



Промышленный и технологический форсайт Российской Федерации на долгосрочную перспективу

В. Н. Княгинин

Модульная революция: распространение модульного дизайна и эпоха модульных платформ

*Рекомендовано Учебно-методическим объединением
по университетскому политехническому образованию
в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по направлению подготовки магистров «Инноватика»*

Санкт-Петербург
Издательство Политехнического университета
2013

В.Н. Княгинин. **Модульная революция:** распространение модульного дизайна и эпоха модульных платформ: серия докладов (зеленых книг) в рамках проекта «Промышленный и технологический форсайт Российской Федерации»/ В.Н. Княгинин; под ред. М.С. Липецкой, С.А. Шмелевой; Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад». – (Серия докладов в рамках проекта «Промышленный и технологический форсайт Российской Федерации») – Санкт-Петербург, 2013. – Вып. 1 – 80 с.

Издание подготовлено в рамках проекта «Промышленный и технологический форсайт Российской Федерации на долгосрочную перспективу». Инициатором данного проекта выступило Министерство промышленности и торговли Российской Федерации.

Автор книги: В.Н. Княгинин

Использовались материалы: С.Р. Аманова,
Р.А. Полухина,
Е.Н.Шмелева

Редакторы: М.С. Липецкая,
С.А. Шмелева

Подготовка аналитических материалов: И.Б. Андреев

Корректор: Н.С. Леонова

Иллюстрация на обложке издания заимствована с сайта www.imagemore.com

© Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад», 2013

О проекте

Настоящее издание подготовлено в рамках проекта «Промышленный и технологический форсайт Российской Федерации», инициированного Министерством промышленности и торговли Российской Федерации и выполненного экспертной группой под руководством Фонда «Центр стратегических разработок «Северо-Запад»».

Основной целью работы стало получение долгосрочных прогнозов развития мирового производственного сектора и технологических рынков в сценарной форме, а также фиксация целевых позиций российских игроков по отношению к выявленным сценариям и составление «дорожных карт» достижения лидерства на приоритетных технологических рынках Российской Федерации.

Осуществление промышленного и технологического форсайта позволило определить перспективные ниши на рынках продуктов и технологий, направления государственной политики по развитию и регулированию технологического роста промышленности, направления научно-технологической политики в промышленности и смежных секторах. Результаты проекта могут стимулировать принятие целого ряда стратегических решений федерального уровня, лечь в основу разработки планов и нормативных документов как Министерства промышленности и торговли Российской Федерации, так и других ведомств, а также создать базу для координации действий/политик государства и бизнеса, подтолкнуть к запуску новый комплекс проектов развития промышленных технологий.

Важная черта реализованного проекта – вовлечение широкого круга участников, как экспертов, так и практиков управления. В нашей работе приняли участие представители крупнейших производственных компаний более чем десяти базовых секторов, ведущих исследовательских институтов, институтов развития. Мы получили более двадцати авторских экспертных материалов, более 150 экспертных анкет. Активными участниками публичных мероприятий стали более пятидесяти экспертов проекта.

Начиная исследование, мы исходили из того, что большинство секторов, являющихся базой современной индустриальной системы, вышли на «технологическое плато». Считается, что для компаний и территорий, зоной специализации которых являются зрелые индустрии, существует два способа удержания конкурентоспособности. Первый – достижение эффекта масштаба, оптимизация производственных, управленческих и организационных процессов внутри компаний, консолидация рынков. Второй – принципиальное технологическое обновление, разработка и продвижение инновационных продуктов, «ломающих» традиционные рынки.

В фокус исследования попали три «технологических потока» – группы технологий, оказывающих революционное воздействие на большинство базовых отраслей, рынков и производственных процессов (т.н. системные инновации): 1) современное проектирование, включающее как концептуальный дизайн, так и самые современные средства инжиниринга и технологии производства; 2) технологии получения и применения новых промышленных материалов; 3) «умные» (автоматизированные, интеллектуальные, автономные) системы и среды. Их комплексное применение позволит многим российским отраслям перейти к новому качеству развития и выйти в авангард мировых рынков.

Понятно, что для внедрения передовых технологий потребуется обновление всех компетенций: необходимо значительное повышение квалификации исследователей-разработчиков, инженеров, технологов, среднетехнических кадров. Невозможно использовать новые разработки и без комплекса управленческих новаций: перехода к концепции управления жизненным циклом продуктов, цепочками или сетями создания стоимости, сложными системами, качеством.

Ситуация для России осложняется тем, что в нашей стране на протяжении более двадцати лет промышленность не вкладывала значимых инвестиций в технологический рост. По целому ряду направлений мы сейчас движемся в логике «догоняющего» развития: это и глобальные стандарты, и практики эффективного проектирования, и производства, информационные системы, ряд областей дизайна и инженерии.

Серия дискуссионных докладов – т.н. «зеленых книг» проекта – первая за последние годы попытка российских экспертов поднять в комплексе вопросы системной трансформации производств, вычленив и описать группы технологий, готовых к массовому внедрению, спрогнозировать образование новых рынков, выявить потребность в технологиях для реструктуризации традиционных секторов, оценить последствия для компаний российской индустрии.

Цель публикации «зеленых книг» – пригласить все заинтересованные стороны внести свой вклад в формирование предложений для обновления государственной политики в сфере управления технологическим развитием. По итогам публичных обсуждений докладов будут подготовлены тематические «Белые книги развития технологий российской промышленности», содержащие общее видение технологического развития нашей страны, принципы осуществления выбранных стратегий, направления реализации государственной политики.

Аннотация

Переход промышленности к конструированию, производству и техническому сервисному обслуживанию продукции, собранной из модулей – стандартизированных технологических блоков, начался достаточно давно.

Еще в XIX веке получили распространение конструкции из стандартизированных деталей в строительстве, что способствовало переходу к сборке домов с использованием типовых и изготовленных в заводских условиях стальных элементов¹, а также в производстве мебели. До начала XX-го века промышленность последовательно двигалась к использованию модульных конструкций, осваивая технологии интеграции в производство стандартизированных и заменяемых технологических узлов.

Процесс распространения модульной архитектуры связан с тем, что в производстве, базирующемся на зрелых технологиях, использование модульных конструкций и модульного дизайна разнообразных платформ обеспечивает существенный выигрыш в гибкости этого производства и его экономической эффективности.

Однако к 1990-м годам переход к модульным конструкциям стал осуществляться в массовом порядке во всех отраслях, где широкое распространение получил производственный аутсорсинг, и где конструкция производимых продуктов была весьма сложной. В результате на рынке появились те, кого называют «поздними последователями». Эффективность применения новых производственных технологий в условиях, когда к ним переходят все и повсеместно, для них оказалась относительной. Пришлось констатировать, что модульность не решает огромного количества возникающих производственных задач.

С другой стороны, возникло «перепроизводство» модулей и модульных платформ. Все эти проблемы потребовали оптимизировать модель модульного производства и запустить этап замены простых модульных платформ унифицированными. Постановка на производство унифицированных модульных платформ обеспечивалась сразу целым «пакетом» инструментов. Во-первых, почти тотальным распространением в промышленности цифрового проектирования, облегчавшего использование ранее отработанных технологических решений, делавшего доступным шаблонное проектирование для всех обладателей новых компетенций проектирования. Во-вторых, консолидацией активов на зрелых технологических рынках, прежде всего, в самых «модуляризованных» отраслях (микроэлектронике, автомобиле-, авиа- и судостроении, производстве сложной бытовой техники, HVAC и т.п.), а, следовательно, выстраиванием глобальных логистических цепочек и цепочек создания стоимости, имеющих предельный даже для традиционного модульного производства характер сложности. В-третьих, созданием глобальной системы стандартов и системы менеджмента качества. Библиотека модулей для производителей расширилась, они оказались доступны для использования проектировщиками. Дизайн, обеспечивающий рекомбинацию стандартных модулей, а не сама уникальность последних, смогли обеспечить гибкое реагирование производства на запросы потребителей. При этом стандартизация технологий и системы менеджмента позволили строить самые невероятные цепочки поставок.

¹ Gerald Staib, Andreas Dorrhofer, Markus Rsenthal. Components and Systems: Modular Constructions. Design, Structure, new Technologies. – Basel-Boston-Berlin: Institut für internationale Architektur-Documentacion Gmbh & Co. KG, 2008.

Промышленная политика в сфере применения модульных конструкций только сейчас ставит своей целью формирование «гибких глобальных платформ», призванных выступить основой строительства новых гиперсистем – «умных сетей» (smart grids), собираемых пользователями и поставщиками совместно как большие объекты из разнообразных, но имеющих интегрированный интерфейс модулей.

Модульность – инструмент рационализации современного производства, эффективного управления его сложностью, но она целесообразна лишь в условиях, когда рынки зрелы, а технологические решения преследуют цели не столько радикального инновационного переворота, сколько оптимизации. В тот же момент, когда запускается следующий инновационно-технологический цикл, интегрированная архитектура нередко оказывается более предпочтительной по сравнению с модульной. А потом цикл перехода к модульным конструкциям запускается вновь.²

2 Tsuyoshi Tsuru and Motohiro Morishima. Product Architecture, Organizational Design, and HRM Practices: Comparing Japanese, Korean, and Chinese Firms. Fukino Project Discussion Paper Series No.027. Hitotsubashi University. Tokyo, 2011. P. 2-4 (URL: http://www.hit-u.ac.jp/ijrc/pdf/files/Fukino_DP_27_revised.pdf).

