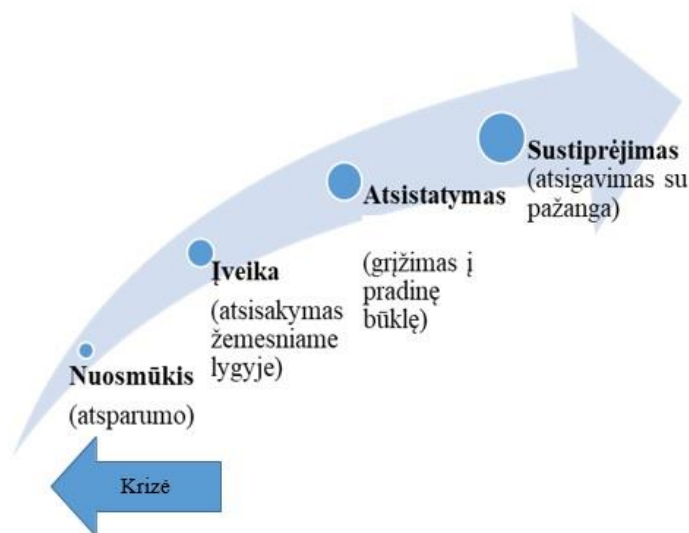
Ekonominiame kontekste atsparumas dažniausiai siejama su „tolydumu per pokyčius“ (angl. continuity through change), tačiau gali būti apibrėžiamas ir kaip „grįžimas į pradinę būseną“. (Palekienė, 2016). Bahman Zohuri (2017) teigia, kad kiti mokslininkai atsparumą nusako kaip gebėjimą išlaikyti tam tikras sistemos funkcijas, reakcijas ar patirtus sutrikimus. Bagman Zohuri

(2017) sutinka su Jucevičiaus (2017) teiginiu, kad šiandieninėje aplinkoje svarbi įmonių veiklos savybė yra gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos neapibrėžtumo sąlygų, kurios dažnai atsiranda dėl globalių iššūkių ir netikėtų pokyčių. Taigi, įmonių atsparumas tampa akivaizdus krizių metu, kai trūksta išteklių ir laiko, kad būtų galima atlikti įprastas administracines užduotis ir planuoti veiklą ilgalaikėje ir trumpalaikėje perspektyvoje. Kaip teigia Vera (2004), atsparumui yra būdinga savybė, kuri parodo kaip sistema reaguoja į sutrikimą ar stresorių. Teigiama, kad kuo sistema atsparesnė, tuo didesnius trikdžius ji gali atlaikyti.

Remiantis išvardintais autoriais galima matyti, kad įmonės atsparumas rodo jos gebėjimą išlaikyti veiklos stabilumą ir tęsti savo funkcijas nepaisant nepalankių sąlygų, iššūkių ar krizių. Tai yra įmonės gebėjimas prisitaikyti prie kintančios aplinkos, įveikti sunkumus ir išlikti konkurencinga bei pelninga.

1.2. Įmonių atsparumo didinimo strategijos ir iššūkiai krizių valdymo kontekste

Krizės yra natūralus verslo raidos etapas, padedantis įmonėje stiprinti atsparumą. Todėl yra manoma, kad didelę reikšmę turėtų teikti ne gynyba nuo sudėtingų situacijų, bet gebėjimų ugdymas, kurie leistų prisitaikyti prie susiklosčiusių krizių. Atsparios įmonės yra pajėgios išlaikyti ir atkurti dinamiškai stabilią būklę, kuri suteikia galimybę sėkmingai tęsti veiklą net įvykus įvairioms krizėms ar veikti efektyviai nuolat besikeičiančiose grėsmių aplinkose.



2 pav. Krizės įveikimo etapai (Blaževičė, 2021)

Dr. I. Blaževičė (2022) paveiksle nr. 2 pateikia krizės įveikimo keturių etapų seką: nuosmūkis, įveika, atsistatymas ir sustiprėjimas. Autorė mano, kad norint „sugerti“ krizės žalą, reikalingas bendruomenės atsparumas, kurio dėka įmonė gali subalansuoti nuostolius, kas vėliau padėtų įmonei grįžti į pradinę būklę. Tačiau norint, kad atsirastų impulsas pokyčiams ir sukrėtimą yra reikalingos atraminės sąlygos gerovės plėtrai, kurios apima išteklius, valdymą ir paslaugų sistemas.

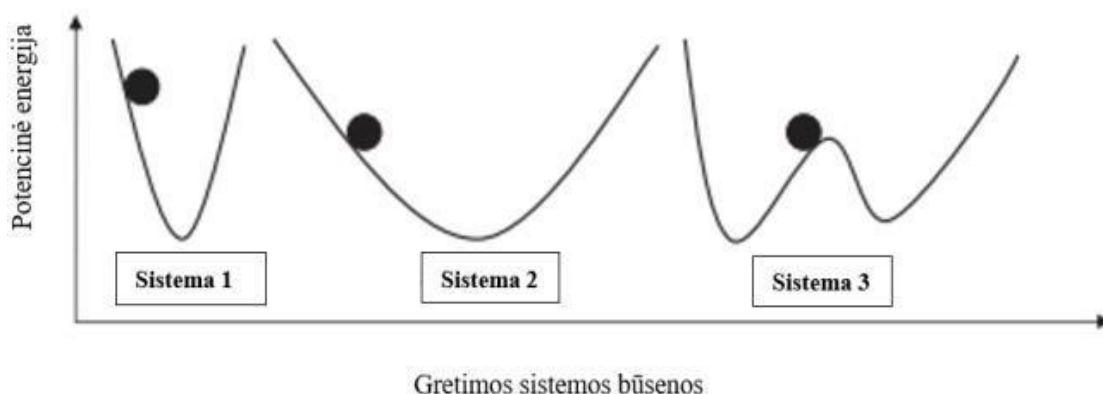
Giousmpasoglou ir kt. (2021) manymu, pagrindinis dėmesys krizės laikotarpiu turi būti skiriamas vadovo vaidmeniui ir jo santykiams su vadovavimo efektyvumu ir veikla. Tyrime yra tvirtinama, kad vadybininkai turi būti gerai aprūpinti ir gebėti numatyti bei parengti savo komandas potencialioms krizėms, sudarydami galimų grėsmių, rizikos ir pažeidžiamumo žemėlapių bei rengdami mokymus,

kuriais siekiama užkirsti kelią žalai ir ją sumažinti. Kaip pažymėjo Pappas (2018), tai sudėtingas procesas, nes sprendimai krizių metu turi būti apskaičiuoti ir išanalizuoti iš kelių frontų, pvz. operacijos, rinkodaros, kainų politikos ir kt.; visa tai atspindi tarpdisciplininį pramonės pobūdį. Krizių valdymas ir atsparumo ugdymas reikalauja, kad visose srityse būtų taikoma vadybinė patirtis, tačiau visų pirma reikia vadovų noro ir ryžto susidoroti su pačia krize (Brown, 2018).

Kalbant apie vadovus ir vadybininkus Wang (2012) tyrime pabrėžė, kad planuojant krizes tikslinga išnagrinėti psichologinius individo veiksnius, tokius kaip „patirtis, vertybės ir įsitikinimai, asmeninės savybės, socialinės ir kultūrinės normos, nuostatos ir suvokimas“. Tyrime buvo pateikti ir įmonės krizių planavimo elgesio veiksniai: požiūris, subjektyvios normos ir praeities krizių patirtis.

Fikselio (2003) mokslinėse išvalgose išskiriamos keturios pagrindinės organizacijos sistemos charakteristikos, kurios svarbios formuojant atsparumo strategijas:

1. **Įvairovė** – naudojama egzistuojant kelioms elgesio normoms ir skirtingoms organizacijos formoms.
2. **Efektivumas** – naudojamas, kai didinamas našumas, pasitelkiant turimus ribotus išteklius.
3. **Prisitaikomumas** – suteikia galimybę lanksčiai keistis reaguojant į naują spaudimą.
4. **Sanglaudumas** – kai norima suvienyti santykius ir ryšį tarp skirtingų sistemų egzistavimų.



3 pav. Sistemų trajektorijos pagal (sudaryta autorės pagal Fikselį (2003)).

Norėdamas iliustruotai pateikti sistemos charakteristikas, Fikselis (2003) supaprastino grafinį sistemų atvaizdavimą ir pateikė skirtingus atsparumo tipus (žr. 3 pav.). Paliokaitė (2021, p. 19) Fikselio sistemų trajektoriją paaiškina sakydama, kad „kiekviena sistema turi stabilią būseną, rodančią mažiausią potencialią energiją, kurioje sistema palaiko nusistovėjusią tvarką ir funkciją, tačiau kai sistemai kyla grėsmė ar sutrikimas, ši būseną yra linkusi pasislinkti gretima trajektorija“.

Trijų sistemų tipų sampratų aprašymai:

1. **1-oji sistema** veikia siauroje galimų būsenų juostoje. Deja, bet sistema nesugeba susidoroti su didesnio masto ar didesnio poveikio įvykiais, nors ir yra sukurta, kad būtų atspari mažiems pusiausvyros būsenos trikdžiams. Todėl nors ir sistema yra laikoma atspari, ji yra visai ne elastinga.
2. **2-oji sistema** priešingai nei pirmoji suteikia didesnę atsparumą trikdžiams. Taip nutinka, nes sugeba išlaikyti pagrindinę funkciją įvairiose būsenose, kas leidžia sistemai palapsniui

sugrįžti į pusiausvyrą. Todėl sistemą galima apibūdinti kaip atsparią ir elastingą, kuri dažnai būdinga socialinėms ar ekologinėms sistemoms.

3. **3-oji sistema** suteikia žymiai didesnę atsparumą esant net ir labai dideliems trikdžiams. Ši sistema turi kelias pusiausvyros būsenas, kas leidžia nesudėtingai pereiti į kitą būseną, o tai reiškia, kad ji sugeba toleruoti didesnius sutrikimus.

Apibendrinant matome, kad trijų sistemų perėjimai prie kito pusiausvyros taško reiškia esminį struktūros ir funkcijos pokytį, vaizdą, kad verslo tęstinumas reiškia organizacijos gebėjimą tęsti produktų ar paslaugų tiekimą. Tai leidžia numatyti tam tikrus sutrikimus ir parengti jų įveikimo planą, kurio tikslas – užtikrinti, kad net ir tęsiantis staiga užkluptiems sutrikimams ir verslo trikdžiams, verslas sugebės tęsti savo veiklą. Įmonių veiklos tęstinumui valdyti galima pasinaudoti Paliokaitės (2021) sudaryta ciklo metodika „Planuok – Daryk – Tikrink – Veik“ remiantis Shewhart – Deming (1939) (žr. 4 pav.).



4 pav. „Planuok – Daryk – Tikrink – Veik“ (sudaryta Paliokaitės (2021) pagal Shewhart – Deming (1939))

Analizuojant aukščiau pateiktą Paliokaitės (2021) pagal Shewhart – Deming (1939) sudarytą paveikslą nr. 4 galima pastebėti, kad:

Pirmuoju **planavimo** etapu, reikia suprasti aplinką, kurioje veikia įmonės verslas. Tuomet numanyti galimas problemas ir rizikas, kurios gali sutrukdyti kasdieninę veiklą bei identifikuoti galimybes. Tačiau nustatant rizikas labai svarbu yra nustatyti prioritetus ir mažinimo veiksmus, išnagrinėti turimą informaciją, generuoti idėjas ir parengti tvirtą įgyvendinimo planą. Tokiu būdu atliekant analizę yra patartina įsivardinti sėkmės kriterijus ir išsikelti pamatuojamus tikslus, prie kurių kiek vėliau bus sugrįžtama patikrinimo etape.

Antrajame **darymo** etape yra rekomenduojama išbandyti galimą pradinį sprendimą ir atlikti nedidelio masto bandomąjį projektą, rekomenduojama kaupti duomenis ir pasitikrinti, ar bus pasiekiamas norimas rezultatas, kuris bus naudojamas tikrinimo etape. Šiame žingsnyje yra svarbus ir kontrolės

priemonių įgyvendinimas, tokių kaip: žmogiškieji ištekliai, IT sistemos, procedūros, tiekėjai, biudžetas, tikslinė metrika.

Trečiuoju **tikrinimo** etapu įmonės turi tikrinti reguliariai bandomojo projekto rezultatus. Pagal kuriuos galėtų matyti ar kontrolės priemonės veikia, ar išlieka svarbios tenkinant verslo poreikius ir tikslus keičiantis aplinkai. Testuojant privaloma nustatyti, ar tęstinumo sąlygas galima pasiekti naudojant tik esamas priemones, o galbūt reikia papildomai įtraukti ir daugiau naujų.

Ketvirtajame **veikimo** etape išsikėlus idėją ir ją išbandžius, bei patikrinus ar yra įgyvendinamas galutinis sprendimas, turint testų rezultatus ir realius trikdžius, įmonės turi imtis taisomų, prevencinių veiksmų, kad galėtų užtikrinti verslo tęstinumo planą. Plano tikslas turėtų būti išlikti veiksmingam net ir nuolat kintančiame kontekste.

Tačiau net ir pritaikius Shewhart – Deming (1939) ciklo modelį, reikėtų žinoti, kad tai dar nėra baigtinis procesas. Nuolat reikia ieškoti verslo modelio tobulinimų, siekiant užtikrinti ne tik verslo tęstinumą, bet ir tolimesnę sėkmę.

Bharwani (2017) savo tyrime papildomai papildė Shewhart – Deming (1939) modelį kitais dedamaisiais: tarpasmeniniais įgūdžiais, emociniu ir kultūriniu intelektu. Haveras (2014) tvirtina, kad vadovai turėtų demonstruoti emocinį reguliavimą – gebėjimą priimti gerus sprendimus stresinėse situacijose, kad galėtų kontroliuoti savo elgesį, efektyviai valdyti savo komandos emocijas. Tyrėjo manymu siekiant atsparumo yra reikalingos teigiamos emocijos, kurios padeda įveikti audrą, susidoroti su nerimu ir toleruoti nusivylimą.

2 lentelė. Išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai atsparumo atveju (sudaryta autorės pagal Gečiene (2021))

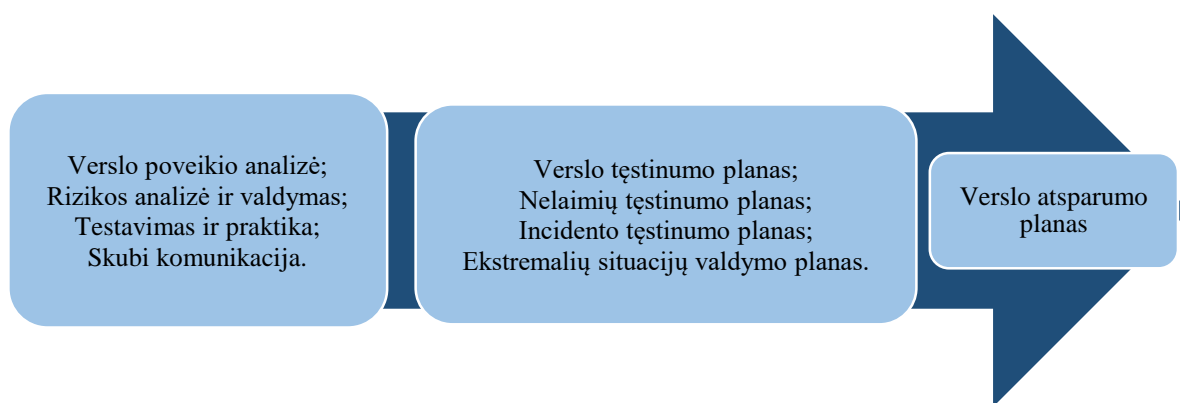
Išorinės aplinkos veiksniai	Vidinės aplinkos veiksniai
Naujovių kūrimas ir pasirengimas veikti iš anksto. Veiklos efektyvumo didinimas ir nuolatinis tobulinimas. Standartizuoti rizikos valdymo procesai. Plėtoti technologijas ir auginti žinias.	Žinių ir kompetencijų tobulinimas. Strateginis planavimas. Įgalinanti lyderystė. Veiklos tęstinumo procesų valdymas.

Pasak Gečienės (2021), siekiant didinti atsparumą konkrečiu atveju, būtinai reikia išskirti/ įvertinti verslą veikiančius išorinius ir vidinius aplinkos veiksnius (žr. 2 lentė). Tokiu būdu įmonė įvertinusi veiksnius lengviau adaptuojasi ir prisitaiko prie ištikusios krizės bei leidžia matyti galimas perspektyvas ir parengti atsparumo planą. Kuriant planą reikėtų žinoti, kad krizės poveikis atsparumui gali būti trumpalaikis ir ilgalaikis. Trumpalaikis – nurodo greitą adaptaciją ir atsparumą įmonėje. Ilgalaikis – ilgesnis procesų laikotarpis su lėtesne adaptacija įmonėje.

Sharma (2021) antrina Gečienei (2021) sakydamas, kad vidinėje ir išorinėje verslo aplinkoje yra daug veiksnių, kurie krizės metu turi tiesioginės ar netiesioginės įtakos bet kuriai verslo naujovei. Jis tvirtina, kad verslo vadovai ir strategijos planuotojai turi atidžiai išanalizuoti šiuos veiksnius. Kiekvienos įmonės verslo aplinkoje yra tam tikri konkrečiai pramonės šakai ir konkrečiai įmonei būdingi veiksniai. Atsižvelgdama į silpnąsias ir stipriąsias puses, verslo planuotojai turėtų atidžiai stebėti galimybes ir grėsmes, kylančias iš išorinės verslo aplinkos, kurioje įmonė veikia.

Četvergas (2021) pabrėžia, kad atsparumo (planas) strategija kritinėmis situacijomis gali įmonėms ar organizacijoms padėti išspręsti strateginius veiksmus, kurie normaliomis aplinkos sąlygomis vyktų ar prasidėtų vėliau. Šie veiksmai gali būti susiję su naujos paslaugos ar produkto įvedimu į rinką, kuri pasižymi nišos savybėmis, nauja klientų aptarnavimo strategija, logistika ir pan. Šių veiksmų pagalba įmonės gali pasitikrinti teikiamos paslaugos, produkto ar aptarnavimo atgalinį ryšį. Tokiu būdu iš karto sužino ar sukurtas atsparumo planas bus naudingas ir taikytinas ateityje.

Tyrinėtojas Snedaker (2013) teigia, kad kiekvienas įmonės elementas turi būti apsaugotas nuo nepageidaujamų įvykių. Įmonės turi parodyti galimybes keistis ir prisitaikyti, net ir laikinai – toliau vykdyti verslą, kol sutrikimas bus sušvelnintas ir normalizuotas. Todėl jis siūlo verslo atsparumo planą įmonėms, linkusioms į lankstumą. (žr. 5 pav.).



5 pav. Verslo atsparumo planas (sudaryta autorės pagal Snedaker, 2013)

Snedaker (2013) verslo atsparumo planas (angl. Snedaker business resilience plan) yra dokumentas, kuris apibrėžia organizacijos strategiją ir veiksmų planą siekiant užtikrinti jos gebėjimą veikti nepriklausomai nuo nepalankių ar krizinių situacijų. Šis planas yra skirtas identifikuoti ir įvertinti potencialius grėsmės šaltinius, nustatyti kritines verslo funkcijas, numatyti veiksmus krizės ar sutrikimo metu ir užtikrinti, kad organizacija galėtų greitai ir efektyviai atkurti savo veiklą.

Paveiksle nr. 5 pateiktas verslo atsparumo planas apima šias pagrindines veiklas:

1. **Grėsmių analizė.** Ši veikla apima identifikuoti ir įvertinti potencialias grėsmes, kurios gali paveikti organizacijos veiklą. Tai gali būti gamtinių nelaimių, technologinių gedimų, kibernetinių atakų ar kitų situacijų, kurios gali sukelti sutrikimus arba pakenkti verslui.
2. **Kritinių verslo funkcijų nustatymas.** Ši veikla yra skirta identifikuoti ir nustatyti svarbiausias organizacijos veiklos sritis ir funkcijas. Tai apima veiklas, kurios yra būtinos organizacijos tęstinumui ir išgyvenimui krizės ar sutrikimo metu.
3. **Rizikos valdymas.** Veikla apima identifikuoti ir įvertinti organizacijos pažeidžiamumus bei sukurti strategijas ir veiksmų planus jų mažinimui arba pašalinimui. Tai gali apimti saugumo priemones, saugumo kopijavimo sistemų naudojimą, tinklo atkūrimo strategijas ir kitas priemones, kurios padės išvengti ar sumažinti grėsmių įtaką.
4. **Veiksmų planavimas krizės atveju.** Veikla apima nustatyti veiksmų planus ir procedūras, kurios bus taikomos krizės ar sutrikimo metu. Tai gali apimti komandos susitikimus, ryšio priemonių nustatymą, veiksmus darbuotojams, klientams ir tiekimo grandinei informuoti bei bendradarbiauti su atitinkamomis institucijomis ar tarnybomis.

Pagrindinis plano išskirtinumas yra tai, jog planas orientuotas į įmonės atsparumo valdymą, taikant priemones ir strategijas, kad įmonė būtų pasirengusi įvairioms krizių situacijoms, tokioms kaip natūralios nelaimės, techniniai gedimai arba ekonomikos nestabilumas. Plano dėka yra atliekamas išsamių rizikos veiksnių vertinimas, identifikuojant potencialias grėsmes ir nustatant jų įtaką įmonės veiklai. Šis vertinimas leidžia nustatyti atsparumo strategijas ir priemones, kurios padės išvengti arba sumažinti rizikos padarinius.

Mokslinėje literatūroje analizuojamos ne tik atsparumo strategijų rengimo reikšmės ir etapai, bet ir trikdžiai. Todėl yra išskiriami pagrindiniai keturi tradicinio valdymo iššūkiai. Žemiau pateikiami trukdžių atsparumo strategijos formavimui pavyzdžiai (Reeves, 2020):

1. Įmonės stengiasi orientotis į maksimalų vertės didinimą (dividendus ir akcijas) akcininkams. Neapskaičiuodami ir neišmatuodami atsparumo konkrečioje materialinėje rizikoje.
2. Įmonės stengiasi kuo labiau padidinti trumpalaikę grąžą. Toks būdas yra priešingas formuojant atsparumą ir daugialypę perspektyvą, nes atsisakant našumo ir efektyvumo šiandien, neįmanoma užtikrinti ilgalaikio našumo ateityje.
3. Daug dėmesio skiriama stabilių planų kūrimui ir vykdymui. Norint, kad tai būtų veiksminga reikia, kad priežastiniai ryšiai būtų aiškūs ir nuspėjami.
4. Korporatyvinio kapitalizmo modelyje įmonės traktuojamos kaip atskiros „ekonominės salos“. Jas valdyti ir optimizuoti reikia atskirai. Tačiau yra teigiama, kad dažnu atveju toks veiksmas supaprastina valdymą ir atsakomybę, o tai leidžia įmonėms paslėpti suinteresuotų šalių ekonominę ir socialinę priklausomybę.

Todėl Reeves (2020) lentelėje nr. 3 nurodo, kad galima išskirti dar šešis ilgalaikių sistemų principus, kai įmonės gali struktūrizuoti savo organizacijas ir sprendimų procesus, kurių pagalba gali įveikti krizes ir likti atsparios.

3 lentelė. Sistemų principai ir funkcijos (sudaryta autorės pagal Reeves (2020))

Sistemų principai	Funkcija
Perteklius (atsargų, funkcijų ir kt.)	Padeda apsaugoti nuo netikėtų sukrėtimų, tačiau tai yra trumpalaikis efektas.
Įvairovė (paslaugų, klientų ir kt.)	Jeigu ištinke nauja grėsmė, padeda užtikrinti, kad vienai kategorijai žlugus sistema nesugestų. Tačiau turime žinoti, kad standartizacijos būdu gali būti pasiekiamas ir mažesnis efektyvumas.
Moduliškumas	Elementų savarankiškumas padeda išlaikyti sistemos stabilumą net gedimo atveju. Taip galima išvengti visos sistemos žlugimo, nepaisant organizacinio projekto efektyvumo. Modulinės sistemos dalių skaidrumas leidžia jas lengviau valdyti ir prisitaikyti prie krizių bei grėsmių.
Prisitaikymas	Suteikia galimybę tobulėti bandymų ir klaidų būdu, siekiant išplėsti geriausiai veikiančias idėjas. Procesai ir struktūros šiame etape yra skirti lankstumui aplinkos poveikiams ir mokymui.
Atsargumas	Etapo metu suteikiama galimybė apdairiai parengti nenumatytų atvejų planus ar įsivertinti riziką (galinčia turėti reikšmingų pasekmių nepalankiomis sąlygomis). Galima pasirengti planuojamų veiksmų scenarijus stebint ir iš anksto analizuojant sistemos pažeidžiamumą.
Suderinamumas	Stebimas įmonės tikslų ir veiklos suderinimas, kuris labai svarbus siekiant ilgalaikės sėkmės, nes įmonės yra įtrauktos į tiekimo grandines, verslo ekosistemas, ekonomiką, visuomenę ir kitas natūralias ekosistemas.

Antrinant Reeves (2020) tyrimui, galima atkreipti dėmesį ir į Gečienės, J. (2020) tyrimą, kuris išskiria pagrindines iššūkių kategorijas ir nurodo, kokie yra probleminių valdymo iššūkių apibūdinimai susiduriant su krizėmis. Todėl lentelėje nr. 4 galima matyti, kas yra pastebima gautuose tyrimo rezultatuose.

4 lentelė. Krizės iššūkių kategorijos ir jų probleminių valdymo iššūkių apibūdinimas (Gečienė, 2020)

Iššūkių kategorija	Probleminių valdymo iššūkių apibūdinimas
Teisiniai	Nėra tinkamai parengta teisinė bazė, tai reiškia, kad teisės aktai nėra pritaikyti verslo veiklai įprastomis sąlygomis; trūksta teisės aktų, reguliuojančių verslo veiklą ekstremaliomis situacijomis; valstybė nepasirengusi tinkamai valdyti ekstremalių situacijų šalyje, todėl susidaro rūpesčių ir veiklos trukdžių ne tik dėl objektyvių aplinkybių, bet ir dėl valstybės institucijų nepasirengimo; valstybės paramos pozicija įmonėms ir partneriams yra neaiški, trūksta papildomų sprendimų priėmimo priemonių.
Finansiniai	Nereguliarus finansavimas verslo plėtrai; finansinis nestabilumas; išaugę būtinųjų priemonių kainos.
Organizaciniai/veiklos organizavimo	Nepakankamas savivaldybės pasirengimas ir dėmesys įmonėms; problematiškai vietai tinkamai paskirstyti darbo krūvi dirbantiems darbo vietoje ir nuotoliniu būdu, pasidalinti darbus kolegų atostogų metu; darbo organizavimo įgūdžių stoka, organizuotumo trūkumas, chaotiškas darbas; laiko stoka – darbo perkėlimas į virtualią erdvę; darbo ir šeimos gyvenimo suderinimas pradėjus dirbti iš namų, nuotoliniu būdu; neaiškumas kaip bus organizuotas darbas ir neapibrėžtumas, netikrumas dėl ateities perspektyvų.
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Darbuotojų panika, pyktis, stresas, nežinomybė, kolegų abejingumas, požiūrių skirtumai; komandos asmeninių savybių skirtumai; sudėtinga spręsti problemas; nepakankama darbuotojų motyvacija ir atsakomybė.
Komunikaciniai	Gyvo kontakto nebuvimas, komunikavimo trūkumas, mažėjantis informacijos perdavimo efektyvumas; Sudėtinga perteikti žinias, gauti atgalinį ryšį; nežinia kur kreiptis, kad gauti reikiamą informaciją, kaip dirbti įvykus nenumatytiems pokyčiams ar susiklosčius nepalankioms aplinkybėms; nėra vieningos sistemos, kuri vienu ar kitu atveju teiktų konsultaciją; dėl nenumatytų pokyčių komunikacija nėra aktyvi, informacija darbuotojus pasiekia lėtai.
Kompetencijų tobulinimo	Nesuformuotas įprotis, žinių stoka kaip mokytis nuotoliniu būdu, naujų įgūdžių lavinimo trūkumas
Techniniai	Informacinių ir telekomunikacinių technologijų trukdžiai; Ribotos informacinių technologijų žinios; Nemokėjimas taip greitai įvaldyti naujas technologijas..

Atsižvelgiant į mokslininkų pateiktą informaciją, turime pripažinti, kad procesą reikia išmanyti ir mokėti adaptuoti įmonėje, tuomet pokyčiai (procesai) neš naudą. Tam yra reikalingos krizės atsparumo didinimo strategijos. Lentelėje nr. 5 galima matyti, kad Gečienės (2020) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė pagrindines problemas, kurios kyla įmonėse krizinių situacijų metu ir pagrindinius veiksmus, kurie padeda išgyventi krizės laikotarpį ir tapti atsparioms.

Nors į gyvenimą yra nuolat įnešama įvairių pokyčių ir stengiamasi prie jų adaptuotis, tačiau iš nepatogios padėties nėra lengvai išeinama. Verslo įmonės turi būti pasirengusios keistis net tada, kai jos to ir nenori. Pasak Sharma (2020), naujoviški, kartais būnantys netikėtai novatoriški verslo modeliai ir perspektyvos turi būti sukurti ir įgyvendinti, kad išgyventų sudėtingus laikus.

5 lentelė. Verslo įmonių problemos ir galimi sprendimai (Gečienė, 2020)

Pagrindinės problemos krizės metu.	Pagrindiniai veiksmai, padedantys išgyventi krizės laikotarpį.
Valstybinių institucijų nepasirengimas krizinėms situacijoms.	Organizacinis potencialas, kurį reikia įveikti nenumatytų pokyčių, efektyvaus veiklos tęstinumo procesus ir rizikos valdymą.
Nepakankamas teisinės bazės paruošimas.	Teisinė bazė, kurios dėka reglamentuojanti veikla organizacijai užtikrinama.
Nepakankamas įmonės pasiruošimas darbui krizės laikotarpiu, neplanuoti veiksmai ir priemonės.	Informacijos skaida apie prevenciją, galimus gedimus; žmogiškųjų išteklių valdymas; darbuotojų mokymas prisitaikyti prie kintančių sąlygų periodiškai; maksimalus darbuotojų produktyvumas ir koncentracija.
Trikdymas informacijos telekomunikacinių technologijų sityje.	Naujų technologijų įvedimas; inovacijų taikymas; siekimas būti novatoriškam ir iniciatyviam savo srityje.
Nepakankamas organizacinis lankstumas ir gebėjimas efektyviai dirbti nuotoliniu būdu.	Verslo lankstumas prisitaikyti ir išlaikyti pusiausvyrą versle ir problemų sprendime.
Per didelis nesaugumo jausmas; Atsakomybės našta vadovui; Netikėtai pasikeitusios ekstremalios situacijos.	Socialinio kapitalo panaudojimas; įkvepiančios ir stiprinančios organizacinės kultūros aplinkos kūrimas; skatinanti socialinius santykius ir ryšių „tinklus“.
Aplinka.	Geranoriškas bendradarbiavimas; pasitikėjimas komanda.
Padidėjęs psichologinės pagalbos poreikis (baimė, emocinis stresas, nežinojimas)	Verslo gebėjimas valdyti nepageidajamų įvykių pasekmes ir imtis taisomųjų veiksmų taip, kad būtų sumažintas smūgis.
Finansinis nestabilumas.	Efektyvumas yra įmonės sugebėjimas efektyviai ir laiku pasiekti prioritetus bei tikslus, mažinti nuostolius ir išvengti jų padarinių ekstremaliose situacijose.

Todėl galima matyti, kad verslo atsparumui formuoti yra svarbios organizacijos sistemos charakteristikos, tokiuose aspektuose kaip įvairovė, efektyvumas, prisitaikomumas ir sanglauda. Matome tris sistemų tipus, kurie skiriasi savo atsparumo lygiu. Verslo atsparumas yra svarbus verslo plėtros aspektas ir pateikia įvairias strategijas bei metodikas, kurios padeda įmonėms pasiekti ir išlaikyti atsparumo lygį krizės situacijose. Todėl yra ypač svarbu įmonėms turėti ir numatyti kelias galimas strategijas, galinčias padėti įmonei išlikti atsparioms krizėms.

2. Tarptautinių santykių sukeltos krizės ir įmonių atsparumo didinimas

Krizės ir jų valdymas yra svarbi tema verslo aplinkoje. Krizė yra nenuspėjamas įvykis arba situacija, kuri sukelia didelį neigiamą poveikį įmonei ir gali pavojingai paveikti jos veiklą, reputaciją ir finansinę padėtį. Todėl efektyvus krizių valdymas yra būtinas, siekiant išlaikyti ir atkurti verslo veiklą bei užtikrinti ilgalaikį sėkmės tęstinumą.

Pasauliniu lygmeniu įmonių mąstymas yra nukreiptas į nuolat kintantį pasaulį. Tai lemia didėjantys pokyčiai konkurencingoje ekonomikoje ir rinkoje, demografiniai pokyčiai, greiti pokyčiai, urbanizacija, technologijų augimas, pasaulinės pandemijos, politiniai konfliktai, išteklių trūkumas, klimatas. (Field; Look, 2018)

Pasaulinėje mokslinėje literatūroje, įmonių krizės nagrinėjimas atsirado nuo 1930 m. Tuomet krizės buvo aprašomos kaip išorinių faktorių neigiama įtaka pramonei, kurių priežastys nurodomos kaip išorinės aplinkos faktorių neigiama įtaka vidiniams priežastims (Giacosa, 2011).

Krizės valdymas apima įvairias strategijas ir veiksmus, kuriuos įmonė gali įgyvendinti reaguodama į krizę. Štai keletas svarbių aspektų, susijusių su krizių valdymu įmonėse:

1. **Krizių planavimas.** Įmonės turėtų turėti išankstinį krizių valdymo planą, kuriame būtų numatyti skirtingų rūšių krizių scenarijai ir veiksmai. Tai greita reakcija į krizę, veiklos koordinavimas, komunikacija su suinteresuotomis šalimis ir kt.
2. **Efektyvi komunikacija.** Krizės metu yra labai svarbu užtikrinti aiškią, nuoseklią ir teisingą komunikaciją tiek viduje, tiek ir su išorės suinteresuotosiomis šalimis. Tai apima informacijos teikimą apie situaciją, veiksmus, kurių įmonė imasi, ir žinias apie tai, kaip tai gali paveikti įmonės klientus, darbuotojus, tiekėjus ir visuomenę.
3. **Lankstumas ir prisitaikymas.** Krizės dažnai keičia aplinką, todėl įmonėms svarbu būti lanksčioms ir prisitaikyti prie naujų sąlygų. Tai gali reikšti greito sprendimų priėmimo procesų įdiegimą, veiklos pertvarkymą, alternatyvių veiksmų ieškojimą ir naujų galimybių atpažinimą.
4. **Komandos darbas.** Efektyvus krizių valdymas reikalauja stiprios, gerai suderintos ir pasitikinčios komandos.

2.1. Krizės apibrėžtys ir jas sukeliančios veiksniai

Terminas „krizė“ dažniausiai apibrėžiamas kaip neigiamą įtaką verslui turintis veiksnys. Šį požiūrį patvirtina lentelėje nr. 6 autorių citatos. Tačiau vis daugiau autorių pabrėžia ir teigiamą krizės pusę: įmonė įgauna atsparumą, kurio dėka išsivysto impulsas keistis ir naujas požiūris į galimybes įveikus krizę. Pavyzdžiui Fink (2002) sako, kad krizė, tai kritiniai įmonės pokyčiai, kurie gali būti ištaisyti. O Valackienė (2011) mano, kad krizė tai yra situacija, kuriai būdingi reikšmingi neigiami pokyčiai įmonėje, kurie skatina įmonės darbuotojus taikyti specialius veiksmus, formuoti naujas operacijas, siekiant atnaujinti ir garantuoti tolesnį veiklos tęstinumą, tačiau tai gali būti ir naujos galimybės. Kita mokslininkė Blaževičė (2021) mano, kad krizes sukeliančios veiksniai yra išoriniai arba vidiniai įvykiai, kurie sutrikdo arba riboja įprastinį sistemos veikimą.

6 lentelė. „Krizės“ sąvokos supratimas (sudaryta autorės)

Apibrėžimas	Autorius
Krizė – momentas, kai įmonė susiduria su sunkumais ir tokia būklė tampa pavojinga tolesniam įmonės vystymuisi.	Webster (2000)
Krizė – tai neplanuoti įvykiai, atsitikimai, incidentai ar visa įvykių eilė vedanti į nepalankius įmonės rezultatus.	Hamidi (2007)
Krizė – nesvarbu žmogaus ar gamtos sukelta. Tai įvykis su stipriu, kartais net katastrofišku poveikiu verslui ar visuomenei.	Alireza (2012)
Krizė – pirmi būklės pokyčiai, pasireiškiantys padidėjusia rizika, reitingų praradimu, kasdieninių operacijų problemomis, viešosios nuomonės pasikeitimu, veiklos suprastėjimu.	Mitroff (2004)
Krizė: 1) destabilizuojantis procesas, 2) sukelia įvairialypes pasekmes, 3) peržengia tipinę įmonės sistemą ir sukrečia įmonės orientacinį pagrindą.	Tanase (2012)

Mokslinėje literatūroje išryškėja trys krizės suvokimo koncepcijos: siekis išlikti, siekis atsinaujinti, siekis likviduoti (Bivainis, 2010). Pirmu atveju galima pastebėti, kad krizė yra suvokiama kaip pavojus, išlikimo iššūkis arba potencialus žlugimo scenarijus, todėl būtina siekti atkurti situaciją prieš krizę. Antruoju atveju matome, kaip teigiamą reiškinį, kuris skatina įmones imtis naujų veiksmų, pašalinti silpnąsias grandis. Trečiuoju požiūriu išskiriama tai, kad krizė pastebima kaip reiškinys, darantis neatitaisomą žalą įmonei, kuriai svarbiausiu tikslu tampa – likviduoti, patiriant mažiausius nuostolius.

E. Giacosa ir A. Mazzoleni (2011) krizės supratimą suskirstė į tris dalis ir jas aprašė kaip:

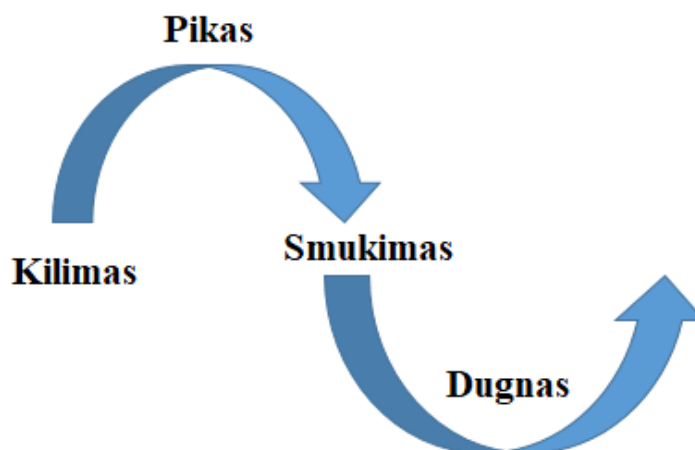
1. **Klasikinis požiūris** – krizė numatoma kaip neišvengiamas atrankos procesas, kuris yra būtinas „blogis“, norint užtikrinti natūralią įmonių atranką. Todėl manoma, kad krizė pašalina neefektyvias įmones iš konkurencinės aplinkos, tokiu būdu leisdama ištekliams persiskirstyti tarp pelningų įmonių.
2. **Tarpinis požiūris** – atsižvelgiama į kiekvieną įmonę, nesvarbu ji galinga ar silpna. Skatina įmones galvoti, lyg ji būtų nuolatinėje krizėje. Tai didina įmonių atsparumą, padedant išlipti iš krizinės būsenos. Todėl įmonės skatinamos nuolatinėms inovacijoms, bei kompanijos produktų atnaujinimui, kas ir leidžia įmones tobulėti.
3. **Įmonės požiūris** – krizė apibūdinama kaip normalus įmonės gyvybingumo pablogėjimas, todėl įmonės būklė kinta nuo sėkmingos iki nesėkmingos. Tai nurodo perėjimą iš vienos fazės į kitą, kas leidžia stebėti tam tikrus perspėjančius signalus.

Alvydas Baležentis (2010) savo tyrime rašo cituodamas F. J. Gouillart ir J. N. Kelly mokslinį straipsnį, kuriame teigiama, jog krizių priežastingumas ir nacionalinės verslo krizės skirstomos į: ekonomines, politines, terorizmo, socialines – kultūrinės, aplinkos, sveikatos, technologines ir komercines.

Europos ir kitų pasaulio šalių konkurencingumą lemia rinkos ekonomika, prie ekonominio augimo prisideda smulkiojo ir vidutinio verslo plėtra. Tai yra vienas iš pagrindinių tikslų, siekiant ekonominės plėtros (Bratkus, 2010). Pasaulio ekonominės krizės ženkliai paveikė ir priverčia atlikti reikšmingus pakeitimus planuojant ilgalaikes prognozes. Taip pat svarbu peržiūrėti trumpalaikius tikslus ir uždavinius. (Kilijoniene, 2008). Ekonominės krizės metu įmonių veiklos scenarijai patiria reikšmingus pokyčius, dėl ko pastaraisiais metais atsirado du išskirtiniai požiūriai į tai, kaip įmonės

turėtų elgtis ekonominės krizės laikotarpiu (Mačernis, 2009). Pasak Bernatonytės (2009) pirmaisiais atvejais teigiama, kad krizės metu verslui svarbu sutelkti dėmesį ir gaminti tik aukščiausią paklausą ir didelį pelną generuojančias prekes bei paslaugas. Antruoju požiūriu pabrėžiama, kad krizės atveju įmonė turi diversifikuoti produktų asortimentą ir siekti išlaikyti verslą. Tačiau K. Kriščiūno ir J. Grėblikaitės (2007) teigimu, svarbiausiu principu reikia laikyti tinkamą ir operatyvų prisitaikymą prie esamos situacijos.

Pasaulį krečiančios ekonominės krizės yra aiškinamos remiantis teorija, kad ekonominis ciklas turi keturias fazes (Hagemann, 2003) (žr. 6 pav.).



6 pav. Ekonominio ciklo fazės (sudaryta Pratašiūtės, 2013 pagal Hagemann, 2003) smukimas

Pratašiūtės (2013) teigimu, bankai pakilimo ir piko metu pradeda mažinti palūkanas, siekdami atgaivinti kapitalo rinką, dėl to verslininkai daugiau skolinasi, atsigaua investicijos, namų ūkio išlaidos didėja, auga produktyvumas gamybos mastams, mažėja nedarbas. Tačiau toks ūkio klestėjimas negali tęstis ilgai, nes ilgainiui verslo sektoriuje kaupiasi visų rūšių kapitalo perteklius, kuris skatina sutrikdyti pusiausvyrą tarp pasiūlos ir paklausos. Todėl yra pastebima, kad prasidėjus nuosmukiui mažėja įmonių gamybos ir pardavimų mastai, krinta darbo užmokestis ir kainos, verslininkai ima mažinti darbuotojų skaičių, mažėja investicijos, krinta vartojimas, dėl to mažėja ir BVP.

Finansų krizes lemiančius veiksnius galima suskirstyti į dvi dalis (Leika, 2008):

1. **Vidinius** – kuomet vyrauja apgaulė, perinvestavimas, per didelė konkurencija, nepakankama finansinių institucijų priežiūra, finansinės inovacijos, pernelyg optimistiniai lūkesčiai.
2. **Išorinius** – kuomet vyrauja spekuliaciniai kapitalo srautai, skolinimosi tarptautinėse rinkose sunkumai, fiksuotasis valiutos kursas.

Vidiniai veiksniai gali turėti didelę įtaką įmonių finansiniam stabilumui ir prisidėti prie finansinių krizių atsiradimo. Todėl svarbu, kad įmonės atidžiai stebėtų ir valdytų šiuos veiksnius, siekdamos išlaikyti sveiką finansinę padėtį ir pasiruošti galimiems finansiniams sunkumams.

