

УДК 338.24

# СТАНДАРТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ МИНИМИЗАЦИИ ОПЕРАЦИОННЫХ РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИЗАЙН-СТУДИИ



## Бойков Дмитрий Андреевич

ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский  
политехнический университет Петра  
Великого»

Россия, 195251, Санкт-Петербург,  
ул. Политехническая, д. 29

студент

bojkov.da@edu.spbstu.ru

## Голотин Гордей Олегович

ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский  
политехнический университет Петра  
Великого»

Россия, 195251, Санкт-Петербург,  
ул. Политехническая, д. 29

студент

golotin.go@edu.spbstu.ru

## Аннотация

В статье рассматривается актуальная проблема управления операционными рисками в деятельности современных дизайн-студий и коммуникационных агентств. Целью исследования является разработка комплексного подхода к минимизации финансовых и репутационных потерь, возникающих на ключевых этапах жизненного цикла дизайн-проекта. Методологическую основу работы составили методы системного анализа бизнес-процессов, экспертных оценок и процессного моделирования производственных цепочек креативных индустрий. Основным научным результатом исследования является авторская матрица управления рисками, включающая инструменты стандартизации для каждого этапа работы: протокол де-брифинга для постановки задачи, чек-листы самопроверки для контроля качества и соглашения об уровне сервиса для регламентации коммуникаций. В статье доказано, что внедрение данных стандартов позволяет устранить эффекты информационных разрывов и неконтролируемого расширения границ проекта. Сделан вывод о том, что формализация бизнес-процессов не ограничивает творческий потенциал, а является необходимым условием повышения экономической эффективности и устойчивости дизайн-бизнеса.

## Ключевые слова

Операционные риски; дизайн-менеджмент; стандартизация процессов; управление качеством; креативные индустрии; эффективность бизнеса.

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной цифровой экономики индустрия дизайна трансформируется из сферы исключительно художественного творчества в высокотехнологичный и конкурентный сектор бизнеса. Рост требований заказчиков к скорости и качеству визуальных коммуникаций вынуждает дизайн-студии и креативные агентства пересматривать подходы к управлению проектами. Однако на практике многие компании этого сектора продолжают сталкиваться

с проблемой низкой операционной эффективности, обусловленной спецификой творческого труда [1; 2].

Ключевым противоречием в деятельности дизайн-студии является конфликт между необходимостью соблюдения жестких контрактных обязательств (сроки, бюджет, технические требования) и высокой степенью неопределенности, присущей процессу разработки уникального продукта. Зачастую «творческий хаос» ошибочно воспринимается как неотъемлемая часть профессии, что ведет к отсутствию формализованных процедур контроля. В терминологии менеджмента такая ситуация характеризуется высоким уровнем операционных рисков — рисков прямых или косвенных убытков в результате неадекватных или ошибочных внутренних процессов, действий персонала или внешних событий [3].

Актуальность исследования обусловлена тем, что в текущих экономических условиях способность управлять этими рисками становится главным фактором выживания дизайн-студии. Ошибки на этапе брифинга, затягивание согласований или технический брак при передаче в производство ведут не только к репутационным потерям, но и к существенному снижению маржинальности проектов из-за непрогнозируемых трудозатрат [4].

**Цель исследования.** Целью является разработка подхода к минимизации операционных рисков дизайн-студии через стандартизацию ключевых этапов производственного цикла. В статье рассматривается жизненный цикл дизайн-проекта, включающий этапы брифинга, прототипирования, согласования и производства, выявляются характерные для каждого этапа «точки отказа» и предлагаются инструменты регламентации, позволяющие снизить вероятность возникновения негативных событий.

**Объект исследования.** Объектом исследования выступают бизнес-процессы современной дизайн-студии. Предметом исследования являются инструменты операционного риск-менеджмента, адаптированные под специфику креативных индустрий.

**Методы исследования.** Методологическую основу исследования составили методы системного анализа, процессный подход к управлению (Process Management), а также методы экспертных оценок и моделирования бизнес-процессов (BPMN). Эмпирической базой послужил анализ производственных циклов российских дизайн-студий.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Теория риск-менеджмента, первоначально сформировавшаяся в банковском и страховом секторах, сегодня активно адаптируется под нужды сервисной экономики. Согласно определению Базельского комитета, операционный риск — это риск убытка в результате неадекватных или ошибочных внутренних процессов, действий сотрудников и систем или внешних событий.

