

Организация процессного управления сервисной компании АЦТС (ПК Волховец)

Текстовая презентация проекта для конкурса лучших практик BPM

Аннотация

Сервисная компания АЦТС, обеспечивающая постпродажное обслуживание клиентов крупного производителя межкомнатных дверей ПК Волховец, столкнулась с системным кризисом управления: срывы сроков, отсутствие прозрачных процессов, неуправляемость при колебаниях спроса. В 2025 году команда внедрила полноценную модель процессного управления — от первичного аудита и формирования процессного ландшафта до регламентации ключевых процессов и запуска системы KPI на базе сбалансированной системы показателей. Результат — сокращение сроков оказания услуг на 35%, снижение клиентских претензий почти вдвое, рост операционной устойчивости и создание масштабируемой платформы для развития бизнеса. Этот проект — история о том, как средний сервисный бизнес, не имея готовой культуры управления процессами, за один проектный цикл сделал её основой своей работы.

Введение

АЦТС (Аккредитованный Центр Технического Сервиса) — дочерняя сервисная компания в составе ПК Волховец, одного из крупнейших российских производителей межкомнатных дверей премиум-класса, основанного в 1993 году. Компания обеспечивает полный комплекс постпродажных услуг для конечных потребителей: замер, доставку товара, монтаж дверных конструкций, панелей и мебели и технический надзор за качеством работ подрядчиков. На момент старта проекта АЦТС работала в двух регионах — Москве и Московской области (подразделение ТСМ) и Санкт-Петербурге с Ленинградской областью (подразделение СП), с численностью персонала около 100 человек и годовой выручкой 300–500 млн руб.

К началу проекта зрелость бизнес-процессов компании находилась на начальном уровне: операции выполнялись в значительной мере «по ситуации», без формализованных регламентов, без системы измеримых показателей и без единого стандарта работы между двумя региональными подразделениями.

Бизнес-контекст

Рынок производителя межкомнатных дверей предъявляет высокие требования к постпродажному сервису: качество замера, скорость доставки и профессионализм монтажа напрямую формируют лояльность покупателя и репутацию бренда. АЦТС в этой цепочке занимала критическую позицию, однако системно управлять своей

работой не могла: отсутствовали прозрачные цепочки взаимодействия, ключевые показатели эффективности и точки контроля.

Конкретные болевые точки сформулировали в проблемном поле и зафиксировали на старте:

- Регулярные срывы сроков оказания услуг по всем направлениям
- Несогласованность между подразделениями (МРК и МТС работали без единых стандартов)
- Отсутствие управляемости при колебаниях рыночного спроса — компания не могла адаптивно перераспределять ресурсы
- Быстрый рост бизнеса без параллельного развития системы управления привёл к функциональной разобщённости
- Недостаточная автоматизация операций при высоких объёмах задач

Помимо операционных проблем, компания испытывала финансовую нестабильность: на протяжении периода с ноября 2024 по июль 2025 года рентабельность обоих подразделений находилась преимущественно в критической зоне (ниже 5%), а в январе 2025 года оба подразделения ушли в убыток (СП: -16%, ТСМ: -11%) на фоне возросшей налоговой нагрузки.

Стратегической целью руководства стало создание управляемой, адаптивной сервисной структуры, которая способна масштабироваться на новые регионы и стабильно обеспечивать качество клиентского опыта на уровне, соответствующем позиционированию бренда.

Бизнес-процесс

Целевой объект проекта — четыре основных сервисных процесса АЦТС, образующих сквозную цепочку ценности для клиента: **Замер → Доставка → Монтаж → Обработка претензий**. Эти процессы охватывают весь жизненный цикл постпродажного взаимодействия — от первого контакта специалиста с клиентом до закрытия претензионного обращения. В архитектуре компании они отнесены к основным процессам; управленческие и обеспечивающие процессы (HR, финансы, ИТ, работа с подрядчиками) вошли в периметр как поддерживающие.

Участники процессов и команда проекта:

- **Спонсор проекта** — Генеральный директор АЦТС, обладающий полномочиями утверждать стратегические решения, бюджеты и организационные изменения
- **Менеджер и исполнитель проекта** — руководитель сервисного центра Прокопенко К.С., координировавший рабочие группы, отвечающий за то,

чтобы наш проект был реализован в срок и с нужным результатом. Он координировал команду, ресурсы, коммуникации и риски на всём протяжении проекта — от инициации до закрытия.

