

I. ГЕОГРАФІЯ РЕКРЕАЦІЇ ТА ТУРИЗМУ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ПИТАННЯ

УДК 911.3

<https://doi.org/10.17721/2308-135X.2020.56.3-14>

Смирнов Ігор Георгійович,
доктор географічних наук, професор

Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна, e-mail: smyrnov_ig@ukr.net

ЛОГІСТИКА КРУЇЗНОЇ ПОДОРОЖІ ЯК ЧИННИК ВИХОДУ З КРИЗИ, ПОВ'ЯЗАНОЇ З ПАНДЕМІЄЮ КОРОНАВІРУСУ COVID-19

Мета дослідження. Теоретичне обґрунтування та практичне застосування геологістичного підходу до питань розвитку та функціонування круїзного туризму в умовах виходу з кризи, пов'язаної з пандемією коронавірусу COVID-19.

Методика дослідження. Базується на комплексному підході до оптимізації ланцюжків поставок у круїзному бізнесі, що включає три складники - теорію логістичних стратегій А.Баска, модель гнучкості ланцюжків поставок М.Найма та матрицю П.Краліча, що визначає певну структуру ланцюжка поставок, яка потрібна для забезпечення гнучкості та реалізації ефективної логістичної стратегії в управлінні круїзним туризмом в умовах кризи, пов'язаної з пандемією коронавірусу COVID-19.

Результати дослідження. Розроблено стратегію оптимізації ланцюжків поставок у круїзному туризмі та її практичне застосування в умовах кризи, пов'язаної з пандемією коронавірусу COVID-19.

Наукова новизна. Вперше в Україні запропоновано комплексний підхід до оптимізації логістичного забезпечення круїзного туризму, який базується на використанні теорії логістичних стратегій А.Баска, моделі гнучкості ланцюжків поставок М.Найма та матриці П.Краліча, що визначає певну структуру ланцюжка поставок, яка потрібна для забезпечення гнучкості та реалізації ефективної логістичної стратегії в управлінні круїзним туризмом в умовах кризи, пов'язаної з пандемією коронавірусу COVID-19.

Практична значимість. Полягає в розробці та практичному застосуванні теоретичного підґрунтя логістичної стратегії розвитку круїзного туризму в умовах кризи, пов'язаної з пандемією коронавірусу COVID-19. У якості практичного результату можна стверджувати, що логістична стратегія круїзної компанії повинна бути кастомізованою до потреб круїзного бізнесу та запитів різних категорій круїзних туристів, а тому повинна бути доволі гнучкою. Внутрішня та зовнішня гнучкість круїзної логістики спостерігається відповідно на рівні типів круїзного корабля, транспортного вузла, зв'язку, потужності, маршруту та комунікаційності, а також міксу (комплексу), обсягу та доступності. Отже, гнучкість логістики круїзної подорожі є більшою у внутрішньому вимірі, ніж у зовнішньому, що пояснюється концентрацією круїзної компанії, насамперед, на максимальному задоволенні потреб круїзних туристів, ніж на просто морській (річковій) прогулянці. У свою чергу, матриця Краліча визначає важливість різних груп товарних позицій у логістиці (постачанні) круїзної компанії шляхом їх поділу на стратегічні, базові, критичні та некритичні на підставі співвідношення їхнього впливу на прибуток компанії та ступінь логістичного ризику. До найважливіших відноситься група стратегічних товарних позицій з дуже високим впливом на прибуток та таким же ступенем логістичного ризику. Сюди належать послуги туристичних агенцій, автобусних компаній, страхових компаній та класифікаційних товариств. Їхня важливість настільки велика, що круїзним компаніям рекомендується підтримувати з ними довгострокові відносини з метою найтіснішої кооперації та координації, що дозволить гарантувати мінімізацію непорозуміння та помилок та максимізацію задоволення туристів / оптимізацію прибутку компанії.

Ключові слова: логістика туризму, круїзний туризм, теорія логістичних стратегій А.Баска, модель гнучкості ланцюжків поставок М.Найма, матриця П.Краліча.

УДК 911.3

<https://doi.org/10.17721/2308-135X.2020.56.3-14>

Смирнов Ігорь Георгиевич,
доктор географических наук, профессор

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, г. Киев,
Украина, e-mail: smyrnov_ig@ukr.net

ЛОГИСТИКА КРУИЗНОГО ПУТЕШЕСТВИЯ КАК ФАКТОР ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА, СВЯЗАННОГО С ПАНДЕМИЕЙ КОРОНАВИРУСА COVID-19

Цель исследования. Теоретическое обоснование и практическое применение геологистического подхода к вопросам развития и функционирования круизного туризма в условиях выхода из кризиса, связанного с пандемией коронавируса COVID-19.

Методика исследования. Базируется на комплексном подходе к оптимизации цепочек поставок в круизном бизнесе, включающем три составляющие - теорию логистических стратегий А.Баска, модель гибкости цепочек поставок М.Найма и матрицу П.Кралича, которая определяет структуру цепочки поставок, необходимой для обеспечения гибкости и реализации эффективной логистической стратегии в управлении круизным туризмом в условиях кризиса, связанного с пандемией коронавируса COVID-19.

Результаты исследования. Разработана стратегия оптимизации цепочек поставок в круизном туризме и ее практическое применение в условиях кризиса, связанного с пандемией коронавируса COVID-19.

Научная новизна. Впервые в Украине предложен комплексный подход к оптимизации логистического обеспечения круизного туризма, основанный на использовании теории логистических стратегий А.Баска, модели гибкости цепочек поставок М.Найма и матрицы П.Кралича, которая определяет структуру цепочки поставок, необходимую для обеспечения гибкости и реализации эффективной логистической стратегии в управлении круизным туризмом в условиях кризиса, связанного с пандемией коронавируса COVID-19.

Практическая значимость. Заключается в разработке и практическом применении теоретической основы логистической стратегии развития круизного туризма в условиях кризиса, связанного с пандемией коронавируса COVID-19. В качестве практического результата можно утверждать, что логистическая стратегия круизной компании

должна быть кастомизированной к потребностям круизного бизнеса и запросам различных категорий круизных туристов, а потому должна быть достаточно гибкой. Внутренняя и внешняя гибкость круизной логистики наблюдается соответственно на уровне типов круизного корабля, транспортного узла, связи, мощности, маршрута и коммуникационности, а также микса (комплекса), объема и доступности. Итак, гибкость логистики круизного путешествия является большей во внутреннем измерении, чем во внешнем, что объясняется концентрацией круизной компании, прежде всего, на максимальном удовлетворении потребностей круизных туристов, чем на просто морской (речной) прогулке. В свою очередь, матрица Кралича определяет важность различных групп товарных позиций в логистике (снабжении) круизной компании путем их разделения на стратегические, базовые, критические и некритические. К важнейшим относится группа стратегических товарных позиций с очень высоким влиянием на прибыль и такой же степенью логистического риска. Сюда относятся услуги туристических агентств, автобусных компаний, страховых компаний и классификационных обществ. Их важность настолько велика, что круизным компаниям рекомендуется поддерживать с ними долгосрочные отношения с целью тесной кооперации и координации, что позволит минимизировать недоразумения и ошибки и максимизировать степень удовлетворения туристов и оптимизацию прибыли компании.

Ключевые слова: логистика туризма, круизный туризм, теория логистических стратегий А.Баско, модель гибкости цепочек поставок М.Найма, матрица П.Кралича.