Применительно к креативным индустриям (в частности, деятельности дизайн-студий и рекламных агентств), исследователи выделяют специфическую природу рисков, отличную от традиционного производства. Ключевой особенностью здесь выступает неотделимость процесса производства услуги от ее потребления: заказчик дизайна часто вовлечен в процесс создания продукта (согласования, итерации), становясь источником риска [5].

В работах, посвященных экономике впечатлений и управлению проектами, выделяют три уровня зрелости процессов в дизайн-студиях:

- 1) ситуативный — процессы не регламентированы, успех зависит от таланта отдельных «звезд», риски максимальны;
- 2) регламентированный — существуют шаблоны документов, но нет системы контроля;
- 3) управляемый — риски идентифицируются на ранних стадиях, существуют метрики качества и процедуры работы с отклонениями [6].

Настоящее исследование опирается на процессный подход, рассматривая создание дизайн-продукта не как творческий акт, а как последовательность бизнес-операций, поддающихся нормированию. Данный подход позволяет применить к творческой деятельности инструменты классического операционного менеджмента: стандартизацию, контроль качества и управление изменениями.

*Анализ рисков по этапам жизненного цикла дизайн-проекта.* Жизненный цикл типового проекта в дизайн-студии, независимо от специализации (брендинг, веб-дизайн, полиграфия), включает четыре последовательных этапа. Каждый из них характеризуется специфическим набором операционных рисков, игнорирование которых приводит к кумулятивному эффекту снижения эффективности.

*Этап брифинга и постановки задачи.* Начальная фаза проекта является критической точкой зарождения рисков. Основная угроза здесь — риск информационного разрыва, возникающий из-за асимметрии информации между заказчиком и исполнителем. Клиент, как правило, не обладает профессиональными компетенциями для формулировки технического задания, оперируя субъективными категориями («современно», «ярко»), в то время как дизайнер нуждается в точных параметрах. Наиболее деструктивным последствием некачественного брифинга является эффект Scope Creep (неконтролируемого расширения границ проекта). Это ситуация, при которой в ходе реализации проекта появляются новые требования, не зафиксированные в первоначальном бюджете и графике. Практика показывает, что Scope Creep ведет к снижению маржинальности проекта вплоть до отрицательных значений, так как дополнительные трудозатраты команды не компенсируются заказчиком, воспринимающим их как «само собой разумеющиеся» улучшения [7, 8].

*Этап прототипирования и дизайна.* На стадии непосредственной разработки ключевым является риск ложной интерпретации. Даже при наличии формального брифа существует вероятность расхождения между визуальным ожиданием клиента и решением дизайнера. Если этот риск не купируется на ранней стадии (через мудборды или скетчи), он реализуется в финале в виде полного отказа от приема работ. Также на этом этапе высок ресурсный риск (Resource Risk). В условиях мультипроектной загрузки студии некорректная оценка трудоемкости конкретной задачи (например, создание 3D-графики вместо 2D) приводит к «бутылочным горлышкам» в производстве. Это провоцирует перегрузку ключевых специалистов, снижение качества их работы из-за усталости и, как следствие, срыв внутренних дедлайнов [9].

*Этап согласования и утверждения.* Этап валидации результатов характеризуется доминированием коммуникационных рисков. Основная проблема — риск затягивания обратной связи. Простой команды в ожидании решения заказчика не только сдвигает финальные сроки сдачи, но и нарушает планирование загрузки

студии на следующие периоды. Частым явлением также является риск субъективной оценки, когда правки вносятся на основе личного вкуса представителя заказчика, противореча утвержденной ранее стратегии или брифу. Это приводит к бесконечным циклам итераций («правки ради правок»), что экспоненциально увеличивает себестоимость проекта без улучшения его качества [10].

*Этап производства и передачи макетов.* Финальная стадия сопряжена с техническими операционными рисками, цена ошибки в которых максимальна. К ним относятся ошибки предпечатной подготовки для полиграфии или баги верстки для цифровых продуктов. Типичные примеры: использование цветовой модели RGB вместо CMYK, отсутствие вылетов под обрез, кривые шрифты. В отличие от творческих этапов, где ошибку можно исправить перерисовкой, реализация технического риска на этапе производства ведет к прямым финансовым убыткам (штрафы от типографии, перепечатка тиража за счет студии) и существенному репутационному ущербу.

*Инструменты стандартизации и минимизации рисков.* Для нивелирования выявленных операционных рисков предлагается внедрение в деятельность дизайн-студии комплексной системы стандартов («Карты контрольных процедур»). Данный подход базируется на принципе превентивного управления качеством: инструменты контроля встраиваются в каждый этап жизненного цикла проекта, делая возникновение ошибок невозможным или легко выявляемым на ранней стадии [11; 12]. В таблице 1 представлена разработанная матрица соответствия этапов проекта и предлагаемых инструментов минимизации рисков.

