

УДК 658.5:006.06

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ СТАНДАРТИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ

¹В.А. Бобыкина, ^{1,2}А.М. Левшин, ^{1,2}Е.В. Трошкова

¹ ФГБОУ ВО Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, Красноярск, e-mail: valentinabobykina@yandex.ru

² ФГБОУ ВО Сибирский государственный индустриальный университет, Новокузнецк Siberian

Аннотация. Рассмотрены теоретические и практические аспекты совершенствования системы менеджмента качества (СМК) организации в условиях стремительного роста и цифровизации рекламного рынка. Разработана адаптированная методика внедрения СМК в организацию, основанная на интеграции международных и отраслевых нормативно-законодательных требований с гибкими методологиями и цифровыми инструментами управления проектами. Представленная модель демонстрирует, что процессный подход может эффективно применяться в креативных и сервисных организациях, а стоимость качества — служить объективным критерием оценки работы.

Ключевые слова: АКАР, инструменты качества, ИСО 9001, маркетинговое агентство, система менеджмента качества, процессный подход, разработка бренда, стандартизация стоимости качества.

IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATION'S QUALITY MANAGEMENT SYSTEM BASED ON PROCESS STANDARDIZATION

¹V.A. Bobykina, ^{1,2}L.M. Levshin, ^{1,2}E.V. Troshkova

¹ Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, e-mail: valentinabobykina@yandex.ru

² State Industrial University, Novokuznetsk

Abstract. This article examines the theoretical and practical aspects of improving an organization's quality management system (QMS) in the context of the rapid growth and digitalization of the advertising market. An adapted methodology for implementing a QMS within an organization has been developed, based on the integration of international and industry-specific regulatory requirements with agile methodologies and digital project management tools. The presented model demonstrates that a process-based approach can be effectively applied in creative and service organizations, and the cost of quality can serve as an objective performance evaluation criterion.

Keywords: AKAR, quality tools, ISO 9001, marketing agency, quality management system, process approach, brand development, standardization of quality cost.

Дата поступления статьи в редакцию: 04.03.2026

Дата принятия статьи в печать: 15.04.2026

Введение

Под влиянием конкуренции, укрупнения и уходом зарубежных игроков маркетинговые агентства вынуждены адаптироваться к новым требованиям клиентов, которые ожидают прозрачности, предсказуемости и стабильного качества. Типичные проблемы включают: отсутствие формализованных процедур контроля качества; низкая стандартизация процессов оказания услуг; субъективный подход к оценке качества; слабая системная работа с обратной связью и жалобами клиентов; низкая зрелость культуры качества и отсутствие непрерывного улучшения; дефицит компетенций в области системы менеджмента качества (СМК) и отсутствие ключевых показателей эффективности (КПИ). Актуальным становится изучение практик по разработке и внедрению СМК в деятельность организации для повышения качества предоставляемых услуг, поиск инструментов по снижению рисков потерь и укреплению доверия клиентов. В небольших сервисных организациях прямое внедрение ИСО 9001 [1] осложнено ограниченными ресурсами и отсутствием бюрократии. Однако, отсутствие формализованных процессов обходится дорого, рост затрат на несоответствия (переделки, задержки, потеря клиентов) снижает конкурентоспособность организации. Стандартизация процессов — основа

эффективности. Приведение деятельности к единым регламентам позволяет снизить вариативность, улучшить управляемость и качество услуг. Стандарт служит ориентиром, а стандартизация процессов – ключевым инструментом повышения качества. На сайте Международной организации по стандартизации ISO [2] опубликована методология количественного измерения экономических выгод применения стандартов в различных отраслях экономики (Методология ИСО 2.0). По данным расчётов ISO оценивает преимущества использования ИСО 9001 в диапазоне 0,15 % и 5 % от годовой выручки от продаж. Поэтому в российском рекламно-маркетинговом секторе практики, связанные с непрерывным повышением результативности процессов и зрелости СМК должны стать основным драйвером устойчивости и стратегическим решением, где ключевым фактором успеха станет гибкость СМК и её адаптация к реальным ресурсным возможностям.

Цель исследования

Целью исследования является разработка организационно-методических подходов и практических рекомендаций по совершенствованию СМК организации на основе стандартизации процессов.

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- 1) изучить тенденции и структуру рекламного рынка для определения требований к рекламным услугам со стороны заинтересованных сторон;
- 2) изучить существующий опыт по совершенствованию СМК организации, определить инструменты качества, релевантные для креативных индустрий, которые позволят одновременно работать над повышением качества и снижением потерь;
- 3) оценить текущий уровень зрелости СМК организации на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [1];
- 4) разработать подходы по совершенствованию процессной архитектуры организации и оценить экономическую эффективность мероприятий по улучшению.

