

Организация процессного управления сервисной компании

АЦТС — аккредитованный центр технического сервиса

Финал конкурса лучших практик «BPM проект года» | 2026

Руководитель: Прокопенко К.С. | Методолог: Савкина Д.С. | Аудитор: Терехина М.А.

О компании

АЦТС

Аккредитованный центр технического сервиса (ООО ТехСервис-М) одного из крупнейших российских производителей межкомнатных дверей премиум-класса.

Полный комплекс услуг:

- Замер помещений
- Доставка продукции
- Монтаж дверных конструкций, панелей и мебели
- Технический надзор за качеством работ
- Обработка претензий клиентов

РЕГИОН

Москва и МО

ПЕРСОНАЛ

~ 35 человек

ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ

83,7 млн. руб.

ОСНОВАНА

2023г.

Проблематика

Системный кризис управления при быстром росте бизнеса

01

Срывы сроков

Регулярные нарушения сроков оказания услуг по всем направлениям сервиса

02

Разобщённость

Отделы компании (менеджеры по работе с клиентами (МРК) и менеджеры технического сервиса (МТС)) работали без единых стандартов и согласованных процессов

03

Неуправляемость

Компания не могла адаптивно перераспределять ресурсы при колебаниях спроса

04

Убыточность

Рентабельность по чистой прибыли в 1 квартале 2025 года 0,33%. При этом в январе -11%.

05

Ручное управление

Операции «по ситуации», без регламентов и измеримых показателей

Цели проекта

01 Сроки

Обеспечить выполнение обязательств по сервису в регламентированные сроки

02 Качество

Стандартизировать работу и создать измеримую систему управления качеством

03 Адаптивность

Обеспечить модель организации, учитывающую колебания спроса

04 Масштабирование

Создать платформу для выхода в новые каналы продаж без потери качества (B2B)

Инструмент: процессный подход — процессы понятные, прозрачные, измеряемые

Подход и методология

Интегрированный комплекс зрелых методологий BPM

BPMN 2.0

Моделирование и визуализация бизнес-процессов

BSC / ССП

Сбалансированная система показателей по 4 перспективам

PDCA

Цикл непрерывного совершенствования

RACI

Матрица распределения ответственности

Lean

Бережливый подход к инвестициям и ресурсам

ВРМ-инструменты

Lean-подход: без дорогостоящих ERP — максимум результата

Битрикс24

Согласование и хранение БП, база знаний, задачи

Планадо

Автоматизация распределения задач, оптимизация маршрутов

CRM-система

Управление заявками клиентов и обработка претензий

SILA Union

Проектирование корпоративной архитектуры (с 02.2025)

Business Studio

Проектирование корпоративной архитектуры (до 02.2025)

Дашборды KPI

Мониторинг показателей по 4 перспективам ССП

Команда проекта

Заказчик проекта

Учредитель АЦТС

Утверждение стратегических решений, бюджета и орг. изменений

Руководитель проекта

Прокопенко К.С.

Координация команды, ресурсов, коммуникаций и рисков

Методолог / БА

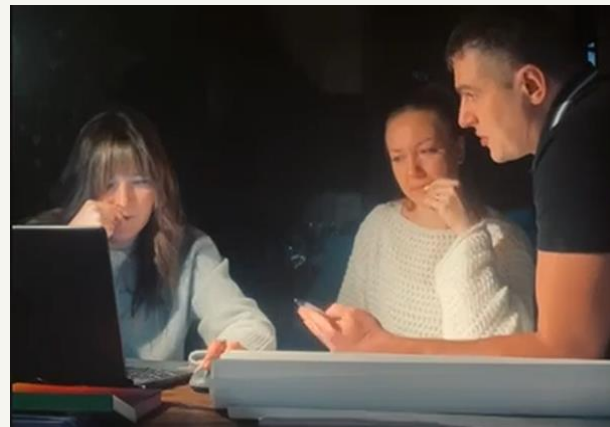
Савкина Д.С.

Процессный ландшафт, стратегическая карта, BPMN 2.0

Аудитор и аналитик проекта

Терехина М.А.