Remiantis mokslininkų Vlachos (2019), Dias (2022), Azadian (2022) surinkta informacija, galima plačiau nagrinėti ir papildyti mokslininko Leika (2008) vidinius veiksnius, galinčius prisidėti prie finansų krizės atsiradimo ir juos išskirti į:

1. **Nepakankama finansinė valdymo politika.** Neprofesionalus ir nepakankamai valdomas finansinis valdymas gali lemti finansų krizę. Tai gali apimti netinkamą biudžeto planavimą, prastas kredito valdymo praktikas, nepakankamą pelno ir išlaidų kontrolę, pernelyg didelį skolų krūvą ir netinkamą lėšų paskirstymą. Įmonės turėtų turėti stiprią finansų valdymo politiką ir tinkamas procedūras, siekdamas užtikrinti finansinį stabilumą.
2. **Prastos strategijos ir sprendimai.** Netinkamos strategijos ir sprendimai gali turėti neigiamą poveikį įmonės finansinei padėčiai. Tai gali apimti nepakankamą rinkos tyrimą ir supratimą, klaidingus investicinius sprendimus, pernelyg didelę priklausomybę nuo vienos rinkos ar klientų grupės. Efektyvios strategijos ir gerai apgalvoti sprendimai padeda sumažinti riziką ir sustiprinti finansinį stabilumą.
3. **Prastos verslo modelio praktikos.** Kai kurios įmonės gali susidurti su finansinėmis krizėmis dėl prastai valdomų verslo modelių. Tai gali apimti nepakankamą produkto ar paslaugų diferenciaciją, netinkamą rinkos segmentavimą, pernelyg didelę kaštų struktūrą arba nepakankamą efektyvumo ir pelningumo valdymą. Įmonės turėtų atidžiai įvertinti savo verslo modelį ir reguliariai jį tobulinti, siekdamas užtikrinti finansinį stabilumą ir augimą.
4. **Silpna vidinė kontrolė ir apskaita.** Silpna vidinė kontrolė, apskaitos netikslumai ir netinkamos finansinės atskaitomybės praktikos gali sukelti finansų krizę. Tai gali lemti netikslų finansinį vaizdą, netinkamą pinigų srautų valdymą, sukčiavimą arba teisės pažeidimus. Įmonės turi turėti tvirtą vidinės kontrolės sistemą ir tinkamą apskaitos praktiką, kad būtų užtikrinta patikima finansinė atskaitomybė.
5. **Nepakankamas tinklo ir tiekimo grandinės valdymas.** Jei įmonė nepakankamai valdo savo tiekimo grandinę arba priklauso nuo vieno dominuojančio tiekėjo, tai gali lemti finansinę krizę. Nepakankama tiekimo grandinės valdymo praktika gali sukelti tiekimo trūkumus, kokybės problemas arba padidinti išlaidas. Įmonės turėtų turėti veiksmingą tiekimo grandinės valdymo strategiją, diversifikuoti tiekimo šaltinius ir užtikrinti gerą bendradarbiavimą su tiekimo grandinės partneriais.

Tačiau turime nepamiršti, kad finansų krizėms gali būti lemiami ir įtakos turintys išoriniai veiksniai, kurie veikia įmones, finansų rinkas ir ekonomiką apskritai. Todėl remiantis Jungmann (2021), Chen (2019), Makin (2019), Nguyen (2016) galima išskirti kelis svarbius išorinius veiksnius, galinčius prisidėti prie finansinių krizių atsiradimo:

1. **Makroekonominės sąlygos.** Žmonių perkamasis pajėgumas, BVP augimas, infliacija, palūkanų normos ir valstybės politika gali turėti įtakos finansų krizių atsiradimui. Pavyzdžiui, lėtas ekonomikos augimas, didelis nedarbo lygis arba nestabili valstybinė politika gali sukelti nepasitikėjimą finansų rinkomis ir lemti krizę.
2. **Finansų rinkos nestabilumas.** Svyravimai akcijų rinkose, smukusios žaliavų kainos, valiutų ir palūkanų normų svyravimai, galimi bankų ir finansų institucijų griūčiai, gali turėti didelės įtakos finansų sistemai ir sukelti krizę. Tokie nestabilumai gali atsirasti dėl ekonomikos nuosmukio, tarptautinės geopolitinės įtampos arba sisteminės rizikos plitimo finansų sektoriuje.
3. **Tarptautinės krizės ir nestabilumas.** Pasaulinės krizės ir nestabilumas gali sukelti finansų krizę. Pavyzdžiui, finansų krizė vienoje šalyje gali turėti neigiamą poveikį kitoms šalims per tarptautinius finansinius ryšius ir investicijas. Valiutų krizės, geopolitiniai konfliktai arba pasaulinės ekonomikos krizės gali sukelti finansų rinkų disbalansą ir lemti krizės atsiradimą.

4. **Teisiniai ir reguliavimo veiksniai.** Finansų reguliavimo politika, įstatymai ir taisyklės, priežiūros institucijų veiksmingumas gali turėti įtakos finansų krizių atsiradimui. Silpna reguliavimo sistema arba netinkami reguliavimo mechanizmai gali leisti piktnaudžiauti ir sukurti rizikingas finansines praktikas, kurios galiausiai veda į krizę.
5. **Tarptautinės prekybos ir ekonomikos ryšiai.** Globalizacija ir tarptautinė prekyba gali paveikti finansų krizių atsiradimą. Priklausomybė nuo eksporto ir importo, užsienio investicijų, valiutų kursų svyravimų ir kitų tarptautinių veiksnių gali sukurti nestabilumą ir pernešti krizės pasekmes iš vienos šalies į kitą.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad finansų krizių atsiradimas yra kompleksinis reiškinys, kuris dažnai sąveikauja su įvairiais vidiniais ir išoriniais veiksniais. Šie išoriniai veiksniai, kurie buvo paminėti, yra tik keletas pavyzdžių ir remiasi plačia ekonomikos ir finansų mokslinės literatūros analizėmis, ekonominių analitikų vertinimais ir ataskaitomis apie ankstesnes finansų krizes.

2.2. Tarptautinių santykių sukeltos krizės ir pasekmės konfliktuojančioms šalims

Tarptautinių santykių krizės yra svarbus ir aktualus reiškinys, kuris gali turėti didelį poveikį pasaulio ekonomikai. Krizė ir tarptautinis konfliktas yra dvi skirtingos sąvokos, tačiau jų sąsajos yra susijusios su neramumais ir įtampos padidėjimu tarptautiniu mastu.

Krizė apibūdina aštrią situaciją, kuri gali sukelti rimtų padarinių ir kelti grėsmę vienam ar kelioms valstybėms, regionui ar net pasauliui. Krizė gali atsirasti dėl skirtingų priežasčių, tokių kaip politinės įtampos, ekonominiai sunkumai, socialiniai neramumai, gamtinės katastrofos ar tarptautinės įtampos. Ji gali būti lokalizuota arba turėti daug platesnius padarinius. Pavyzdžiui, valstybės viduje gali kilti politinė krizė, o tai gali sukelti ne stabilumo regione ar net turėti tarptautinių pasekmių (Väyrynen, 2023).

Tarptautinis konfliktas yra situacija, kai dvi ar daugiau valstybių arba tarptautinių subjektų, pvz., organizacijų, institucijų ar grupių, tiesiogiai susiduria ir prieštarauja vienas kitam naudojant galią ar smurtą. Toks konfliktas gali būti ginkluotas arba neeilinės formos: ekonominis, politinis arba informacinis. Tarptautiniai konfliktai dažnai kyla dėl teritorinių ginčų, ideologinių nesutarimų, religinės ar etninės įtampos, konkurencijos dėl išteklių arba geopolitinių interesų (Chatagnier, 2017).

Sąsajos tarp krizės ir tarptautinio konflikto yra tai, kad intensyvi krizė gali pereiti į tarptautinį konfliktą. Pavyzdžiui, politinė krizė vienoje šalyje gali sukelti nestabilumą regione ar net sukelti karą, jei kaimyninės valstybės ar tarptautinės jėgos sunerimsta ir įsikiša į šią situaciją. Be to, krizės ir konfliktai vienoje šalyje ar regione gali turėti poveikį ir kitoms šalims, pavyzdžiui, per migraciją, humanitarinę krizę arba politinę įtaką (Snyder, 2015).

Svarbu pažymėti, kad ne kiekviena krizė veda prie tarptautinio konflikto. Tarptautiniai konfliktai dažnai priklauso nuo daugybės veiksnių, tokių kaip tarptautinės bendruomenės reakcija, diplomatija, tarptautinės organizacijos veiksmai ir kt. Tačiau krizės ir konfliktai gali būti tarpusavyje susiję ir vienas gali kelti pavojų kitam, todėl tarptautinės bendruomenės pastangos valdyti krizes ir išvengti konfliktų yra labai svarbios siekiant išsaugoti pasaulinį stabilumą ir taiką. Tarptautiniai konfliktai gali būti klasifikuojami įvairiais būdais, remiantis įvairiais kriterijais. Štai keletas pagrindinių klasifikavimo kriterijų, kurie dažnai naudojami:

Pagal dalyvaujančias šalis (Tumkevič, 2019):

1. Dviejų šalių konfliktas. Tai konfliktas, kai dalyvauja tik du valstybiniai subjektai.
2. Daugiašalių šalių konfliktas. Jame dalyvauja trys ar daugiau valstybių ar nevalstybinių subjektų.

Konfliktų analizė ir skirstymas pagal dalyvaujančias šalis yra svarbi užduotis tarptautinėje politikoje. Svarbu žinoti, kad politinis konfliktas, susijęs su politinėmis priežastimis, pvz., valdžios kontrolės ar ideologinių skirtumų klausimais (Henneberg, 2020). Šiame kontekste daugelis konfliktų gali būti klasifikuojami remiantis šalių, kurios tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvauja konflikte informacija.

Taip pat svarbu suprasti, kad tarptautiniai konfliktai turi daugybę unikalių aspektų ir jų priežastys gali skirtis priklausomai nuo konkrečių istorinių, politinių, ekonominių ir socialinių sąlygų kiekvienoje situacijoje. Analizuojant tarptautinius konfliktus, svarbu atsižvelgti į kontekstą, istoriją, kultūrinius veiksnius ir daugelį kitų veiksnių, kad būtų gautas aiškesnis ir išsamus paveikslas. Dėl šios priežasties yra pateikiamas (žr. 7 lentelę) papildomas pavyzdys, analizuojantis konflikto pobūdį, remiantis tikrais įvykiais ir faktais.

7 lentelė. Politinio konflikto pavyzdys skirstant pagal konflikto pobūdį (sudaryta autorės pagal Sotiriou, 2016)

Politisinis konfliktas – Ukrainos krizė	
Konfliktuojančios šalys ir metai	Ukraina ir Rusija, 2013 m.
Konflikto priežastys	Europos integracija. Ukraina ilgą laiką siekė glaudesnių ryšių su Europos Sąjunga ir pasirašyti asociacijos susitarimą. Tai buvo didelis politinis tikslas ir lūkestis daugumai Ukrainos gyventojų, ypač Vakarų Ukrainoje. Kai Ukrainos prezidentas Viktoras Janukovyčius atsisakė pasirašyti šį susitarimą, tai sukėlė nepriteklius ir nusivylimą žmonių tarpe, kurie pradėjo protestuoti.
Ukrainos krizė (Sotiriou, 2016)	Politinė korupcija. Yanukovyčiaus valdymo metu buvo plačiai paplitusi korupcija, valstybės resursų piktnaudžiavimas ir nepotizmas. Tai sukėlė nepasitenkinimą tarp Ukrainos gyventojų ir politinės opozicijos, kurie reikalavo valstybės valdymo reformų ir korupcijos mažinimo. Geopolitinės įtakos kova. Ukraina yra svarbi teritorija Rusijos geopolitinei įtakai. Rusija siekia išlaikyti arba didinti savo įtaką Ukrainoje, o Europos Sąjunga ir Vakarai siekia pritraukti Ukrainą į savo sferą. Ši kova dėl įtakos ir interesų sukėlė įtampą ir konfliktą. Etniniai ir religiniai skirtumai. Ukraina yra šalis su skirtingomis etninėmis ir kalbinėmis grupėmis. Rusų kalba ir rusiška kultūra yra plačiai paplitusi rytinėje ir pietinėje Ukrainos dalyje. Ukrainos nacionalizmo ir ukrainietiškos kultūros stiprinimas sukėlė įtampos tarp skirtingų grupių ir ideologinių nesutarimų.

Tarptautinės bendruomenės įsikišimas konfliktų ir krizių situacijose yra komplikotas ir daugialypis procesas. Tai atspindi tarptautinės politikos ir teisės svarbą sprendžiant pasaulines problemas. Įsikišimas tarptautinėse krizių ir konfliktų situacijose yra sudėtingas ir daugialypis procesas, kuris atspindi tarptautinės politikos ir teisės svarbą sprendžiant pasaulines problemas. Toks įsikišimas gali būti skirtas išlaikyti taiką, ginti žmogaus teises, užkirsti kelią humanitarinei katastrofai ar atkurti stabilias valstybių ar regionų padėtis. Tai pabrėžia tarptautinės bendruomenės atsakomybę ir įsipareigojimus ieškant tinkamų sprendimų siekiant užtikrinti pasaulinį saugumą ir stabilumą. Ši veikla gali būti susijusi su diplomatiniais, humanitariniais ar kariniais veiksmais, kurie siekiama atkurti taiką ir teisingumą bei užtikrinti ilgalaikį stabilumą.

Konfliktas Kosove, kuris prasidėjo 1998 m., buvo sudėtingas ir intensyvus konfliktas tarp kosovų albanų ir Serbijos valdžios. Tarptautinė bendruomenė, ypač NATO ir JT, imasi veiksmų, siekdama spręsti šį konfliktą. Pagrindinės strategijos, kurios buvo panaudotos 1998 m. konflikto Kosove

sprendimui: 1. Diplomacija ir derybos; 2. Diplomatinės sankcijos; 3. Karinės operacijos; 4. Taikos palaikymo pajėgos; (Henriksen, 2013).

Tarptautinių santykių krizės turi įvairių pasekmių šalių ekonomikai. Šios pasekmės gali būti siauros ir apribotos, tačiau gali turėti plačią ir ilgalaikę įtaką. Kai šalys susiduria su tarptautine krize, tai gali lemti ekonomikos augimo sulėtėjimą, investicijų sumažėjimą, valiutos devalvaciją, eksporto ir importo mažėjimą bei verslo aplinkos nestabilumą. Be to, tokios krizės gali sukelti socialinį nestabilumą, didelį nedarbą, padidėjusią skurdą ir gyvenimo lygio sumažėjimą (Duffy, 2019). Priede nr. 2 pateikiami keli pavyzdžiai, nurodant pasekmes ekonomikai.

Analizuojant tarptautinius konfliktus galima daryti išvadą, kad jie kainuoja daug ekonomikai. Konfliktai sukelia didelę žalą infrastruktūrai, prekybai, investicijoms ir turizmui. Sunaikinti ar pažeisti objektai reikalauja milžiniškų atstatymo kaštų, o prekybos apribojimai, tarptautinės sankcijos ir politinis nestabilumas trukdo ekonominiam augimui. Be to, konfliktai sukelia didelį žmonių migracijos srautą, kuris dar labiau padidina ekonominius ir socialinius iššūkius tiek šalims, dalyvaujantiems konfliktuose, tiek ir šalims, priimančioms pabėgėlius.

Tarptautiniai konfliktai gali turėti ilgalaikį poveikį ekonomikai, trukdydami jos stabilumui, augimui ir plėtrai. Didžiulės išlaidos karui, atstatymui, humanitarinei pagalbai ir migracijai reikalauja didelių išteklių, kurie galėtų būti panaudoti kitose srityse, tokioms kaip švietimas, sveikatos apsauga ar infrastruktūros plėtra. Taip pat reikia atkreipti dėmesį į ilgalaikį ekonomikos nuosmukį, kuris gali paveikti gyventojų pragyvenimo lygį, nedarbą, skurdą ir socialinę gerovę.

Norint įveikti tarptautinių santykių krizes ir sumažinti jų neigiamą poveikį ekonomikai, reikia imtis veiksmų tiek nacionaliniu, tiek ir tarptautiniu lygmeniu. Tai gali apimti politinių dialogų ir derybų skatinimą, tarptautinės bendradarbiavimo stiprinimą, ekonominės paramos teikimą krizės paveiktoms šalims, investicijų skatinimą, prekybos barjerų mažinimą ir tvarios ekonomikos plėtrą.

Todėl siekiant užtikrinti ekonomikos stabilumą ir augimą, taiką bei saugumą pasaulyje, tarptautinė bendruomenė turėtų skirti daugiau pastangų konfliktų prevencijai, taikos procesų skatinimui ir ilgalaikiam taikos išsaugojimui. Tai padėtų sumažinti žalą ekonomikai, išsaugoti žmonių gyvybes ir užtikrinti tvarų vystymąsi.

Tarptautinių santykių krizės yra iššūkis visoms šalims ir ekonomikai. Supratimas apie šias krizes, jų priežastis ir pasekmes yra svarbus verslo vadovams, politikams ir visuomenei, siekiant priimti tinkamus sprendimus.

2.3. Įmonių atsparumo didinimas krizių kontekste – empirinių tyrimų apžvalga

Šiame skyriuje analizuojami atlikti tyrimai, kurie padeda įveikti krizę. Jų dėka galima matyti kokias praktines įmonių atsparumo strategijas pasirenka įvairių (pvz. viešbučių administravimas, aviacija, farmacija ir kt.) sričių verslai (žr. 3 priedą).

Snedaker (2013) teigia, kad netikėtai novatoriški verslo modeliai atsiranda, kai įmonės įgyvendina veiksmus, kurių anksčiau nebūtų bandžiusios dėl neišsprendžiamo neapibrėžtumo. Pavyzdžiui, įprastu verslo scenarijumi, kai įmonė gali lengvai pasiekti tam tikrą pajamų lygį, vykdydama tam tikrą veiklą, naujovių diegimas nebūtinai yra būtinas, jei tai nėra įmonės poreikis. Tačiau mokslininkas teigia, kad siekiant įveikti ekonominį nuosmukį, kai esami verslo planai ir strategijos

nebesuteikia rezultatų, būtina atlikti radikalius verslo strategijos pakeitimus, kad įmonė galėtų atlaikyti neaiškias verslo perspektyvas.

Sunil Sharma (2020) moksliniame straipsnyje analizuoja atvejus, kai verslo įmonės pritaikė naujas strategijas ir išliko atsparios Covid – 19 laikotarpiu (žr. 3 priedą). Autoriaus teigimu, įmonės greitai analizavo savo vidinę ir išorinę verslo aplinką, todėl buvo pajėgios nustatyti stipriąsias ir silpnąsias puses bei galimybes ir grėsmes, esančias jų verslo aplinkoje. Todėl įmonės galėjo atlikti koreliavimo veiksmus, kurių dėka suformavo atsaką į krizę ir veiklos tęstinumo planus. Tačiau jis pataria atkreipti dėmesį ir į tai kaip keitėsi reklamuojamų produktų reklamos. Pavyzdžiui, kai kurie oro ventiliatorių prekės ženklai buvo matomi vaizdo įrašų skelbimuose, reklamuojantys vėsų orą, tačiau pandemijos laikotarpiu tą patį produktą reklamavo kaip pučiantį sveiką orą be bakterijų, arba pavyzdžiui konservuotos sultys anksčiau reklamose buvo rodoma, kad yra gaivios, o pandemijos laikotarpiu pabrėžė, kaip jos gali padėti žmonėms sustiprinti imunitetą.

Norint įveikti tarptautinių santykių krizių sukeltus sunkumus, įmonėms gali tekti imtis tam tikrų veiksmų. Tai gali apimti restruktūrizavimą, efektyvesnės veiklos strategijų diegimą, naujų rinkų paiešką, prekių ir paslaugų diversifikavimą arba tiekimo grandinės pertvarkymą. Svarbu yra greitai prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir sklandžiai valdyti veiklos procesus.

Tarptautinio konflikto atveju įmonės gali taikyti įvairias strategijas, siekdamos apsaugoti savo interesus ir išspręsti problemas. Kai įmonės susiduria su tarptautiniais konfliktais, jos strategijos gali apimti šias veiksmų kryptis (Le Nguyen 2016):

1. **Diplomatija ir dialogas.** Įmonės gali siekti išspręsti konfliktą per diplomatinis kanalus ir derybas su konflikto šalimis arba tarptautinėmis organizacijomis. Tai gali apimti kompromisų paiešką, konflikto mediatorių naudojimą arba konstruktyvų dialogą su visomis įsitraukusiomis šalimis.
2. **Rizikos valdymas.** Įmonės gali įgyvendinti priemones rizikai mažinti ir spręsti problemas, kurios gali kilti dėl tarptautinio konflikto. Tai gali apimti diversifikaciją tiekimo grandinėse, alternatyvių tiekimo šaltinių paiešką, draudimo politikos diegimą ir kitas rizikos valdymo strategijas.
3. **Viešosios nuomonės formavimas ir įvaizdžio valdymas.** Įmonės gali stengtis paveikti viešąją nuomonę ir valdyti savo įvaizdį tarptautiniame kontekste, siekdamos įgyvendinti savo interesus. Tai gali apimti viešai išreikšiamus pareiškimus, aktyvią komunikaciją su suinteresuotaisiais subjektais ir viešąją visuomenę bei socialinių tinklų strategijų taikymą.
4. **Teisinės priemonės.** Įmonės gali pasitelkti teisinę gynybą, siekdamos apginti savo teises arba gauti atlygį už patirtus nuostolius tarptautinio konflikto kontekste. Tai gali apimti tarptautinių teisės aktų taikymą, arbitražo procesų pradžią arba teisminį ginčų sprendimą.
5. **Socialinė atsakomybė ir tvarumas.** Kai įmonės veikla gali būti paveikta tarptautinio konflikto, jos strategija gali būti skirta socialinei atsakomybei ir tvarumui palaikyti. Tai gali apimti investicijas į vietos bendruomenes, konfliktų prevencijos programas arba ilgalaikės tvarumo strategijos įgyvendinimą.

Verslo atsparumas ir krizių valdymo strategijos turi didelę reikšmę. Įmonės, turinčios gerai apibrėžtas krizių valdymo programas, rezervinius finansinius išteklius arba gerai įsisavintas operatyvinės veiklos valdymo sistemas, gali būti geriau pasiruošusios susidoroti su netikėtomis situacijomis ir sumažinti neigiamą krizės poveikį.

Vis dėlto, sėkmingas tarptautinių santykių krizių įveikimas priklauso nuo daugelio veiksnių, įskaitant įmonės dydį, veiklos sritį, strateginius sprendimus ir aplinkos sąlygas. Svarbu stebėti tarptautinės politikos, ekonomikos ir rinkų tendencijas bei priimti tinkamus ir lanksčius sprendimus, kad būtų galima prisitaikyti prie nepastovių tarptautinių santykių sąlygų.

3. Įmonių atsparumo didinimas tarptautinio konflikto sukeltos krizės atveju – tyrimo metodika

3.1. Bendroji tyrimo koncepcija

Tyrimo tikslas - ištirti atsparumo didinimo strategijas, kurios padeda išlikti įmonėms rinkoje, tarptautinių santykių konflikto sukeltos krizės atveju.

Magistro darbo problema formuluojama tokiais probleminiais klausimais:

1. Kaip įmonių veiklą veikia iškilę tarptautinių santykių konfliktai?
2. Kokias atsparumo strategijas naudoja įmonės, įveikiant tarptautinio konflikto krizių sukeltas pasekmes?
3. Kokios galimos įmonių atsparumo strategijų rengimo ir įgyvendinimo problemų sprendimo galimybės?

Teorinis tyrimo pagrindas. Šiuolaikiniame globalizacijos kontekste ir tarptautiniame versle akcentuojama įmonių atsparumo ir krizių valdymo svarba konfliktų sąlygomis. Literatūros analizė atskleidžia, kad įmonės, aktyviai įsitraukusios į šias temas, suvokia, jog tarptautiniai konfliktai, kurie apima politinį nestabilumą, teroristines grėsmes, karą arba tarptautines sankcijas, kelia grėsmę jų stabilumui ir efektyvumui.

Įmonių atsparumas krizei yra tiesiogiai susijęs su jų gebėjimu efektyviai identifikuoti, vertinti ir valdyti krizės situacijas bei priimti nuoseklius sprendimus, kurie leistų išsaugoti įmonės vertę ir tęsti veiklą net sudėtingomis sąlygomis. Analizė atskleidžia, jog sėkmingos įmonės dažnai investuoja į nuolatinius krizių valdymo strategijų ir priemonių tobulinimus. Tokios įmonės pasižymi gerai sukonstruotomis krizių valdymo programomis, kurios apima tiek prevencinius, tiek reagavimo veiksmus. Be to, jos stiprina bendradarbiavimą su suinteresuotosiomis šalimis, turi informacijos valdymo sistemą ir gebėjimą taktiškai komunikuoti tiek su vidaus, tiek su išoriniais suinteresuotaisiais subjektais.

Literatūros analizė (Simėnas, D. (2022); Snedaker, S. (2013); Steiner, A. A., ir Cleary, J. (2014); Valackienė, A. (2011); Žilinskas, R. (2017); Webster, J. (2000); Williams, M. (2010); Četvergas, S. (2021); Vera, D., ir Rodriguez – Lopez, A. (2004); Qin, Y. (2014); Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I. R., ir Williamson, I. O. (2021); Bernatonytė, D., Vilké, R., ir Keizerienė, E. (2009); Bartkus, E. V. (2010).) rodo, kad įmonėms, kurios nuolat investuoja į krizių valdymo strategijas ir priemones, yra didesnė galimybė išlikti stabilios ir veiksmingai veikiančios net tarptautinio konflikto metu. Tokios įmonės dažnai turi gerai parengtas krizių valdymo programas, kurios apima tiek prevencinius, tiek reagavimo veiksmus. Įmonių atsparumo didinimo strategijos apima rizikos vertinimą ir valdymą, veiklos diversifikaciją, krizių planavimą, finansinės tvarkos palaikymą, inovacijas ir technologijų panaudojimą, ryšių su klientais ir tiekėjais stiprinimą, darbuotojų mokymus ir motyvavimą, teisės aktų ir reguliavimo laikymąsi bei tarptautinės plėtros galimybių aktyvaciją. Šios strategijos yra pritaikomos ir plėtojamos atsižvelgiant į specifinę įmonės veiklos sritį ir jos poreikius, atsižvelgiant į aplinkos sąlygas. Svarbiausia yra nuolat stebėti besikeičiančią aplinką ir veikti proaktyviai, siekiant nuolat didinti įmonės atsparumą.

Edita Mikėnaitė, magistro darbui pasirinko temą remdamasi asmenine patirtimi. Susidomėjimas Kinijos Liaudies Respublika prasidėjo nuo konkurso 2012 m., kuris leido E. Mikėnaitei mokytis

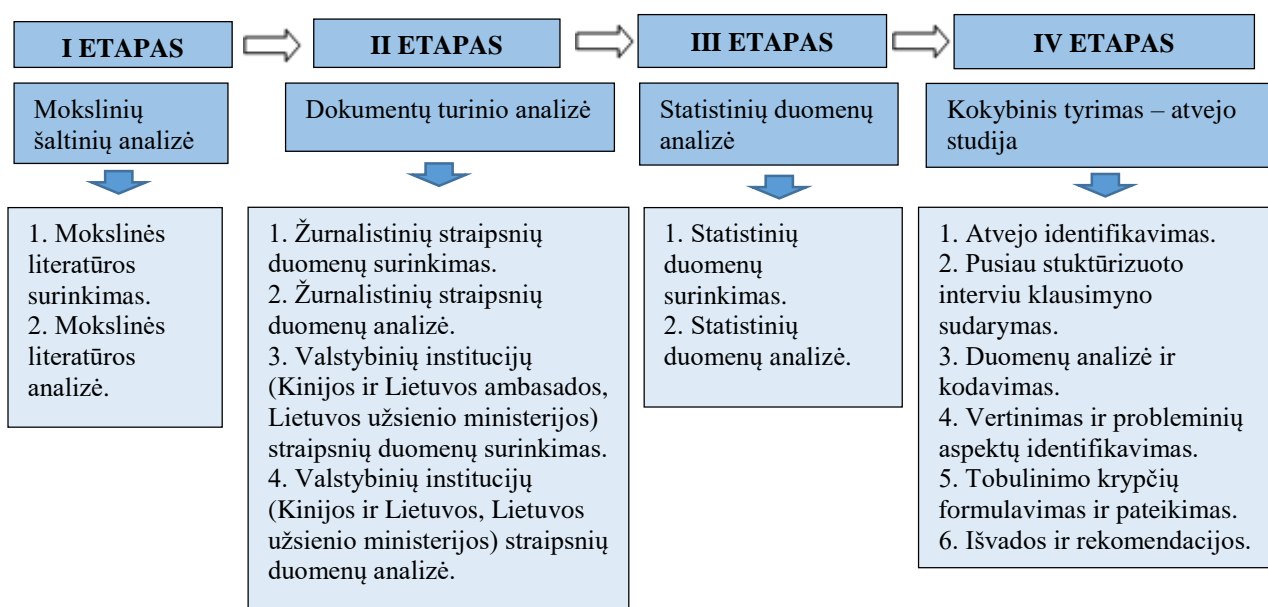
vienerius mokslo metus „Louhu“ užsienio kalbų mokykloje, Kinijos Liaudies Respublikoje, Shenzhen mieste. Tuo metu autorė buvo pirmoji Lietuvos istorijoje laimėjusi tokio pobūdžio konkursą ir pirmoji moksleivė, kada nors besimokiusi Kinijos Liaudies Respublikos mokykloje.

E. Mikėnaitė su kinų kultūros ir verslo ryšiais bei politine įtrauktimi tyrinėja tarptautinio konflikto poveikį Lietuvai. Įmonių patirtis per tarptautinį konfliktą yra vertingas tyrimo objektas, atskleidžiantis poveikį verslui ir ekonomikai.

Tyrimo eiga. Įmonių strategijos tarptautinio konflikto sąlygomis turi įvairių pasekmių, kurios aptartos buvo teorinėje dalyje. Pasekmių supratimas yra būtinas, siekiant įgyvendinti efektyvias sprendimų priėmimo strategijas. Todėl pirmiausiai analizuojama dokumentų turinio analizė, kuri yra svarbi priemonė atskleisti tarptautinio bendradarbiavimo dinamiką tarp Kinijos Liaudies Respublikos ir Lietuvos Respublikos. Ši analizė apibūdina nuo ko prasidėjo tarptautinis konfliktas, jo raidą ir kaip jis daro įtaką įmonėms bei šalies ekonomikai. Įvertinant šią situaciją, būtina išnagrinėti, kokią įtaką konfliktas daro įmonių veiklai ir kokios strategijos yra naudojamos šios įtakos mažinimui.

Antra, statistinių duomenų analizė padeda išskirti ekonomines pasekmes Lietuvos Respublikai. Ši analizė nurodo verslo sektorius, kurie yra atsparūs arba silpni, tiek importe, tiek eksporte. Šis įvertinimas yra svarbus, nes jis padeda identifikuoti verslo sektorius, kuriuose įmonės gali patirti didžiausius iššūkius dėl tarptautinio konflikto. Tai taip pat suteikia pagrindą nukreipti interviu tyrimą į specifinius verslo sričių atstovus.

Trečia, interviu tyrimas yra efektyvi priemonė atskleisti konkrečias įmonių praktikas, kurios leido jiems išlikti atsparioms tarptautinio konflikto sąlygomis. Per šį tyrimą išryškintos geriausios praktikos, kurias kitos įmonės galėtų adaptuoti savo strategijose. Tai suteikia įžvalgų ir leidžia įmonėms kurti pritaikytas strategijas, kad būtų galima efektyviai įveikti tarptautinio konflikto sukeltus iššūkius.



7 pav. Tyrimo koncepcija (sudaryta autorės)

Duomenų surinkimo metodai. Vadovaujantis kokybine tyrimo strategija galimas kelių duomenų surinkimo metodų derinimas (Savolainen, 2014). Siekiant rasti atsakymus į iškeltus probleminius klausimus, duomenų surinkimui taikyti dokumentų analizės ir interviu metodai.

- 1. Dokumentų turinio analizės metodas.** Dokumentų turinio analizė yra mokslinis metodas, leidžiantis išsamiai ištirti ir analizuoti dokumentus siekiant gauti įvairiapusę informaciją. Šiuo atveju, remiantis Lietuvos Užsienio reikalų ministerijos, Lietuvos ambasados Kinijoje ir Kinijos ambasados Lietuvoje pateiktais dokumentais bei internete prieinama informacija, dokumentų turinio analizė atliekama siekiant giliau suprasti ir išnagrinėti Lietuvos ir Kinijos diplomatinis, politinius, ekonominius ar kultūrinius santykius tarptautinio konflikto dėl Taivano ambasados atveju.
- 2. Antrinių duomenų analizė.** Parodo tarptautinio konflikto ilgalaikį poveikį ekonomikai ir jo galimybes švelninti ar prevencijuoti ateityje, siekiant išlaikyti įmonių atsparumą. Statistinius duomenis pateikė statistikos sklaidos ir komunikacijos skyriaus specialistės Birutės Strolytės, 2023 Spalio 10 d. (žr. 4 priedą).
- 3. Kokybinis tyrimas pusiau struktūruotas interviu.** Leidžia tyrėjui giliau suprasti tiriamosios įmonės patirtus sunkumus ir naudojamas strategijas, siekiant išlaikyti įmonių atsparumą tarptautinio konflikto sąlygomis. Šis metodas apjungia struktūruotų ir nestruktūruotų interviu elementus, kurie leidžia tyrėjui turėti struktūrą, tačiau tuo pačiu palikti erdvės respondentams išreikšti savo mintis ir patirtį. Tiriant su kokiais sunkumais susiduria įmonės tarptautinio konflikto atveju, pusiau struktūruotas interviu leidžia tyrėjui gilintis į specifinius atvejus ir atskleisti aktualius veiksnius, su kuriais įmonės susiduria dėl tarptautinių politinių konfliktų. Šis metodas leidžia išgryninti ir suprasti įmonių taikomas strategijas, kurios padėjo jiems išlaikyti atsparumą. Tiriamųjų įmonių atstovų interviu metu klausiama apie jų patirtus iššūkius, pavyzdžiui, prekybos ribojimus, partnerių ar tiekėjų praradimą, tarptautinius teisės aktus ir kitus su tarptautiniu konfliktu susijusius veiksnius. Be to, interviu metu išsiaiškinamos įmonių taikomos atsparumą didinančios strategijos: alternatyvūs tiekėjai, rizikos valdymo planai, diversifikavimas ir kitos politikos priemonės, siekiant išlaikyti įmonės stabilumą ir veiklos tęstinumą.

Tyrimo instrumento teorinis pagrindimas.

8 lentelė. Tyrimo instrumento teorinis pagrindimas remiantis autoriais (sudaryta autorės)

Klausimų temos	Teorinis pagrindimas
Tarptautiniai bendravimo iššūkiai	Reivytytė (2021), Jakučionis ir kt. (2021), EurActiv (2021), Balčiūnas(2021), Abromaitis, Lrt TV ir Lrt.lt (2022), Juozapaitis ir Elta (2022), Deveikis ir Lrt.lt (2022).
Įmonių bendradarbiavimo iššūkiai	Bratkus (2010), Gečienė (2020), Vlachos (2019), Dias (2022), Azadian (2022), Leika (2008).
Įmonių pasirengimas krizėms	Simėnas (2022), Snedaker (2013), Steiner ir Cleary (2014), Valackienė (2011), Žilinskas (2017), Webster (2000), Williams (2010).
Įmonių strategijos/ priemonės didinant atsparumą krizėms	Četvergas (2021), Vera ir Rodriguez – Lopez (2004), Qin (2014), Aldianto, Anggadwita ir kt. (2021); Bernatonytė, Vilkė ir kt. (2009), Bartkus (2010).
Įmonių pamokos ir požiūris į atsparumo didinimo strategijų rengimą ir priemonių įgyvendinimą	Väyrynen, (2023), Tumkevič, (2019), Henneberg, (2020), Chen, (2019).

Kokybinio tyrimo imtis. Tyrimui atlikti pasirinkta tikslinė informantų grupė pagal kriterijus, pateiktus lentelėje nr. 9.

9 lentelė. Atrankos kriterijai (sudaryta autorės)

Atrankos kriterijai	Kriterijaus parinkimo pagrindimas
Įmonės, kurios įveikė tarptautinių santykių sukeltą krizę (veikia iki šios dienos).	Šių įmonių patirtis leidžia atskleisti atsparumo didinimo strategijas ir kitas patirtis.
Įmonės, kurios nutraukė arba sustabdė bendradarbiavimą su Kinijos Liaudies Respublika dėl tarptautinio konflikto.	Šių įmonių patirtis leidžia atskleisti priežastis, kodėl įmonės yra neatsparios ir kas įtakoja jų veiklą bei strategijas.

Tyrimo metu atsižvelgta į tai, kad kokybinio tyrimo imties pakankamumas dažniausiai nusakomas „duomenų prisotinimo“ (saturacijos) koncepcija. Tokiu atveju teigiama, kad imties dydis pakankamas tuomet, kai pradeda kartotis gaunama informacija, tuo būdu papildomas informantas nepapildo tyrimo rezultatų (Punch, 2005). Todėl tyrimo imtis turi būti suformuota taip, kad ji būtų pakankama pateikti patikimus tyrimo rezultatus, tačiau nebūtų duomenų pasikartojimo.

Kokybinio tyrimo imtis remiantis turimais duomenimis planuojama apklausti penkias įmones iki kol bus pasiektas „duomenų prisotinimas“ duomenys t.y. nustoti vykdyti interviu, kai pastebima, kad kartojasi pasisakymai (De Munck, Dapkūnaitė, 2020).

Tačiau apklausus 4 įmones pastebėti informantų besikartojantys atsakymai į klausimus, todėl buvo nuspręsta tyrimą nutraukti.

3.2. Tyrimo organizavimas

Duomenų analizė yra esminis tyrimo etapas, kuriame dėmesys skiriamas interviu transkripcijų turiniui, siekiant išgryninti svarbias temas, kategorijas ir subkategorijas, kurios yra susijusios su įmonių atsparumo didinimo strategijomis tarptautinio konflikto metu. Per šį procesą stengiamasi išgryninti esminius interviu elementus, įvertinti dominančius pasakojimus ir išvalgas bei nustatyti bendras temas, kurios atsispindi interviu metu. Analizės tikslas yra nustatyti ir suprasti įmonių taikomas strategijas krizių valdymui tarptautinio konflikto metu. Tai apima išskiriamų kategorijų, subkategorijų bei temų grupavimą, siekiant sukurti nuoseklų ir sistemingą duomenų struktūrizavimą. Procesas apima esminių citatų ir išsakytų minties junginių identifikavimą, siekiant atskleisti svarbius aspektus, kurie gali paliudyti apie įmonių įvairias veiksmų strategijas tarptautinio konflikto krizės atveju. Šiame etape analizuojami interviu transkripcijų tekstai, išskiriamos kategorijos, subkategorijos. Tyrimo rezultatai vizualizuojami lentelėse. Analizės tikslas – nustatyti įmonių atsparumo didinimo strategijas tarptautinio konflikto sukeltos krizės atveju.

Tyrimo etika. Atliekant pusiau struktūruotą interviu buvo laikomasi rekomenduojamų tyrimų etikos principų: savanoriškumo ir geranoriškumo, privatumo ir pagarbos, teisingumo, anonimiškumo (Punch, 2005; Kardelis, 2017). Informantai nebuvo verčiami dalyvauti tyrime, buvo siekiama gauti jų geranorišką sutikimą duoti interviu. Informantai turėjo galimybę atsakyti dalyvauti tyrime arba pasitraukti interviu metu, jeigu to būtų panorėję. Tyrimo dalyviams buvo garantuotas konfidencialumas, t. y. jų asmeniniai duomenys yra žinomi tik tyrėjai, o atsakymai tyrimo ataskaitose yra koduojami, taip užtikrinant konfidencialumą kokybiniame tyrime.

Tyrimo ribotumai. Sėkmingam ir patikimam tyrimo atlikimui kyla ribotumai dėl šių priežasčių:

1. Atliekant tyrimus, yra svarbu atsižvelgti į rinkos ribotumus, kurie gali apriboti galimybes gauti reikiamus duomenis ar pasiekti tiriamąją auditoriją. Tai gali apimti ribotą prieigą prie specifinių duomenų arba ribotą galimybę pasiekti tam tikrus respondentus. Šiuo atveju tiriant įmonių atsparumą tarptautinio konflikto atveju (Lietuvos ir Kinijos tarptautinis konfliktas dėl Taivano ambasados) buvo kreiptasi į Lietuvos statistikos departamentą su prašymu pateikti duomenis, kurie atitiktų temą ir būtų susiję su: **Ekonominės krizės poveiku:** BVP kitimai šalyje per tarptautinio konflikto laikotarpį; Įmonių pelno ir pajamų svyravimai krizės metu. **Užsienio investicijomis:** Užsienio tiesioginių investicijų (FDI) pokyčiai krizės metu; Užsienio investuotojų susidomėjimas šalies verslo aplinka. **Įmonių veiklos stabdymu:** Įmonių bankrotų ir uždarymų statistika; Darbuotojų atleidimo ir nedarbo lygis. **Prekybos sąlygomis:** Importo ir eksporto svyravimai; Tarifų ir prekybos apribojimų poveikis verslui. **Įmonių skolomis:** Įmonių skolos dydis ir struktūra; Skolų aptarnavimo pajėgumai. **Vyriausybės parama ir politika:** Skolinimosi programos ir ekonominės skatinimo priemonės įmonėms; Verslo aplinkos reguliavimo pokyčiai. **Investuotojų ir įmonių pasitikėjimas:** Verslo optimizmo indeksai; Investuotojų nuotaika ir pasitikėjimas šalies ekonomika. **Verslo sektorius:** Konkrečių sektorių atsparumo vertinimas (pvz., finansų, energetikos, maisto pramonės); Naujų įmonių kūrimo ir įmonių bankrotų statistika sektoriuose. **Verslo atsparumu:** Įmonių gynybos priemonės (pvz., krizės valdymo planai, krizių rezervai); Šaltinių diversifikavimas ir tiekimo grandinės atsparumas. **Socialinė atsakomybė:** Įmonių veiklos socialinės atsakomybės projektai ir iniciatyvos; Bendruomenės parama krizės metu. Tačiau vienintelius dokumentus, kuriuos turėjo ir galėjo pateikti Lietuvos statistikos departamentas buvo – importo ir eksporto svyravimai.
2. Dėl didelių informantų darbo apimčių ir nenoro dalintis informacija, kai kurios įmonės atsisako dalyvauti interviu. Įmonėms dalyvaujant politiniuose procesuose gali atsirasti politinės įtakos ir reguliavimo ribų. Per didelis įsitraukimas į politiką gali neigiamai paveikti viešą įmonės įvaizdį ir sukelti rizikos pojūtį. Jei įmonė laikoma politiškai kontroversiška ar nepriimtina elgiasi, tai gali atgrasyti klientus, investuotojus ir darbuotojus, galiausiai kelti pavojų ilgalaikiam verslo sėkmingumui.
3. Viešojoje erdvėje dažnai nėra prieinamų sąrašų ar išsamios informacijos apie įmones, kurios aktyviai bendradarbiauja ir turi verslo ryšių su Kinija. Dėl to kyla sunkumų rasti tinkamus respondentus tyrimui. Ši informacijos stoka apsunkina galimybes atlikti išsamesnius tyrimus apie įmonių veiklą ir ryšius su Kinija.
4. Tyrimo apribojimai buvo susiję ir su faktu, kad ne visos įmonės savo tinklalapiuose ar "rekvizitai.lt" platformoje pateikia išsamią kontaktinę informaciją t.y. nenurodo telefono numerio arba elektroninio pašto adreso. Dėl šios priežasties buvo sudėtinga užmegzti ryšį su kai kuriomis įmonėmis.

Tyrimo metu buvo kreiptasi į 37 įmones elektroniniais laiškais su prašymu dalyvauti interviu. Iš šių įmonių tik 1 įmonė atrašė, kad tyrime nedalyvaus, 1 laiškas nepasiekė adresato dėl netikslaus elektroninio pašto adreso, 4 įmonės sutiko dalyvauti apklausoje. Likusios 31 įmonė į laiškus neatrašė. Tuomet atsižvelgiant į tai, kad ne visų įmonių kontaktai (el. paštai, tel. nr.) yra skelbiami viešai, buvo kreiptasi į įmonių Facebook paskyras, kontaktuojant messenger programėle. Išsiųstos buvo 6 žinutės ir negautas joks grįžtamasis ryšys. Trečiuoju etapu buvo mėginama susisiekti su įmonėmis skambinant tiesiogiai, tačiau atlikus 12 skambučių visos įmonės dalyvauti interviu atsisakė įvardindamos priežastis, kurios yra surašytos tyrimo ribotume.

4. Įmonių atsparumo didinimo tarptautinio konflikto sukeltos krizės atveju tyrimo rezultatai

4.1. Darnių tarptautinių santykių tarp Lietuvos ir Kinijos raida: dokumentų turinio analizės rezultatai

Lietuvos ir Kinijos bendradarbiavimas yra svarbi sritis, kurioje abiejų šalių santykiai turi teigiamą poveikį ekonomikai, prekybai, investicijoms ir kultūrinei mainų veiklai. Per pastaruosius metus nuo 1923 iki 2021 m. matome aktyvų abiejų šalių bendradarbiavimą įvairiose srityse. Ekonominis bendradarbiavimas tarp Lietuvos ir Kinijos nuolat plėtojosi. Abu šie kraštai siekė didinti prekybos apimtis ir investicijas. Ypač pastebimas Lietuvos eksporto į Kiniją augimas, taip pat bendrų projektų ir investicijų įvairiose pramonės šakose. Lietuva ir Kinija siekė plėsti savo bendradarbiavimą ne tik ekonominiu, bet ir kultūriniu lygmeniu. Kultūros mainai, švietimo programos ir akademinis bendradarbiavimas suteikia galimybių glaudžiau susipažinti su abiejų šalių kultūra, istorija ir tradicijomis. Lietuvos ir Kinijos santykių raidą galima matyti paveiksle nr. 8.