Оглавление

О проекте	3
Аннотация	5
Оглавление	7
Введение	10
1. Этапы развития модульного производства	17
1.1. Конец XVIII в. – 1900-е: от промышленной революции до перехода к массовому конвейерному производству (использование стандартизированных и заменяемых узлов).....	17
1.2. 1900 - 1950-е: период использования в конвейерном производстве крупноузловой (модульной) сборки.....	18
1.3. 1960-1980-е: период перехода к модульным платформам.....	19
1.4. 1990-2010-е: от традиционных модульных платформ к унифицированным, рост значения модульного дизайна.....	23
2. Развитие модульного производства: долгосрочная перспектива	32
3. Региональные особенности модульного производства	42
3.1. География модульных производств.....	42
3.2. Промышленная политика, поддерживающая модульные производства.....	45
4. Использование модульных конструкций в российской промышленности	50
4.1. Модульное производство в России.....	50
4.2. Модульный подход ОАО «АВТОВАЗ» с унификацией собственных платформ и платформ альянса Renault – Nissan – АВТОВАЗ.....	51
4.3. Модульная сборка в производственных и технологических компаниях РФ.....	52
4.4. Предложения к формированию «дорожной карты» развития модульных производств в РФ.....	54
Библиография	55

Приложение №1.	
Основные используемые понятия.....	61
Приложение №2.	
Цепочки поставок и организация производства при использовании модульных конструкций.....	67
Приложение №3.	
Холоническая организация и мультиагентные системы.....	72
Приложение №4.	
Кейсы.....	74
Кейс №1.	
Авиастроение. Boeing Dreamliner.....	74
Кейс №2.	
Автомобильная промышленность. Scania.....	75
Кейс №3.	
Судостроение. Военные модульные корабли – серии MEKO, Littoral Combat Ship.....	77
Кейс№4.	
Атомная отрасль.....	78
Рецензия.....	80

Список иллюстраций и таблиц

Рисунок 1. Интегрированная и модульная архитектура	10
Рисунок 2. Историческое развитие сложности рынка, соответствующее многосоставности ассортимента продуктов и мер, принятых промышленностью	16
Рисунок 3. Внутрифирменные стратегии развития модульных конструкций	22
Рисунок 4. Трансформация модульного производства в 1990-2000-е годы: от внутрифирменных платформ к платформам цепочек поставок или отраслей, смещение в сторону открытой архитектуры	24
Рисунок 5. Корреляция между разделением и классификацией LEGO (по итогам обобщения опыта компании LEGO)	26
Рисунок 6. Переход от интегрированной архитектуры к модульной архитектуре для различных отраслей	27
Рисунок 7. Продуктовая линейка, типы продуктов, модули, компоненты и атрибуты	28
Рисунок 8. Доля продуктов, базирующихся на модульных платформах по отраслям. Динамика до 2015 года (%)	33
Рисунок 9. Тор 5 OEMs: стратегии развития платформ	35
Рисунок 10. Модульное производство как модульная система	39
Рисунок 11. Гиперцикл развития модульных технологий	41
Рисунок 12. Стратегия развития автомобильных платформ: объемы производства автомобилей на базе глобальных платформ (VP), в т.ч. в соотношении объемов в 2010-ом и в 2020-ом годах (VP Ratio)	42
Рисунок 13. Преобладающий тип промышленного модульного производства	43
Рисунок 14. Наличие программы перехода к модульной сборке в зависимости от местонахождения компании в технологической цепочке	53
Рисунок 15. Информационные системы, содержащие сведения о модулях и комплектующих	53
Рисунок 16. Различия технологической организации модульного и немодульного ЕРС	68
Рисунок 17. Различия между стандартизацией и модульностью	68
Таблица 1. Преимущества использования модульных конструкций	12
Таблица 2. Стратегии развития платформ в автомобильной промышленности в 1990-е годы	25
Таблица 3. Анализ распространения европейской отраслевой модели и использования платформ	29
Таблица 4. Этапы развития модульного производства	30
Таблица 5. Формирование новых модульных платформ и выигрыш в «войне платформ»	36
Таблица 6. Список некоторых SKD-предприятий в автомобильной промышленности России	44
Таблица 7. Промышленная политика в сфере модульного проектирования и производства	45
Таблица 8. Типы платформ	65
Таблица 9. Организационные изменения в цепочках поставок при переходе к модульному производству	70
Таблица 10. Количество деталей кабины до и после внедрения модульного принципа сборки	76

Введение

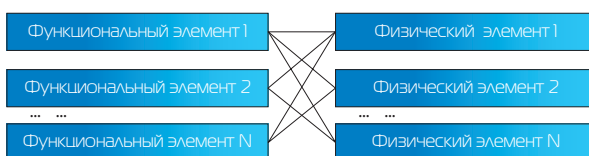
Хотя понятие «модульность» до сих пор употребляется в разных смыслах, практика модульного проектирования и производства, а также описывающие эти процессы концепции все еще не имеют «канонического» содержания, но общее (рамочное) понимание модульности как системы, состоящей из модулей (самостоятельных функциональных элементов), связанных через стандартные интерфейсы, в целом достигнуто.³

Это понимание тесно взаимосвязано с циклом развития модульного производства. Исследователи, изучавшие его реалии, неоднократно отмечали, что в зависимости от стадии технологической зрелости рынков, в модульном производстве совершаются переходы от интегрированной архитектуры к модульной.⁴ Основное отличие заключается в том, что модульная архитектура всегда имеет функционально отделенный интерфейс между собираемыми в нее компонентами – модулями, при этом позволяет заменять одни модули другими, различными как по своей размерности, так и по функциональности. Интегрированная архитектура не допускает замену компонентов своей конструкции, которые являются «неотъемлемыми».

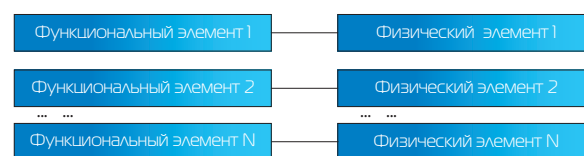
На начальной стадии, когда все технологии, используемые в производственном процессе, связаны, и их взаимное влияние не до конца прояснено, наиболее эффективным способом управления технологическим процессом является управление в рамках одной организации (более низкие расходы на координацию деятельности). По мере развития знаний о взаимозависимостях внутри технологических процессов преимущества интегрированного подхода уменьшаются, и вынесение координации на уровень рынка становится более выгодным. Однако, спустя некоторое время, по мере дальнейшего усложнения технологий, модульная архитектура⁵ подходит к границам своих возможностей и начинается переход обратно к интегрированной архитектуре.

Рисунок 1. Интегрированная и модульная архитектура

Интегрированная архитектура
(принципиальная схема)



Модульная архитектура
(принципиальная схема)



Источник: ЦСР «Северо-Запад» на основе модели К. Ulrich.

- 3 Camuffo A. Rolling out a «world car»: globalization, outsourcing and modularity in the auto industry // Korean Journal of Political Economy. 2004. vol. 2.
- 4 Основные используемые понятия приведены в Приложении №1.
- 5 Модульная архитектура также проходит различные стадии развития – от внутрифирменной платформы к платформе цепочек поставок, затем – и к мультисекторальной отраслевой и рыночной, а также меняет характер – от закрытой к открытой.

Модульность – инструмент рационализации современного производства, эффективного управления его сложностью, но сама по себе она целесообразна лишь в условиях, когда рынки зрелы, а технологические решения преследуют цели не столько радикального инновационного переворота, сколько оптимизации. В тот же момент, когда запускается следующий инновационно-технологический цикл, интегрированная архитектура нередко оказывается более предпочтительной по сравнению с модульной. А потом цикл перехода к модульным конструкциям запускается вновь.

Несмотря на то, что переход к производству и сервисному обслуживанию продукции, состоящей из модульных конструкций, начался достаточно давно, подлинная радикальная и постоянно расширяющаяся «модульная революция» произошла только в конце XX-го века. Массовое производство достигло пределов своей сложности, когда даже четкое разделение труда и стандартизация технологических операций больше не обеспечивали управляемости производственными процессами. На протяжении 1980-1990-х годов шел процесс не просто стандартизации отдельных узлов, из которых собиралась производимая, прежде всего в машиностроении, продукция, но и их укрупнения, а также передачи производства этих узлов на аутсорсинг. Это предполагало переход к модульной продукции, выступающей чрезвычайно эффективным инструментом «управления сложностью» и позволяющей революционизировать процессы не только проектирования и производства, но и всех этапов управления жизненным циклом продукции. При этом сложившийся переход также определил изменения образа мышления производителей продукции от «мышления продуктами» (thinking by products) к «мышлению платформами» (thinking by platforms). Более того, сейчас можно наблюдать начало нового этапа развития – перехода к «мышлению средами» (thinking by environments), который заключается в первую очередь в создании модульных платформ с открытой архитектурой, превращающихся в инфраструктуру для использования всеми, чем обеспечивается рекомбинация модулей, принадлежащих разным субъектам.

Такая система организации архитектуры, как показывают многочисленные опросы производителей и потребителей, имеет ряд преимуществ. В таблице ниже представлены ключевые преимущества модульной конструкции, способы их реализации и оценка эффективности данной деятельности.

-
- 6 Tsuyoshi Tsuru and Motohiro Morishima. Product Architecture, Organizational Design, and HRM Practices: Comparing Japanese, Korean, and Chinese Firms. Fukino Project Discussion Paper Series No.027. Hitotsubashi University. Tokyo, 2011. P. 2-4 (URL: http://www.hit-u.ac.jp/ijrc/pdf/files/Fukino_DP_27_revised.pdf).
 - 7 В частности, именно тогда были предприняты целенаправленные исследования перспектив развития автомобильных производств (например: Mari Sako, Max Warburton. MIT international Motor Vehicle Programme «Modularization and Outsourcing Project». Preliminary Report of European Research Team. Prepared for the IMVP Annual Forum, MIT, Boston, 6-7 October 1999).
 - 8 Хотя и с некоторой долей условности о модульном производстве речь велась и применительно к химической промышленности.
 - 9 Ford Motor Co (URL: <http://www.ford.com/>), Modular Management (URL: <http://modularmanagement.com/>), Rocky Mountain Institute (URL: <http://www.rmi.org/>), ModSpace (URL: <http://www.modspace.com/>), Modular Building Institute (URL: <http://www.modular.org/>).

Таблица 1.
Преимущества использования модульных конструкций

Преимущества модульной конструкции	Способ реализации преимуществ	Оценка эффективности реализации преимуществ
Переход к кооперационному проектированию (co-design)	Долгосрочные консорциумы (консорциумы модульных поставщиков)	В 2012 GM подписал контракт с Harman International Industries на поставку мультимедийного оборудования и информационных сервисов нескольких моделей для интеграции с 2014 года в продукцию концерна на следующие 20 лет. Harman International Industries будет самостоятельно разрабатывать продукцию специально для GM. Это означает отказ от конкурентных поставок ¹⁰ в пользу достижения эффекта масштаба. При этом Harman будет самостоятельно инвестировать в разработки для GM
Упрощение процесса проектирования, сокращение сроков и стоимости проектирования, сроков выведения продукции на рынок	Применение шаблонного проектирования ¹¹ . Шаблонное проектирование предполагает не просто модульную сборку тех или иных технологических устройств, но и первоначальную деконструкцию проблемы на малые задачи, для решения	По оценке Modular Management, сокращение сроков разработки продукции может составить до 95%, а сокращение времени выхода на рынок до 50-80%. Сокращение расходов на проектирование, а затем и производство

10 Сейчас поставку данного оборудования и информационных сервисов осуществляют несколько поставщиков: Panasonic Corp, например, поставляет оборудование с привязкой к информационным сервисам для седанов Buick, а также Chevrolet Malibu, Cruze, Volt и Equinox; оборудование системы MyLink для Chevy Spark и Sonic сделаны LG Electronics; и др. Harman уже поставляет информационно-развлекательные технологии BMW AG компании Honda Motor Co и другим автопроизводителям.