Материал и методы исследования.

На базе аналитических отчётов и экспертных оценок проанализирована динамика и структура российского рынка рекламных услуг, выделены ключевые сегменты и факторы, определяющие переход к цифровым каналам. Выявлено, что доминирующее положение занимает интернет-реклама, а модели бизнес-коммуникаций становятся всё более комплексными и мультиканальными, что усиливает требования к системности и стандартизации процессов. Теоретической базой стали работы российских и зарубежных исследователей в области менеджмента качества (Дж. Джуран, Ф. Кросби) и сервисной экономики (В. Г. Велединский), концепция процессного подхода (Э. Деминг, Л. Харрингтон), а также нормативные документы по качеству: ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (Система менеджмента качества. Требования) [1]; ГОСТ Р 54985-2018 (руководство по внедрению СМК для малых предприятий) [3]; стандарты Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР), определяющие отраслевые практики [4].

Методологическую основу составляют процессный подход, моделирование, методы сравнительного анализа, статистического контроля качества и оценки риска, процедура внутреннего аудита. С помощью концепции стоимости качества и классификации затрат на соответствие и несоответствие проведена оценка эффективности мероприятий по улучшению.

Результаты исследования

Основной вид экономической деятельности организации объекта исследования (далее Организация) 73.11 – Деятельность рекламных агентств. По оценкам экспертов, в 2024-2025 гг. рынок достиг исторических рекордов и продолжает расширяться за счет перехода рекламодателей в онлайн [5]. Анализ состояния рынка рекламы в целом и по Красноярскому краю, а также классификация маркетинговых услуг, текущие тренды цифровых коммуникаций и законодательные изменения позволяют определить ключевые драйверы роста и вызовы отрасли. Распределение рекламного бюджета по каналам в 2025 г. наглядно демонстрирует, что цифровые каналы (интернет-сервисы и онлайн-видео) уже аккумулируют более половины рынка (рис. 1).



Рис. 1. Структура российского рекламного рынка по каналам, 2025 г.
(построено авторами по данным источника [5])

В последние годы цифровая реклама остаётся основным драйвером роста отрасли. Ключевые тренды цифрового маркетинга включают быстрое развитие новых форматов (сториз, короткие видео, интеграции еsommerce), широкое применение инструментов машинного обучения и персонализации (рекомендации, динамический ремаркетинг) и усиление требований к аналитике (сквозной учёт конверсий). Одновременно рекламодатели сталкиваются с рядом вызовов, таких как рост стоимости рекламы и дефицит свободного рекламного инвентаря в популярных каналах, ограничения на сбор пользовательских данных, а также фрагментация аудитории.

Современные подходы к совершенствованию СМК включают интеграцию процессного подхода с инструментами цифровизации и стандартизации бизнес-процессов. Наиболее значимыми тенденциями являются:

применение процессного моделирования и автоматизация процессов управления качеством [6, 7];

внедрение риск-ориентированного подхода — использование методов анализа рисков (FMEA, SWOT) для предотвращения несоответствий [8];

развитие культуры качества — формирование у персонала установки на качество и вовлеченность [9];

интеграция международных и отраслевых (индустриальных) стандартов [10].

Совершенствование СМК в Организации проводится как пошаговый циклический процесс (цикл PDCA), включающий планирование изменений, их реализацию, проверку и корректировку (таблица 1) на основе требований ГОСТ Р ИСО 9001-2015, ГОСТ Р 54985-2018 и отраслевых практик Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР).

Нами была проведена самооценка Организации на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [1]. Анализ действующей СМК показал отсутствие регламентов, неритмичность выполнения проектов и высокую долю затрат на устранение несоответствий. Контрольные функции осуществляются ситуативно, система контроля качества не дифференцирована. Самооценка выявила проблемы:

- не определена область применения СМК (п. 4.3) и не идентифицированы процессы и не установлена их взаимосвязь (п. 4.4);
- не разработана Политика (п. 5.2) и Цели в области качества (п. 6.2);
- отсутствует рискориентированный подход в планировании (п. 6.1);
- не обеспечивается контроль за ресурсами (п. 7.1.1);
- неритмичность выполнения проектов, высокая доля переделок, не регламентированы процессы оказания услуг и контроля качества (п. 8.1-8.7);
- не определены показатели для мониторинга, измерения, анализа и оценки (п. 4.4, 9.1);
- не оценивается удовлетворенность потребителей (п. 9.1.2);
- не проводится внутренний аудит (п. 9.2);
- не изучаются причины появления несоответствий и отсутствуют формальные корректирующие действия (п. 10.2).