8 pav. Lietuvos ir Kinijos santykių raidos liniuotė laikotarpyje nuo 1923 iki 2021 m. (sudaryta autorės)

Paveiksle nr. 8 pateikta laiko liniuotė rodo, kaip Lietuvos ir Kinijos santykiai plėtėsi nuo pradinių diplomatinų santykių iki šiuolaikinės diskusijos apie strateginius santykius ir Europos Sąjungos dalyvavimą diplomatinų santykių statyme. Tai atspindi ilgalaikę bendradarbiavimo dinamiką tarp šių dviejų šalių.

Remiantis Lietuvos Respublikos ambasada Kinijos Liaudies Respublikoje (2015) duomenimis, Kinijos ir Lietuvos diplomatiniai santykiai prasidėjo 1923 m., bet tikrasis bendradarbiavimas įvyko po Lietuvos nepriklausomybės pripažinimo 1991 m., kai žlugo Sovietų Sąjunga ir buvo atkurta Lietuvos nepriklausomybė. Tuomet Kinijos Liaudies Respublika rugsėjo 7 d. pripažino Lietuvos nepriklausomybę. 1995 – 1997 m. Lietuva neturėjo ambasados Kinijoje, tačiau Ginutis Dainius Voveris laikinai atstovavo Lietuvai. 1997 m. atsidarius ambasadai, G. D. Voveris tapo pirmuoju Lietuvos ambasadoriumi Kinijoje, o Pei Juanjin buvo pirmasis Kinijos ambasadorius Lietuvoje.

Lietuvos Respublikos ambasada Kinijos Liaudies Respublikoje (2006) rašo, kad tuo metu buvo pasirašyta 13 valstybinių susitarimų. Šalys sėkmingai bendradarbiavo, o dvišalė prekyba nuolat augo. Šie faktai išryškina glaudų bendradarbiavimą tarp dviejų šalių.

Pagal 2009 m. duomenis, Lietuvos eksportas į Kiniją siekė 75,6 mln. litų, o importas iš Kinijos – 1122,7 mln. litų. Palyginus su 2008 m., eksportas į Kiniją padidėjo 16,1 proc. ir sudarė 0,2 proc. bendro Lietuvos eksporto, o importas iš Kinijos sumažėjo 39,9 proc. ir sudarė 2,5 proc. bendro Lietuvos importo (Lietuvos Respublikos ambasada Kinijos Liaudies Respublikoje, 2010).

Vėliau Lietuvos Respublikos ambasada Kinijos Liaudies Respublikoje (2015) skelbė, kad buvo aptartas Kinijos ir šešiolikos Centrinės bei Rytų Europos valstybių bendradarbiavimo formatas (Kinija+16), kuris suteikia puikią platformą bendradarbiauti transporto, infrastruktūros, bankų sektoriaus, žemės ūkio, švietimo ir kitose srityse.

Lietuvos Respublikos ambasada Kinijos Liaudies Respublikoje (2016) skelbia, kad 2016 m. Lietuvos užsienio reikalų ministerija surengė konferenciją "Eksporto klubas", skirtą pristatyti Kinijos rinką. Šalies rinka buvo viena iš dešimties prioritetinių Lietuvos eksporto rinkų. 2015 m. prekybos apyvarta su Kinija siekė 827,71 mln. eurų (Lietuva užima 18-ą vietą tarp prekybos partnerių pasaulyje), o Lietuvos eksportas į Kiniją sudarė 102,4 mln. eurų. Per 2016 m. pirmuosius septynis mėnesius Lietuvos prekyba su Kinija siekė 473,3 mln. eurų, o eksportas - 69,8 mln. eurų.

Lietuvos bankas (2019) informavo, kad 2019 m. Lietuvoje vyko FinTech forumas "17+1", kuris siekė skatinti ekonomikos plėtrą ir prekybą su Kinija. Iniciatyvoje dalyvavo 17 Rytų Europos šalių. Šioje diskusijoje buvo aptarti finansinių inovacijų naudojimo privalumai ir rizikos bei tarptautinės prekybos palengvinimas.

Tačiau 2021 m. gegužę Lietuvos užsienio reikalų ministro teigimu, Lietuva pasitraukė iš Kinijos ir Rytų Europos "17+1" bloko. Pasitraukimui įtakos turėjo konfliktas dėl įsteigiamos Taivano ambasados Lietuvoje. Ministras pabrėžė, kad Lietuva vertino savo santykius su Kinija ir nesimatė didelio ekonominio proveržio, kuris būtų sąlygotas tolesnio dalyvavimo šiame formate. Kinijos misijos ES pasiuntinio atsakas buvo toks, jog Kinija nežinojo apie Lietuvos sprendimą ir kad "17+1" yra bendradarbiavimo mechanizmas, kuris atitinka visų šalių siekius ir davė naudos dalyvaujančioms valstybėms bei išplėtė Kinijos ir ES santykius (Reivytytė, 2021).

2021 m. rugsėjo mėn. Lietuvos Respublikos ambasada Kinijos Liaudies Respublikoje (2021) paskelbė G. Landsbergio pareiškimą, kuriame buvo akcentuojama būtinybė strategiškai įvertinti santykius su Kinija. Ministras pabrėžė, kad individualios valstybių narių santykiai su Kinija negalioja kaip stiprinimas Europos Sąjungos vienybei. Jis pažymėjo, kad Lietuva mato tik 27+1 formatą kaip galimybę užmegzti lygiavertį dialogą su Pekinu, ir jei veiksime atskirai, neišnaudosime galimybių daugelyje sričių.

Lietuvos ir Kinijos bendradarbiavimas turi didelį potencialą ir teikia galimybes abiem šalims išnaudoti savo unikalias stiprybes ir išplėsti savo veiklą. Svarbu puoselėti tvarių ir abipusiškai naudingų santykių vystymą, remiantis abipuse pagarba, dialogu ir bendromis vertybėmis. Galima teigti, kad Lietuvos ir Kinijos bendradarbiavimas yra svarbus veiksnys abiejų šalių tarpusavio santykiuose. Tai atveria naujas galimybes ekonomikos plėtrai, inovacijoms, kultūrinei mainų veiklai ir abipusei gerovei.

4.2. Lietuvos ir Kinijos tarptautinio konflikto sukeltos krizės raida ir pasekmės: dokumentų turinio analizės rezultatai

Atliekama žurnalistinių straipsnių tyrimo analizė, siekiant atskleisti šalių bendradarbiavimo raidą, nagrinėjamas Lietuvos ir Kinijos tarptautinis konfliktas dėl Taivano ambasados. Analizė padeda suprasti kaip konfliktas plėtojosi ir kokie veiksniai turėjo įtakos jo eigai. Tokia analizė apima įvykių chronologiją: politinius sprendimus, diplomatines sąveikas, ekonominius aspektus ir viešąją nuomonę.

Banfield (2017) teigia, kad politiniai verslo sprendimai tarptautinio konflikto metu yra labai svarbūs, įmonių atsparumui, nes jie gali turėti įvairių pasekmių įmonėms, tiek teigiamų, tiek neigiamų. Šie sprendimai, dažnai susiję su strateginėmis, finansinėmis arba operacinėmis kryptimis, gali turėti ilgalaikį poveikį. Šie sprendimai gali veikti įmones, įskaitant pelningumo padidėjimą, rizikos valdymą, konkurencinės padėties stiprinimą, darbuotojų įtaką ir viešinimo bei teisės aktų reguliavimus.

Svarbu suprasti, kad kiekviena įmonė yra unikali, todėl pasekmės gali skirtis. Sprendimai turi būti atidžiai apgalvoti, analizuojant rinką, konkurentus, finansines galimybes ir riziką. Svarbu reguliariai stebėti ir vertinti sprendimų poveikį, kad būtų galima prireikus keisti kursą ir padėti įmonei išlikti atspariai. Tai padės įmonėms geriau prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos.

Westermann-Behaylo, Rehbein ir Fort (2015) akcentuoja, kad diplomatinių santykių svarba verslo kontekste yra reikšminga, ypač tada, kai įmonė vykdo tarptautinę veiklą arba turi verslo ryšius užsienyje. Šiame kontekste diplomatinių sąveikų pasekmės gali būti daugialypės ir turėti rimtą įtaką įmonėms. Įmonėms tenka stebėti, kaip diplomatinių santykių pokyčiai gali veikti jų tarptautinę prekybą, politinius ir reguliavimo reikalavimus, rinkos riziką, reputaciją, tiekimo grandinę, galimybes partnerystėms su kitomis šalimis, ir geopolitinėms sąlygoms, siekiant prisitaikyti ir priimti atitinkamus sprendimus siekiant išlikti atsparioms.

Įmonės turi atidžiai stebėti ekonominę aplinką ir numatyti jos poveikį, kad galėtų priimti tinkamus sprendimus, prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir išsaugoti konkurencinį pranašumą atsparume. Ekonominiai veiksniai yra svarbus veiksnys verslo strategijoje ir planavime, siekiant įmonės atsparumo.

McGregor (2019) akcentuoja viešosios nuomonės svarbą įmonėms, nes ji gali turėti didelės įtakos jų reputacijai, pelnui ir verslo sėkmei. Įmonės yra susijusios su visuomene ir turi atkreipti dėmesį į tai, kaip jų veikla ir sprendimai vertinami visuomenės, klientų, investuotojų, darbuotojų ir kitų suinteresuotų šalių. Viešoji nuomonė gali turėti įvairių pasekmių, įskaitant reputacijos valdymą, pirkimo ir vartojimo sprendimus, investuotojų pasitikėjimą, darbuotojų moralę ir lojalumą, teisinės reguliavimo pokyčius, krizės valdymą, socialinės atsakomybės programas, viešojo dialogo ir ryšių valdymą. Autorius pabrėžia būtinybę įmonėms aktyviai sekti ir valdyti savo viešąją nuomonę, siekiant palaikyti gerą reputaciją ir ilgalaikę sėkmę norint išlikti atsparioms.

Todėl tyrimo raidos analizė pradeda sekti įvykius nuo įvykių pradžios, kurie lėmė konfliktą. Tai apima Lietuvos sprendimą atidaryti Taivano atstovybę Vilniuje, Kinijos reakciją į šį sprendimą ir pirmuosius įtampų ženklus tarp šalių. Toliau analizė tyrinėja politinius sprendimus, kurie buvo priimti Lietuvoje ir Kinijoje, siekiant ginti savo interesus ir pasiekti tikslus siekiant įmonių atsparumo.

Diplomatinių sąveikų analizė leistų išsiaiškinti, kaip šalys bendravo ir kokią įtaką tai turėjo konfliktui. Tai apima aukščiausio lygio susitikimus, pareiškimus, diplomatinius žingsnius ir tarptautinę reakciją. Taip pat analizuoja ekonominius aspektus, pvz., prekybos apribojimus ir ekonominius nuostolius, kuriuos patyrė Lietuva dėl konflikto su Kinija.

Atliekama analizė apima viešąją nuomonę bei plačiąją visuomenę. Tai apima žiniasklaidos atgarsį, politinių veikėjų ir ekspertų nuomones. Šių dokumentų turinio analizė atskleidžia tarptautinio konflikto tarp Lietuvos ir Kinijos dėl Taivano ambasados atidarymo Lietuvoje raidą, išryškindama svarbiausius veiksnius, pasekmes ir jų įtaką dvišaliams santykiams ir sprendimo strategijas, siekiant padėti verslo įmonėms išlikti atsparioms susidariusiai krizei.

Ekonominiu požiūriu Kinija yra viena iš didžiausių Lietuvos prekybos partnerių Azijoje. Abi šalys bendradarbiauja prekybos, investicijų ir kitose srityse. Tačiau per pastaruosius metus kilo keletas įtampų dėl kai kurių politinių klausimų. Vienas iš šių klausimų yra susijęs su Lietuvos parama Taivano, kuris yra Kinijos teritorinės reikalavimų dalis, diplomatiniam pripažinimui. Lietuva yra viena iš šalių, kurios išlaiko neoficialius santykius su Taivanu, nors dauguma šalių oficialiai pripažįsta Kiniją kaip vienintelę Kinijos teritoriją.

Grafiko analizėje (9 pav.) galima stebėti, kaip Lietuvos ir Kinijos tarptautinio konflikto sukelta krizė vystosi per laiką. Įvykiai nuo krizės pradžios (2023 m. rugsėjo mėn.) parodo, kad šis konfliktas turi daugialypį poveikį tiek politinei, tiek ekonominei Lietuvos ir Kinijos sąveikai.

Rugsėjo 17 d.	Lietuvos įmonės patiria sunkumų su kinų partneriais dėl blogėjančių tarptautinių santykių.
Rugsėjo 28 d.	Lietuvos verslas patiria tiekimo sutrikimus ir praranda verslą su Kinija.
Lapkričio 18 d.	Lietuvoje pradeda veikti Taivano atstovybė. Tai sukėlė Kinijos protestus.
Lapkričio 10-22 d.	Kinija sumažina diplomatinius santykius su Lietuva.
Gruodžio 2 d.	Lietuvos užsienio reikalų ministras kreipiasi į Europos Komisiją prašydamas pagalbos ir tvirtos ES pozicijos derybose su Kinija.
Gruodžio 3 d.	Lietuvos aludarių asociacija ir "Biok Lab" patiria nuostolius, o kitos įmonės priverstos sustabdyti veiklą.
Gruodžio 7 d.	Kinija atnaujina Lietuvos importo muitinės formalumus, leisdamą Lietuvos įmonėms vėl siųsti siuntas į Kiniją, bet Lietuvos verslo atstovai teigia, kad Kinija vis dar daro spaudimą.
Gruodžio 17 d.	Kinija spaudžia Vokietijos automobilių dalių gamintoją "Continental" atsisakyti naudoti elektroniką, pagamintą Lietuvoje, sukeldama naują ginčą tarp Lietuvos ir Kinijos.
Gruodžio 20 d.	Prezidentas Gitanas Nausėda nesutinka su atstovybės pavadinimu "taivanietiškas".

9 pav. Lietuvos ir Kinijos tarptautinio konflikto sukeltos krizės raidos grafikas 2021 m. (sudaryta autorės)

Apibendrinus, galima pastebėti, kad Lietuvos ir Kinijos santykiai tapo itin įtempti dėl Lietuvos ryšių su Taivanu ir Kinijos reakcijos į tai. Tai sukėlė ekonominę spaudimą Lietuvos verslui, ypač prekybai su Kinija. Tačiau Lietuva siekia išsaugoti ryšius su Taivanu ir stiprinti ES paramą šioje situacijoje.

2021 m. lapkričio 18 d. Lietuvoje (Vilniuje) pradėjo veiklą Taivaniečių atstovybė, siekdama plėtoti ekonominius ryšius su Indijos ir Ramiojo vandenyno regiono šalimis (10 pav.). Atstovybės vadovu paskirtas Ericas Huangas, kuris taip pat tvarkys konsulinius klausimus. Tai sukėlė Kinijos protestus,

nes ji laiko Taivaną savo teritorijos dalimi. Tačiau Lietuva siekia plėtoti ryšius su demokratinėmis valstybėmis ir išvelgia ekonominius potencialus bendradarbiavimui su Taivanu. Verslininkai tikisi, kad tai sukurs naujas galimybes Lietuvos įmonėms (Jakučionis ir kt., 2021)



10 pav. Nuotrauka iš naujausios Taivano ambasados Lietuvoje (Brunalas, 2022).

Tačiau dar prieš oficialiai pradėdant dirbti Taivano atstovybei Lietuvoje, jau 2021 m. rugsėjo 17 dieną „LRT“ portale (Balonderytė, 2021) pasirodė straipsnis, kuriame teigiama, kad kai kurios Lietuvos įmonės skundžiasi, kad jų kinų partneriai neatsinaujina sutarčių arba nesudaro naujų. Tai yra susiję su blogėjančiais Vilniaus ir Pekino santykiais dėl Lietuvos ryšių su Taivanu. Problemos liečia aukštųjų technologijų, žemės ūkio, maisto perdirbimo, medienos, tekstilės ir logistikos įmones. Lietuvos pramonininkų konfederacijos atstovas pažymi, kad grūdų perdirbimo ir medienos sektoriai jau susiduria su žaliavos tiekimo problemomis iš Kinijos. Grūdų sektoriuje daugiau nei 90 proc. Lietuvos įmonių perkamos žaliavos pašarams gaminti gaunamos iš Kinijos, o Kinija atsisako pirkti Lietuvos medienos gaminius. Be to, pieno ir mėsos pramonės sektoriai susiduria su sutrikimais. Pieno pramonės pardavimai Kinijai siekė apie 6,5 mln. eurų, o mėsos pramonės sektoriaus pardavimai Kinijai buvo apie 2 mln. eurų. Lietuvos užsienio reikalų ministerija stengiasi padėti įmonėms rasti naujas rinkas ir spręsti problemas dėl neteisėtų Kinijos veiksmų. Grūdų perdirbimo ir medienos sektoriai patiria žaliavos tiekimo sunkumų, o pieno ir mėsos pramonės sektoriai susiduria su sutrikimais. Ministerija bendradarbiauja su JAV ir ES, siekdama sukurti priemones, užkertančias kelią ekonominiam spaudimui politiniais tikslais.

Kitame 2021 m. rugsėjo 28 d. „LRT“ straipsnyje (Janauskaitė, 2021) rašoma, jog kilus įtampai tarp Lietuvos ir Kinijos, Lietuvos verslas patiria tiekimo sutrikimus ir praranda verslą su Kinija. Kinijos įmonės nutraukia sutartis su Lietuvos įmonėmis, o verslininkai baiminasi, kad prekyba su Taivanu negalės pakeisti Kinijos rinkų. Kadangi Kinijoje gyvena 1,5 milijardo žmonių, o Taivane tik 23 milijonai, todėl Taivanas negali lygintis rinkos dydžiu su Kinija. Ko pasekoje, pavyzdžiui, pieno perdirbėjos "Vilkyškių pieninė" negali eksportuoti savo produkcijos į Kiniją ir susiduria su sunkumais dėl Kinijos patikrų ir importo problemų. Lietuvos vyriausybės nenuoseklumas dėl prekybos su Kinija ir Taivanu sukelia problemų verslui. Tačiau Lietuva siekia stiprinti ryšius su Taivanu, kurio rinka gali būti gera alternatyva. Nepaisant pandemijos, Lietuvos eksportas šiemet augo, tačiau verslininkai baiminasi, kad pandemija ir politinės įtampos su Baltarusija ir Kinija gali stabdyti eksporto augimą ateityje.

Kiek vėliau, 2021 m. lapkričio 10 d., straipsnyje „China embassy says Lithuania to blame for sour Vilnius-Beijing ties“ (BNS, 2021) rašoma, kad viešumoje pasirodė ir Kinijos ambasados pranešimas,

kuriame teigiama, kad Lietuva yra atsakinga už pablogėjusius Vilniaus ir Pekino santykius. Kinija reaguoja į Lietuvos užsienio reikalų viceministro pareiškimus, kuriame buvo pasmerktas Kinijos elgesys su Lietuva ir pareikštas pasiūlymas bendradarbiauti su Taivanu pagal 27+1 formatą. Ambasada teigia, kad tokie pareiškimai pažeidžia Kinijos suverenitetą ir teritorinį vientisumą. Be to, ambasada atkreipia dėmesį į tai, kad Kinijos ir Vidurio ir Rytų Europos šalių bendradarbiavimas pagal 17+1 formatą yra svarbi bendradarbiavimo platforma. Kinija atšaukė savo ambasadorių iš Lietuvos ir liepė Lietuvai daryti tą patį.

Sekant įvykius žiniasklaidoje pastebimas 2021 m. lapkričio 22 dieną (EurActiv, 2021) informacijos atnaujinimas, kuriame rašoma, kad Kinija sumažino diplomatinis santykius su Lietuva dėl pastarosios sprendimo leisti Taivanui atidaryti de facto ambasadą. Kinija tvirtina, kad Taivanas yra jos teritorija, o Lietuva pažeidė tarptautines normas ir Kinijos suverenitetą bei teritorinį vientisumą. Kinija sumažino santykių lygį su Lietuva iki reikalų patikėtinio lygio. Taivano Žemyninių reikalų taryba pasmerkė Kinijos elgesį, teigdama, kad Kinija neturi teisės kištis į Taivano ir Lietuvos reikalus. Lietuvos užsienio reikalų ministras vyks į Vašingtoną, siekdamas aptarti ekonominį bendradarbiavimą su JAV. Vašingtonas pasiūlė paramą Lietuvai atlaikyti Kinijos spaudimą, o Lietuva pasirašys eksporto kredito sutartį su JAV, kurios vertė 600 mln. USD eksporto kredito. Tik 15 šalių išlaiko oficialius diplomatinis santykius su Taivanu.

2021m. gruodžio 2 d. straipsnyje „Lithuanian MPs meet Chinese diplomat, express regret over Vilnius-Beijing tensions“ (BNS, 2021) rašoma, kad Lietuvos parlamentarai susitiko su Kinijos diplomatų delegacija dėl įtampos tarp Vilniaus ir Pekino. Susitikimo metu buvo išreikštas apgailėstavimas dėl esamos situacijos ir pabrėžta svarba tęsti dialogą, net jei yra nuomonės skirtumų. Kinijos diplomatų delegacijos atstovas pabrėžė, kad Kinija yra pasirengusi spręsti problemas ir atvira dialogui.

Tačiau 2021m. gruodžio 2 d. straipsnyje „Chinese ports start blocking Lithuanian goods – media“ (BNS ir Lrt.lt, 2021) rašoma, kad Kinijos uostai pradeda blokuoti lietuviškas prekes, o tai yra akivaizdžiai susiję su Kinijos muitinės registro išbraukimu. Lietuva buvo išbraukta iš Kinijos muitinės registro, todėl lietuviškos prekės negali gauti muitinės formalumų. Tai kelia problemų eksportuotojams, kurie negali išsiųsti savo prekių. Pekinas protestuoja prieš Lietuvos sprendimą atidaryti atstovybę Taivanui, o tai yra Kinijos dalis. Šie įvykiai daro neigiamą poveikį Lietuvos įmonėms, kurios vykdo verslą ir eksportuoja į Kiniją.

2021m. gruodžio 3 d. (Kalinkaitė – Matuliauskienė ir kt., 2021) straipsnyje rašė, Lietuvos aludarių asociacija ir kosmetikos gamintoja "Biok Lab" jau patiria nuostolius, o kitos įmonės priverstos sustabdyti veiklą. Kinijos pirkėjai vengia lietuviškų prekių ir partnerių rizikos valdymo dėl Lietuvos atstovybės atidarymo Taivane. Šie įvykiai kelia nerimą ir turi neigiamą poveikį Lietuvos verslui, tačiau finansų ministrė teigia, kad tai neturės didelės įtakos Lietuvos ekonomikai. Pekinas ir toliau protestuoja prieš Lietuvos sprendimą dėl Taivano atstovybės.

Stebint įvykių seką pastebimas 2021 m. gruodžio 6 dieną straipsnyje „Lithuania asks EC to intervene after China blocks its imports“ (BNS, 2021) pranešimas, kuriame rašoma, kad Lietuvos užsienio reikalų ministras Gabrielius Landsbergis kreipėsi į Europos Komisiją prašydamas įsikišti ir išspręsti prekybos su Kinija problemas. Lietuvos verslas, veikiantis farmacijos, lazerių, elektronikos, gėrimų ir maisto pramonėje, susiduria su sunkumais. Lietuva ir Kinija patiria dvišalių santykių krizę, susijusių su Vilniaus sprendimu megzti ryšius su Taivanu. Kinijos valdžia sumažino diplomatinis

santykius su Lietuva ir stabdo vizų išdavimą. Lietuvos užsienio reikalų ministras reikalavo ES vienybės ir solidarumo bei tvirtos pozicijos derybose su Kinija.

2021 m. gruodžio 7 d. straipsnyje „Lithuania is back on China's customs declaration system“ (BNS ir Lrt.lt, 2021) žiniasklaida rašo, kad Kinija atnaujino Lietuvos importo muitinės formalumus, leidžiant Lietuvos įmonėms vėl siųsti siuntas į Kiniją. Tai įvyko po Europos Komisijos spaudimo. Tačiau Lietuvos verslo atstovai teigia, kad Kinija vis dar daro spaudimą Lietuvos užsienio partneriams ir trukdo užsakymams. Kai kurios įmonės jau pranešė apie galimas pasekmes dėl Kinijos spaudimo, pvz., praradus užsakymus arba praradus verslo partnerius.

Stebint įvykius toliau, Gruodžio 17 dienos (LRT.lt, 2021) pranešime rašoma, kad Kinija spaudžia Vokietijos automobilių dalių gamintoją "Continental" atsisakyti naudoti elektroniką, pagamintą Lietuvoje. 2020 m. balandį Kauno laisvojoje ekonominėje zonoje pradėjo antrojo objekto statybas, planuojama investicija siekia 185 mln eurų. Tai yra naujas epizodas ginče tarp Lietuvos ir Kinijos, kuris daro įtaką verslo bendradarbiavimui ir prekybai tarp šių šalių.

Tą pačią dieną (gruodžio 17 d.) pasirodė informacijos papildymas, kuriame rašoma, kad Lietuvos ambasada Kinijoje buvo priversta palikti Pekiną po to, kai Kinijos užsienio reikalų ministerija paprašė lietuviškiems diplomatams pateikti asmens tapatybės korteles, teigdama, kad jie nebegali turėti ambasados statuso. Lietuvos ambasados išvykimo iš Pekino yra gaila, nes ji buvo svarbus centras Baltijos šalių emigrantams ir atstovavo Baltijos ir Kinijos bendradarbiavimui. Nepaisant to, Lietuvos užsienio reikalų ministerija nurodė, kad ambasada ir toliau veiks nuotoliniu būdu (Balčiūnas, 2021).

2021 m. gruodžio 20 d. straipsnyje „Lithuanian president wasn't in on Taiwanese office details, aide says“ (BNS, 2021) rašoma, kad Lietuvos prezidentas Gitanas Nausėda nebuvo susipažinęs su detalėmis dėl Taivano atstovybės Vilniuje, teigia jo patarėjas. Atstovybės atidarymas sukėlė įtampas su Kinija, kuri laiko Taivaną savo dalimi. Pekinas nesutinka su atstovybės pavadinimu "taivanietiškas" ir prašo vartoti įprastą pavadinimą "Taipei". Kinija reagavo labai griežtai ir sumažino savo diplomatinį ryšius su Lietuva iki reikalų patikėtinio lygio.

Duomenų turinio analizė atskleidžia, kad Lietuvos ir Kinijos konfliktas dėl Taivano ambasados atidarymo Lietuvoje turėjo daugybę politinių, ekonominių ir diplomatinių pasekmių. Konfliktas prasidėjo nuo Lietuvos sprendimo atidaryti Taivano atstovybę Vilniuje ir išprovokavo griežtą Kinijos reakciją. Pagrindinės išvados iš šios analizės yra šios:

1. **Politiniai sprendimai.** Lietuva priėmė drąsų sprendimą atidaryti Taivano ambasados atstovybę, siekdama stiprinti ryšius su Taivanu ir plėtoti ekonominius santykius. Tačiau šis sprendimas išprovokavo Kinijos griežtą protestą, nes šalis laiko Taivaną savo teritorija. Tai parodo, kad politiniai sprendimai gali turėti ilgalaikes ir plataus masto pasekmes dvišaliams santykiams.
2. **Diplomatinės sąveikos.** Konfliktas turėjo įtakos diplomatiniam santykiams tarp Lietuvos ir Kinijos. Kinija sumažino diplomatinių santykių lygį su Lietuva ir atsiuntė griežtus pranešimus dėl Taivano atstovybės atidarymo. Taivano pareiškimas, kad Kinija neturi teisės kištis į Taivano ir Lietuvos reikalus, taip pat rodo, kad šis konfliktas yra susijęs su daugiau nei tik dvišaliais santykiais.
3. **Ekonomika.** Konfliktas turėjo neigiamą poveikį Lietuvos verslui, ypač tiems, kurie buvo priklausomi nuo prekybos su Kinija. Kinija pradėjo blokuoti lietuviškas prekes ir sumažino

santykių lygį su Lietuva. Tai sukėlė tiekimo sutrikimus ir verslo praradimus. Lietuva patyrė ekonominius nuostolius dėl Kinijos veiksmų.

4. **Tarptautinė įtaka.** Tyrimas atskleidė, kad Lietuva kreipėsi pagalbos į Europos Komisiją dėl prekybos su Kinija problemų ir gavo paramą iš JAV. Tarptautinės organizacijos ir šalys stebi šį konfliktą ir išreiškia rūpestį dėl jo pasekmių.
5. **Viešoji nuomonė.** Analizė atskleidė, kad konfliktas sukėlė skirtingas nuomones Lietuvos visuomenėje. Kai kurie palaikė Lietuvos sprendimą atidaryti Taivano atstovybę kaip žingsnį siekiant plėtoti demokratinius ryšius, o kiti rūpinosi ekonominėmis pasekmėmis ir diplomatine įtampa.

Tačiau Lietuvos sprendimas plėtoti ekonominius ryšius su Taivanu ir Kinijos reakcija į tai, turi įvairias pasekmes Lietuvos įmonėms:

1. **Tiektų prekių rinkos sutrikimas.** Kinijos spaudimas ir diplomatiškas santykių sumažinimas su Lietuva lėmė prekių tiekimo sutrikimus. Tai turėjo poveikį įmonėms, kurios eksportuoja į Kiniją, ypač farmacijos, lazerių, elektronikos, gėrimų ir maisto pramonės sektoriams.
2. **Nuostoliai verslo partneriams.** Kai kurios Lietuvos įmonės patyrė nuostolių dėl Kinijos spaudimo, kuris pasireiškia prekių užsakymų nutraukimu arba partnerių atsisakymu dalyvauti verslo sandoriuose.
3. **Prieigos prie Kinijos rinkos apribojimai.** Dėl politinių įtampos su Kinija Lietuvos įmonės gali patirti sunkumų, siekdamas patekti į Kinijos rinką ir prarasti verslo galimybes.
4. **Draudžiamos prekybos perspektyvos.** Kinijos ekonominės sankcijos ir spaudimas Lietuvai gali turėti ilgalaikių pasekmių verslui, kai prekybos perspektyvos su Kinija mažėja.
5. **Rinkos diversifikavimas.** Kaip atsakas į Kinijos spaudimą, Lietuva gali būti priversta ieškoti alternatyvių rinkų ir partnerystės galimybių, kad sumažintų priklausomybę nuo Kinijos rinkos.
6. **Teigiamos pasekmės su Taivanu.** Nors Kinija protestuoja prieš Lietuvos ryšius su Taivanu, tai gali sukurti naujas galimybes Lietuvos įmonėms prekiauti su Taivanu ir plėtoti verslo santykius su šia šalimi.
7. **Tarptautinė parama.** Lietuva gali ieškoti tarptautinės paramos, įskaitant JAV paramą, siekdama sušvelninti Kinijos spaudimą ir apsaugoti savo verslą.

Apibendrinant, politiniai sprendimai ir įtampos su kitomis šalimis gali turėti tiesioginį poveikį verslo aplinkai ir verslui. Lietuvos įmonės turi būti paruoštos prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir ieškoti alternatyvių prekybos partnerių bei rinkų, kad išlaikytų savo konkurencinį pranašumą ir verslo tvarumą.

Ši analizė patvirtina, kad šalys gali patirti didelį spaudimą ir pasekmes, kai priima svarbius politinius sprendimus, kurie gali turėti tarptautinių pasekmių. Lietuvos ir Kinijos konfliktas dėl Taivano ambasados atidarymo Lietuvoje tęsiasi ir reikalingas nuolatinis stebėjimas bei dialogas, siekiant išspręsti šią problemą ir sumažinti pasekmes.

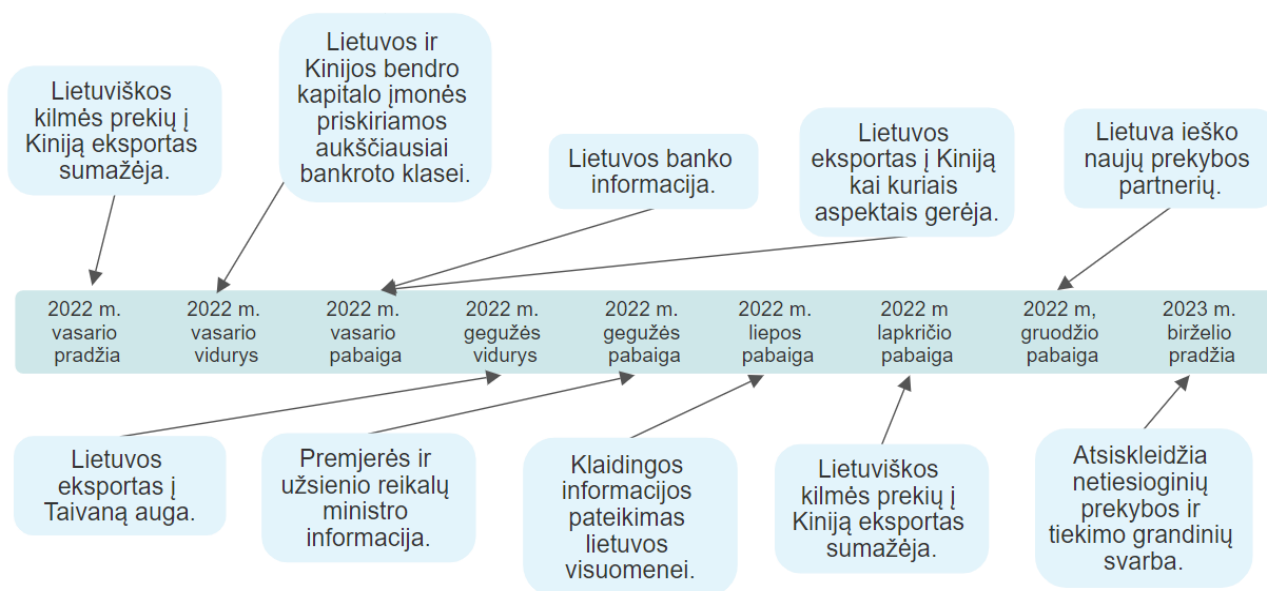
4.3. Vidiniai Lietuvos ir Europos Sąjungos resursai siekiant padidinti įmonių ekonominį atsparumą: dokumentų turinio analizės rezultatai

Tarptautiniai konfliktai dažnai turi ženklų ekonominių pasekmių, kurios gali daryti neigiamą įtaką įmonėms. Šios pasekmės gali turėti įtakos tiek vietiniams, tiek tarptautiniams verslams. Kaip Klein, ir Pettis (2020) rašo, tarptautiniai konfliktai dažnai sukelia prekybos apribojimus ir eksporto/importo

taisykles. Šalys gali įvesti muitus, tarifus arba kvotas, siekdamos sumažinti ekonominius ryšius su priešininkais arba parodyti nepasitenkinimą. Tai gali tiesiogiai paveikti įmones, kurios priklauso nuo tarptautinės prekybos, padidindamos prekių kainas, sumažindamos paklausą arba sutrikdydamos tiekimo grandinę. Tarptautiniai konfliktai gali turėti įtakos ir valiutų bei keitimo kursams. Valiutos gali svyruoti dėl ekonominių nesutarimų, politinės nestabilumo arba kitų konflikto pasekmių. Tai gali sukelti neaiškumą ir riziką verslui, kuris vykdo tarptautinę veiklą arba priklauso nuo užsienio rinkų. Kitas svarbus aspektas yra tai, kad tarptautiniai konfliktai gali sukelti žaliavų tiekimo sutrikimus, ypač jei šalys, kurios yra svarbios žaliavų gamintojos, tampa konflikto šalimis arba nustoja eksportuoti savo prekes. Tai gali turėti tiesioginį poveikį įmonėms, kurios naudoja šias žaliavas savo gamyboje, ir gali sukelti prekių kainų kilimą. Tai gali turėti įtaką investicijų atitraukimui atgrasant investuotojus nuo šalių, kuriose vyksta konfliktas. Todėl tai gali sumažinti užsienio investicijas ir verslo plėtrą, o tai turėtų ilgalaikį neigiamą poveikį šalies ekonomikai ir įmonėms. Tačiau įmonės gali patirti reputacijos riziką, jei jos yra susijusios su konflikto šalimis arba atrodo, kad palaiko tam tikras pozicijas. Vartotojai gali reaguoti neigiamai į įmones, kurios jų nuomone nepageidauja taikos ir stabilumo. Tai turi įtakos prekių ir paslaugų pardavimui bei verslo pelningumui. Konfliktų metu gali kilti tarptautinės sankcijos arba boikotai prieš tam tikras šalis arba įmones. Tai gali riboti įmonių galimybes dalyvauti tarptautinėje prekyboje ir gali turėti ilgalaikį neigiamą poveikį jų veiklai.

Remiantis toliau pateiktais duomenimis (11 pav.), galima teigti, kad Lietuvos santykiai su Kinija per pastarąjį laikotarpį buvo itin dinamiški ir įvairialypiai, su kintančiais ekonominės ir politinės įtampos momentais. Lietuva aktyviai ieško alternatyvų ir stengiasi diversifikuoti savo prekybos partnerių ratą, ypač Azijos regione.

Snyder ir Diesing (2015) teigia, šios pasekmės dažnai yra sudėtingos ir priklauso nuo konkrečios konflikto situacijos bei to, kaip šalys reaguoja į konfliktą. Įmonės gali stengtis prisitaikyti prie šių iššūkių, tačiau tai gali reikalauti strateginių pokyčių ir rizikos valdymo priemonių įgyvendinimo.



11 pav. Vidiniai Lietuvos ir Europos Sąjungos resursų, siekiant padidinti įmonių ekonominę atsparumą, raidos grafikas (sudaryta autorės)

2022 m. vasario 9 d. viešojoje erdvėje pasirodė straipsnis, kuriame buvo rašoma, kad Lietuva patiria ekonominius nuostolius dėl konflikto su Kinija, o sustiprėję diplomatinių ryšių su Taivanu kol kas nepakankamai kompensuoja šiuos nuostolius. Analizuojant lietuviškos kilmės prekių eksporto į Kiniją struktūrą, pastebimi mažėjimai pagal skirtingus prekių segmentus, tokius kaip baldai, optikos prietaisai, chemijos produktai, elektros mašinos ir mediena (Marcinkevičius, 2022).

Sekančią dieną 2022 m. vasario 10 d. „Lietuvos – Kinijos įmonės: nuo prekybininkų iki miego technologijų ir ryšių su visuomene paslaugų, išsiskiria aukštu rizikingumu“ (Elta, 2022) straipsnyje buvo rašoma, kad Lietuvoje veikia 34 Lietuvos – Kinijos bendro kapitalo įmonės, kuriose sukurta apie 150 darbo vietų. Iš šių įmonių daugiausiai veikla susijusi su didmenine ir mažmenine prekyba, tačiau yra ir įmonių, veikiančių kitose srityse, tokios kaip miego technologijos ar ryšiai su visuomene. Dauguma šių bendrovių yra priskiriamos aukščiausiai bankroto klasei, o dauguma turi aukštą arba aukščiausią mokėjimų vėlavimo klasę. Didžioji dalis įmonių yra registruotos Vilniaus mieste. Iš viso šiose bendro kapitalo įmonėse dirba 244 darbuotojai, o daugiausia darbo vietų sukūrė „Elgama – Elektronika“, „Peplink Pepwave“, „IBS Lithuania“, „Anlilaisa“ ir „Scandun“. 2020 m. šios bendrovės uždirbo 26,9 mln. eurų pajamų, o didžiausias pajamų rezultatas buvo pasiekiamas „Elgama – Elektronika“, „Ergomotion EU“ ir „Peplink Pepwave“. Tačiau Lietuvos – Kinijos bendrovės išsiskiria aukštu rizikingumu, nes daugelis jų turi aukščiausią arba aukštą vėlavimo atsiskaityti riziką, ir yra didelė bankroto tikimybė. Pastebima, kad kai kurios bendrovės neteikia finansinės atskaitomybės ir turi teisminių ginčų praeityje. Šiuo metu šios įmonės neturi skolų partneriams, tačiau kai kurios skolingos „Sodrai“.

2022 m. vasario 19 d. straipsnyje „Economistas: ginčai su Kinija kol kas neturi įtakos Lietuvos ūkio augimo perspektyvoms“ (Lrt.lt, 2022) Lietuvos banko vyriausiasis ekonomistas Tadas Povilauskas teigė, kad ginčas su Kinija kol kas neturėjo didelės įtakos Lietuvos ekonomikai, tačiau investuotojų nerimas gali kelti grėsmę ilgalaikiam augimui. Žala kol kas nėra akivaizdi, nes eksportas į Kiniją sudaro tik mažą dalį Lietuvos išvestinės prekybos, o importas iš Kinijos yra daug didesnis. Tačiau Kinijos spaudimas tarptautinėms įmonėms vengti prekių gamybos Lietuvoje gali turėti ilgalaikį poveikį, nes kai kurios įmonės jau pristabdė investicijų planus. Lietuvos Vyriausybė ir verslo bendruomenė stengiasi rasti greitus ir kūrybiškus sprendimus bei dirba glaudžiai bendradarbiaudamos.

Tačiau priešingą nuomonę pateikė 2022 m. vasario 25 d. straipsnis, kuriame buvo teigiama, kad Lietuvos eksportas į Kiniją kovo mėn. išaugo iki beveik 17 mln. eurų ir yra didžiausias rodiklis šiemet. Verslo atstovai teigia, kad tai galėjo būti dėl elektronikos prekių pardavimų, tačiau abejojama, ar tai yra gerėjančių dvišalių prekybos santykių ženklas. Lietuvos pramonininkų konfederacijos vadovas teigia, kad maisto produktų gamintojams Kinijos rinka išlieka uždara. Nepaisant to, Lietuvos eksportas į Kiniją kovo mėnesį buvo beveik dukart mažesnis nei pernai. SEB banko analitikas išreiškia abejones, ar šie rezultatai gali rodyti, kad Kinija atveria rinką Lietuvai. Pastebima, kad mažėja Kinijos prekių eksportas į Lietuvą. Galima teigti, kad nauji korona viruso protrūkiai Kinijoje ir abejonių dėl santykių įtakos gali turėti prekybos statistikai (Pryšmantas ir BNS, 2022).

2022 m. gegužės 10 d. straipsnyje „Šimonytė: įtempti santykiai su Kinija didelės žalos Lietuvai nepadarė“ (Balčiūnaitė ir BNS, 2022) rašoma, kad premjerė Ingrida Šimonytė teigia, kad Lietuvos ir Kinijos ekonominiai santykiai nėra visiškai nutrūkę, nes šie santykiai nepadarė didelės žalos Lietuvos

ekonomikai. Ji pabrėžia, kad Lietuvos ekonomikos augimas pirmąjį šių metų ketvirtį yra įrodymas, jog situacija su Kinija nėra tokia bloga.

2022 m. gegužės 12 d. autorė Balčiūnaitė ir BNS (2022) straipsnyje „Landsbergis: Lietuvos eksportas į Taivaną sudaro šeštadalį buvusio eksporto į Kiniją“ teigia, kad užsienio reikalų ministras Gabrielius Landsbergis mano, kad Lietuvos susidomėjimas prekyba Azijos šalimis yra didelis. Jis pabrėžia, kad eksportas į Taivaną jau sudaro šeštadalį Lietuvos eksporto į Kiniją, o į Singapūrą išaugo beveik tris kartus. Ministras teigia, kad tai yra geri rezultatai, ypač atsižvelgiant į tai, kad santykiai su Taivanu buvo atkurti tik prieš metus. Jis tikisi, kad Lietuvai pavyks aplenkti tai, ką ji buvo pasiekusi su Kinija per dešimtmečius.

2022 m. liepos 25 d. straipsnyje „URM paneigė viešumoje pasirodžiusią „klaidinančią informaciją“ apie prekybą su Kinija“ (Elta, 2022) teigiama, kad užsienio reikalų ministerija (URM) kritikuoja pranešimus, pasirodžiusius žiniasklaidoje, apie sunkumus prekyboje su Kinija, teigiant, kad tai yra klaidinanti informacija. URM atkreipia dėmesį į statistikos departamentui pateiktus duomenis, kurie rodo, kad importas iš Kinijos 2022 m. sausio – gegužės mėn. išaugo 41,6 proc. Daugiausiai importuojama elektronikos, mechaninių įrenginių, automobilių ir jų dalių. Ministerija teigia, kad klaidingai buvo skelbta, jog Lietuvos importas iš Kinijos "smarkiai sumažėjo" arba "beveik nutrūko", nes faktiškai prekyba su Kinija tęsiasi, o eksportas į Kiniją iš tiesų sumažėjo.

2022 m. lapkričio 30 d. straipsnyje „Armonaitė: tikiuosi, kad prekyba su Kinija atsistatys“ (BNS, 2022) rašoma, kad šiemet Lietuvos eksportas į Kiniją smarkiai sumažėjo, o lietuviškos kilmės prekių eksportas dar labiau nukrito, ką rodo statistikos duomenys.

