

*Смирнов І. Г., доктор географічних наук, професор,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

## ЛОГІСТИКА КРУЇЗНОГО ТУРИЗМУ ЯК ДЖЕРЕЛО КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ НА СВІТОВОМУ КРУЇЗНОМУ РИНКУ

***Анотація.** Круїзний туризм – один з найбільш швидко зростаючих секторів індустрії туризму нині. Темпи його розвитку є більші ніж в 2 рази в порівнянні з динамікою індустрії туризму в цілому і становлять 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 одним з головних конкурентних переваг компанії в круїзному туризмі нині. Поліпшення стратегії круїзної логістики можливе на основі концепції комплексного ланцюжка поставок в круїзному бізнесі. Ця концепція заснована на трьох складниках, а саме: теорії логістичних стратегій за А.Баском, моделі гнучкості ланцюжків поставок за М.Наймом та матриці П. Краліча, що ідентифікує структуру ланцюжка поставок, яка необхідна, щоб забезпечити відповідний рівень гнучкості та надійності.*

***Ключові слова:** круїзний туризм, індустрія туризму, круїзна логістика, круїзний бізнес.*

**Постановка наукової проблеми.** Круїзний туризм – один із найдинамічніших видів туризму у ХХІ 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).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** з теми статті в основному стосується 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 за кордоном [7–14].

**Мета статті** – розкрити концептуальні основи та особливості логістики і управління ланцюжками поставок в круїзному туризмі як джерела конкурентної переваги на світовому круїзному ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Круїзний туризм – один з найдинамічніших секторів туристичної галузі та водного транспорту. Це вид туризму, що постійно розвивається та зростає з середньорічними темпами 8-9% за період з 1990 по 2014 рр. [4]. Кількість круїзних пасажирів у світі становить нині майже 22 млн. осіб у рік. Навіть у складні теперішні часи

темпи зростання круїзного туризму не знижуються. 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 Crises» у Німеччині, «Costa Cruises» в Італії, «Iberocruiseros» в Іспанії та «P&O Cruises» в Австралії. Флот компанії складають 100 кораблів, ще сім планується ввести в експлуатацію у 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 «Crouisieres de 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 Cruse Line/Star Cruses» – 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 Cruse Line», «NGL America», «Cruise Ferries», що експлуатують понад 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 (рис. 1).



**Рис. 1. Логістика круїзу як головна площини конкуренції компанії на ринку круїзних послуг**

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 із 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.

Отже, в результаті того, що нині 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. Актуальність активізації застосування логістичних підходів в діяльності круїзної компанії з метою досягнення конкурентних переваг на 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 «вантажем» у круїзному туризмі є круїзні пасажери – досить вимоглива «публіка». В результаті ланцюжок поставок у круїзному бізнесі повинен забезпечити «додану вартість» саме круїзним туристам під час їхньої подорожі на круїзному судні, це й буде нова площина конкуренції між круїзними компаніями на додаток до наведених вище чотирьох.

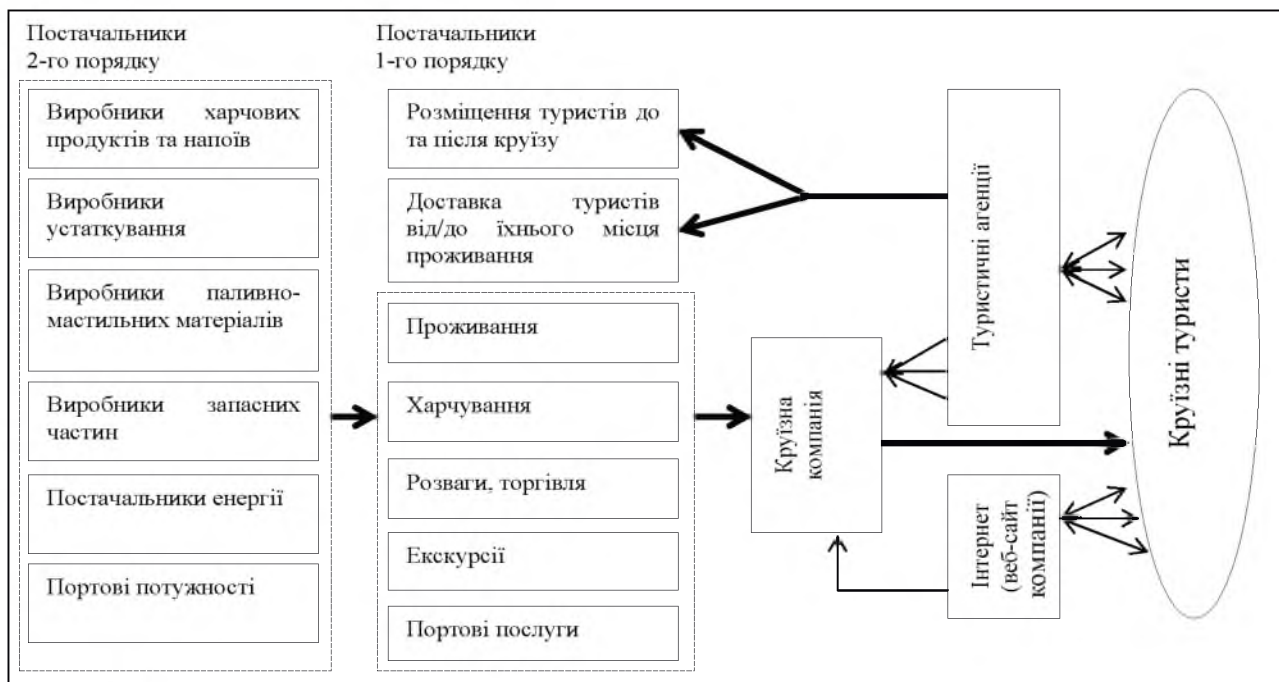
Адже круїзна подорож є особливим видом водних перевезень, де метою є не саме перевезення, а забезпечення задоволення круїзним пасажиром від подорожі на круїзному кораблі. Останній можна вважати головним пунктом дестинації для круїзних туристів, тому для багатьох з них відвідування портів по маршруту з їхніми туристичними атракціями 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 з них (туристів) має свої специфічні характеристики та потреби. Але задоволення пасажера (туриста) є ключем до успіху в круїзному бізнесі. 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.

