

УДК 658.7

А. Т. Клименко,
аспірант, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2927-7403>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.12.151

ФУНКЦІОНАЛЬНА КООРДИНАЦІЯ ПРОЦЕСУ ВИКОНАННЯ ЗАМОВЛЕНЬ В СИСТЕМІ ОПТОВОЇ ДИСТРИБУЦІЇ

A. Klymenko,
Postgraduate, Dnipro University of Technology

FUNCTIONAL COORDINATION OF THE ORDER FULFILLMENT PROCESS IN THE WHOLESALE DISTRIBUTION SYSTEM

У статті розглянуто теоретико-прикладні аспекти функціональної координації процесу виконання замовлень в системі оптової дистрибуції. Обґрунтовано необхідність трансформації традиційної моделі управління логістичними процесами з урахуванням сучасних вимог до якості клієнтського сервісу, швидкості доставки та ефективності міжпідроздільної взаємодії. Запропоновано адаптовану модель управління Order Fulfillment, що базується на структурі моделі GSCF (Global Supply Chain Forum), із поетапним упровадженням відділу обслуговування клієнтів у межах логістичної служби підприємства. Особливу увагу приділено розподілу функціональних обов'язків між ключовими підрозділами, узгодженню рішень, оптимізації логістичної мережі та впровадженню системи оцінювання ефективності процесу виконання замовлень. Запропонована система координації сприяє зниженню внутрішніх конфліктів, мінімізації дублювання функцій, підвищенню точності операційного виконання замовлень і забезпечує стратегічні переваги у вигляді зростання клієнтської лояльності, скорочення витрат і підвищення ринкової адаптивності підприємства.

The article explores the issue of improving the efficiency of order fulfillment management in wholesale trade by establishing functional coordination among the company's structural units. It is determined that one of the main causes of interdepartmental conflicts is the lack of clear distribution of responsibilities, duplication of functions, and weak information interaction. In this context, a relevant scientific and practical task is to develop an organizational model that ensures coordinated interaction among participants in the logistics process, aligns with the company's strategic goals, and considers its resource constraints.

An integrated order fulfillment management model based on the GSCF structure is proposed, which divides the process into planning and execution stages. Special attention is given to the implementation of a Customer Service Department (CSD) within the company's logistics unit, which enables centralized order processing, improved information flows, and reduced likelihood of errors. The article provides a detailed analysis of departmental responsibilities across each stage of the order fulfillment process, including order registration, verification, document generation, picking, transportation, and customer feedback.

The study proposes a methodology for the gradual implementation of organizational changes with minimal internal risks. Different options for the CSD's reporting structure are analyzed, with the optimal solution identified as its integration into the logistics department. This approach combines operational capabilities with information transparency and ensures the consistency of actions across the logistics chain. The importance of a performance indicator system is emphasized, focusing on the integral evaluation of logistics service efficiency, considering service quality, costs, and strategic outcomes.

The practical significance of the proposed model lies in its applicability to wholesale distribution enterprises with various levels of organizational maturity. Expected outcomes include increased customer loyalty, cost optimization, reduced return rates, shorter logistics cycle times, and improved process manageability.

Ключові слова: оптова дистрибуція, виконання замовлень, логістична координація, відділ обслуговування клієнтів, функціональний розподіл, управління замовленнями, логістична ефективність.

Key words: wholesale distribution, order fulfillment, logistics coordination, customer service department, functional allocation, order management, logistics efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах зростаючої складності логістичних операцій та підвищених очікувань з боку клієнтів процес виконання замовлень перетворюється на критичний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств оптової дистрибуції. Нерівномірність розподілу функцій, дублювання повноважень та низька узгодженість між підрозділами зумовлюють затримки, помилки та конфлікти, що знижують ефективність логістичних процесів і негативно впливають на рівень клієнтського сервісу. У цьому контексті актуальним науковим і прикладним завданням є розробка організаційно-методичних рішень, спрямованих на формування дієвої системи функціональної координації, яка забезпечує узгодженість дій усіх учасників процесу виконання замовлень, мінімізацію витрат і зростання лояльності споживачів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових публікаціях управління процесом виконання замовлень розглядається з позицій оптимізації логістичних операцій (В.А. Світлична, С.Ю. Землянська, С.С. Гавенко; В.Г. Грибков, О.А. Сєдих), розробки алгоритмів планування (С.О. Косилов; В.І. Скіцько, Ю.В. Ігнатова) та впровадження інформаційних рішень (К.В. Логвиненко; А.А. Мрихін, С.Г. Антошук). Дослідники І.В. Поповиченко, Є.С. Альошинський, Н.Ф. Стеблюк, А. Черчата акцентують увагу на організації логістичних

служб та їх координації, а М.В. Дубель, Т.В. Янчук і Т. Шатаєва — на аспектах клієнтського сервісу й цифрової дистрибуції. Узагальнені підходи створюють базу для подальшого розвитку системи функціональної координації у сфері оптової логістики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування та розробка організаційно-методичних засад функціональної координації процесу виконання замовлень в системі оптової дистрибуції шляхом визначення ролі структурних підрозділів, оптимізації розподілу відповідальності між ними та впровадження інтегрованої моделі логістичної взаємодії, орієнтованої на підвищення ефективності обслуговування клієнтів і забезпечення стратегічної результативності підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Серед ключових елементів організаційно-методичного інструментарію логістичної координації, що забезпечують ефективне управління міжфункціональними конфліктами в оптовій торгівлі, варто виокремити три складові. По-перше, це чітке функціональне розмежування обов'язків між структурними одиницями, задіяними в основних бізнес-процесах. По-друге, належне інформаційне забезпечення взаємодії між цими підрозділами. І по-третє, визначення відповідального суб'єкта координації залежно від специфіки організаційної структури управління на підприємстві.