UDC 911.3

<https://doi.org/10.17721/2308-135X.2020.56.3-14>

Smyrnov Igor Georgiyovych,
Doctor of Geography Sciences, Professor

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine,
e-mail: smyrnov_ig@ukr.net

LOGISTICS OF CRUISE TRAVEL AS A FACTOR OF EXIT FROM THE COVID-19 CORONAVIRUS PANDEMIC CRISIS

The aim of the study. Theoretical substantiation and practical application of the geoligistical approach to the development and functioning of cruise tourism in the conditions of COVID-19 coronavirus pandemic crisis.

Research methodology. It is based on a comprehensive approach to supply chain optimization in the cruise business, which includes three components - the theory of logistics strategies by A. Bask, the model of supply chain flexibility by M. Naim and the P. Kralich matrix, which determines the structure of the supply chain, which is needed to ensure flexibility and implementation of an effective logistics strategy in the management of cruise tourism in the crisis associated with the pandemic coronary virus COVID-19.

Results of the research. A strategy for optimizing supply chains in cruise tourism and its practical application in the context of the crisis associated with the COVID-19 coronary virus pandemic has been developed.

Scientific novelty. For the first time in Ukraine, a comprehensive approach to optimizing the logistics of cruise tourism is proposed, which is based on the use of the theory of logistics strategies by A. Bask, the model of supply chain flexibility by M. Naim and the P. Kralich matrix, which defines a certain supply chain structure implementation of an effective logistics strategy in the management of cruise tourism in the crisis associated with the pandemic coronary virus COVID-19.

Practical significance. It consists in the development and practical application of the theoretical basis of the logistics strategy for the development of cruise tourism in the crisis associated with the coronavirus pandemic COVID-19. As a practical result, it can be argued that the logistics strategy of the cruise company should be customized to the needs of the cruise business and the needs of different categories of cruise tourists, and therefore should be quite flexible. Internal and external flexibility of cruise logistics is observed at the level of cruise ship types, transport hub, communication, power, route and communication, as well as mix (complex), volume and availability, respectively. Thus, the flexibility of cruise logistics is greater in the internal dimension than in the external, which explains the concentration of the cruise company, primarily on the maximum satisfaction of the needs of cruise tourists than just a sea (river) journey. In turn, the Kralich matrix determines the importance of different groups of product positions in the logistics (supply) of a cruise company by dividing them into strategic, basic, critical and non-critical groups based on the ratio of their impact on company profits and the degree of logistics risk. The most important is a group of strategic product positions with a very high impact on profits and the same degree of logistical risk. This includes the services of travel agencies, bus companies, insurance companies and classification societies. Their importance is so great that cruise companies are encouraged to maintain long-term relationships with them for the sake of close cooperation and coordination, which will ensure the minimization of misunderstandings and mistakes and maximization of tourist satisfaction and the company's profits. On the opposite side is a group of non-critical product items (hotel products, food and beverages, fuel and tools). They are characterized by low logistics risk (there are many suppliers, it is not a problem to replace them) and a weak impact on the profits of the cruise company, which does not diminish their importance in the daily service of cruise tourists and meeting their requirements.

Key words: tourism logistics, cruise tourism, A. Bask's theory of logistics strategies, M. Naim's supply chain flexibility model, P. Kralich's matrix.

Постановка наукової проблеми. Пандемія коронавірусу Covid-19 нищівно відбилася на галузях туризму та транспорту. При цьому особливо постраждав круїзний бізнес, який знаходиться на перехресті цих двох галузей. Нині добре відома історія, пов'язана з круїзним лайнером Diamond Princess, на борту якого у карантині у березні 2020 р. опинилися майже 3 700 туристів, понад півтисячі з яких захворіли на коронавірус Covid-19. Акції круїзної компанії Carnival Corporation, якій належить цей лайнер, а також акції інших провідних круїзних компаній, таких, як Norwegian чи Royal Caribbean впали на 60-70% від січня 2020 р. Norwegian, яка скасувала 40 рейсів до Азії, заявила, що не пропонуватиме круїзи у цей регіон до кінця 2020 року, а

скасовані рейси коштували компанії \$16 млн. Але разом з усією туристичною галуззю круїзний туризм поступово відновлюватиме свої позиції у світовій індустрії подорожей [15].

Адже круїзний туризм – один із найдинамічніших видів туризму у XXI ст. за визначенням ЮНВТО. Його відрізняють високі темпи розвитку – 9 % річних за останні 25 років проти 4 % всього туризму. Привабливість круїзного туризму полягає в тому, що він надає можливість поєднати комфортну морську (або річкову) подорож з різноманітними розвагами та ознайомленням з природою, історією, культурою країн, які відвідують під час подорожі. Україна останніми роками намагається відродити круїзний туризм у своїх акваторіях, зокрема в Чорному морі, на Дніпрі, Дунаї. Певні досягнення мали місце в реалізації планів країни увійти до міжнародних круїзних маршрутів. На жаль, анексія Криму Росією призвела до ускладнення в цій справі. Незважаючи на несприятливу геополітичну ситуацію в регіоні, Україна може стати конкурентоспроможним суб'єктом на ринку круїзного туризму за умови чіткого визначення цільових сегментів і своїх конкурентних переваг. Це стосується і діяльності круїзних компаній, однією з конкурентних переваг яких у сучасних умовах стала логістика та управління ланцюжками поставок (англ. Supply Chain Management, SCM).

Літературні джерела та публікації з теми статті в основному стосуються особливостей та характеристики круїзного туризму, як такого, та належать Н.Гридановій, Т.Дьоровій, В.Зінченку, Т.Сокол, В.Федорченку та ін. Варто відзначити автореферат кандидатської дисертації О.Ляховської «Культура сервісу в круїзному туризмі» (2014) [1]. Щодо логістики круїзного туризму, то джерел тут небагато як в Україні [2; 3], так і за її межами [4; 5; 6]. Тому автор звертався до загально-логістичних джерел в Україні та закордоном [7-14].

Метою статті є розкрити концептуальні основи та особливості логістики та управління ланцюжками поставок в круїзному туризмі, як джерела конкурентної переваги на світовому круїзному ринку в сучасних кризових умовах виживання галузі під нищівною дією пандемії коронавірусу COVID-19.

Виклад основного матеріалу. Круїзний туризм – один з найдинамічніших секторів туристичної галузі та водного транспорту. Це вид туризму, що постійно розвивався та зростав із середньорічними темпами 8-9% за період 1990-2019 рр. [4]. Кількість круїзних пасажирів у світі становила у 2019 р. понад 22 млн. осіб у рік. Навіть у складні часи темпи зростання круїзного туризму не знижувалися. Відновиться він і після кризи, пов'язаної з коронавірусом.

Особливістю ринку круїзного туризму є те, що він - олігополістичний з домінуванням трьох світових круїзних компаній – «The Carnival Group» (США), «The Royal Caribbean International Group» (США) та «Norwegian Cruise Line/ Star Cruises» (Норвегія-Малайзія), на частку яких припадає за різними оцінками 73-81% пасажиромісткості всього круїзного флоту світу. «The Carnival Group» є найбільшою круїзною компанією світу з штаб-квартирами в Майямі та Лондоні. Їй належать такі круїзні бренди, як «Carnival Cruise Lines», «Holland America Line», «Princess Cruises», «Seaborn» у Північній Америці, «P&O Cruises» та «Cunard» у Великій Британії, «AIDA Cruises» у Німеччині, «Costa Cruises» в Італії, «Iberocruiseros» в Іспанії та «P&O Cruises» в Австралії. Флот компанії складають 100 кораблів, ще сім було віддано до експлуатації 2016 р. Кількість круїзних туристів – понад 10 млн. осіб щорічно (45,5 % світового потоку круїзних туристів).