Таблица 1

Основные этапы совершенствования СМК в малой организации

Этап внедрения	Основные действия и результаты	Ответственные лица
Инициирование и диагностика текущего состояния	Принятия решения; назначение проектной группы; проведение анализа среды (SWOT-анализ); выделение ресурсов; определение заинтересованных сторон и границ СМК. Проведение самооценки на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015	Собственник/ руководитель, СМК-менеджер, владельцы процессов
Планирование	Разработка сети процессов с учетом Индустриальных стандартов АКАР (п. 4.4); разработка Политики и целей в области качества (п. 6.2), разработка процедуры по управлению рисками и возможностями, проведение FMEA анализа (п. 6.1)	СМК-менеджер, владельцы процессов
Внедрение	Обучение персонала и разработка показателей для оценки процесса обучения (пп. 7.2, 8.4); Определение требований и стандартизация ключевого процесса (п. 8.1-8.7)	Все сотрудники (по необходимости)
Мониторинг и измерение	Разработка показателей для мониторинга и измерения KPI и анкеты удовлетворенности (NPS) (п. 9.1); разработка процедуры внутреннего аудита и его проведение (п. 9.2)	СМК-менеджер, внутренние аудиторы
Анализ и улучшение	Проведение management review, корректирующие действия, оптимизация процессов, внедрение инноваций (пп. 10.2, 10.3)	Руководство, СМК-менеджер, ключевые сотрудники

С помощью инструментов управления качеством были выявлены ключевые проблемы в процессе оказания услуги. В качестве основного метода была использована диаграмма Исикавы (п. 10.2). Анализ был сфокусирован на проблеме низкого качества оказания услуги «Разработка бренда компании». В ключевом процессе «Разработка бренда» выделены следующие причины: недостаточность исследований рынка (пп. 4.1, 8.2), несбалансированность загрузки сотрудников (п. 8.1), слабая коммуникация с заказчиком, что приводит к задержкам и переделкам (пп. 8.2, 8.3), недостаточная компетентность персонала (п. 7.2), слабый контроль (п. 8.5) и непонимание клиентом важности брендинга (пп. 4.2, 8.2).

Разработка сети процессов. В рекламной индустрии существуют профессиональные стандарты, задающие правила и требования к деятельности агентств. Так, Индустриальные стандарты АКАР (Ассоциация коммуникационных агентств России) представляют собой набор правил с четко прописанными процедурами для рекламной деятельности [4]. Эти стандарты не противоречат ГОСТам, но конкретизируют практики для отношений агентств с клиентами и проведения конкурсных процедур. Малые маркетинговые агентства могут использовать положения АКАР в части организации внутренних процессов (например, этапы творческого брифинга или приёмки рекламных материалов), адаптируя их к своей СМК.

Индустриальные стандарты АКАР призваны унифицировать требования к процессам независимо от размера агентства, что помогает формализовать внутренние процедуры и улучшить коммуникацию с заказчиками. В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2015 была разработана схема процессов верхнего уровня, интегрирующая жизненный цикл продукции в систему управления компанией и показывающая взаимосвязь стратегии, основной деятельности и ресурсов. Процессы Организации разбиты на три группы:

1) Процессы менеджмента: стратегическое планирование развития бизнеса; регламентация, аудит, анализ и улучшение; Оперативное планирование, мониторинг, анализ и улучшение; Оценка удовлетворенности потребителей.

2) Основные бизнес-процессы: Маркетинговые исследования; Планирование; Закупки; Проектирование и разработка; Производство; Контроль качества; Реализация. Например, сеть процессов по разработке брендбука включает: Разработка информационного предложения, подписание договора между клиентом и агентством; Анализ рынка и рыночной конъюнктуры, анализ целевой аудитории; Разработка стратегии и концепции бренда; Разработка визуальных элемен-

тов бренда, создание логотипа, цветовой гаммы и прочих ключевых элементов; Предоставление клиентам материалов для утверждения и внесение корректировок; Разработка руководства по использованию бренда и брендинговых материалов; запуск бренда, презентация материалов.

3) Обеспечивающие процессы: Материально-техническое обеспечение; Управление информационными системами и оборудованием; Управление инфраструктурой; Управление трудовыми ресурсами; Финансовое обеспечение; Управление производственной средой.