Ефективний розподіл функціональних обов'язків у межах процесу управління матеріальними потоками потребує урахування низки визначальних чинників. Зокрема, діяльність кожного підрозділу має відповідати стратегічній меті компанії, не вступаючи в конфлікт із корпоративними цілями; виконувати функції повинні бути однорідними за своєю сутністю; необхідно забезпечити відповідність між завданнями та наявними ресурсами структурної одиниці — як людськими, так і матеріальними та інформаційними.

У контексті викладеного доцільно розглянути особливості функціонального розподілу в межах одного з найбільш конфліктогенних бізнес-процесів сфери дистрибуції — процесу виконання клієнтських замовлень.

Для структурного опису цього процесу доцільно скористатися моделлю управління ланцюгами постачання, запропонованою Всесвітнім форумом з питань логістики (Global Supply Chain Forum — GSCF). Вона визнана у міжнародній практиці як ефективний інструмент моделювання та дозволяє комплексно описати ключові процеси supply chain management (SCM), з урахуванням як міжфункціональної, так і міжорганізаційної взаємодії [15].

Однією з переваг моделі GSCF є її гнучкість щодо впровадження в організаціях із традиційною лінійно-функціональною структурою. Такий підхід дає змогу уникнути необхідності радикальних організаційних змін, поступово інтегруючи елементи процесного управління без суттєвих внутрішніх потрясінь, що, в свою чергу, підвищує ймовірність успішної реалізації трансформаційних ініціатив.

Основною ціллю процесу виконання замовлень у межах моделі GSCF є забезпечення максимально повного задоволення потреб клієнтів за умов мінімізації сукупних витрат. Водночас у науковій літературі простежується певна термінологічна варіативність щодо назви цього процесу: поряд із поняттям "виконання замовлень" (order fulfillment — OF), нерідко вживається термін "управління замовленнями" [3; 7].

Слід зазначити, що термін "управління замовленнями" охоплює, зокрема, і стадію їх планування, коли визначаються ключові параметри — зокрема, строки подачі заявок клієнтами [4]. Проте, як свого часу підкреслював Ф. Тейлор, функції планування і контролю не тотожні функції безпосереднього виконання операцій [18]. Тому більш коректним є вживання поєднаного терміну — "управління замовленнями та їх виконання".

Однак, у межах моделі GSCF така деталізація є зайвою, оскільки структура цієї моделі вже передбачає розподіл процесів за рівнями: перший рівень — планування, другий — реалізація. Це дає підстави стверджувати, що, незважаючи на використання поняття "order fulfillment", у моделі фактично охоплюються всі складові процесу — від формування запиту до постачання товару, включаючи організаційні, контрольні та планувальні аспекти. Тому в подальшому тексті дослідження буде використано саме усталений у рамках GSCF термін "виконання замовлень".

Важливим етапом упровадження ефективної логістичної координації є визначення функціонального розподілу обов'язків між структурними підрозділами оптового підприємства на всіх ключових фазах процесу виконання замовлень клієнтів [5]. У цьому контексті модель GSCF дозволяє структурувати планувальну частину процесу Order Fulfillment у вигляді логічної послідовності аналітичних і проектних дій, які охоплюють:

- оцінку маркетингової стратегії та цілей обслуговування клієнтів;
- аналіз існуючої логістичної інфраструктури;
- формування вимог до процесу виконання замовлень;
- виявлення потенціалу модифікації логістичної мережі;
- проектування плану виконання замовлень;
- визначення релевантних показників ефективності процесу.

Першим кроком є глибокий аналіз чинної маркетингової стратегії підприємства та встановлення цілей клієнтського сервісу. Відповідальність за реалізацію цього етапу покладається на маркетинговий підрозділ, який має ідентифікувати пріоритети покупців та сформувати розуміння ролі післяпродажного сервісу в реалізації загальної стратегії компанії. Фінансова служба, зі свого боку, зобов'язана встановити рамки фінансової доцільності, визначивши допустимий обсяг витрат на забезпечення обслуговування замовлень.

На наступному етапі логістична аналітика оцінює поточну логістичну мережу, зокрема її пропускну здатність і ресурсні обмеження. Результати цієї оцінки, у вигляді очікуваних витрат, передаються до фінансового підрозділу для формування бюджету на реалізацію замовлень.

Третій етап — формування вимог до виконання замовлень — включає комплексне вирішення низки взаємопов'язаних завдань:

— дослідження тривалості логістичного циклу "отримання замовлення — оплата" (аналітичний і фінансовий підрозділи);

— оцінка можливостей наявної постачальної системи забезпечення товарними ресурсами (аналітика та закупівлі логістичної служби);

— моделювання альтернативних варіантів тривалості циклу виконання замовлень і параметрів обслуговування клієнтів. Маркетинговий підрозділ, спираючись на аналітику ринку та внутрішню інформацію від продажів, формує сценарії, які оцінюються з позицій впливу на дохідність. Аналітична логістика оцінює витрати кожного з варіантів, а фінансова служба розробляє економічну модель інтегральної ефективності. У підсумку, маркетинг і логістика узгоджують оптимальну конфігурацію циклу виконання замовлення для подальшої імплементації;

— встановлення технічних і операційних вимог до логістичної інфраструктури;

— урахування нормативно-правових обмежень, зокрема щодо поводження з небезпечними вантажами або маркування імпортованої продукції (логістичні підрозділи за участі операційної логістики);

— визначення унікальних компетенцій підприємства в обслуговуванні клієнтів, які можуть слугувати основою конкурентної переваги. Це завдання виконується маркетинговим відділом у взаємодії з аналітикою логістики, що забезпечує узгодженість із загальною стратегією позиціонування.