«The Royal Caribbean International» – американська круїзна компанія з штаб-квартирою у Майямі, дочірня компанія ТОВ «The Royal Caribbean», що включає бренди ще декількох компаній – «Celebrity Cruises», «Pullmantour Cruises» (з одноіменною авіакомпанією), «Azamara Club Cruises» та «Crouisieresde France». «The Royal Caribbean International» має найсучасніший флот з 42 круїзних суден, два з яких «Oasis of Seas» та «Charm of Seas» є найбільшими в світі круїзними лайнерами (роки будівництва відповідно 2009 та 2010) з числом круїзних пасажирів кожний 5400 осіб та екіпажем відповідно 2394 та 2384 чол.

«Norwegian Cruise Line/Star Cruises» – третя за величиною круїзна компанія світу, яка домінує на азійсько-тихоокеанському ринку круїзів. Була заснована в 1993 р., як дочірнє підприємство малайзійської «Genting Group», та має штаб-квартиру у Гонконзі (Сянгані). Компанії належать такі бренди як «Norwegian Cruise Line», «NGL America», «Cruise Ferries», що експлуатують більше 20 круїзних лайнерів.

Така висока ринкова концентрація зумовила гостру конкуренцію серед учасників світового ринку круїзного туризму з метою досягти конкурентної переваги. В останні роки ця конкуренція концентрувалася головним чином у сферах вертикальної (якість послуг) та горизонтальної (асортимент послуг) диференціації круїзного продукту. На цьому фоні виділилися чотири головні

площини конкуренції на ринку круїзних послуг, а саме: круїзний корабель, час круїзу, маршрут круїзу, продаж круїзу.

Так, прикладом конкуренції, заснованої на типі круїзного судна, є інвестиції круїзних компаній у будівництво найновіших, найбільших та найрозкішніших круїзних лайнерів, що можуть надати найширший набір послуг на борту (включаючи кіно, казино, театр, скалодром, каток, серф-майданчик тощо) з метою задовольнити вимоги пасажирів з різними смаками та фінансовими можливостями. Конкуренція на підставі часу (сезону) круїзної подорожі полягає в диференціації круїзного продукту за сезоном року (наприклад, новорічні та різдвяні круїзи) або за часом події (приміром, Олімпійські ігри, чемпіонати світу з футболу тощо). Також круїзний сезон є одним із головних чинників, що впливають на стратегію круїзної компанії щодо ефективного використання круїзних лайнерів. Конкуренція на підставі маршруту круїзу – важливий та складний чинник, що включає тривалість круїзу, кількість відвідуваних портів, число пропонованих екскурсій тощо. Нарешті, процес продажу круїзних турів також надає конкурентні переваги тій круїзній компанії, яка швидше впроваджує сучасні комунікаційні технології, продаж через Інтернет тощо.

Але, як результат того, що круїзні компанії надто зосередилися на вищенаведених площинах досягнення конкурентних переваг, вони випустили з виду такий потужний важель забезпечення корпоративної конкурентної переваги, як логістика та управління ланцюжками поставок. Даний матеріал і має метою розкрити важливість і сутність логістичного чинника в підвищенні ефективності діяльності круїзної компанії на ринку круїзного туризму з метою забезпечення конкурентних переваг в умовах виходу з кризи, пов'язаної з коронавірусом COVID-19. Актуальність активізації застосування логістичних підходів в діяльності круїзної компанії з метою досягнення конкурентних переваг на туристичному ринку зростає у зв'язку з тим, що чотири площини конкуренції, розкриті вище, останнім часом виявляють ознаки насиченості, вичерпаності та ефективності, що знижується.

Логістика та управління ланцюжками поставок є важливою складовою круїзних операцій, незважаючи на той факт, що круїзні компанії майже не займаються питаннями забезпечення потреб потоку круїзних туристів (а він є головним потоком у логістиці круїзного туризму, так як і в логістиці туризму взагалі) як до потрапляння на круїзне судно (тобто до початку круїзу), так і після закінчення круїзної подорожі (хоча деякі круїзні компанії вже почали турбуватися про це шляхом укладання відповідних угод з готелями та авіакомпаніями «на березі»). При цьому круїзний ланцюжок поставок теж має бути ефективним у сенсі доставки «вантажу» точно вчасно за маршрутом транспортування. Відмінність від водних перевезень вантажів полягає у тому, що цим «вантажом» у круїзному туризмі є круїзні пасажири – досить вимоглива «публіка». В результаті ланцюжок поставок в круїзному бізнесі повинен забезпечити «додану вартість» саме круїзним туристам, під час їхньої подорожі на круїзному судні, отже це й буде нова площина конкуренції ніж круїзними компаніями на додаток до наведених вище чотирьох.

Адже круїзна подорож є особливим видом водних перевезень, де метою є не саме перевезення, а забезпечення задоволення круїзним пасажиром від подорожі на круїзному кораблі. Останній можна вважати головним пунктом дестинації для круїзних туристів, тому для багатьох з них відвідування портів по маршруту з їхніми туристичними атракціями по суті має другорядне значення. Отже, головною метою кожної круїзної компанії є гарантоване забезпечення задоволення туристів від подорожі на лайнері, що не так легко досягти, враховуючи, що кожний турист має свої специфічні характеристики та потреби. Але саме задоволення пасажирів (туриста) є ключем до успіху круїзної подорожі. Тому логістика та управління ланцюжками поставок повинні внести свій внесок у досягнення цієї мети круїзною компанією, відкривши нову площину конкуренції та знайшовши новий шлях здобуття конкурентної переваги на ринку круїзного туризму в посткризових умовах після пандемії COVID-19.

Логістика та управління ланцюжками поставок на сьогоднішній день найдетальніше опрацьовані в промисловості та торгівлі. Щодо туризму, то прикладання логістики до цієї галузі найбільш ґрунтовно виконав український вчений І.Смирнов [3], а щодо ланцюжків поставок у туристичному бізнесі, як новітньої сфери досліджень, можна послатися на роботу К.Занга, Х.Сонга, Г.Хуанга [4]. Останнім часом за кордоном з'явилися публікації щодо застосування теорії та практики Supply Chain Management, SCM (управління ланцюжками поставок) у круїзному бізнесі, зокрема це стосується канадських авторів С.Веронне, Ж.Роя [5] та грецьких дослідників Г.К. Вагеласа, І.Н. Лагудіса [6]. Незважаючи на це, можна стверджувати, що проблема застосування логістичного підходу і, зокрема, управління ланцюжками поставок у круїзному

туризмі, поки що є недооціненою не тільки у наукових публікаціях, але й у самих круїзних компаніях. Між тим логістику та управління ланцюжками поставок у круїзному туризмі слід розглядати, не тільки як одну з площин набуття конкурентної переваги на ринку круїзних послуг (поряд з самим круїзним кораблем, часом та маршрутом круїзу, процесом продажу круїзної подорожі тощо), але й як підставу ефективного менеджменту у круїзному бізнесі згідно холістичного (цілісного) підходу (від англ. Whole – цілий), коли вищенаведені складники конкурентної переваги у галузі, що розглядається (а до них ще можна додати особливості харчування, проживання, веб-сайти, електронних агентів, маркетинг та позиціонування круїзного продукту на ринку тощо), об'єднуються в єдиний конкурентний набір (мікс) певної круїзної компанії з ефективною логістичною організацією їхньої діяльності (бізнесове призначення логістики, як відомо, зменшувати витрати та у такий спосіб збільшувати прибутки). Отже, до круїзного бізнесу повністю пасує відоме твердження М.Кристофера, що в сучасному світі вже не компанії конкурують між собою, а їхні ланцюжки поставок [7, 32]. Ця думка знайшла підтвердження в сучасній діяльності морського транспорту світу, де конкуренція між окремими компаніями все більше замінюється на «змагання» морських логістичних ланцюжків [8].

