

Джерела та література:

1. Bank of China : [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.boc.cn/en/>.
2. Bank of India : [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.bankofindia.com/>.
3. Can Asia Save the Sinking World Economy? : [Electronic resource] // Globalasia.org: a journal of the East Asia foundation. 6.01.2011. – Mode of access : http://www.globalasia.org/V6N4_Winter_2011/Sink_or_Swim.html?PHPSESSID=9efa612eca730fae4ae7bc22854f6170
4. China 2030: Building a Modern, Harmonious and Creative High Income Society : [Electronic resource] // The World Bank: news and views. 2012. – Mode of access : <http://www.worldbank.org/en/news/2012/02/27/china-2030-executive-summary>
5. Data Template on International Reserves and Foreign Currency Liquidity Reporting Countries: [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.imf.org/external/np/sta/ir/IRProcessWeb/colist.aspx>.
6. Eichengreen B. The Dollar Dilemma: The World's Top Currency Faces Competition : [Electronic resource] / B. Eichengreen // Foreign Affairs. – 2009. – Vol. 88. – № 5. – Mode of access : <http://www.foreignaffairs.com/articles/65241/barry-eichengreen/the-dollar-dilemma>.
7. What Underpins China's Finances? // Globalasia.org: a journal of the East Asia foundation. – Mode of access : http://www.globalasia.org/V6N4_Winter_2011/Sink_or_Swim.html?PHPSESSID=9efa612eca730fae4ae7bc22854f6170.
8. World Economic Outlook Database : [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/02/weodata/weorept.aspx>.
9. Zhou Xiaochuan. Reform the International Monetary System : [Electronic resource] / Zhou Xiaochuan // Speech by the Governor of People's Bank of China, 23 march 2011. – Mode of access : <http://www.pbc.gov.cn/publish/english/956/2009/20111229104425550619706/20091229104425550619706.html>.
10. Институт Латинской Америки Российской Академии наук : [Электронный ресурс]. – М., 2012. – Режим доступа : <http://www.ilaran.ru/>
11. Ноздрев С. В. Современный этап и перспективы финансовой интеграции в Азии / С. В. Ноздрев // Российский внешнеэкономический вестник. – 2008. – № 9. – С. 36-48.
12. Соглашения стран БРИК до конца 2012 за отказ от доллара? : [Электронный ресурс] // Dokumentika.org: ежедн. интернет-изд. – 2012. – 29 марта. – Режим доступа : <http://dokumentika.org/ekonomicheskoe-oruzhie/soglashenie-stran-brik-do-kontsa-2011-za-otkaz-ot-dollara>.

Струпинська Н.В., Щербак А.М.**УДК 658.8:339.138****ВИЗНАЧЕННЯ МІСЦЯ МАРКЕТИНГУ У СТРУКТУРІ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ PSA PEUGEOT CITROËN)**

Актуальність. На сучасному етапі розвитку економіка України характеризується нестабільністю, стрімким спадом виробництва, зниженням якості та конкурентоспроможності продукції, що випускається; у той час як конкуренція з боку зарубіжних виробників постійно посилюється. При цьому конкурентний потенціал економіки України є достатньо високим. Однак, маючи усі можливості для досягнення високого рівня конкурентоспроможності своєї продукції та свого підприємства, вітчизняний виробник, унаслідок нерационального використання цих можливостей, не має змоги успішно протидіяти зарубіжним конкурентам.

На сьогодні, як і завжди, актуальним є вивчення зарубіжного досвіду діяльності закордонних підприємств. Особливу увагу представляють підприємства, що мають широкую міжнародну практику. Вивчення та подальше перенесення за методом аналогій здобутого на зарубіжних підприємствах досвіду є досить дієвим інструментом для українських підприємств та організацій. Зазначимо, що важливим моментом є адаптація здобутого досвіду до умов, у яких функціонують українські підприємства.

Постановка проблеми. В статті увага приділяється вивченню маркетингової складової діяльності підприємства. Однією з проблем є невизначеність місця маркетингу у загальній функціональній структурі українських промислових підприємств. Складнощі також виникають із визначенням завдань та функцій маркетингу, встановленням рівнів підлеглості та керівництва на конкретному підприємстві.

Об'єктом дослідження є французьке промислове підприємство Peugeot Citroën, один з провідних французьких виробників автомобілів, а саме виробнича група PSA Peugeot Citroën.

Предметом дослідження є структура відділу комерційного маркетингу у підрозділі Управління сервісними послугами та запчастинами.