Варто зауважити, що вимоги до виконання замовлень не є уніфікованими й можуть істотно відрізнятися залежно від категорій клієнтів, їхньої важливості для бізнесу та обсягів співпраці. Це зумовлює необхідність диференційованого підходу до проектування параметрів обслуговування в межах різних сегментів контрагентів.

Інформація, отримана на попередніх етапах планування процесу ОФ, забезпечує аналітичну основу для співставлення сформованих вимог клієнтів із наявними логістичними можливостями підприємства, включаючи інфраструктурні та фінансові обмеження. У разі виявлення невідповідностей між цими двома компонентами виникає необхідність адаптації або трансформації чинної логістичної мережі з метою усунення виявлених диспропорцій. Основну відповідальність за здійснення такої діагностики покладається на аналітичний підрозділ логістичної служби.

У процесі визначення функціональних обов'язків відповідних структурних підрозділів під

час модифікації логістичної інфраструктури доцільно використовувати адаптований алгоритм формування системи дистрибуції, запропонований у межах цього дослідження. На відміну від традиційної моделі GSCF, запропонований підхід забезпечує більш детальну регламентацію процедур проектування мережі розподілу товарів.

Формування нової конфігурації логістичної мережі здійснюється на основі існуючих планів продажів, типу збутової стратегії та результатів географічної сегментації ринку, що здійснюється маркетинговим та торговельним підрозділами. Завдання логістичної служби — побудувати альтернативну модель логістичної мережі, яка, у межах наявного бюджету, забезпечить виконання замовлень відповідно до встановлених параметрів обслуговування.

У цьому контексті логістичний підрозділ виконує такі ключові функції:

— Встановлення регіонів товаропостачання, що передбачає визначення територіального поділу ринку з урахуванням оптимального радіуса логістичного обслуговування. Це рішення формується аналітичним відділом логістики на підставі вимог клієнтів до термінів доставки та можливостей транспортної інфраструктури.

— Регламентація рівня товарних запасів на стороні клієнтів і визначення частоти постачань. За реалізацію цього завдання відповідає підрозділ управління запасами логістики у взаємодії з маркетингом і продажами. Вимоги клієнтів до мінімального обсягу запасів можуть передаватися безпосередньо службою продажів.

— Формування попередніх варіантів структури розподільчої мережі, включаючи складську інфраструктуру та варіанти товаропостачання. В аналітичному супроводі беруть участь також фахівці з управління запасами (оцінка впливу вибору на рівень складування) і закупівель (оцінка здатності постачальників забезпечити стабільні поставки).

— Розробка стратегій розподілу товарів у межах складської мережі. Це завдання виконується відділом управління запасами на основі прогнозів продажів, даних про коливання попиту, тривалість циклів поповнення, витрат на зберігання, логістичних обмежень і ритмічності постачань. Дані надають відділ маркетингу, закупівель, аналітична служба та інші залучені підрозділи.

— Оцінювання варіантів логістичної структури з метою вибору оптимальної конфігурації, яка забезпечить мінімізацію загальних логі-

стичних витрат при дотриманні визначених обмежень. Це рішення формується аналітичною групою логістики.

— Деталізація моделі складської мережі, яка включає визначення кількості складів, їх географічного розташування та правового статусу (власні/орендовані). До участі в цьому етапі залучаються маркетингова служба (для оцінки потенційних втрат від недоотриманих продажів), фінансова служба (з метою перевірки відповідності бюджетним рамкам) та закупівельники (для аналізу географії розміщення постачальників).

— Оптимізація технологій товароруку, що охоплює вибір типів транспортних засобів і розробку ефективних маршрутів доставки. За реалізацію відповідають аналітичний і транспортний підрозділи логістичної служби.

— Формування інформаційної інфраструктури мережі розподілу, яка передбачає інтеграцію логістичних, маркетингових, фінансових і торговельних систем у єдиний інформаційний простір. Постановку вимог здійснюють відповідні підрозділи, а технічна реалізація покладається на IT-службу підприємства [1; 6; 8].

Таким чином, процес трансформації логістичної мережі оптового підприємства ґрунтується на чіткій взаємодії між аналітичними, операційними та управлінськими підрозділами, що дозволяє узгодити клієнтоорієнтовані вимоги з можливостями ресурсного забезпечення.

На основі результатів аналізу роботи постачальників, отриманих від відділу закупівель, логістична служба (зокрема, аналітичний підрозділ та відділ управління запасами) може ініціювати адаптацію моделі логістичної мережі постачання. Такі зміни спрямовані на узгодження можливостей постачальників із визначеними параметрами обслуговування клієнтів і забезпечення виконання замовлень відповідно до встановлених стандартів.

Пропозиції щодо трансформації логістичної мережі мають проходити внутрішню процедуру затвердження: спочатку вони схвалюються керівником логістичної служби, далі погоджуються з керівниками суміжних функціональних підрозділів, і, насамкінець, затверджуються вищим керівництвом підприємства.

Наступним етапом у межах процесу планування ОФ є формування комплексного плану виконання замовлень, який включає такі ключові напрями:

— визначення допустимого часового інтервалу для розміщення замовлень клієнтами;

— формулювання умов оплати, мінімального обсягу замовлення та параметрів, що регламентують вимоги клієнта до характеристик замовлення;

— розробка стандартної процедури обробки замовлень (з урахуванням специфіки ключових клієнтів і ринкових сегментів);

— визначення алгоритмів дій у ситуаціях, коли одночасне задоволення всіх заявок є неможливим.

Визначення допустимого періоду подання замовлень клієнтами передбачає реалізацію кількох взаємопов'язаних дій:

1. Оцінка потенціалу логістичної інфраструктури компанії — здійснюється аналітичним підрозділом логістики.