2022 m. gruodžio 29 d. Ekonomikos ir inovacijų ministerijos duomenimis, šiemet lietuviškų prekių eksportas į Pietryčių Aziją išaugo 47 proc., kompensuojant smukusius pardavimus į Kiniją. Bendras lietuviškų prekių eksportas į Singapūrą, Australiją, Pietų Korėją ir Indoneziją padidėjo 47 proc., tuo tarpu eksportas į Kiniją sumažėjo 81,5 proc. (Bielinskas, 2022).

2023 m. kovo 16 d. Rytų Azijos studijų centras (CEIAS), nevyriausybinė organizacija iš Slovakijos, teigia, kad Taivano ir Vidurio bei Rytų Europos valstybės, įskaitant Lietuvą, sudaro tvirtą partnerystę. Importas iš Taivano į Lietuvą yra didesnis nei eksportas į Taivaną, ir šio bendradarbiavimo tik pradžia, siekiant kompensuoti Lietuvos ekonominius nuostolius dėl ryšių su Kinija nutraukimo (Lrt.Lt, 2023).

2023 m. balandžio 19 d. straipsnyje „„Koldūnų aljansas“: auga Taivano ir Rytų Europos partnerystė, o tarp lyderių – Lietuva“ (Elta, 2023) rašoma, kad Gabrielius Landsbergis teigia, jog Lietuvos dydis nėra vienintelis tarptautinių santykių matas, ypač kalbant apie santykius su Kinija. Jis pastebi, kad Lietuvos eksportas į 10 Indijos–Atlanto vandenyno regiono šalių jau 4 kartus viršija eksportą į Kiniją. Diskusijoje apie Europos Sąjungos atsparumą Kinijai ir kitoms autoritarinėms šalims Landsbergis pabrėžia Lietuvos principinę poziciją Taivano atžvilgiu ir siekį stiprinti ryšius su tarptautinės teisės viršenybę ir demokratines vertybes vertinančiomis valstybėmis. Ši pozicija padeda Lietuvai atrasti naujus prekybos partnerius šiame regione.

2023 m. birželio 12 d. „Praėjusiais metais patirta Kinijos ekonominė prievarta prieš Lietuvą atskleidė netiesioginės prekybos ir tiekimo grandinių svarbą“, teigia Centrinės Europos Azijos studijų instituto (CEIAS) direktorius Matej Šimalčík. Nors tiesioginės prekybos apimtis su Kinija buvo maža,

netiesioginė prekyba sudarė didesnę dalį ir leido Kinijai taikyti ekonominį spaudimą. Tai rodo poreikį geriau suprasti prekybos grandines. CEIAS pabrėžia, kad šalys turėtų daugiau stebėti ir analizuoti savo tiekimo grandines, ypač su nedemokratinėmis ir autoritarinėmis šalimis, kad išvengtų spaudimo per netiesioginę prekybą (Šilobritas ir Elta, 2023).

Nors Lietuva patiria iššūkių prekyboje su Kinija, šalies valdžios institucijos ir verslo bendruomenė stengiasi ieškoti būdų diversifikuoti rinkas ir kompensuoti galimus nuostolius. Tai rodo šalies gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančių prekybos sąlygų ir aplinkybių. Šie iššūkiai gali paveikti įmones ir ekonomiką, todėl Lietuva vykdo tam tikras strategijas ir priemones, siekdama didinti įmonių atsparumą šiai situacijai. Štai keli būdai, kaip tai daroma:

1. **Diversifikacija.** Lietuvos įmonės siekia diversifikuoti savo eksporto rinkas, didindamos prekybos su kitomis šalimis apimtį. Tai padeda sumažinti priklausomybę nuo vienos rinkos (Kinijos) ir sumažinti riziką dėl prekybos apribojimų su Kinija.
2. **Ryšų su kitomis šalimis stiprinimas.** Lietuva stengiasi aktyviai plėsti prekybinius ryšius su kitomis šalimis, ypač su Taivanu ir kitomis Azijos valstybėmis. Tai padeda kompensuoti prekybos su Kinija sumažėjimą.
3. **Prekybos grandinių analizė.** Lietuva ir įmonės stengiasi suprasti prekybos grandines ir identifikuoti, kaip netiesioginė prekyba gali paveikti jos ekonomiką. Tai leidžia jai priimti proaktyvius sprendimus ir atsargumo priemones.
4. **Diplomatiniai sprendimai.** Lietuva tęsia diplomatinis ryšius su Kinija ir kitomis šalimis, siekdama išspręsti konfliktus ir užtikrinti prekybos santykių tęstinumą. Tai svarbu užkirsti kelią tolesniam eskalavimui.
5. **Skatinimas atsparumui.** Vyriausybė skatina įmones stiprinti savo atsparumą ekonominiam spaudimui. Tai gali apimti finansinės saugos priemones, investavimą į inovacijas ir prekių kokybės gerinimą, siekiant išlaikyti konkurencingumą rinkoje.
6. **Bendradarbiavimas su kitomis Europos šalimis.** Lietuva veikia kartu su kitomis Europos šalimis, siekdama rasti bendrus sprendimus ir stiprinti savo poziciją tarptautinėje arenoje. Europos Sąjungos veiksmai gali būti veiksmingesni už atskirus nacionalinius veiksmus.

Šie veiksmai padeda Lietuvai prisitaikyti prie prekybos iššūkių, susijusių su Kinija, ir didina jos ekonomikos atsparumą šioje situacijoje.

Remiantis turimais skyriaus (5.1) šaltiniais (Marcinkevičius, 2022; „Lietuvos – Kinijos įmonės: nuo prekybininkų iki miego technologijų ir ryšių su visuomene paslaugų, išsiskiria aukštu rizikingumu“ Elta, 2022; „Economistas: ginčai su Kinija kol kas neturi įtakos Lietuvos ūkio augimo perspektyvoms“ Lrt.lt, 2022; Pryšmantas ir BNS, 2022; „Landsbergis: Lietuvos eksportas į Taivaną sudaro šeštadalį buvusio eksporto į Kiniją“, Balčiūnaitė ir BNS, 2022; „URM paneigė viešumoje pasirodžiusią „klaidinančią informaciją“ apie prekybą su Kinija“ Elta, 2022; „Armonaitė: tikiuosi, kad prekyba su Kinija atsistatys“ BNS, 2022; Bielinskas, 2022; „Koldūnų aljansas“: auga Taivano ir Rytų Europos partnerystė, o tarp lyderių – Lietuva“ Elta, 2023; Šilobritas ir Elta, 2023.), galima išskirti kelias teigiamas ir neigiamas pasekmes ekonomikai ir įmonių atsparumui dėl Lietuvos ir Kinijos ekonominių santykių:

Teigiamos pasekmės:

1. **Prekybos įvairovė.** Lietuva turi įvairių prekybos partnerių, įskaitant Taivaną, Singapūrą, Australiją ir kitas Azijos šalis. Tai padeda kompensuoti prekybos su Kinija sumažėjimą ir diversifikuoti prekybos kanalus.
2. **Verslo galimybės.** Nors prekybos su Kinija apimtys sumažėjo, kai kurios Lietuvos įmonės išlieka aktyvios ir siekia didinti eksportą į Kiniją. Tai gali suteikti galimybių tolesniam verslo plėtojimui šioje rinkoje.
3. **Prisijungimas prie kitų Azijos šalių.** Lietuva padidino prekybos su kitomis Azijos šalimis apimtį, įskaitant Taivaną. Tai leidžia šaliai plėtoti naujus prekybos santykius ir mažinti priklausomybę nuo Kinijos rinkos.

Neigiamos pasekmės:

1. **Ekonominiai nuostoliai.** Konfliktas su Kinija turėjo neigiamų ekonominių pasekmių, ypač Lietuvos eksportui į Kiniją. Kai kurios įmonės patiria didelius nuostolius, o prekybos santykiai sumažėjo.
2. **Santykių rizika.** Kinijos spaudimas tarptautinėms įmonėms ir prekybos apribojimai gali kelti grėsmę Lietuvos ilgalaikiam ekonominiam augimui. Santykių su Kinija nepastovumas gali turėti neigiamą poveikį verslui.
3. **Tiesioginė ir netiesioginė prekyba.** Prekybos grandinės su Kinija rodo, kad netiesioginė prekyba gali turėti didesnę reikšmę nei tiesioginė. Tai gali padidinti spaudimą ir riziką, susijusią su šių santykių neigiamais aspektais.
4. **Diplomatinės įtampos.** Gali turėti įtakos su Kinija verslo aplinkai ir gali paveikti įmonių santykius su šia šalimi.

Kiekviena įmonė turėtų atidžiai stebėti situaciją ir priimti sprendimus, atsižvelgdama į savo konkrečią veiklos sritį ir rinkas. Diversifikavimas ir geras santykių su kitomis šalimis plėtojimas padeda sumažinti priklausomybę nuo vienos rinkos ir sumažinti riziką. Tarptautinių konfliktų sukeltos krizės yra sudėtingas procesas, kuriam dažnai reikalingos įvairios papildomos pagalbos priemonės. Šios priemonės gali būti tiek politinės, diplomatinės, humanitarinės, tiek ir ekonominės. Analizuojant ir tiriant žurnalistinius straipsnius, kurie rašo apie Kinijos ir Lietuvos konfliktą dėl Taivano ambasados, galima išskirti keturias įmonių atsparumą didinančias priemones (naujų rinkų paieška, finansiniai sprendimai, politinio dialogo paieška, Taivano pagalbos paketas), siekiant sumažinti galimus ir jau esamus ekonominius padarinius šio tarptautinio konflikto sukeltos krizės atveju.

4.3.1. Įmonių atsparumo didinimo strategija: naujų rinkų paieška

Naujų rinkų paieška yra svarbus veiksnys daugelio verslo organizacijų augimo ir sėkmės strategijoje. Tai proceso dalis, kurioje įmonė siekia išplėsti savo veiklą, pasinaudodama galimybėmis, kurios pasireiškia už esamų rinkų ribų. Naujų rinkų paieška yra dinamiškas procesas, reikalaujantis nuoseklaus ir ilgalaikio planavimo. Tai padeda įmonėms išsivystyti ir pasiekti didesnę verslo sėkmės lygį, tačiau tai turi rizikos elementą. Todėl svarbu atidžiai įvertinti galimybes ir rizikas, susijusias su naujų rinkų plėtojimu.

Pateikta analizė paveiksle nr. 12 rodo, kad Lietuva stengiasi diversifikuoti savo ekonominių ryšių ir prekybos partnerius, siekdama sumažinti priklausomybę nuo Kinijos ir padidinti savo atsparumą geopolitinėms įtakoms. Tai parodo pastangas didinti bendradarbiavimą su kitomis Azijos šalimis, siekiant užtikrinti stabilumą ir ekonomikos augimą.

Iki 2022 m. vasario 1 d.	Europos Sąjunga pradeda ieškoti naujų rinkų ir finansinės paramos.
2022 m. Vasario 10 d.	Lietuvos pastangos ieškant naujų rinkų; Kinijos ekonominis spaudimas.
2022 m. Vasario 21 d.	Eksporto plėtra į kitas Azijos šalis.
2022 m. Gegužės 13 d.	Taivano prekybos galimybės.
2022 m. Birželio 22 d.	Eksporto augimas į naujas rinkas.
2022 m. Rugpjūčio 10 d.	Diversifikacija į Indo-Ramiojo vandenyno šalis.
2022 m. Lapkričio 18 d.	Investicijos iš Taivano.
2022 m. Gruodžio 26 d.	Atkurta dvišalė prekyba su Kinija.
2023 m.	Stiprinimas santykių su kitomis Azijos šalimis.

12 pav. Naujų rinkų paieškos raidos grafikas (sudaryta autorės)

Lietuvos ekonomikos ir inovacijų ministrė A. Armonaitė, pritariant Ministrėi Pirmininkei I. Šimonytei, 2022 m. vasario 1 d. teigė, kad svarbiausia pagalba šaliai yra ne tik finansinė parama, bet ir pagalba ieškant naujų rinkų. Europos Sąjunga toliau ieško naujų partnerių, pavyzdžiui, Jungtinėse Valstijose ar Japonijoje, siekiant mažinti strateginę priklausomybę nuo trečiųjų šalių (Ilkevičiūtė ir Lrt.lt, 2022)

2022 m. vasario 10 d. straipsnyje buvo rašoma, kad Kinija tęsia ekonominį spaudimą Lietuvai, o šalies įmonės patiria sunkumų ir susiduria su kelionėmis iš Kinijos arba ieško naujų rinkų. Kai kurios tarptautinės bendrovės, veikiančios Lietuvoje, išreiškia susirūpinimą dėl Kinijos veiksmų, tačiau nenumato išsikraustyti. Tačiau ne visos įmonės pasitraukia iš Lietuvos, o kai kurios keičia savo jurisdikciją. Lietuvos įmonės patiria sunkumų dėl tranzito uždarymo ir tarptautinės įtampos, tačiau kai kuriais atvejais kroviniai yra praleidžiami su tam tikru pavėluotu laiku. Šiais veiksmais Kinija gali padaryti apie 300 mln. eurų nuostolių Lietuvos įmonėms. Siekiant padėti nuo Kinijos veiksmų nukentėjusioms įmonėms, Europos Komisija patvirtino Lietuvos pagalbą (Alonderytė ir BNS, 2022).

Tačiau 2022 m. vasario 10 d. Lietuvos užsienio reikalų ministras Gabrielius Landsbergis tikino, kad didelė dalis anksčiau į Kiniją eksportuotos produkcijos atras naujas rinkas. Jis teigia, kad ekonominių ryšių skatinimas prasideda nuo politinių ryšių sutvirtinimo. Ministras vyko į vizitus Singapūre ir Australijoje, siekdamas atverti naujas galimybes Lietuvai Azijos ir Okeanijos rinkose (Stankevičius ir BNS, 2022).

Alonderytė ir BNS (2022) straipsnyje „Kiniją praradę Lietuvos eksportuotojai žvelgia į Pietų Korėjos, Japonijos rinkas.“ rašė vasario 21 d. Kinijos rinką praradus Lietuvos maisto produktų eksportuotojai nori plėstis į kitas Azijos šalis (Pietų Korėja, Japonija, Taivanas ir Vietnamas ir kt.). Tačiau verslo atstovai pripažįsta, kad plėsti naujas rinkas užima daug metų ir didelių eksporto apimčių tikėtis būtų sunku. Pietų Korėja, Japonija ir Vietnamas yra laikomi prioritetinėmis rinkomis dėl jų dydžio, gyventojų skaičiaus ir santykinio atvirumo Europos maisto produktams. Verslo atstovai pastebi, kad įmonės turi būti lankstesnės ir kūrybiškesnės siekiant įsitvirtinti naujose rinkose.

Tačiau 2022 m. gegužės 13 d. Taivano įmonė, su kuria derėtasi dėl lietuviškų grūdų eksporto, nusprendė atsisakyti šios prekės. Tačiau Taivano vyriausybė suteikė leidimą importuoti lietuviškus

grūdus, ir abi šalys turi laiko ieškoti verslo galimybių šioje srityje. Taivano žemės ūkio taryba ir Sveikatos ir gerovės ministerija, bendradarbiauja su Lietuvos žemės ūkio ministerija, siekdamas pristatyti ir importuoti kitus lietuviškus produktus: jūros gėrybės, jautiena, pieno produktai ir kt. Nepaisant šio atvejo su grūdais, vis dar yra vilties dėl prekybos tarp Lietuvos ir Taivano (Abromaitis, Lrt TV ir Lrt.lt, 2022).

2022 m. birželio 22 d. „Lithuania’s Foreign Minister Landsbergis to speak at the 2023 CEPA forum “Winning the War: Winning the Peace” pusės (Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Lithuania, 2023) paskelbė, kad Lietuvos maisto ir gėrimų produkcija sulaukia ypatingo dėmesio ir sėkmės Taivano rinkoje. Lietuvos paviljonas pritraukė didelį dėmesį tarptautinėje Taipėjaus maisto ir gėrimų parodoje. Taivaniečiai ypač domisi lietuviškais gėrimais, saldumynais ir konservuota produkcija. Verslininkai pastebi, kad lietuviški maisto produktai, turintys išskirtinius skonius ir naujoves, sulaukia teigiamų reakcijų. Svarbu pastebėti, kad kartais pasigendama greičio ir sprendimų priėmimo efektyvumo iš taivaniečių.

2022 m. rugpjūčio 10 d. 2022 m. Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Lithuania (2022) straipnyje „The expansion of export markets increases Lithuania’s resilience to geopolitical challenges“ rašoma, kad Lietuvos pirmojo pusmečio prekybos duomenys yra teigiami. Vyriausybės tikslas diversifikuoti eksporto rinkas pasiteisino, ypač eksportas į Indo – Ramiojo vandenyno šalis. Lietuvos prekių eksportas į šias šalis yra daugiau nei keturis kartus didesnis nei į Kiniją. Šiems regionams importuojamos lietuviškos kilmės prekių ypač didelis augimas matomas į Singapūrą, Australiją, Pietų Korėją, Indoneziją ir Taivaną. Bendras eksportas į dešimt Indo – Ramiojo vandenyno šalių išaugo 60,4 proc., daugiau nei keturis kartus viršydamas eksporto į Kiniją apimtį. Taip pat pastebimas eksporto augimas į kitas šalis, pvz., Vokietiją, Lenkiją ir JAV, ypač didelis eksporto augimas į JAV 2021 metais. Bendras eksportas augo įvairiose rinkose, tokiose kaip Latvija, Švedija, Nyderlandai ir Jungtinė Karalystė. Visi šie teigiami rezultatai suteikia galimybę Lietuvai didinti ekonominį atsparumą ir plėtoti prekybos galimybes skirtingose rinkose.

2022m. lapkričio 18 d. Taivano atstovai pranešė apie pirmąją investiciją į Lietuvą, o artimiausiu metu gali būti dar daugiau investicijų aukštųjų technologijų verslui. Taivaniečiai domisi aukštos technologijos sritimi Lietuvoje, o pirmoji sėkmės istorija yra lazerių technologijų gamintojo "Lilit". Lietuva žengė žingsnį į Taivaną, atidarant prekybos atstovybę, ir jau matomi pirmi rezultatai šioje srityje. Tačiau Kinija toliau reaguoja į Lietuvos ir Taivano bendradarbiavimą neigiamai (Abromaitis, Lrt TV ir Lrt.lt, 2022).

2023 m. sausio 27 d. Lietuvos ekonomikos ir inovacijų ministrė Aušrinė Armonaitė teigia, kad Lietuvos verslui geriau būtų megzti partnerystę su valstybėmis ir rinkomis, kuriose yra užtikrinama turto apsauga, palaikomos demokratijos ir laikomasi susitarimų, nei su Kinija. Armonaitė teigia, kad Lietuvos verslai jau didina eksportą į kitas Azijos valstybes, tokią kaip Vietnamą, Pietų Korėją, Indoneziją, Malaiziją, Japoniją ir Taivaną. Ji tikisi, kad šis augimas padės verslams amortizuoti Kinijos rinkos sutrikimus ir diversifikuotis (Dobrovolskas ir Elta, 2023).

2022 m. gruodžio 26 d. Lietuvos verslas, po metų nuo Kinijos taikomų sankcijų pradžios, pastebi, kad blogiausias scenarijus nepasitvirtino, o dvišalė prekyba su Kinija pamažu atsistato ir ateityje turėtų vėl augti. Nors dvišalė prekyba šiek tiek sumažėjo, įmonės jau randa alternatyvius tiekėjus aplinkinėse šalyse. Kinijos veiksnių poveikis Lietuvos ekonomikai buvo ribotas, o verslas įsitraukė į

prekybą su kitomis šalimis, pvz., Vokietija, Skandinavija, Centrinės Azijos regionu ir kt. Taip pat pastebimas didesnis bendradarbiavimas su Taivanu (Juozapaitis ir Elta, 2022).

2023 m. sausio 17 d. A. Armonaitė tvirtina, kad Lietuvai būtina stiprinti ryšius su Pietų Korėja, Japonija ir visu Pietryčių Azijos regionu, ir jau daroma tai, kas yra naudinga šaliai (Pumprickaitė, 2023).

Iš pateiktų straipsnių galima daryti keletą svarbių išvadų apie Lietuvos verslo situaciją ir jos pastangas įveikti ekonominius iššūkius, susijusius su Kinijos spaudimu:

1. **Diversifikavimas yra svarbus.** Lietuvos vyriausybė ir verslo bendruomenė sutinka, kad svarbu diversifikuoti eksporto rinkas ir ieškoti alternatyvių rinkų už Kinijos ribų.
2. **Rinkų paieška ir prekybos partnerių atranka.** Lietuva stengiasi ieškoti naujų rinkų ir prekybos partnerių, ypač Azijos regione. Tai yra ilgalaikis procesas, reikalaujantis nuoseklaus darbo ir ryšių su potencialiais partneriais.
3. **Didinama prekyba su Indo – Ramiojo vandenyno regione.** Lietuvos pastangos diversifikuoti rinkas yra sėkmingos Indo – Ramiojo vandenyno regione, o šis regionas tampa viena iš pagrindinių eksporto kryptų.
4. **Investicijos ir aukštosios technologijos.** Taivano investicijos į Lietuvą rodo, kad šalis turi potencialo plėtoti aukštos technologijos verslą ir bendradarbiauti su Lietuva šioje srityje.
5. **Politinių ryšių stiprinimas.** Lietuva siekia stiprinti ne tik ekonominius, bet ir politinius ryšius su naujais prekybos partneriais, pavyzdžiui, Taivanu ir Azijos šalimis.
6. **Daugialypio bendradarbiavimo svarba.** Verslininkai pabrėžia, kad plėtojant naujas rinkas, įmonės turi būti lankstesnės ir kūrybiškesnės, kad pritaikytų savo produktus vietiniams rinkos poreikiams.
7. **Tęsiasi Kinijos spaudimas.** Nors Lietuva stengiasi ieškoti alternatyvų Kinijos rinkai, vis dar gali kilti sunkumų ir iššūkių dėl Kinijos veiksmų ir spaudimo.
8. **Svarbu išsaugoti demokratinius principus.** Vyriausybė ir verslo bendruomenė teigia, kad svarbu išlaikyti ryšius su šalimis, kuriose yra demokratija, teisinė valstybė ir gerbiami susitarimai.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuva, susidarius tarptautinio konflikto situacijai, siekia plėtoti naujas rinkas, stiprinti partnerystes su kitomis šalimis ir veiksmingai reaguoti į ekonominius iššūkius, kurie gali kilti dėl tarptautinės politinės situacijos. Tai leidžia šaliai sumažinti priklausomybę nuo vieno prekybos partnerių ir didinti ekonominį atsparumą.

4.3.2. Atsparumo stiprinimo strategija: valstybės finansiniai sprendimai, siekiant amortizuoti įmones ir ekonomiką

Finansiniai sprendimai yra verslo procesas, kuriuo vadovai ir finansinės komandos priima strateginius ir operatyvius sprendimus krizės atveju, susijusius su įmonės finansine valdymo, investicijų, rizikos valdymo ir kitais finansiniais aspektais. Šie sprendimai gali turėti didelę įtaką įmonės pelnui, augimui ir ilgalaikiam tvarumui. Finansiniai sprendimai apima daugybę sričių ir veiksmų, tokių kaip: investicijų sprendimai, kapitalo rinkimo sprendimai, finansavimo sprendimai, pelno paskirstymo sprendimai, rizikos valdymo sprendimai, fiskaliniai sprendimai, valiutos ir valiutų rizikos valdymo sprendimai.

Finansiniai sprendimai, o ypač kriziniu laikotarpiu, turi didžiulę įtaką įmonės finansams ir ateities perspektyvoms. Jie gali paveikti darbuotojus, akcininkus, klientus ir tiekėjus. Sėkmingai priimti finansiniai sprendimai gali padėti įmonei pasiekti savo tikslus ir išlaikyti konkurencinį pranašumą rinkoje, o netinkamai priimti sprendimai gali turėti neigiamą įtaką įmonės pelnui ir reputacijai. Todėl finansiniai sprendimai yra esminiai verslo valdymo komponentai, kurie reikalauja nuodugniai apgalvotų ir informuotų veiksmų.

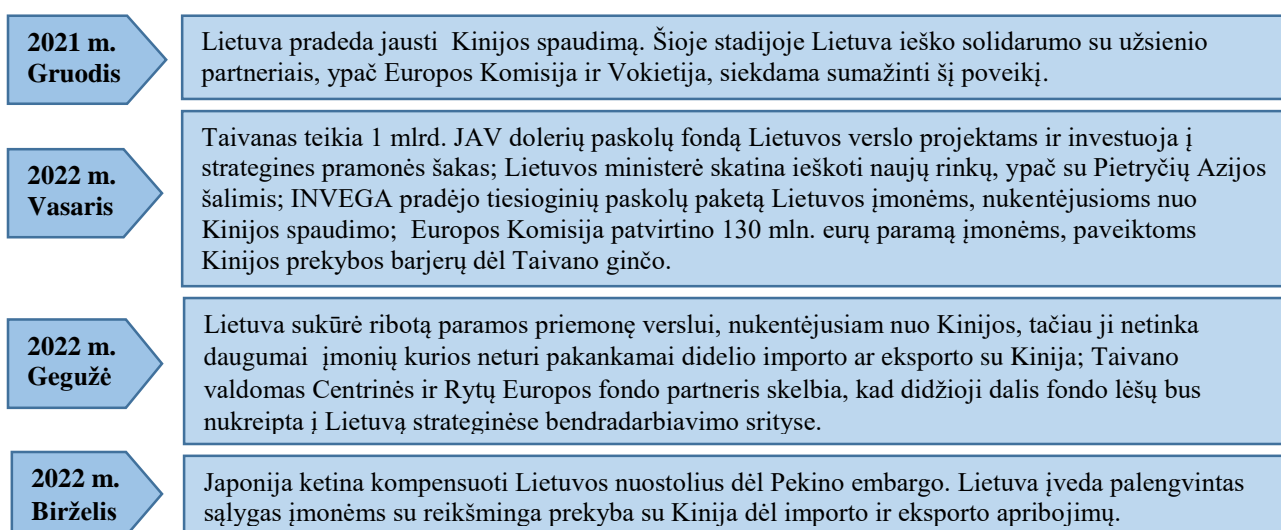
Finansiniai sprendimai yra neatsiejama bet kurio verslo arba valstybės ekonominės strategijos dalis. Jie gali turėti lemiamos įtakos ne tik įmonėms, bet ir šalims, kurios susiduria su geopolitinėmis įtampos ir konflikto padariniais. Todėl atliekant tyrimą nagrinėsime žurnalistinius straipsnius susijusius su finansiniais sprendimais, kuriuos priėmė Lietuva konflikto dėl Taivano atstovybės kontekste su Kinija, bei kaip turimi reiškiniai įtakojo įmonių finansinį atsparumą.

Geopolitinės įtampos tarp Lietuvos ir Kinijos dėl Taivano atstovybės uždarė duris į ekonominę naudą ir atvėrė kelią finansiniams sunkumams. Šio konflikto poveikis pasireiškia ne tik diplomatinių santykių ir tarptautinės politikos aspektu, bet daro didelę įtaką įmonėms ir šalies ekonomikai. Todėl žiniasklaidos žurnalistai atlieka svarbų vaidmenį informuojant visuomenę apie šį konfliktą ir jo finansinius padarinius.

Analizuojamų straipsnių tikslas yra ištirti, kaip finansiniai sprendimai kriziniu laikotarpiu veikia Lietuvos ir Kinijos ekonomiką ir įmonių atsparumą konflikto metu. Apžvelgti, kaip šalys reaguoja į šią situaciją, ir kokius finansinius veiksmus priima, siekdamos padidinti ekonominę ir įmonių atsparumą. Tai padeda stebėti įmones, kurios susiduria su iššūkiais, susijusiais su prekyba, investicijomis ir rinkos galimybėmis, siekia išlikti atsparios.

Žurnalistiniai straipsniai yra svarbus šaltinis šios analizės atlikimui. Jie leidžia giliau suprasti, kaip šie finansiniai sprendimai veikia tiek valstybinę politiką, tiek verslo sektorių.

Remiantis 13 pav. pateiktais duomenimis, galima teigti, kad Lietuvos santykiai su Kinija per pastarąjį laikotarpį buvo itin dinamiški ir įvairialypiai, su kintančiais ekonominės ir politinės įtampos momentais. Lietuva aktyviai ieško alternatyvų ir stengiasi diversifikuoti savo prekybos partnerių ratą ypač Azijos regione.



13 pav. Finansinių sprendimų raidos grafikas (sudaryta autorės)

2021 m. gruodžio 22 d. straipsnyje „Lithuania counts on foreign partners as German investors sound alarm over China’s pressure“ (BNS, 2021) rašoma, kad Lietuva pasitiki užsienio partnerių parama dėl augančio Kinijos spaudimo. Finansų ministrė Gintarė Skaistė teigia, kad nors Lietuvos eksportas į Kiniją sudaro tik 1 proc. BVP, šalis gali patirti antrinį poveikį dėl Kinijos veiksmų. Lietuva ieško būdų sumažinti šį poveikį ir siekia solidarumo su užsienio partneriais, Europos Komisija ir JAV. Finansų ministerija bendradarbiauja su Ūkio ministerija, kad padėtų nukentėjusiam verslui. Vokietijos investuotojai išsiuntė laišką Lietuvos vyriausybei, perspėdami apie galimą savo gamyklų uždarymą Lietuvoje dėl Kinijos veiksmų. Lietuva ieško diplomatinių sprendimų, tačiau prašo Europos Sąjungos atsako.

2022 m. vasario 3 d. straipsnyje „Vokietijos europarlamentaras: mes neleisime Kinijai tyčiotis iš Lietuvos“ (Deveikis ir Lrt.lt (2022) pateikta informacija rodo, kad Taivanas, reaguodamas į Kinijos taikomus ribojimus verslui, paskelbė atidarysiantis 1 mlrd. JAV dolerių dydžio paskolų fondą bendriems Lietuvos ir Taivano verslo projektams. Be to, žada įsteigti 200 mln. JAV dolerių vertės fondą, kurio lėšos bus skirtos investicijoms į strategines pramonės šakas Lietuvoje, skirti 20 stipendijų studijoms Taivane, perimti 120 jūrinių konteinerių, kurie nepateko į Kiniją, populiarinti lietuviškas prekes Taivane bei kitokiomis priemonėmis padėti Lietuvai.

2022 m. vasario 10 d. Deveikis ir kt. (2022) cituoja Lietuvos ekonomikos ir inovacijų ministrę Aušrinę Armonaitę, kuri teigia, kad lengvatinės paskolos yra laikinos pagalbos priemonės ir verslas turėtų ieškoti naujų rinkų lietuviškiems produktams bei spręsti situaciją su Kinija. Ji pabrėžia, kad Lietuva turėtų grįžti į Kinijos muitinės sistemą ir aktyviau siekti prekybos ryšių su Pietryčių Azijos šalimis. Ministrė kalba apie politikų proaktyvų veikimą rinkų paieškoje ir investicijų pritraukime.

2022m. vasario 14 d. (Marcinkevičius ir Elta, 2022) rašoma, kad nacionalinėje plėtros įstaigoje „Investicijų ir verslo garantijos“ (INVEGA) pradėjo veikti tiesioginių COVID – 19 paskolų paketas, skirtas nuo Kinijos spaudimo nukentėjusioms Lietuvos įmonėms. Ši finansinė pagalba bus teikiama pagal COVID – 19 pagalbos priemonių schemą, kol dar vyksta derinimai su Europos Komisija dėl konkrečių priemonių, skirtų Kinijos spaudimui sumažinti. Lietuvos verslo konfederacijos prezidentas Andrius Romanovskis vertina šią iniciatyvą pozityviai, tačiau pažymi, kad rezultatus bus galima vertinti vėliau, kai bus matoma, kiek įmonių iš tiesų pasinaudos šiomis paskolomis. INVEGA vertins ir įmonių rizikos veiksnius, priimdama sprendimus dėl finansavimo suteikimo. Verslo atstovai nesvarsto, kad šios priemonės taikomi reikalavimai apsunkintų galimybes gauti finansavimą veiklą vykdydžiusioms įmonėms Kinijoje. Šiais paskolų paketais siekiama padėti mažinti apyvartinio kapitalo trūkumą, o jų dydis ir palūkanų normos priklausys nuo įmonės dydžio ir paskolos paskirties. Palūkanų norma apyvartinių paskolų atveju bus tarp 0,1 ir 1,69 proc., atsižvelgiant į vidutinę metinę palūkanų normą, kuri bus 2,9 proc. paskoloms iki 1 mln. eurų ir 2,46 proc. paskoloms viršijant 1 mln. eurų.

2022 m. vasario 26 d. straipsnyje „EK patvirtino 130 mln. eurų Lietuvos pagalbą nuo Kinijos nukentėjusiam verslui“ (Elta, 2022) informuojama, kad Europos Komisija patvirtino 130 mln. eurų finansinę paramą Lietuvos įmonėms, nukentėjusioms nuo Kinijos prekybos barjerų, susijusių su ginču dėl Taivano.

2022 m. gegužės 9 d. (Juozapavičius ir Elta, 2022) teigiama, kad Ekonomikos ir inovacijų ministerija sukūrė paramos priemonę, skirtą nuo Kinijos nukentėjusiam verslui padėti. Tačiau ši priemonė yra ribota ir netinka daugumai įmonių, nes neturi pakankamai didelio importo ar eksporto su Kinija procento dalies.

Vėliau, 2022 m. gegužės 25 d., Taivano valdomas Centrinės ir Rytų Europos fondo vadovaujantysis partneris Mitchas Yangas pranešė, kad didžiausia dalis 200 mln. JAV dolerių fondo lėšų bus nukreipta į Lietuvą. Fondas bus orientuotas į strategines bendradarbiavimo sritis su Lietuva, Čekija ir Slovakija, kurios apima puslaidininkių, lazerinės optikos, biotechnologijų, kosmoso, fintech, elektromobilių, išmaniosios gamybos, programinės įrangos ir išmaniojo miesto sprendimus. Taip pat vyksta derybos dėl galimybės įsteigti bendrą įmonę Lietuvoje su vienu Lietuvos lazerių gamintoju. Fondas buvo įsteigtas, siekiant padėti Lietuvos verslui ir stiprinti partnerystę su Taivanu (Deveikis ir Lrt.lt, 2022).

2022 m. birželio 6 d. Japonija ketina ieškoti būdų kompensuoti Lietuvos praradimus dėl Pekino embargo (Augustatžitytė ir Elta, 2022).

2022 m. birželio 15 d. straipsnyje „200 mln. JAV dolerių Taivano fondo valdytojas: jūs esate mūsų pasirinkimas „Nr. 1““ (BNS, 2022) informuojama, kad Lietuva įveda palengvintas sąlygas įmonėms, kurios turėjo reikšmingą prekybą su Kinija dėl Kinijos importo ir eksporto apribojimų. Įmonės, kurių importo arba eksporto dalis su Kinija sudarė bent 25 proc. bendro importo arba eksporto, galės pasinaudoti palankiomis paskolomis. Šias paskolas administruos ir teiks "Investicijų ir verslo garantijos" (Invega). Nuo gruodžio mėn. Kinija pradėjo ženkliai apriboti ar net blokuoti importą iš Lietuvos ir eksportą į Lietuvą dėl šalies susijungimo su Taivano atstovybe. Kinijos atstovybė laiko tai kaip bandymą veikti kaip nepriklausoma valstybė.

Atsižvelgiant į skyriuje pateiktus straipsnius, galima pastebėti, kad Lietuva ir Kinija reaguoja į geopolitinės įtampos dėl Taivano atstovybės padarinius skirtingais būdais. Konflikto metu šalys priima skirtingus finansinius veiksmus, siekdamas apsaugoti savo verslą ir ekonomiką.

1. **Solidarumas su užsienio partneriais.** Lietuva siekia užsienio partnerių paramos, ypač iš Europos Komisijos ir JAV. Šios paramos tikimasi kaip apsaugos nuo Kinijos spaudimo, nors Lietuvos eksportas į Kiniją sudaro tik nedidelę dalį BVP. Bendradarbiavimas su kitomis šalimis, ypač su Taivanu, taip pat yra svarbus, siekiant diversifikuoti prekybos rinkas ir investicijas.
2. **Finansinė pagalba įmonėms.** Lietuva priėmė finansines priemones, skirtas remti įmones, nukentėjusias nuo Kinijos spaudimo. Tai apima lengvatines paskolas ir tiesiogines paskolas, suteikiamas per Nacionalinę plėtros įstaigą „Investicijų ir verslo garantijos“ (INVEGA). Europos Komisija suteikė finansinę paramą Lietuvos įmonėms, padedant kompensuoti Kinijos prekybos barjerus.
3. **Investicijos ir bendradarbiavimas.** Taivanas įsipareigojo teikti finansinę paramą Lietuvos verslui ir ekonomikai. Tai apima paskolų fondą bendriems Lietuvos ir Taivano verslo projektams, investicijas į strategines pramonės šakas Lietuvoje, ir kitus projektus, skirtus padėti Lietuvai susidoroti su Kinijos spaudimu. Ši bendradarbiavimo forma padeda skatinti ekonomikos plėtrą ir investicijas.
4. **Ekonomikos diversifikavimas.** Lietuvos vyriausybė skatina verslus ieškoti naujų rinkų ir investicijų galimybių, nepriklausomai nuo Kinijos.
5. **Bendradarbiavimas su užsienio partneriais.** Lietuva bendradarbiauja su užsienio partneriais, tokiomis šalimis kaip Japonija ir Vokietija, siekdama kompensuoti praradimus dėl Kinijos embargo. Šios šalys ieško būdų kaip padėti Lietuvai ekonominiu ir politiniu lygiu.

Apibendrinus informaciją galime teigti, kad finansiniai sprendimai konflikto metu tampa svarbia priemone, siekiant apsaugoti šalies ekonomiką ir verslą nuo Kinijos spaudimo padarinių. Šalys siekia įvairinti prekybos ir investicijų rinkas, skatinti bendradarbiavimą su užsienio partneriais ir teikti

finansinę paramą įmonėms, nukentėjusioms nuo konflikto. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kaip šie sprendimai veikia Lietuvos ir Kinijos ekonomiką ateityje ir stebėti jų ilgalaikį poveikį.

4.3.3. Atsparumo stiprinimo strategija: politinio dialogo paieška

Politinio dialogo paieška yra procesas, kai šalys ar organizacijos stengiasi rasti bendrų supratimo taškų derybose ar diskusijose. Šis procesas yra naudojamas siekiant išspręsti politinius nesutarimus, konfliktus, ekonominius klausimus ir kitas svarbias temas, prisidėti prie atsparumo.

Politis dialogas yra svarbus, siekiant įmonių atsparumo, dėl daugelio svarbių priežasčių. Jis padeda užtikrinti saugumą, nes gali prisidėti prie konflikto šalių susitarimo dėl saugumo priemonių arba nutraukti karinius veiksmus. Tai sumažina saugumo grėsmes įmonėms ir apsaugo jų darbuotojus bei turtinius išteklius. Dialogas gali padėti išlaikyti teisinės ir reguliavimo sąlygas. Konflikto metu teisinės sąlygos dažnai tampa nepastovios ir neprognozuojamos, tačiau dalyvavimas politiniame dialoge suteikia galimybę derėtis dėl palankių verslo sąlygų ir užtikrinti teisinių reikalavimų laikymąsi. Politinis dialogas gali pagerinti įmonės reputaciją tarptautinėje arenoje. Dalyvavimas konflikto taikymo procese ir parama taikiam sprendimui gali padėti išvengti reputacinės žalos, kuri gali atsirasti, jei įmonė yra suvokiama kaip prisidėjusi prie konflikto arba jo palaikytoja. Taip pat politinis dialogas suteikia galimybę prieigai prie rinkų ir išteklių. Jis gali padėti įmonėms išlaikyti ekonominį stabilumą ir augimą, nes gali būti sudarytos sąlygos toliau prekiauti ir investuoti šalyje, kuri yra konflikto epicentras. Politinis dialogas gali atverti duris tarptautinės paramos gavimui. Tarptautinės organizacijos ir šalys dažnai remia taikius konflikto sprendimo procesus. Todėl jei įmonė dalyvauja politiniame dialoge ir prisideda prie taikos siekimo, ji gali gauti tarptautinę paramą, kuri gali būti svarbi jos veiklai ir atsparumui.

Dėl pateiktų priežasčių politinis dialogas tampa svarbia priemone, siekiant įmonių atsparumo, tarptautinio konflikto sąlygomis. Tačiau reikia prisiminti, kad tai gali būti sudėtingas ir rizikingas procesas, reikalaujantis diplomatinių ir teisinių žinių, o kiekviena situacija yra unikali, todėl ją reikia vertinti atskirai, atsižvelgiant į specifinius kontekstinius veiksnius. Politinio dialogo paieškos raidą atspindi žemiau esantis paveikslas nr. 14.

2022 m. vasario 7 d.	Lietuvos socialdemokratų partija (LSDP) reikalauja veiksmų iš Ekonomikos ir inovacijų ministerijos dėl Konflikto su Kinija padarinių ir pagalbos nukentėjusioms įmonėms.
2022 m. vasario 11 d.	JAV, Kanada, Australiją, JK, Japoniją ir Taivaną, prisijungia prie Europos Sąjungos ir Kinijos konsultacijų dėl Kinijos taikomo ekonominio spaudimo Lietuvai.
2022 m. birželio 16 d.	Taivanas suteikia galimybę lietuviškiems maisto produktams įsitvirtinti Taivano rinkoje.
2022 m. liepos 21 d.	Taivano parlamento vadovas You Si-Kunas pradeda vizitą Lietuvoje, kuris turi potencialą plėtoti kultūrinius, ekonominius ir mokslo ryšius.
2022 m. rugsėjo 12 d.	Lietuva leidžia Taivanui atidaryti atstovybę Vilniuje, sukeldama įtampą su Kinija.
2022 m. rugsėjo 17 d.	Lietuvos verslininkai ir Ekonomikos ir inovacijų ministerijos atstovai grįžta iš Taivaną su viltimi dėl bendradarbiavimo susitarimų.

14 pav. Politinio dialogo paieškos 2022 m. raidos grafikas (sudaryta autorės)

2022 m. vasario 7 d. straipsnyje „Socialdemokratai kaltina Armonaitę neveiklumu: turėtų apskaičiuoti, kiek kainuos Lietuvos konfliktas su Kinija“ (Lrt.lt, 2022) rašoma, kad Lietuvos socialdemokratų partija (LSDP) kreipėsi į ekonomikos ir inovacijų ministrę Aušrinę Armonaitę bei Lietuvos banką (LB), reikalaujant paskelbti, kokias priemones numatoma taikyti nukentėjusioms įmonėms dėl konflikto su Kinija. LSDP nori, kad ministrė ir ministerija pradėtų veikti ir paskatintų konkrečių sektorių problemų analizę bei taikytų efektyvias pagalbos priemones. LSDP pabrėžia, kad konflikto pasekmės turi būti įvertintos ir ilgalaikėms investicijoms bei investicijų mikroklimatui. LSDP klausia, kaip ministerija ruošiasi sumažinti tiekimo grandinių sutrikimų įtaką ekonomikai ir investicinei aplinkai, ir kokių pagalbos priemonių planuojama imtis. Jiems taip pat kyla klausimų, ar priemonės suderintos su Europos Komisija ir kada jas planuojama pradėti naudoti.

2022 m. vasario 11 d. straipnyje „Landsbergis sako, kad didžiosios šalys rodo beprecedentę paramą Lietuvai ginče su Pekinu“ (BNS, 2022) rašoma, kad didžiosios pasaulio šalys, įskaitant JAV, Kanadą, Australiją, JK, Japoniją ir Taivaną, parodydamos solidarumą su Lietuva, prisijungė prie Europos Sąjungos ir Kinijos konsultacijų Pasaulio prekybos organizacijoje dėl Kinijos taikomo ekonominio spaudimo Lietuvai.

2022 m. birželio 16 d. intensyvėjantis bendradarbiavimas suteikia galimybę lietuviškiems maisto produktams įsitvirtinti Taivano rinkoje (Juozapaitis ir Elta, 2022).

2022 m. liepos 21 d. Taivano parlamento vadovas You Si-Kunas pradėjo vizitą Lietuvoje ir susitiko su Seimo vadove Viktorija Čmilyte-Nielsen. Jie aptarė tolimesnes kultūrinių, ekonominių ir mokslo ryšių plėtros galimybes (Stankevičius ir BNS, 2022).

2022 m. rugsėjo 12 d. rašoma, kad praėjusių metų spalį Lietuva leido Taivano atstovybei atidaryti atstovybę Vilniuje. Šis žingsnis sukėlė įtampą su Kinija, kuri laiko Taivaną savo teritorija. Lietuva ir Taivas stengiasi sustiprinti prekybinius ir ekonominius ryšius, nors Kinija pasisako prieš bet kokius diplomatinius ryšius su Taivanu (Perminas ir BNS, 2022).

