

**Для цитирования**

Латышев А.В. Интеграция карты потока создания ценности в стратегический цикл компании / III Научно-практическая конференция «Стандартизация: траектория науки», Москва, 15 октября 2025 года // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2025. № 6(87). С. 402–406.

УДК 004.9

## **ИНТЕГРАЦИЯ КАРТЫ ПОТОКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ЦИКЛ КОМПАНИИ**

*Латышев А.В., преподаватель, ФГБУ «Сибирский государственный индустриальный университет», Россия, Новокузнецк*

**В статье рассматривается актуальная задача повышения эффективности стратегического управления промышленным предприятием за счет интеграции инструментов бережливого производства, в частности карты потока создания ценности, в стратегический цикл компании. Стратегический цикл, понимаемый как непрерывный процесс разработки, исполнения и анализа стратегии, требует выверенных подходов для определения приоритетов и оптимального распределения ресурсов. Обосновано, что традиционные подходы к стратегированию могут быть усилены за счет применения визуализации и глубокого анализа производственных потоков.**

Ключевые слова: модель узких мест, стратегический цикл, карта потока создания ценности, ограничение, ключевые параметры, клиентские соглашения, диаграмма балансировки.

## **INTEGRATION OF THE VALUE STREAM MAP INTO THE COMPANY'S STRATEGIC CYCLE**

**Latyshev A.V.,** Siberian State Industrial University, Novokuznetsk, Russian Federation

**The article addresses the pressing task of enhancing the efficiency of strategic management at an industrial enterprise by integrating lean manufacturing tools, specifically the value stream map, into the company's strategic cycle. The strategic cycle, understood as a continuous process of strategy development, execution, and analysis, requires precise methodologies for setting priorities and allocating resources optimally. It is substantiated that traditional strategic planning approaches can be reinforced through the application of visualization and in-depth analysis of production flows.**

Keywords: Bottleneck model, strategic cycle, value stream map, constraint, key parameters, client agreements, balancing diagram.

Стратегический цикл – это непрерывный процесс разработки, исполнения и анализа стратегии организации. Он является важной частью управления бизнесом, позволяя определить направление и цели компании на длительный период. Однако выбор подхода к формированию стратегического цикла – это сложная задача, требующая серьезного анализа и обдумывания.

Основная задача стратегического цикла – это определение приоритетов для компании и выработка планов действий, которые обеспечат успешное и устойчивое развитие. Это включает в себя анализ рынка и конкурентов, анализ внутренних ресурсов и возможностей, определение стратегических целей и задач, а также создание долгосрочного плана действий.

Одним из основных преимуществ стратегического цикла является его способность обеспечить целостность и последовательность в деятельности компании. Благодаря

стратегическому циклу компания может достичь оптимального соотношения своих ресурсов и возможностей с поставленными задачами и целями.

Другим важным аспектом формирования стратегического цикла является возможность компании адаптироваться к изменениям в окружающей среде и быстро реагировать на новые возможности и вызовы. Стратегический цикл предоставляет компании инструменты для анализа внешней среды, что помогает ей распознавать новые рыночные тенденции и прогнозировать их влияние на бизнес.

Выбор правильного подхода к формированию стратегического цикла должен быть основан на анализе целей и задач компании, а также внешней и внутренней среды. Главное – определить стратегическое видение и учитывать факторы, которые имеют наибольшее влияние на организацию.

Кроме того, при выборе подхода важно учитывать тип и размер организации, ее отрасль и специфику деятельности. Некоторые подходы могут быть более подходящими для крупных корпораций, в то время как другие подойдут для стартапов или небольших компаний. Также необходимо учитывать индивидуальные особенности организации, ее сильные и слабые стороны, чтобы выбрать подход, наиболее эффективный для нее.

В конечном итоге правильный подход к формированию стратегического цикла – это индивидуальный выбор каждой организации. Он должен быть основан на анализе целей и задач, внешней и внутренней среды, а также учитывать тип и размер организации. Главное – найти подход, который наиболее подходит для конкретной компании и поможет ей достичь поставленных целей наиболее эффективно [1].