2. Формування альтернатив часових вікон для прийому замовлень — відповідальність несе маркетингова служба, яка співпрацює з відділом продажів та логістичною аналітикою.

3. Оцінювання витрат на логістичне обслуговування в межах кожного сценарію — аналітичний підрозділ логістики.

4. Аналіз впливу кожного варіанта графіка на обсяги виручки — маркетингова служба.

5. Моделювання загального економічного ефекту кожного з альтернативних варіантів — фінансовий підрозділ.

6. Прийняття оптимального рішення за критерієм максимізації інтегральної економічної ефективності — колективне рішення маркетингу, аналітичної логістики та відділу продажів.

Аналогічна процедура застосовується для встановлення мінімального обсягу замовлення та діапазону інших технічних вимог, зокрема щодо типу тари, пакування, видів товароносіїв тощо. Умови оплати замовлення визначаються фінансовою службою з урахуванням платоспроможності клієнтів і внутрішньої кредитної політики компанії.

Формалізація узгоджених умов здійснюється співробітниками відділу продажів, які доводять затверджені параметри до ключових клієнтів і забезпечують їхнє інформування на регулярній основі.

Далі аналітичний відділ логістичної служби, у співпраці з транспортним і складським підрозділами, а також за участі торговельної служби, розробляє узагальнену модель процедури виконання замовлень. Ця модель має враховувати як стандартизовані, так і індивідуальні особливості різних груп клієнтів, включаючи сегменти з підвищеними вимогами.

Окремо слід виділити етап планування дій у випадках, коли компанія не може одночасно задовольнити всі заявки контрагентів. Розроб-

ка відповідних алгоритмів дій є компетенцією маркетингової служби, яка формує принципи пріоритетизації клієнтів відповідно до їхньої стратегічної важливості. Запропоновані правила проходять обов'язкову процедуру погодження із торговельним підрозділом.

Завершальним етапом планування є визначення системи індикаторів ефективності виконання замовлень, що дозволяє здійснювати подальший моніторинг якості процесу ОФ. Перелік показників формується спільно маркетинговою, торговельною, логістичною (аналітичним підрозділом) і фінансовою службами. До типових метрик можуть належати:

- тривалість логістичного циклу замовлення;
- рівень виконання замовлень (у натуральному, вартісному та структурному вимірах);
- частка ідеальних замовлень (без помилок у документації, затримок, рекламацій);
- витрати на логістичне обслуговування одного замовлення;
- своєчасність і точність доставки;
- ефективність документообігу (правильність і повнота супровідної документації);
- витрати на останній етап доставки, включно з поверненнями [10; 12; 17].

Залежно від специфіки підрозділу можуть застосовуватися й більш деталізовані показники, наприклад, тривалість введення заявки до інформаційної системи, час комплектації на складі або витрати на транспортну логістику.

Вибір релевантних показників ефективності та визначення їхніх цільових значень відбувається у межах міжфункціональної взаємодії аналітичного підрозділу логістичної служби та маркетингового відділу. Запропоновані індикатори підлягають погодженню на рівні керівників відповідних функціональних служб і затверджуються керівництвом підприємства. Фінансовий підрозділ, у свою чергу, здійснює інтеграцію обраних показників із загальною системою оцінки результативності діяльності компанії, зокрема через прив'язку до економічної доданої вартості (EVA) або інших інтегральних показників ефективності.

Забезпечення результативної реалізації будь-якого міжфункціонального процесу потребує наявності чіткого центру координації, відповідального за узгодження дій усіх учасників процесу та досягнення очікуваних результатів. У контексті процесу виконання клієнтських замовлень таку функцію може виконувати відділ обслуговування клієнтів (ВОК), інтегрований у логістичну службу.

Проте одномоментне впровадження нового підрозділу із розширеними координаційними повноваженнями здатне викликати спротив з боку персоналу існуючих функціональних служб, що може призвести до загострення організаційних конфліктів. У зв'язку з цим доцільним є поетапний підхід до трансформації, що дозволяє поступово інтегрувати нові управлінські практики та коригувати їх відповідно до виявлених бар'єрів.

На першому етапі передбачається створення ВОК як операційного підрозділу в межах логістичної служби, основними завданнями якого є приймання замовлень від відділу продажів, забезпечення інформаційної взаємодії між усіма учасниками процесу ОФ, а також опрацювання звернень і претензій клієнтів. У цьому форматі діяльність ВОК зводиться до виконання комунікаційної та сервісної функції без прямої участі в етапах планування логістичних операцій.

На другому етапі трансформації до повноважень ВОК додається функція приймання замовлень безпосередньо від клієнтів, а також координаційні обов'язки у процесі виконання замовлень. Відтак підрозділ стає повноцінним учасником процесів планування, зокрема в частині аналізу маркетингової стратегії, формування вимог до логістичного сервісу, розробки процедур ОФ та визначення ключових показників ефективності.

У традиційній моделі операційної діяльності приймання замовлень здійснюють менеджери з продажу [2], а їх виконання — відповідні підрозділи логістики. Така функціональна сегментація нерідко призводить до розбалансованості процесу, виникнення конфліктів через розподіл відповідальності, дублювання операцій або неузгодженість у виконанні завдань. Практика свідчить, що особливо гостро ці проблеми проявляються в організаціях, орієнтованих на великі обсяги обслуговування, зокрема в середовищі оптової торгівлі.

Передача ВОК функції обробки замовлень безпосередньо від клієнтів дозволяє ліквідувати дублюючі етапи взаємодії між службою продажів та логістикою, знизити ймовірність помилок, пов'язаних із передачею інформації, та забезпечити кращу керованість процесом. Крім того, всі залучені підрозділи опиняються у межах єдиної вертикалі підпорядкування (логістичної служби), що сприяє оперативному узгодженню дій та скороченню циклу виконання замовлень.