Разработка Политики, Целей в области качества. В соответствии с ГОСТ Р ИСО 10013 – 2024 [6] «Политика в области качества помогает организации формировать приверженность своих сотрудников к корпоративной культуре качества. Она должна согласовываться со стратегическим курсом, миссией и видением организации». Цели в области качества должны отражать результаты, которые организация стремиться достичь в том, что касается стратегического курса, политики в области качества, рисков и возможностей, а также требований, применимых к системе менеджмента качества [6]. Миссия Организации: предоставлять нашим клиентам эффективные цифровые маркетинговые решения, которые объединяют традиционные и цифровые методы для максимального достижения их бизнес-целей. Пункт 6.2 ИСО 9001 предписывает устанавливать цели в области качества и планировать, как их достижение. Для процесса «Разработка бренда» были определены следующие цели:

- сократить среднее время разработки проекта;
- снизить количество правок;
- увеличить удовлетворённость клиента и уменьшить риск возникновения дефектов.

Введение процедуры управления рисками и возможностями. FMEA-анализ. Для минимизации рисков и повышения качества разработки бренда был использован метод FMEA – анализ видов и последствий отказов. Схема FMEA на рисунке 1, разработанная в ходе анализа, позволила визуализировать ключевые этапы процесса разработки бренда и выявить потенциальные точки риска. Для каждого этапа (исследование рынка, брифинг, разработка концепций) оценивались серьёзность, вероятность возникновения и обнаруживаемость дефектов, что позволило вычислить приоритетное число риска (ПЧР). Наибольшие риски были обнаружены на этапах исследования рынка (ПЧР = 175), брифинга и разработки концепций (по 150). Результаты FMEA легли в основу плана действий: улучшение методики анализа рынка, внедрение стандартизированных форм брифинга, обучение дизайнеров и внедрение стандартов качества. Использование FMEA повысило зрелость СМК в части планирования рисков: потенциальные угрозы стали видны заранее, и организация получила возможность превентивно реагировать. На основе полученных данных был разработан подробный протокол FMEA-анализа процесса разработки бренда компании.

Разработка показателей для оценки результативности процесса обучения персонала. Успех любого проекта зависит от компетентности людей, участвующих в нём. Пункты 7.2 и 7.3 ИСО 9001 предусматривают определение необходимой компетентности и обеспечение осведомлённости персонала о политике и целях качества. Для Организации это реализуется через:

1. Обучение персонала и аутсорсеров методам маркетинговых исследований, дизайна и инструментам качества (PDCA, FMEA, контрольные карты). Регулярные тренинги и обмен опытом повышают квалификацию и мотивацию сотрудников.

2. Вовлечение всех участников в обсуждение улучшений — фрилансеры участвуют в анализе ошибок и предложениях по оптимизации, что способствует развитию культуры качества.

3. Коммуникация целей и политики — менеджеры донесли до команды цели процесса (пункт 6.2) и принципы ИСО 9001, обеспечивая единое понимание задач.

Большая часть работ в агентстве выполняется внешними специалистами: дизайнеры, копирайтеры, специалисты по таргетированной рекламе. Пункт 8.4 предусматривает контроль внешних процессов, продукции и услуг, поставляемых организациями-поставщиками. Для обеспечения соответствия были предприняты следующие меры:

1. Квалификация и выбор поставщиков — определены критерии отбора исполнителей (портфолио, квалификация, соблюдение сроков, отзывы). Заключаются договоры, содержащие требования к качеству и ответственности сторон.

2. Контроль исполнения — установлен контроль над выполнением задач (сроки, качество, соответствие техническому заданию). При выявлении несоответствий применяются корректирующие действия.

3. Оценка и переоценка поставщиков — анализируются показатели работы подрядчиков, уровень удовлетворённости клиента; при необходимости выбираются новые исполнители. Это обеспечивает стабильность качества и поддерживает доверие со стороны заказчиков.