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 нової 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 та Ж. Роя [5], а також грецьких дослідників Г. К. Вагеласа та 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. Це відноситься і до України. 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) (рис. 1), 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 ефектив-

ною логістичною організацією їхньої діяльності (бізнесове призначення логістики, як відомо, зменшувати витрати та у такий спосіб збільшувати прибутки згідно з формулою прибутковості, коли прибуток (зиск) дорівнює доходу мінус витрати). 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, с. 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 місць тимчасового перебування пасажирів з наданням їм різноманітних розваг, а також послуг із розміщення та харчування. Це означає, що круїзний термінал стає інтегральною складовою частиною 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 круїзний продукт. Так, компанія «Royal Caribbean Cruises» має свій власний курорт у Гаїті – «Лабаді», що є інтегральним складником корпоративного логістичного ланцюжка. Типова структура логістичного ланцюжка круїзної компанії представлена на рис. 2.



➔ потоки продуктів та послуг; ⇔ інформаційні потоки

**Рис. 2. Логістична структура круїзного туризму**

Як видно з рис. 2, типовий ланцюжок поставок у круїзному бізнесі включає багато «гравців», кожний з власними інтересами та стратегіями. Так, до постачальників першого порядку щодо об-

слуговування 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 ще більше зростає) зумовлює те, що при формуванні своєї логістичної стратегії круїзна компанія не повинна наполягати 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 логістиці під назвою «ефект бичого батога» – (англ. «bull whip effect» [10, с. 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 І. 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 якихось епідемій), 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 (комплексу), 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. 3). 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.

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

Рис. 3. Типи логістики в залежності від складності логістичного обслуговування та тісноти зв'язку з клієнтами за А.Баском [12]

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).

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 зкооперуватися 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 і 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 і 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 потреб споживачів).

Таблиця 1. Характеристики гнучкості транспортних систем за М. Наймом [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

Продов. Таблиці 1

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. 4), 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. 4. Матриця П. Краліча [14]

2. Базові товарні позиції – переважно це стандартизовані товари та послуги, які постачаються за невисокою ціною, але мають високу якість. Вони вагомо не впливають 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 поставить 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 круїзних лайнерів є додатковою характеристикою кастомізації високого рівня, що притаманна як окремій круїзній компанії, так і круїзному туризму взагалі (рис. 5).

		Комплексність послуги		
		Проста	Середня	Комплексна
Зв'язки з споживачами	Слабкі	Рутинна		
	Помірні		Стандартизована	
	Тісні			Кастомізована: <b>Круїзна компанія</b>

Рис. 5. Логістична стратегія круїзної компанії



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 з вимогами 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 з ринковими умовами), за потужністю (компанія може змінювати маршрути та обсяги діяльності згідно з ринковими змінами), за маршрутингом – маршрутна гнучкість (компанія забезпечує географічну диверсифікацію бізнесу) та за комунікаційністю – інформаційна гнучкість (компанія має технологію та персонал, щоб управляти, інформацію довільного типу, приміром, електронним продажем путівок (e-booking) тощо).

**Таблиця 2. Характеристики логістичної гнучкості круїзної компанії**

Типи внутрішньої гнучкості	Характеристики	Типи зовнішньої гнучкості	Характеристики
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 з вимогами 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 з ринковими змінами		
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. 6), можна зробити такі висновки:

1. Стратегічно важливими 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 у 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	<b>Стратегічні товарні позиції</b> 1. Послуги автобусних компаній 2. Послуги туристичних агенцій 3. Послуги страхових компаній 4. Послуги кваліфікаційних товариств	<b>Базові товарні позиції</b> 1. Електронне устаткування 2. Технічне устаткування 3. Готельні товари першої необхідності 4. Запчастини 5. Мастильні матеріали 6. Інформаційно-інтернетівські технології
	слабкий	<b>Критичні товарні позиції</b> 1. Лоцманські послуги 2. Послуги з буксирування 3. Портові послуги 4. Фінансові послуги	<b>Некритичні товарні позиції</b> 1. Готельні товари 2. Їжа, напої 3. Пальне 4. Інструменти

Рис. 6. Логістична комплексність ланцюжків постачання круїзної компанії

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 необов'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 і напої, пальне та інструменти. Але вони надзвичайно важливі 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. Вдосконалення 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 і 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 і 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, 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 напрямів 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 (англ. – Business Process Reengineering).