Однією із суттєвих конкурентних переваг, що надає формування ланцюжків поставок, є явище синергії, як результату спільної діяльності їх учасників [9]. Чи може така синергія виникнути в круїзному бізнесі? Еволюція, що нині спостерігається в останньому, так як і в інших складниках круїзного логістичного ланцюжка (наприклад, у морських та річкових портах) показує доцільність застосування управління ланцюжками поставок, що базується на ефективних логістичних стратегіях. Так, нині круїзні компанії все частіше укладають стратегічні угоди з іншими компаніями-партнерами, формуючи в такий спосіб круїзні ланцюжки поставок. Приміром, одні круїзні компанії інвестують у будівництво портових круїзних терміналів (наприклад, Costa Crociere), у той час як інші використовують синергію, об'єднуючи такі послуги «на місці», як трансфери та культурно-пізнавальні тури (приміром, MSC). Останнім часом з'явився навіть термін «терміналізація логістичних ланцюжків» у круїзній галузі, що означає, використання круїзних терміналів не тільки як пасажирських «габів» для з'єднання круїзних суден з суходольними та повітряними видами транспорту, але й як місце тимчасового перебування пасажирів з наданням різноманітних розваг, а також послуг із розміщення та харчування). Це означає, що круїзний термінал стає інтегральним складником круїзної логістичної системи.

Ще одна вагома причина необхідності ефективної логістичної стратегії для круїзної компанії полягає у застосуванні вертикальної інтеграції. Так, для круїзних компаній вже недостатньо управляти численними круїзними терміналами у багатьох портах світу: ці компанії прагнуть створити на базі терміналів цілі відпочинкові містечка, щоб мати змогу пропонувати своїм клієнтам комплексний круїзно-туристичний продукт. Так, компанія «Royal Caribbean Cruises» має свій власний курорт у Гаїті –Лабаді, що є інтегральною частиною корпоративного логістичного ланцюжка. Типова структура логістичного ланцюжка круїзної компанії представлена на рис. 1.

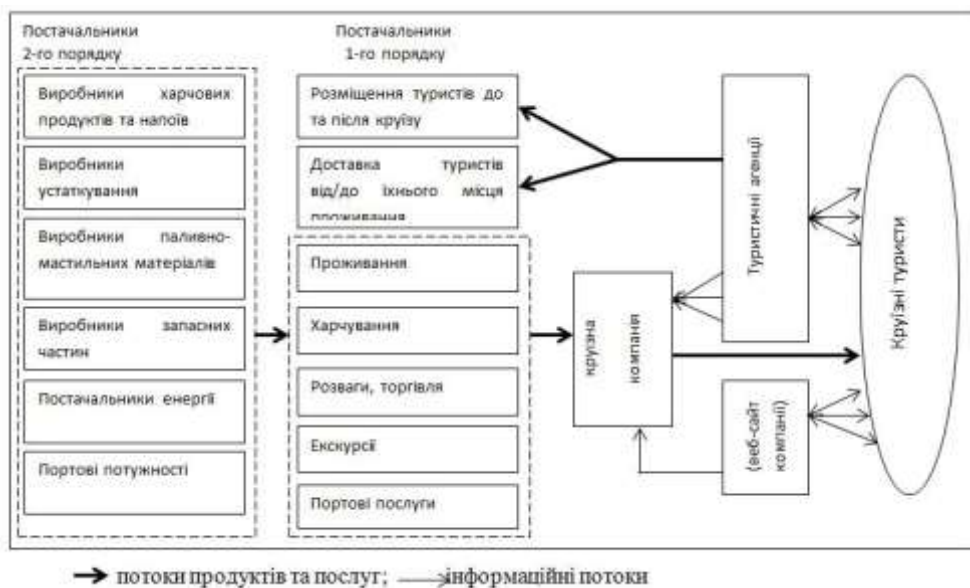


Рис. 1. Логістична структура круїзного туризму (авторська розробка за [6])

Як видно з цього рисунку, типовий ланцюжок поставок у круїзному бізнесі включає багато «гравців», кожний з власними інтересами та стратегіями. Так, до постачальників першого порядку щодо обслуговування круїзних туристів відносяться структури, що опікуються розміщенням туристів до та після круїзу та доставкою туристів від/до їхнього місця постійного проживання. Як правило, це «головна біль» не круїзної компанії, а тих туристичних агенцій, які продають путівки на круїзи. Але ці турагенції надають інформацію круїзній компанії про кількість та ціни реалізованих путівок. Подібну функцію виконує і веб-сайт круїзної компанії в Інтернеті, останнім часом популярність цього каналу продажу круїзів зростає. Але до постачальників 1-го порядку, в першу чергу, відносяться ті структури, які безпосередньо обслуговують круїзних туристів під час подорожі. Це структури круїзного лайнера з проживання, харчування, розваг та торгівлі. Крім цього, є постачальники 1-го рівня за межами круїзного лайнера (їх теж слід враховувати), це екскурс-бюро та портові послуги в портах круїзного маршруту. До постачальників 2-го порядку в круїзному туризмі відносяться виробники харчових продуктів та напоїв, а також виробники устаткування, паливно-мастильних матеріалів, запасних частин, постачальники енергії (під час перебування в порту), портові потужності (круїзні судна потребують спеціальних терміналів у портах).

Така складність логістики круїзної компанії (а із збільшенням розміру круїзного лайнера ця складність зростає) зумовлює те, що при формуванні своєї логістичної стратегії круїзна компанія не повинна полагати на якійсь одній логістичній концепції, скоріше використати їхній ефективний мікс. Так, можна звернутись до варіанту ланцюжка поставок, заснованому на співробітництві з партнерами та прозорому наскрізному інформаційному потоці між ними (цей варіант популярний у торгівельній логістиці під назвою «ефект бичого батога» - (англ. «bull whip effect»)) [10, 271]. Але проблема полягає у тому, що в круїзному бізнесі партнер компанії в ланцюжку поставок може бути також задіяний в логістичному ланцюжку іншої круїзної компанії – конкурента, а це небажано зі зрозумілих причин. Ще одну концепцію – надлишку та гнучкості в ланцюгах поставок, запропоновану И.Шеффі та Дж.Райсом[11], також важко застосувати у круїзній логістиці, оскільки круїзні компанії не нагромаджують запаси, адже вони пропонують послуги, а не продукти. Розуміючи гнучкість, як стратегію опору несподіваним порушенням функціонування ланцюжка поставок, (від незаконних дій до випадків епідемій, таких як пандемія COVID-19), ця концепція не підходить до круїзів, оскільки круїзні компанії намагаються всіляко гарантувати та підтримувати довготривалі бізнесові відносини з партнерами. У той же час застосування принципів ризик – менеджменту усіма компаніями-партнерами в круїзному ланцюжку поставок може бути ефективним рішенням можливих подібних проблем.

Отже, складність та специфічність ланцюгів поставок у круїзному туризмі зумовлюють необхідність застосування в круїзній логістиці концепції ефективного міксу, як загальної методологічної бази цього новітнього напрямку логістики (англ. «concept of supply chain complexity in the cruise industry»). Ця концепція комплексності базується на трьох підходах: 1) щодо типу логістики; 2) щодо рівня гнучкості; 3) щодо рівня комплексності систем транспортної (у т.ч. круїзної) логістики. Перший підхід має метою визначити, який тип логістики може бути характерний для круїзного туризму. Підставою для цього є кореляція між рівнем складності логістичних послуг, що надаються, та ступенем їх зв'язку з клієнтами (рис. 2). У літературі цей підхід відомий, як метод (модель) А.Баска [12], за яким виділяють три типи логістики – рутинну, стандартизовану та кастомізовану. Для рутинної логістики характерні обмежені вимоги гнучкості – це стосується, наприклад, перевезень вантажів одним видом транспорту.