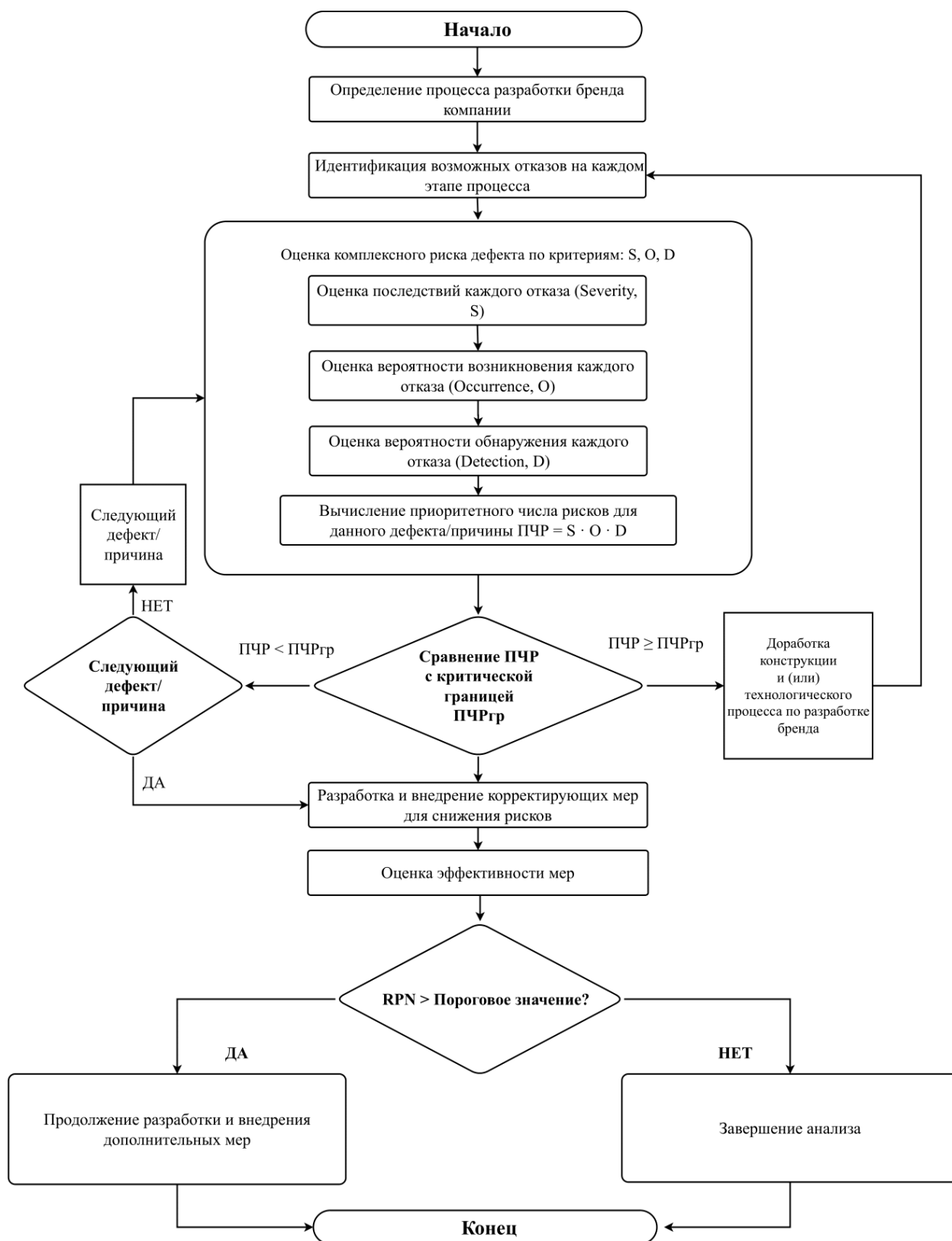


Рис. 2. Блок-схема алгоритма работы FMEA процесса разработки бренда компании (разработано авторами)

Разработка регламента процесса «Разработка бренда». С помощью SWOT-анализа установлено, что главным конкурентным преимуществом компании является гибкость и широкий спектр услуг, но в то же время именно неформальность процессов и отсутствие системы управления качеством ограничивают её развитие. Необходимые улучшения лежат во внутренних слабостях (формализация процессов) и использовании открывающихся возможностей (новые технологии и стандарты).

Процесс «Разработка бренда» начинается со сбора требований заказчика и анализа целевой аудитории. Пункт 8.2 требует определять требования к продукции и услугам, включая обязательные законодательные и регуляторные аспекты, а также ожидания клиентов. Приём брифов в агентстве был стандартизирован. Конкретнее, создана форма брифинга, включающая вопросы о стратегии компании, целевых группах, ценностях бренда и ожиданиях по результатам. Это позволяет формализовать входные данные, задокументировать ожидания (пункт 7.5) и обеспечить прозрачность.

Дальнейшая работа соответствует пункту 8.3 «Проектирование и разработка». Здесь предусмотрено:

1. Планирование разработки (8.3.2) — определяются этапы (исследование рынка, концептуальная разработка, выбор цветовой палитры и шрифтов, создание брендбука) и сроки.
2. Определение входных требований (8.3.3) — включает результаты маркетингового анализа, бриф клиента, требования к уникальности и визуальной идентичности.
3. Контроль проектирования (8.3.4) — внедрены точки контроля: обсуждение промежуточных концепций с клиентом, внутренние проверки качества, согласование дизайна.
4. Выходы проектирования (8.3.5) — финальный брендбук, рекомендации по использованию, инструкции по применению фирменного стиля.
5. Управление изменениями (8.3.6) — в случае корректировок документируются причины, проводятся оценка влияния изменений на качество и утверждение руководством.