2022 m. rugsėjo 17 d. Abromaitis ir Lrt TV straipnyje „Ar pažadai Lietuvai virs realybe? Į Taivaną nuvykęs viceministras tikisi, kad trikdžiai greitu metu išnyks“ (2022) rašo, kad Lietuvos verslininkai bei Ekonomikos ir inovacijų ministerijos atstovai, kurie šią savaitę lankėsi Taivane, grįžo su viltimi, kad pernai pasirašyti bendradarbiavimo memorandumai taps realiais susitarimais. Lietuvos ir Taivano prekybiniais ryšiams turi būti atvertos durys eksportuoti kiaušinius, žuvį, pieno ir mėsos produktus. Lietuva ir Taivas siekia paspartinti ekonominį bendradarbiavimą ir skatinti aktyvesnį abiejų šalių verslo sektorių dialogą.

2022 m. buvo aktyvios politinės diskusijos, kurių branduolį sudarė tarptautiniai ir nacionaliniai įvykiai. Daug dėmesio buvo skiriama tarptautiniams santykiams su Taivanu, bei tarptautiniam konflikto valdymui. Politinis dialogas sparčiai evoliucionavo, o ši raida tęsėsi ir 2023 m.

Paveiksle nr. 15 matome, kad 2023 m. politinis dialogas ir toliau yra veikiamas besikeičiančių tarptautinių santykių, o svarbios temos apima saugumo politiką, ekonominę plėtrą, ir socialinį teisingumą.

2023 m. sausio 11 d.	Ekonomistai pastebi, kad Kinijos spaudimas Lietuvai švelnėja, tačiau Lietuvos priegios prie Kinijos rinkos galimybės išlieka ribotos.
2023 m. sausio 18 d.	Europos Sąjunga pasiekia susitarimą dėl naujos prekybos apsaugos priemonės, skirtos ginti ES interesus nuo Kinijos taikomų baudžiamųjų priemonių.
2023 m. gruodžio 7 d.	Europos Sąjunga (ES) prašo Pasaulio prekybos organizacijos (PPO) sudaryti dvi arbitrų kolegijas, kad išspręstų ginčus su Kinija. Remiantis Kinijos muitinės statistika, Lietuvos eksportas į Kiniją šiais metais sumažėjo 80 proc. ES tikisi, kad sudarydama PPO kolegijas ji galės apginti savo valstybių narių nuo Kinijos taikomų diskriminacinių priemonių, kurios pažeidžia PPO taisykles.
2023 m. kovo 30 d.	Europos Sąjunga pasiekė susitarimą dėl naujos prekybos apsaugos priemonės, leidžiančios jai imtis atsakomųjų veiksmų prieš šalis, taikančias baudžiamąsias priemones. Tai atsakas į Kinijos veiksmus, kai ji blokavo Lietuvos importą dėl Lietuvos santykių su Taivanu.
2023 m. balandžio 24 d.	Užsienio reikalų ministras Gabrielius Landsbergis akcentuoja grėsmes dėl ryšių su Kinija ir ragina stiprinti partnerystę su kitomis šalimis.

15 pav. Politinio dialogo paieškos 2023 m. raidos grafikas (sudaryta autorės)

2023 m. sausio 11 d. straipnyje „Taivano milijonai ir technologinės paslaptys Lietuvai – vertybinės politikos išraiška?“ (Abromaitis ir Lrt TV, 2023) ekonomistas Marius Dubnikovas teigia, kad Lietuvos ekonominis konfliktas su Kinija yra atsitraukęs, o šios šalies spaudimas lietuviškam verslui sumažėjęs. Nepaisant konflikto išsprendimo, Lietuva greičiausiai neturės priegios prie Kinijos rinkos ir ilgai neišvengs nesutarimų su šia šalimi. Tačiau Lietuvos praradimus gali kompensuoti partnerių vakaruose įvaizdžio sustiprinimas.

2022 m. gruodžio 7 d. „ES prašo PPO sudaryti arbitrų kolegiją dėl Kinijos varžymų importui iš Lietuvos“ (BNS, 2022) straipsnyje rašoma, kad Europos Sąjunga (ES) prašo Pasaulio prekybos organizacijos (PPO) sudaryti dvi arbitrų kolegijas, kad išspręstų ginčus su Kinija. Remiantis Kinijos muitinės statistika, Lietuvos eksportas į Kiniją šiais metais sumažėjo 80 proc. ES tikisi, kad sudarydama PPO kolegijas ji galės apginti savo valstybių narių nuo Kinijos taikomų diskriminacinių priemonių, kurios pažeidžia PPO taisykles.

2023 m. sausio 18 d. Lietuvos pramonininkų konfederacijos prezidentas Vidmantas Janulevičius pastebi švelnesnę Kinijos poziciją Lietuvos įmonių atžvilgiu ir pradedamus dialogus, tačiau pagrindinio prekių eksporto atsigavimo dar nėra pastebėjęs (Kazlauskė ir BNS, 2023).

2023 m. kovo 30 d. straipnyje „Kinijos žiniasklaida vėl kaltina Vilnių dėl pašlijusių santykių: ES vienybę pirmiausia sugriovė Lietuva.“ (Lrt.lt, 2023) teigiama, kad Europos Sąjunga pasiekė susitarimą dėl naujos prekybos apsaugos priemonės, leidžiančios jai imtis atsakomųjų veiksmų prieš šalis, taikančias baudžiamąsias priemones. Tai atsakas į Kinijos veiksmus, kai ji blokavo Lietuvos importą dėl Lietuvos santykių su Taivanu. Kinijos propaganda kritikuoja šią ES priemonę ir grasina, kad tokie veiksmai gali pakenkti Kinijos ir ES santykiams. Lietuva yra kaltinama didinančia dvišalių santykių įtampą ir besikišančia į Kinijos vidaus politiką. Europos Sąjungos priemonė yra laikoma būtina atgrasymo priemone, kuri skirta ginti ES interesus. Politinis susitarimas turi būti galutinai patvirtintas per ateinančias savaites.

2023 m. balandžio 22 d. straipnyje „Landsbergis: atėjo metas garsiai išarti, ar tikrai vis dar norime būti pavojingai priklausomi nuo Kinijos.“ Elta (2022) teigiama, kad užsienio reikalų ministras Gabrielius Landsbergis NATO konferencijoje akcentavo grėsmes dėl ryšių su Kinija. Jis ragino stiprinti partnerystę su Indijos ir Ramiojo vandenyno regiono šalimis. Diskusijose aptarti prioritetiniai klausimai: taisyklėmis grįstos tvarkos palaikymas, ekonomikos atsparumas, kibernetinis saugumas ir klimato kaita.

Visi šie įvykiai ir veiksmai gali turėti reikšmės įmonėms Lietuvoje, ypač toms, kurios yra ar buvo paveiktos Kinijos spaudimo. Alternatyvių prekybos partnerių bei investicijų galimybių paieška gali suteikti įmonėms įvairių galimybių ir naudos, siekiant didesnio atsparumo atsilaikant tarptautinio politinio konflikto atveju:

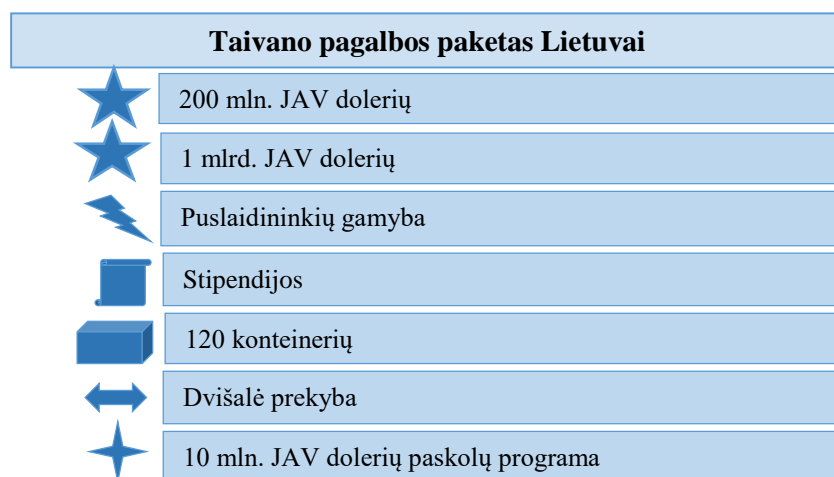
1. **Finansinė parama.** Vyriausybės ir kitų valstybės institucijų finansinė parama padeda įmonėms, kurios nukentėjo dėl Kinijos spaudimo, išsaugoti likvidumą ir išlaikyti verslą. Tai gali apimti tiek skolinimosi galimybes, tiek subsidijas arba kitas palankias finansines sąlygas.
2. **Diplomatinė parama.** Užsienio šalių solidarumas su Lietuva padeda atkurti prekybos ryšius ir rasti alternatyvius rinkos partnerius. Tai gali padėti įmonėms atrasti naujas prekybos galimybes ir skatinti eksportą.
3. **Bendradarbiavimas su kitomis šalimis.** Susitarimai su didžiosiomis pasaulio šalimis, pvz., JAV, Kanada, Australija, JK, Japonija ir Taivanu, suteikia Lietuvos įmonėms galimybę plėtoti prekybos ryšius su šiomis šalimis. Tai gali lemti naujų prekybos galimybių atsiradimą.
4. **Naujos rinkos.** Bendradarbiavimas su Taivanu ir kitomis šalimis padeda įmonėms patekti į naujas rinkas ir plėtoti prekybos santykius su šiomis šalimis. Tai padeda diversifikuoti verslo veiklą ir sumažinti priklausomybę nuo vienos rinkos.
5. **Diplomatiniai ryšiai.** Diplomatiniai ryšiai su Taivanu ir kitomis šalimis suteikia galimybę įmonėms dalyvauti aukšto lygio susitikimuose ir diskusijose, kuriose galima aptarti verslo galimybes ir prekybos klausimus.
6. **Prekybos apsauga.** Europos Sąjungos priemonės, skirtos ginčams su Kinija, padeda apginti Lietuvos ir kitų ES valstybių narių interesus ir užtikrinti prekybos taisyklių laikymąsi.
7. **Ekonominės galimybės.** Diplomatiniai ryšiai su didžiosiomis šalimis ir prekybos apsaugos priemonės suteikia galimybę Lietuvos įmonėms plėtoti verslą ir eksportuoti savo produkciją į naujas rinkas.
8. **Atsargumas.** Šie įvykiai primena įmonėms apie geopolitinius ir prekybos rizikos veiksnius. Tai gali paskatinti įmones įtraukti rizikos valdymo strategijas ir plėtoti alternatyvias prekybos maršrutus.

Visos šios priemonės ir įvykiai siejasi su įmonių atsparumo stiprinimu Kinijos spaudimui ir galimybėmis prekiauti ir plėtoti verslą net ir esant tarptautinėms įtampoms. Įmonės gali panaudoti šias galimybes savo naudai, ieškodamos naujų prekybos partnerių, diversifikuodamos savo veiklą ir naudodamos finansinę ir diplomatinę ryšių paramą.

4.3.4. Atsparumo stiprinimo strategija: Taivano pagalbos paketas

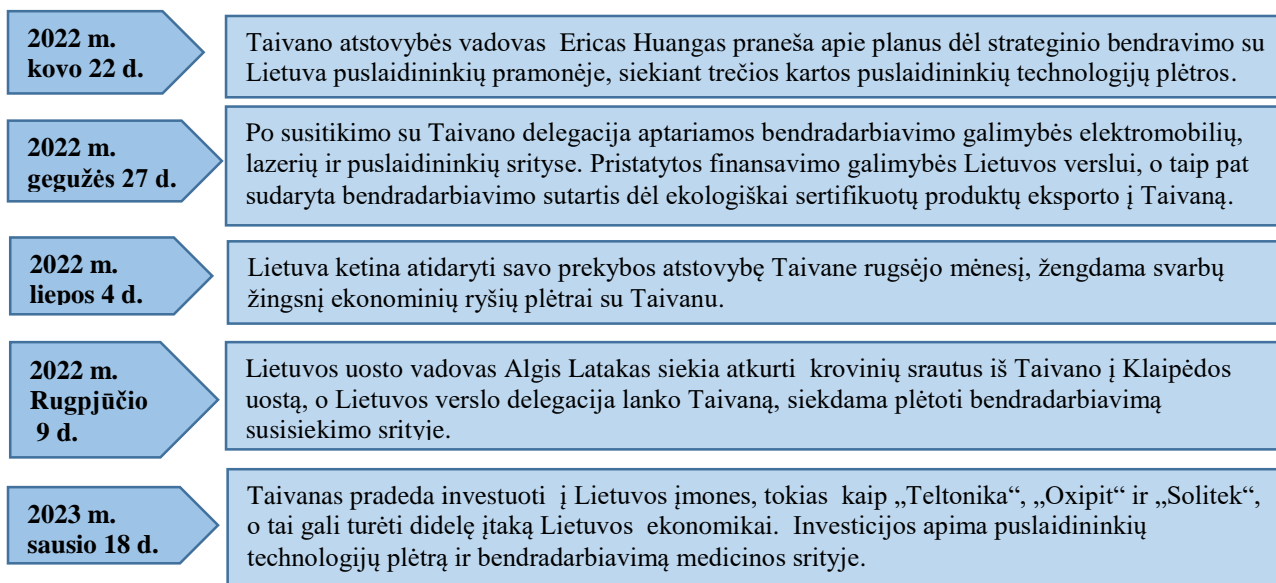
2022 m. Lietuva ir Taivanas sustiprino savo diplomatinis ir ekonominius ryšius, nepaisant Kinijos protestų ir grėsmių, kad šie ryšiai pažeidžia Kinijos teritorinę vientisumą. Šis diplomatinis žingsnis apėmė kelis svarbius susitarimus ir iniciatyvas, žinomas kaip „Taivano Pagalbos Paketas“. Šis paketas yra skirtas didinti bendradarbiavimą tarp Lietuvos ir Taivano įvairiose srityse, ypač

ekonominėje ir prekybinėje, siekiant sumažinti priklausomybę nuo Kinijos ir išnaudoti naujas prekybos galimybes (žr. 16 pav.).



16 pav. Taivano pagalbos paketas Lietuvai. (Sudaryta autorės pagal: Doveikis ir Lrt.lt, 2022)

Taivano Pagalbos Paketas yra svarbi Lietuvos pastangų dalis diversifikuoti savo ekonominius ir diplominius ryšius bei sumažinti priklausomybę nuo Kinijos. Tai padeda Lietuvai ieškoti naujų prekybos partnerių ir investicijų galimybių tarptautinėje arenoje, o tai yra svarbu siekiant ilgalaikio ekonominio augimo ir saugumo (žr. 17 pav.).



17 pav. Taivano pagalbos paketo raidos grafikas (sudaryta autorės)

2022 m. kovo 22 d. Taivaniečių atstovybės Lietuvoje vadovas Ericas Huangas teigia, kad Taivanas ketina pateikti Lietuvos puslaidininkų pramonei strateginių pasiūlymų. Jis kalbėjo apie projektą, skirtą sujungti Lietuvos lazerių technologijas ir Taivano puslaidininkų technologijas, siekiant pereiti į trečios kartos puslaidininkų pramonę. Taivaniečiai lankėsi Lietuvoje susitikdami su ekonomikos ir inovacijų ministre, apsilankė įvairiose lazerių technologijų įmonėse bei daiktų interneto prietaisų gamintoja "Teltonika" (Gaidamavičius, Balčiūnaitė ir BNS, 2022).

2022 m. gegužės 27 d. straipsnyje „Verslas su Taivanu pereina nuo kalbų – prie darbų? Žadama dirbti elektromobilių, lazerių srityse“ (Abromaitis ir kt., 2022) rašoma, kad pastarosiomis dienomis vykusių susitikimų su Taivano delegacija rezultatas – aptartos bendradarbiavimo galimybės elektromobilių, lazerių, puslaidininkių srityse. Be to, Lietuvos verslams išsamiau pristatytos finansavimo galimybės. Tai atveria naujas perspektyvas Lietuvos verslui. Viena iš svarbių naujovių yra bendradarbiavimo sutartis tarp „Ekoagros“ ir Taipėjaus, dėl kurios ekologiškai sertifikuoti produktai gali būti lengviau eksportuojami į Taivaną. Taip pat vyksta derybos dėl elektra varomo autobuso kūrimo, o taivaniečių atstovybėje įkurtas bendras puslaidininkių ir jų medžiagų mokslo centras.

2022 m. liepos 4 d. Lietuva planuoja atidaryti savo prekybos atstovybę Taivane rugsėjo mėn. Taivano parlamento vadovas You Si-Kunas ir Lietuvos Ekonomikos ir inovacijų viceministrė Jovita Neliupšienė patvirtino šią informaciją. Atstovybės atidarymas buvo suplanuotas rugsėjo 12 dieną. Tai yra svarbus žingsnis, siekiant plėtoti ekonominius ryšius tarp Lietuvos ir Taivano (Stankevičius, BNS, 2022).

2022 m. rugpjūčio 9 d. straipsnyje „Taivane viešintis Latakas tikisi sugrąžinti prarastus krovinių srautus į Klaipėdą.“ (Alonderytė ir BNS, 2022) buvo rašoma, kad Lietuvos uosto vadovas Algis Latakas teigia, kad per pastaruosius trejus metus krovinių srautas iš Taivano į Klaipėdos uostą sumažėjo maždaug perpus. Norint atkurti krovinių srautus, ieškoma būdų ir bendradarbiavimo su Taivanu. Taivano uostuose kraunama didžiulė krovinių apimtis, todėl svarbu, kad dalis krovinių pasiektų ir Klaipėdą. Lietuvos verslo delegacija, įskaitant Klaipėdos jūrų uosto ir elektrinių autobusų gamintojų atstovus, šią savaitę lanko Taivaną, siekiant plėtoti bendradarbiavimą susisiekimo srityje. Tačiau Kinijos komunistų partijos leidinys "Global Times" kritikuoja Lietuvą dėl paramos JAV Atstovų rūmų pirmininkės Nancy Pelosi vizitui į Taivaną ir siūlo taikyti sankcijas šaliai.

2023 m. sausio 18 d. straipsnis „Taivano milijonai ir technologinės paslaptys Lietuvai – vertybinės politikos išraiška?“ (Abromaitis ir Lrt TV, 2023) informuoja, kad Taivanas pradeda svarbų investicinių žingsnį Lietuvoje, kuris gali turėti didelę įtaką šalies ekonomikai. Tai apima investicijas į įmones, pvz., „Teltonika“, „Oxipit“ ir „Solitek“, bei dalijimąsi puslaidininkių technologijų žiniomis. „Teltonikos“ grupė planuoja įkurti technologijų parką ir pradėti gaminti lustus, o „Oxipit“ gavo investiciją į dirbtinio intelekto sprendimus medicinoje. „Solitek“ gavo 8 mln. eurų kredito liniją iš Taivano banko „Eximbank“.

Apibendrinant galima matyti, kad Lietuvos ryšys su Taivanu yra labai svarbus ir rodo, kad abi šalys siekia plėtoti bendradarbiavimą įvairiose srityse. Iš šios informacijos galima padaryti šias išvadas:

1. **Inovacijų ir technologijų bendradarbiavimas.** Taivanas ir Lietuva siekia glaudžiau bendradarbiauti inovacijų ir technologijų srityje. Ypač tai pasireiškia siekiu pereiti į trečios kartos puslaidininkių pramonę, kuriant bendrą projektą, kuris sujungs Lietuvos lazerių technologijas su Taivano puslaidininkių technologijomis. Tai gali suteikti naujų verslo galimybių abiem šalims.
2. **Eksporto galimybės.** Taivano ir Lietuvos verslai diskutuoja apie bendradarbiavimo galimybes elektromobilių, lazerių, ir puslaidininkių srityse. Šis bendradarbiavimas gali padėti Lietuvos įmonėms plėtoti naujas rinkas ir didinti eksportą.
3. **Prekybos atstovybė.** Lietuva planuoja atidaryti savo prekybos atstovybę Taivane, kuris gali padėti plėtoti ekonominius ryšius tarp šių dviejų šalių. Tai rodo abipusį įsipareigojimą stiprinti prekybos ir verslo santykius.

4. **Logistika ir transportas.** Svarbu pastebėti, kad Lietuvos uosto vadovas siekia atkurti krovinių srautus iš Taivano į Klaipėdos uostą. Bendradarbiavimas šiose srityse gali turėti didelės ekonominės reikšmės, nes Taivano uostuose kraunama didžiulė krovinių apimtis.
5. **Investicijos.** Taivas investuoja į Lietuvos įmones, tokioms kaip "Teltonika", "Oxipit" ir "Solitek", kurios veikia įvairiose technologijų srityse. Šios investicijos gali prisidėti prie Lietuvos ekonominės plėtros.

Visos šios veiklos rodo, kad Lietuva ir Taivas siekia plėtoti glaudesnius ekonominius, technologinius ir prekybos santykius, o tai gali turėti teigiamos įtakos abiejų šalių ekonomikoms. Tačiau reikėtų stebėti Kinijos reakciją į šį bendradarbiavimą, nes ji gali turėti įtakos tarptautiniams santykiams tarp Lietuvos ir Kinijos.

Tačiau apibendrinant visą skyrių ir atsižvelgiant į žurnalistinio tyrimo metu nagrinėjamą Lietuvos ir Kinijos tarptautinio konflikto dėl Taivano ambasados Lietuvoje raidą, išryškėjo kelios svarbios išvados:

1. Konflikto pradžioje buvo Lietuvos sprendimas atidaryti Taivano atstovybę Vilniuje. Tai sukėlė įtampą su Kinija, kuriems yra opus klausimas dėl Taivano statuso.
2. Kinija sureagavo į Lietuvos sprendimą ir ėmėsi įvairių priemonių: diplomatinis spaudimas kritikuojant Lietuvos politiką viešojoje erdvėje ir svarbių politinių susitikimų atšaukimas, siekiant taikiai spręsti susidariusią situaciją; ekonominis spaudimas bandant nutraukti prekybą su Lietuva, taip siekdama įbauginti Lietuvą ir užblokuoti jos prekybos ryšius su Kinija.
3. Lietuvos ir Kinijos tarptautinis konfliktas turėjo ekonominių pasekmių, ypač Lietuvai. Tačiau įmonės galėjo naudoti strategijas padedančias didinti atsparumą pvz:
 1. **Diversifikacija.** Įmonės gali stengtis diversifikuoti savo eksporto rinkas ir tiekti produkciją ne tik į Kiniją ar Lietuvą, bet ir į kitas šalis. Tai padeda sumažinti priklausomybę nuo vienos rinkos ir mažina potencialų ekonominį poveikį, jei susiduriama su diplomatine įtampa.
 2. **Diplomatinis dialogas.** Įmonės ir verslo organizacijos gali dalyvauti diplomatinuose dialoguose tarp Lietuvos ir Kinijos, siekdamos palaikyti konstruktyvias diskusijas ir paieškoti kompromisų, kurie galėtų sumažinti konfliktą.
 3. **Pasiruošimas krizei.** Įmonės gali kurti krizės valdymo planus, kuriuose numatomi veiksmai ir strategijos, kurios bus taikomos, jei susidurta su diplomatine krize arba ekonominiu spaudimu dėl geopolitinių priežasčių.
 4. **Rinkų tyrimas.** Įmonės turi nuolat atnaujinti savo rinkų tyrimus ir stebėti geopolitinius įvykius bei diplomatinės situacijas, kad galėtų greitai prisitaikyti prie pokyčių ir priimti informuotus sprendimus.
 5. **Verslo tinklų plėtra.** Įmonės gali plėtoti verslo tinklus ir partnerystes su kitomis šalimis, kurios gali padėti įveikti potencialias prekybos barjerus arba kitus iššūkius, susijusius su diplomatine įtampa.
 6. **Dialogas su valdžia.** Verslo organizacijos gali ieškoti dialogo su savo šalių valdžios institucijomis ir siekti jų palaikymo, kad būtų užtikrintas ekonominis stabilumas ir prekybos galimybės.

Svarbu paminėti, kad konkrečios strategijos priklauso nuo įmonės veiklos srities, rinkų, su kuriais ji dirba, ir šaltinių, iš kurių gauna pajamas. Taip pat svarbu reguliariai atnaujinti savo verslo strategijas, atsižvelgiant į besikeičiančią diplomatijos ir geopolitinę aplinką.

4.4. Tarptautinio konflikto pasekmės Lietuvos įmonėms: statistinių duomenų analizė

Tarptautinis konfliktas dėl Taivano ambasados ir jo ekonominės pasekmės Lietuvos įmonėms turi įvairių įtakos aspektų ir padarinių. Šios situacijos įvertinimas yra sudėtingas, nes priklauso nuo daugelio veiksnių, tačiau keletas galimų poveikių gali būti:

Pirmiausia, įsteigiant Taivano ambasadą, kilusi politinė įtampa gali sukelti diplomatinių nesutarimų su Kinija, kuri oficialiai laiko Taivaną savo teritorijos dalimi. Šios diplomatinės įtampos padariniai gali išplisti į ekonominę lygmenį, nes Kinija yra svarbi prekybos partnerė ir investuotoja Lietuvai. Tai gali paskatinti Kiniją imtis priemonių, pavyzdžiui, prekybos apribojimų arba investicijų mažinimui. Šios galimos Kinijos veiksmų pasekmės gali būti jaučiamos Lietuvos įmonėse, ypač tų, kurios turi verslo ryšių su Kinija. Tai reikėtų įvertinti ir imtis atsargumo priemonių, kad būtų sumažinti potencialūs neigiami ekonominiai padariniai.

Antra, sprendimas dėl Taivano ambasados gali turėti tarptautinės reputacijos poveikį Lietuvai ir jos įmonėms. Jei Lietuva tampa žinoma kaip šalis, kuri remia Taivano politinį statusą, tai gali sukelti diplomatinių konfliktų su Kinija ir kitomis šalimis. Šios reputacinės įtampos gali turėti padarinių Lietuvos įmonių tarptautinėms verslo galimybėms ir santykiams.

Trečia, politinė įtampa gali turėti rimtų padarinių Lietuvos tarptautiniams santykiams, įskaitant prekybą, investicijas ir politinius ryšius. Kitos šalys gali reaguoti į šį sprendimą, o tai gali sukelti iššūkių Lietuvos įmonėms, ypač jei jos priklauso nuo tarptautinių rinkų arba partnerystės. Todėl būtina, kad įmonės būtų pasiruošusios įvairiems geopolitiniams ir ekonominiams svyravimams. Tai apima alternatyvias tiekimo grandines, diversifikuotą klientų bazę ir saugumo mechanizmus, kurie sumažintų jautrumą politinei įtampai. Aktyvus dalyvavimas tarptautinėse verslo asociacijose bei derybos su vyriausybe yra esminiai veiksniai išlaikant konkurencingumą ir verslo atsparumą.

Galiausiai, politinis konfliktas dėl Taivano ambasados gali turėti įvairių tiesioginių ir netiesioginių pasekmių Lietuvos įmonėms, atsižvelgiant į jų veiklos sritis ir rinkas. Įmonės, kurios vykdo prekybą su Kinija arba Taivanu, gali susidurti su potencialiais prekybos apribojimais arba rinkos nestabilumo padariniais. Tačiau tai gali suteikti naujų verslo galimybių tam tikrose rinkose, kurias galima išnaudoti plėtojant alternatyvius tiekimo šaltinius arba kuriant naujus produktus, atitinkančius kintančius rinkos poreikius. Esminis aspektas yra tai, kad įmonės nuolat stebėtų tarptautinę politinę situaciją, kad būtų lankstesnės ir inovatyvesnės, siekdamos prisitaikyti prie kintančių verslo sąlygų, užtikrinti ilgalaikį verslo stabilumą, augimą ir atsparumą.

Lietuvos statistikos departamentas 2018 m. pranešė, kad Lietuva importavo prekių iš Kinijos už 1,2 mlrd. Eur, o eksportavo į Kiniją prekių už 0,4 mlrd. Eur (Oficialios statistikos portalas, 2019).

Ekonominius konflikto padarinius aprašo „Verslios Lietuvos“ tyrimų ir analizės skyrius, priklausantis Inovacijų agentūrai, kaip nurodyta 2022 m. vasario mėn. statistikos analizėje, Lietuvos prekių eksportas į Kiniją per metus sumažėjo 28 proc., Kinijos importuojamų prekių vertė padidėjo 34 proc. Straipsnyje rašoma: „Nuo metų vidurio prasidėjusios politinės įtampos piką pasiekė pernai metų gruodžio pradžioje, o statistiniuose užsienio prekybos rezultatuose tai irgi atsispindėjo tik gruodį. Lyginant 2021 m. gruodžio mėn. su tuo pačiu 2020 m. mėnesiu, visas Lietuvos prekių eksportas į Kiniją sumažėjo 77 procentus.“ Toliau minima, kad lietuviškos kilmės prekių eksportas į Kiniją per 2021 m. sumažėjo 30 proc. iki 171 mln. eurų. Tačiau pašalinus javų eksportą, kuris 2020 m. buvo

labai didelės apimties ir iškreipė duomenis, eksporto vertė tik šiek tiek sumažėjo -2,1 proc., arba 3,7 mln. eurų. Eksporto augimas į Kiniją buvo pastebimas pirmame ir trečiame ketvirčiuose, tačiau ketvirtą ketvirtį eksporto augimo tempas žymiai sulėtėjo ir siekė -36 proc.

Stebimas medienos ir jos gaminių eksporto mažėjimas (-50 proc., arba 10 mln. eurų), optikos ir medicininių prietaisų (-21 proc., arba 6,9 mln. eurų) eksporto mažėjimas. Vis dėlto labiausiai eksporto sumažėjimui įtakos turėjo cheminių gijų (303 proc., arba 6,5 mln. eurų) ir fermentų (enzimų) (142 proc., arba 5,2 mln. eurų) eksporto didėjimas, kuris kompensavo bendrą eksporto mažėjimą.

Gruodis išsiskyrė iš bendros 2021 m. tendencijos. Dauguma Lietuvos įmonių nusprendė sustabdyti eksportą dėl sunkumų muitinėje su Kinija. Lietuviškos kilmės prekių eksportas gruodį sumažėjo 85 proc. palyginti su tuo pačiu 2020 m. mėnesiu. Išskirtinai mėsos eksportas padidėjo 70 proc. Tačiau po vasario 10 d. pranešimo iš Kinijos institucijų, kad sustabdomas jautienos importas iš Lietuvos, tapo aišku, kad ši tendencija nesitęs.

Gruodžio mėn. į Kiniją nebuvo eksportuojamos chemijos prekės, fermentai, vata, farmacijos produktai, organiniai chemikalai, pienas ir jo produktai, gėrimai. Elektros mašinų ir įrangos dalių eksporto vertė sumažėjo 17 proc. kas santykinai yra nedaug, nes toliau augo elektros skydų eksportas.

Reeksportas iš Lietuvos į Kiniją 2021 m. sumažėjo 20 proc. ir sudarė 57 mln. eurų. Pusė reeksporto vertės sudarė varis ir vario gaminiai, kurių reeksportas padidėjo 80 proc. Šių gaminių reeksportas gruodžio mėn. padidėjo 20 proc., tuo tarpu daugumos kitų reeksportuojamų prekių vertė smarkiai sumažėjo, kaip ir lietuviškos kilmės eksporto atveju.

Kinijos prekių importo vertė į Lietuvą 2021 m. padidėjo 34 proc. ir siekė 1,6 mlrd. eurų. Gruodžio mėn. buvo pastebimas importo augimo sulėtėjimas. Lyginant su tuo pačiu 2020 m. mėnesiu, gruodžio mėn. importas iš Kinijos padidėjo 61 proc. Nors viešoje erdvėje buvo pranešimų apie Kinijos blokadą ir importo į Lietuvą apribojimus dėl ilgo prekių gabenimo laiko, tokie pokyčiai galėtų pasireikšti tik 2022 m. vasario–kovo mėnesiais arba vėliau.

2022 m. liepos 15 d. straipsnyje (Juozapaitis ir Elta, 2022) pateikiama statistika apie Lietuvos ir Taivano prekybinius ryšius, kuriuos pateikė ekonomistas Aleksandras Izgorodinas:

1. **Prekybos su Kinija sumažėjimas.** Eksporto apimtis iš Lietuvos į Kiniją per metus smuko beveik dešimt kartų, tačiau importas iš Kinijos augo per 40 proc.
2. **Prekybos su Taivanu augimas.** 2022 m. sausį–gegužę į Lietuvą atvežta taivanietiškų prekių už 6,7 karto didesnę sumą nei ten eksportuota.
3. **Diversifikuotas eksportas.** Lietuvos eksportas į Taivaną tampa vis labiau diversifikuotas, įskaitant optikos, matavimo prekes, medieną, chemijos produktus ir komponentus vakcinoms nuo COVID-19.
4. **Maisto produktų eksportas.** Maisto produktų eksportas į Taivaną išlieka kuklus. Įvairių maisto produktų į Taivaną 2022 m. sausį–gegužę išvežta už 0,7 mln. eurų, sudarant 8 proc. viso lietuviškos kilmės eksporto.
5. **Kinijos eksporto ir importo pokyčiai.** Eksportas iš Lietuvos į Kiniją susitraukė 90 proc., o importas iš Kinijos išaugo 41 proc.
6. **Prekybos deficitas.** Lietuvos prekybos su Taivanu deficitas siekia daugiau nei 54 mln. eurų, nors pastebima, kad į Taivaną vežamų lietuviškų prekių asortimentas tampa vis įvairesnis.

Šie statistiniai duomenys rodo sparčiai besivystantį Lietuvos ir Taivano prekybinių ryšių augimą, patraukia dėmesį Kinijos griežtai „nulinio COVID“ politikai, kuri daro įtaką Lietuvos eksportui į Kiniją.

Pagal Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministeriją (2023) 2023 m. sausio – birželio mėn., Lietuva eksportavo prekių už 20,1 mlrd. Eur (lietuviškos kilmės prekių eksportas sudarė 12 mlrd. Eur).

Norint įvertinti importo ir eksporto raidą, pasitelkta penkerių metų laikotarpio analizė nuo 2018 iki 2023 m. Analizuojant būtina vadovautis ekonominės statistikos grafikais, suteikiančiais gilią įžvalgą į prekybos tendencijas bei jų kaitą per šį laikotarpį. Svarbu paminėti, kad ši statistika atspindi ne tik šalių ekonominę veiklą, bet ir globalius bei regioninius įvykius, kurie turėjo įtakos pasaulio prekybos scenarijui.

Ypatingą įtaką importo ir eksporto dinamikai turėjo precedento neturintys istoriniai momentai. Pavyzdžiui, Covid-19 pandemija, kuri sukėlė didelį tarptautinės prekybos sutrikimą ir pakoregavo daugelio šalių prekybos strategijas bei prioritetus. Be to, įtampa tarp Ukrainos ir Rusijos, taip pat Lietuvos ir Kinijos tarptautinis konfliktas dėl Taivano ambasados, atspindėjo geopolitinius suverenumo klausimus, kurie turėjo tiesioginį poveikį šių šalių prekybai su kitomis valstybėmis.

Analizuojant grafikus, būtina atsižvelgti ne tik į pačius skaičius ir procentinius rodiklius, bet ir į jų kontekstą. Svarbu įvertinti makroekonominis faktorius, įskaitant BVP pokyčius, tarptautinių valiutų kursų svyravimus, o ir kitus svarbius ekonomikos rodiklius, kurie gali turėti įtakos prekybos scenarijui.

Tik gilinantis į šiuos grafikus ir atsižvelgiant į politinius, ekonominius bei socialinius faktorius galima įgyti išsamesnį supratimą apie importo ir eksporto tendencijų kaitą per pastaruosius penkerius metus. Tai leis atpažinti svarbiausias įtakos turėjusias jėgas bei prognozuoti galimus ateities scenarijus šioje svarbioje ekonominėje srityje.

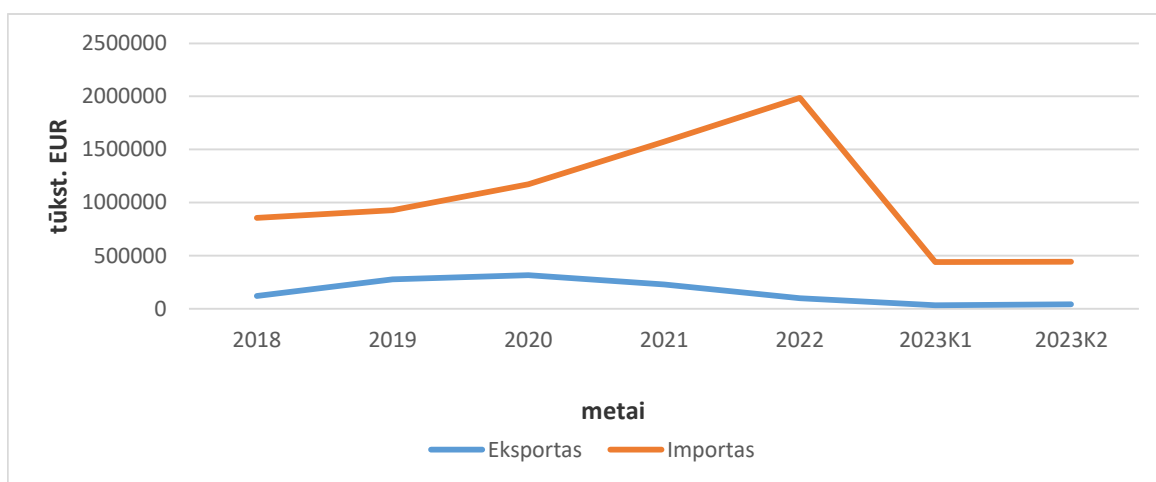
Remiantis Lietuvos statistikos departamentu (2023) lentelėje nr. 12 pateikiami duomenys, kurie parodo Lietuvos ir Kinijos eksporto ir importo skaičius (tūkstančiais eurų) nuo 2018 iki 2023 m. pirmojo ir antrojo ketvirčių.

10 lentelė. Lietuvos importas ir eksportas su Kinija (sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamentą)

Metai	Eksportas tūkst. EUR	Importas tūkst. EUR
2023K2	42 701,7	44 2485,8
2023K1	32 198,9	439 112,6
2022	99 604,3	1 986 429,4
2021	22 7890,8	1 571 928
2020	315 773,3	1 172 289,7
2019	27 6751,3	928 726,3
2018	188 761	855 141,2

Žvelgiant į lentelėje nr. 10 pateiktus duomenis, galima pastebėti tam tikras svarbias tendencijas ir reikšmingus faktus apie Kinijos eksporto ir importo situaciją:

1. **Eksporto ir importo augimo tempai.** Iš duomenų matyti, kad eksporto ir importo skaičiai nuolat didėjo nuo 2018 m. Tai rodo Kinijos ir Lietuvos ekonominės plėtros ir globalizacijos procesų stiprėjimą. Tačiau pastaruosiu metu importo augimo tempai atrodo greitesni nei eksporto augimo tempai, rodydami didesnę Lietuvos priklausomybę nuo užsienio prekių.
2. **Importo dominavimas.** Pastebima, kad importo suma nuolat viršija eksporto sumą. Tai rodo Lietuvos vartotojų ir pramonės sektorių poreikį importuoti prekes ir paslaugas iš užsienio.
3. **Poveikis prekybos balansui.** Iš turimų duomenų matyti, kad prekybos deficitas nuolat didėjo, nes importo suma nuolat viršijo eksporto sumą. Tai gali kelti nerimą dėl ilgalaikio ekonominio stabilumo, nes didelis prekybos deficitas gali reikšti, kad šalis yra priklausoma nuo užsienio šalių prekių ir paslaugų tiekimo.



18 pav. Grafikas „Lietuvos importas ir eksportas su Kinija“ (sudaryta autorės pagal lentelę nr. 10)

Žiūrint į 10 lentelę „Lietuvos importas ir eksportas su Kinija ir 18 pav. „Grafikas Lietuvos importas ir eksportas su Kinija“ pastebimas -56,29 procentų eksporto sumažėjimas 2021 ir 2022 m. Toliau matoma, kad 2022 m. eksportuota prekių už 99 604,3 tūkst. Eur, o 2021 m. eksportas siekė 227 890,8 tūkst. Eur, tai sudaro 128 286,5 tūkst. Eur skirtumą. Tai labai įdomus ir svarbus pastebėjimas. Lietuvos ir Kinijos politinis konfliktas dėl Taivano ambasados patvirtina tiesioginės įtakos šių šalių ekonominėms sąlygoms ir prekybai ekonominius sunkumus ir įtampą. Politinių konfliktų įtaka prekybai gali būti sudėtinga, nes ekonominiai veiksniai dažnai susipina su politinėmis įtampomis, kurios gali turėti ilgalaikį poveikį abiejų šalių prekybos santykiams. Tai rodo, kad politiniai veiksmai gali turėti tiesioginės įtakos ekonominiam veikimui. Tačiau atsižvelgiant į eksporto duomenis 2023 m. pirmojo (32 198,9 tūkst. Eur) ir antrojo (42 701,7 tūkst. Eur) ketvirčius matoma, kad bendra suma yra 74 900,6 tūkst. Eur. Todėl galima pastebėti, kad 2023 m. pirmojo pusmečio skirtumas nuo 2022 m. statistikos sudaro skirtumą tik -28,31 procentų. Augantis eksportas rodo, kad įmonė įgyja atsparumo ir turi galimybę, trečiąjį bei ketvirtąjį 2023 m. ketvirtį viršyti 2022 m. rodiklius. Šis rezultatas gali rodyti, kad įmonės aktyviai ėmėsi tam tikrų strategijų siekdamos užtikrinti savo stabilumą. Pavyzdžiui, jos gali būti praplėtusios savo verslo veiklą naujose rinkose, kurios galėjo pasidaryti svarbios veikiantiems geopolitiniams pokyčiams. Taip pat jos galėjo įdiegti efektyvesnes tiekimo grandines, sumažinti priklausomybę nuo vienos rinkos ar tiekėjo ir plėtoti naujas inovatyvias produkcijos linijas, atitinkančias keičiamus vartotojų poreikius. Neatmetama galimybė, kad įmonės aktyviai ieškojo naujų rinkų ir plėtojo veiklą, o tai gali paaiškinti šį atsparumą. Be to, gali būti, kad įmonės sugebėjo užmegzti svarbius sandorius su partneriais iš naujų rinkų, kurie leido joms pasiekti

augimo ir stabilumo net ne itin palankioje geopolitinėje aplinkoje. Tai parodo, kad išmintingos ir proaktyvios įmonių strategijos, susijusios su rinkos diversifikavimu bei tinkamais partnerystės ryšiais, gali suteikti jiems konkurencinį pranašumą ir atsparumą sudėtingoms geopolitinėms įtampos situacijoms.

Remiantis turima informacija, grafikas, nurodantis eksporto iš Lietuvos į Kiniją verslo stiris, kurios nebuvo atsparios tarptautinio konflikto tarp Lietuvos ir Kinijos dėl Taivano ambasados atveju“ (žr. 4 pėdą), matoma, kad tam tikras (mėsa ir valgomieji mėsos subproduktai; žuvys ir vėžiagyviai, moliuskai ir kiti vandens bestuburiai; pienas ir pieno produktai; paukščių kiaušiniai; natūralus medus; gyvūninės kilmės maisto produktai, nenurodyti kitoje; valgomieji vaisiai ir riešutai; citrusų vaisių arba melionų žievelės ir luobos; aliejinių kultūrų sėklos ir vaisiai; įvairūs grūdai, sėklos ir vaisiai; augalai, naudojami pramonėje ir medicinoje; šiaudai ir pašarai; šelakas; lipai, dervos ir kiti augalų syvai bei ekstraktas; augalinės pynimo medžiagos; augaliniai produktai, nenurodyti kitoje vietoje; cukrus ir konditerijos gaminiai iš cukraus; kakava ir gaminiai iš kakavos; produktai iš daržovių, vaisių, riešutų arba kitų augalų dalių; maisto pramonės liekanos ir atliekos; paruošti pašarai gyvūnams; įmirkyti, aptraukti, padengti arba laminuoti tekstilės audiniai; tekstilės dirbiniai naudojami pramonėje; gamtiniai arba dirbtiniu būdu išauginti perlai, brangakmeniai arba pusbrangiai akmenys, taurieji metalai, metalai, plakiruoti tauriuoju metalu, bei jų dirbiniai; dirbtinė bižuterija; monetos; meno kūriniai, kolekcionavimo objektai ir antikvariniai daiktai.) prekių ir produktų sąrašas, kuris apima įvairias kategorijas, priskiriamas prekybos klasifikacijos sistemai. Šis sąrašas apima maisto produktus (pvz. mėsa, pienas, vaisiai), žemės ūkio produktus (pvz. grūdai, cukrus), tekstilę, bižuteriją, metalus, meno kūrinius ir kitus daiktus, kurie gali būti prekiaujami arba kurie priskiriami tam tikroms prekybos kategorijoms, kurios buvo susijusios su Lietuvos ir Kinijos tarptautiniu konfliktu dėl Taivano ambasados, tapo labai pažeidžiamos. Visos šios verslo sritys nuo 2021 m. iki 2023K1 neeksportavo jokių produktų, rodant, kad jų vertė sumažėjo iki nulio, tai yra -100 procentų. Ši informacija, pateikta ir minėtuose (5 skyrius: Balonderytė, 2021; „Chinese ports start blocking Lithuanian goods – media“ (BNS ir Lrt.lt, 2021); „Lithuania asks EC to intervene after China blocks its imports“ (BNS, 2021). 5.1 skyriuje: (Marcinkevičius, 2022); „Lietuvos-Kinijos įmonės: nuo prekybininkų iki miego technologijų ir ryšių su visuomene paslaugų, išsiskiria aukštu rizikingumu“ (Elta, 2022).) žurnalistiniuose straipsniuose, patvirtina tikrus ryškius aspektus ir tendencijas Lietuvos ir Kinijos prekybos bei diplomatinės padėties srityse.

