

Заявка на участие в конкурсе «BPM-проект года'2026»

1. Аннотация проекта

Симфония эффективности ARLIFT: как оператор по аренде и продаже спецтехники смог увеличить оборот в 5 раз и выйти в сегмент крупного бизнеса?

Компания ARLIFT, специализирующаяся на сдаче в аренду малогабаритной строительной техники, реализовала комплексную трансформацию бизнес-процессов за период **2022-2025 гг.**

Результаты трансформации:

Компания выросла **в 5 раз по выручке — с 1 млрд руб. до 5 млрд руб.** за два года (2024-2025 гг.). По численности приросли **в 1,7 раз — с 210 до 357 человек.** Открыли **13 новых представительств.**

Достигли показателя **ФОТ/выручка: 38% → 15%** без сокращения штата.

Распространили новые стандарты работы на все **23 представительства в 3 странах.**

Ключевые операционные результаты:

- **Быстрая постановка техники на учет.** Сократили время ввода новой техники в эксплуатацию **в 3 раза.**
- **Умная логистика.** Удешевили **на 40%** среднюю стоимость доставки на км.
- **Внедрили цифровые склады.** За счет системы штрих-кодирования на складах ускорили бизнес-процесс оприходования ТМЦ **в 7 раз.**
- Увеличили **утилизацию парка техники с 65% до 98%.**
- Благодаря мониторингу работоспособности ИТ-систем достигли их доступности на **99,8%**, полностью исключив критические сбои инфраструктуры.
- Ввели **мониторинг работоспособности техники на объектах:** выявляем вероятную поломку до ее эксплуатации.
- Ускорили сроки сервисного обслуживания на объектах **с 24 ч до 6-8 ч** без потери качества.

2. Введение

Информация об организации ARLIFT

ARLIFT с 2005 года занимается арендой и продажей малогабаритной строительной спецтехники, производит вакуумные захваты собственной разработки. Выросли из небольшой локальной компании до международного игрока рынка с 23 хаб-центрами в 3 странах — России, Узбекистане и Казахстане. Каждый хаб имеет сервисную зону поддержки клиентов.

Текущее положение компании (на момент завершения проекта, 2025 год):

- Численность сотрудников: 357 человек
- Выручка: 5 млрд рублей
- Отрасль: Строительство, аренда и продажа спецтехники
- География: 23 представительства в 3 странах (Россия, Узбекистан, Казахстан)

Среди объектов, построенных с участием техники ARLIFT: «Лахта-Центр», «Москва-Сити», стадион ФК «Краснодар», Almaty Museum of Arts (AMA), Всесезонный курорт «Манжерок», тракторный завод «Ростсельмаш», электростанция «Сколково» и ещё 6 500 объектов в год — по всей РФ и в СНГ.

Награды и премии ARLIFT:

- 2019 — ТОП-3 лучших арендных компаний Европы
- 2020 — «Лучший арендный продукт года»
- 2023 — Благодарность Комитета по труду и занятости Санкт-Петербурга
- 2024 — Победитель конкурса «Инвестиции в людей» от НААСТ
- 2025 — «Лучшая практика организационного развития» по версии Business Studio

3. Бизнес-контекст

Предпосылки для запуска проекта

Планы территориальной и масштабной экспансии:

Компания готовилась увеличить парк оборудования, объем продаж и географию присутствия в 5 раз, что требовало радикального масштабирования компетенций команды. Нам нужны были новые сервисные центры и офисы продаж не только в России, но и в Узбекистане и Казахстане, с эталонным идентичным уровнем сервисного обслуживания.

Необходимость увеличить объем бизнеса в 5 раз без увеличения ФОТа в 5 раз:

Исходный показатель ФОТ/выручка составлял 38%, что создавало угрозу неконтролируемого роста затрат при масштабировании.

Высокая зависимость бизнеса от ключевых сотрудников:

Компетенции отдельных специалистов определяли значительную часть операционной эффективности, что создавало риск утраты знаний при их уходе и повышало уязвимость к волатильности рынка труда.