Таким образом, разработка брифа и дальнейший дизайн-процесс полностью соответствуют разделу 8.3 ИСО 9001 и обеспечивают системность работ.

Структурные элементы Регламента процесса «Разработка бренда» отражают требования ИСО 9001 в части следующих пунктов:

1. Общие положения, цели и область применения соответствуют пункту 6.2 (постановка целей) и устанавливают единые правила выполнения процесса.
2. Определение входов и выходов процесса, их документов обеспечивает выполнение требований пунктов 7.4 и 8.2 по управлению ресурсами и определению требований к продукциям и услугам.
3. Графическая схема и подробное описание операций помогают понять взаимосвязь шагов и фиксируют знания в соответствии с пунктом 7.1 (поддержание инфраструктуры) и 7.5 (документация).
4. КРІ и методика измерения регламентируют, как собираются и хранятся данные (пункты 7.1.5 и 9.1).
5. Порядок управления документами описывает создание, согласование, контроль версий и хранение документации, обеспечивая требования пунктов 7.5.2–7.5.3.

После разработки концепции и дизайна выполняется подготовка материалов для клиента. Пункт 8.5 регламентирует управление деятельностью по производству и предоставлению услуг. Для этого используются чеклисты по подготовке брендбука, стандартизированные процедуры согласования, требования к форматам файлов и версиям. Пункт 8.6 требует, чтобы организация проводила проверку и подтверждала соответствие услуги перед её сдачей. В агентстве это реализуется следующим образом:

- предварительная проверка (перед отправкой брендбука клиенту внутренний эксперт осуществляет проверку на соответствие требованиям брифа и стандартам дизайна; составляется акт проверки);
- сдача результатов клиенту (проектный менеджер передаёт брендбук, предоставляет инструкцию по использованию и собирает обратную связь; все документы фиксируются).

Если обнаруживаются несоответствия, инициируются корректирующие действия в соответствии с пунктом 10.2.

Таким образом, регламент служит фактическим хранилищем знаний и подтверждением, что процесс управляется и улучшает соответствие стандарту.

Стандартизация брифа для фиксации требований. Отсутствие формализованного брифлиста и глубокой стадии брифования приводит к некорректному пониманию требований и последующим переделкам, что подтверждается высокой долей затрат на несоответствие. В таблице 2 представлен бриф на разработку креативных материалов. Этот документ включает в себя не только ключевые аспекты, касающиеся самого бренда или продукта, но и его окружение (п. 7.1.6).

Таблица 2

Бриф на разработку креативных материалов

Общее описание процесса			
Клиент:		Сроки:	
Товарный знак (бренд):		Дата эфира/выхода:	
Товар/услуга:		Дата представления брифа:	
Проект:		Дата презентации:	
Председатель тендерной комиссии:		Контактное лицо со стороны клиента:	
Состав тендерной комиссии:			
Участники тендера:			
Бренд/продукт и его окружение			
Описание бренда/продукта: Подробное описание; способ потребления; ценовое позиционирование; преимущества			
Конкуренты: (их стратегии, преимущества, образцы рекламы)			
Ситуация на рынке: (какое место занимает бренд, его доля рынка, динамика)			
История бренда/продукта: (любая информация о предыдущих рекламных кампаниях)			
Потребитель и его представление о бренде			
Целевая аудитория: Кто эти люди? Как они выглядят? Каково быть такими, как они? Какое они имеют отношение к товару/услуге/предложению, которое мы хотим им продать?			
Мотивация потребителя: Что потребитель думает о категории в целом и товаре/услуге/предложении в частности? Какие его потребности и желания не удовлетворены? Каковы его мотивация, барьеры или просто важные мысли по поводу рекламируемого товарного знака (бренда)?			
Что наш потребитель должен знать и думать о бренде? (если необходима корректировка/развитие существующего представления)			

Такой подход позволяет создать полное представление о проекте, что способствует более глубокому пониманию потребностей клиента и контекста, в котором будет функционировать бренд. В таблице собраны важные элементы, такие как целевая аудитория, конкурентный анализ, уникальные торговые предложения и ключевые сообщения. Это поможет команде маркетологов и стратегов более эффективно разрабатывать материалы, которые будут соответствовать ожиданиям клиента и выделять его на фоне конкурентов. Данная структура брифа также обеспечи-

вает возможность для более детального обсуждения и анализа, что в конечном итоге приводит к созданию более целостной и привлекательной креативной концепции.