Перевізник є в ринковому середовищі. Замовлення послуги залежить, головним чином, від обсягу вантажу та цінової конкуренції, хоча враховуються і часові вимоги. Замовлений транспорт має бути гнучким щодо маршрутів, часу використання, рухомого складу. Рутинна логістика не вимагає тісних зв'язків замовника та перевізника. Тому перші можуть вільно обирати та змінювати других (кастомізація відсутня).

		Комплексність послуги		
		Проста	Середня	Комплексна
Зв'язок з клієнтами	Слабкий	Рутинна		
	Тісний		Стандартизована	
	Помірний			Кастомізована

Рис. 2. Типи логістики в залежності від складності логістичного обслуговування та тісноти зв'язку з клієнтами за А.Баском, (авторська розробка за [12])

Стандартизована логістика передбачає певні початки кастомізації, наприклад, надання спеціалізованого транспортного засобу (вибір виду транспорту та засобу), отже, перевізник пропонує більшу ступінь гнучкості як в умовах доставки, так і в цінах, часі, що забезпечує гнучкість щодо видів засобів транспорту, що пропонуються. Тут потрібна більш тісна форма співпраці перевізника із замовником, з тіснішим зв'язком між ними. Якщо у перевізника бракує певного транспортного засобу, він може скооперуватися з іншим перевізником, у якого необхідне є. Тобто тут спостерігається гнучкість за видами і потужностями транспортування.

За кастомізованої логістики забезпечується повністю кастомізований сервіс за наявності всебічної гнучкості. На додаток до послуг рутинної та стандартизованої логістики (розглянутих вище) надаються послуги складування вантажу, контроль запасів та замовлень, контроль пересування вантажу, його переробка та інші операції зі збільшення вартості. Отже, на додаток до гнучкості доставки та транспортного міксу (виду та засобу транспорту) існує гнучкість щодо обсягів перевезень, складування та зберігання, переробки вантажів тощо. За цих умов замовник та перевізник мають бути у постійному тісному зв'язку на стратегічному, плановому та операційному рівнях своєї діяльності, забезпечуючи постійний обмін інформацією на усіх рівнях.

Другий підхід – щодо рівня гнучкості систем транспортної логістики – розглядає два типи гнучкості – внутрішню та зовнішню гнучкість на транспорті. Внутрішня гнучкість окреслюється, як поведінка організації, що визначає її компетентність, а зовнішня гнучкість – як можливості організації за оцінкою покупців. У табл. 1 наводяться 9 типів внутрішньої гнучкості щодо транспортної галузі та 5 типів зовнішньої гнучкості (за М.Наймом [13]). Перші три типи внутрішньої гнучкості відносяться до фізичного руху вантажів і окреслюють вибір виду транспорту та можливостей відповідних транспортних організацій та окремих транспортних засобів. Наступні три - вузлова, лінійна та стаціонарна гнучкість тісно прив'язані до забезпечуючої інфраструктури з фізичного руху вантажу та об'єднані разом можуть називатися мережевою гнучкістю. Її матеріальною основою є складська та транспортна інфраструктури. Останні три типи внутрішньої гнучкості – це маршрутна гнучкість (залежить від часу та терміновості доставки та виду транспорту), гнучкість потужностей (здатність змінюватися відповідно до попиту) та інформаційна гнучкість (здатність організації забезпечити інформаційну прозорість ланцюжка поставок з метою задоволення потребспоживачів).

Таблиця 1.

Характеристики гнучкості транспортних систем за М.Наймом (авторська розробка за [13])

Типи внутрішньої гнучкості	Характеристика	Типи зовнішньої гнучкості	Характеристика
За видом транспорту (видова)	Здатність забезпечити різні види транспорту	За продуктом	Межі та здатність впроваджувати нові транспортні послуги
За транспортною організацією (організаційна)	Здатність забезпечити різні транспортні організації для доставки вантажів	За міксом (комплексом)	Межі та здатність змінювати поточні транспортні послуги
За транспортним засобом	Здатність забезпечити та поєднати різні транспортні засоби для доставки вантажів	За обсягом	Межі та здатність реагувати на зміни попиту на транспортні послуги
За транспортним вузлом (вузлова)	Здатність створювати нові вузли у мережі	За доставкою	Межі та здатність зміни термінів доставки
За транспортною лінією (лінійна)	Здатність створювати нові лінії між вузлами	За доступністю	Здатність забезпечити обширне покриття дистрибуції
За стаціонарністю (стаціонарна)	Здатність впорядкування інвестицій в транспортну інфраструктуру та координації дій користувачів		
За транспортною потужністю	Здатність транспортної системи реагувати на зміни попиту		
За маршрутингом(маршрутна)	Здатність до впровадження нових маршрутів		
За комунікаційністю (інформаційна)	Здатність до управління та використання різних типів інформації		

Нарешті третій підхід – щодо рівня комплексності систем транспортної (у т.ч. круїзної) логістики має підставою застосування матриці П.Краліча [14] (рис. 3.), яка оцінює рівень комплексності ланцюжків поставок у круїзному туризмі через порівняння двох чинників – процесу вибору постачальника та його оцінку на підставі визначення ступеню ризику в постачанні. За матрицею Краліча виділяють чотири категорії товарів (товарних позицій) за співвідношенням очікуваного прибутку та ступеню ризику постачання (логістичного ризику): 1. Стратегічні товарні позиції – це висококастомізовані товари та послуги, орієнтовані на потреби споживача у певному виді послуг або продукцію, що виробляється; мають небагато постачальників, спроможних їх надати; мають високу вартість, тому суттєво впливають на якість та ціну кінцевого продукту (послуги). Рекомендуються доставка «Точно в строк» та високі стандарти логістичного сервісу; підкреслюється важливість довгострокових відносин.

		Ризик постачання	
		високий	низький
Вплив на прибуток	міцний	Стратегічні товарні позиції – формують партнерські відносини	Базові товарні позиції – засновані на купівельній спроможності
	слабкий	Критичні товарні позиції – від них залежить успішна діяльність бізнесу	Некритичні товарні позиції – забезпечують стабільне функціонування

Рис. 3. Матриця Краліча (авторська розробка за [14])

2. Базові товарні позиції – переважно це стандартизовані товари та послуги, які постачаються за невисокою ціною, але мають високу якість. Вони не здійснюють вагомий вплив на якість кінцевої продукції (послуги), оскільки мають стандартні параметри формату та якості (їх легко замінити). Високий рівень стандартизації зумовлює їх наявність у багатьох постачальників, тому великої потреби в оптимізації замовлень немає: закупляємо, в кого вони дешевші.

3. Критичні товарні позиції – це постачання дорогих матеріалів чи послуг, але вони надзвичайно важливі для виробництва кінцевої продукції (послуги), тому їхнє постачання пов'язане з великим ризиком. Прикладами в морському транспорті є надання послуг лоцманів, портових послуг, погана якість або відсутність яких поставити під загрозу діяльність круїзних суден.

4. Некритичні товарні позиції – це предмети та послуги масового виробництва, які призначені для повсякденного використання на круїзному судні. Високий рівень стандартизації вимагає обмеженої кількості постачальників, здатних забезпечити стандартну (але високу) якість та доставку «Точно вчасно».