Выбор правильного подхода к формированию стратегического цикла является важным шагом для успешного развития организации. Для этого необходимо учитывать ряд критериев, которые помогут определить наиболее подходящий подход.

1. Цели и задачи организации. Первым шагом при выборе подхода к формированию стратегического цикла является анализ целей и задач организации. Необходимо определить, какие тенденции и возможности могут повлиять на достижение этих целей и задач, и выбрать подход, который наилучшим образом учтет их.

2. Внешние факторы. Для успешного формирования стратегического цикла необходимо учитывать внешние факторы, которые могут влиять на организацию. Это могут быть политические, экономические, социальные и технологические факторы. Исследование и анализ этих факторов поможет определить наиболее подходящий подход для организации.

3. Внутренние ресурсы и компетенции. При выборе подхода к формированию стратегического цикла необходимо учитывать внутренние ресурсы и компетенции организации. Необходимо определить, какие ресурсы и компетенции уже имеются, и выбрать подход, который будет оптимально использовать их.

4. Гибкость и адаптивность. В современном быстро меняющемся бизнес-окружении очень важно выбрать подход к формированию стратегического цикла, который обладает гибкостью и адаптивностью. Это позволит организации быстро реагировать на изменения и адаптироваться к новым условиям.

5. Баланс между коротким и долгосрочным планированием. При выборе подхода к формированию стратегического цикла необходимо найти баланс между коротким и долгосрочным планированием. Необходимо учитывать как текущие задачи и цели, так и перспективы развития в будущем.

6. Вовлеченность и понимание команды. Для успешного формирования стратегического цикла необходимо иметь вовлеченность и понимание со стороны команды организации. Целесообразно обсудить и обозначить задачи, роли и ответственности каждого члена команды.

7. Мониторинг и контроль. После выбора подхода к формированию стратегического цикла важно установить систему мониторинга и контроля за его реализацией. Это позволит своевременно корректировать и адаптировать стратегию в случае необходимости и добиться лучших результатов.

Инструменты бережливого производства влияют на перечисленные выше критерии с точки зрения определения оптимального пути развития производственной системы.

Важным условием успешной реализации программы по развитию производственной системы выступает тщательный анализ ключевых процессов с целью выбора первостепенных направлений для воздействия и изменений. Основополагающим инструментом комплексного анализа производственных и обеспечивающих процессов является картирование потока создания ценности. Это первый шаг в обеспечении системы управления потоками создания ценности [2].

С учетом глубины и детальности анализа потока создания ценности, а также исходя из известных методик (организация эффективного рабочего пространства, обеспечение качества выпускаемой продукции) выстраивается логическая цепочка инструментов анализа и выявления резервов роста эффективности. На макроуровне используется карта ключевых потоков создания ценности, которая анализирует процессы на уровне предприятия в целом. На мезоуровне (промежуточном между микро и макро) строится классическая карта потока создания ценности в рамках исследования потока по производству семейства продукции. На микроуровне – с использованием инструментов стандартизации – анализируются единичные операции в пределах рабочих мест и участков.

Такой подход позволяет, с одной стороны, фокусироваться на ключевых процессах, не распыляя ресурсы; а с другой стороны, достигать улучшения в рамках всего производственного комплекса (рис. 1) [2]. Кроме этого, следует отметить преимущества метода составления карт потока создания ценности [3].

Составление карт потока создания ценности – не просто удобный инструмент, который позволяет нарисовать картину, выявляющую потери, хотя это, безусловно, важно. Данный метод помогает увидеть процесс как цепочку увязанных между собой операций и представить будущий поток создания ценности. В основе составления карт потока создания ценности лежит определенная философия совершенствования. Она предполагает, что, прежде чем всерьез взяться за преобразование отдельных операций, следует привести в порядок поток в целом. Совершенствование отдельных операций должно работать на весь поток.

Кроме того, карты потока обеспечивают единое видение ситуации, что позволяет найти общий язык и прийти к взаимопониманию.