Remiantis statistiniais duomenimis, pateiktais 18 pav. galima teigti, kad įmonėms, vykdančioms veiklas (14 verslo šakų), pavyzdžiui, mėsa ir valgomieji mėsos subproduktai; žuvys ir vėžiagyviai, moliuskai ir kiti vandens bestuburiai; pienas ir pieno produktai; paukščių kiaušiniai; natūralus medus; gyvūninės kilmės maisto produktai, nenurodyti kitoje; valgomieji vaisiai ir riešutai; citrusų vaisių arba melionų žievelės ir luobos; aliejinių kultūrų sėklos ir vaisiai; įvairūs grūdai, sėklos ir vaisiai; augalai, naudojami pramonėje ir medicinoje; šiaudai ir pašarai; šelakas; lipai, dervos ir kiti augalų syvai bei ekstraktas; augalinės pynimo medžiagos; augaliniai produktai, nenurodyti kitoje vietoje; cukrus ir konditerijos gaminiai iš cukraus; kakava ir gaminiai iš kakavos; produktai iš daržovių, vaisių, riešutų arba kitų augalų dalių; maisto pramonės liekanos ir atliekos; paruošti pašarai gyvūnams; įmirkyti, aptraukti, padengti arba laminuoti tekstilės audiniai; tekstilės dirbiniai naudojami pramonėje; gamtiniai arba dirbtiniu būdu išauginti perlai, brangakmeniai arba pusbrangiai akmenys, taurieji metalai, metalai, plakiruoti tauriuoju metalu, bei jų dirbiniai; dirbtinė bižuterija; monetos; meno kūriniai, kolekcionavimo objektai ir antikvariniai daiktai, pramonės šakoms, gali būti

sudėtinga prisitaikyti prie šios ekonominės situacijos. Jų veikla gali būti sutrikdyta, nes jų pagrindinis rinkos segmentas dėl tarptautinių įtampos priežasčių gali būti visiškai arba labai ribotai prieinamas. Galimas pardavimų ir pelno sumažėjimas gali turėti tiesioginį poveikį įmonių finansinei būklei, galimybei vykdyti plėtrą, investicijoms į naujoves arba netgi pamažu sumažinti personalo skaičių.

Įmonės atsparumo didinimui galėtų būti taikomos keletas strategijų. Tai apima aktyvų rinkų diversifikavimą, naujų pardavimo kanalų ieškojimą ir alternatyvių produktų plėtrą. Be to, investavimas į tyrimus ir plėtrą siekiant kurti inovatyvius produktus ar technologijas gali suteikti konkurencinį pranašumą. Svarbu glaudžiai bendradarbiauti su valdžios institucijomis, siekiant įgyvendinti politikos priemones, skatinančias atsparumą (Reeves 2020).

Dėl papildomo finansavimo įmonės galėtų ieškoti alternatyvių finansavimo šaltinių, pavyzdžiui, pasitelkti rizikos kapitalo investuotojus, taikyti įvairias subsidijas ar vykdyti akcijų plėtrą. Be to, joms būtų verta apsvarstyti galimybę įtraukti tarptautinius partnerius arba investuotojus, kurie galėtų suteikti ne tik finansinę paramą, bet ir strateginę patirtį bei ryšius, padedančius plėtoti verslą naujose rinkose ir stiprinti atsparumą geopolitinėms rizikoms (Reeves, 2020).

Dėl šių verslo sričių neveiklumo ir eksporto sumažėjimo šalies ekonomika gali patirti nuosmukį. Mažėjant eksportui, sumažėja valstybės pajamos iš užsienio, kas gali turėti įtakos valstybės biudžeto balansui. Sumažėjus pramonės veiklai, gali padidėti nedarbo lygis ir sumažėti bendras vidaus produktas, kas gali sukelti socialinių problemų bei sumažinti gyventojų gyvenimo lygį (Vlacha, 2019; Dias, 2022; Azadian, 2022.).

Statistiniai duomenys rodo, kad pažeidžiamos (kurios patyrė nuosmukį) buvo verslo sritys susijusios su maisto gamyba, tekstile, brangakmeniais, monetomis ir kt. Remiantis pateikta diagrama (žr. 5 priedą) matoma, kad šios verslo sritys patyrė didelį nuosmukį dėl Lietuvos ir Kinijos tarptautinio konflikto dėl Taivano ambasados.

Išvardytos verslo sritys gali įgyvendinti specialias edukacines programas ir mokymus savo personalui, siekdamos užtikrinti, kad jie būtų gerai informuoti ir paruošti įveikti galimas verslo krizes arba nestabilias rinkos sąlygas. Tai gali apimti tiek tarptautinės politikos ir rinkų analizę, tiek ir specializuotus mokymus, skirtus verslo plėtrai ir inovacijoms skatinti (Giousmpasoglou ir kt., 2021).

Be to, įmonės gali stiprinti savo ryšius su moksliniais tyrimų centrais, universitetais ar kitomis verslo organizacijomis, siekdamos pasinaudoti naujausiomis mokslo ir technologijų pažangos galimybėmis. Tai gali leisti greičiau prisitaikyti prie naujų situacijų ir pasiūlyti rinkai naujoves bei patobulinimus, kurie atitiktų kintančius vartotojų poreikius (Gečienė, 2020).

Įmonės gali kurti ilgalaikę strategiją ir verslo planus, kuriuose būtų įtraukta įvairių rizikų valdymo scenarijų analizė. Tai apima nuoseklią situacijos stebėseną, įvairių veiksmų planavimus, atsižvelgiant į skirtingas rizikos scenarijus ir galimų poveikių mažinimą (Snedaker, 2013). Šie veiksmai leistų įmonėms greitai reaguoti į nestabilias rinkos sąlygas ir sumažinti jų įtaką verslo veiklai bei pelningumui. Tačiau kitos (mėsa ir valgomieji mėsos subproduktai; žuvis ir vėžiagyviai, moliuskai ir kiti vandens bestuburiai; pienas ir pieno produktai; paukščių kiaušiniai; natūralus medus; gyvūninės kilmės maisto produktai, nenurodyti kitoje; valgomieji vaisiai ir riešutai; citrusų vaisių arba melionų žievelės ir luobos; aliejinių kultūrų sėklos ir vaisiai; įvairūs grūdai, sėklos ir vaisiai; augalai, naudojami pramonėje ir medicinoje; šiaudai ir pašarai; šelakas; lipai, dervos ir kiti augalų syvai bei

ekstrakta; augalinės pynimo medžiagos; augaliniai produktai, nenurodyti kitoje vietoje; cukrus ir konditerijos gaminiai iš cukraus; kakava ir gaminiai iš kakavos; produktai iš daržovių, vaisių, riešutų arba kitų augalų dalių; maisto pramonės liekanos ir atliekos; paruošti pašarai gyvūnams; įmirkyti, aptraukti, padengti arba laminuoti tekstilės audiniai; tekstilės dirbiniai naudojami pramonėje; gamtiniai arba dirbtiniu būdu išauginti perlai, brangakmeniai arba pusbrangiai akmenys, taurieji metalai, metalai, plakiruoti tauriuoju metalu, bei jų dirbiniai; dirbtinė bižuterija; monetos; meno kūriniai, kolekcionavimo objektai ir antikvariniai daikta.); (žr. 5 priedą) nesugebėjo to padaryti, todėl atsparumo neįgijo.

Toliau pateiktoje lentelėje nr. 11, matomos kategorijos 2021 ir 2022 m. procentiniai pokyčiai, kurie apskaičiuoti, remiantis 6 priedo duomenimis. Čia pateikta informacija apie skirtingas verslo sritys ir jų atitinkamą augimą šiuo laikotarpiu. Kiekvienas procentinis rodiklis rodo, kiek procentų pasikeitė kiekvienos kategorijos rodikliai nuo 2021 iki 2022 m. Tai suteikia informaciją apie sektorių pokyčius ir jų potencialią įtaką ekonomikai ir parodo, kiek pramonės sektorius yra atsparus Lietuvos ir Kinijos tarptautiniam konfliktui.

Galima matyti, kad mažiausiai paveiktą įmonių atsparumą turi geležis ir plienas (juodieji metalai). Ši verslo sritis procentiniu lygiu patyrė 12216,67 proc. padidėjusį pelną. Antrojoje vietoje yra įrankiai, padargai, peiliai, šaukštai ir šakutės iš netauriųjų metalų; jų dalys iš netauriųjų metalų, kurie pasiekė 725,66 proc. didesnę pelną. Trečiojoje vietoje yra rauginimo arba dažymo ekstraktai; taninai ir jų dariniai; dažikliai, pigmentai ir kitos dažiosios medžiagos; dažai ir lakai; glaistai ir kitos mastikos; rašalai, kurie padidino savo pelną 5063,80 proc. Mažiausią prieaugį patyrė orlaiviai, erdvėlaiviai ir jų dalys, pelną padidinę 8,53 proc.

11 lentelė. Lietuvos eksportui į Kiniją atsparios verslo sritys (sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamentą)

Kategorija	Procentinis pokytis
Malybos produkcija; salyklas; krakmolos; inulinas; kviečių glitimas.	241,46 %
Įvairūs maisto produktai.	93,94 %
Rauginimo arba dažymo ekstraktai; taninai ir jų dariniai; dažikliai, pigmentai ir kitos dažiosios medžiagos; dažai ir lakai; glaistai ir kitos mastikos; rašalai.	5063,80 %
Dirbiniai iš akmens, gipso, cemento, asbesto, žėručio arba panašių medžiagų.	55,62 %
Geležis ir plienas (juodieji metalai).	12 216,67 %
Varis ir vario dirbiniai.	27,38 %
Įrankiai, padargai, peiliai, šaukštai ir šakutės iš netauriųjų metalų; jų dalys iš netauriųjų metalų.	725,66 %
Antžeminio transporto priemonės, išskyrus geležinkelio ir tramvajaus riedmenis; jų dalys ir reikmenys.	42,81 %
Orlaiviai, erdvėlaiviai ir jų dalys.	8,53 %

Vadovaujantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2023) bei lentele nr. 11, sudarytas atsparių verslo sričių bei jų pardavimų raidos grafikas (žr. 6 priedą).

Toliau atlikta informacijos analizė parodo, kaip tarptautiniai konfliktai turi tiesioginį poveikį verslui ir ekonomikai bei kaip tam tikros verslo sritys gali būti labiau pažeidžiamos už kitas. Verslo sritys, kurios stengėsi išlikti atsparios šiai įtampai, gali būti pripažintos dėl savo pastangų ir pasiryžimo.

Vis dėlto, statistiniai duomenys rodo, kad tarptautiniai konfliktai gali turėti ilgalaikių ir sunkiai prognozuojamų padarinių verslui ir šalies ekonomikai. Todėl svarbu siekti tarptautinių santykių stabilumo ir aktyviai ieškoti taikos ir dialogo sprendimų konfliktų atveju, siekiant apsaugoti verslo aplinką bei ekonominę gerovę.

Tiriant tarptautinio konflikto poveikį įmonių atsparumui, svarbu ne tik stebėti eksporto rodiklius, bet ir importo dinamiką bei jos pokyčius. Importas gali atskleisti, kaip įmonės priklauso nuo tarptautinės rinkos, kaip jos tiekiamos žaliavos ar produktai gali būti paveikti konfliktų, tarptautinės įtampos arba prekybos apribojimų. Stebint importo rodiklius ir pokyčius, galima geriau įvertinti įmonių veiklos galimybes bei jų potencialius rizikos veiksnius, kurie gali kilti tarptautinio politinio ar ekonominio nestabilumo sąlygomis. Tai leidžia įgyti visapusišką vaizdą apie įmonių atsparumą tarptautiniams konfliktams ir jų gebėjimą veikti nepalankiomis tarptautinės politikos sąlygomis.

Naudojant statistikos sklaidos ir komunikacijos skyriaus specialistės Birutės Strolytės pateiktus duomenis (žr. 4 priedą), sukurtas grafikas (žr. 7 priedą), kuris leidžia vizualiai stebėti importo pokyčius Kinijos ir Lietuvos importo pokyčius. Šis grafikas padeda įvertinti, kaip keitėsi Lietuvos ir Kinijos importo lygis per laikotarpį nuo 2018 iki 2023 m. Taip galima analizuoti prekių srautus ir stebėti, kaip tarptautinis konfliktas paveikė šių šalių prekybos santykius.

Analizuojant išsamiau, tyrimo metu buvo nagrinėjami duomenys nuo 2021 – 2022 m. Apskaičiuota, kiek procentų kiekviena verslo sritis patyrė nuostolių arba pelno. Pagal tai buvo identifikuojama, ar verslo sritis yra atspari, siekianti atsparumo ar neatspari. Atsparios verslo sritys, t. y. veiklos, kurios pasiekė 2022 m., savo 2021 m. pelną arba jį padidino, vidutinį atsparumą turinčios verslo sritys turi iki -20 proc. pajamų sumažėjimą 2022 m. ir neatsparios verslo sritys yra visos, kurios pasiekė -70 proc. pardavimų skirtumą. Remiantis šiuo skaičiumi, buvo nustatyta, kurių verslo sričių atsparumas tarptautiniam konfliktui buvo silpnas. Tai leido išskirti tuos sektorius, kurie buvo pažeidžiami per konfliktų ir reikalavo ypatingo dėmesio bei intervencijos siekiant atkurti jų atsparumą ateityje.

Lentelėje nr. 12 galima matyti, kad didžiausią neatsparumą parodė albumininės medžiagos; modifikuoti krakmolai; klėjai; fermentai (enzimai) pramonės šaka, sumažinusi importą iki -99,9 proc. Antrojoje vietoje žaliaminės odos (išskyrus kailius) ir išdirbta oda -99,5 proc. ir trečiojoje vietoje fotografijos ir kinematografijos prekės, -88 proc.

12 lentelė. Pažeidžiamiausios Lietuvos eksporto į Kiniją verslo sritys (sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamentą)

Kategorija	Procentinis pokytis
Nealkoholiniai ir alkoholiniai gėrimai bei actas	- 51,7 %
Albumininės medžiagos; modifikuoti krakmolai; klėjai; fermentai (enzimai)	-99,8 %
Fotografijos ir kinematografijos prekės	-88 %
Žaliaminės odos (išskyrus kailius) ir išdirbta oda	-99,5 %
Alavas ir alavo dirbiniai	- 77,77 %

Analizuojant importo raidą per penkerius metus ir tiriant verslo sričių atsparumą importui, galima geriau suprasti šių pramonės sektorių elgesį bei jų gebėjimą prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Tokia analizė leidžia išskirti ir įvertinti tam tikrus veiksnius, kurie gali turėti įtakos šių verslo sričių

atsparumui importui, tokius kaip tarptautinės prekybos sąlygos, ekonominis nestabilumas, valiutų svyravimai, politinės įtakos bei kiti svarbūs veiksniai. Be to, tokių tyrimų rezultatai gali padėti formuoti strategijas ir politikos priemones, siekiant užtikrinti verslo sričių atsparumą importui ir sumažinti jų pažeidžiamumą rinkos pokyčiams.

Įmonių ir verslo sričių atsparumo nustatymas yra sudėtingas procesas. Pirmiausia, vertinant įmonės atsparumą, svarbu įvertinti jos gebėjimą prisitaikyti prie nestabilios verslo aplinkos sąlygų, įskaitant makroekonominis, politinius ir socialinius veiksnis. Be to, rizikos valdymo strategijos, įskaitant veiksmingą finansų valdymą, yra svarbus įmonės atsparumo aspektas. Tai apima tinkamą kapitalo valdymą, finansinės struktūros stabilumą, įvairinimo strategijų įgyvendinimą ir lėšų rezervą krizės atveju (Fikselis, 2003).

Statistiniai duomenys atskleidė verslo sričių pokyčius, todėl įmonių pastangos adaptuotis atsispindi 2022 m. metinės statistikos ir 2023 m. pirmojo pusmečio rezultatų mažėjančiu skirtumu. Tai rodo, kad įmonės efektyviai reaguoja į aplinkos pokyčius ir stiprina savo pozicijas rinkoje.

Tyrinėjimai pramonės atsparumo srityje atskleidė įspūdingus rezultatus – iš viso 98 ištirtų verslo sričių net 62 importe buvo nepaveiktos tarptautinio konflikto. Šis išskirtinis procentinis rodiklis ne tik pabrėžia didžiulį verslo sričių gebėjimą atlaikyti iššūkius, bet ir atskleidžia tvirtą veiklos bazę bei jos sugebėjimą prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Šios išsiskiriančios savybės ne tik rodo verslo sričių gebėjimą formuoti atsparią ekonomiką, bet ir pristato svarbų pamokymą apie inovacijų ir tinkamos strategijos svarbą, siekiant išlikti konkurencingiems globalioje rinkoje. Remiantis turima statistika, išrinktos 10 labiausiai atsparių verslo sričių Lietuvos ir Kinijos tarptautinio konflikto metu, 2022 m. importavusių produkcijos daugiau nei 2021 m. (žr. 13 lent.).

13 lentelė. Lietuvos importui iš Kinijos, verslo sritys, kurios atsparios tarptautinio konflikto tarp Lietuvos ir Kinijos dėl Taivano ambasados atveju (sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamentą)

Verslo sritys	Procentinis skirtumas tarp 2021 ir 2022 metų
Malybos produkcija; salyklas; krakmolos; inulinas; kviečių glitimas.	13 860 %
Trąšos.	4 300,13 %
Tabakas ir perdirbti tabako pakaitalai.	1 498,41 %
Mineralinis kuras, mineralinės alyvos ir jų distiliavimo produktai; bituminės medžiagos; mineraliniai vaškai.	542,43 %
Orlaiviai, erdvėlaiviai ir jų dalys.	525,17 %
Kailiai ir dirbtiniai kailiai; jų dirbiniai.	196,24 %
Geležinkelio arba tramvajaus lokomotyvai, riedmenys ir jų dalys; geležinkelių arba tramvajų bėgių įrenginiai ir įtaisai bei jų dalys; visų rūšių mechaninė (įskaitant elektromechaninę) eismo signalizacijos įranga.	171,18 %
Muilas, organinės paviršinio aktyvumo medžiagos, skalbikliai, tepimo priemonės, dirbtiniai vaškai, paruošti vaškai, blizginimo arba šveitimo priemonės, žvakės ir panašūs dirbiniai, modeliavimo pastos, stomatologiniai vaškai, stomatologijos preparatai, daugiausia iš gipso.	163,74 %
Nikelis ir nikelio dirbiniai.	130 %
Sprogmenys; pirotechnikos produktai; degtukai; piroforiniai lydiniai; tam tikros degiosios medžiagos.	114,88 %

Statistiniai duomenys (žr. 13 lent.) atskleidžia, kad galima gauti svarbią informaciją apie procentinius pokyčius skirtingose verslo srityse lyginant 2021 ir 2022 m.. Šie procentiniai skirtumai atskleidžia, kaip kiekvienoje verslo srityje pasikeitė veiklos apimtys per metus. Matydami tokį didelį prieaugį darome išvadą, kad šios pramonės šakos yra atsparios.

Remiantis statistiniais duomenimis laikotarpio 2021 m. – 2022 m. turima statistika, darome išvadą, kad politinis konfliktas dėl Taivano ambasados turi potencialią įtaką Lietuvos įmonių atsparumui, ypač priklausomoms nuo Kinijos prekybos ir investicijų. Tačiau tai gali atverti naujas verslo galimybes ir tapti varomąja jėga diversifikuojant prekybinius ryšius su kitomis šalimis. Įmonėms svarbu stebėti politinės įtampos plėtrą ir būti pasiruošusioms prisitaikyti prie kintančių sąlygų, siekiant išlaikyti ekonominį atsparumą.

Šie statistiniai duomenys parodo, kad politinis konfliktas dėl Taivano ambasados turi ryšių su Lietuvos prekybos su Kinija ir Taivanu dinamika. Sumažėjęs eksportas į Kiniją ir didesnis importas iš jos gali turėti pasekmių Lietuvos įmonėms, o didėjantis prekybos su Taivanu apimtys gali rodyti, kad įmonės ieško alternatyvų Kinijos rinkai. Tai rodo, kad ekonomikos subjektai turi prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir diversifikuoti savo prekybos partnerystes.

4.5. Lietuvos įmonių atsparumo didinimo strategijos esant tarptautiniam konfliktui: interviu tyrimo rezultatai

Atliekant kokybinį tyrimą buvo apklaustos keturios įmonės, kurios bendradarbiauja su Kinija. Siekiama gauti išsamesnių įžvalgų apie jų patirtį tarptautinių konfliktų metu ir atskleisti, kokias atsparumo strategijas šios įmonės taiko. Šio tyrimo tikslas yra suvokti, kaip įmonės reaguoja į įvairias tarptautines situacijas ir kaip jos priima sprendimus, atsižvelgdamos į geopolitinius veiksnius. Remiantis šia informacija, siekiama suformuluoti gilesnį supratimą apie įmonių elgesį bei politikos kūrimo strategijas, ypač kai jose dalyvaujama bendradarbiaujant su Kinija. Tai suteiks galimybę išskirti galimus įmonių atsparumo mechanizmus bei įžvalgas į tai, kaip jos adaptyvios ir įveikia iššūkius, susijusius su tarptautiniais konfliktais. Tyrime dalyvavusių įmonių atstovų informacija pateikta lentelėje nr. 14.

14 lentelė. Tyrime dalyvavusių informantų lentelė (sudaryta autorės)

Numeracija analizėje	Įmonės veikla	Užimamos pareigos įmonėje
[I-1]	Lazerinių technologijų gamyba	Direktorius
[I-2]	Restoranas	Direktoriaus pavaduotoja
[I-3]	Higienos reikmenų gamyba	Direktorė
[I-4]	Medicininis papildų produktų gamyba	Vadybininkas

Tyrimo dalyvių atsakymai į klausimą „Pristatykite savo patirtis bendradarbiaujant (atliekant bendras veiklas) su Kinijos įmonėmis? (privalumai, trūkumai, iškilę iššūkiai; ar turėjote įsivertinę galimas rizikas ir kaip planavote jas įveikti?)“ yra pateikti lentelėse nr. 15, 16 ir 18. Lentelėse apibendrinta respondentų nuomonė ir patirtis, susijusi su įmonių veikla, bendradarbiaujant su Kinija. Lentelėje nr. 15 galima matyti, kokius tarptautinio bendradarbiavimo privalumus mato įmonės dalyvavusios tyrime.

15 lentelė. Kategorija – tarptautinio bendradarbiavimo privalumai (sudaryta autorės)

Subkategorija	Interviu atsakymas
Tiekimo grandinės efektyvumas	„<...> svarbus žaidėjas tiekimo grandinėje nuo žaliavų iki įvairių komponentų <...>“ [I-1]. „<...> veikia visų didžiausių JAV ir ES (Vokietijos, Olandijos ir kt.) fabrikai, kurie tam tikrai atvejais yra tiesioginis klientas <...>“ [I-1]. „<...> suteikiantys galimybių <...>“ [I-2]. „<...> Kinijos įmonės gali turėti pažangias technologijas ir žinias, kurios gali padėti optimizuoti gamybos procesus“ [I-4].
Eksporto rinka	„<...> iš eksporto pusės rinka yra labai didelė, <...> potencialas <...>, iki krizės buvo vertinamas palankiai ir laikomas labai dideliu <...>“ [I-1].
Konkurencinis kainų skirtumas	„<...> ženkliai žemesnės kainos<...>“ [I-2]. „Pastebėjau aiškų kainų skirtumą, ypač jei kalbame apie tam tikras prekių kategorijas <...>“ [I-2]. „<...> gali pasiūlyti žemą kainų lygį ir gerą kokybę už tą kainą“ [I-3]. „Kinija gali pasiūlyti mažesnes gamybos išlaidas dėl pigesnių darbo jėgos kaštų ir infrastruktūros išlaidų“ [I-4].
Žmogiškieji ištekliai	„<...> didelis darbo jėgos pasirinkimas, todėl įmonės gali lengviau rasti tinkamus specialistus ir darbuotojus“ [I-4].

Lentelėje nr. 15 esantys informantų atsakymai pabrėžia tarptautinio bendradarbiavimo privalumus, kurie apima tiekimo grandinės efektyvumą, didelę eksporto rinką, sąveiką su didžiausiais JAV ir ES fabrikais, konkurencinius kainų skirtumus, žemą kainų lygį bei galimybę pasinaudoti Kinijos technologinėmis žiniomis. Be to, pabrėžiamas didelis darbo jėgos pasirinkimas, kuris leidžia įmonėms lengviau rasti kvalifikuotus specialistus.

Tačiau lentelėje nr. 16 pateiktų informantų atsakymai atskleidžia įvairius prekybos iššūkius, su kuriais susiduria įmonės, vykdydamos tarptautinį bendradarbiavimą su Kinija. Tai apima logistinius iššūkius pvz.: ilgas produktų ar prekių pristatymo laikas, komunikacijos barjerai, muitinės papildomi dokumentacijos reikalavimai, kokybės kontrolės sunkumai ar verslo aplinkos nestabilumas. Be to, išskiriami kultūriniai skirtumai ir spekuliacijos dėl produktų sudėties, kurie gali paveikti verslo supratimą ir bendravimą su Kinijos partneriais tarptautinėje rinkoje.

16 lentelė. Kategorija – tarptautinio bendradarbiavimo iššūkiai (sudaryta autorės)

Subkategorija	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai
Bendradarbiavimo iššūkiai	„<...> sukeliantys iššūkių <...>“ [I-2]. „<...> kuriais atvejais neaiškus komunikacijos barjeras“ [I-2]. „<...> šalies mentalitetas gerokai skiriasi nuo mūsų europinio <...>“ [I-3]. „<...> sunku diskutuoti su gamintojais <...>“ [I-3]. „ Skirtingi verslo požiūriai ir praktikos gali kelti problemų dėl bendravimo ir supratimo su Kinijos partneriais“ [I-4].
Sertifikavimo sistemų ir kokybės kontrolės iššūkiai	„<...> sertifikatus naudoja tokius kaip Oeko-Tex, kuris parodo tik atitikimą bendroms Europos Sąjungoje pripažįstamoms normoms, bet niekaip neapeliuoja į gaminio natūralumą, ar mūsų atveju, medvilnės užaugintos ekologiniuose sertifikuotuose ūkiuose“ [I-3]. „<...> gana daug spekuliacijos produktų sudėtyje, pvz. gamintojas nurodo, jog gaminio sudėtis yra 100% ekologiška medvinė, nors iš tikrųjų produkte yra gana žymi dalis sintetinio pluošto <...>“ [I-3]. „Kokybės kontrolė gali tapti sunkumų šaltiniu, ypač jei nėra tinkamų priemonių stebėti ir kontroliuoti gamybos procesus Kinijoje“ [I-3]. „ Teisės aktų ir reguliavimo skirtumai“ [I-4].
Tiekimo grandinės nestabilumo iššūkiai	„<...> kai kurios prekės, <...> buvo prieinamos tik iš Kinijos tiekėjų. 3. „<...> ilgas pristatymo laikas <...>“ [I-2]. „<...> galimas maisto galiojimo laiko pasibaigimas, papildoma dokumentacija muitinėje bei papildomos išlaidos muito mokėsimams <...>“ [I-2]. „<...> pristatymas gali užtrukti ilgiau ir sukelti vėlavimus gamybos grandinėje [I-4]. „<...> ekonominė situacija gali būti nestabili, dėl ko gali kilti nerimas dėl įmonės veiklos tęstinumo [I-4].

Gera suprantant ir detaliai aiškinant iššūkius, susijusius su įmonių bendradarbiavimu su Kinija, informatoriai lentelėje nr. 17 apibūdina, kaip įmonės vertina įvairias rizikas ir planuoja jas įveikti, remdamiesi lentelėje nr. 16 pateikta informacija.

17 lentelė. Kategorija – Rizikų mažinimo būdai (sudaryta autorės)

Subkategorija	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai
Įvertintos rizikos ir jų įveikimo būdai	„<...> turėjome įvertinti įvairias rizikas, susijusias su kokybe, pristatymo laikais ir netikslumais dėl kultūrinių skirtumų“ [I-2]. „<...> produkciją pirkti iš Lietuvoje jau dirbančių Azijos maisto tiekėjų“ [I-2]. „<...> svarbu turėti atsargas ir alternatyvius tiekimo šaltinius, kad būtų galima sumažinti riziką dėl galimų gamybos problemų“ [I-4].

Lentelėje nr. 17 akcentuojama dėmesio svarba kokybės, pristatymo laiko ir kultūrinių skirtumų tarptautinėje veikloje. Taip pat pabrėžiama strategija pirkti produkciją iš Lietuvoje dirbančių Azijos maisto tiekėjų, mažinant tam tikras rizikas. Siūloma galimybė turėti atsargas ir alternatyvius tiekimo šaltinius, siekiant sumažinti galimas gamybos problemų kylančią riziką. Šios strategijos gali padėti įmonėms efektyviai įveikti rizikas ir užtikrinti stabilumą tarptautinėje veikloje.

Pateikiami lentelėse nr. 18 ir 19 atsakymai į klausimą „Kaip įmonės veiklą paveikė susidariusi tarptautinių santykių krizė su Kinija?“ su praktiniais pavyzdžiais. Tarptautinio konflikto metu įmonėms kyla įvairių pasekmių, tačiau jos gali naudotis skirtingomis atsparumo strategijomis siekdamas mažinti neigiamus padarinius. Informatorių teikta informacija leidžia įgyti išsamią įžvalgą į dalyvių nuomones, kurios padeda organizuoti šiuolaikinį verslą, ypač tarptautinėje veikloje. Tai skatina įmonių atsparumą įgyvendinant geopolitinius bei tarptautinius iššūkius. Lentelė nr. 18 analizuoja Tarptautinio konflikto pasekmes įmonėms.

18 lentelė. Kategorija – tarptautinio konflikto pasekmės įmonės veiklai (sudaryta autorės)

Subkategorija	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai
Tiekimo grandinės sutrikimai	„Turėjome didelį tiekimo grandinės sutrikimą“ [I-4]. „<...> Kinijoje visi užsakymai pradėjo būti stabdomi ir laikomi ilgesnį laiką muitinėje, pradėjus Kinijai taikyti sankcijas Lietuvai“ [I-4]. „<...> į Lietuvą prasidėjus tarptautiniam konfliktui siuntos pradėjo vėluoti“ [I-4]. „<...> negalėjome leisti sau rizikuoti dėl galimų tiekimo sutrikimų<...>“ [I-3].
Verslo plėtros sutrikimai	„<...> pardavimų/investicijų krypties vystymas į Kinijos pusę prarado tvarumą <...>“ [I-1]. „<...> iškilo eksportavimo kaina, kas iškart pakėlė ir produkto savikainos kainą“ [I-4]. „Didelę įtaką padarė ir bendras ekonominis kontekstas <...>“ [I-3].
Tarptautinės veiklos organizavimo ir vizų valdymo sutrikimai	„<...> užsidarė ambasados, todėl tvarkyti dokumentus yra dar sudėtingiau“ [I-3]. „Norint vykti į Kiniją ir apžiūrėti produkciją bei tartis su tiekėjais yra sunku tai padaryti“ [I-3]. „<...> norint pratęsti vizas turime savo darbuotojus vežti į Latviją arba Lenkiją dėl papildomų dokumentų sutvarkymo“ [I-2]. „Negali uždaryti restorano ir visų virėjų vienu metu išvežti tvarkyti dokumentų, taip pat turime atsižvelgti į tai, kad visi yra atvykę į Lietuvą skirtingais metais bei mėnesiais, todėl vizų pratęsimas yra skirtingu laiku“ [I-2]. „Dabartinės politinės įtampos tarp Lietuvos ir Kinijos, kartu su uždaryta Lietuvos ambasada Kinijoje ir Kinijos ambasada Lietuvoje sudaro iššūkių, su kuriais dar nesame susidūrę“ [I-2].
Žmogiškųjų išteklių sutrikimai	„<...> susiduriame su dideliais iššūkiais dėl virėjų iš Kinijos“ [I-2]. „<...> atsivežti naujus virėjus iš Kinijos tampa itin sudėtinga <...>“ [I-2].
Turizmo industrijos sutrikimai	„<...> kai tarp šalių yra tarptautinis konfliktas <...> nėra saugu keliauti“ [I-3]. „<...> kelionių agentūros apmažino pasiūlymų su kelionių pasiūlymais“ [I-3].

Lentelė nr. 18 atskleidžia įvairias pasekmes, kurias tarptautinis konfliktas sukelia įmonės veiklai. Įgyvendinant empirinius indikatorius pastebima, kad aspektai apima tiekimo grandinės sutrikimus: nuo vėluojančių siuntų iki užsakymų stabdymo ir muitinėje laikymo, ekonominės įtampos rezultato – kainų kilimo eksporto kainoms ir produkto savikainai.

Praktinės problemos, susijusios su kelionėmis, taip pat iškyla – nuo sudėtingumo vykti į Kiniją ir aptarti verslo reikalus su tiekėjais iki ambasados uždarymo, kuris sudaro papildomus sunkumus dokumentų tvarkymui. Be to, darbuotojų įvežimas iš Kinijos tampa sudėtingas, reikalaujantis specifinių valstybės įstaigų sprendimų.

Pastebima, kad įmonėms pagrindinis iššūkis yra nenutraukti klientų poreikių tenkinimo ir apsaugoti patį verslą nuo žlugimo. Įmonės privalo imtis priemonių, siekdamas išsaugoti stabilumą ir klientų pasitenkinimą net sudėtingose tarptautinės politinės situacijos sąlygose. Tarptautinis konfliktas gali tiesiogiai paveikti įmonės kasdieninę veiklą ir jos galimybes sėkmingai operatyviai funkcionuoti. Todėl, jeigu įmonė susiduria su sutrikimais ar nori jų išvengti, yra būtina sugalvoti atsparumo stiprinimo strategijas. Kaip su sutrikimais „kovojo“ informantų įmonės, atsakymai yra pateikiami lentelėje nr. 19.

19 lentelė. Kategorija – įmonių atsparumo didinimo strategijos, siekiant sušvelninti konflikto pasekmes įmonei (sudaryta autorės)

Subkategorija	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai
Tiekimo grandinės persiorientavimas	„<...> atsiliepė tiekimo grandinei, teko persiorientuoti, vienus tiekėjus pakeisti kitais<...>“ [I–1]. „<...> prioritetas yra užtikrinti, kad mūsų klientai ir verslo veikla nepatirtų didelių sutrikimų“ [I–2]. „<...> naujos realybės kontekste, kuri yra nepaprastai dinamiška ir keičiasi, turime ieškoti alternatyvių sprendimų ir adaptuotis prie naujų aplinkybių“ [I–2]. „<...> esame pradėję ieškoti vietinių alternatyvų bei kitų tarptautinių virėjų, kurie galėtų pakeisti Kinijos virėjų vietą ir užtikrinti tolesnį mūsų veiklos tęstinumą“ [I–2].
Planų koregavimas	„<...> perorientuoti planus eksportui į tą rinką <...>“ [I–1]. „<...> stipriname mūsų bendravimo kanalus su esamais partneriais, siekdami geriau suprasti esamas problemas ir rasti veiksmingus būdus kaip juos įveikti“ [I–2]. „<...>atsisakėme minties bendradarbiauti <...>“ [I–3]. „<...> turime garantuoti darbuotojams pagalbą dokumentų sutvarkyme <...>“; „<...> turiu juos vežti pati į Latviją arba Lenkiją“ [I–2].

Lentelėje nr. 19 nurodytos strategijos apima tiekimo grandinės persiorientavimą, planų koregavimą eksportui, darbuotojų pagalbos garantavimą dokumentų tvarkymo procese ir bendradarbiavimo kanalų stiprinimą su esamais partneriais. Be to, įmonės aktyviai ieško alternatyvų, priklausomai nuo besikeičiančių aplinkybių, siekdama užtikrinti veiklos tęstinumą ir mažinti riziką. Šios priemonės yra skirtos ne tik išsilaikyti esamoje tarptautinėje situacijoje, bet ir prisitaikyti prie dinamiškai besikeičiančių sąlygų ateityje. Šios strategijos parodo įmonių lankstumą, proaktyvumą ir gebėjimą prisitaikyti prie sudėtingų tarptautinių sąlygų, kuriomis jos veikia. Tai leidžia jai išsaugoti veiklos tęstinumą, mažinti riziką ir užtikrinti stabilų verslo vystymąsi.

Informantų atsakymai į klausimą „Kokias strategijas (priemones) įmonė pasirinko siekdama didinti savo atsparumą įveikiant šią krizę? (mažinote darbuotojų skaičių, keitėte struktūrą, ieškojote naujų rinkų naudojotės finansavimo paramomis ir pan.). Pateikite praktinių pavyzdžių.“ Pirmoji subkategorija, kuri išryškėjo – įmonės atsparumo didinimo strategija (žr. 20 lent.) Šioje subkategorijoje

galima pastebėti, kad įmonės iš tiesų siekia sustiprinti savo atsparumą tarptautinio konflikto metu, todėl ėmėsi įvairių papildomų strategijų. Šios strategijos apima tiekimo grandinės optimizavimą per keitimą tiekėjų, rinkos ir užsakymų valdymą, diversifikaciją ir lankstumą, socialinę atsakomybę per darbuotojų dalijimąsi, efektyvumo didinimą per projektų sustabdymą, išteklių valdymą per išlaidų mažinimą, klientų ryšių palaikymą ir paramą, lojalumo išlaikymą per kainų stabilumą, bei tarptautinį bendradarbiavimą su kitomis šalimis. Šios strategijos rodo įmonės gebėjimą prisitaikyti prie nepalankių sąlygų, išlaikyti finansinį tvarumą ir veiklos stabilumą bei užtikrinti klientų pasitenkinimą ir lojalumą. Todėl galima pastebėti, kad įmonės pasižymi proaktyvia reakcija į iššūkius ir orientacija į ilgalaikį verslo tęstinumą.

Informantai nurodė, kad įmonės, siekdamos sustiprinti savo atsparumą tarptautinio konflikto metu, pasirinko ir sėkmingai įgyvendino proaktyvias strategijas. Jų veiksmai leido išlaikyti aukštą aptarnavimo lygį, sumažinti priklausomybę nuo vienos šalies ar rinkos, glaudžiai bendradarbiauti su konkurentais ir stiprinti bendravimo kanalus su jais bei išlaikyti klientų lojalumą. Šie rezultatai atskleidžia įmonės gebėjimą prisitaikyti prie kintančių sąlygų, o tai ne tik apsaugo nuo iššūkių, bet ir suteikia galimybę pasinaudoti besikeičiančiomis aplinkybėmis, siekiant ilgalaikės verslo tvarumo.

20 lentelė. Kategorija – įmonių atsparumo didinimo priemonių įgyvendinimas (sudaryta autorės)

Subkategorija	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai
Įmonės atsparumo stiprinimo įgyvendinimas	„Pakeitėm tiekėjus“ [I–1]. „Atsisakėm tam tikrų užsakymų/bendradarbiavimų“ [I–1]. „<...> ieškoti vietinių alternatyvų bei tarptautinių virėjų“ [I–2]. „<...>esame priversti vienas kitam padėti „skolinant“ savo darbuotojus.“ [I–2]. „<...> pasirinkome sustabdyti plėtros projektus<...>“ [I–3]. „<...> drastiškai sumažinome įmonės sąnaudas<...>“ [I–3]. „<...> turėjome nepavesti savo esamų klientų <...>“ [I–4]. „<...> priėmėme sprendimą, kad kainų klientams nekelsime, o nuostolį padenginėsime iš įmonės pelno [I–4]. „<...> suskubome bendradarbiauti su Latvijoje ir Lenkijoje dirbančiais tiekėjais su prašymu perpirkti arba pasiskolinti iš jų produkcijos“ [I–4].
Įmonės pasirinktų atsparumą stiprinančių strategijų įgyvendinimo rezultatai	„<...> leidžia mums palaikyti aukštą aptarnavimo lygį <...>“ [I–2]. „<...>sumažina mūsų priklausomybę nuo vienos šalies ar rinkos“ [I–2]. „<...> leidžia bendradarbiauti glausčiau su savo konkurentais<...>“ [I–2]. „<...> stiprinant bendravimo kanalus su esamais konkurentais, galime geriau suprasti esamas problemas ir rasti tinkamus būdus jas įveikti [I–2]. „<...> nepraradome klientų ir užtikrinome klientų aptarnavimą reikiamomis prekėmis“ [I–4].

Toliau įmonių atstovų buvo klausama „ Ar įmonė atliko išsamią krizės analizę ir vertinimą po konflikto pabaigos, siekdama identifikuoti silpnąsias vietas ir tobulinti savo krizės valdymo strategijas ateityje? (Pateikite praktinių pavyzdžių)“. Teigiamą atsakymą pateikė 2 įmonės [I–1 ir I–2], neigiamą atsakymą pateikė taip pat 2 įmonės [I–2 ir I–3].

Atsakant į šį klausimą išsiskirtos priežastys, kodėl įmonės atliko vertinimo analizę ir kodėl neatliko (žr. 21 lent.). Įmonės, reaguodamos į tarptautinio konflikto iššūkius, atliko krizės analizę ir vertinimą, siekdamos užtikrinti savo verslo tvarumą. Įvertinus galimus scenarijus, įmonės numatė praktinius sprendimus, tokius kaip - prekių importas per Lenkijos arba Latvijos uostus, kad būtų išvengta sutrikimų tiekimo grandinėje. Tai ypač svarbu, atsižvelgiant į įmonės veiklą, kurioje parduodami maisto papildai ir medikamentai, o klientų sveikata ir įmonės reputacija tampa kritiškai svarbus akcentas tokiose situacijose.

Kitų įmonių, kurios neatliko krizės analizės ir vertinimo, priežastys skiriasi. Kai kurios teigia, kad iššūkiai nuolat kinta, o įmonė yra per maža, kad galėtų sau tai leisti finansiškai ir iš žmogiškųjų išteklių pusės. Kita įmonė sprendimą atidėjo, laukdama Europoje karinio konflikto pabaigos ir santykių pagerėjimo tarp Kinijos ir Lietuvos, kuri rodo jų atidėliojimo strategiją, galbūt grindžiamą laukimu geresnėms tarptautinėms sąlygoms.

21 lentelė. Kategorija – įmonių krizės analizės vertinimas (sudaryta autorės)

Subkategorija	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai
Priežastys kodėl įmonė atliko krizės analizę ir vertinimą	„<...> buvome numatę kelis galimus variantus problemai spręsti, jei tokia ar panaši situacija pasikartotų dar kartą, importuotume prekes iškart per Lenkijos arba Latvijos uostus, nes sutrikusi tiekimo grandinė įtakoja mūsų verslą ir klientus atsižvelgiant į tai, kad parduodami maisto papildus ir medikamentus negalime rizikuoti savo klientų sveikata ir įmonės reputacija“ [I–4].
Priežastys kodėl įmonė neatliko krizės analizės ir vertinimo	„<...> nes kiekvieną mėnesį iššūkiai yra vis skirtingi. Įmonė yra per maža, kad galėtų sau tai leisti tiek finansiškai, tiek iš žmogiškųjų išteklių pusės“ [I–2]. „Šio klausimo sprendimą atidėjome iki karinio konflikto Europoje pabaigos, bei santykių pagerėjimo tarp Kinijos ir Lietuvos.“ [I–3].

Penktasis klausimas, į kurį įmonės atsakė, yra „Kokias pamokas įmonė išmoko iškilus šiai situacijai ir kaip ji ketina ateityje stiprinti savo ekonominį atsparumą panašioms konfliktams?“. Šio klausimo atsakymuose išryškėjo dvi subkategorijos „įmonių išmoktos pamokos“ ir „įmonių ateities ekonominio atsparumo stiprinimo strategijos“. Todėl žiūrėdami į 22 lentelę, galima pastebėti, kad įmonės, įvertindamos įvairias situacijas ir iššūkius, išmoko, kad politiniai sprendimai Lietuvoje gali būti neprognozuojami, o jų poveikis verslui yra reikšmingas. Iškilę iššūkiai ne tik kelia grėsmes, bet ir atveria naujas galimybes, leidžiančias įvairinti darbuotojų komandą, pritraukti naujus talentus, įgyti perspektyvų bei įgūdžių verslo augimui. Įgyvendinant strategijas, tokias kaip gamybos ir realizacijos kanalų išskirstymas, finansinio rezervo kaupimas, ryšio su tiekėjais ir klientų išlaikymas, įmonė siekia užtikrinti ne tik dabartinį verslo stabilumą, bet ir ateities ekonominį atsparumą. Be to, numatant politinės situacijos neprognozuojamumą, bendradarbiavimas su Lietuvos institucijomis ir paramos iš valstybės siekimas tampa svarbiu ateities planavimo elementu, padedančiu įmonėje išlaikyti stabilumą ir prisitaikyti prie kintančių sąlygų.