**Таблица 1**

Матрица соответствия этапов проекта и предлагаемых инструментов минимизации рисков

Этап проекта	Ключевой риск	Инструмент минимизации	Ожидаемый эффект
Брифинг	Неполнота данных, Scope Creep	Протокол де-брифинга	Фиксация границ проекта, снижение итераций на 30%
Дизайн	Ресурсный риск, ошибки исполнителя	Чек-листы самопроверки (Self-Checklists)	Снижение нагрузки на арт-директора, рост качества макетов
Согласование	Затягивание сроков, субъективизм	SLA (Service Level Agreement)	Соблюдение тайминга, юридическая защита от простоя
Производство	Технический брак	Процедура Pre-flight	Исключение финансовых потерь на переделку

*Стандартизация этапа брифинга: протокол де-брифинга.* Для устранения риска информационного разрыва предлагается заменить традиционное анкетирование клиента процедурой де-брифинга. Суть метода заключается в том, что техническое задание составляет не заказчик, а менеджер студии по итогам интервью. Полученный документ (Brief Report) содержит не только описание задачи, но и блок «Ограничения» (что не входит в работы). Документ в обязательном порядке подписывается клиентом. Это юридически фиксирует периметр работ («scope») и делает любые дополнительные требования платными опциями, что нивелирует риск Scope Creep.

*Контроль качества разработки: чек-листы.* Для минимизации ошибок на этапе дизайна внедряются чек-листы самопроверки. Это стандартизированные списки критериев (технических и эстетических), по которым дизайнер обязан проверить макет перед сдачей арт-директору. Пример пунктов чек-листа: «Сетка соблюдена», «Шрифтовые стили привязаны», «Слои сгруппированы». Использование данного инструмента переносит ответственность за базовое качество с руководителя на исполнителя, высвобождая ресурс арт-директора для решения творческих, а не технических задач.

Регламентация согласования: внедрение SLA. Для управления коммуникационными рисками предлагается заимствовать из IT-сферы инструмент Service Level Agreement (Соглашение об уровне сервиса). В договор с заказчиком включаются пункты, регламентирующие процесс приемки:

- лимит времени на обратную связь: например, клиент обязуется предоставить консолидированные правки в течение трех рабочих дней, при нарушении срока дедлайн проекта автоматически сдвигается;
- лимит итераций: Фиксация количества бесплатных кругов правок (обычно 2–3), все последующие правки оплачиваются по часовой ставке (это дисциплинирует заказчика и стимулирует давать качественную, обдуманную обратную связь).

*Технический контроль: процедура Pre-flight.* На этапе производства (передачи в печать или верстку) вводится обязательная процедура Pre-flight (Предполетная проверка). Это финальная техническая валидация файлов, которую проводит не автор макета (у которого «замылен глаз»), а отдельный специалист (технолог или препресс-инженер) либо автоматизированное ПО. Только после прохождения этой процедуры и получения статуса «Ready for Print» макет может быть отправлен на производство. Это полностью исключает риск финансовой ответственности студии за тиражный брак [13].

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Внедрение предложенной модели управления операционными рисками оказывает прямое влияние на экономические показатели деятельности дизайн-студии. Теоретическое обоснование эффективности базируется на корреляции между сокращением непроизводительных трудозатрат и ростом маржинальности проектов.

Экономический эффект достигается за счет минимизации «бесплатных» часов работы. Регламентация количества итераций (SLA) и фиксация границ проекта (Де-брифинг) позволяют удерживать фактические трудозатраты в рамках плановой сметы. По экспертным оценкам, устранение эффекта score creep способно повысить рентабельность дизайн-проекта на 15–20%.

Качественный эффект выражается в снижении вероятности технического брака благодаря внедрению чек-листов и процедуры Pre-flight. Системный контроль на ранних стадиях значительно дешевле исправления ошибок на этапе готового продукта.

Таким образом, стандартизация бизнес-процессов в дизайн-студии не противоречит творческой природе бизнеса, а, напротив, создает необходимый управленческий каркас для его устойчивого развития. Трансформация хаотичных «ремесленных» процессов в управляемую систему позволяет минимизировать операционные риски, обеспечить предсказуемое качество продукта и, как следствие, перевести компанию из категории творческого коллектива в категорию системного эффективного бизнеса.