Служба продажу при цьому зберігає стратегічні функції: залучення нових клієнтів, ве-

дення переговорів і укладання договорів, участь у просуванні продукції та маркетингових ініціативах, а також підтримка у вирішенні нестандартних запитів клієнтів.

Запропонована модель розподілу функцій між ВОК і службою продажу має низку додаткових переваг:

- підвищення продуктивності менеджерів з продажу за рахунок можливості зосередитися на завданнях залучення клієнтів, не відволікаючись на супровід типових замовлень;

- підвищення прозорості системи оцінювання ефективності менеджерів через чітке розмежування завдань і відповідальності;

- зменшення ризиків втрати клієнтської бази, оскільки функція постійної взаємодії з клієнтами не залежить від окремих працівників, а реалізується через інституціоналізований підрозділ.

Хоча для більшості вітчизняних підприємств створення окремого відділу обслуговування клієнтів є інноваційною практикою, у країнах із розвиненими ринками, зокрема в США, розмежування функцій продажу та обслуговування є усталеною нормою [13].

Варто також наголосити, що передача функції приймання замовлень до ВОК доцільна у разі, коли підприємство обслуговує постійну клієнтську базу із типізованими запитами. Якщо ж замовлення мають індивідуальний характер і потребують значної адаптації (наприклад, при постачанні нестандартизованого промислового обладнання), така функція може залишитися в компетенції менеджерів з продажу.

Окрім первинної обробки замовлень і роботи з претензіями, ВОК також може бути наділений повноваженнями щодо координації міжфункціональної взаємодії в межах процесу OF, а також відповідальністю за оперативне вирішення конфліктних ситуацій. Це дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління: запобіганню збоїв у роботі через попередню координацію дій служб і своєчасне виявлення проблем на етапі їх виникнення [11; 16].

Формування повноцінного підрозділу, що відповідає за весь життєвий цикл виконання замовлення — від прийому до постачання, — підвищує як якість клієнтського сервісу, так і ефективність управління логістичним процесом. Цей підхід знаходить підтримку як серед західних, так і серед українських фахівців [9].

При впровадженні ВОК важливо визначити його місце в організаційній структурі компанії. Існує кілька варіантів:

- 1) як підрозділ у складі служби продажу (комерційного департаменту);

- 2) як самостійна організаційна одиниця, підпорядкована безпосередньо вищому керівництву (генеральному чи виконавчому директору);

- 3) як структурний елемент логістичної служби.

Надалі доцільним є порівняльний аналіз кожного з варіантів з огляду на їх переваги, недоліки та відповідність стратегічним завданням підприємства.

У науковій і прикладній літературі поширеною є точка зору, згідно з якою відділ обслуговування клієнтів доцільно розмішувати у складі служби продажу [14]. Такий підхід, дійсно, є організаційно простим і дає змогу розмежувати обов'язки між фахівцями, що відповідають за залучення нових клієнтів, та тими, хто супроводжує вже існуючі контракти. Однак, незважаючи на операційну зручність і "безболісність" реалізації, така модель має низку суттєвих обмежень:

- обмежений інформаційний горизонт: працівники ВОК у складі комерційної служби, як правило, не мають доступу до повної картини процесів, що відбуваються в логістичному ланцюзі, і, відповідно, не можуть приймати системні рішення на базі повного аналізу;

- відсутність координаційної спроможності у межах процесу OF через обмеження функціонального бачення та можливі конфлікти інтересів між цілями служби продажу та корпоративними завданнями (зокрема у сфері балансування витрат і рівня сервісу);

- ризик формування завищених очікувань клієнтів, коли фахівці продажу обіцяють неможливий рівень обслуговування, що зумовлює конфлікти з логістикою та втрату репутації компанії.

Інша організаційна альтернатива — підпорядкування ВОК безпосередньо вищому керівництву — дозволяє уникнути вищезазначених конфліктів інтересів, забезпечуючи незалежну позицію цього підрозділу в межах корпоративної ієрархії. Таке розміщення надає ВОК доступ до інформації про весь внутрішній ланцюг постачання та дозволяє ефективно координувати міжпідроздільну взаємодію. Водночас, основним недоліком цієї моделі є обмежений рівень інтеграції з логістикою, що може знизити якість оперативного управління і спричинити помилки у прогнозуванні можливостей виконання замовлень.

Оптимальним, на нашу думку, є включення ВОК до складу логістичної служби, що забезпечує такі ключові переваги:

— тісний зв'язок із операційними логістичними підрозділами;

— повне розуміння потенціалу та обмежень логістичної інфраструктури;

— доступ до повної картини процесів у внутрішньому ланцюзі постачання;

— об'єднання більшості етапів процесу OF у межах єдиної служби, що покращує управлінську керованість;

— зменшення інтенсивності конфліктів між ВОК і логістичними підрозділами.

Єдиним потенційним ризиком цієї моделі є можлива орієнтація ВОК на локальні інтереси логістики (наприклад, максимальне скорочення витрат), що може відбуватися на шкоду рівню обслуговування клієнтів. Цей ризик можна знизити шляхом:

— впровадження у ВОК чітко сформульованої політики обслуговування клієнтів, узгодженої в межах CRM-системи;

— встановлення балансуєчих показників ефективності, які враховують як рівень сервісу, так і витрати;

— формування системи мотивації персоналу, орієнтованої на досягнення комплексних цілей.

З огляду на наведений порівняльний аналіз, у подальшому дослідженні за базовий варіант розміщення ВОК приймається його інтеграція до логістичної служби.