Особенности культурного кода компании:

Большинство сотрудников — спортсмены, для которых характерен драйв победы и работы в экстремальных условиях: где другие сдаются, мы совершенствуемся. Нашим сотрудникам было важно работать лучше, чем другие в деталях — в культуре

постоянных улучшений. Поэтому нам нужен был системный инструмент для реализации амбиций команды.

Необходимость ускорения процессов:

Для лучшего клиентского сервиса в отрасли, чтобы быть компанией первого выбора. Для формирования конкурентного преимущества требовалось достичь более высокой скорости и слаженности работы, чем у конкурентов, — это стало стратегическим приоритетом.

4. Бизнес-процесс

Описание целевого бизнес-процесса

Проект представлял собой комплексную организационную трансформацию всех ключевых бизнес-процессов компании. Его цель — создание масштабируемой, высокоэффективной и управляемой операционной модели для обеспечения пятикратного роста бизнеса.

Границы проекта:

Охватывали всю компанию: от стратегического уровня и архитектуры процессов до цифровизации и корпоративной культуры.

Ключевая инновация:

Использование HR-функции как драйвера и центра компетенций для внедрения процессного подхода во все бизнес-подразделения и международные представительства.

Основные бизнес-процессы, подвергшиеся трансформации:

- **Процесс постановки техники на учет** — ввод новой техники в эксплуатацию
- **Логистические процессы** — доставка техники на объекты клиентов
- **Складские процессы** — оприходование товарно-материальных ценностей
- **Процессы управления парком техники** — планирование использования техники
- **Процессы сервисного обслуживания** — техническое обслуживание на объектах
- **HR-процессы** — подбор, адаптация, обучение, расчет мотивации
- **Процессы стратегического планирования** — ежегодная актуализация стратегии
- **Процессы управления изменениями** — отбор и реализация проектов улучшений

На верхнем уровне была создана архитектура из **8 бизнес-процессов верхнего уровня**, которая была детализирована до **200+ операционных процессов**.

Процессная архитектура:

Была разработана целостная процессная модель компании с использованием нотаций BPMN, IDEF0 и языка моделирования ArchiMate. Процессы были связаны со стратегическими целями, организационной структурой и ИТ-ландшафтом компании.

Цели и задачи проекта

Цель:

Обеспечить пятикратный рост оборота компании без пропорционального увеличения численности персонала и затрат на ФОТ, минимизировав операционные риски и зависимость от ключевых сотрудников.

Задачи:

1. Обеспечить рост оборота компании в 5 раз без пропорционального прироста по численности.
2. Повысить эффективность расходования ФОТ без перекладывания затрат на другие статьи бюджета: например, социальную политику, аутсорсинг.
3. Заложить основы процессного управления и создать единую архитектуру бизнес-процессов компании.
4. Внедрить процессный подход на всех уровнях управления и цифровой архитектуры.
5. Интегрировать процессную модель с ИТ-ландшафтом и системой обучения.
6. Провести цифровую трансформацию на основе процессной модели.
7. Тиражировать стандарты и цифровые решения из HR во все подразделения (сервис, логистику, продажи, финансы) и 23 представительства в 3 странах.

Стейкхолдеры проекта

1. Руководители структурных подразделений:

- Оперативно выстраивать кроссфункциональное взаимодействие
- Делегировать процессы комплексно
- Определять границы зон ответственности между подразделениями
- Получать данные из мониторинговых систем о эффективности протекания бизнес-процессов

2. Директора дивизионов:

- Повысить лояльность клиента, достичь максимально оперативного реагирования на запросы клиента
- Получить оптимальные, выверенные стандарты работы компании с учетом лучших практик в различных представительствах компании
- Снизить риски в связи с утечкой компетенции при увольнении ключевых сотрудников

3. Линейные сотрудники:

Получать драйв от быстрой, четкой и слаженной работы и не тратить время впустую.

4. Топ-менеджмент компании:

Получить инструменты стратегического управления, основанные на данных (Data Driven подход), для принятия обоснованных решений по развитию бизнеса.

5. Клиенты компании:

Получить более высокий уровень сервиса за счет ускорения процессов обслуживания и повышения надежности работы техники.

Описание процессных изменений

Процесс постановки техники на учет:

Было (AS IS): Процесс ввода новой техники в эксплуатацию занимал значительное время из-за отсутствия четкого регламента, множественных согласований и ручной обработки документов. Среднее время постановки составляло 45 дня.