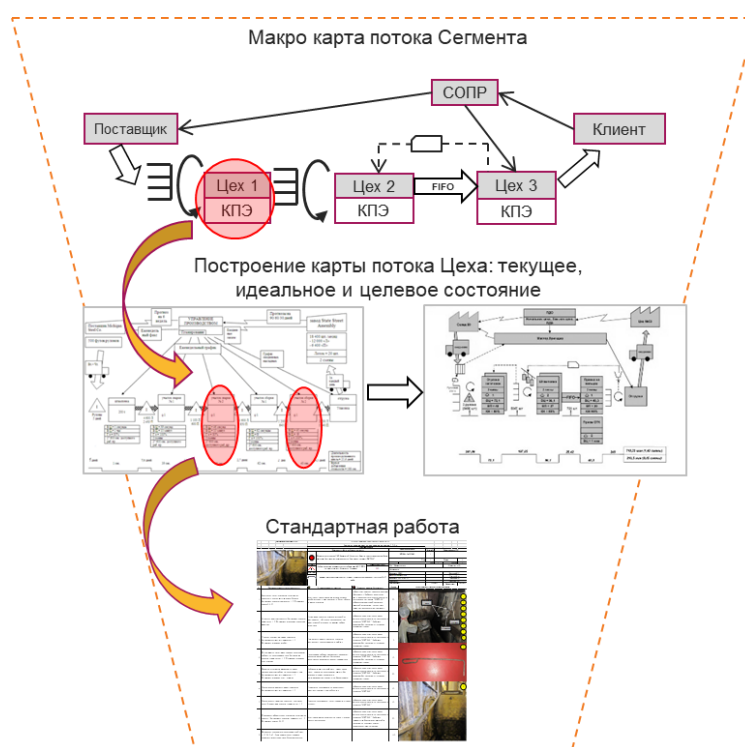


Рис. 1. Концепция от макро к микро

Как известно, Голдратт разработал пять последовательных шагов, помогающих сфокусировать усилия именно на том, что позволит скорейшим образом реорганизовать всю систему.

Пять направляющих шагов напрямую связаны с тремя вопросами о преобразованиях:

1. Что изменять?
2. На что изменять?
3. Как осуществить перемены?

Чтобы понять, что именно менять, мы ищем ограничение (шаг 1). Чтобы выяснить, какие перемены нужны, мы решаем, как наилучшим образом ослабить действие ограничителя. Подчиняем нашему решению работу всей системы (шаги 2 и 3). Если это не помогает, увеличиваем пропускную способность слабого звена и полностью снимаем ограничение (шаг 4), после этого возвращаемся к шагу 1 (шаг 5) [4].

С учетом двух подходов и критериев подхода к формированию стратегии в организациях была разработана модель узких мест, которая включена в стратегический цикл компании.

Задачей модели узких мест является формирование инструмента для поиска сквозных лимитирующих производственных факторов для последующей проработки мероприятий по расшивке с целью получения максимального эффекта.

Для определения/поиска точек приложения усилий с целью повышения эффективности работы комбината разработана модель «узких» мест. В модели оцениваются мощности основной производственной цепочки от добычи руды до проката, включая логистику и энергетику в пересчете на чугун, и определяются лимитирующие (ограничивающие) факторы. Далее факторы приоритизируются и выбираются ключевые для дальнейшей расшивки.

В основу модели легла декомпозиция ограничений от целевой конфигурации организации до уровня подразделений, а также поиск ключевых параметров, влияющих на действующие ограничения в производственной системе.

Алгоритм построения/обновления модели следующий (рис. 2):

1. На основании данных целевой конфигурации формируется баланс мощностей по основным производствам (от добычи сырья до готовой продукции) в пересчете на чугун и сопоставляется с производством чугуна доменного цеха. Расчет производится для бюджетного и целевого года.

2. По наименьшим дельтам между производством чугуна и максимально возможным производством цехов (в пересчете на чугун) определяются производства, которые являются лимитирующими, и осуществляется их приоритизация.

3. В каждом подразделении за счет анализа карт потока создания ценности выявляется причина возникновения узких мест (процесс, являющийся ограничением) и формируются мероприятия для их устранения.

4. Осуществляется оценка экономической эффективности расшивки узких мест.

5. Принимается решение о реализации мероприятий.