### Список литературы

1. Измайлов М.К. ESG-трансформация в России как инструмент стратегического развития / М.К. Измайлов, С.В. Пупенцова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2024. № 4. С. 105-115. DOI 10.17586/2310-1172-2024-17-4-105-115.
2. Измайлов М.К. Тенденции внедрения элементов концепции ESG в систему менеджмента отечественных предприятий / М.К. Измайлов, С.В. Пупенцова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2024. № 1. С. 42-50. DOI 10.17586/2310-1172-2024-17-1-42-50.
3. Базельский комитет по банковскому надзору. Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: новые подходы. Москва: ЦБ РФ, 2004.
4. Леднева А.С. Влияние изменений в структуре занятости на заработную плату в IT-отрасли России / А.С. Леднева, К.Д. Ярушок, С.В. Пупенцова // Региональная и отраслевая экономика. 2024. № S1. С. 47-53. DOI 10.47576/2949-1916.2024.83.14.006.
5. Бест К. Дизайн-менеджмент: Управление проектной деятельностью, командами и инновациями. Санкт-Петербург: Гуманитарный центр, 2019. 396 с.
6. ГОСТ Р 57312-2016. Системы дизайн-менеджмента. Руководство по управлению дизайном. Москва: Стандартинформ, 2017. 24 с.
7. Пупенцова С.В. Актуальные вопросы оценки активов в трудах профессора Е.С. Озерова // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2020. № 3(222). С. 59-66. DOI 10.24411/2072-4098-2020-10303.
8. Digital Technologies as a Driver of Capitalization Growth in Shopping and Entertainment Centers / S. Pupentsova, N. Alekseeva, N. Antoshkova, L. Pshebel Skaya // Real Estate Management and Valuation. 2022. Vol. 30. №. 2. P. 47-60. DOI 10.2478/remav-2022-0013.
9. Измайлов М.К. Интеграция концепции ESG в стратегию менеджмента: мировой опыт и перспективы для России / М.К. Измайлов, С.В. Пупенцова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2024. № 2. С. 58-66. DOI 10.17586/2310-1172-2024-18-2-58-66.
10. Пупенцова С.В. Технологии риск-менеджмента при управлении стоимостью предприятий. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2025. 168 с.
11. Глухов В.В. Формирование концепции холистического управления активами и стоимостью организаций в условиях экономической нестабильности / В.В. Глухов, С.В. Пупенцова // *ϙ*-Economy. 2024. Т. 17. № 6. С. 125-144. DOI 10.18721/JE.17608.
12. Pupentsova S. Problems of Digitalization of Collection and Analytics of Enterprises' Financial Information for Determining Industry Average Financial Indicators / S. Pupentsova, M. Laskin, M. Livintsova // WSEAS Transactions on Business and Economics. 2024. Vol. 21. P. 2049-2060. DOI 10.37394/23207.2024.21.167.
13. Pupentsova S.V. Risk Management in Business Valuation in the Context of Digital Transformation / S.V. Pupentsova, E.A. Gromova // Real Estate Management and Valuation. 2021. Vol. 29. № 2. P. 97-106. DOI 10.2478/remav-2021-0016.

# STANDARDIZATION OF BUSINESS PROCESSES AS A TOOL FOR MINIMIZING OPERATIONAL RISKS IN DESIGN STUDIO ACTIVITIES

**Boikov Dmitrii Andreevich**

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University  
Russia, 195251, St. Petersburg, Polytechnicheskaya, 29  
student  
boikov.da@edu.spbstu.ru*

**Golotin Gordei Olegovich**

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University  
Russia, 195251, St. Petersburg, Polytechnicheskaya, 29  
student  
golotin.go@edu.spbstu.ru*

## Abstract

The article discusses the current problem of operational risk management in the activities of modern design studios and communication agencies. The aim of the research is to develop a comprehensive approach to minimize financial and reputational losses arising at key stages of the design project life cycle. The methodological basis of the work consists of methods of business process system analysis, expert assessments, and process modeling (BPMN) of production chains in creative industries. The main scientific result of the study is the author's risk management matrix, which includes standardization tools for each stage of work: a de-briefing protocol for task setting, self-checklists for quality control, and SLA agreements for communication regulation. It is proved that the implementation of these standards allows eliminating the effects of information gaps and uncontrolled scope creep. It is concluded that the formalization of business processes does not limit creative potential but is a necessary condition for increasing the economic efficiency and sustainability of the design business.

## Keywords

Operational risks; design management; process standardization; quality management; creative industries; business efficiency.