Изменения: Разработали единый стандарт моделирования процесса в нотации BPMN, автоматизировали формирование документов, внедрили электронное согласование, создали чек-листы для сотрудников, интегрировали процесс с учетной системой. Назначили владельца процесса с ответственностью за его эффективность.

Стало (TO BE): Время ввода новой техники в эксплуатацию сократилось **в 3 раза** — до 15 дней. Процесс стал прозрачным и контролируемым.

Логистические процессы:

Было (AS IS): Маршруты доставки планировались вручную менеджерами, что приводило к неоптимальным маршрутам и высоким затратам на доставку. Отсутствовала единая база данных для анализа стоимости доставки.

Изменения: Провели функционально-стоимостной анализ (ФСА) логистических процессов, внедрили систему оптимизации маршрутов, создали единую базу данных с аналитикой стоимости доставки по направлениям, настроили KPI для логистической службы, обучили персонал новым стандартам планирования.

Стало (TO BE): Средняя стоимость доставки на км удешевилась **на 40%**. Повысилась скорость доставки, снизилось количество простоев техники.

Складские процессы:

Было (AS IS): Оприходование товарно-материальных ценностей (ТМЦ) выполнялось с использованием бумажных документов и ручного ввода данных в систему. Процесс занимал в среднем 70 минут на партию.

Изменения: Внедрили систему штрих-кодирования на всех складах, закупили мобильные терминалы сбора данных (ТСД), интегрировали их с учетной системой, разработали регламент работы со штрих-кодами, провели обучение складских работников.

Стало (TO BE): Бизнес-процесс оприходования ТМЦ ускорился **в 7 раз** — до 10 минут на партию. Снизилось количество ошибок учета, повысилась точность инвентаризации.

Процессы управления парком техники:

Было (AS IS): Утилизация парка техники (процент времени использования техники клиентами) составляла 65% из-за отсутствия оперативной информации о доступности техники и неэффективного планирования.

Изменения: Внедрили систему мониторинга состояния и местоположения техники в режиме реального времени, создали дашборд для диспетчерской службы, оптимизировали процесс планирования использования техники на основе предиктивной аналитики, настроили автоматические уведомления о завершении аренды.

Стало (TO BE): Утилизация парка техники выросла с **65% до 98%**. Повысилась выручка от аренды, снизились простои техники.

Процессы сервисного обслуживания:

Было (AS IS): Среднее время реагирования на заявку клиента о неисправности составляло 24 часа. Процесс не был регламентирован, отсутствовала система приоритизации заявок.

Изменения: Разработали регламент процесса сервисного обслуживания с четкими SLA, внедрили систему тикетов для учета заявок, ввели мониторинг работоспособности техники на объектах (IoT-датчики), создали систему предиктивного обслуживания для выявления поломок до их возникновения, оптимизировали маршруты выездов сервисных инженеров.

Стало (TO BE): Сроки сервисного обслуживания на объектах ускорились с **24 ч до 6-8 ч** без потери качества. Снизилось количество критических поломок за счет предиктивного обслуживания.

HR-процессы:

Было (AS IS): HR-процессы (подбор, адаптация, обучение, расчет KPI) выполнялись частично вручную, с использованием разрозненных систем. Текучесть кадров составляла 18,32%.

Изменения: Внедрили автоматизированные системы: Talantix для подбора (экономия 3,5 млн руб./год), HR-Link для электронного кадрового документооборота (экономия 857 тыс. руб./год), модуль автоматического расчета KPI в ЗУП Корп (экономия 4,5 млн руб./год), систему предиктивной аналитики увольнений. Создали мобильное приложение LMS с базой знаний и обучающими курсами.

Стало (TO BE): Текучесть компании снизилась с **18,32% до 9,8%** за 2 года. Экономия на трудозатратах HR-департамента составила **8,86 млн руб./год**. Обученность сотрудников достигла **92%**.

5. Инновационность

Проект продемонстрировал ряд инновационных подходов к процессному управлению:

HR-функция как драйвер процессной трансформации:

Нетрадиционный подход, при котором HR-департамент стал центром компетенций по управлению бизнес-процессами для всей компании. Внутри HR был создан **процессный офис** (подразделение бизнес-анализа) с командой из 2 бизнес-аналитиков и аналитика данных.