Щоб застосувати наведені логістичні підходи до ланцюгів постачання круїзної компанії з метою їхньої оптимізації, відзначимо деякі особливості круїзного туризму. Як великі круїзні компанії з потужними круїзними лайнерами та довготривалими круїзами, так і невеликі круїзні фірми (як, приміром, в Україні) мають метою забезпечити комфортний відпочинок туристам. Клієнтська база круїзних компаній, як правило, складається з пасажирів усіх вікових груп, які прагнуть відпочити в певному регіоні за певним маршрутом (наприклад, у Середземномор'ї). Отже, сервіс, що пропонується круїзною компанією має бути кастомізованим з високим рівнем гнучкості у вигляді путівок різної вартості з вибором: а) приміщень для проживання (кают); б) екскурсій, що пропонуються; в) типу харчування (від «шведського столу» до ресторанного «а ля карт») тощо. Надання різноманітних анімаційних програм відповідно до різноманітних потреб туристів у розвагах на борту круїзного лайнерів є додатковою характеристикою кастомізації високої рівня, що притаманна як окремії круїзній компанії, так і круїзному туризму взагалі (рис. 4).

		Комплексність послуги		
		проста	середня	комплексна
Зв'язки з споживачами	Слабкі	Рутинна		
	Помірні		Стандартизована	
	Тісні			Кастомізована: круїзна компанія

Рис. 4. Логістична стратегія круїзної компанії (авторська розробка за [13;14])

Щодо гнучкості ланцюгів поставок у круїзному туризмі та щодо круїзної компанії, то внутрішні та зовнішні типи гнучкості, притаманні круїзній галузі, охарактеризовані в табл. 2.

Отже, рівні внутрішньої гнучкості присутні лише за транспортними засобами – видова гнучкість (круїзні кораблі мають бути кастомізовані згідно вимог покупців), за транспортним вузлом – вузлова гнучкість (круїзна компанія здійснює значний інтегрований сервіс як на борту корабля, так і на березі), за транспортною лінією – лінійна гнучкість (різні локації можуть обслуговуватися по-різному згідно ринкових умов), за потужністю (компанія може змінювати маршрути та обсяги діяльності згідно ринкових змін), за маршрутингом – маршрутна гнучкість (компанія забезпечує географічну диверсифікацію бізнесу) та за комунікаційністю – інформаційна гнучкість (компанія має технологію та персонал щоб управляти інформацією довільного типу, приміром, електронним продажем путівок (e-booking) тощо).

Таблиця 2.

Характеристики логістичної гнучкості круїзної компанії (авторська розробка за [9])

Типи внутрішньої гнучкості	Характеристика	Типи зовнішньої гнучкості	Характеристика
За видом транспорту (видова)	Відсутня: круїзна компанія належить лише до круїзної галузі	За продуктом	Відсутня: круїзна компанія займається лише круїзним туризмом
За транспортною організацією (організаційна)	Відсутня: круїзна компанія оперує лише одним видом транспорту – круїзними лайнерами	За міксом (комплексом)	Присутня: круїзна компанія оперує різними типами круїзних судин, що дає можливість змін відповідно до попиту
За транспортним засобом	Присутня: круїзні судна можуть кастомізуватися згідно вимог туристів	За обсягом	Присутня: круїзна компанія оперує різними за величиною круїзними суднами
За транспортним вузлом (вузлова)	Помірно присутня: компанія використовує інтегрований сервіс	За доставкою	Відсутня: круїзна компанія має жорстко фіксований графік прибуття до певних портів
За транспортною лінією (лінійна)	Помірно присутня: можлива адаптація до ринкових змін	За доступністю	Помірно присутня: круїзна компанія частково задіяна в дистрибуції своїх послуг
За стаціонарністю (стаціонарна)	Відсутня: круїзна компанія, як правило, не інвестує в інфраструктуру		
За потужністю	Присутня: компанія може змінювати маршрути та обсяги діяльності згідно ринкових змін		
За маршрутингом (маршрутна)	Присутня: компанія забезпечує географічно диверсифікований сервіс		
За комунікаційністю (інформаційна)	Присутня: компанія має технології та персонал, здатні до управління кожним типом інформації		

Щодо зовнішньої гнучкості, то вона присутня лише у випадках міксу, обсягу та доступності. Ці результати означають, що круїзна компанія має обмежений рівень гнучкості, оскільки вона сфокусована на наданні вузькоспеціалізованих послуг певного типу для певних туристів (круїзного туризму). Тому круїзна компанія не зацікавлена в стратегіях транспортної інтермодальності (тобто використання різних видів транспорту), натомість вона прагне до більш тісної співпраці з туристичними агенціями з метою забезпечення більш повного (інтегрованого) сервісу для круїзних туристів.

Застосовуючи матрицю П.Краліча до функціонування ланцюжків поставок круїзної компанії (рис. 5), можна зробити такі висновки: 1. Стратегічно важливими з показниками високого ризику та міцного впливу на прибуток круїзної компанії є надання послуг автобусними компаніями, туристичними агенціями, страховими компаніями та класифікаційними товариствами. Високий рівень ризику пояснюється тим, що число їх як партнерів дуже обмежене (автобусна чи страхова компанія взагалі може бути одна). Їхня важливість настільки велика, що з ними, як правило, підтримуються довготермінові відносини з метою кращої кооперації та координації, які б

гарантували мінімізацію можливих помилок та максимізацію споживчої лояльності шляхом забезпечення задоволення туристів. Якщо хоча б один з цих партнерів не зможе вчасно надати свої послуги, то це зруйнує увесь процес круїзної подорожі, тобто діяльність круїзної компанії. Тому остання встановлює дуже тісні відносини з цими постачальниками стратегічно важливих послуг, щоб зародку усунути можливі непорозуміння.

2. До базових товарних позицій, що характеризуються низьким ступенем логістичного ризику та міцним впливом на прибуток, відносяться технічне постачання для оперативних потреб круїзного корабля (електронне та технічне устаткування, запасні частини), постачання готельних товарів першої необхідності, а також мастильних матеріалів та інформаційно-інтернетівських технологій. Разом з їхнім постачанням можливий і супутній сервіс (що особливо стосується різноманітного технічного устаткування), тому круїзна компанія у цьому випадку повинна мати банк «постачальників» та обирати з них кращих на підставі правила «якість-ціна-логістика».

		Ризик постачання	
		високий	низький
Вплив на прибуток	міцний	Стратегічні товарні позиції 1. Послуги автобусних компаній 2. Послуги туристичних агенцій 3. Послуги страхових компаній 4. Послуги кваліфікаційних товариств	Базові товарні позиції 1. Електронне устаткування 2. Технічне устаткування 3. Готельні товари першої необхідності 4. Запчастини 5. Мастильні матеріали 6. Інформаційно-інтернетівські технології
	слабкий	Критичні товарні позиції 1. Лоцманські послуги 2. Послуги з буксирування 3. Портові послуги 4. Фінансові послуги	Некритичні товарні позиції 1. Готельні товари 2. Їжа, напої 3. Пальне 4. Інструменти

Рис. 5. Логістична комплексність ланцюжків постачання круїзної компанії (авторська розробка за [14])

3. До критичних товарних позицій в круїзному ланцюжку поставок належать: лоцманські послуги, послуги з буксирування, портові послуги, фінансові послуги. Вони мають слабкий вплив на прибуток круїзної компанії, але якщо їх не забезпечити на потрібний час та на високому рівні, то можливий високий ризик щодо успішності круїзу. В діяльності круїзного бізнесу є непоодинокі приклади, коли відсутність відповідних пристроїв чи інфраструктури для прийому круїзного лайнера, а також непрофесійна послуга лоцмана призвели до аварійних ситуацій. Фінансові послуги теж мають критичне значення в ефективній діяльності ланцюжка поставок в круїзному туризмі, особливо коли необхідне термінове фінансування круїзної компанії для розробки та впровадження нових проектів, інвестиційних програм, розрахунків з партнерами, будівництва нових лайнерів тощо. Рекомендована стратегія - мати багато постачальників - у даному випадку не обов'язково має цінову підставу, скоріше враховується їхня спроможність забезпечити надійний сервіс, кастомізований до потреб круїзної компанії.