11 Его основы разработал Кристофер Александер в своей фундаментальной для проектирования работе 1964 года «Заметки о синтезе формы» (Alexander Christopher. Notes on the Synthesis of Form. - Cambridge: Harvard University Press, 1964). Он же предложил сформировать специальные «языки шаблонов» (Pattern Languages) для описания сложностей проектирования на их базе. Идея, выраженная в шаблоне, должна быть достаточно общей, чтобы ее можно было применить в самых разных системах в рамках определенного «контекста» (диапазона ситуаций), но все же достаточно конкретной, чтобы дать конструктивное решение проблемы в частной ситуации. (Alexander, C. A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction. – Berkeley: Oxford University Press, 1977).

	<p>которых могут быть использованы способы, уже найденные ранее (в этом проявляется итерационность и иерархичность¹² шаблонного проектирования). Возможность использования цифрового прототипирования и тестирования без снижения качества проекта и надежности конструкций</p>	<p>может быть достаточно существенным. Например, создавая свою новую модель PT Cruiser на существующей платформе Neon, DaimlerChrysler сэкономил 700 млн. долл., потраченных на разработку платформы Neon¹³. По оценке Modular Building Institute, одновременное изготовление модулей в заводских условиях и строительно-монтажные работы на площадке позволяют экономить от 30 до 50% времени при строительстве модульных зданий</p>
<p>Возможность обеспечить lean production, менеджмент качества в цепочках стоимости и поставок (value and supply chains) (улучшение закупок, системы логистики, рационализация поставщиков). Возможность «повторного использования» уже протестированных узлов и решений. Внедрение и расширение масштабов аутсорсинга при сохранении управления качеством технологических процессов. Иными словами, рационализация проектирования и производства</p>	<p>Иерархическая система поставок, четкое разделение функций между поставщиками («интегратор продукта», Tier1, Tier2, Tier3 и пр.). Введение глобальных стандартов производства и постоянное уменьшение количества платформ и используемых компонентов (концентрация инвестиций на ключевых технологиях)</p>	<p>По оценке Modular Management, временные затраты на сборку продукции могут сократиться на 60%, а уменьшение складских запасов достигнуть 30%</p>

12 Речь идет об использовании «каскада» или «иерархии» связанных моделей при проектировании нового продукта. При этом применение шаблона проектирования вовсе не является линейным соединением (выкладыванием) типовых моделей (малых моделей), а требует особой последовательности – архитектуры (большой модели). Основанием такой иерархичности является тот факт, что каждая сложная система имеет иерархическую структуру, т. е. состоит из различных процессов, происходящих в разных масштабах и на разных уровнях.

13 Обычно считается, что использование при конструировании нового автомобиля старой платформы позволяет сократить на 50% капиталовложения в основной капитал (особенно, сварочное оборудование) и уменьшить сроки выведения продукта на рынок на 30%.

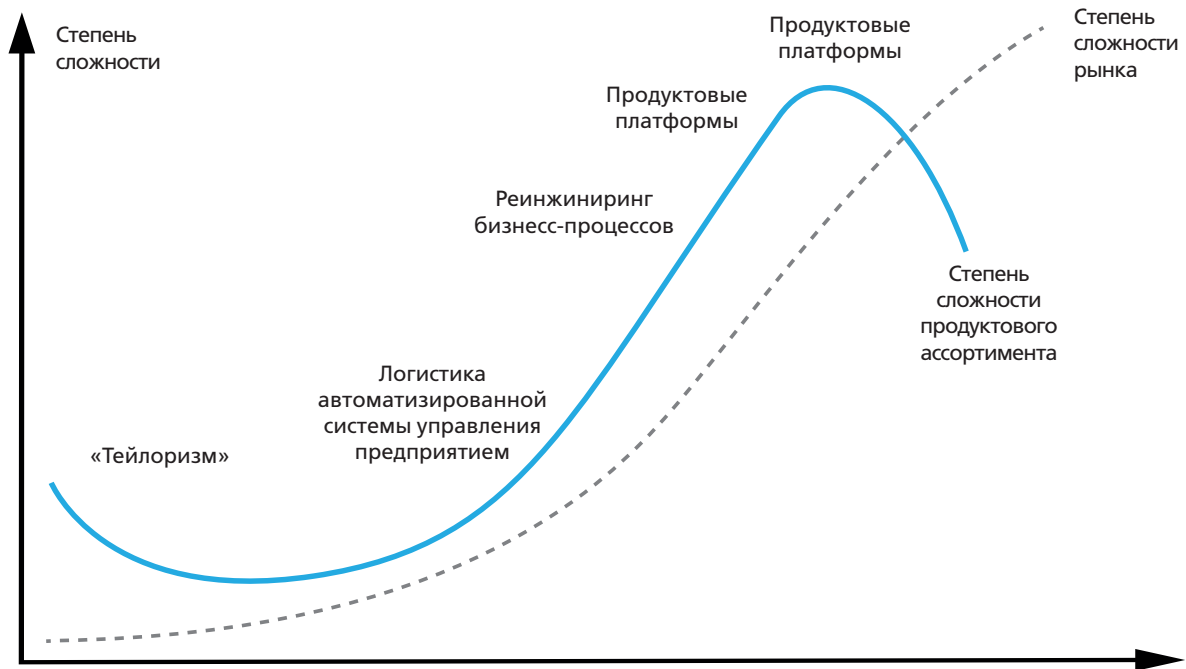
<p>Изменение системы сервисного обслуживания в рамках управления жизненным циклом (повышение эффективности ремонта, обслуживания, утилизации и модернизации продукции в ходе эксплуатации)</p>	<p>Введение общей системы управления качеством (сертификация поставщиков, «ворота качества» (quality gate) и пр.), общие системы стандартов, система контроля состояния модуля в течение всего его жизненного цикла</p>	<p>На рубеже 2000-х Ford Motor Co унифицировала многие детали платформы Ford Explorer с Ford Mustang, что снизило затраты и существенно облегчило послепродажное обслуживание моделей обеих платформ. Кроме того, Ford использовал общую конструкцию шасси и геометрию подвесок для платформы DEW, единой для Lincoln LS и Jaguar S-Type. Примерно тогда же Volkswagen использовал стратегию одной платформы для разных брендов: VW New Beetle, Jetta, Golf и, Audi A3 и TT. Это обеспечило для них общую архитектуру моделей и унификацию примерно 65% компонентов</p>
<p>Возможность продления срока производства и эксплуатации продукции за счет базовой модульной платформы</p>	<p>Модернизация за счет обновления модулей (замены старых на новые, модернизированные) и рекомбинации новых модулей. Непрерывная модернизация на уровне компонентов</p>	<p>Ford Explorer выпускается с 1991 года по настоящее время: 1-е поколение (1991-1994); 2-е поколение (1995-2001); 3-е поколение (2002-2005); 4-е поколение (2006-2010); 5-е поколение (2011-...). Планируется к 2013 году запустить новое поколение</p>
<p>Возможность использования дизайна в качестве еще одного (наряду с R&D) метода создания инновационных решений</p>	<p>Новая продукция как уникальная комбинация уже апробированных компонентов/модулей («архитектурные инновации» / рекомбинация), как следствие – изменение отдельных модулей («модульные инновации» / ремодуляризация)</p>	<p>DaimlerChrysler предложил на одной платформе три разных модели (бренда): Breeze Plymouth, Dodge Stratus и Chrysler Cirrus. Их отличие минимально и связано больше с маркетинговыми и дизайнерскими, а не инженерными решениями</p>

<p>Обеспечение гибкости производства в рамках цикла обновления основных фондов (в радиоэлектронике 2-5 лет, в общем машиностроении – около 8 лет, авиастроении – более 10 лет и пр.)</p>	<p>Потенциал различных комбинаций модулей на базе одной платформы. Выход на проектирование в идеологии «платформа-модели», «поколение-модели». Эволюционное развитие в рамках одной платформы и поколения</p>	<p>Ford Explorer выпускается на протяжении более чем 20 лет, 5 поколений. В рамках 2-го поколения (1995-2001) четыре раза претерпел существенную модификацию (1996, 1997, 1998 и 1999 годы)</p>
<p>Обеспечение гибкости производств и их кастомизации (вовлечение потребителей в проектирование)</p>	<p>Учет интересов потребителя при проектировании, вплоть до привлечения его к формированию требований (искомой комбинации модулей) к продукту в рамках одной платформы или модели</p>	<p>Компания Ford Motor Co на базе Ford Explorer (1991) производила Mercury Mountaineer и Lincoln Aviator, которые, будучи конструктивно одинаковыми, рассчитаны на разные ценовые сегменты рынка. Кроме того, на базе Ford Explorer в разное время были произведены специальные модели для определенных географических рынков, а также для отдельных групп корпоративных потребителей (полиции, пожарной охраны и т.д.). Другой пример – корпорация Sony. Еще в 1980-м году на американском рынке она представила 250 моделей Walkman® на базе всего трех платформ</p>
<p>Возможность управления стоимостью в рамках всей технологической цепочки модульного производства</p>	<p>Достижение эффекта масштаба без физического расширения производства. Сокращение затрат на производство комплектующих</p>	<p>Использование модульных конструкций позволяет экономить до 20% средств при строительстве (ModSpace)</p>

Источник: ЦСР «Северо-Запад» на основе оценок Ford Motor Co, Modular Management, Rocky Mountain Institute, ModSpace, Modular Building Institute.

Вышеперечисленные преимущества модульных конструкций позволили управлять все возрастающей сложностью производимой продукции. Однако реагировать на данное обстоятельство становится все труднее из-за быстроразвивающейся глобализации рынков (потребителям доступны сразу все или почти все предложения самых современных продуктов и технологических решений), а также в силу еще большего ускорения технологических изменений.