Интеграция процессной архитектуры с ИТ-ландшафтом:

Использование нотации **ArchiMate** для связывания бизнес-процессов с ИТ-системами, базами данных и микросервисами. Каждый сотрудник получил доступ к справочнику, показывающему, какие ИТ-системы используются в каких процессах. Это ускорило адаптацию новых сотрудников **с 3 дней до 1 дня** (доступ ко всем необходимым системам в первый день работы).

Автоматическая генерация должностных инструкций:

На основе процессной модели в Business Studio настроена автоматическая генерация должностных инструкций для **115 должностей**. При изменении процесса автоматически обновляются связанные инструкции.

Интеграция процессов с системой обучения:

Каждый описанный бизнес-процесс имеет связанный обучающий курс в LMS. Разработано **230 учебных курсов** по ключевым процессам. Сотрудники могут изучить процесс в мобильном приложении и сразу приступить к работе.

Система управления инновациями:

Создан «**Клуб Лидеров**» — рационализаторский кружок для сбора, оценки и реализации инициатив сотрудников по улучшению процессов. Все инициативы привязываются к стратегическим целям компании и приоритизируются на основе функционально-стоимостного анализа.

Data Driven подход:

Внедрен дашборд для мониторинга **1 238 показателей** эффективности процессов. Интегрировано **23+ ИТ-систем** в единую BI-платформу для автоматического сбора данных. **78% аналитических задач** автоматизировано.

IoT-мониторинг техники:

Внедрены IoT-датчики для мониторинга работоспособности техники на объектах клиентов. Система выявляет вероятную поломку до момента эксплуатации, что снижает количество критических отказов.

6. Трудности

В ходе реализации проекта команда столкнулась с рядом серьезных вызовов:

Сопrotивление изменениям со стороны руководителей:

На начальном этапе некоторые руководители подразделений воспринимали процессный подход как бюрократизацию и избыточное документирование. Преодоление: проведение обучающих сессий с демонстрацией конкретных выгод, вовлечение руководителей в роли владельцев процессов, демонстрация quick wins на пилотных проектах.

Сложность интеграции множества ИТ-систем:

Компания использовала 23+ ИТ-системы от разных вендоров, многие из которых не имели готовых API для интеграции.

Преодоление: создание отдела цифровой трансформации, привлечение внешних подрядчиков для разработки интеграционных решений, поэтапная интеграция систем по приоритетам.

Дефицит компетенций по процессному управлению:

В компании не было экспертов по процессному подходу, моделированию и Business Studio.

Преодоление: обучение топ-менеджмента в «Сколково», привлечение внешних экспертов (А.К. Коптелов, А.В. Олейниченко), временный аутсорс бизнес-аналитиков, последующее выращивание внутренней команды процессного офиса.

Масштаб проекта:

Трансформация охватывала все подразделения компании и 23 представительства в 3 странах одновременно.

Преодоление: разделение проекта на 7 этапов, создание рабочей группы с представителями всех ключевых подразделений, тиражирование лучших практик из пилотных проектов.

Сложность измерения эффектов:

На начальном этапе отсутствовали базовые метрики для многих процессов, что затрудняло оценку эффекта от изменений.

Преодоление: внедрение методик нормирования труда и функционально-стоимостного анализа, создание системы сбора данных до и после изменений.

Культурная трансформация:

Переход от интуитивного управления к процессному требовал изменения мышления всей команды.

Преодоление: формирование «Клуба Лидеров» для вовлечения активных сотрудников, создание культуры постоянных улучшений, признание и поощрение успешных инициатив.

Поддержание актуальности процессной модели:

При быстром росте компании процессы постоянно меняются, и требуется их актуализация.

Преодоление: назначение владельцев процессов с ответственностью за актуализацию, внедрение регулярного пересмотра регламентов (ежегодно).

7. Результаты

Результаты трансформации напрямую связаны с поставленными задачами и подтверждены внутренними данными компании.