Контроль соответствия БП нормам законодательства

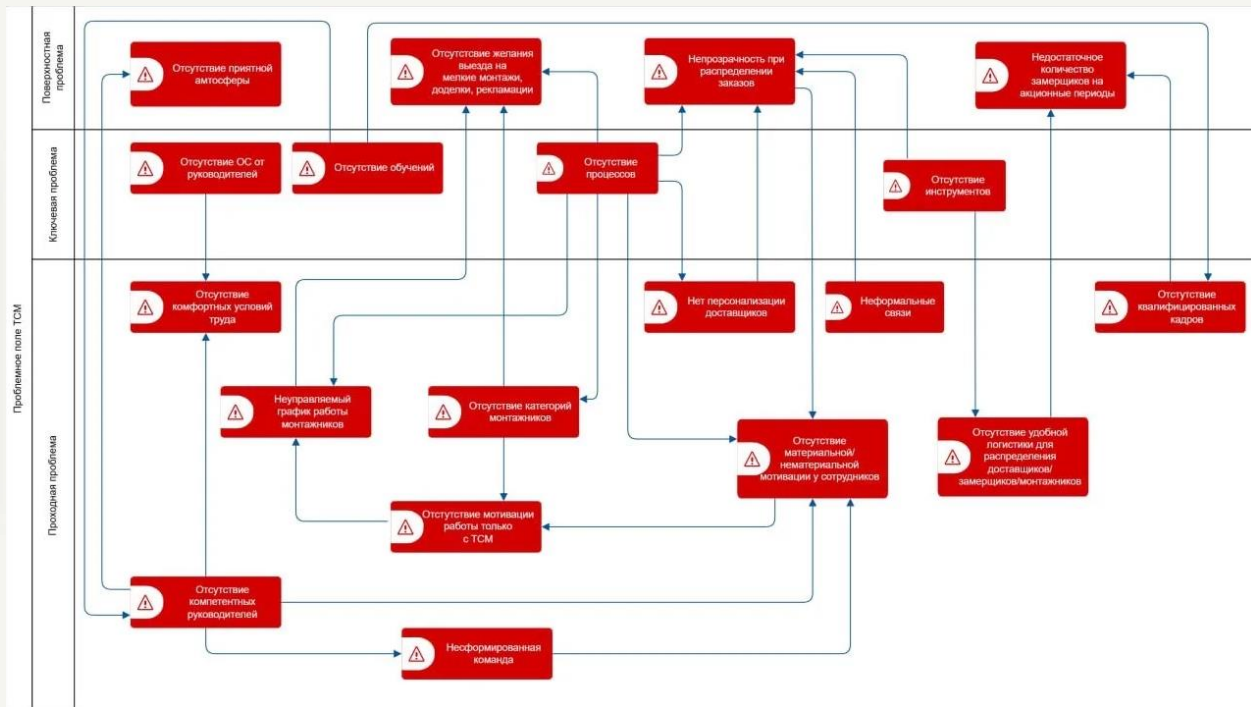


Затронутые стороны: ~35 сотрудников, подрядчики, дилеры, клиенты (B2C и B2B)

Ход реализации

1 Первичный анализ

Аудит деятельности, проблемное поле, метод «Граф проблем»



Ход реализации

2 Планирование

Мероприятия, ответственные, сроки, приоритизация

3 Организация

Визуализация as is, сравнительный анализ процессов, предварительная визуализация to be.

4 Реализация

Внедрение параллельно с доработкой, 3-4 итерации на БП. Утверждение обновленного процесса.

5 Контроль

Отчёты, анализ, формирование базы для решений

6 Моделирование

Ландшафт, стратегическая карта по 4 перспективам

Процесс внедрения

Алгоритм работы на стадии моделирования

- 1 Создание задачи и сбор рабочей группы
- 2 Обсуждение процесса, формирование ТЗ
- 3 Создание схемы процесса
- 4 Финальное обсуждение и согласование схемы
- 5 Автоматизация внутренних систем (CRM, 1С)
- 6 Формирование паспорта БП, согласование в Битрикс24
- 7 Публикация в Базу знаний Битрикс24