6. Создается система мониторинга намеченных мероприятий.

В модели также можно выделить дополнительный (прочий) потенциал: улучшение экономики за счет роста самообеспеченности сырьем, увеличение маржинальности портфеля за счет снижения простоев цехов, производящих готовую продукцию.

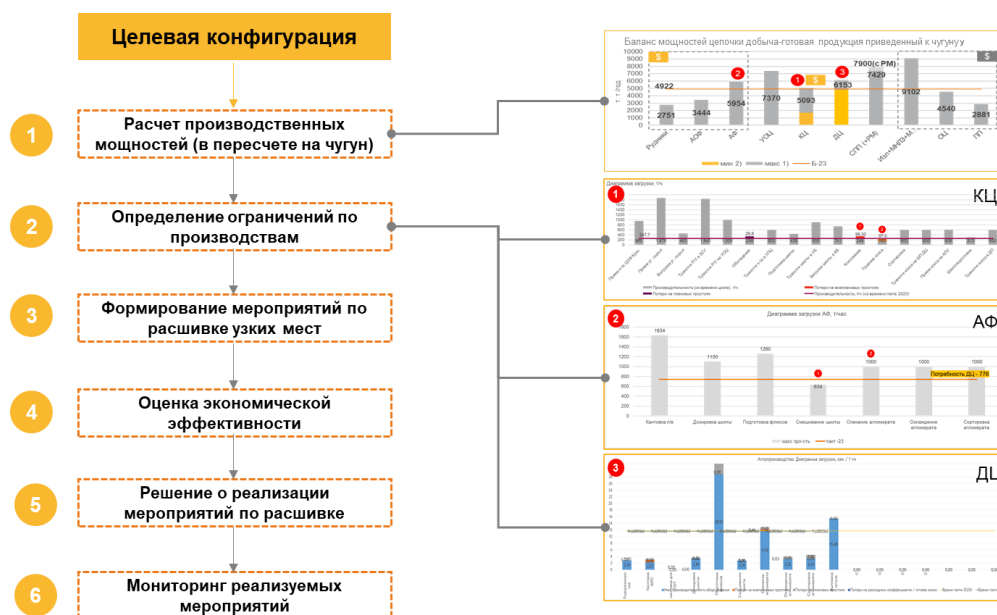


Рис. 2. Алгоритм работы модели узких мест

Таким образом, применение инструментов бережливого производства в связке с действующими подходами к процессам в организациях, показало эффективное влияние на ограничения в системе и выборе оптимальных точек воздействия. Данный подход не только способствует оперативному повышению производительности, но и создает основу для устойчивого стратегического развития промышленного предприятия в условиях изменчивой внешней среды.

#### Список литературы

1. <https://dop-mosreg.ru/kakoi-podxod-k-formirovaniyu-strategiceskogo-cikla-vernyi>
2. Развитие производственных систем: стратегия бизнес-прорыва. Кайдзен. Лидерство. Бережливое производство / Под общей ред. А. Баранова и Р. Нугайбекова. – СПб.: Питер, 2015. – 272 с.: ил.
3. Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / Джеффри Лайкер, Дэвид Майер; Пер. с англ. – 9-е изд. – М., Издат. Группа «Точка», 2019. – 586 с.
4. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию / Уильям Детмер; Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017 – 414 с.

#### References

1. <https://dop-mosreg.ru/kakoi-podxod-k-formirovaniyu-strategiceskogo-cikla-vernyi>
2. Development of Production Systems: Business Breakthrough Strategy. Kaizen. Leadership. Lean Production / Under the general editorship of A. Baranov and R. Nugaybekov. – SPb.: Peter, 2015. – 272 p.: ill.
3. The Practice of the Toyota Tao: A Guide to Implementing Toyota Management Principles / Jeffrey Liker, David Mayer; Translated from English. – 9th ed. – M., Izdat. Dotka Group, 2019. – 586 p.
4. Goldratt's Theory of Constraints: A Systems Approach to Continuous Improvement / William Detmer; Translated from English. – 8th ed. – M.: Alpina Publisher, 2017 – 414 p.