### Список використаної літератури

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. 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). – P. 251-261.
9. Soriani S. Cruising in the Mediterranean: Structural Aspects and Evolutional Trends / S. Soriani, S. Bertazzon, F. DiCesare, G. Rech // Maritime Policy and Management. – 2009. – № 36 (3). – P. 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. // MITS loan Management Review. – 2005. – Fall, 47 (1). – P. 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. – P. 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. – P. 297-311.
14. Kraljic P. Purchasing Must Become Supply Management / P. Kraljic // Harvard Business Review. – 1983. – Vol. 61, №5. – P.109-117.

*Smyrnov I., Doctor of Geographical Sciences,  
Kyiv National Taras Shevchenko University*

## LOGISTICS CRUISE TOURISM AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE GLOBAL CRUISE MARKET

*Abstract. Cruise tourism - one of the fastest growing sectors of the tourism industry to-day. The*

*pace of its development is more than 2 times than the dynamics of the tourism industry in general and constitutes 9% vs. 4% over the past 25 years. Special Feature of cruise tourism market is its oligopolistic nature, when the three largest companies control over 73% of this business. Efficient logistics and supply chain management is one of the major competitive advantages of companies in the cruise tourism nova days. Improvement strategies of cruise logistics are possible on the basis of the concept of complex supply chain in the cruise business. This concept is based on three pillars, namely the theory of logistics strategies by A.Bask, model of flexible supply chains by M.Naym and P.Kralich's matrix that identifies the specific structure of the supply chain that is needed to provide the necessary level of its flexibility and proper sourcing.*

**Keywords:** *cruise tourism, tourism industry, cruise logistics, cruise business.*

## References

1. Lyahovska O.S. Culture servisu in kruiznomu turizmu / O.S. Lyahovska . Avtoreferat disertatsiï na zdobuttya naukovyi stupen kandidata nayk z kulturologii. – K .: KNUKiM , 2014. – 17 s.
2. Larina R.R. Innovation et internationalis obesoeczenie mezdunarodnogo turizma i kruiznogo biznesa: Monographia / R.R. Larin , V.V. Selivanov, E.J. Lukyanov , M.A. Shostak . – Symferopol: Arial, 2013. – 307 s.
3. Smyrnov I.G. Logistika turizmu: navch.pos . / I.G. Smyrnov. – K .: Znania, 2009. – 444 s.
4. Zang Q. Tourism Supply Chain Management:af 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: AnEmpiricalStudyofCurrent 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. – Analysingthe Supply Chain Strategyofthe CruiseIndustry: Thecaseofa Small Cruise Company/Vaggelas G.K., I.N. Lagoudis. [Електронне джерело]. – Режим доступу: 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). – P. 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). – P. 235-251.
10. Oliynyk J.B., Smyrnov I.G. Mizhnarodna logistika : navch.pos . / Y.B. Oliynyk , I.G. Smyrnov . – K .: Obrii, 2011 . – 546 s.
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). – P. 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. – P. 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. – P. 297-311.
- 14.Kraljic P. Purchasing Nust Become Supply Management / P. Kraljic // Harvard Business Review. – 1983. – Vol. 61, №5. – P.109-117.

*Смирнов И. Г., доктор географических наук, профессор,  
Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко*

## **ЛОГИСТИКА КРУИЗНОГО ТУРИЗМА КАК ИСТОЧНИК КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НА МИРОВОМ КРУИЗНОМ РЫНКЕ**

***Аннотация.** Круизный туризм – один из наиболее быстро растущих секторов индустрии туризма ныне. Темпы его развития являются более чем в 2 раза выше по сравнению с динамикой индустрии туризма в целом и составляют 9% против 4% за последние 25 лет. Особенностью рынка круизного туризма является его олигополистический характер, когда три крупнейшие компании контролируют более 73% этого бизнеса. Эффективная логистика и управление цепочками поставок является одним из главных конкурентных преимуществ компании в круизном туризме ныне. Улучшение стратегии круизной логистики возможны на основе концепции комплексной цепи поставок в круизном бизнесе. Эта концепция основана на трех составляющих, а именно: теории логистики стратегий по А.Баска, модели гибких цепочек поставок по М.Наймом и матрице П.Крालича, которая идентифицирует конкретную структуру цепи поставок, которая необходима, чтобы обеспечить соответствующий уровень своей гибкости и надежности.*

***Ключевые слова:** круизный туризм, индустрия туризма, круизная логистика, круизный бизнес.*