Процессы внедрялись параллельно с доработкой — 3-4 итерации каждого БП

Архитектура процессной модели

Ландшафт процессов АЦТС

УПРАВЛЯЮЩИЕ

Стратегическое управление | Управление качеством | Управление рисками

ОСНОВНЫЕ

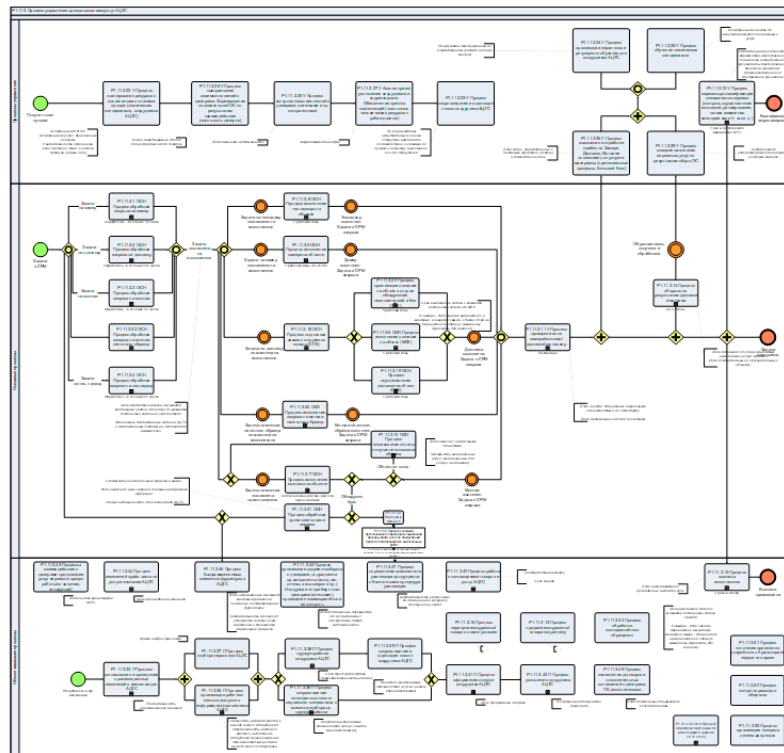
Замер → Доставка → Монтаж → Обработка претензий

ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ

HR | Финансы | IT | Работа с подрядчиками | Закупки

Сквозная цепочка ценности: от первого контакта до закрытия претензии

P1.11.3 Процесс управления предоставлением услуг АЦТС



Процесс замера: от заявки до результата



Интерфейс Планадо: приложение для менеджеров по работе с клиентами для построения оптимального маршрута и фиксацией выполнения задачи. Менеджеры видят статус каждого замера в реальном времени.

Результаты: Замеры

+30%

замера/день

было 2,5/стало 3,5

-28%

Себестоимость ₽

было 2 534/стало 1836

+40%

задач/мес.

было 537/стало 769

+15%

резерв мощности

до 900 задач

Внедрение приложения Планадо

Автоматизация распределения задач позволила оптимизировать маршруты замерщиков и увеличить плотность маршрута с 2,5 до ~4 замеров в день.

Перспектива развития:

- Работа над качеством предоставления услуг
- Потенциал роста до 900 задач/мес. без расширения штата

Результаты: Монтаж

+37%

задач/мес.

было 447/
стало 717

3-5 дн.

срок монтажа

было 21 день

-72%

количество
срывов/мес.

было 56/стало 16

+30%

выручка с
монтажа/количество
объектов (тыс.руб)

было 12/ стало 17

+43%

выручка
направления
(млн.руб)

В 2024 было 40/
в 2025 стало 70

Системное повышение качества монтажа

- Объективная переаттестация по 3м уровням квалификации:

Специалист — базовый уровень

Мастер — подтверждённая экспертиза

Профессионал — высший ранг

Итог: 16 бригад понижены в ранге

- Экономия на оплату работ: 100–150 тыс. ₽/мес.
- Создан учебный стенд для подготовки специалистов
- Готовность к новому продукту — сборка систем хранения

Результаты: Доставка

+34%

задач/мес.

было 460/стало 697

2 дня

Срок доставки

Стабильно 5 месяцев

+10%

выручка с
доставки/количество
объектов (тыс.руб)

было 9/стало 10

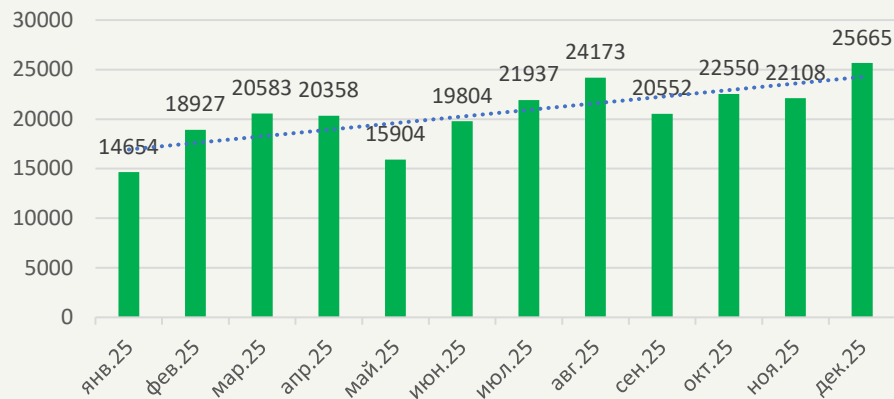
Расширен график: скользящие выходные и вечерние часы