22 lentelė. Kategorija – Įmonių išmoktos pamokos (sudaryta autorės)

Subkategorija	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai
Iššūkiai sukuria naujas galimybes	„<...> iššūkiai gali taip pat atnešti naujas galimybes <...>“ [I–2]. „<...> galimybė įvairinti jūsų darbuotojų komandą, pritraukti naujus talentus ir įgyti naujų perspektyvų bei įgūdžių, kurie galėtų praturtinti jūsų verslą ir padėti jam augti net ir tokiomis sudėtingomis sąlygomis“ [I–2]. „<...> labiau išskirstyti gamybos ir realizacijos kanalus <...>“ [I–3].
Politinio lauko stebėjimas	„Politiniai sprendimai Lietuvoje gali būti absoliučiai nenusėjami, o jų poveikis trečioms šalims (verslui šiuo atveju) pakankamai didelis“ [I–1]. „<...> labiau stebėti politinę situaciją, ieškoti papildomo bendradarbiavimo su Lietuvos institucijomis, prašyti ir siekti papildomos paramos iš valstybės“ [I–4].
Įmonės būtinybė turėti finansinį lauką.	„<...> atsakingiau kaupsime finansinį rezervą“ [I–3].
Bendradarbiavimo ir ryšių palaikymas	„<...> svarbu yra palaikyti ryšį su tiekėjais kitose Europos Sąjungos šalyse <...>“ [I–4]. „<...> svarbu yra nepavesti ir neprarasti savo esamų klientų <...>“ [I–4].

Kalbant apie bendradarbiavimą, respondentams buvo pateiktas klausimas - „Ar įmonės turėjo ryšių su valstybėmis ir tarptautinėmis organizacijomis, kurios galėjo padėti konflikto metu? (Jei turėjote, pateikite praktinį pavyzdį)“. Viena įmonė atsakė teigiamai [I-4], likusios trys ([I-1], [I-2], [I-3]) pateikė neigiamą atsakymą. Paprašius įmonės ([I-4]) pateikti pavyzdį buvo gautas atsakymas „<...> kreipėmės į sveikatos ministeriją, užsienio reikalų ministeriją ir į Lietuvos – Kinijos ambasadą“. Tačiau paklausus, kokią naudą atnešė bendradarbiavimas, buvo atsakyta „<...> jokios tiesioginės pagalbos institucijos nepasiūlė ir nesuteikė“.

Tokie įmonių atsakymai į situaciją gali kelti klausimus apie tai, kaip efektyviai įmonės geba valdyti ir naudoti savo ryšių tinklą krizės situacijose. Ar bendradarbiavimas su valstybėmis ir tarptautinėmis organizacijomis buvo pakankamai struktūruotas ir gerai pasirengęs, kad atneštų realią naudą įmonei konflikto sąlygomis? Ar įmonė galėjo aktyviau dirbti su šiomis institucijomis ir tiksliau nurodyti savo poreikius?

Analizuojant šią situaciją, galima atkreipti dėmesį į svarbą ne tik turėti ryšius su institucijomis, bet ir gebėti juos efektyviai panaudoti, kad būtų gauta pageidaujama parama ar pagalba konkrečioje situacijoje. Tai gali tapti svarbiu mokymosi iš patirties momentu, skatinančiu tobulinti įmonės ryšių valdymo strategiją ir gebėjimus spręsti iššūkius krizės metu.

Norint identifikuoti kaip vystėsi įmonių ryšiai su kitomis įmonėmis apie įmonės ryšių palaikymą, buvo klausama „Ar įmonė turėjo ryšių su kitomis įmonėmis, kurios gali būti paveiktos panašiomis problemomis, ir ar dalijosi su jomis informacija ir gerą patirtimi?“. Informantai atskeidė skirtingus bendradarbiavimo su kitomis įmonėmis atsakymus pvz. ([I-1], [I-2], [I-4]) atsakė, kad bendradarbiavo ir dalinosi informacija, tačiau ([I-3]) atsakė, kad informacija nesidalino. Ši situacija atskleidžia svarbų aspektą, susijusį su bendradarbiavimu ir dalinimusi informacija tarp įmonių krizės metu. Įmonės, kurios ėmėsi bendradarbiavimo su kitomis įmonėmis, turėjo galimybę gauti naudingos informacijos ir patirties, galinčios padėti jiems veiksmingiau įveikti problemas. Kita vertus, įmonė, kuri pasirinko izoliuotą strategiją, gali prarasti galimybę pasinaudoti bendru resursų ir patirties turiniu, kuris būtų naudingas sprendžiant krizės iššūkius. Tai atkreipia dėmesį į bendradarbiavimo ir informacijos dalinimosi svarbą, kuri gali prisidėti prie geresnio pasirengimo ir atsparumo įmonių grupėje krizės metu.

Paskutiniu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti įmonių iššūkius bei galimybes dėl kitusio konflikto. Todėl buvo paklausta „Kokie iššūkiai ir galimybės atsirado įmonei dėl šio konflikto, ir kaip ji planuoja pasinaudoti šiomis galimybėmis ateityje?“. Iš gautų atsakymų išryškėjo dvi subkategorijos (žr. 23 lent.). Pirmoji subkategorija "susiformavę įmonės iššūkių tolimesni sprendiniai", galima pastebėti, kad įmonė susiduria su įvairiais iššūkiais, kurie gali būti susiję su trumpalaikiais sunkumais, nepalankiomis politinėmis sąlygomis, trūkumu virėjų arba reguliavimo aplinkos kaitai. Įmonės, stebėdamos besikeičiančias sąlygas, bando reaguoti ir ieškoti sprendimų, įgyvendindama skirtingas strategijas. Tai apima dėmesio nukreipimą į kitus tiekimo šaltinius, konkretų fokusą į Italijos tiekėjus, taip pat pastangas ieškant alternatyvų virėjų atsivežimui. Be to, įmonė atkreipia dėmesį į griežtesnę reguliavimo aplinką ir didinantį dokumentų tvarkymo poreikį.

Sekančioje subkategorijoje "susiformavusios įmonės galimybės tarptautinio konflikto pasekmėje" pateikia dar vieną svarbų empirinį indikatorių, kuris liudija apie įmonės veiksmingumą ir galimybes tarptautinių konfliktų poveikiu. Pavyzdžiui, įmonė pabrėžia, kad yra pajėgi laiku pateikti visą reikiamą informaciją muitinės tarnyboms, siekdama užtikrinti, kad jos siuntos nebūtų stabdomos.

Šis teiginys atskleidžia, kad įmonė yra pasiruošusi ir geba aktyviai bendradarbiauti su muitinės institucijomis, greitai reaguoti į galimas problemas, išlaikyti skaidrumą ir užtikrinti sklandų prekių judėjimą per sienas. Toks elgesys rodo, kad įmonė suvokia galimas pasekmes tarptautinių konfliktų metu ir yra įgyvendinusi priemones, skirtas mažinti šias rizikas bei užtikrinti veiksmus net sudėtingomis aplinkybėmis.

23 lentelė. Kategorija – įmonės iššūkių nauji sprendiniai (sudaryta autorės)

Subkategorija	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai
Įmonių susiformavę nauji sprendiniai dėl žmogiškųjų išteklių	„<...> iššūkis vienas, virėjai <...>“; „Ieškosime ir toliau kelių kaip atsivežti virėjus“ [I–2].
Įmonės dėmesys susidariusiam griežtesniam reguliavimui	„<...>laiku galėdami pateikti visa informaciją muitinės tarnybai, kad siuntos nebūtų stabdomos“; „<...> griežtesnė reguliavimo aplinka ir didėjantis reikalavimų lygis iš muitinės“; „<...> atidžiau turime tvarkyti dokumentus ir vis tikrinti pasikeitusius įstatymus“ [I–4]. „Kadangi sustabdėme savo planuotą projektą <...> nukreipėme visą dėmesį į savo tiekėjus Italijoje ir bendradarbiaujame toliau su jais“ [I–3].
Įmonei naujų galimybių nesusidarė	„Trumpalaikiai iššūkiai“ [I–1]. „<...> naujų galimybių dėl tokių politinių sprendimų neatsirado“ [I–2].

Išnagrinėjus įmonių, bendradarbiaujančių su Kinija, patirtį tarptautinių konfliktų metu, galima daryti kelių aspektų išvadas. Pirmiausia, įmonės išskiria daugybę privalumų, kurie kyla iš bendradarbiavimo su Kinija, įskaitant tiekimo grandinės efektyvumą, didelę eksporto rinką, konkurencinius kainų skirtumus ir kvalifikuotų specialistų prieinamumą. Tačiau susiduriama su įvairiais iššūkiais, tokiais kaip logistiniai sunkumai, komunikacijos barjerai, muitinės procedūros ir kultūriniai skirtumai, kurie gali paveikti verslo veiklą.

Antra, atkreipiamas dėmesys į įmonių įgyvendintas strategijas, siekiant įveikti tarptautinio konflikto pasekmes. Tai apima tiekimo grandinės persiorientavimą, planų koregavimą eksportui, alternatyvių tiekimo šaltinių paiešką ir atsargų turėjimą. Įmonės akcentuoja kokybės, pristatymo laiko ir kultūrinių skirtumų svarbą, demonstruodamos gebėjimą prisitaikyti prie kintančių sąlygų.

Trečia, įmonės įvertina tarptautinio konflikto poveikį, nurodydamos, kad jis gali sukelti tiekimo grandinės sutrikimus, didinti ekonominę įtampą ir kelti grėsmę klientų poreikiams. Jos taip pat aktyviai ieško galimybių stiprinti savo ekonominį atsparumą, įgyvendindamos strategijas, tokias kaip tiekimo grandinės optimizavimas, finansinio rezervo kaupimas ir bendradarbiavimas su valstybėmis.

Galiausiai, svarbu pabrėžti ryšių su valstybėmis ir kitomis įmonėmis svarbą krizės metu. Teigiama patirtis susijusi su bendradarbiavimu su valstybėmis ir tarptautinėmis organizacijomis, tačiau iškilusiam iššūkiui ne visos įmonės geba efektyviai pasinaudoti šiais ryšiais. Bendradarbiavimas tarp įmonių taip pat yra vertingas išteklius, padedantis įveikti iššūkius ir pasinaudoti galimybėmis.

Bendrai galima teigti, kad įmonės, kurios sugeba lanksčiai prisitaikyti prie besikeičiančių tarptautinių sąlygų, proaktyviai įveikia iššūkius, vertindamos juos kaip galimybes tobulinti savo veiklą ir stiprinti ekonominį atsparumą.

4.6. Tyrimo - įmonių atsparumo didinimas tarptautinio konflikto krizės sąlygomis, gautų rezultatų apibendrinimas

Tyrimas buvo atliktas naudojant 3 metodus: dokumentų turinio analizę, statistinių duomenų analizę, struktūrizuotas interviu.

Dokumentų turinio analizės metu paaiškėjo, kad nuo 1923 iki 2021 metų pirmojo pusmečio Lietuvos ir Kinijos tarptautinis bendradarbiavimas įgavo įvairių formų ir teigiamai paveikė ekonomiką, prekybą, investicijas ir kultūrinius mainus. Ypač pastebima, kad bendradarbiavimas su Kinija turi didelį potencialą, kuris priklauso nuo abiejų šalių abipusiško supratimo, dialogo ir bendrų vertybių. Taip pat pastebima, kad tvarūs santykiai skatina augti ekonomiką bei plėtoti naujoves, kultūrinius mainus ir abipusę gerovę, kuriant tvirtą pagrindą ateities partnerystei.

Atlikta žurnalistinių straipsnių analizė leidžia suvokti kaip išsivystė konfliktas tarp Lietuvos ir Kinijos dėl Taivano ambasados atidarymo, kokie veiksniai turėjo įtakos šio konflikto eigai ir kaip tai paveikė verslo įmones bei dvišalius santykius nuo 2021 metų antro pusmečio.

Lietuvos sprendimas atidaryti Taivano atstovybę Vilniuje buvo drąsus žingsnis, parodantis valstybės nepriklausomybės svarbą. Tačiau tai sukėlė įtampą su Kinija ir turi rimtų padarinių dvišaliams santykiams. Konfliktas tiesiogiai paveikė diplomatinis santykius tarp Lietuvos ir Kinijos. Konflikto ekonominiai padariniai jaučiami Lietuvos versle. Konfliktas paveikė lietuviškas prekes, prarandamos galimybės patekti į Kinijos rinką, sukeldami tiekimo sutrikimus ir finansinius praradimus įmonėms. Įvairių socialinių grupių nuomonė, įskaitant verslo bendruomenę, turėjo svarbų vaidmenį konflikto eigai. Viešosios nuomonės valdymas ir bendravimas su visuomene tapo itin svarbiais veiksniais valstybės atsako kūrimo procese. Lietuvos prašymas Europos Komisijos dalyvauti ir išspręsti prekybos problemas su Kinija rodo, kad šalis siekia gauti paramą iš ES deryboms. Konflikto poveikis neapsiribojo tik su Kinija, bet paveikė ir kitas šalis, pvz., Vokietijos įmones, kurios patiria spaudimą nebetęsti bendradarbiavimo su Lietuva. Lietuva, stebint ekonominius nuostolius, stengiasi ieškoti naujų rinkų ir bendradarbiavimo galimybių, pasitelkdama politinį dialogą stengiasi stiprinti ryšius su JAV, Taivanu ir kitomis ES šalimis., bei finansinės paramos (ES ir Taivano paramos paketai).

Statistinių duomenų analizė remiasi Lietuvos statistikos departamento duomenimis ir grafikais, siekiant įvertinti verslo sektorių atsparumą tarptautiniams konfliktams. Analizė atskleidė, kad Lietuvos ir Kinijos konfliktas dėl Taivano ambasados atsiliepė Lietuvos ekonomikai. Lietuvos prekių eksportas į Kiniją mažėjo, o tai turi tiesioginį politinio konflikto poveikį. Importo iš Kinijos vertė Lietuvoje didėjo, signalizuojant apie priklausomybę nuo Kinijos prekių ir reakciją į galimas Kinijos ekonomines priemones dėl Taivano. Pastebimas prekybos augimas su Taivanu rodo, kad Lietuva yra ieškanti alternatyvių prekybos partnerių, mažinant priklausomybę nuo Kinijos. Nepaisant galimų reputacinių ir diplomatinių iššūkių, įsipareigojimas remti Taivaną atveria naujas verslo galimybes su šia šalimi. Pastebėta didelė priklausomybė nuo užsienio prekių, ypač iš Kinijos. Taip pat pastebėta, kad tiesioginė įtaka ekonominėms sąlygoms dėl politinio konflikto su Kinija yra svarbi ir turi įtakos verslo strategijoms. Akcentuojama būtinybė stebėti tarptautinę politinę situaciją ir priimti proaktyvius sprendimus verslui prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Rekomenduojama ieškoti alternatyvių tiekimo šaltinių, diversifikuoti klientų bazę ir taikyti atsargumo priemones verslo plėtrai. Svarbu įmonėms įvertinti rizikas ir veiksmingai valdyti rizikų aspektus verslo plėtrai ir atsparumui.

Interviu tyrimo analizė atskleidė, kad įmonės, turinčios ryšius su kitomis įmonėmis, kurios gali susidurti su panašiomis problemomis, gali pasinaudoti dalinimosi informacija ir gerąja patirtimi. Bendradarbiavimas su kitomis įmonėmis tampa svarbiu veiksniu, sprendžiant krizės iššūkius, o izoliuota strategija gali trukdyti panaudoti bendrus resursus ir patirtį. Įmonės susiduria su įvairiais iššūkiais, tokiais kaip logistiniai sunkumai, nepalankios politinės sąlygos, trūkumas žmogiškųjų išteklių arba reguliavimo aplinkos kaita. Jos taip pat aktyviai ieško sprendimų, įgyvendindamos skirtingas strategijas, tokias kaip tiekimo grandinės persiorientavimas, fokusavimas į konkretų regioną ir alternatyvių tiekimo šaltinių paiešką. Svarbu pastebėti, kad įmonės, pajėgios efektyviai bendradarbiauti su muitinės tarnybomis, rodo gebėjimą aktyviai prisitaikyti prie tarptautinių konfliktų. Sklandus informacijos srautas, gebėjimas laiku reaguoti ir išlaikyti skaidrumą yra esminiai veiksniai įmonėms, siekiant išlaikyti operatyvumą net sudėtingomis aplinkybėmis. Bendradarbiavimas su valstybėmis ir kitomis įmonėmis tampa svarbiu ištekliu krizės metu. Teigiama patirtis rodo, kad gebėjimas pasinaudoti šiais ryšiais gali būti kritiškas veiksnys įveikiant iššūkius ir pasinaudojant galimybėmis.

Įmonės, gebančios lanksčiai prisitaikyti ir proaktyviai veikti, daug efektyviau įveikia iššūkius. Jos vertina kintančias sąlygas kaip galimybes tobulinti veiklą ir stiprinti ekonominį atsparumą.

Bendrai gautų rezultatų pagrindu galima daryti išvadą, kad įmonės turi iššūkių veikti tarptautinių konfliktų metu, bet tuo pat metu jos demonstruoja gebėjimą naudotis galimybėmis ir prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Lankstumas, inovacijos ir bendradarbiavimas yra pagrindiniai veiksniai sėkmingai veiklai tarptautinėje arenoje. Šalys ir įmonės turėtų atidžiai stebėti tarptautinius santykius, būti pasirengusios veiksmingai reaguoti į prekybos iššūkius ir ieškoti būdų diversifikuoti savo verslą. Lietuvos atvejis rodo, kaip šalis stengiasi prisitaikyti prie geopolitinių įvykių ir didinti savo ekonominį atsparumą. Įmonės taip pat turi įsisavinti priemones, kuriomis būtų galima veiksmingai valdyti rizikas ir prisitaikyti prie kintančių prekybos sąlygų, kad būtų užtikrintas ilgalaikis ekonominis augimas.

Išvados

1. Šiandieninėje aplinkoje svarbi įmonių veiklos savybė yra gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos neapibrėžtumo sąlygų, kurios dažnai atsiranda dėl globalių iššūkių ir netikėtų pokyčių. Įmonių atsparumas siejama su „tolydumu per pokyčius“ arba „grįžimu į pradinę būseną“. Taigi atsparumas – tai gebėjimas išlaikyti tam tikras sistemos funkcijas, reakcijas ar patirtus sutrikimus. Kuo sistema atsparesnė, tuo didesnius trikdžius ji gali atlaikyti.
2. Atsparumo didinimo strategijos apima greitą reagavimą į nepalankias aplinkybes, prisitaikymą prie pokyčių ir veiksmų imtis padariniams sumažinti bei atsigaivinti. Tai apima planavimą, naujų finansinių rinkų paiešką, komunikaciją, lankstumą ir komandinį darbą. Ekonominės krizės veikia konkurencingumą, o tarptautinės krizės gali sutrikdyti prekybą, investicijas, valiutas ir ekonomiką. Todėl įmonės, kurios nesiekia atsparumo turi rizikos faktorių nukentėti finansiškai ir bankrutuoti. Tačiau įmonės, kurios stiprina atsparumą per strategijas, inovacijas, finansinį atsparumą ir Europos Sąjungos paramą turi galimybę išlikti rinkoje ir būti konkurencingomis.
3. Dokumentų turinio analizė yra atlikta išanalizavus Lietuvos Respublikos ir Kinijos Liaudies Respublikos ambasadų pateiktus duomenis bei žurnalistinius straipsnius. Pagal ambasadų pateiktą informaciją galima matyti, kad Lietuva ir Kinija taikiai bendradarbiavo nuo 1923 iki 2021 m. pirmojo pusmečio ir vykdė ekonominius mainus. Tačiau žurnalistinių tyrimų analizė parodė, kad nuo 2021 m. antrojo pusmečio įvykęs konfliktas tarp Lietuvos ir Kinijos dėl Taivano ambasadų atidarymo Lietuvoje sukėlė tarptautinį konfliktą. Šalies ekonomika ir įmonės pajuto rimtus neigiamus pokyčius. Tai yra tiesioginės pasekmės dėl įvedamų sankcijų ir viešai skelbiamų boikotų, kuriuos patiria tiek verslai, tiek bankai. Sankcijos apriboja prekybos galimybes, finansinę veiklą ir kitas ekonominės plėtros galimybes.
4. Sprendžiant tarptautinio konflikto metu sukeltus politinius klausimus yra stiprinami ryšiai su kitomis šalimis ir kuriamos naujos galimybės Azijos ir Okeanijos regionuose. Tai ne tik skatina finansinių sprendimų naudą rinkoje, bet ir atveria naujas perspektyvas įmonėms plėtoti verslus. Vienas iš šio proceso pavyzdžių – Taivano paskolų fondas, kuris suteikė 1 milijardą JAV dolerių. Šis finansinis įnašas turi svarbų vaidmenį skatinant ekonominę augimą ir verslo plėtrą. Be tiesioginės finansinės naudos, didėja ir politinių dialogų svarba mažinant tarptautinio konflikto sukeltus padarinius. Efektyvus tarptautinis politinis bendradarbiavimas prisideda prie regiono atsparumo stiprinimo, skatinant taiką, saugumą ir tvarų vystymąsi. Toks politinis dialogas sukuria palankesnę verslo aplinką bei prisideda prie ilgalaikio stabilumo ir ekonominio augimo verslo rinkose.
5. Statistinė duomenų analizė atskleidė eksporto su Kinija sumažėjimą 2021–2022 m. kas kelia ekonominį spaudimą, bet 2023 m. rodo tam tikrą atsigaivimą. Verslo sritys kaip geležis ir plienas, įrankiai iš netauriųjų metalų bei rauginimo arba dažymo produktai pasirodė atsparios konfliktui verslo sritys ir patyrė pelno padidėjimą. Kitos sritys, tokios kaip maisto gamyba, tekstilė, brangakmeniai ir monetos, patyrė nuosmukį. Importo pokyčių stebėjimas taip pat svarbus, nes gali atskleisti įmonės priklausomybę nuo tarptautinės rinkos ir žaliavų tiekimo.
6. Interviu tyrimo rezultatai atskleidė, kad išanalizavus įmonių, bendradarbiaujančių su Kinija, patirtį tarptautinių konfliktų metu pastebima, kad įmonės vertina bendradarbiavimo su Kinija privalumus, bet susiduria su iššūkiais, įskaitant logistinius sunkumus ir ir kultūrinius skirtumus, tokius kaip mitologija, menas, pramogos, mokslas, komunikacija kalba, šalių kultūra ir tradicijos (pvz. Kinų Naujieji metai švenčiami 14 dienų, tuo metu nedarba didelė dalis įmonių). Lietuvos įmonės reaguoja į tarptautinio konflikto sukeltus padarinius: persiorientuodamos tiekimo

grandinę, ieškodamos alternatyvių tiekimo šaltinių taip stiprindamos ekonominį atsparumą. Ryšiai su valstybėmis ir kitomis įmonėmis yra vertingas išteklius. Įmonės, kurioms pavyko prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, sugeba įveikti iššūkius ir vertina juos kaip galimybes tobulinti savo veiklą bei stiprinti ekonominį atsparumą. Įmonės gali stiprinti atsparumą diversifikuodamos rinkas, ieškodamos naujų pardavimo kanalų ir investuodamos į inovacijas. Finansavimo atžvilgiu, įmonės ieško alternatyvių šaltinių, pritraukti rizikos kapitalą ir stiprinti tarptautinius ryšius. Ilgalaikė strategija, įvertinant įvairius rizikos scenarijus, leidžia įmonėms greitai reaguoti į nestabilias rinkos sąlygas.

Rekomendacijos

1. Atsižvelgiant į įvedamas sankcijas ir verslo boikotus, siūloma įmonėms įvertinti savo prekybos ir investicijų strategijas. Svarbu diversifikuoti rinkas ir ieškoti alternatyvių partnerių, kad sumažintų priklausomybę nuo vienos rinkos. Įmonės turėtų aktyviau siekti stiprinti savo ekonominės atsparumo strategijas, kad būtų mažinama įtaka įvedamų sankcijų ir verslo boikotų. Tai gali apimti nuolatinį rinkos tyrimą, alternatyvių finansavimo šaltinių ieškojimą ir veiksmingų krizės valdymo planų kūrimą.
2. Stiprinti tarptautinius ryšius, nes tai leis įmonėms efektyviau veikti globaliose rinkose. Įmonės turėtų kurti ilgalaikes strategijas, kurios įvertintų įvairius rizikos scenarijus. Aktyviai stebėti importo pokyčius, nes tai gali atskleisti įmonės priklausomybę nuo tarptautinės rinkos ir žaliavų tiekimo. Įmonės turėtų kritiškai įvertinti savo tiekimo grandinę ir ieškoti alternatyvių šaltinių siekdamos mažinti riziką.
3. Įmonėms rekomenduojama aktyviai plėsti ryšius su valstybėmis ir kitomis įmonėmis, kad būtų galima gauti palaikymą ir bendradarbiauti krizės metu. Diplomatiniai ryšiai ir verslo partnerystės yra vertingas išteklius, prisidedantis prie įmonės stabilumo ir augimo.
4. Įmonės turi skatinti lankstumą ir prisitaikymą prie besikeičiančių sąlygų. Gebėjimas greitai reaguoti į konfliktus ir prisitaikyti prie naujų aplinkybių. Tai leis įmonėms ne tik išvengti sunkumų, bet ir išnaudoti galimybes tobulinti savo veiklą. Pavyzdžiui, sukurti aiškią įmonės politiką, kaip reaguoti į konfliktus ir juos sprendžiantį mechanizmą. Tai gali apimti konfliktų prevenciją, jų mokymus sprendimo srityje ir skaidrų procesą. Sukurti sistemą, kuri leistų įmonės vadovams efektyviai valdyti pokyčius. Tai apima tinkamus procesus, planavimo metodus ir nuolatinį stebėjimą, siekiant būti greitai adaptuojamiems prie naujų sąlygų. Skatinti darbuotojų įsitraukimą į įmonės veiklą ir sprendimus, kurie padėtų užtikrinti, kad žmonės jaustųsi atsakingi už savo darbą. Tai gali padėti skatinti inovacijas ir prisitaikymą. Taip pat suteikti darbuotojams galimybę pasirinkti lankstesnes darbo sąlygas. Pavyzdžiui, darbo laiko grafika ar galimybę dirbti iš namų. Tai leis prisitaikyti prie asmeninių poreikių ir pagerins bendrą įmonės veiklos rezultata.
5. Įmonėms rekomenduotina pasinaudoti valstybės teikiamomis paramomis, svarbu nuolat stebėti skirtingas paramų programas per valstybės institucijų puslapius ir oficialias verslo svetaines.

Literatūros sąrašas

1. Aldairany, S., Omar, R., & Quoquab, F. (2018). Systematic review: entrepreneurship in conflict and post conflict. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(2), 361–383.
2. Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I. R., & Williamson, I. O. (2021). Towarda business resilience framework for startups. *Sustainability*, 13(6), 3132.
3. Alireza, F., Parviz, M., & Mina, S. (2012). Evaluation of the Financial Ratio Capability to Predict the Financial Crisis of Companies. *IUP Journal of Behavioral Finance*.
4. Althalathini, D., Al-Dajani, H., & Apostolopoulos, N. (2020). Navigating Gaza's conflict through women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 12(4), 297-316.
6. Azadian, F. (2020). Assessing the effect of urban socioeconomic factors and the financial crisis of 2008 on domestic air cargo traffic in Florida. *Transportation*, 47(1), 223-241.
7. Banfield, E. (2017). *Political influence*. Routledge.
8. Bartkus, E. V. (2010). Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros prognozės Lietuvoje ekonominės krizės pradžioje. *Ekonomika ir vadyba*, (15), 390-396.
9. Bartkus, V. O., & Davis, J. H. (Eds.). (2010). *Social capital: Reaching out, reaching in*. Edward Elgar Publishing.
10. Bernatonytė, D., Vilkė, R., & Keizerienė, E. (2009). Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys. *Economics & Management*. (14), 229–23.
11. Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: A conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 393-418.
12. Blaževičė, I. (2021). *Bendruomenių atsparumo sukrėtimams socioekonominis modelis* (Doctoral dissertation, Vilniaus Gedimino technikos universitetas), 174 p.
13. Bivainis, J., & Garškaitė, K. (2010). Įmonių bankroto grėsmės diagnostikos sistema. *Verslas: teorija ir praktika*, 11(3), 204-212.
14. Brown, N. A., Orchiston, C., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., & Johnston, D. (2018). An integrative framework for investigating disaster resilience within the hotel sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 67-75.
15. Carle, A. C., & Chassin, L. (2004). Resilience in a community sample of children of alcoholics: Its prevalence and relation to internalizing symptomatology and positive affect. *Journal of applied developmental psychology*, 25(5), 577-595.
16. Chatagnier, J. T., & Kavaklı, K. C. (2017). From economic competition to military combat: Exportsimilarity and international conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 61(7), 1510-1536.
17. Chen, F. R. (2019). Disentangling bias: national capabilities, regime type, and international conflictmediation. *Conflict Management and Peace Science*, 36(2), 149-168.
18. Chen, H., Hua, S., Liu, Z., & Zhang, M. (2019). Audit fees, perceived audit risk, and the financialcrisis of 2008. *Asian Review of Accounting*, 27(1), 97-111.
19. Čavrak, V. (2020). Makroekonomija krize COVID-19 i kako pristupiti njenom rješavanju. *EFZ serija članaka u nastajanju*, 20(3), 1-3.
20. Četvergas, S. (2021). Telekomunikacijų įmonės AB „Telia Lietuva“ atsparumo didinimo strategija. *VDU*, 1–146.
21. Davulis G. (2009). Ekonomikos teorija. Vilnius - *Mykolo Romerio universitetas*, 430p.
22. De Munck, V. C., & Dapkūnaitė, R. (2020). The Cultural Aspect and Concept of Lithuanian Kinship: Validity of Free List Method for Creating a Representative Kinship

- Model. *Filosofija. Sociologija*, 31(4).
23. Dias, A. T., Rossi, F. S. M., Silva, J. T. M., de Camargos, M. A., & de-Carvalho, J. P. (2020). The effects of competitive environment and strategic factors on US firm performance before and after the global financial crisis. *Latin American Business Review*, 21(1), 37-59.
 24. Duffy, J., Campbell, J., & Tosone, C. (Eds.). (2019). *International perspectives on social work and political conflict*. Routledge.
 25. Eigner, P., & Umlauf, T. S. (2015). The great depression (s) of 1929-1933 and 2007-2009? Parallels, differences and policy lessons. *Parallels, Differences and Policy Lessons (July 1, 2015)*. *Hungarian Academy of Science MTA-ELTE Crisis History Working Paper*, (2).
 26. Field, C., & Look, R. (2018). A value-based approach to infrastructure resilience. *Environment Systems and Decisions*, 38(3), 292-305.
 27. Fiksel, J., (2003) *Designing resilient, sustainable systems*. *Environmental Science and Technology*, 37 (23), 5330–5339.
 28. Fjäder, C. (2014). The Nation-State, National Security and Resilience in The Age of Globalisation. *Nacionalinė valstybė, nacionalinis saugumas ir atsparumas globalizacijos amžiuje*. *Resilience*, 2(2), p. 114–129.
 29. Gečienė, J. (2020). The resilience of organizations in the context of regional social sustainability: management challenges under uncertainty. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (83), 37-55.
 30. Gečienė, J. (2021). Organizational resilience management in the face of a crisis: Results of a survey of social service institutions before and during a Covid-19 Pandemic. *Contemporary research on organization management and administration*, 9, 32-42.
 31. Gečienė, J., & Raišienė, A. G. (2019). Factors for strengthening the organizational resilience by the case of organizations providing social services. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 19, 71-86.
 32. Gečienė, J., Raišienė, A. G., & Rapuano, V. (2020). Organizational resilience: how does it fit with the principles of a learning organization?. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (84), 1-15.
 33. Giacosa, E., & Mazzoleni, A. (2011). The Behaviour of Companies Facing a Crisis: The Recent Italian Experience. *EBS Review*, (28).
 34. Giousmpasoglou, C., Marinakou, E., & Zopiatis, A. (2021). The general managers' role in luxury hotels, during the COVID-19 pandemic: evidence from 45 countries.
 35. Hagemann, H. (2003). Schumpeter's early contributions on crises theory and business-cycle theory. *History of Economic Ideas*, 11(1), 47–67.
 36. Hamidi, M., & Pöchlacker, F. (2007). Simultaneous Consecutive Interpreting: A New Technique Put to the Test. *Meta*, 52(2), 276–289.
 37. Haver, A., Akerjordet, K., & Furunes, T. (2014). Wise emotion regulation and the power of resilience in experienced hospitality leaders. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 14 (2), 152- 169
 38. Henneberg, I. (2020). International contact groups: Ad hoc coordination in international conflict management. *South African Journal of International Affairs*, 27(4), 445-472.
 39. Henriksen, D. (2013). *NATO's gamble: combining diplomacy and airpower in the Kosovo crisis, 1998-1999*. Naval Institute Press.
 40. Hurley, K. (2020). What is resilience? Your guide to facing life's challenges, adversities, and crises. *Everyday Health*, 10.
 41. Jucevičius, G., Bakanauskienė, I., Brasaitė, D., Bendaravičienė, R., Linkauskaitė, U., Staniulienė, S., & Žirgūtis, V. (2017). Organizacijų valdymas neapibrėžtumų aplinkoje: teorija ir praktika: monografija.
 42. Jungmann, B. (2021). *Growth drivers in emerging capitalist economies before and after the Global Financial Crisis* (No. 172/2021). Working Paper.
 43. Juščius, V. (2009). ĮMONIŲ SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ IR ORGANIZACIJŲ

44. Kilijonienė, A., Simanaviciene, Z., & Simanavicius, A. (2010). The Evaluation of Social and Economic Development of the Region. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21(1), 68- 79.
45. Kardelis, K. (2017). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai:(edukologija ir kiti socialiniai mokslai [Research methodology and methods:(education and other social sciences)]. *Science and encyclopedia publishing centre*.
46. Karvelis, A. (2019). *Įmonės eksporto plėtros galimybių Azijos rinkose vertinimas* (Doctoral dissertation, Kauno technologijos universitetas).
47. Klein, M. C., & Pettis, M. (2020). *Trade wars are class wars: How rising inequality distorts the global economy and threatens international peace*. Yale University Press.
48. Klein, R. J., Nicholls, R. J., & Thomalla, F. (2003). Resilience to natural hazards: How useful is this concept?. *Global environmental change part B: environmental hazards*, 5(1), 35-45.
49. Kötting, M, Kuckertz A (2020). Three configurations of corporate innovation programs and their interplay. *European Journal of Innovation Management*, 23 (2020), (pp. 90-113.)
50. Klein, R., Nicholls, R., & Thomalla, F., (2003). Resilience to natural hazards: how useful is this concept? *Environmental Hazards*, 5, 35-45.
51. Leika, M. (2008). Finansų sistemos stabilumas-centrinio banko tikslas. *Pinigų studijos*, (1), 68-83.
52. Le Nguyen, H., Larimo, J., & Ali, T. (2016). How do ownership control position and national culture influence conflict resolution strategies in international joint ventures?. *International Business Review*, 25(2), 559-568.
53. Mačernis, R. (2009). Interaktyvių mokymo priemonių teikiama nauda mokymo procese. Informacinių technologijų taikymas švietimo sistemoje 2009: e-studijų patirtis, aktualijos ir perspektyvos.
54. Mayar, K., Carmichael, D. G., & Shen, X. (2022). Resilience and Systems—A Review. *Sustainability*, 14(14), 8327.
55. Makin, A. J. (2019). Lessons for macroeconomic policy from the Global Financial Crisis. *Economic Analysis and Policy*, 64, 13-25.
56. Mayar, K., Carmichael, D. G., & Shen, X. (2022). Resilience and Systems—A Review. *Sustainability*, 14(14), 8327.
57. Mathenge, P. G., Low, S. K., Vuong, N. L., Mohamed, M. Y. F., Faraj, H. A., Alieldin, G. I., ... & Hirayama, K. (2020). Efficacy and resistance of different artemisinin-based combination therapies: a systematic review and network meta-analysis. *Parasitology international*, 74, 101919.
58. McGregor, S. C. (2019). Social media as public opinion: How journalists use social media to represent public opinion. *Journalism*, 20(8), 1070-1086.
59. Mitroff, I. I. (2004). Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable. *Business & Economics*.
60. Ilona Bartuševičienė (2022). Lietuvos organizacijų atsparumo tyrimo rezultatai – kas geriausiai pasiruošę krizėms?
61. Moraru, L. C., & Tănase, I. (2012). Crisis: a Return to Rationality. *Theoretical & Applied Economics*, 19(2).
62. Nashed, A., & Fink, G. (2002). Risk Management in a Time of Crisis: With so much information available, the failure to be well educated about the medico-legal aspects of medicine is becoming less defensible. *Emergency Medicine News*, 24(7), 8.
63. Nguyen, T. C., Castro, V., & Wood, J. (2022). Political economy of financial crisis duration. *Public Choice*, 192(3-4), 309-330.
64. Norvaišienė, R., Stankevičienė, J., Benetytė, R., Bruneckienė, J., Rapsikevičius, J., Janilionis, V., & Krušinskas, R. (2021). Lietuvos įmonių finansinio atsparumo ekonominiam Covid-19

- šokui ir skirtingų ekonominių veiklų nuostolių vertinimas. *KTU leidykla „Technologija“*, (314).
65. Palekienė, O. (2016). *Regionų atsparumo ekonominiams šokams vertinimas: daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija.
 66. Paliokaitė, D. (2021). *Įmonių atsparumo strategijų formavimo prielaidos reklamos agentūrose COVID–19 pandemijos metu* (Doctoral dissertation, Kauno technologijos universitetas).
 67. Pappas, N. (2018). Hotel decision-making during multiple crises: A chaordic perspective. *TourismManagement*, 68, 450-464
 68. Pratašiūtė, R. (2013). Įmonių finansų valdymo ypatumai krizės metu 1–79.
 69. Ragmoun, W., & Almoshaigeh, M. S. S. (2020). Sustainable motivation as a driver of organizational resilience on crisis period. *Journal of Entrepreneurship Education*, 23, 1-9.
 70. Reeves, M., & Whitaker, K. (2020). A guide to building a more resilient business. *Harvard Business Review*, 2-8.
 71. Sharma, S. (2020). Business Resilience: Managing the Business Uncertainty during High Times of Economic Slowdowns with Special Reference to COVID-19. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 7(12).
 72. Shekarian, N., Ramirez, R., & Khuntia, J. (2022). Resilience through operational flexibility for crisis response: an international investigation of firm responses during COVID-19. *Aslib Journal of Information Management*.
 73. Skujienė A. (2008) *Finansų vadyba: mokomoji knyga*. – Vilnius: Count line leidyba. p. 113. ISBN978-9955-453-91-8
 74. Snedaker, S. (2013). *Business continuity and disaster recovery planning for IT professionals*. Newnes.
 75. Snyder, G. H., & Diesing, P. (2015). *Conflict among nations: Bargaining, decision making, and system structure in international crises*. Princeton University Press.
 76. Sotiriou, S. A. (2016). The irreversibility of history: the case of the Ukrainian crisis (2013–2015). *Southeast European and Black Sea Studies*, 16(1), 51-70.
 77. Steiner, A. A., & Cleary, J. (2014). What are the features of resilient businesses? Exploring the perception of rural entrepreneurs. *Journal of Rural and Community Development*, 9(3).
 78. Tumkevič, A. (2019). *Tarptautinio bendradarbiavimo ir konflikto potencialas tarptautinėje erdvėje* (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas).
 79. Crawford, N. C., & Lutz, C. (2021). Human and Budgetary Costs to Date of the US War in Afghanistan. *Brown University Watsons Intitue for International & Public Affairs*.
 80. Valackienė, A. (2011). Theoretical substation of the model for crisis management in organization. *Inžinerinė ekonomika*, 22(1), 78-90.
 81. Väyrynen, R. (2023). To settle or to transform: perspectives on the resolution of national and international conflicts. In *Raimo Väyrynen: A Pioneer in International Relations, Scholarship and Policy-Making: With a Foreword by Olli Rehn and a Preface by Allan Rosas* (pp. 279-299). Cham: Springer International Publishing.
 82. Venesz, B., Dóry, T., & Raišienė, A. G. (2022). Characteristics of Lead Users in Different Stages of the New Product Development Process: A Systematic Review in the Context of Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 24.
 83. Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393–408
 84. Vlachos, V. A., Mitrakos, P., Tsimpida, C., Tsitouras, A., & Bitzenis, A. (2019). Factors favoring Greece's inward foreign direct investment in the aftermath of the global financial crisis: An exploratory survey. *Journal of East-West Business*, 25(3), 262-292.
 85. Zohuri, B., & Moghaddam, M. (2017). *Business Resilience System (BRS): Driven Through Boolean, Fuzzy Logics and Cloud Computation* (Vol. 11). Springer International Publishing

AG.