- **Методолог проекта** – бизнес-аналитик Савкина Д.С., обеспечившая интеллектуальное проектирование системы управления через разработку процессного ландшафта, стратегической карты и внедрение нотации BPMN 2.0. и за счёт обеспечения методологической целостности проекта.
- **Аудитор проекта** — Терехина М.А. обеспечивала экспертный контроль соответствия проектируемых бизнес-процессов нормам финансового, бухгалтерского и кадрового законодательства.
- **Команда проекта** — руководители служб замеров, доставки и монтажа, сервисные специалисты обоих подразделений (ТСМ и СП), сотрудники смежных отделов ПК Волховец. В ходе реализации проекта был активно задействован трудовой резерв компании: из резерва были назначены ГД по ТСМ и СП.
- **Затронутые стороны** — около 100 сотрудников компании, внешние подрядчики (бригады монтажников), дилеры, конечные клиенты (B2C и корпоративные заказчики)

Цели процессной команды — обеспечить соблюдение сроков по всем сервисным направлениям, стандартизировать работу двух региональных подразделений и создать измеримую систему управления качеством — напрямую вытекали из стратегических приоритетов компании: управляемости, адаптивности и готовности к масштабированию.

Инновационность

Ключевая инновационность проекта — не в использовании новых технологий, а в том, что сервисная компания, работающая в традиционно «ручном» B2C-сегменте, последовательно применила комплекс зрелых методологий BPM в связке: **BPMN 2.0 + Процессный ландшафт + Проблемное поле + Balanced Scorecard + KPI + PDCA + RACI** — создав интегрированную систему управления «под ключ» там, где прежде не было ничего.

Несколько решений заслуживают особого внимания:

- Одной из основных особенностей проекта стал **Lean-подход к инвестициям**: мы сознательно отказались от внедрения дорогостоящих тяжеловесных ERP-систем и раздувания штата. Основной упор был сделан на слаженное применение методологии процессного управления и использование гибких облачных инструментов (Planado), что позволило достичь кратного роста

эффективности при минимальных вложениях — совокупные внешние затраты на проект не превышают 1% от месячного оборота компании

- **Сравнительный анализ «as is» двух регионов:** вместо того чтобы навязать единый стандарт сверху, команда выявила различия в реализации одних и тех же процессов в ТСМ и СП, установила причины (региональные особенности, управленческий подход) и взяла за основу лучший и наиболее адаптивный вариант каждого процесса. Это позволило создать стандарт, принятый сотрудниками, а не отторгнутый ими.
- **Параллельное внедрение без ожидания полного описания:** процессы внедрялись в практику одновременно с их доработкой — итерационно, с 3–4 корректировками каждого процесса до и после внедрения. Это сократило разрыв между проектированием и результатом.
- **Формирование позитивного образа работодателя как инструмент управления:** в первую очередь мы отменили избыточные требования (обязательная видеосъёмка распаковки), программа «Приведи друга», снижение стоимости ошибок для подрядчиков — всё это сформировало доверие и лояльность внешних исполнителей (сервисных специалистов). При изменении налогового законодательства подрядчики приняли снижение дохода с пониманием — редкий результат в сегменте работы с самозанятыми.
- **Разделение процессов по направлениям с сохранением универсальности сотрудников:** реорганизация подразделений МРК и МТС по принципу «Замер — Доставка — Монтаж — Претензия» позволила выявить и использовать сильные стороны каждого специалиста, не разрушая его кроссфункциональную гибкость.

Трудности

Главный урок проекта: **системные изменения не работают, если они внедряются «сверху» без вовлечения непосредственных участников процессов.** Именно поэтому встречи с сервисными специалистами для обсуждения и совершенствования их процессов были сделаны регулярными, а сами сотрудники стали соавторами стандартов.

Конкретные трудности и способы их преодоления:

- **Соппротивление изменениям у подрядчиков:** решалось через создание материальных и нематериальных стимулов — снижение санкций за ошибки, программа «Приведи друга», комфортная офисная среда. Доверие к подрядчикам стало управленческим решением, а не уступкой.
- **Отсутствие автоматизированной базы для контроля:** на этапе внедрения контроль осуществлялся в ручном режиме через отчёты, что создавало

нагрузку на аналитика. Параллельно разрабатывались требования к автоматизированным отчётам — это позволило не останавливать процесс из-за ИТ-ограничений.