4. Некритичні товарні позиції в ланцюжках поставок круїзної компанії характеризуються невисоким ризиком зриву постачання та слабким впливом на прибуток. До них відносяться готельні товари, продукти для приготування страв та напої, пальне та інструменти. Але вони мають надзвичайно велику важливість для забезпечення потреб туристів та успіху круїзної подорожі, тобто їх задоволення від круїзної послуги. Вибір найкращих постачальників серед багатьох можливих тут доцільно здійснювати на підставі цінової селекції.

Висновки. Круїзний туризм - один з найдинамічніших секторів туристичної індустрії. Темпи його розвитку у понад 2 рази перевищують динаміку туристичної галузі загалом і складають відповідно 9 % проти 4% за останні 25 років. Особливістю ринку круїзного туризму є його олігополістичний характер, коли три найбільші компанії контролюють понад 73 % цього бізнесу. Ефективна логістика та управління ланцюжками поставок є одними з найважливіших конкурентних переваг компаній на ринку круїзного туризму. Удосконалення стратегії круїзної логістики можливе на підставі застосування концепції комплексності ланцюжків поставок у круїзному бізнесі. Ця концепція базується на трьох складових, а саме: теорії логістичних стратегій А.Баска, моделі гнучкості ланцюжків поставок М.Найма та матриці П.Краліча, яка ідентифікує

певну структуру ланцюжка поставок, що потрібна для забезпечення необхідного рівня його гнучкості та відповідної логістичної стратегії.

Як результат можна стверджувати, що логістична стратегія круїзної компанії повинна бути кастомізованою до потреб круїзного бізнесу та запитів різних категорій круїзних туристів, а тому повинна бути доволі гнучкою. Внутрішня та зовнішня гнучкість круїзної логістики спостерігається відповідно на рівні типів круїзного корабля, транспортного вузла, зв'язку, потужності, маршруту та комунікаційності, а також міксу (комплексу), обсягу та доступності. Отже, гнучкість круїзної логістики є більшою у внутрішньому вимірі, ніж у зовнішньому, що пояснюється концентрацією круїзної компанії, насамперед, на максимальному задоволенні потреб круїзних туристів, ніж на просто морській (річковій) подорожі. У свою чергу, матриця Краліча визначає важливість різних груп товарних позицій у логістиці (постачанні) круїзної компанії шляхом їх поділу на стратегічні, базові, критичні та некритичні на підставі співвідношення їхнього впливу на прибуток компанії та ступінь логістичного ризику. До найважливіших відноситься група стратегічних товарних позицій з дуже високим впливом на прибуток та таким же ступенем логістичного ризику. Сюди належать послуги туристичних агенцій, автобусних компаній, страхових компаній та класифікаційних товариств. Їхня важливість настільки велика, що круїзним компаніям рекомендується підтримувати з ними довгострокові відносини з метою найтіснішої кооперації та координації, що дозволить гарантувати мінімізацію непорозумінь та помилок та максимізацію задоволення туристів / оптимізацію прибутку компанії. На протилежному боці є група некритичних товарних позицій (готельні товари, продукти для приготування їжі та напої, пальне та інструменти). Вони характеризуються низьким логістичним ризиком (їхніх постачальників багато, замінити їх не є проблемою) та слабким впливом на прибуток круїзної компанії, що не зменшує їхньої важливості в повсякденному обслуговуванні круїзних туристів та задоволенні їхніх вимог.

Матеріал статті орієнтований на практичні потреби розвитку невеликих круїзних компаній (в умовах виходу з кризи, пов'язаної з пандемією коронавірусу COVID-19), отже, актуальний в умовах України, де круїзний бізнес тільки починає свій розвиток. Такі компанії мають обмежені можливості застосування вертикальної інтеграції через брак відповідних інвестицій. Що стосується великих круїзних компаній, то вони, навпаки, активно вдаються до вертикальної інтеграції, як шляху, що забезпечує повний контроль їхніх ланцюжків поставок. Відповідно, одним з напрямків подальших досліджень може бути ефективна логістична організація усього ланцюжка поставок великої круїзної компанії з метою оптимізації сукупної доданої вартості на підставі застосування засад реінжинірингу бізнесових процесів.

Список використаних джерел

1. Ляховська О.С. Культура сервісу в круїзному туризмі / О.С. Ляховська. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук з культурології. – К.: КНУКіМ, 2014. – 17 с.
2. Ларина Р.Р. Инновационно-логистическое обеспечение международного туризма и круизного бизнеса: Монография / Р.Р. Ларина, В.В. Селиванов, Е.Ю. Лукьянова, М.А. Шостак. – Симферополь: Ариал, 2013. – 307 с.
3. Смирнов І.Г. Логістика туризму: навч. пос. / І.Г. Смирнов. – К.: Знання, 2009. – 444 с.
4. Zang Q. Tourism Supply Chain Management: a New Research Agenda / Q. Zang, H. Song, G.Q. Huang. [Електронне джерело]: режим доступу: doi: 10.1016/j.tourman. 2009. 05.008. – (Tourism Management, 2009).
5. Veronneau S. Global Service Supply Chain: An Empirical Study of Current Practices and Challenges of a Cruise Line Corporation/ S. Veronneau, J. Roy/ - [Електронне джерело]: Режим доступу: doi:10.1016/j.tourman.2008.05.008.- (Tourism Management, 2008).
6. Vaggelas G.K. Analysing the Supply Chain Strategy of the Cruise Industry: The case of a Small Cruise Company/Vaggelas G.K., I.N. Lagoudis. [Електронне джерело]: Режим доступу: www.porteconomics.eu.
7. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management / M. Christopher. – Essex: Pitman Publishing, 1992. – 312 p.
8. Suykens F. A quarter of a Century of Port Management in Europe: Objectives and Tools / F. Suykens, E. Van De Voorde // Maritime Policy and Management. – 1998. - №25 (3). – PP. 251-261.
9. Soriani S. Cruising in the Mediterranean: Structural Aspects and Evolutional Trends / S. Soriani, S. Bertazzon, F. Di Cesare, G. Rech // Maritime Policy and Management. – 2009. - № 36 (3). – PP. 235-251.
10. Олійник Я.Б., Смирнов І.Г. Міжнародна логістика: навч. пос./ Я.Б. Олійник, І.Г. Смирнов. – К.: Обрії, 2011. – 546 с.
11. Sheffy Y. A Supply Chain View of the Resilient Enterprise / Y. Sheffy, I.B. Rice, Jr. // MIT Sloan Management Review. – 2005. – Fall, 47 (1). – PP. 41-48.
12. Bask A.H. Relationships Among TPL Providers of Supply Chains – a Strategic Perspective / A.H. Bask // Journal of Business and Industrial Marketing. - 2001. – Vol.16. – PP. 470-486.
13. Naim M.M. The Pole of Transport Flexibility in Logistics Provision / M.M. Naim, A.T. Potter, R.I. Mayson, N. Bateman // International Journal of Logistics Management. – 2006. – Vol. 17. – PP.297-311.
14. Kraljic P. Purchasing Must Become Supply Management / P. Kraljic // Harvard Business Review. – 1983. – Vol. 61, №5. - PP.109-117.
15. Кифяк О.В. Вплив пандемії COVID-19 на сферу туристичних послуг: попередня оцінка// Трансформація системи міжнародних, національних та локальних ринків = Transformation of System of International, National and Local Markets: Матеріали міжн.наук.-практ. конф. Чернівці (Україна) – Сучава (Румунія). – Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю.Федьковича, 2020. – С.82-87.