Рисунок 2.
Историческое развитие сложности рынка, соответствующее многосоставности ассортимента продуктов и мер, принятых промышленностью



Источник: Anna Ericsson, Gunar Erixon. Controlling Design Variants: Modular Product Platforms. Dearborn: Society of Manufacturing Engineers, 1999. p. 2.

1. Этапы развития МОДУЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА

Переход промышленности к конструированию, производству и техническому сервисному обслуживанию продукции, собранной из модулей – стандартизированных технологических блоков, начался достаточно давно. При этом развитие модульной архитектуры прошло целый ряд этапов, с одной стороны, определяющихся общим ходом развития инженерного проектирования, с другой – целым рядом изменений в структуре промышленного производства, прежде всего, сменой инновационно-технологических парадигм (именно она приводит к выдвиганию определенных отраслей или секторов промышленности в качестве базовых), развитием менеджмента, уровнем зрелости ключевых технологий промышленности, консолидацией активов и архитектурой цепочек поставок.

1.1. Конец XVIII в. – 1900-е: от промышленной революции до перехода к массовому конвейерному производству (использование стандартизированных и заменяемых узлов)

Скорее всего, предтечей модульного типа инженерных конструкций и технологической организации производства стало применение еще в XIX веке стандартизированных заменяемых деталей в промышленной сборке продукции. Например, оружия (еще в 1801 году Эли Уитни представил Конгрессу технологию производства одинаковых пистолетов¹⁴), швейных машин (к 1879 году только в США их было произведено более 400 тыс.¹⁵) и т.п. Особенное распространение в XIX веке получили конструкции из стандартизированных деталей в строительстве (переход к сборке домов с использованием типовых и изготовленных в заводских условиях стальных элементов¹⁶), а также в производстве мебели. В 1851 году на Венской выставке были представлены стулья братьев Тонет (Thonet), произведенные из стандартизированных (но не взаимозаменяемых) деталей из гнутого под паром дерева. К 1930-му году таких стульев было выпущено уже более 50 млн. штук.¹⁷ Считается, что именно такие конструктивные решения открыли путь к массовому машинному производству конвейерного типа, а впоследствии – к модульной архитектуре

14 В 1801 году Эли Уитни продемонстрировал возможность сборки десяти ружейных замков из десяти наугад выбранных деталей, выпускаемых на его новом оружейном заводе. Это доказало возможность использования стандартизированные взаимозаменяемые детали для сборки и ремонта стрелкового оружия. Считается, что тогда было введено в производственную практику обслуживание на месте установки. (Харгадон В. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний. – М.: И.Д. Вильямс, 2007. С. 63).

15 Bernhard E. Bürdek. Design: History, Theory and Practice of Product Design. – Basel: Birkhäuser – Publishers for Architecture, 2005. P. 23.

16 Gerald Staib, Andreas Dorrhofer, Markus Rsenthal. Components and Systems: Modular Constructions. Design, Structure, new Technologies. – Basel-Boston-Berlin: Institut für internationale Architektur-Dokumentation GmbH & Co. KG, 2008.

17 Bernhard E. Bürdek. Design: History, Theory and Practice of Product Design. – Basel: Birkhäuser – Publishers for Architecture, 2005. P. 23.

продукции и модульной организации производства. Уже в 1910 году американское «Общество автомобильных инженеров» (SAE) предложило осуществить стандартизацию деталей в рамках целой отрасли. SAE стремилось сделать сборку автомобилей более эффективной, обеспечивая совместимость между деталями различных автопроизводителей. Но тогда это не удалось сделать из-за сопротивления крупных автопроизводителей.

Таким образом, с момента первой промышленной революции и до начала XX-го века промышленность последовательно двигалась к использованию модульных конструкций, осваивая технологии интеграции в производство стандартизированных и заменяемых технологических узлов.

1.2. 1900 -1950-е: период использования в конвейерном производстве крупноузловой модульной сборки

К началу XX-го века промышленность смогла отработать массовое производство конструкций с использованием стандартизированных и заменяемых технологических узлов. Хотя это были преимущественно конструкции типа component-swapping modularity (два или более альтернативных компонентов могут сочетаться с одним и тем же базовым продуктом), component-sharing modularity (два или более компонентов могут использоваться внутри различных продуктов), cut-to-fit modularity или fabricate-to-fit modularity (один или несколько стандартных компонентов используются с произвольными дополнительными компонентами), а также bus modularity (продукт, обладающий двумя или более областями контакта, может соединяться с любым сочетанием компонентов из определённого набора).¹⁸ До полностью модульных конструкций было еще достаточно далеко. Первый двухсекционный дом в США был смонтирован из модулей на площадке в соответствии со строительными правилами только в 1958 году. Примерно тогда же американская автомобильная промышленность перешла к сборке автомобилей на базе стандартизированного шасси, которое первоначально получило название «платформа» (хотя на все ключевые элементы конструкции автомобиля это понятие было распространено гораздо позже).

Тем не менее, с известными оговорками можно считать, что с начала до середины XX-го века длился первый цикл развития модульного проектирования и производства – период использования в конвейерном производстве крупноузловой сборки (building block system/das Baukasten System).

Важной вехой в становлении модульного производства считается мировой экономический кризис 1920-х годов. Оказалось, что промышленность, использующая модульные конструкции, более гибко отреагировала на динамику рынков. В этом смысле модели General Motors в ряде случаев смогли легче пережить кризис, чем модели Ford.¹⁹

Эксперты отмечают, что именно в этот период были разработаны теоретические основы модульного производства, определенные Г. Шлезингером (Schlesinger) и Ф. Кенигсбергером (Koenigsberger) в 1930 году как «das Baukasten System». Главной задачей внедрения модульной архитектуры в этот период виделась рационализация разработки и производства продукции, переход к более экономичному и быстрому шаблонному проектированию. Первоначально модульные конструкции применялись в машиностроении. В 1920-е годы были созданы модульные конструкции токарных и фрезерных станков, секционные конструкции использовались в транспортном машиностроении (на одно шасси ставились кузова различных производителей) и т.д.

¹⁸ Modular Design Playbook. Guidelines for Assessing the Benefits and Risks of Modular Design. 2010. P. 10-12.

¹⁹ Alexander, Christopher. Notes on the Synthesis of Form. – Cambridge: Harvard University Press, 1964. P. 53.

Но, пожалуй, наибольший прорыв в применении модульных конструкций произошел во время Второй мировой войны и сразу после нее. В частности, в 1941-1945 годах 18 верфей в США построили конвейерно-поточным методом серию из более чем 2,7 тыс. судов типа «Liberty» (Концепция Hog Islanders). Судна собирались из 250-тонных секций, создававшихся в контролируемых заводских условиях и соединявшихся при помощи сварки (а не клепки, как раньше) уже в доках.

Еще более значительный шаг в развитии модульного производства совершило уже в послевоенной Америке автомобилестроение. В это время возникла необходимость производить новые модели автомобилей без дорогостоящей и чрезвычайно затратной по времени смены станочной базы. Выход был найден в разработке платформ продуктов, обеспечивавших выпуск новых моделей без изменения принципиальной конструкции с сохранением постоянного костяка важных составляющих, что стало возможно за счет монтажа стандартных компонентов на единых платформах (первоначально под ними понимались стандартные системы шасси).²⁰

Это был период использования модульных конструкций для рационализации производства: использования уже отработанных технологических решений, ускорения проектирования и финишной сборки, запуска параллельного производства компонентов и т.д. Промышленность, и прежде всего машиностроение, отработывая модульные технологии, рационализировали свою производственную практику, систематизировали опыт, повысили экономическую эффективность.

1.3. 1960-1980-е: период перехода к модульным платформам

В 1960-е годы начался переход к следующему этапу развития модульного производства – **созданию модульных платформ**. Началась первая «модульная революция». Она проявилась как переход не просто к модульным конструкциям, а к модульным платформам, т.е. к сборке готовых изделий из модулей-блоков, имеющих стандартизированные интерфейсы, жесткую привязку к определенным функциям, которые, тем не менее, не связаны с индивидуально заданным продуктом. А потому эти модули (следовательно, и функции) могут быть использованы при конструировании и производстве не только конкретно этой, но и другой продукции.²¹

Производство только в этот момент по-настоящему шагнуло от стандартизации к модульности, открыв огромный комплекс новых возможностей для массового выпуска. Оно смогло кастомизироваться. Модульные платформы позволили достичь индивидуализации выпускаемой продукции не столько за счет включения уникальных компонентов, сколько благодаря оригинальной компоновке стандартизированных модулей, соединенных через стандартизированные интерфейсы. Это в свою очередь еще раз ускорило проектирование продукции, вновь позволило снизить затраты при ее производстве, обеспечить управление качеством даже в условиях расщепления производства отдельных модулей и их компонентов, а также облегчить сервисное обслуживание и модернизацию поставляемой продукции.

²⁰ Yoshimi Ito. *Modular Design for Machine Tools*. – New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2008. P. 28-29.

²¹ Например, одним из первых к разработке платформ в европейском автопроме приступил Fiat, который в 1980-м году развернул программу перехода к сборке целого семейства автомобилей на базе одних и тех же стандартизированных узлов. В частности, спустя некоторое время удалось унифицировать собираемые узлы для Lancia Dedra / Delta, Alfa 155 и Fiat Tempra. Но сделать автомобильную платформу в современном ее понимании удалось только к 1989 году на базе модели Tipo (Mari Sako, Max Warburton. MIT international Motor Vehicle Programme «Modularization and Outsourcing Project». P. 8).

Если первый этап развития модульного производства можно условно назвать этапом «рационализации», то второй этап – период освоения модульных инструментов – **«управления сложностью»** (management of complexity), повышения гибкости реагирования производства на рыночные изменения. Таким образом, если в 1900-1950-е годы шло накопление модульных решений, то 1960-1980-е стали временем формирования модульных платформ, отработки методик их проектирования и использования.²² Это выразилось в росте числа поставленных на производстве модульных платформ: серий «стандартных» судов; моделей автомобилей на базе единых платформ; компьютерных платформ и модульных компьютерных программ; и т.п.

Данный период ознаменовался не только развитием практики модульного производства, но и углублением концептуальной проработки последнего. В 1960-х в технической литературе прошла широкая дискуссия по поводу возможностей модульного производства, сформировался комплекс представлений о платформах, семействах (сериях) продуктов. В теории на смену термину «блок» (building block system / das Baukasten System) пришел термин «модуль» (modul).