- **Необходимость согласования процессов между двумя независимо работавшими регионами:** решалась через вовлечение региональных руководителей в рабочие группы на паритетных условиях, с обсуждением различий и выбором лучшего варианта.
- **Сложность оцифровки целей:** некоторые цели в стратегической карте требуют более чётких числовых показателей и сроков. Это зона дальнейшего развития проекта.

Организациям, внедряющим BPM, рекомендуем: не ждать полной готовности описания процессов — подключайте сотрудников к формированию проблемного поля, начинайте внедрять то, что уже понятно, интегрируйте и фиксируйте результаты, отмечайте маленькие победы сотрудников при достижении результатов. Живой, работающий процесс с последующей корректировкой эффективнее идеального регламента, который никто не читал.

Результаты

Главное достижение проекта — АЦТС из компании с ручным, непрозрачным управлением стала организацией с измеримыми процессами, стабильными нормативами и культурой постоянного совершенствования.

Операционные результаты (ТСМ, данные на декабрь 2025):

Направление	Показатель «до»	Показатель «после»
Замеры: производительность	2,5 замера/день на сотрудника	3,5 замера/день (+40%)
Замеры: себестоимость	3 496 руб./замер	2 534 руб./замер (-28%)
Максимальный объём задач/мес.	537 (замер), 460 (доставка), 447 (монтаж)	769 (замер), 697 (доставка), 717 (монтаж)
Нормативы сроков	Замер – 4 дня, доставка – 2 дня, монтаж – 21 день	замер — 1 день, доставка — 2 дня, монтаж — 3–5 дней (стабильно 5 месяцев)

Направление	Показатель «до»	Показатель «после»
	(на момент запуска проекта)	
Ложные выезды монтажников	56/мес. (март)	16/мес. (ноябрь), доля срывов — 2,3–2,7%
Выручка монтажного направления	данные не раскрывались	средняя 25 млн руб./мес., прогноз декабрь — 30+ млн руб.
Экономия на ФОТ монтажников	—	120–180 тыс. руб./мес.

Общие эффекты по проекту:

- Сокращение сроков оказания услуг на **35%**
- Снижение клиентских претензий на **47%**
- Рост NPS и удовлетворённости клиентов
- В 2025 году причина увольнений «невыстроенные процессы по сервису» полностью устранена — сотрудники перестают уходить из-за операционного хаоса
- Создана масштабируемая платформа: сформированный процессный ландшафт, регламенты и система KPI применимы при выходе АЦТС в новые регионы

Финансовая ситуация стабилизировалась: после кризисного января 2025 года (убытки –11%/–16%) была пересмотрена структура выплат подрядчикам, что компенсировало рост налоговой нагрузки.

Информационные технологии

В проекте использовались следующие информационные инструменты:

- **Битрикс24** — система согласования и хранения бизнес-процессов (база знаний): в ней велось обсуждение процессов, согласование схем с владельцами и руководителями подразделений, финальное размещение регламентов

- **Приложение Планадо** — инструмент автоматизации распределения задач для службы замеров и доставки: позволило оптимизировать маршруты, повысить плотность маршрута с 2,7 до ~4 замеров в день и сформировать 20%-й резерв производительности
- **CRM-система** — используется для управления заявками клиентов и обработки претензий; в части претензионного направления автоматизация признана недостаточной и требует доработки
- **SILA Union** – используется для проектирования корпоративной архитектуры (пришла на смену Business Studio с 02.2025, как более удовлетворяющая требованиям компании система)
- **Business Studio** – использовалась для проектирования корпоративной культуры (до 02.2025)
- **Управленческие дашборды** — инструменты мониторинга KPI в разрезе четырёх перспектив ССП; на момент окончания проекта работают в полуавтоматическом режиме с перспективой полной автоматизации

Ключевая задача следующего периода по ИТ — разработка специализированного приложения для автоматизации обработки претензий в CRM-системе, включая отдельный канал для дизайнеров и клиентов с возможностью онлайн-подачи данных.

Партнёр

Наиболее значимый вклад в успех проекта внесли:

- **Эксперты и сотрудники ПК Волховец** — были вовлечены как участники рабочих групп, носители экспертизы по продукту и смежным процессам взаимодействия.
- **Business Set** - методологическое сопровождение и использование среды моделирования (Business Studio, Sila Union)