Ещё одним узким местом является отсутствие юридически выверенных договоров и технических заданий. ТЗ составляется не всегда, а права и обязанности сторон описаны недостаточно подробно. Предлагается создать библиотеку шаблонов договоров и приложений, включающих описание этапов, количество правок и критерии приёмки. Введение обязательного подписания ТЗ и привлечение юриста для экспертизы снизят риски споров и финансовых потерь.

Разработка показателей для мониторинга и измерения, анкеты удовлетворенности (NPS), аудит. Для измерения достижения целей введены ключевые показатели эффективности (KPI): время выполнения этапов; доля проектов, завершённых в срок; количество правок; уровень удовлетворённости (NPS); коэффициент повторных обращений. Эти показатели включены в регламент процесса; анализируется их динамика с помощью контрольных карт и анализа Парето, что соответствует принципу принятия решений на основе фактов и требованиям пункта 9.1 ИСО 9001. Регулярное измерение показателей позволяет оценить эффективность процесса и выявить возможности для улучшения. Пункт 9.1 предписывает определять методы мониторинга, измерения, анализа и оценки. В ходе проекта внедрены:

1. Контрольные карты для отслеживания времени выполнения этапов и числа правок. Показатели сравниваются с контрольными границами; превышение требует анализа причин.

2. Опросы удовлетворённости клиентов (NPS) □ позволяют получить количественную оценку и выявить проблемы в коммуникации и результатах.

3. Анализ данных с помощью диаграмм Парето и Исикавы □ помогает выявить наиболее значимые причины дефектов и разработать меры по их устранению.

Полученные данные рассматриваются на совещаниях руководства (пункт 9.3) и используются для планирования улучшений.

В Организации практически полностью отсутствует оформление актов сдачиприёмки и анкет удовлетворённости, что нарушает требования ИСО 9001 к документированию результатов и оценке удовлетворённости клиентов. Рекомендуется разработать «Форму акта сдачиприёмки услуг» и «Анкету удовлетворённости клиента», закрепить процедуру их заполнения и хранения. Аналогично, отсутствие реестра рисков и формализованных изменений свидетельствует о необходимости внедрения процедуры рискменеджмента, что соответствует рекомендациям ИСО 9001.

Для проверки функционирования СМК в Организации должны проводиться внутренние аудиты (пункт 9.2) для оценки соблюдения регламентов, выполнения KPI, качества документирования и ведения записей. Результаты аудитов должны обсуждаться на аналитических совещаниях с участием генерального директора (пункт 9.3), где принимаются решения о корректирующих и предупреждающих действиях.

Корректирующие действия, Lean Six Sigma, PDCA. Согласно пункту 10.2. процесс включает фиксацию несоответствия, анализ причин (например, с помощью диаграммы Исикавы), определение и внедрение мер, проверку их эффективности. Результаты документируются, что позволяет избежать повторения ошибок и обеспечивает обучение организации. По итогам аудита разработан план корректирующих действий, включающий следующие мероприятия:

- разработать детальный брифлист и внедрить его использование на первом этапе, проводить обязательные воркшопы с клиентом;
- внедрить библиотеку юридических шаблонов договоров и ТЗ, назначить ответственное лицо за юридическую экспертизу;
- разработать и утверждать для каждого проекта техническое задание, фиксировать количество правок;
- внедрить процедуру подготовки акта сдачиприёмки услуг и анкетирования клиента;
- организовать систему управления документами с контролем версий и разграничением доступа;
- создать реестр рисков и журнал изменений проектов, применять FMEA анализ для крупных заказов;
- обеспечить обучение персонала по стандарту ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и процедурам СМК.

Внедрение перечисленных корректирующих мер позволит закрыть выявленные несоответствия и повысить зрелость СМК агентства, обеспечив системный процесс «Разработка бренда», основанный на стандартизации и рискориентированном мышлении.

Пункт 10.3 обязывает организацию постоянно совершенствовать СМК. Для этого агентство использует метод PDCA и принципы Lean Six Sigma. Методология Lean Six Sigma подчёркивает важность ориентации на клиента, сбора данных для выявления проблем, налаживания коммуникаций и отслеживания результатов. На основе этого подхода планируется пилотный проект для оптимизации дизайна фирменного стиля, а затем распространение лучших практик на другие процессы.