## References

1. Izmajlov M.K. ESG-transformatsiya v Rossii kak instrument strategicheskogo razvitiya (ESG transformation in Russia as an instrument of strategic development), M.K. Izmajlov, S.V. Pupencova, Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskij menedzhment, 2024, no 4, pp. 105-115. DOI 10.17586/2310-1172-2024-17-4-105-115.
2. Izmajlov M.K. Tendentsii vnedreniya elementov koncepcii ESG v sistemu menedzhmenta otechestvennykh predpriyatij (Trends in introducing elements of the ESG concept into the management system of domestic enterprises), M.K. Izmajlov, S.V. Pupencova, Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskij menedzhment, 2024, no 1, pp. 42-50. DOI 10.17586/2310-1172-2024-17-1-42-50.
3. Bazel'skij komitet po bankovskomu nadzoru. Mezhdunarodnaya konvergentsiya izmereniya kapitala i standartov kapitala: novye podxody

- (Basel Committee on Banking Supervision. International convergence of capital measurement and capital standards: new approaches). Moskva: CB RF, 2004.
4. Ledneva A.S. Vliyanie izmenenij v strukture zanyatosti na zarabotnuyu platu v IT-otrasli Rossii (The impact of changes in the employment structure on wages in the Russian IT industry), A.S. Ledneva, K.D. Yarushok, S.V. Pupencova, Regional'naya i otraslevaya Ekonomika, 2024, № S1, pp. 47-53. DOI 10.47576/2949-1916.2024.83.14.006.
  5. Best K. Dizajn-menedzhment: Upravlenie proektnoj deyatel'nost'yu, komandami i innovაციями (Design Management: Managing Project Activities, Teams, and Innovations.). Sankt-Peterburg: Gumanitarnyj centr, 2019, 396 p.
  6. GOST R 57312-2016. Sistemy dizajn-menedzhmenta. Rukovodstvo po upravleniyu dizajnom. Moskva: Standartinform, 2017, 24 p.
  7. Pupencova S.V. Aktual'nye voprosy ocenki aktivov v trudax professora E.S. Ozerova (Current Issues of Asset Valuation in the Works of Professor E.S. Ozerov), Imushchestvennye otnosheniya v Rossijskoj Federacii, 2020, no 3(222), pp. 59-66. DOI 10.24411/2072-4098-2020-10303.
  8. Digital Technologies as a Driver of Capitalization Growth in Shopping and Entertainment Centers (Digital Technologies as a Driver of Capitalization Growth in Shopping and Entertainment Centers) / S. Pupentsova, N. Alekseeva, N. Antoshkova, L. Pshebel Skaya, Real Estate Management and Valuation, 2022, Vol. 30, no. 2, pp. 47-60. DOI 10.2478/remav-2022-0013.
  9. Izmajlov M.K. Integraciya koncepcii ESG v strategiyu menedzhmenta: mirovoj opyt i perspektivy dlya Rossii (Integration of ESG Concepts into Management Strategy: Global Experience and Prospects for Russia), M.K. Izmajlov, S.V. Pupencova, Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskij menedzhment, 2024, no 2, pp. 58-66. DOI 10.17586/2310-1172-2024-18-2-58-66.
  10. Pupencova S.V. Texnologii risk-menedzhmenta pri upravlenii stoimost'yu predpriyatij (Risk Management Technologies in Enterprise Value Management.). Sankt-Peterburg: Sankt-Peterburgskij politexnicheskij universitet Petra Velikogo, 2025, 168 p.
  11. Gluxov V.V. Formirovanie koncepcii xolisticheskogo upravleniya aktivami i stoimost'yu organizacij v usloviyax ekonomicheskoy nestabil'nosti (Formation of the concept of holistic management of assets and the cost of organizations in conditions of economic instability), V.V. Gluxov, S.V. Pupencova, Экономика, 2024, Vol. 17, no 6, pp. 125-144. DOI 10.18721/JE.17608.
  12. Pupentsova S. Problems of Digitalization of Collection and Analytics of Enterprises' Financial Information for Determining Industry Average Financial Indicators, S. Pupentsova, M. Laskin, M. Livintsova, WSEAS Transactions on Business and Economics, 2024, Vol. 21, pp. 2049-2060. DOI 10.37394/23207.2024.21.167.
  13. Pupentsova S.V. Risk Management in Business Valuation in the Context of Digital Transformation, S.V. Pupentsova, E.A. Gromova, Real Estate Management and Valuation, 2021, Vol. 29, no 2, pp. 97-106. DOI 10.2478/remav-2021-0016.