86. Žilinskas, R. (2017). Valstybės atsparumas išorinėms hibridinio pobūdžio grėsmėms: hipotetinis modelis. *Politologija*, 87(3), 45-87.
87. Webster, J. (2000). Sierra Leone-Responding to the Crisis, Planning for the Future: The Role of International Justice in the Quest for National and Global Security. *Ind. Int'l & Comp. L. Rev.*, 11, 731.
88. Westermann-Behaylo, M. K., Rehbein, K., & Fort, T. (2015). Enhancing the concept of corporate diplomacy: Encompassing political corporate social responsibility, international relations, and peace through commerce. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 387-404.
89. Williams, M. T. (2010). Uncontrolled risk: The lessons of Lehman Brothers and how systemic risk can still bring down the world financial system.
90. Qin, Y. (2014). Tęstinumas per pokyčius: pagrindinės žinios ir tarptautinė Kinijos strategija. *The Chinese Journal of International Politics*, 7 (3), 285-314.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. „Verslios Lietuvos“ Tyrimų ir analizės skyrius, Inovacijų agentūra. (2022 m. vasario 21 d.). *Pernai gruodžio mėnesį eksportas į Kiniją beveik sustojo* [žiūrėta 2023-09-04]. Prieiga per internetą: <https://kc.inovacijuagentura.lt/news/2022/02/pernai-gruodzio-menesi-eksportas-i-kinija-beveik-sustojo.html?lang=lt>
2. Abromaitis, Ž., LRT TV naujienų tarnyba, LRT.lt. (2022 m. gegužės 27 d.). *Verslas su Taivanu pereina nuo kalbų – prie darbų? Žadama dirbti elektromobilių, lazerių srityse* [žiūrėta 2023-09-201]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1704757/verslas-su-taivanu-pereina-nuo-kalbu-prie-darbu-zadama-dirbti-elektromobiliu-lazeriu-srityse>
3. Abromaitis, Ž., LRT TV naujienų tarnyba, LRT.lt. (2022 m. rugsėjo 17 d.). *Ar pažadai Lietuvai virs realybe? Į Taivaną nuvykęs viceministras tikisi, kad trikdžiai greitai išnyks* [žiūrėta 2023-09-28]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1781696/ar-pazadai-lituvai-virs-realybe-i-taivana-nuvykes-viceministras-tikisi-kad-trikdziai-greitu-metu-isnyks>
4. Abromaitis, Ž., LRT TV naujienų tarnyba, LRT.lt. (2023 m. sausio 18 d.). *Taivano milijonai ir technologinės paslaptys Lietuvai – vertybinės politikos išraiška?* [žiūrėta 2023-09-28]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1870106/taivano-milijonai-ir-technologines-paslaptys-lituvai-vertybines-politikos-israiska>
5. Abromaitis, Ž., LRT TV naujienų tarnyba, LRT.lt. (2023 m. sausio 18 d.). *Taivano milijonai ir technologinės paslaptys Lietuvai – vertybinės politikos išraiška?* [žiūrėta 2023-09-28]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1870106/taivano-milijonai-ir-technologines-paslaptys-lituvai-vertybines-politikos-israiska>
6. Abromaitis, Ž., LRT.lt, LRT TV naujienų tarnyba. (2022 m. gegužės 27 d.). *Verslas su Taivanu pereina nuo kalbų – prie darbų? Žadama dirbti elektromobilių, lazerių srityse* [žiūrėta 2023-09-19]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1704757/verslas-su-taivanu-pereina-nuo-kalbu-prie-darbu-zadama-dirbti-elektromobiliu-lazeriu-srityse>
7. Abromaitis, Ž., LRT.lt, LRT TV naujienų tarnyba. (2022 m. lapkričio 18 d.). *Taivano pažadas po pirmosios investicijos: tai dar ne pabaiga* [žiūrėta 2023-09-20]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1824730/taivano-pazadas-po-pirmosios-investicijos-tai-dar-ne-pabaiga>
8. Alonderytė, E., BNS. (2022, vasario 10 d.). *Verslo atstovai: dalis įmonių atsisako plėstis Lietuvoje, dalis – dirbti su Kinija.* [žiūrėta 2023-09-08]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1611995/verslo-atstovai-dalis-imoniu-atsisako-plestis-liuvoje-dalis-dirbti-su-kinija?fbclid=IwAR0zI4xIx24i91WiGg0tiYWQ1rwJYx3WAZN8v9CRgoa5KIucB1iuErUmhWM>
9. Alonderytė, E., BNS. (2022 m. gegužės 13 d.). *Taivaniečių atstovybės vadovas: neatsisakome lietuviškų grūdų, tačiau importui reikia laiko* [žiūrėta 2023-09-18]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1693795/taivanieciu-atstovybes-vadovas-neatsisakome-lietuvisku-grudu-taciau-importui-reikia-laiko>
10. Alonderytė, E., BNS. (2022 m. rugpjūčio 9 d.). *Taivane viešintis Latakas tikisi sugrąžinti prarastus krovinių srautus į Klaipėdą* [žiūrėta 2023-09-04]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1757334/taivane-viesintis-latakas-tikisi-sugrazinti-prarastus-kroviniu-srautus-i-klaipeda>
11. Alonderytė, E., BNS. (2022 m. vasario 10 d.). *Verslo atstovai: dalis įmonių atsisako plėstis Lietuvoje, dalis – dirbti su Kinija* [žiūrėta 2023-09-28]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1611995/verslo-atstovai-dalis-imoniu-atsisako-plestis-liuvoje-dalis-dirbti-su-kinija>
12. Alonderytė, E., BNS. (2022 m. vasario 21 d.). *Kiniją praradę Lietuvos eksportuotojai žvelgia į Pietų Korėjos, Japonijos rinkas* [žiūrėta 2023-09-18]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1620269/kinija-prarade-liuvos-eksportuotojai-zvelgia-i-pietu-korejos-japonijos-rinkas>

13. Alonderytė-Kazlauskė, E., BNS. (2023 m. sausio 18 d.). *Janulevičius: jaučiamas Kinijos pozicijos švelnėjimas* [žiūrėta 2023-09-25]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1870149/janulevicius-jauciamas-kinijos-pozicijos-svelnejimas>
14. Augustatžitytė, R., ELTA. (2022 m. birželio 6 d.). *Landsbergis Japonijoje: išgirdome aiškia Tokijo paramą Lietuvai dėl Kinijos spaudimo* [žiūrėta 2023-09-24]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1712923/landsbergis-japonijoje-isingirdome-aiskia-tokijo-parama-lietuvai-del-kinijos-spaudimo>
15. Balčiūnaitė, S., BNS. (2022 m. balandžio 10 d.). *Šimonytė: įtempti santykiai su Kinija didelės žalos Lietuvai nepadarė* [žiūrėta 2023-08-22]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1691587/simonyte-itempti-santykiai-su-kinija-dideles-zalos-lietuvai-nepadare>
16. Balčiūnaitė, S., BNS. (2022 m. balandžio 12 d.). *Landsbergis: Lietuvos eksportas į Taivaną sudaro šeštadalį buvusio eksporto į Kiniją* [žiūrėta 2023-09-28]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1693169/landsbergis-lietuvos-eksportas-i-taivana-sudaro-sestadali-buvusio-eksporto-i-kinija>
17. Balčiūnas, A. LRT.lt. (2021 m. gruodžio 17 d.). *'Grey area' between diplomacy and intimidation. Why Lithuanian embassy was forced to leave Beijing* [žiūrėta 2023-08-23]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/en/news-in-english/19/1566677/grey-area-between-diplomacy-and-intimidation-why-lithuanian-embassy-was-forced-to-leave-beijing>
18. Balonderytė, E., BNS. (2021 m. rugsėjo 17 d.). *Lithuanian businesses report supply disruptions amid Vilnius-Beijing tensions* [žiūrėta 2023-06-05]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/en/news-in-english/19/1498383/lithuanian-businesses-report-supply-disruptions-amid-vilnius-beijing-tensions>
19. Balsytė, L. (2010). *2009 m. Lietuvoje: 15 proc. mažesnis BVP, viena iš didžiausių infliacijų ES ir 226 tūkst. Bedarbių* [žiūrėta 2022.12.21] Prieiga per internetą: <https://www.15min.lt/verslas/naujiena/finansai/2009-m-lietuvoje-15-proc-mazesnis-bvp-viena-is-didziausiu-infliaciju-es-ir-226-tukst-bedarbiu-662-81880>
20. Bielinskas, R. (2022 m. gruodžio 29 d.). *Navickas: Lietuvos ir Taivano ryšiai šaliai atvėrė kitas Azijos rinkas* [žiūrėta 2023-09-12]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1854653/navickas-lietuvos-ir-taivano-ryšiai-saliai-atvere-kitas-azijos-rinkas>
21. BNS, LRT.lt. (2021 m. gruodžio 2 d.). *Chinese ports start blocking Lithuanian goods – media* [žiūrėta 2023-07-19]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/en/news-in-english/19/1555667/chinese-ports-start-blocking-lithuanian-goods-media>
22. BNS, LRT.lt. (2021 m. gruodžio 7 d.). *Lithuania is back on China's customs declaration system* [žiūrėta 2023-08-07]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/en/news-in-english/19/1558703/lithuania-is-back-on-china-s-customs-declaration-system>
23. BNS. (2021 m. gruodžio 2 d.). *Lithuanian MPs meet Chinese diplomat, express regret over Vilnius-Beijing tensions* [žiūrėta 2023-07-19]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/en/news-in-english/19/1555496/lithuanian-mps-meet-chinese-diplomat-express-regret-over-vilnius-beijing-tensions>
24. BNS. (2021 m. gruodžio 20 d.). *Lithuanian president wasn't in on Taiwanese office details, aide says* [žiūrėta 2023-08-24]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/en/news-in-english/19/1568261/lithuanian-president-wasn-t-in-on-taiwanese-office-details-aide-says>
25. BNS. (2021 m. gruodžio 22 d.). *Lithuania counts on foreign partners as German investors sound alarm over China's pressure* [žiūrėta 2023-09-20]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/en/news-in-english/19/1570020/lithuania-counts-on-foreign-partners-as-german-investors-sound-alarm-over-china-s-pressure>

26. BNS. (2021 m. gruodžio 6 d.). *Lithuania asks EC to intervene after China blocks its imports* [žiūrėta 2023-08-07]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/en/news-in-english/19/1557970/lithuania-asks-ec-to-intervene-after-china-blocks-its-imports>
27. BNS. (2022 m. birželio 15 d.). *Nuo Kinijos nukentėjęs Lietuvos verslas gali kreiptis dėl paskolų apyvartinėms lėšoms* [žiūrėta 2023-09-23]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1719220/nuo-kinijos-nukentejes-lietuvos-verslas-gali-kreiptis-del-paskolu-apyvartinems-lesoms>
28. BNS. (2022 m. lapkričio 30 d.). *Armonaitė: tikiuosi, kad prekyba su Kinija atsistatys* [žiūrėta 2023-09-11]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1833108/armonaite-tikiuosi-kad-prekyba-su-kinija-atsistatys>
29. BNS. (2022 m. vasario 11 d.). *Landsbergis sako, kad didžiosios šalys rodo beprecedentę paramą Lietuvai ginče su Pekinu* [žiūrėta 2023-09-22]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/pasaulyje/6/1613536/landsbergis-sako-kad-didziosios-salys-rodobeprecedente-parama-lietuvai-gince-su-pekiniu>
30. BNS. (2022 m. gruodžio 7 d.). *ES prašo PPO sudaryti arbitrų kolegiją dėl Kinijos varžymų importui iš Lietuvos* [žiūrėta 2023-09-28]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1838911/es-praso-ppo-sudaryti-arbitru-kolegija-del-kinijos-varzymu-importui-is-lietuvos>
31. Brunalas, B., ELTA. (2022 m. lapkričio 9 d.). *Landsbergis sako, kad nuo Pekino priklauso, kokie bus Lietuvos ir Kinijos santykiai* [žiūrėta 2023-06-05]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/pasaulyje/6/1817588/landsbergis-sako-kad-nuo-pekino-priklausokokie-bus-lietuvos-ir-kinijos-santykiai>
32. Deveikis, J., LRT.lt, BNS. (2022 m. vasario 10 d.). *Armonaitė apie pagalbą nuo Kinijos nukentėjusiam verslui: mums reikia rinkų lietuviškiems lazeriams, mėšai, alui* [žiūrėta 2023-09-21]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1612600/armonaite-apie-pagalba-nuo-kinijos-nukentejusiam-verslui-mums-reikia-rinku-lietuviskiems-lazeriams-mesai-alui>
33. Deveikis, J., LRT.lt. (2022 m. vasario 3 d.). *Vokietijos europarlamentaras: mes neeisime Kinijai tyčiotis iš Lietuvos* [žiūrėta 2023-09-21]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1605622/vokietijos-europarlamentaras-mes-neleisime-kinijai-tyciotis-is-lietuvos>
34. Dobrovolskas, I., ELTA. (2023 m. sausio 123 d.). *Armonaitė nemano, kad verslui reiktų stiprinti ryšius su Kinija: komunistinėje santvarkoje, nesi tikras, ar tavo turto nenusavins* [žiūrėta 2023-09-20]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1873178/armonaite-nemano-kad-verslui-reiktu-stiprinti-rysius-su-kinija-komunistineje-santvarkoje-nesi-tikras-ar-tavo-turto-nenusavins>
35. Doveikis, J., LRT.lt. (2022 m. vasario 3 d.). *Vokietijos europarlamentaras: mes neeisime Kinijai tyčiotis iš Lietuvos* [žiūrėta 2023-09-01]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1605622/vokietijos-europarlamentaras-mes-neleisime-kinijai-tyciotis-is-lietuvos>
36. Doveikis, J., LRT.lt. (2022 m. gegužės 25 d.). *200 mln. JAV dolerių Taivano fondo valdytojas: jūs esate mūsų pasirinkimas „Nr. 1“* [žiūrėta 2023-09-22]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1702059/200-mln-jav-doleriu-taivano-fondo-valdytojas-jus-esate-musu-pasirinkimas-nr-1>
37. ELTA. (2022 m. balandžio 26 d.). *EK patvirtino 130 mln. eurų Lietuvos pagalbą nuo Kinijos nukentėjusiam verslui* [žiūrėta 2023-09-22]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1681522/ek-patvirtino-130-mln-euru-lietuvos-pagalba-nuo-kinijos-nukentejusiam-verslui>
38. ELTA. (2022 m. liepos 25 d.). *URM paneigė viešumoje pasirodžiusią „klaidinančią informaciją“ apie prekybą su Kinija* [žiūrėta 2023-09-28]. Prieiga per internetą:

- <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1745832/urm-paneige-viesumoje-pasirodziusia-klaidinancia-informacija-apie-prekyba-su-kinija>
39. ELTA. (2022 m. vasario 10 d.). *Lietuvos-Kinijos įmonės: nuo prekybininkų iki miego technologijų ir ryšių su visuomene paslaugų, išsiskiria aukštu rizikingumu* [žiūrėta 2023-08-23]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1612122/lietuvos-kinijos-imonės-nuo-prekybininku-iki-miego-technologiju-ir-rysiu-su-visuomene-paslaugu-issiskiria-aukstu-rizikingumu>
 40. ELTA. (2023 m. balandžio 19 d.). *Landsbergis: pozicija Taivano atžvilgiu padeda atrasti naujas partneres Indijos–Atlanto vandenyno regione* [žiūrėta 2023-09-13]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/pasaulyje/6/1966281/landsbergis-pozicija-taivano-atzvilgiu-padedata-trasti-naujas-partneres-indijos-atlanto-vandenyno-regione>
 41. ELTA. (2023 m. balandžio 22 d.). *Landsbergis: atėjo metas garsiai išstarti, ar tikrai vis dar norime būti pavojingai priklausomi nuo Kinijos* [žiūrėta 2023-09-27]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/pasaulyje/6/1968598/landsbergis-atejo-metas-garsiai-istarti-artikrai-vis-dar-norime-buti-pavojingai-priklausomi-nuo-kinijos>
 42. EurActiv. (2021 m. lapkričio 22 d.). *China downgrades diplomatic ties with Lithuania over Taiwan* [žiūrėta 2023-07-19]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/en/news-in-english/19/1547459/china-downgrades-diplomatic-ties-with-lithuania-over-taiwan>
 43. Europos Komisija (2020) *Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonė* [žiūrėta 2023.01.28]. Prieiga per internetą: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility_lt
 44. Gaidamavičius, G., S. Balčiūnaitė, BNS. (2022 m. kovo 22 d.). *Taivas žada strateginių pasiūlymų Lietuvos puslaidininkių pramonei* [žiūrėta 2023-09-28]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1651189/taivas-zada-strateginiu-pasiulymu-lietuvos-puslaidininkiu-pramonei>
 45. Ilkevičiūtė, J., LRT.lt. (2022 m. vasario 1 d.). *Dėl Kinijos spaudimo susirūpinęs eurokomisaras atvyksta į Lietuvą: tai ekonominė ataka prieš visą ES* [žiūrėta 2023-09-11]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1603984/del-kinijos-spaudimo-susirupines-eurokomisaras-atvyksta-i-lietuva-tai-ekonomine-ataka-pries-visa-es>
 46. Jakučionis, S., A. Stankevičius, J. Skėrytė, BNS. (2021 m. lapkričio 18 d.). *Taivaniečių atstovybė Lietuvoje pradeda darbą* [žiūrėta 2023-06-05]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1545263/taivanieciu-atstovybe-lietuvoje-pradedadarba>
 47. Jankauskaitė (2021 m. lapkričio 10 d.). *China embassy says Lithuania to blame for sour Vilnius-Beijing ties* [žiūrėta 2023-07-19]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/en/news-in-english/19/1538134/china-embassy-says-lithuania-to-blame-for-sour-vilnius-beijing-ties>
 48. Jankauskaitė, I., LRT TV, LRT.lt. (2021 m. rugsėjo 28 d.). *‘No substitute for China’. Lithuanian firms losing business amid row with Beijing* [žiūrėta 2023-06-05]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/en/news-in-english/19/1504989/no-substitute-for-china-lithuanian-firms-losing-business-amid-row-with-beijing>
 49. Juozapaitis, L., ELTA. (2022 m. birželio 16 d.). *Navickas: Japonijos rinka visiškai kompensuos netektis dėl Kinijos nutraukto jautienos ar alaus eksporto*. 2022-06-16 [žiūrėta 2023-09-24]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1720072/navickas-japonijos-rinka-visiskai-kompensuos-netektis-del-kinijos-nutraukto-jautienos-ar-alaus-eksporto>
 50. Juozapaitis, L., ELTA. (2022 m. gruodžio 26 d.). *2022-ieji – Kinijos ekonominio spaudimo metai: Lietuvos verslas atsilaike ir tikisi prekybinių santykių atsilimo* [žiūrėta 2023-09-20]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1852976/2022-ieji-kinijos-ekonominio-spaudimo-metai-lietuvos-verslas-atsilaike-ir-tikisi-prekybiniu-santykiu-atsilimo>
 51. Juozapaitis, L., ELTA. (2022 m. liepos 15 d.). *Ekonomistas: su Taivanu auginame prekybos deficitą, o importas iš Kinijos šiemet jau pastebimai paaugęs* [žiūrėta 2023-09-28]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1739811/ekonomistas-su-taivanu-auginame-prekybos-deficita-o-importas-is-kinijos-siemet-jau-pastebimai-paauges>

52. Juozapavičius, L., ELTA. (2022 m. gegužės 9 d.). *Verslo atstovas apie prekybą su Kinija: importas normalus, eksporto – „nulis“* [žiūrėta 2023-09-23]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1690412/verslo-atstovas-apie-prekyba-su-kinija-importas-normalus-eksporto-nulis>
53. Kalinkaitė-Matuliiuskaitė V., G. Sagaitytė, V. Šukšta, LRT.lt. (2021 m. gruodžio 3 d.). *Lietuvos verslai apie situaciją Kinijoje: prekės ne tik neįleidžiamos, bet ir išimamos iš lentynų, jų ėmė vengti ir pirkėjai* [žiūrėta 2023-08-20]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1556161/lietuvos-verslai-apie-situacija-kinijoje-prekes-ne-tik-neileidziamos-bet-ir-isimamos-is-lentynu-ju-eme-vengti-ir-pirkejai>
54. Korsakienė, R. (2020). *Verslas po COVID-19 arba kodėl svarbus organizacinis atsparumas?* *vilniustech.lt* [žiūrėta 2022-10-29]. Prieiga per internetą: <https://vilniustech.lt/universitetas/naujienos/naujienos/verslas-po-covid-19-arba-kodel-svarbusorganizacinis-atsparumas/26672?nid=321316>
55. LIETUVOS BANKAS. (2019 m. lapkričio 27 d.). *Lietuvoje kuriamas Vidurio ir Rytų Europos šalių bei Kinijos (17+1) bendradarbiavimo formato FinTech koordinatorių tinklas* [žiūrėta 2023-05-25]. Prieiga per internetą: <https://www.lb.lt/lt/naujienos/lietuvoje-kuriamas-vidurio-ir-rytu-europos-saliu-bei-kinijos-17-1-bendradarbiavimo-formato-fintech-koordinatoriu-tinklas>
56. Lietuvos Respublikos ambasada Kinijos Liaudies Respublikoje, Mianmaro Sąjungos Respublikai. (2015 m. kovo 19 d.). *Politinis bendradarbiavimas su Kinija* [žiūrėta 2023-05-24]. Prieiga per internetą: <https://cn.mfa.lt/cn/lt/dvisalis-bendradarbiavimas/politinis-bendradarbiavimas/su-kinija>
57. Lietuvos Respublikos ambasada Kinijos Liaudies Respublikoje, Mianmaro Sąjungos Respublikai. (2006 m. lapkričio 14 d.). *Lietuvos ambasadorius Pekine su Kinijos užsienio reikalų ministru aptarė dvišalius santykius* [žiūrėta 2023-05-24]. Prieiga per internetą: <https://urm.lt/default/lt/naujienos/lietuvos-ambasadorius-pekine-su-kinijos-uzsienio-reikalu-ministru-aptare-dvisalius-santykius>
58. Lietuvos Respublikos ambasada Kinijos Liaudies Respublikoje, Mianmaro Sąjungos Respublikai. (2010 m. gegužės 14 d.). *Aptartos Lietuvos ir Kinijos ekonominių mainų subalansavimo galimybės* [žiūrėta 2023-05-24]. Prieiga per internetą: <https://urm.lt/default/lt/naujienos/aptartos-lietuvos-ir-kinijos-ekonominiu-mainu-subalansavimo-galimybes>
59. Lietuvos Respublikos ambasada Kinijos Liaudies Respublikoje, Mianmaro Sąjungos Respublikai. (2015 m. balandžio 15 d.). *Naujajam Kinijos ambasadoriui pabrėžta ekonominių ryšių svarba* [žiūrėta 2023-05-24]. Prieiga per internetą: <https://urm.lt/default/lt/naujienos/naujajam-kinijos-ambasadoriui-pabrezta-ekonominiu-rysiu-svarba>
60. Lietuvos Respublikos ambasada Kinijos Liaudies Respublikoje, Mianmaro Sąjungos Respublikai. (2016 m. rugsėjo 20 d.). *Užsienio reikalų ministerijoje Lietuvos eksportuotojams pristatytos galimybės Kinijoje* [žiūrėta 2023-05-25]. Prieiga per internetą: <https://urm.lt/default/lt/naujienos/uzsienio-reikalu-ministerijoje-lietuvos-eksportuotojams-pristatytos-galimybes-kinijoje>
61. Lietuvos Respublikos ambasada Kinijos Liaudies Respublikoje, Mianmaro Sąjungos Respublikai. (2021 m. rugsėjo 03 d.). *G. Landsbergis: Jei santykiuose su Kinija veiksime ne ES 27 formatu – pralaimėsime daugelyje frontų* [žiūrėta 2023-06-05]. Prieiga per internetą: <https://urm.lt/default/lt/naujienos/g-landsbergis-jei-santykiuose-su-kinija-veiksime-ne-es-27-formatupralaimesime-daugelyje-frontu>
62. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija. (2023 m. rugsėjo 8 d.). *Eksportas*. [žiūrėta 2023-09-22]. Prieiga per internetą: <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/eksportas/eksportas-2>
63. LRT.lt. (2021 m. gruodžio 17 d.). *China pressures Germany's car parts giant Continental to give up Lithuanian components – media* [žiūrėta 2023-08-17]. Prieiga per internetą:

- <https://www.lrt.lt/en/news-in-english/19/1566889/china-pressures-germany-s-car-parts-giant-continental-to-give-up-lithuanian-components-media>
64. LRT.lt. (2022 m. vasario 19 d.). *Ekonomistas: ginčai su Kinija kol kas neturi įtakos Lietuvos ūkio augimo perspektyvoms* [žiūrėta 2023-08-28]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1616639/ekonomistas-ginciai-su-kinija-kol-kas-neturi-itakos-lietuvos-ukio-augimo-perspektyvoms>
 65. LRT.lt. (2022 m. vasario 7 d.). *Socialdemokratai kaltina Armonaitę neveiklumu: turėtų apskaičiuoti, kiek kainuos Lietuvos konfliktas su Kinija* [žiūrėta 2023-09-22]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1608801/socialdemokratai-kaltina-armonaite-neveiklumu-turetu-apskaiciuoti-kiek-kainuos-lietuvos-konfliktas-su-kinija>
 66. LRT.lt. (2023 m. kovo 16 d.). „*Koldūnų aljansas*“: *auga Taivano ir Rytų Europos partnerystė, o tarp lyderių – Lietuva* [žiūrėta 2023-09-11]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/pasulyje/6/1939892/koldunu-aljansas-auga-taivano-ir-rytu-europos-partneryste-o-tarp-lyderiu-lietuva>
 67. LRT.lt. (2023 m. kovo 30 d.). *Kinijos žiniasklaida vėl kaltina Vilnių dėl pašlijusių santykių: ES vienybę pirmiausia sugriovė Lietuva* [žiūrėta 2023-09-26]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/pasulyje/6/1950517/kinijos-ziniasklaida-vel-kaltina-vilniu-del-pasljusiu-santykiu-es-vienybe-pirmiausia-sugriove-lietuva>
 68. Marcinkevičius, L., ELTA. (2022 m. vasario 14 d.). *Verslo atstovas: nuo Kinijos nukentėjusiesiems pagalbą teikti pagal COVID-19 priemonę – kūrybiškas sprendimas* [žiūrėta 2023-09-22]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1615418/verslo-atstovas-nuo-kinijos-nukentejusiesiems-pagalba-teikti-pagal-covid-19-priemone-kurybiskas-sprendimas>
 69. Marcinkevičius, L., ELTA. (2022 m. vasario 9 d.). *Ekonomistas Izgorodinas: skaičiai rodo, kad Taivanas kol kas nekompensavo Lietuvos eksporto Kinijoje praradimų* [žiūrėta 2023-08-22]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1611716/ekonomistas-izgorodinas-skaiciai-rodo-kad-taivanas-kol-kas-nekompensavo-lietuvos-eksporto-kinijoje-praradimu>
 70. McGraw Hill, WorldBank (2022). *The World Bank In Syrian Arab Republic* [žiūrėta 2023.06.12] Prieiga per internetą: <https://www.worldbank.org/en/country/syria/overview#:~:text=Accordingly%2C%20from%202011%20to%202016,by%20a%20factor%20of%2020>
 71. Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Lithuania. (2022 m. rugpjūčio 10 d.). *The expansion of export markets increases Lithuania's resilience to geopolitical challenges* [žiūrėta 2023-09-19]. Prieiga per internetą: <https://urm.lt/default/en/news/the-expansion-of-export-markets-increases-lithuanias-resilience-to-geopolitical-challenges-1?fbclid=IwAR06zKry2pHeZ3Xb9F3UY9XCQgkKjwbDp5onT8sCft7QuZSfYnm6kaTsMeI>
 72. Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Lithuania. (2023 m. rugsėjo 27 d.). *Lithuania's Foreign Minister Landsbergis to speak at the 2023 CEPA forum "Winning the War: Winning the Peace"* [žiūrėta 2023-09-29]. Prieiga per internetą: <https://urm.lt/default/en/news/the-expansion-of-export-markets-increases-lithuanias-resilience-to-geopolitical-challenges->
 73. Oficialios statistikos portalas. (2019). *Lietuvos statistikos metraštis (2019 m. leidimas)* [žiūrėta 2023-09-28]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/lietuvos-statistikos-metrastis/lsm-2019/uzsienio-prekyba>
 74. Perminas, P., BNS. (2022 m. rugsėjo 12 d.). *Taivane lankosi Lietuvos viceministras su verslo delegacija, aptars bendradarbiavimą* [žiūrėta 2023-09-28]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1777928/taivane-lankosi-lietuvos-viceministras-su-verslo-delegacija-aptars-bendradarbiavima>
 75. Pryšmantas, V., BNS. (2022 m. balandžio 25 d.). *Lietuvos eksportą į Kiniją kovą didino elektronika, lazeriai, metalų lydiniai* [žiūrėta 2023-08-27]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1680050/lietuvos-eksporta-i-kinija-kova-didino-elektronika-lazeriai-metalu-lydiniai>

76. Pumprickaitė, N., LRT televizijos laida „LRT forumas“, LRT.lt. (2023 m. sausio 17 d.). „Sodindami mažą medį, nukirtome didelį“: verslininkams besiskundžiant sutraukytais ryšiais su Kinija, ekspertai vertinti nuostolių neskuba [žiūrėta 2023-09-20]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1868333/sodindami-maza-medi-nukirtome-dideli-verslininkams-besiskundziant-sutraukytais-ryšiais-su-kinija-ekspertai-vertinti-nuostoliu-neskuba>
77. Reivytytė, E., ELTA. (2021 m. gegužės 22 d.). *Lietuva pasitraukė iš Kinijos „17+1“ bloko Rytų Europoje, tai daryti ragina ir kitas ES šalis* [žiūrėta 2023-06-01]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1415203/lietuva-pasitrauke-is-kinijos-17plus1-bloko-rytu-europoje-tai-daryti-ragina-ir-kitas-es-salis>
78. Simėnas, D. (2022). *Infliacija ir politinė krizė Estiją įsuko į naujų iššūkių verpetą* [žiūrėta 2023.06.12] Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/finansai-apskaita/2022/07/03/infliacija-ir-politine-krize-estija-isuko-inauju-issukiu-verpeta>
79. Stankevičius, A., BNS. (2022 m. liepos 21 d.). *Taivano parlamento vadovas pradeda vizitą Lietuvoje, susitinka su Čmilyte-Nielsen* [žiūrėta 2023-09-25]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1744271/taivano-parlamento-vadovas-pradeda-vizita-lietuvoje-susitinka-su-cmilyte-nielsen>
80. Stankevičius, A., BNS. (2022 m. liepos 22 d.). *Seime apsilankęs Taivano parlamento vadovas žada spausti savo Vyriausybę dėl investicijų Lietuvoje* [žiūrėta 2023-09-04]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1744604/seime-apsilankes-taivano-parlamento-vadovas-zada-spausti-savo-vyriausybe-del-investiciju-lietuvoje>
81. Stankevičius, A., BNS. (2022 m. vasario 10 d.). *Landsbergis: didelė dalis produkcijos, kuri keliavo į Kiniją, tikrai atras savo rinkas* [žiūrėta 2023-09-18]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1612423/landsbergis-didele-dalis-produkcijos-kuri-keliavo-i-kinija-tikrai-atras-savo-rinkas>
82. Šilobritas, Ž., ELTA. (2023 m. birželio 12 d.). *Kinijos sankcijos Lietuvai keičia požiūrį į prekybą su Pekinu: ragina atkreipti dėmesį į netiesioginį spaudimą* [žiūrėta 2023-09-12]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/2011694/kinijos-sankcijos-lietuvai-keicia-poziuri-i-prekyba-su-pekinu-ragina-atkreipti-demesi-i-netiesiogini-spaudima>

Priedai

1 priedas. Editos Mikėnaitės dalyvavimo studentų moklinėje konferencijoje pažymėjimas



Studentų mokslinė
konferencija

Technologijų ir verslo aktualijos – 2023

PAŽYMĖJIMAS

Editai Mikėnaitei

Už skaitytą pranešimą tema
„Įmonių atsparumas tarptautinio konflikto
sukeltos krizės atveju“.

KTU Panevėžio technologijų
ir verslo fakulteto dekanė

Daiva Žostautienė

2023 m., lapkričio 24 d.

Panevėžys

2 priedas. Tarptautinių santykių krizės pasekmių ekonomikai pavyzdžiai (sudaryta autorės)

Konflikto pavadinimas ir konflikto laikotarpis	Išlaidos ekonomikai	Komentaras
<p>Rusijos ir Gruzijos konfliktas (BBC News, ,2013) Prasidėjo 2008 m. ir tęsiasi iki šiol (2023 m.)</p>	<p>Vyriausybė nustatė, kad to konflikto žala infrastruktūrai siekia apie milijardą JAV dolerių (2,6 mlrd. litų). Be to, šalis patyrė daugybę kitų neigiamų padarinių, įskaitant sumažėjusį užsienio investuotojų pasitikėjimą ir turizmo sektoriaus nuosmukį. Nepaisant to, po karo Gruzijai buvo suteikta apie 4,5 mlrd. Dolerių pagalba iš Jungtinių Valstijų ir Europos Sąjungos ekonomikai.</p>	<p>Infrastruktūra ir turtas. Konflikto metu buvo sunaikinta daugybė infrastruktūros objektų, įskaitant tiltus, kelių ir geležinkelių infrastruktūrą bei gyvenamąsias vietas. Šie padariniai turėjo didelį poveikį abiejų šalių ekonomikai ir atstatymo kaštai buvo reikšmingi.</p> <p>Prekyba. Konfliktas sukėlė didelę ekonominės veiklos sutrikimą, įskaitant prekybos apribojimus ir sunkumus prekybos partneriams. Dėl įtampos ir nepastovumo investicijos ir tarptautinė prekyba daugeliu atvejų smuko, o tai turėjo neigiamą poveikį abiejų šalių ekonomikai.</p> <p>Turizmas. Gruzija ir Rusija buvo populiarūs turizmo regionai prieš konfliktą. Konflikto metu daugelis turistų nutraukė savo keliones ir tai turėjo ženklių poveikį turizmo sektoriui abiejose šalyse.</p> <p>Tarptautinės sankcijos. Po konflikto buvo įvestos tarptautinės sankcijos Rusijai, kurios turėjo neigiamą poveikį jos ekonomikai. Sankcijos riboja Rusijos galimybes naudotis tarptautinėmis rinkomis, prekiauti ir investuoti.</p>
<p>Sirijos pilietinis karas (WorldBank, 2022) Prasidėjo 2011 m. ir tęsiasi iki šiol (2023 m.)</p>	<p>2011–2016 m. bendras BVP nuostolis siekė 226 mlrd. JAV dolerių, maždaug keturis kartus daugiau nei Sirijos BVP 2010 m. Konflikto sužlugdyto ekonomiką sukelti nuostoliai 20 kartų viršijo nuostolius, patirtus dėl fizinio sunaikinimo.</p>	<p>Infrastruktūra. Daugybė infrastruktūros objektų, tokia kaip keliai, tiltai, gyvenamieji namai, ligoninės ir mokyklos, buvo sunaikinti arba pažeisti per karą. Atstatymo kaštai bus milžiniški.</p> <p>Prekyba ir investicijos. Sirijos ekonomika patyrė didelį nuosmukį prekybos apribojimų, tarptautinių sankcijų ir investicijų stygiaus dėl konflikto. Užsienio investuotojai pasitraukė iš šalies, o eksportas ir importas buvo riboti.</p> <p>Nedarbas ir skurdas. Karas sukėlė didelę nedarbo lygio padidėjimą ir skurdo plitimą šalyje. Tūkstančiai žmonių neteko savo darbų ir pragyvenimo šaltinių.</p> <p>Gyventojų migracija. Karo padariniai priverčia daugybę žmonių palikti savo namus ir ieškoti saugumo ir prieglobsčio kitose šalyse. Migracija dar labiau sukuria ekonomines ir socialines iššūkius.</p>
<p>JAV ir Afganistano karas (Crawford ir Lutz, 2021) 2001 m. Spalis – 2021 m. rugpjūtis</p>	<p>2018 m. Afganistano operacijoms buvo skirta 45 mlrd. dolerių. Bendros karinės išlaidos nuo 2001 m. siekė 778 mlrd. dolerių, o rekonstrukcijos projektams – 44 mlrd. dolerių. 2019 m. JAV išleido daugiau nei 2 trilijonus dolerių karui Afganistane.</p>	<p>Karo išlaidos. JAV vykstant karams Afganistane, buvo skirtos milžiniškos lėšos karui finansuoti. Tai apima karo operacijų sąnaudas, karinės technikos ir ginklų pirkimus, personalo užmokesčius, infrastruktūros kūrimą ir pan.</p> <p>Atstatymo ir humanitarinė pagalba. JAV ir kitos tarptautinės organizacijos teikė pagalbą Afganistanui atstatyti po karo. Tai apėmė žmogiškąją pagalbą, ekonomikos atkūrimą, infrastruktūros projektus, sveikatos priežiūrą ir kt. Atstatymo ir humanitarinės pagalbos išlaidos turėjo didelę įtaką ekonomikai.</p> <p>Nuostoliai prekybai ir investicijoms. Karas sukėlė nesaugumą ir politinę nestabilumą Afganistane, kuris turėjo neigiamą poveikį prekybai ir investicijoms.</p> <p>Daugybė įmonių ir investuotojų atsitraukė nuo šalies dėl rizikos ir nesaugumo faktorių.</p> <p>Pabėgėlių krizė ir socialiniai iššūkiai. Karas sukėlė didžiulę pabėgėlių srautą, socialinius iššūkius Afganistano gyventojams. Šie veiksniai turėjo ilgalaikį ekonominį poveikį, susijusį su socialine gerove ir integracija.</p>

3 priedas. Įmonės veiklos sritys ir strategijos, padedančios įveikti krizę (sudaryta autorės)

Įmonės veiklos sritis	Įmonių Strategijos padedančios įveikti krizę	Krizinio laikotarpio pavadinimas	Autorius
Viešasis administravimas	Dėl augančios infliacijos, kurią paskatino Rusijos invazija į Ukrainą, nukentėjo Estijos ekonominis atsigavimas ir sukėlė iššūkių vyriausybės pastangoms sumažinti skurdą šalyje. Todėl norėdama atsigauti, Estija tris kartus padidino BVP gyventojui per 30 m., kas leido pasiekti stiprų skaitmeninių paslaugų orientuoto viešojo administravimo ir patrauklios verslo aplinkos, stiprios švietimo sistemos ir inovacijų pranašumus.	Infliacija ir politinė krizė Estijoje	Simėnas (2022)
Viešbučių administravimas	Prasidėjus pandemijai ėmė maistą ir gėrimus pristatinėti pagal užsakymus į namus, kad išsaugotų savo verslą ir žmogiškuosius išteklius.	COVID – 19 pandemija	Sharma (2020)
Farmacija	Farmacijos įmonės pasinaudojo galimybe įtvirtinti savo prekių ženklo vertybes, vykdė reklaminės kampanijas, pabrėždamos laiką ir pasiūlą nurodydamos rinkoje būvimo laiką ir reklamuodamos save kaip sveikatos priežiūros partnerę bendrai bendruomenių sveikatai ir imunitetui gerinti. Tokiu būdu išaugo sveikatos papildų pardavimas rinkoje.	COVID – 19 pandemija	Sharma (2020)
Aviacija	Pandemijos laikotarpiu oro linijų bendrovės atidarė dukterinę greitosios medicinos pagalbos oro transporto paslaugų įmonę, taip įvesdami naują paslaugą į rinką.	COVID – 19 pandemija	Sharma (2020)
Gyvybės draudimas	Veiklos tęstinumo skatinimo pavyzdys būtų trumpo ir vidutinio laikotarpio specialu COVID – 19 gyvybės draudimas pradedančios draudimo bendrovės.	COVID – 19 pandemija	Sharma (2020)

4 priedas. Lietuvos statistikos departamento specialistės laiškas



reikalinga statistine informacija

Birutė Stolytė <Birute.Stolyte@stat.gov.lt>
Kam: Edita Mikenaitė <mikenaiteedita@gmail.com>
2023 m. spalio 10 d. 16:39

Sveiki Edita, siunčiu 2 Excel lenteles prekyba su Kinija nuo 2018 m. iš mūsų portalo Rodiklių DB.

Rutoj dar pasižiūrėsiu įmones ir TirsioGINES užsienio investicijas (TUI).

Pagarbiai



Birutė Stolytė

Statistikos sklaidos ir komunikacijos skyriaus
specialistė

Tel. + 370 689 76 725

Valstybės duomenų agentūra

Gedimino pr. 29, 01500 Vilnius

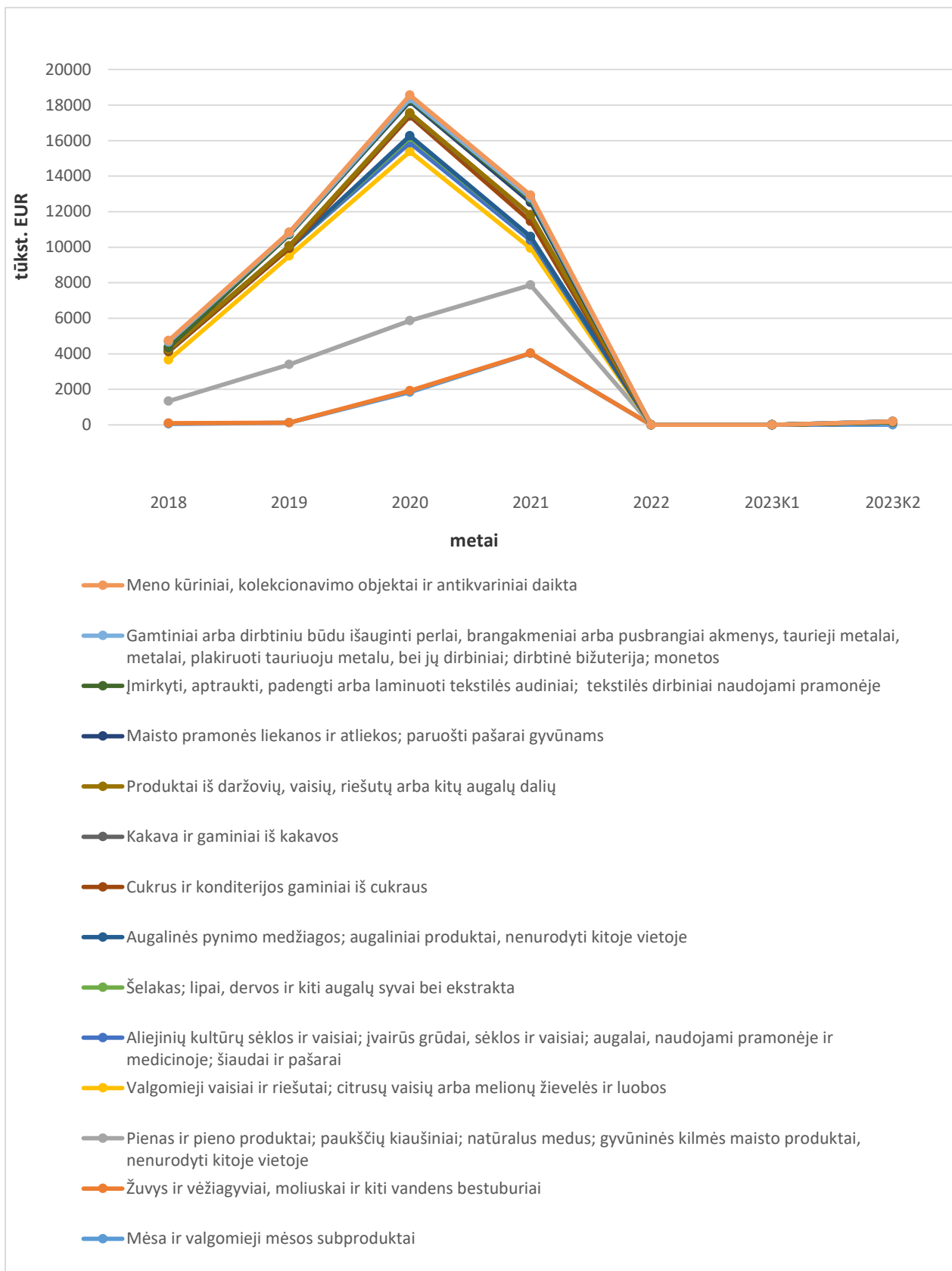
www.stat.gov.lt



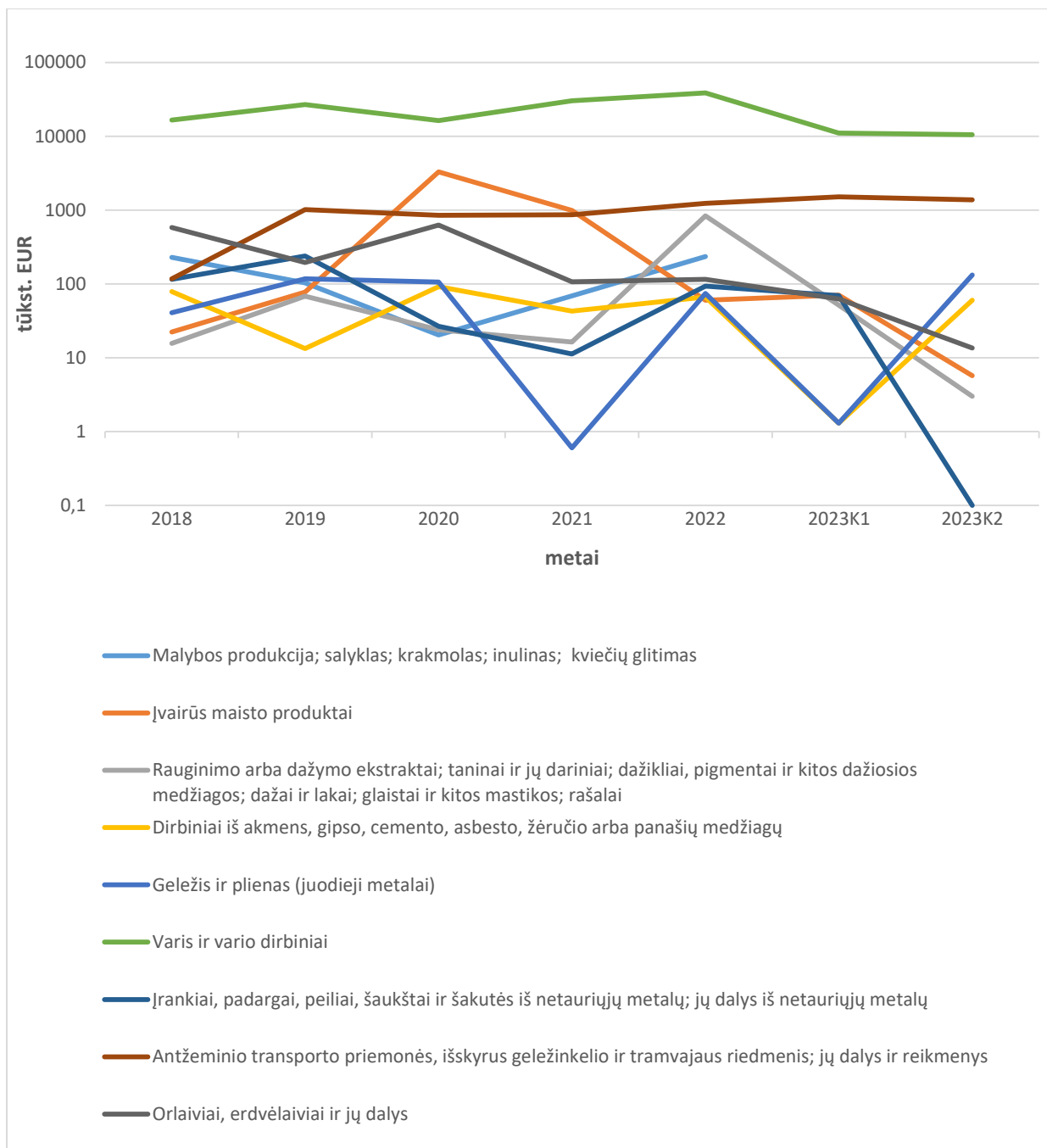
© Valstybės duomenų agentūra

Naudojant Valstybės duomenų agentūros duomenis, būtina nurodyti šaltinį.

5 priedas. Grafikas, nurodantis eksporto iš Lietuvos į Kiniją verslo sritis, kurios nebuvo atsparios Lietuvos ir Kinijos tarptautinio konflikto dėl Taivano ambasados (sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamentą)



6 priedas. Grafikas nurodantis eksporto iš Lietuvos į Kiniją verslo sritis, kurios yra atsparios Lietuvos ir Kinijos tarptautiniam konfliktui dėl Taivano ambasados (sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamentą)



7 priedas. Grafikas, nurodantis importo iš Kinijos į Lietuvą verslo sritis, kurios nėra atsparios Lietuvos ir Kinijos tarptautiniam konfliktui dėl Taivano ambasados (sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamentą)