В 1962 году архитектор, инженер и социолог К. Александер (Alexander) опубликовал свою фундаментальную работу о шаблонах проектирования. В 1969 году Бранкамп (Brankamp) и Герман (Herrmann) описали иерархические модульные конструкции. Примерно в это же время модульное конструирование получило дальнейшее развитие в математическом оформлении: американский математик Ульф Гренандер (Grenander) сформулировал теорию паттернов (pattern theory), которая открыла возможности для расширения модульного проектирования в программном обеспечении.²³

Первыми отраслями, в которых сформировались развитые модульные «платформы», оказались самые кастомизированные и самые информатизированные отрасли, связанные с серийным производством сложной техники: электроника, связь, автомобилестроение (в частности, среди компаний, одними из первых реализовавших стратегии перехода к модульным платформам, были IBM, Sony, Honda²⁴ и др.). За ними модульный подход начал широко применяться в индустрии инженерных систем сооружений (HVAC), судо- и авиастроении (соответственно, среди компаний, реализующих модульное проектирование и производство выделились такие, как Boeing, Chrysler, Ford, Motorola, Swatch, Microsoft, Conti Tires и др.).

Но дальше всех в модульном производстве на базе модульных платформ все же продвинулась электроника, производство компьютеров. Компании в этой отрасли реально перешли от «мышления портфелем продуктов» (portfolio thinking) к «мышлению платформами» (platform thinking). Причем отказаться от перехода к использованию модульных платформ оказалось невозможно. Без этого нельзя добиться массовой кастомизации.

22 Считается, что даже компания LEGO перешла к архитектурному подходу (т.е. стали разрабатываться не столько модули, сколько архитектура) только в 1970-е годы (Ole Fiil Nielsen. Continuous Platform Development – Synchronizing Platform and Product Development: Ph.d.-afhandling. – Lyngby: DTU Management Institut for Planlægning, Innovation og Ledelse, 2010. P. 41).

23 Grenander U. Lectures in Pattern Theory. – New York, Heidenberg, Berlin: Springer-Verlag, vol I (1976) Pattern Synthesis, vol II (1978) Pattern Analysis, vol III (1981) Regular Structures.

24 Японские автопроизводители окончательно перешли к модульной сборке в начале 1990-х годов. Это выразилось в стандартизации компонентов, переходе к интегральной архитектуре выпускаемых автомобилей, упрощении интерфейсов соединения функционально независимых блоков, укрупнении узлов сборки (Akira Takeishi, Takahiro Fujimoto. Modularization in the Auto Industry: interlinked Multiple Hierarchies of Product, Production, and Supplier Systems // URL: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/741/takeishi2.pdf>).

До конца 1970-х годов рынок электроники находился под контролем корпорации IBM – одной из старейших высокотехнологичных компаний Америки. IBM представляла собой вертикально интегрированную структуру, контролировавшую весь процесс создания компьютеров – от производства кремниевых микрочипов до операционных систем и приложений. Однако к концу 1970-х годов IBM обнаружила, что может упустить неожиданно динамичный рынок персональных компьютеров в пользу ряда молодых компаний, среди которых лидирующие позиции занимала компания Apple. Для того, чтобы получить свою долю рынка и не финансировать создание всех элементов персонального компьютера, руководство компании приняло решение о переходе к максимально открытой архитектуре: любой желающий мог производить комплектующие и программное обеспечение к компьютерам IBM PC без покупки какой-либо лицензии. Участникам рынка была предоставлена возможность проектирования и производства отдельных модулей, что позволило получить значительный рыночный эффект от специализации на конкретных технологиях (оптимизация характеристик продукта, конкурентное снижение стоимости, более активное внедрение инноваций и пр.).²⁵

В автомобилестроении на базе единой платформы стали производиться разные серии автомобилей (например: GM использовал единую платформу (шасси) для Pontiac LeMans, Buick Skylark, Chevrolet Chevelle и Oldsmobile Cutlass; Citroen на базе платформы Citroen 2CV построил Citroen Ami и Citroen Dyane; и т.д.). Причем постепенно расширилось само определение платформы, куда помимо шасси были включены и принципы конструкции, система стандартных интерфейсов для сборки модулей.²⁶

Хотя вплоть до конца 1970-х на отдельных автозаводах собиралась только одна модель автомобиля, и смена модели была связана с обновлением основных фондов, аутсорсинг практически не применялся. Однако в начале 1980-х японский автопром вырос за счет внедрения «тойотизма» – создания целых регионов производственных сетей с участием вертикально-интегрированных сетей поставщиков и монтажников и горизонтальной кэйрецу, что дало возможность использовать преимущества гибкого производства (economies of scope), перейти к системе поставок «точно в срок» (just-in-time), а также перенести контроль качества со сборщика (carmaker) на поставщика. Японские компании смогли быстро производить разнообразные модели автомобилей на базе одних и тех же платформ. Кроме того, они развернули оффшорную сборку автомобилей в США.

25 Platforms, Markets and Innovation / Edited by Annabelle Gawer. – Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc., 2009. P. 59-63.

26 В конце концов, это позволило собирать на одном конвейере несколько моделей автомобилей одновременно без перенастройки оборудования.

Рисунок 3.
Внутрифирменные стратегии развития модульных конструкций



Источник: ЦСР «Северо-Запад».

Первоначальным ответом американской автомобильной промышленности на вызов Японии стала вертикальная интеграция, а затем – переход к модульным платформам и иерархические системы поставок, а также распределение производства (интенсивное развитие аутсорсинга) в духе lean production.²⁷ Chrysler одним из первых в США реализовал эту бизнес-модель.²⁸ За ним последовали другие американские автопроизводители. Чуть позже – корейские автоконцерны, а в 1990-е – европейские. Сложность производственных процессов резко возросла и, чтобы ее снизить, автомобильная промышленность перешла к модульной сборке на базе модульных платформ почти повсеместно.²⁹

Таким образом, модульное конструирование и производство было неотъемлемым атрибутом практически всех технологически смежных отраслей.

27 Charles H. Fine, Daniel M. G. Raff. Internet-Driven Innovation and Economic Performance in the American Automobile Industry // URL: http://in3.dem.ist.utl.pt/master/00networks/fine_raff_2000.pdf.

28 Charles H. Fine, Daniel M.G. Raff. Innovation and Economic Performance in the Automobile Industry. Over the Long Twentieth Century / Council of Foreign Relations Project on Innovation and Economic Performance Industry Studies Section. – Princeton: Princeton University Press, 2001. P. 14-15.

29 На различия в модульном подходе японских автомобилестроителей, с одной стороны, и американских и европейских компаний – с другой, внимание обращалось неоднократно (см., например: Akira Takeishi, Takahiro Fujimoto. Modularization in the Auto Industry: Interlinked multiple Hierarchies of Product, Production, and supplier Systems // International Journal of Automotive Technology Management. 2002. Volume 1. №23).

1.4. 1990–2010–е: от традиционных модульных платформ к унифицированным, рост значения модульного дизайна

Согласно многочисленным исследованиям, в 1990-х годах те компании автомобильной промышленности, которые использовали модульную платформу в качестве основы разработки и продвижения новых продуктов, отвоевывали примерно 5,1% доли рынка в год, в то время как компании, выпускавшие продукцию интегрированной архитектуры, теряли 2,2% за тот же период. В конце 1990-х Volkswagen сэкономил около 1,5 млрд. долл. в год на снижении капитальных затрат (за счет гибкого использования основных фондов) при переходе к модульным платформам и сокращению числа используемых платформ с шести до трех³⁰. Считается, что Volkswagen был одним из первых OEM, применивших модульную концепцию производства при построении глобальной технологической цепочки.

В начале 1990-х Массачусетский технологический институт (MIT) и Carnegie-Mellon University совместно с Международной программой автотранспортных средств (The International Motor Vehicle Program (IMVP)) реализовали грандиозный исследовательский проект по определению перспектив развития аутсорсинга в автомобильной промышленности на глобальном рынке. Можно смело утверждать, что выводы об эффективности модульного производства, оценки трендов развития модульных платформ, полученные в рамках этого исследования, оказали чрезвычайное влияние на развитие модульных производств во всем мире, причем далеко не только в автомобильной промышленности. MIT, как это нередко бывает в технологической сфере, выступил «стартером» для запуска механизма ускоренной реструктуризации всех производств, где управление сложностью представляет собой значительную проблему, задал направление перехода к модульным платформам, причем в их унифицированной модификации.³¹

Но рост «модульного энтузиазма» начал затухать к 1990-м годам. С одной стороны, переход к модульным конструкциям стал осуществляться в массовом порядке во всех отраслях, где широкое распространение получил производственный аутсорсинг, и где конструкция производимых продуктов была весьма сложной. Тем самым, на рынке появились те, кого называют «поздними последователями». Эффективность применения новых производственных технологий в условиях, когда к ним переходят все и повсеместно, для них оказалась относительной. Пришлось констатировать, что модульность не решает огромного количества возникающих производственных задач. С другой стороны, модульное производство столкнулось с проблемой «перепроизводства» модулей и модульных платформ.

Все эти причины, а также замена в 1990-е годы ранних версий «бережливого» производства более продвинутым вариантом «бережливого сбалансированного» производства, внедрение управления всем жизненным циклом, потребовали оптимизировать модель модульного

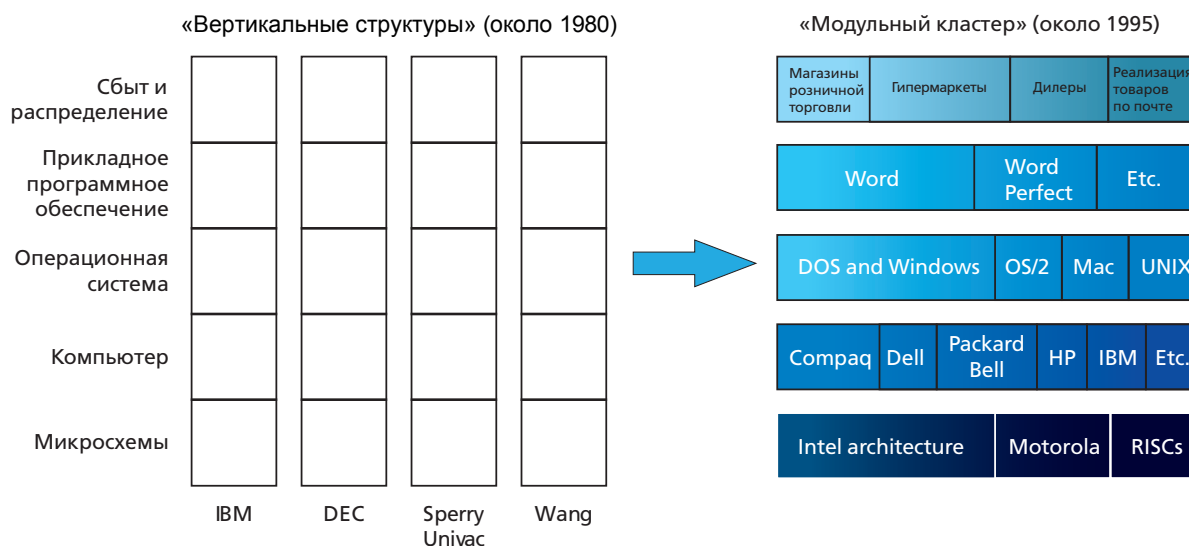
30 Platforms, Markets and Innovation / Edited by Annabelle Gawer. – Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc., 2009. P. 51.