Метою статті є визначення місця маркетингу у структурі підприємства (на прикладі виробничої групи PSA Peugeot Citroën).

Відповідно до поставленої мети у статті вирішуються наступні *завдання*: висвітлення зарубіжного досвіду, отриманого у компанії PSA Peugeot Citroën у відділі комерційного маркетингу; визначення структури підприємства, зокрема місця маркетингу у ній; обґрунтування функцій маркетингу на зазначеному підприємстві.

Вклад основного матеріалу. Материнська компанія PSA Peugeot Citroën є другим за величиною в Європі автовиробником після Volkswagen, найбільшим в Європі виробником легких комерційних

автомобілів (18,8% ринку) і лідером у виробництві автомобілів з низьким рівнем вихлопу (26,2% ринку автомобілів, рівень вихлопу яких менше 130 г/км.). Результатами групи за 2011 рік є 3,6 мільйонів автомобілів, що складає 40% за межами Європи. Другий за величиною виробник автомобілів PSA Peugeot Citroën у 2011 році мав товарозбут у 56,1 мільярд євро.

Група PSA Peugeot Citroën має комерційну присутність у 160 країнах й нараховує 205345 співробітників по всьому світу. В минулому році PSA Peugeot Citroën витратила 2 мільярди євро на розробку нових джерел енергії. Діяльність групи також поширюється на фінанси – Banque PSA Finance, логістику – Gefco та автомобільну техніку – Faurecia.

Нараховується більш ніж 430 точок продажу у 21 країнах світу. Загалом, беручи до уваги всі незалежні мережі, кожна марка нараховує 10000 точок продажу та / чи імпортерів у світі.

На даний момент група об'єднує два сильних та незалежних бренди, кожний з яких має тотожний вибір автомобілів та власну комерційну політику. Група є роботодавцем для 201700 співробітників по всьому світу. Після об'єднання двох брендів значно змінилася політика управління в компанії, бо відбулося злиття двох різних моделей розвитку та керування. Це злиття призвело до певних змін в органіграмі компанії. Так, з 2009 органіграма компанії має наступний вигляд (рис. 1).

На думку автора А. Щербак, органіграма являє собою не тільки візуалізацію структури підприємства, але також є схемою провідних функціональних елементів організації, визначає завдання та обов'язки, підпорядковує бізнес-процеси на підприємстві. Вона не визначає поняття організаційної структури, але є її ієрархічним конструктором.

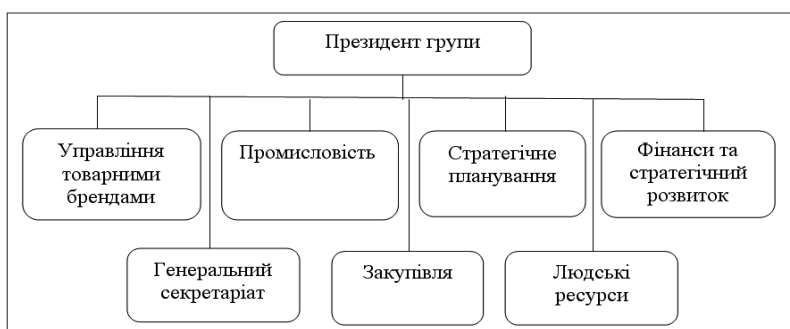


Рис. 1. Органіграма французького промислового підприємства Peugeot Citroën.

Отже, як можна побачити з органіграми, провідними функціональними елементами є генеральний секретаріат, стратегічне планування, фінанси та стратегічний розвиток, промисловість, закупівля, людські ресурси та управління товарними брендами на чолі з президентом групи.

До складу Управління товарними брендами входить підрозділ Управління сервісними послугами та запчастинами. Саме цей підрозділ є предметом нашої уваги, тому буде детально вивчений нижче.

Перш за все, слід зацентрувати увагу на тому, що організаційна структура компанії, що досліджується, є досить складною, багаторівневою та розгалуженою. Таке детальне розгалуження та багаторівневність не притаманна вітчизняним підприємствам, саме тому вивчення цього досвіду є цікавим та актуальним. Так, підрозділ Управління сервісними послугами та запчастинами об'єднує різні функції, що присвячені комерційній діяльності за такими напрямками, як закупівля, логістика, збут і розподіл. Знаходячись у контакті з двома брендами, підрозділ Управління сервісними послугами та запчастинами опікується задоволеністю клієнтів при максимізації виручки та маржі по відношенню до його внеску до результатів всієї виробничої групи. Також зазначений підрозділ керує мережею світових магазинів як різними центральними службами. Структурний розподіл підрозділу наведено на рис. 2.