Поставленная задача	Достигнутый результат
Обеспечить рост компании в обороте без пропорционального прироста по численности	Компания выросла в 5 раз по выручке — с 1 млрд руб. до 5 млрд руб. за два года (2024-2025 гг.). По численности приросли в 1,7 раз — с 210 до 357 человек. Открыли 13 новых представительств
Повысить эффективность расходования ФОТ без перекладывания затрат на другие статьи бюджета	Достигли показателя ФОТ/выручка: 38% → 15% без сокращения штата
Заложить основы процессного управления в компании	<ul style="list-style-type: none"> • Сформировали подразделение бизнес-анализа в составе HR-функции • Обучили руководителей процессному подходу • Создали единый стандарт моделирования (BPMN, IDEF0, ArchiMate) • Построили целостную процессную модель: 8 процессов верхнего уровня и 200+ операционных • Сформировали рабочие инструкции для 115 должностей • Определили KPI процессов и настроили мониторинг 1 238 показателей
Внедрить процессный подход на всех уровнях управления и цифровой архитектуры	Связали процессную модель с ИТ-архитектурой в ArchiMate, что ускорило адаптацию сотрудника к рабочей среде: доступ ко всем необходимым системам в первый день работы (до внедрения — 3 дня)
Интегрировать процессный подход в базу знаний и систему обучения	<ul style="list-style-type: none"> • Разработали 230 учебных курсов по ключевым процессам • Сформировали базу знаний по всем регламентам в LMS • Обученность сотрудников достигла 92% • Экономия времени руководителей на контроль обученности — до 2 часов в неделю
Провести цифровую трансформацию на основе процессной модели	<ul style="list-style-type: none"> • Реализовали проекты автоматизации на основе моделей AS IS / TO BE • Внедрили методики ФСА и нормирования труда • Автоматизировали HR-процессы с экономией 8,86 млн руб./год • Текучесть снизилась с 18,32% до 9,8%

Поставленная задача	Достигнутый результат
Тиражировать процессный и цифровой подходы из HR во все подразделения компании	<p>Распространили новые стандарты работы на все 23 представительства в 3 странах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Постановка техники на учет: сократили время в 2 раза • Логистика: удешевили стоимость доставки на 40% • Склады: ускорили оприходование ТМЦ в 7 раз • Утилизация парка: выросла с 65% до 98% • Доступность ИТ-систем: 99,8% (исключены критические сбои) • Мониторинг техники: выявление поломок до эксплуатации • Сервисное обслуживание: с 24 ч → 6-8 ч

Экономические эффекты:

- Рост производительности труда (выручка на 1 сотрудника) в 2,9 раза
- Снижение удельного веса ФОТ с 38% до 15%
- Экономия на HR-процессах: 8,86 млн руб./год
- Снижение стоимости логистики на 40%
- Прямые затраты на проект: 5,34 млн руб. (окупаемость < 1 года)

Качественные эффекты:

- Снижение зависимости от ключевых сотрудников за счет документирования знаний
- Повышение скорости масштабирования: открытие 13 новых представительств без потери качества сервиса
- Формирование культуры постоянных улучшений («Клуб Лидеров»)
- Повышение вовлеченности сотрудников в развитие компании
- Победа в конкурсе «Лучшая практика организационного развития» Business Studio (2025)

Источник данных: Внутренняя отчетность компании ARLIFT, данные из систем бизнес-аналитики (дашборды KPI), отчеты HR-департамента за 2022-2025 гг.

8. Информационные технологии

Платформа Business Studio:

Основной инструмент для моделирования, анализа и оптимизации бизнес-процессов. Использовались нотации BPMN, IDEF0, ArchiMate. Платформа позволила создать единое хранилище процессной модели компании, связать процессы со стратегией, оргструктурой и ИТ-системами.