31 Mari Sako, Max Warburton. MIT international Motor Vehicle Programme «Modularization and Outsourcing Project». Preliminary Report of European Research Team. Prepared for the IMVP Annual Forum, MIT, Boston, 6-7 October 1999; John Paul MacDuffie. International Trends in Work Organization in the Auto Industry: National-Level vs. Company-Level Perspectives. IRRA 1995 Research Volume, The Comparative Political Economy of Industrial Relations // URL: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1625/MacDuff2.pdf?sequence=1>; Susan Helper, John Paul MacDuffie, Frits Pil, Mari Sako, Akira Takeishi, Max Warburton, Modularization and Outsourcing: Implications for the Future of Automotive Assembly «Management of the Extended Enterprise» Research Team: Project Report to International Motor Vehicle Program (IMVP), M.I.T. // URL: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1407/ModStudy.pdf?sequence=1>; и др.

производства и запустить этап замены простых модульных платформ унифицированными модульными платформами.

Это – еще не «открытая» модульная архитектура, но базой сборки продукции являются вовсе не уникальные, а стандартизированные модули, нередко применимые для сборки и на других платформах. Постановка на производство унифицированных модульных платформ обеспечивалась сразу целым «пакетом» инструментов. Во-первых, почти тотальным распространением в промышленности цифрового проектирования, облегчавшего использование ранее отработанных технологических решений, делавшего доступным шаблонное проектирование для всех обладателей новых компетенций проектирования. Во-вторых, консолидацией активов на зрелых технологических рынках, прежде всего, в самых «модуляризованных» отраслях (микроэлектронике, автомобиле-, авиа- и судостроении, производстве сложной бытовой техники, HVAC и т.п.), а, следовательно, выстраиванием глобальных логистических цепочек и цепочек создания стоимости (value chain), имеющих предельный даже для традиционного модульного производства характер сложности. В-третьих, созданием глобальной системы стандартов и системы менеджмента качества. Библиотека модулей для производителей расширилась, они оказались доступны для использования проектировщиками. Дизайн, обеспечивающий рекомбинацию стандартных модулей, а не сама уникальность последних, смог обеспечить гибкое реагирование производства на запросы потребителей. При этом стандартизация технологий и системы менеджмента позволили построить самые невероятные цепочки поставок.

Рисунок 4.
Трансформация модульного производства в 1990-2000-е годы:
от внутрифирменных платформ к платформам цепочек поставок или отраслей,
смещение в сторону открытой архитектуры



Источник: Annabelle Gawer.

Унификация, сокращение числа модификаций модулей и платформ, иерархические системы поставок, направленные на уменьшение количества поставщиков на каждом уровне, а также

сокращение числа используемых платформ³² при повышении гибкости их реагирования, росте числа модификаций на базе каждой отдельной платформы стали трендом, определяющим развитие модульного производства в 1990-2000-е годы.

Таблица 2.
Стратегии развития платформ в автомобильной промышленности в 1990-е годы

Автопроизводители (Automaker group)	Бренды	Число глобальных платформ (только для пассажирских автомобилей)	
		Фактическое (середина 1990-х)	Планируемое
Volkswagen (за исключением люксовых брендов (Bentley, Bugatti, Lamborghini))	VW, Audi, Seat, Skoda	16	4
Fiat	Fiat, Lancia, Alfa-Romeo	7	3
PSA	Citroën, Peugeot	6	3
Renault (исключая Dacia)	Renault	5	3
Nissan	Nissan, Infiniti	24	5
Toyota	Toyota, Lexus	20	7
Ford	Ford, Lincoln, Mercury, Jaguar	24	16
General Motors	Chevrolet, Buick, Oldsmobile, Pontiac, Cadillac, Saturn, Opel, Vauxhall, Saab	14	7

Источник: GERPISA.

Подобного рода переворот в модульных технологиях хорошо иллюстрируется примером из истории датской компании LEGO. Ее затраты на разработку новой продукции, а также сложность последней достигли нового пика в 2003 году. В этот и последующий годы компания несла

32 Например, стало широко применяться сокращение числа платформ в рамках единой цепочки поставок. Так Renault и Nissan (в качестве членов альянса Renault-Nissan) разработали общую платформу для Nissan Micra и Renault Clio. В начале 2000-х альянс запланировал сократить число используемых платформ с 34 на 2000-й год до 10 в течение 5-7 лет (Platforms, Markets and Innovation / Edited by Annabelle Gawer. – Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc., 2009. P. 53).

значительные финансовые потери. К 2004 году число используемых модулей в продвигаемых на рынок конструкциях LEGO достигло ошеломляющей цифры – 12005. Компания оказалась «задавленной» этой массой применяемых решений. К 2005 году число используемых «кирпичей» было сокращено до 7416. Была введена система непрерывного развития платформы (Development Platform), по сути дела, обеспечившая переход от уникальной платформы к, пусть и оригинальной, но унифицированной.³³ Правда, для LEGO закончилось это преобразованием ее внутрифирменной модели в рыночную. И в сентябре 2010 года Высший суд Европейского союза принял решение, согласно которому дизайн «кирпичей» LEGO признан общедоступным, ему отказано в статусе торговой марки. Это существенно сузило возможности компании по защите своих разработок в качестве интеллектуальной собственности.

Рисунок 5.
Корреляция между разделением и классификацией LEGO (по итогам обобщения опыта компании LEGO)



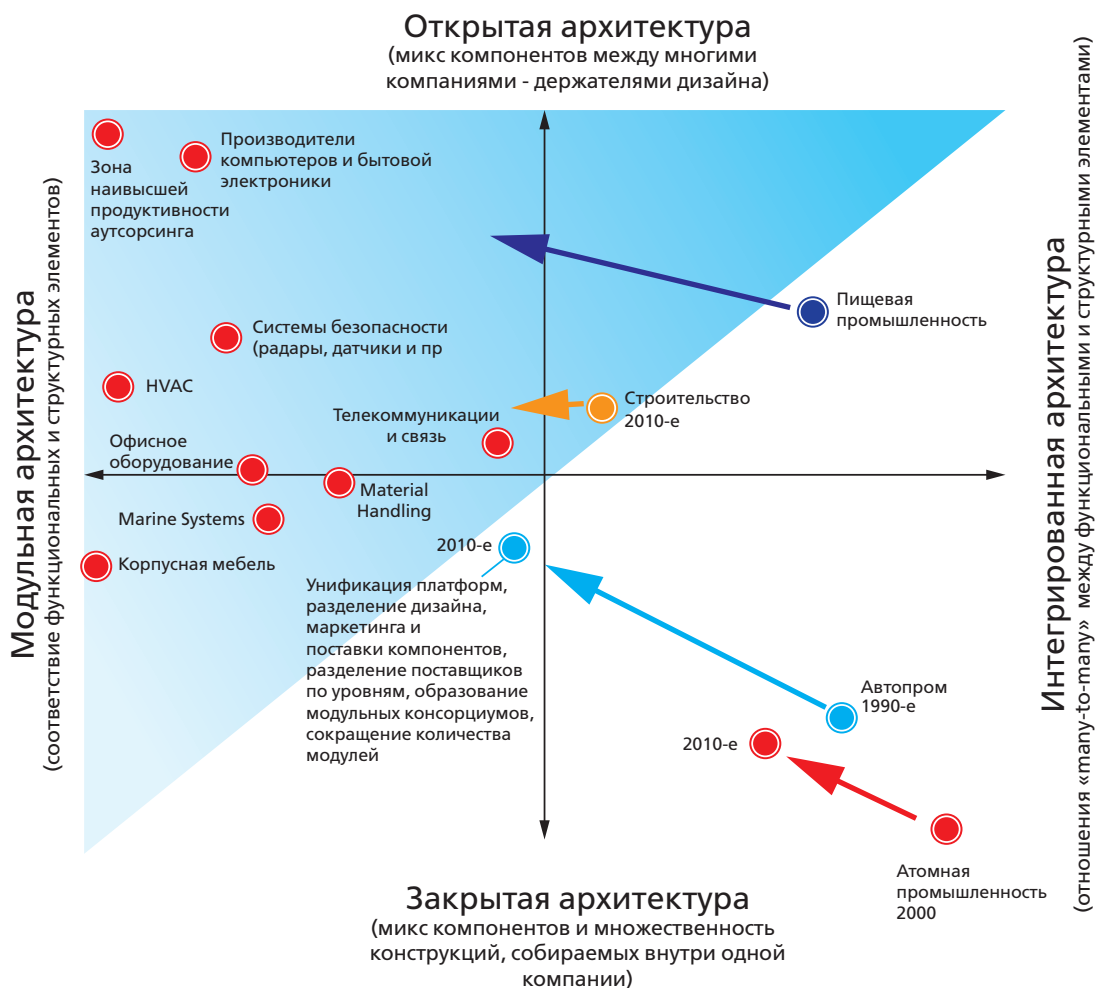
Источник: Ole Fiil Nielsen.

И все же период 2000-2010 годов был чрезвычайно продуктивным для развития модульного производства. За лидерами в использовании модульных конструкций двинулись ранее задержавшиеся компании в «модуляризованных» отраслях (например, в автопроме специальные программы по развитию модульных производств в 1990-2000-е реализовали Scania, Volkswagen и Mercedes-Benz (впоследствии DaimlerChrysler), Fiat и пр.).³⁴ Следующий этап в развитии модульного производства пережило станкостроение. В настоящий момент в стадию формирования модульных платформ входит строительство.