Перспектива: агрегаторная модель для оптимизации маршрутов

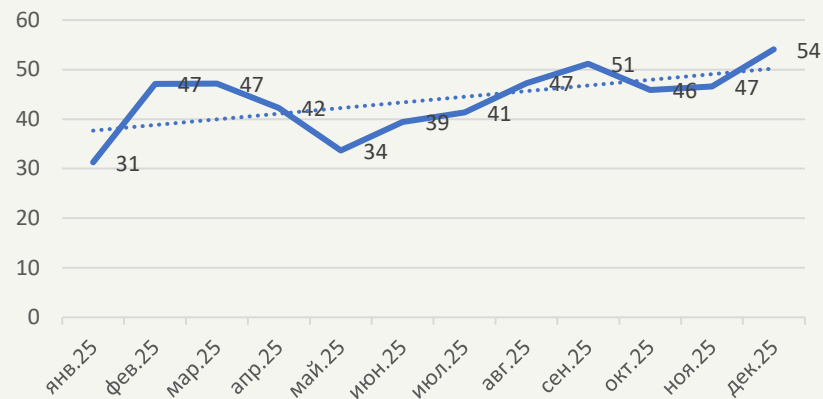
Сравнительный анализ: До и После

Показатель	До	После	Эффект
Производительность замеров	2,5 зам./день	3,5 зам./день	+40%
Себестоимость замера	2 534 ₽	1 836 ₽	-28%
Объём задач (замер)	537/мес.	769/мес.	+43%
Объём задач (доставка)	460/мес.	697/мес.	+52%
Объём задач (монтаж)	447/мес.	717/мес.	+60%
Срок замера	4 дня	1 день	-75%
Срок монтажа	21 день	3–5 дней	-76%
Ложные выезды	56/мес.	16/мес.	-71%
Экономия (покупка услуг)	—	100–150 тыс. ₽/мес.	Ежемес.

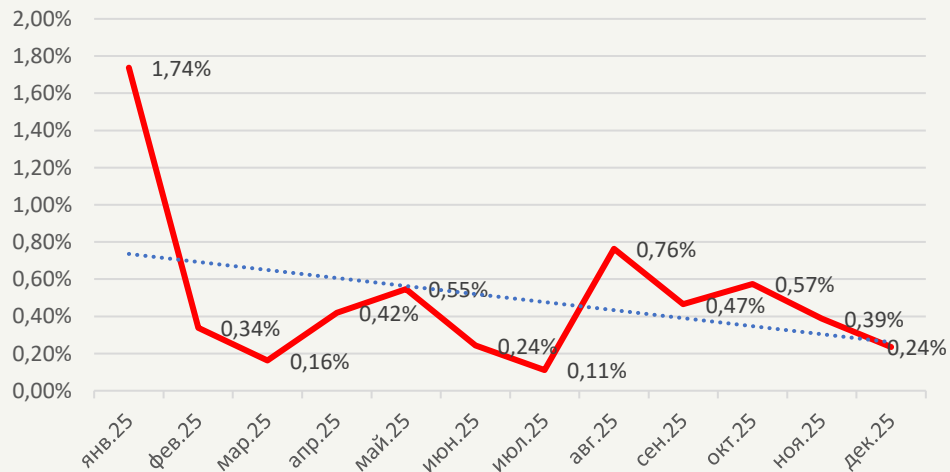
Выручка (тыс.руб.)



Задач на монтаж на сотрудника (шт.)