ИТ-архитектура:

- **1С:Предприятие (УТ, ЗУП Корп)** — учет товаров, расчет зарплаты и КРП
- **Business Studio** — управление процессами и архитектурой
- **Talantix** — автоматизация подбора персонала
- **HR-Link** — электронный кадровый документооборот (КЭДО)
- **LMS (мобильное приложение)** — обучение и база знаний
- **BI-платформа** — дашборды и аналитика (1 238 показателей)
- **Система мониторинга ИТ** — контроль доступности систем (99,8%)
- **IoT-платформа** — мониторинг работоспособности техники на объектах
- **Система управления складом (WMS)** — штрих-кодирование и учет ТМЦ
- **Система управления логистикой** — оптимизация маршрутов доставки
- **AI-агенты (GPT-5, Perplexity.ai)** — валидация процессной модели

Ключевые технологические решения:

1. **Интеграция процессов и ИТ-систем:** Использование ArchiMate для связывания процессов, приложений, баз данных и инфраструктуры. Создан справочник для сотрудников, показывающий, какие системы используются в каких процессах.
2. **Автоматизация аналитики:** 78% аналитических задач автоматизировано. Данные из систем автоматически собираются в единый дашборд для мониторинга КРП процессов.
3. **Мобильный доступ к знаниям:** Мобильное приложение LMS обеспечивает доступ к регламентам, схемам процессов и обучающим курсам в любое время и с любого устройства.
4. **Предиктивная аналитика:** Внедрены модели машинного обучения для прогнозирования увольнений и поломок техники.

Цифровая инфраструктура:

Благодаря мониторингу работоспособности ИТ-систем достигли их доступности на **99,8%**, полностью исключив критические сбои инфраструктуры. Это обеспечило непрерывность бизнес-процессов во всех 23 представительствах компании.

9. Партнер

Проект реализован при участии следующих ключевых партнеров и консультантов:

Образовательные партнеры:

- **«Сколково»** — обучение топ-менеджмента технологиям цифровой трансформации и процессному управлению (очный курс «Цифровая трансформация»)
- **Коптелов Александр Константинович** — эксперт по процессному управлению, провел курс «Бизнес-процессы для руководителей» для топ-менеджмента и руководителей подразделений
- **Олейниченко Алексей Викторович** — эксперт по процессному управлению, проведение консультационных встреч и временный аутсорс бизнес-аналитиков на начальном этапе проекта

Технологические партнеры:

- **ГК «Современные технологии управления»** — вендор платформы Business Studio, внедрение системы управления бизнес-процессами, техническая поддержка и обучение
- **ИТ-компания (системный интегратор)** — разработка интеграционных решений для связывания 23+ ИТ-систем, настройка автоматического расчета KPI, разработка дашбордов

Роль партнеров:

Партнеры обеспечили передачу компетенций и методологий, которые были затем адаптированы и масштабированы внутренней командой ARLIFT. Ключевой принцип сотрудничества — не просто выполнение работ подрядчиками, а обучение и развитие внутренней команды для самостоятельного управления процессами в будущем.

В результате был создан внутренний **процессный офис** в составе HR-департамента, способный самостоятельно моделировать, анализировать и оптимизировать бизнес-процессы без постоянной зависимости от внешних консультантов.

Заключение

Проект «Симфония эффективности ARLIFT» продемонстрировал, как системный процессный подход, инициированный HR-функцией, может стать драйвером трансформации всего бизнеса.

Временные рамки проекта: 2022-2025 гг.

За 3 года 3 месяца компания ARLIFT реализовала комплексную трансформацию бизнес-процессов, обеспечив пятикратный рост выручки при росте численности всего в 1,7 раза.

Ключевые факторы успеха:

- Системный подход к трансформации процессов на всех уровнях организации
- Использование HR-функции как центра компетенций по процессному управлению

- Интеграция процессов с ИТ-архитектурой и системой обучения
- Внедрение Data Driven подхода к принятию решений
- Формирование культуры постоянных улучшений
- Вовлечение всех уровней управления в проект трансформации

Проект доказал, что даже в высококонкурентной отрасли аренды спецтехники можно достичь выдающихся результатов за счет совершенствования бизнес-процессов и создания масштабируемой операционной модели.

Внешним и независимым подтверждением успешного применения процессного подхода стала победа компании в конкурсе «Лучшая практика организационного развития» от Business Studio в 2025 году.

Масштабируемость проекта:

Подход, разработанный в ARLIFT, может быть применен в других компаниях среднего бизнеса, планирующих масштабирование без пропорционального роста издержек. Особенно актуален для компаний сервисного сектора с территориально распределенной структурой.