33 Ole Fiil Nielsen. Continuous Platform Development – Synchronizing Platform and Product Development: Ph.d.-afhandling. – Lyngby: DTU Management Institut for Planlægning, Innovation og Ledelse, 2010. P. 42-45.

34 В тот период в прессе широко обсуждалось открытие в 1996-97 годах заводов по модульной сборке автомобилей: Volkswagen в бразильской Резенде (Resende), чешском Болеславе (Boleslav) и в Мозеле (на территории бывшей ГДР); Mercedes-Benz в американском Вейнсе (Vance) и французском Хамбахе (Hambach). Практически все европейские автопроизводители двинулись в Китай и Бразилию. На какой-то момент времени оказалось, что именно бразильские университеты отобрали у скандинавов пальму первенства в сфере проблематики модульного производства (Например: Car manufacturing: Latin leap // The Economist. Jul. 27th. 2000; Camuffo A. Rolling out a «world car»: globalization, outsourcing and modularity in the auto industry // Korean Journal of Political Economy. 2004. vol. 2.; и др.).

Рисунок 6.
Переход от интегрированной архитектуры к модульной архитектуре для различных отраслей.



Источник: ЦСР «Северо-Запад» по модели Utterback.

Перестройка модульного производства в этот период была поддержана переходом к новым формам кооперации интеграторов, создающих новый продукт и выводящих его на рынок к потребителю, и поставщиков отдельных модулей.

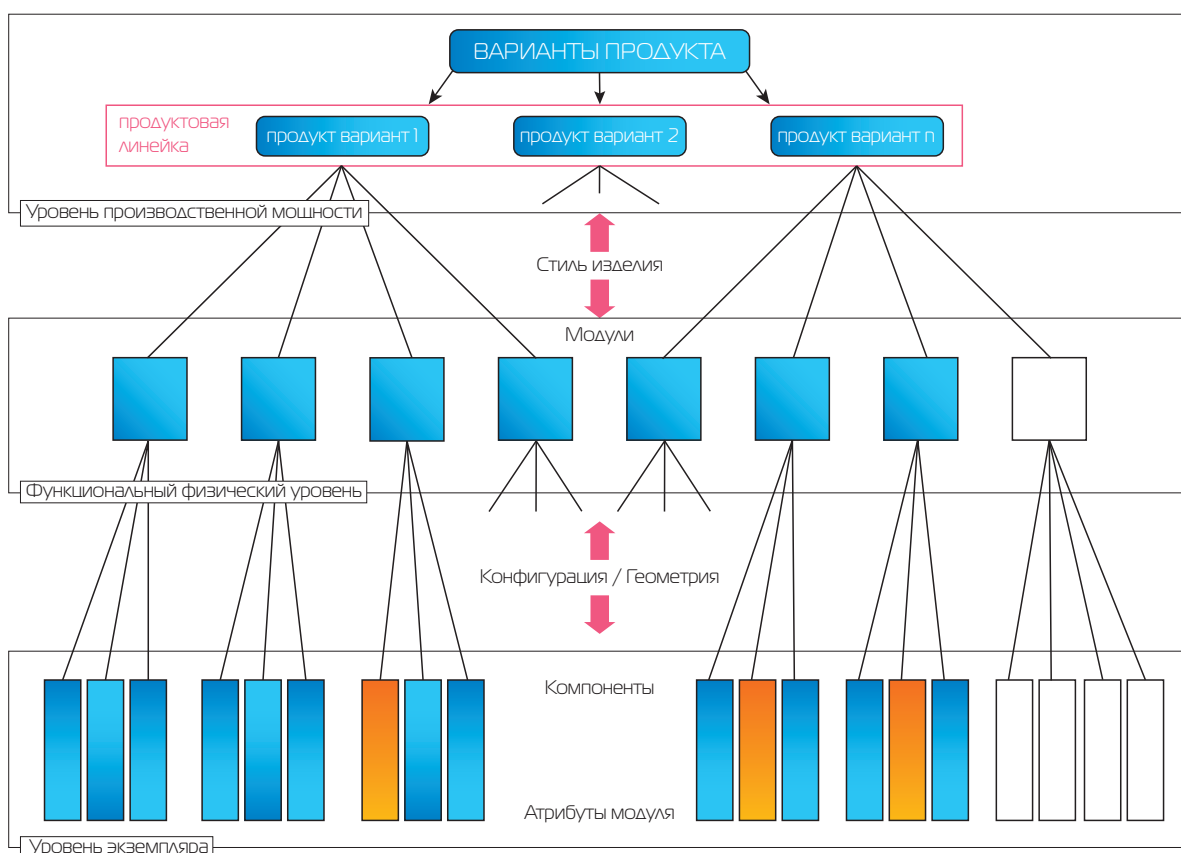
В частности, в 1990-2000-е годы произошла реорганизация конференций поставщиков. Интеграторам, вынужденным опираться на сборку модулей, разрабатываемых их поставщиками, пришлось отказаться от конкурентных закупок на рынках.³⁵ Интеграторы, корпоративно не поглощая своих поставщиков, образовали с ними единые команды со-проектировщиков

³⁵ Кукушкин К.В. Конференции поставщиков в рамках supply chain management //URL: http://csr-nw.ru/upload/file_content_1201.pdf

и со-производителей продукции³⁶, а конференции поставщиков (supplier conferences) стали выполнять функции командообразования.³⁷ Кроме конференций поставщиков, поддержку реорганизации производств, переходу к модульным конструкциям и платформам оказали специальные модульные консорциумы (например, в атомной энергетике, строительстве и пр.).

Рисунок 7.

Продуктовая линейка, типы продуктов, модули, компоненты и атрибуты



Источник: Xuan F Zha, Ram D Sriram.

Программы развития модульного проектирования и производства в отдельных компаниях продвигались и развивались появившимися в 1990-2000-е годы специализированными консалтинговыми фирмами, например: Modular Management, Group Berkt, I.DE.A Institute, Modular Methods

36 Например, в японском автомобилестроении был реализован уникальный, известный под именем куоуго, подход к проектированию автомобилей, состоящий в привлечении поставщиков к совместной разработке автомобилей, соединению отдельных комплектующих в более крупные функциональные блоки под руководством автопроизводителя.

37 Причем сформировалась иерархия поставщиков в рамках единой цепочки поставок: интеграторы продукта – поставщики модулей (интеграторы систем и подсистем) – поставщики компонентов. Последние также выстроились в различные уровни. Выход на интегратора, минуя промежуточные уровни, оказался практически невозможен. Таким образом, переход к модульной конструкции и создание платформ позволяет интеграторам продукта уменьшить количество своих непосредственных поставщиков. Например, для Volvo количество модулей верхнего уровня не должно превышать двух десятков.

LLC, международной некоммерческой организацией Modular Building Institute (MBI)³⁸ и др. Они разработали методологию и стратегии модульного проектирования и производства, а также целый пакет инструментов, обеспечивающих данные технологические процессы.³⁹ В рассматриваемый период исследования модульной архитектуры и модульных подходов проводятся в различных исследовательских институтах (например: National Institute of Standards and Technology, Singapore Institute of Manufacturing Technology, The Santa Fe Institute и др.) и ведущих университетах, например: Пенсильванском (The University of Pennsylvania), Массачусетском технологическом институте (MIT), Калифорнийском университете (PolyPedal Lab, University of California at Berkeley), университете Коннектикута (University of Connecticut), UMIST (University of Manchester Institute of Science and Technology), бразильском University of Piracicaba, итальянском University of Calabria и др. Кодификация модульных платформ в специальной литературе, например, в Европе была проведена весьма исчерпывающе.

Таблица 3.
Анализ распространения европейской отраслевой модели и использования платформ

	1990	'92	'94	'96	'97	'98	'99	'00	'01
Количество используемых платформ (ЕС)	60	64	63	57	56	53	51	45	45
Количество предлагаемых типов данных (ЕС)	88	109	125	139	148	157	162	170	178
Среднее количество типов данных/платформ	1.5	1.7	2.0	2.4	2.6	3.0	3.2	3.8	4.0
Средний объем по платформам	212	199	193	224	241	273	283	316	326
Средний объем по типам данных	144	117	97	92	91	92	89	84	82

38 В строительном секторе действует множество ассоциаций и консультационных организаций, которые развивают модульные технологии, например: Modular and Portable Building Association, Modular Building Systems Association и др.

39 Например: Modular Function Deployment (MFD), the Quality-function Deployment "House of quality" (QFD), the Design-property Matrix (DPM), the Module-Indication Matrix (MIM), совместно используемые разными производителями Product Management Map (PMM) и др. (Fredrik Börjesson, Ulf Sellgren. Modularization of novel machines: motives, means and opportunities // NordDesign. August 25 – 27, 2010).

По мнению Roland Berger Strategy Consultants, концепция модульности состоит из 8 блоков. Компания Modular Management предлагает целый набор разнообразных инструментов управления модульной организацией проектирования и производства (Modular Function Deployment ® MFD – методология 5-этапного развертывания модульной программы, ValueMap ™ – карта/методология снижения количественной сложности продуктов, Modular Strategy and Potential Analysis – методология выработки стратегии снижения сложности продукции, Concept Selection Tool – методика документального оформления модульных программ, Modular Modeling Deployment ™ MMD – уникальный CAD методологии модульного управления, Modular Production Deployment ™ MPD – тактическая программа развертывания ступенчатого снижения сложности продукции, Modular Supply Chain Deployment ™ – руководство для развертывания цепочки модульных поставок, Palma ™ – программное обеспечение для поддержки работы MFD ®) // URL: <http://modularmanagement.com/en/our-expertise/the-toolbox>.

Но, пожалуй, один из самых широких обзоров подобного рода инструментов привела в своей докторской диссертации Катя Хельтэ-Отто (Katja Hölttä-Otto. Modular Product Platform Design: Doctoral Dissertation. TKK Dissertations 10. Espoo: Helsinki University of Technology, 2005).

Источник: Salomon Smith Barney.