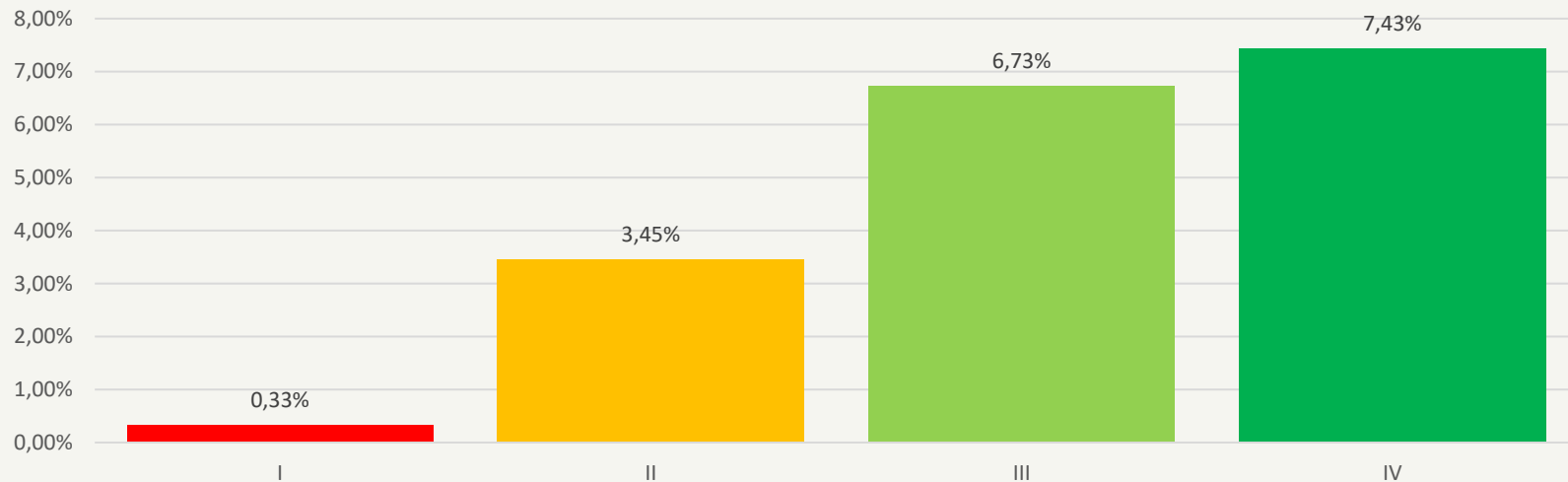
Доля претензий в выручке (%)



На фоне роста выручки, растет количество задач, выполняемых одним сотрудником в месяц. При этом происходит снижение доли претензий. Таким образом мы можем наблюдать позитивную динамику, связанную с качеством оказываемых услуг.

Рентабельность по чистой прибыли

Рентабельность по ЧП (квартал)



После кризисного января (-11%) компания стабильно восстановила рентабельность. Лучший показатель роста — III квартал (5–9%). Основной резерв роста — увеличение конверсии замеров и рост объёма продаж.

Ключевые результаты

-35%

Сокращение сроков
оказания услуг

+40%

Рост производительности
замеров

+75%

Рост валовой
прибыли

Причина увольнений «невыстроенные процессы» полностью устранена

Создана масштабируемая платформа для выхода на новые каналы продаж (B2B)

Уникальность и инновационность

Lean-подход

Отказ от ERP. Кратный рост эффективности через методологию + облачные инструменты.

Анализ «as is» с разработкой «to be»

Выявление лучших практик среди сотрудников. Стандарт, принятый командой.

Параллельное внедрение

Процессы внедрялись с доработкой — 3-4 итерации каждого БП.

Образ работодателя

Доверие к подрядчикам, программа «Приведи друга», снижение санкций за ошибки и отмена избыточных требований.

Комплекс методологий

BPMM 2.0 + BSC + KPI + PDCA + RACI — система «под ключ».

Выводы и перспективы

Главные выводы

- Процессный подход работает в B2C и B2B
- Lean даёт кратный эффект без тяжёлых инвестиций
- Вовлечение сотрудников — ключ к изменениям
- Итерации эффективнее «идеального регламента»
- ССП превращает хаос в управляемость

Перспективы

- Автоматизация претензий
Приложение для CRM
- Масштабирование на канал B2B
(контрактный канал)
Процессы и KPI готовы
- Полная автоматизация дашбордов
- Направление «Системы хранения»
Новый продукт
- Работа над качеством предоставления услуг

Из хаоса — в систему.

**Из ручного управления —
в измеримые процессы.**

АЦТС — Аккредитованный центр технического сервиса ООО ПК «Волховец»

Руководитель: Прокопенко К.С. | Методолог: Савкина Д.С. | Аудитор: Терехина М.А.

Спасибо за внимание