Список использованных источников

1. Ляховская А.С. Культура сервиса в круизном туризме / А.С. Ляховская. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата наук по культурологии. – К.: КНУКиИ, 2014. – 17 с.

2. Ларина Р.Р. Инновационно-логистическое обеспечение международного туризма и кризисного бизнеса: Монография / Р.Р. Ларина, В.В. Селиванов, Е.Ю. Лукьянова, М. А. Шостак. - Симферополь: Ариал, 2013. - 307 с.
3. Смирнов И. Логистика туризма: навч. пос. / И. Смирнов. - М.: Знание, 2009. - 444 с.
4. Zang Q. Tourism Supply Chain Management: af New Research Agenda / Q. Zang, H. Song, G.Q. Huang. [Электронная источник]: режим доступа: doi: 10.1016 / j.tourman. 2009 05.008. - (Tourism Management, 2009).
5. Veronneau S. Global Service Supply Chain: An Empirical Study of Current Practices and Challenges of a Cruise Line Corporation / S.Veronneau, J. Roy / - [Электронное источник]: Режим доступа: doi: 10.1016 / j.tourman.2008.05 .008.- (Tourism Management, 2008).
6. Vaggelas G.K. Analysingthe Supply Chain Strategy of the Cruise Industry: The case of a Small Cruise Company / Vaggelas G.K., I.N. Lagoudis. [Электронное источник]: Режим доступа: www.porteconomics.eu.
7. Cristopher M. Logistics and Supply Chain Management / M.Cristopher. - Essex: Pitman Publishing, 1992. - 312 p.
8. Suykens F. A quarter of a Century of Port Management in Europe: Objectives and Tools / F. Suykens, E. Van De Voorde // Maritime Policy and Management. - 1998. - №25 (3). - PP. 251-261.
9. Soriani S. Crusing in the Mediterranean: Structural Aspects and Evolutional Trends / S. Soriani, S. Bertazzon, F.DiCesare, G.Rech // Maritime Policy and Management. - 2009. - № 36 (3). - PP. 235-251.
10. Олійник Я.Б., Смирнов І.Г. Міжнародна логістика: уч. пос. / Я.Б. Олійник, І. Г. Смирнов. - К.: Обрії, 2011. - 546 с.
11. Sheffy Y. A Supply Chain View of the Resilient Enterprise / Y. Sheffy, I.B. Rice, Jr. // MITS loan Management Review. - 2005. - Fall, 47 (1). - PP. 41-48.
12. Bask A.H. Relationships Among TPL Providers of Supply Chains - a Strategic Perspective / A.H. Bask // Journal of Businessand Industrial Marketing: - 2001. - Vol.16. - PP. 470-486.
13. Naim M.M. The Pole of Transport Flexibility in Logistics Provision / M.M. Naim, A.T. Potter, R.I. Mayson, N.Bateman // International Journal of Logistics Management. - 2006. - Vol. 17. - PP.297-311.
14. Kraljic P. Purchasing Nust Become Supply Management / P. Kraljic // Harvard Business Review. - 1983. - Vol. 61, №5.- PP.109-117.
15. Кіфяк А.В. Влияние пандемии COVID-19 на сферу туристических услуг: предварительная оценка // Трансформация системы международных, национальных и локальных рынков = Transformation of System of International, National and Local Markets: Материалы межд.науч.-практической. конф. Черновцы (Украина) - Сучава (Румыния). - Черновцы: Черновиц.нац.ун-т ім.Ю.Федьковича, 2020. - С.82-87.

References

1. Lyakhovskaya OS Culture of service in cruise tourism / O.C. Lyakhovska. Abstract of the dissertation for the degree of Candidate of Sciences in Cultural Studies. - К.: KNUKiM, 2014. - 17 с.
2. Larina RR Innovative and logistical support of international tourism and cruise business: Monograph / R.R. Larina, VV Selivanov, E.Yu. Lukyanova, M.A. Shostak. - Simferopol: Arial, 2013. - 307 p.
3. Smyrnov I.G. Logistics of tourism: text-book. / I.G. Smyrnov. - K.: Znanya, 2009. - 444 с.
4. Zang Q. Tourism Supply Chain Management: af New Research Agenda / Q. Zang, H. Song, G.Q. Huang. [Electronic source]: access mode: doi: 10.1016 / j.tourman. 2009 05.008. - (Tourism Management, 2009).
5. Veronneau S. Global Service Supply Chain: An Empirical Study of Current Practices and Challenges of a Cruise Line Corporation / S.Veronneau, J. Roy / - [Electronic source]: Access mode: doi: 10.1016 / j.tourman.2008.05 .008.- (Tourism Management, 2008).
6. Vaggelas GK Analysingthe Supply Chain Strategy of the Cruise Industry: The case of a Small Cruise Company / Vaggelas GK, I.N. Lagoudis. [Electronic source]: Access mode: www.porteconomics.eu.
7. Cristopher M. Logistics and Supply Chain Management / M.Cristopher. - Essex: Pitman Publishing, 1992. - 312 p.
8. Suykens F. A quarter of a Century of Port Management in Europe: Objectives and Tools / F. Suykens, E. Van De Voorde // Maritime Policy and Management. - 1998. - №25 (3). - PP. 251-261.
9. Soriani S. Crusing in the Mediterranean: Structural Aspects and Evolutional Trends / S. Soriani, S. Bertazzon, F.DiCesare, G.Rech // Maritime Policy and Management. - 2009. - № 36 (3). - PP. 235-251.
10. Oliynyk Y.B., Smyrnov I.G. International logistics: textbook / Y.B. Oliynyk, I.G. Smyrnov. - K.: Obrii, 2011. - 546 p.
11. Sheffy Y. A Supply Chain View of the Resilient Enterprise / Y. Sheffy, I.B. Rice, Jr. // MITS loan Management Review. - 2005. - Fall, 47 (1). - PP. 41-48.
12. Bask A.H. Relationships Among TPL Providers of Supply Chains - a Strategic Perspective / A.H. Bask // Journal of Businessand Industrial Marketing: - 2001. - Vol.16. - PP. 470-486.
13. Naim MM. The Pole of Transport Flexibility in Logistics Provision / M.M. Naim, A.T. Potter, R.I. Mayson, N.Bateman // International Journal of Logistics Management. - 2006. - Vol. 17. - PP.297-311.
14. Kraljic P. Purchasing Nust Become Supply Management / P. Kraljic // Harvard Business Review. - 1983. - Vol. 61, №5.- PP.109-117.
15. Kifyak O.V. Impact of the COVID-19 pandemic on tourism services: preliminary assessment // Transformation of System of International, National and Local Markets: Materials of international scientific practic. conf. Chernivtsi (Ukraine) - Suceava (Romania). - Chernivtsi: Chernivtsi National University named after Yu. Fedkovych, 2020. - P.82-87.

Надійшла до редколегії /Received Editorial Board 17.06.2020