Як ми бачимо із наведеної схеми, маркетинг займає ключову позицію у діяльності підрозділу та керує багатьма іншими виробничими та комерційними процесами. Зокрема, відділу маркетингу підпорядковується логістика, комерція та після продажне обслуговування. У свою чергу логістика контролює велику кількість бізнес-процесів, що стосуються якості продукції, її проектування та бізнес-планування, яке складається з таких підрозділів, як економічне управління, економічні ресурси, комунікації та дослідження.

Наведений структурний розподіл (рис. 2) є досить укрупненим. Адже, як зазначалося раніше організаційна структура PSA Peugeot Citroën є багаторівневою та доволі розгалуженою, складною для сприйняття. Метою цієї статті є вивчення не всієї оргструктури, а такого її елементу, як маркетинг. Слід відзначити, що особливістю оргструктури маркетингу є його детальна розбивка: відділ маркетингу має велику кількість підрозділів, частина з яких має у підпорядкуванні ще менші одиниці – відділки.

Отже, підпорядкування маркетингу є досить складним процесом, який потребує детального вивчення. Сконцентрувавши увагу на великому підрозділі, що керує двома брендами групи, та безпосередньо усім, що стосується управління сервісними послугами та запчастинами спробуємо зрозуміти цю складну ієрархічну, але у той же час невід'ємну одна від іншої структуру.



Рис. 2. Структурний розподіл підрозділу Управління сервісними послугами та запчастинами.

Перш за все, необхідно відзначити, що назви відділів, що займаються маркетингом складаються з початкових літер тих напрямків, над якими працює відділ. У той час, як на українських підприємствах існують загальні відділи маркетингу, продажів, логістики і т.п., тобто з однієї назви важко зрозуміти чим саме займається відділ; а на французькому підприємстві все набагато простіше і зрозуміліше – у назві відділу міститься вся інформація, щодо напрямків діяльності відділу.

Зазначимо, що підрозділ Управління сервісними послугами та запчастинами входить до складу Управління брендами, який є одним з найбільших та вагомих відділів у загальній оргструктурі PSA Peugeot Citroën.

В основі підрозділу Управління сервісними послугами та запчастинами знаходиться відділ, що охоплює такі напрямки роботи, як маркетинг, ціна, товари, послуги та запчастини (МЦТП). Відділ МЦТП у свою чергу складається з шести підрозділів, що мають неповторні напрямки діяльності. Охарактеризуємо головні напрямки шести підрозділів, що входять до складу відділу МЦТП:

- підрозділ 1: організація роботи колективу; ціноутворення; розробка основних характеристик проектів; вивчення показників результатів господарської діяльності;
- підрозділ 2: комерційний маркетинг;
- підрозділ 3: товари та аксесуари;
- підрозділ 4: оригінальні запчастини та додаткові комплекти;
- підрозділ 5: товари для професіоналів;
- підрозділ 6: після продажне обслуговування.

Усі зазначені підрозділи також мають назви за початковими літерами (ці початкові літери не згадуються у статті, щоб уникнути франко-української плутанини). Ми бачимо, що до складу так званого відділу маркетингу (МЦТП) входять підрозділи, що охоплюють велику кількість напрямків діяльності: маркетологи відстежують загальні показники господарської діяльності підприємства, розробляють основні характеристики потенційних проектів, займаються окремо товарами широкого споживання, окремо запчастинами, окремо професійними і т.п.

Особливої уваги та вивчення потребує підрозділ 2 – комерційний маркетинг. Цей підрозділ містить у собі ще менші підпорядковані одиниці (відділки), а саме: відділок, що відповідає за Інтернет зв'язок; відділок введення та розробки маркетингових проектів; відділок просування; відділок реклами та іміджу.

Основними функціями відділу комерційного маркетингу є:

- заохочення дочірніх підприємств, просування на ринок імпортерів, проведення аналітичних досліджень, семінарів та виїздів, координація та організація виставок;
- координація випуску нової продукції, контроль за стандартами та методами діяльності організації, методами ведення бізнесу, проведення комерційного навчання, ведення документації B2B;
- розробка звітів, реклама аксесуарів, підтримка зовнішніх зв'язків, Інтернет - ведення товарного бренду, розробка зображення бренду;
- створення та управління різноманітними маркетинговими засобами, розробленими на Інтернет платформі по всьому світу.