З урахуванням визначеної ролі та організаційного підпорядкування ВОК, доцільно розглянути розподіл функцій між підрозділами підприємства на етапі виконання замовлень клієнтів, відповідно до структури процесу OF у моделі GSCF. Зазвичай до таких етапів належать:

1. Приймання замовлення від клієнта;
2. Внесення замовлення до корпоративної інформаційної системи;
3. Обробка замовлення;
4. Підготовка супровідної документації для комплектації та відвантаження;
5. Комплектація замовлення;
6. Відвантаження;
7. Доставка замовлення клієнту (у разі надання такої послуги);
8. Оцінювання результатів виконання замовлення.

На початковій фазі реорганізації, обробка першого етапу (прийом замовлення) лишається за службою продажу. Однак, після завершення другої фази трансформації, цю функцію перебирає відділ обслуговування клієнтів у складі логістичної служби.

Отримане замовлення вноситься в систему управління замовленнями або ERP-систе-

му компанії — спочатку менеджером служби продажу, а після змін — співробітником ВОК. Запис замовлення відбувається через відповідну форму в корпоративній інформаційній системі, що також дозволяє одразу перевірити його відповідність встановленим параметрам (визначеним ще на етапі планування процесу OF). У разі відповідності замовлення автоматично переходить на наступний етап — обробку.

Якщо замовлення не відповідає допустимим критеріям (наприклад, за обсягом, асортиментом, часом подачі тощо), менеджер зобов'язаний проінформувати клієнта та ініціювати його коригування. Відповідальність за зворотний зв'язок із клієнтом на цьому етапі несе відповідний підрозділ — продажі або ВОК, залежно від стадії реорганізації.

Крім основних операцій, важливою функцією на цьому етапі є моніторинг помилок у введенні замовлень. Це передбачає:

- ведення статистики помилок;
- аналіз причин їх виникнення;
- розробку рекомендацій для їх усунення в майбутньому.

Таке системне відстеження сприяє не лише підвищенню точності операційної роботи, а й формуванню культури безперервного вдосконалення в межах служби клієнтського обслуговування.

Обробка клієнтського замовлення передбачає виконання низки взаємопов'язаних операцій, що вимагають участі декількох підрозділів підприємства. Основні завдання на цьому етапі включають:

— перевірка фінансового статусу клієнта, зокрема наявності простроченої дебіторської заборгованості, що здійснюється фінансовою службою;

— оцінка наявності товарних запасів, замовлених клієнтом. Цю функцію виконує відділ обслуговування клієнтів на основі даних інформаційної системи щодо залишків на складах і очікуваних поставок (товарів "у дорозі"). У разі відсутності товару на складі менеджер ВОК (або, на першій фазі трансформації, через службу продажу) пропонує покупцю заміну. Якщо товар фізично наявний, але зарезервований, працівник ВОК керується внутрішніми регламентами пріоритезації, затвердженими на основі оцінки клієнтської значущості (визначеної маркетинговим підрозділом);

— планування маршруту виконання замовлення, тобто деталізований опис переміщення товару в межах ланцюга постачання. ВОК розробляє маршрут у розрізі: вибору складу фор-

Таблиця 1. Розподіл відповідальності за етапами процесу виконання замовлень клієнтів

Етап процесу	Функціональні підрозділи		Служба маркетингу		Служба логістики		Служба продажу		Фінансова служба		Відділ обслуговування клієнтів		Аналітичний відділ		Транспортний відділ		Відділ складського господарства	
	Етапи перетворення		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Оцінювання ринкової стратегії підприємства та формування стандартів клієнтського сервісу	в	в		р							р							
Дослідження наявної інфраструктури логістики				в	в								в	в				
Формулювання параметрів до логістичного обслуговування замовлень	у	у	в	в; р	р	р	р	р	р	р	р	р	в	в				
Аналіз потенціалу адаптації існуючої логістичної моделі				в	в								в	в				
Проектування сценарію виконання замовлень	у	у	в	в; р	р	р	р	р	р	р	р	р	в	в				
Встановлення переліку метрик ефективності логістичного процесу	у	у	в	в; р							р	р	в	в				
Реєстрація запиту на постачання з боку клієнта				в	в						в							
Занесення даних замовлення до інформаційної системи				в	в						в							
Опрацювання та верифікація замовлення відповідно до наявних ресурсів			в	в						в	в							
Оформлення пакета супровідних документів для транспортування продукції			в; р	в; р				р	р	в	в				р	р		
Проведення операцій з підготовки товарів до відвантаження			в	в													в	в
Фактична передача товару до логістичного каналу			в	в													в	в
Організація транспортування товарної партії до замовника			в	в											в	в		
Аналіз результативності всіх етапів процесу обробки та виконання замовлення	р	р	в; р	в; р	р	р	р	р	р	р	в	в	р	р				

Умовні позначення: в — відповідальність за прийняття рішення / виконання етапу процесу; у — узгодження рішення; р — участь у прийнятті рішення.

мування замовлення; міжскладських переміщень (наприклад, доставка із розподільчого центру до складу, ближчого до клієнта); використання товару в дорозі та можливість організації крос-докінгу; координації з підрозділом управління запасами щодо наявності й перерозподілу товарів.

Етап підготовки документації передбачає оформлення повного пакета документів для комплектації та подальшого відвантаження замовлення. Відповідальність несе ВОК логістичної служби, за участі:

- бухгалтерії — у підготовці рахунків-фактур;
- транспортного відділу — в оформленні товарно-транспортної накладної (ТТН).

Комплект документів, як правило, включає:

- бланк замовлення для складської служби (може формуватися автоматично в ІС);
- інструкції з пакування й підготовки товару;

- ТТН, рахунок-фактуру;
- сертифікати відповідності тощо.

Відповідальність за етап комплектації замовлення покладається на складський підрозділ логістичної служби. Основні дії включають:

- отримання бланка замовлення в зоні комплектації;
- формування відбіркових листів;
- призначення персоналу для виконання комплектації;

- вилучення товарів із місць зберігання;
- передпродажна підготовка й пакування товару;

- у разі централізованої доставки — формування партії відправлення, згідно з даними транспортного підрозділу.