Совершенствование СМК Организации — это процесс. От диагностики проблем с помощью диаграмм Исикавы и Парето, через проактивное управление рисками с использованием FMEA-анализа, к формализации и стандартизации в виде Регламента процесса — каждый шаг был логически обоснован и направлен на устранение конкретных выявленных ранее слабых сторон. Разработанный регламент процесса «Разработка бренда компании» служит не только инструментом стандартизации, но и практической основой для внедрения полноценной СМК в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Предложенная система мониторинга на основе контрольных карт замыкает цикл непрерывного улучшения, обеспечивая долгосрочную эффективность внедренных изменений и создавая прочный фундамент для повышения конкурентоспособности и финансовой устойчивости маркетингового агентства.

На основе методики расчёта стоимости качества сравнивались затраты на соответствие и затраты вследствие несоответствий для процесса «Разработка бренда». До внедрения СМК доля затрат на соответствие составляла 84,27%, а на несоответствие — 15,73%. Это свидетельствовало о том, что значительные ресурсы тратятся на исправление ошибок и переделки. Предложенные мероприятия, такие как стандартизация брифа, разработка юридически выверенных договоров, внедрение рискориентированного подхода и внутреннего аудита позволяют уменьшить долю затрат на несоответствие и повысить общую эффективность процессов. Сравнение затрат на качество до и после внедрения СМК показало, что доля затрат на соответствие возросла до 84,27%, а доля затрат на несоответствия снизилась до 15,73%. Общая стоимость качества составила 240,8 тыс. руб., причём суммарные потери уменьшились, а уровень удовлетворённости клиентов вырос. Выявлена потенциальная экономия, достигаемая за счёт сокращения переделок, ускорения выпуска брендбука и повышения репутации агентства на рынке.

Заключение

Комплексное внедрение перечисленных решений сформирует основу для стандартизации процессов. Разработка регламентов, политики, планов и форм документов создаёт структуру СМК, позволяющую применять процессный подход и цикл PDCA для постоянного улучшения качества услуг Организации.

Анализ внутренних документов и самооценка показали, что в компании отсутствует сформулированная политика в области качества, процессы не определены и не регламентированы, руководители не планируют цели качества и не проводят регулярные внутренние аудиты. В ключевом процессе «Разработка бренда» выявлены несбалансированность загрузки, недостаточность маркетинговых исследований и слабая коммуникация с клиентами, что приводит к задержкам и переделкам. Для устранения этих проблем были разработаны и внедрены организационнометодические мероприятия:

- адаптированное применение принципов и требований ИСО 9001 к малым организациям креативной индустрии;
- построение сети бизнес-процессов и процессной организационной структуры, ориентированной на управление услугой «Разработка бренда»;
- разработка регламента ключевого процесса, включающего стандартизированный бриф, систему KPI и систему риск-ориентированного анализа (FMEA);
- метод оценки эффективности проекта на основе концепции стоимости качества и сравнительного анализа затрат на соответствие и несоответствие;
- рекомендации по интеграции Lean Six Sigma и цифровых инструментов в управление качеством малых организаций.

Таким образом, в результате проведенного анализа СМК и применения инструментов управления качеством, были выявлены ключевые аспекты, требующие улучшения в процессе разработки бренда компании. Рекомендации, основанные на этих методах, направлены на устранение критических точек и оптимизацию рабочих процессов. Реализация предложенных регламентов,

форм обратной связи, программ обучения персонала и методов мониторинга позволит Организации снизить потери, повысить удовлетворённость клиентов и готовность к сертификации в соответствии с требованиями ИСО 9001. Рассчитанная экономическая эффективность демонстрирует, что инвестиции в СМК окупаются за счёт сокращения затрат на несоответствие и роста доверия заказчиков.

Литература

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования». — Дата введения 2015-11-01. — М.: Стандартиформ, 2015. [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124394> (дата обращения: 12.02.2026).
2. Международная организация по стандартизации ISO. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iso.org/home.html> ((дата обращения: 22.02.2026).
3. ГОСТ Р 54985—2018 «Руководящие указания для малых организаций по внедрению системы менеджмента качества на основе ИСО 9001:2015». Дата введения 2019-06-01. М.: Стандартиформ, 2018. [Электронный ресурс]. URL.: <https://docs.cntd.ru/document/1200160049?ysclid=mimlhcz3zk89943135> (дата обращения: 01.03.2026).
4. Индустриальные стандарты. Выпуск 3. М.: АКАР, 2017. 220 с.
5. Медиа исследования // Sostav.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sostav.ru/publication/obem-rossijskogo-gynka-internet-reklamy-74596.html?ysclid=mimmdghpac516300999> (дата обращения: 01.03.2026).
6. ГОСТР ИСО 10013—2024 «Системы менеджмента качества. Руководство по документированной информации». Дата введения 2025-01-01. М.: Российский институт стандартизации 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1306472687?ysclid=mimmraufbx968258936> (дата обращения: 11.03.2026).