Для кращого й повнішого розуміння місця комерційного маркетингу у загальній структурі підприємства, зобразимо схематично відділ маркетингу (МЦТП), шість підрозділів, що входять до його складу та чотири зазначені відділки, що є складовими підрозділу комерційного маркетингу (рис. 3).

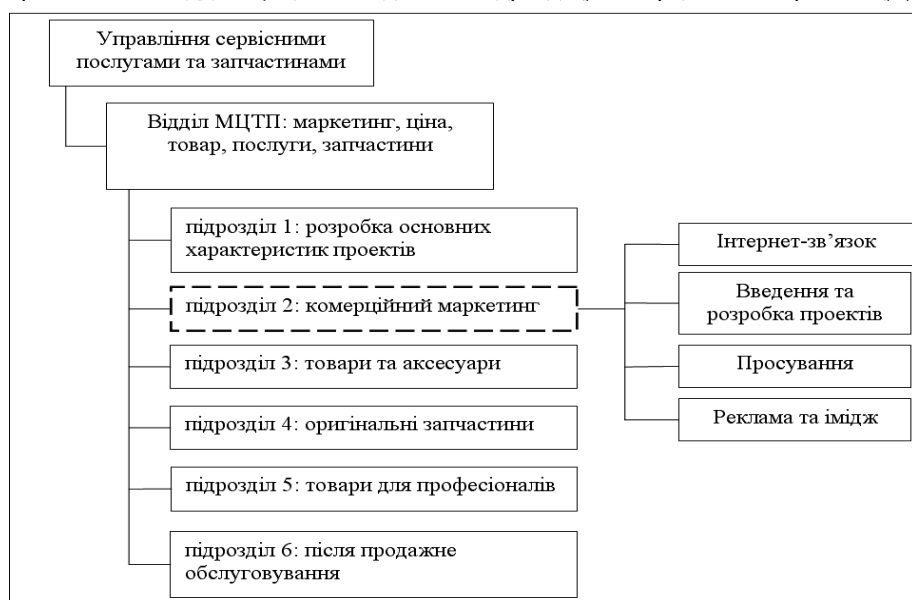


Рис. 3. Структура відділу МЦТП.

Основою маркетингу на великому французькому підприємстві є економічний аналіз кожного комерційного кроку та бізнес процесу. Бізнес-процесом є будь-яка діяльність, що має вхідний продукт, додає вартість до нього та забезпечує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача. Для автоматизації та управління бізнес-процесами потрібен спектр завдань, до складу яких входять різноманітні операції, що виконуються співробітниками, – обробка цифр та документів, покрокове заповнення та обробка даних.

Необхідною умовою є також взаємодія із зовнішніми ІТ-системами. Як правило, автоматизуються ключові бізнес-процеси діяльності підприємства: формування замовлень, виконання заявок клієнтів, розробка й випуск нової продукції і т. п., а також інші нескладні, але численні та рутинні процеси.

В компанії PSA Peugeot Citroen у підрозділі комерційного маркетингу для якісного управління бізнес-процесами використовується програмне забезпечення Promotool, що було розроблене спеціально для компанії, а по суті є синтезом найкращих модулів, притаманних ERP та CRM-системам.

Програмне забезпечення Promotool робить прогнози, аналізує рентабельність запланованих та проведених акцій для імпортерів марок Peugeot AP та Citroen AC, аналізує розмір прибутку від продажу акційних запчастин та надання послуг, аналізує розмір фіксованої облікової ставки та об'ємів поставки при умові повної забезпеченості рентабельності пропозиції.

Висновки. У статті на основі зарубіжного досвіду (на прикладі виробничої групи PSA Peugeot Citroen) визначено місце маркетингу та схематично зображено його структуру на промисловому підприємстві. Узагальнюючи вивчений досвід, можна казати про те, що маркетинг – це не один відділ у компанії, це образ життя та мислення усіх працівників компанії. Маркетинг охоплює усі напрями роботи, аналізує усі можливі показники діяльності компанії та є нерозривним із виробництвом.

Маркетинг – це багаторівнева та розгалужена структура, у якій кожен відділок виконує поставлені задачі. Функціональні обов'язки повинні бути чітко сформульовані та, якщо це необхідно, пояснені у розгорнутій формі. Діяльність відділів маркетингу відрізняється великим ступенем узгодженості та координованості з іншими відділами.

Джерела та література:

1. PSA Peugeot Citroen Le Groupe : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.psa-peugeot-citroen.com/fr/psa_groupe/groupe_b1.php.
2. Le portail PSA intranet du groupe PSA : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://portail.mpsa.com/>.