Етап відвантаження й доставки, якщо здійснюються централізовано, передбачає:

1. Транспортування продукції до вантажної зони.

2. Передачу вантажу експедитору або водієві, оформлення документації.

3. Завантаження замовлення до транспортного засобу. Підтвердження відвантаження передається ВОК, який інформує клієнта (на початковому етапі — через службу продажу).

4. Доставку товару клієнтові та отримання підтвердження про приймання.

5. Повернення підписаних документів водієм/експедитором до транспортного підрозділу логістики, який передає їх до бухгалтерії.

6. Оплата логістичних витрат — у разі використання послуг зовнішніх перевізників — здійснюється фінансовим підрозділом.

Операційна відповідальність за реалізацію етапу розподіляється між:

- складом — транспортування до рампи, передача, завантаження;

- транспортною службою — організація доставки, зворотній документообіг;

- фінансами — облік і контроль логістичних витрат.

Завершальним етапом після фізичного виконання замовлення є оцінювання результативності процесу ОФ, яке реалізує ВОК логістичної служби. Серед основних індикаторів ефективності є:

- тривалість повного логістичного циклу (від отримання заявки до оплати);

- термін між розміщенням замовлення клієнтом і отриманням ним товару;

- точність комплектації;

- своєчасність виконання;

- якість інформаційного обслуговування;

- рівень задоволеності клієнтів.

Функціональний розподіл між підрозділами оптового підприємства відповідно до етапів процесу ОФ, з урахуванням послідовного впровадження змін, представлено в таблиці 1.

Запровадження раціонально структурованої системи розподілу функціональної відповідальності між підрозділами підприємства оптової торгівлі в межах процесу планування та виконання замовлень, за умови ефективної інформаційної підтримки міжфункціональної взаємодії, створює основу для суттєвого підви-

щення як операційної ефективності, так і ринкової результативності діяльності компанії.

Очікувані стратегічні та економічні переваги від реалізації запропонованої моделі організації процесу ОФ включають:

- зростання рівня лояльності постійних клієнтів завдяки покращенню якості обслуговування, що, у свою чергу, веде до збільшення обсягу повторних покупок;

- залучення нових покупців на основі формування позитивного клієнтського досвіду та підвищення репутаційного капіталу компанії;

- поглиблення взаємовідносин з високоприбутковими клієнтськими сегментами, що сприяє зростанню частки стабільного доходу в загальній структурі виручки;

- скорочення трансакційних витрат, пов'язаних із координацією дій між підрозділами, взаємними погодженнями, виправленням помилок тощо;

- оптимізація витрат на логістичні операції, зокрема зниження витрат на комплектацію, пакування та вантажообробку замовлень;

- суттєве зменшення накладних витрат, включаючи адміністративні витрати, за рахунок спрощення процедури зменшення дублювання функцій;

- зниження частки повернень товару та витрат, пов'язаних із їх обробкою, через підвищення точності комплектації, правильності оформлення документів та кращу комунікацію з клієнтами;

- прискорення обороту дебіторської заборгованості завдяки зменшенню помилок у процесі оформлення та виконання замовлень, що сприяє своєчасному виставленню рахунків і оплаті з боку клієнтів;

- підвищення оборотності активів компанії шляхом раціоналізації використання логістичної інфраструктури, що дозволяє зменшити потребу в додаткових виробничих і складських потужностях.

У підсумку, впровадження інтегрованої моделі управління процесом виконання замовлень клієнтів, що ґрунтується на принципах чіткого функціонального розподілу, координації та інформаційної взаємодії, здатне не лише підвищити внутрішню ефективність, а й суттєво посилити конкурентоспроможність підприємства на ринку оптової торгівлі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті обґрунтовано, що ефективне управління процесом виконання замовлень в системі оптової дистрибуції потребує чіткої функціо-

нальної координації між підрозділами підприємства. Запропонована модель інтегрує принципи логістичної взаємодії, аналітичної підтримки та поетапного впровадження відділу обслуговування клієнтів у межах логістичної служби. Це дозволяє оптимізувати розподіл відповідальності, знизити дублювання функцій, покращити якість інформаційного обміну та підвищити керованість процесом Order Fulfillment. Визначено, що ключовими чинниками успішної реалізації моделі є структурна гнучкість підприємства, узгодженість дій функціональних служб та адаптація організаційної структури до змін у логістичному середовищі.

Література:

1. Альошинський Є. С., Гордєєва М. І. Організація роботи логістичної служби міжнародних вантажних перевезень. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66. С. 115—116.
2. Безтелесна Л.І. Управління продажами: навч. посіб. / Л. І. Безтелесна; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне: НУВГП, 2023. 107 с.
3. Логвиненко К.В. Моделі та інформаційні технології оперативного управління замовленнями поліграфічного підприємства: автореф. дис. канд. техн. наук: 05.13.06; Кременчуцький національний університет ім. Михайла Остроградського. Кременчук, 2013. 20 с.
4. Логістика товарного ринку: монографія / [Б. В. Буркинський та ін.]; за заг. ред. акад. НАН України, д-ра екон. наук, проф. Буркинського Б. В., д-ра екон. наук, проф. Лисюка В. М.; НАН України, Ін-т проблем ринку та екон. екол. дослідж. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2018. 243 с.
5. Поповиченко І. В. Аналіз та систематизація функцій і завдань логістичного управління на стратегічному й тактичному рівнях діяльності підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2014. Вип. 4. С. 31—38.
6. Стеблюк Н. Ф., Клочко К. С., Волосова Є. Р. Розробка організаційної структури логістичного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Інфраструктура ринку. 2016. Вип. 2. С. 205—208.
7. Управління замовленнями у сервісному бізнесі. RemOnline: веб-сайт. URL: <https://remonline.ua/blog/keep-track-work-orders/> (дата звернення: 05.01.2025).
8. Черчата А. Особливості впровадження логістичної служби на будівельному підприємстві. Економічний аналіз. 2012. Т. 11 (3). С. 115—118.
9. Шатаєва Т. 7 несподіваних таємниць ідеальної служби підтримки клієнтів. HelpCrunch: веб-сайт. URL: <https://helpcrunch.com/blog/uk/idealna-sluzhba-pidtrymky-kliientiv/> (дата звернення: 27.03.2025).
10. Guide to the 5 Most Important Ecommerce Fulfillment KPIs. Amazon Supply Chain.: веб-сайт. URL: <https://supplychain.amazon.com/learn/5-ecommerce-fulfillment-kpis-guide> (дата звернення: 25.04.2025).
11. Hrybkov S., Kharkianen O., Ovcharuk V., Ovcharuk I. Development of information technology for planning order fulfillment at a food enterprise. Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2020. № 1 (3). С. 62—73.
12. Jenkins A. Key Order Fulfillment KPIs Explained. NetSuite.: веб-сайт. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/order-fulfillment-kpis-metrics.shtml> (дата звернення: 22.02.2025).
13. Keh, H. T., & Pang, J. Customer Reactions to Service Separation. Journal of Marketing. 2010. № 74 (2). P. 55—70.
14. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed., Harlow: Pearson Education, 2016. 816 p.
15. Lambert D. M., Cooper M. C., Pagh J. D. Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. The International Journal of Logistics Management. 1998. № 9 (2), P. 1—20.
16. Mrykhin A. L., Antoshchuk S. G. Information model for assessing the impact of tactical material procurement risks on order fulfillment in make-to-order manufacturing. Herald of Advanced Information Technology. 2024. Vol. 7, №. 3. С. 243—252.
17. Reid H. 10 Supply Chain Metrics You Should Be Monitoring. DCL Logistics.: веб-сайт. URL: <https://dclcorp.com/blog/supply-chain/supply-chain-metrics/> (дата звернення: 19.04.2025).
18. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers, 1911. 77 p.

References:

1. Alioshynskiy, Ye.S. and Hordieieva, M.I. (2019), "Organization of the work of the logistics service for international freight transportation", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 66, pp. 115—116.
2. Beztelesna, L.I. (2023), Upravlinnia prodazhamy [Sales management], NUVHP, Rivne, Ukraine.
3. Lohvynenko, K.V. (2013), "Models and information technologies for operational order

management in a printing enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Information technology, Kremenchuk National University named after Mykhailo Ostrohradsky, Kremenchuk, Ukraine.

4. Burkynskiy, B.V. and Lysiuk, V.M. (eds.) (2018), *Lohistyka tovarnoho rynku* [Logistics of the commodity market], IPREED NANU, Odesa, Ukraine.

5. Popovychenko, I.V. (2014), "Analysis and systematization of the functions and tasks of logistics management at the strategic and tactical levels of the enterprise's activities", *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 31—38.

6. Stebliuk, N.F. Klochko, K.S. and Volosova, Ye.R. (2016), "Development of an organizational structure for logistical support of the enterprise's innovative activities", *Infrastruktura rynku*, vol. 2, pp. 205—208.

7. RemOnline (2025), "Work order management in service business", available at: <https://remonline.ua/blog/keep-track-work-orders/> (Accessed 5 January 2025).

8. Cherchata, A. (2012), "Features of implementing a logistics service at a construction company", *Ekonomichnyi analiz*, vol. 11, vol. 3, pp. 115—118.

9. Shataieva, T. (2025), "7 surprising secrets of the ideal customer support service", HelpCrunch, available at: <https://helpcrunch.com/blog/uk/idealna-sluzhba-pidtrymky-kliientiv/> (Accessed 27 March 2025).

10. Amazon Supply Chain (2025), "Guide to the 5 most important ecommerce fulfillment KPIs", available at: <https://supplychain.amazon.com/learn/5-ecommerce-fulfillment-kpis-guide> (Accessed 25 April 2025).

11. Hrybkov, S. Kharkianen, O. Ovcharuk, V. and Ovcharuk, I. (2020), "Development of information technology for planning order fulfillment at a food enterprise", *Vostochno-Evropeyskiy zhurnal peredovykh tekhnologiy*, vol. 1 (3), pp. 62—73.

12. Jenkins, A. (2025), "Key order fulfillment KPIs explained", NetSuite, available at: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/order-fulfillment-kpis-metrics.shtml> (Accessed 22 February 2025).

13. Keh, H.T. and Pang, J. (2010), "Customer reactions to service separation", *Journal of Marketing*, vol. 74, no. 2, pp. 55—70.

14. Kotler, P. and Keller, K.L. (2016), *Marketing Management*, 15th ed, Pearson Education, Harlow, UK.

15. Lambert, D.M. Cooper, M.C. and Pagh, J.D. (1998), "Supply chain management: implemen-

tation issues and research opportunities", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 9, no. 2, pp. 1—20.

16. Mrykhin, A.L. and Antoshchuk, S.G. (2024), "Information model for assessing the impact of tactical material procurement risks on order fulfillment in make-to-order manufacturing", *Herald of Advanced Information Technology*, vol. 7, no. 3, pp. 243—252.

17. Reid, H. (2025), "10 supply chain metrics you should be monitoring", DCL Logistics, available at: <https://dclcorp.com/blog/supply-chain/supply-chain-metrics/> (Accessed 19 April 2025).

18. Taylor, F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 29.05.2025 р.



Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України
№ 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292