Таблица 4.
Этапы развития модульного производства

	к. XVIII в. – 1900-е стандартизированные заменяемые узлы	1900-1950-е модульные конструкции	1960-1980-е модульные платформы	1990-2010-е унификация платформ
Характер производства и ключевые новые отрасли	Массовое фабричное производство (текстиль, металлургия, «революции железной дороги», химия)	Массовое конвейерное производство («1-я автомобильная революция», электротехника, авиастроение)	Модульная сборка («2-я автомобильная революция», сложная бытовая техника, электроника)	Модульные платформы, эпоха аутсорсинга, глобальная унификация (ИКТ, неуглеродная энергетика, фармацевтика)
Организация модульного производства	Стандартизированный станочный парк	Конвейерное производство и крупноузловая сборка (building block system / das Baukasten System)	Гибкие реконфигурируемые линии (FML, FMC и т.д.), иерархическая система проектирования и поставок, Holonic Manufacturing System (ИМС)	Деление на «интеграторов продукта», системы и подсистемы, поставщиков компонентов (Tier1, Tier2 и т.п.)
Особенности развития модульного проектирования	Теория проектирования: Редтенбахер (Redtenbacher 1852), Рело (Reuleaux 1889) и др.	1930-е теория модульного производства Г. Шлезингера (Schlesinger) и Ф. Кенигсбергера (Koenigsberger)	1963 – принципы модульного проектирования (Дой (Doi)); 1962 – К. Александер (Alexander): шаблоны проектирования; 1969 – Бранкампа (Brankamp) и Герман (Herrmann): иерархические модульные конструкции	Конец 1990-х – начало 2000-х – дискуссия по переходу к гибким модульным платформам (Koren, Ulsoy, Metternich, Würsching и др). 2004 – Абеле (Abele) и Вёрн (Wörn) – идея соединения платформы и реконфигурируемой системы

Ключевая задача, решаемая использованием модульных конструкций	Использование стандартных станков для производства, ускорение ремонта	Рационализация разработки и производства продукции, переход к шаблонному проектированию	Повышение гибкости конструкций, управление сложностью, использование цифровых описательных моделей, «массовое индивидуальное» производство, «бережливое» производство	Кастомизация проектирования, управление жизненным циклом модулей, «бережливое сбалансированное» производство, цифровые динамические модели Новые требования связанные с необходимостью значительных затрат на R&D
Показательные примеры	1851 - Crystal Palace (Джозеф Пакстон) из сборных металлических конструкций и стекла 1851 – представление «венских» стульев на выставке в Вене	1900 – BBS (блочная система) в производстве мебели 1920-е – модульные конструкции токарных и фрезерных станков Sears Roebuck & Company продала в США более 75 тысяч сборных домов в 1910-1940 гг.. 1950-е - игрушки LEGO	1960-е использование GM единой платформы (шасси) для нескольких марок авто 1980-е – начало оффшорной сборки автомобилей 1980-е – IBM PC как модульная система с относительно постоянными архитектурой, интерфейсами и стандартами	1990-е – проектирование изделий по заказу потребителя при массовом производстве (модель Dell)

Источник: ЦСР «Северо-Запад».

2. Развитие модульного производства: долгосрочная перспектива

Процесс распространения модульной архитектуры связан с тем, что в производстве, базирующемся на зрелых технологиях (mature technology), использование модульных конструкций и модульного дизайна разнообразных платформ обеспечивает существенный выигрыш в гибкости этого производства и его экономической эффективности. Модульность применяется как средство оптимизации технологических процессов, когда новая продукция создается на базе уже выпускаемых образцов. Хотя, модульные конструкции и концепции модульности прошли значительный путь развития за последние сто с лишним лет, этот процесс в следующие 20-30 лет не остановится. К числу важнейших трендов в развитии модульных конструкций следует отнести следующие:

1. Дальнейший рост распространения модульных конструкций в тех отраслях, которые традиционно их применяют. Этот факт фиксируют многочисленные опросы интеграторов продуктов (OEM и т.п.), которые проводятся ведущими консультационными агентствами. Такими, как например, McGraw Hill Construction⁴⁰, Roland Berger Strategy Consultants⁴¹, Frost & Sullivan⁴², Evalueserve Ltd.⁴³ и др. Видимо, мы вступаем в эпоху не конкуренции отдельных продуктов, а «войны платформ». Ее основное отличие в том, что конкурентоспособность компаний во многих секторах глобального рынка выражается в обладании гибкими и эффективными платформами, в способности организовать на базе этих платформ выпуск «линеек» продук-

40 Последние опросы, регулярно проводимые McGraw Hill Construction среди архитекторов, строителей и инженеров США показывают, что практика строительства не столько из панелей и конструкций, сколько из произведенных и собранных в заводских условиях модулей, базирующаяся на информационном моделировании строительства – BIM (Building Information Modeling), становится общепринятой. По крайней мере, в 2011 году опрос более чем 800 архитекторов, специалистов инженерных и подрядных организаций (АЕС) показал, что: 66% из них подтверждают улучшение графиков реализации проектов, благодаря использованию заводских сборных модулей в строительстве (механические, электрические и водопроводные системы, наружные стены, строительные надстройки, кровля, полы и интерьер модулей помещений); 65% сообщают, что снизилась стоимость проекта; 77% отмечают сокращение количества используемых материалов и объема отходов на строительной площадке (SmartMarket Report: Prefabrication and Modularization (2011). Increasing Productivity in the Construction Industry. McGraw Hill Construction. Bedford, 2011).

41 Modular Products: How to leverage modular product kits for growth and globalization. Study – Long version. Munich/ Stuttgart: Roland Berger Strategy Consultants, March 2012.

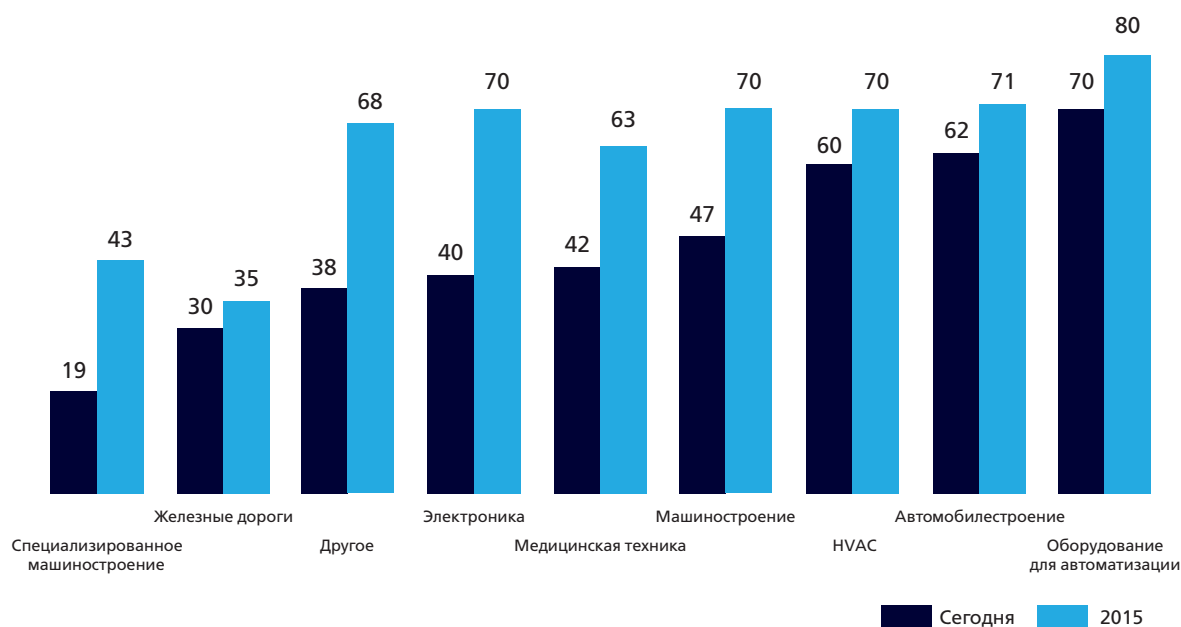
42 Например, Frost & Sullivan указывает, что с 2011 по 2018 год доля тяжелых грузовиков, выпускаемых ведущими автопроизводителями на базе модульных платформ, должна вырасти с 26 до 38% (Global Platform Strategies of Major Heavy-Duty Truck OEMs: Nearly One in Three Trucks Manufactured by 2018 to Feature Platform Based Lineage // URL: <http://www.frost.com/sublib/display-market-insight-top.do?id=262808285>).

43 Platform Strategy will Shape Future of OEMs: Flexibility to Drive Growth. Evalueserve, Ltd. White Paper. January 2012.

тов, вывод на рынок все новых и новых их поколений.⁴⁴ Наиболее ярко эта «война» выражается в соперничестве поставщиков электроники (компьютеров, смартфонов и т.п.).⁴⁵

Рисунок 8.

Доля продуктов, базирующихся на модульных платформах по отраслям. Динамика до 2015 года (%)



Источник: Roland Berger Strategy Consultants по данным опроса европейских производителей, 2010 год.

2. Переход от модульности в производстве к модульности в проектировании.
3. Рост значимости использования модульных конструкций в качестве инструмента кастомизации производства и интенсификации производства инноваций. Данный тренд не нов, но в 2000-е годы стало очевидно, что именно цифровые методы проектирования, облегчение и удешевление электронных коммуникаций, а главное, модульные конструкции привели к смене «парадигмы проектирования». Позволили сделать источником инноваций не производителя, а потребителя, который смог выступить «со-проектировщиком» новых продуктов; внедрить систему «открытых инноваций» и «открытых стандартов», «открытую архитектуру».⁴⁶

⁴⁴ Platforms, Markets and Innovation / Edited by Annabelle Gawer. – Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc., 2009. P. 21.

⁴⁵ Наибольшую известность получил опыт Microsoft по созданию Platforms Group ради победы в конкурентной борьбе и Cisco, создавшей «платформу лидерства».

⁴⁶ Carliss Baldwin and Eric von Hippel. Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation. MIT Sloan School of Management Working Paper # 4764-09. Harvard Business School Finance Working Paper No. 10-038. November 2009, Revised August 2010; Milan Kratochvíl, Charlie Carson. Growing Modular: Mass Customization of Complex Products, Services And Software. – Berlin-Heidelberg: Springer, 2005; и др.

4. Продолжение эволюции уже выведенных на рынок ведущими OEM-производителями или готовящихся к выведению модульных платформ в следующих направлениях: а) сокращение их числа (отчасти, этот процесс отражает дальнейшую консолидацию производства в секторах традиционной индустрии⁴⁷); б) формирование так называемых «глобальных» платформ, являющихся платформами глобальных цепочек поставок компонентов и в этом смысле надстраивающихся над внутрифирменными платформами⁴⁸; в) рост числа стандартизированных компонентов при одновременном сокращении числа используемых модулей в пределах уже находящихся в производстве платформ⁴⁹ (хотя данный процесс управления разнообразием носит более сложный характер); г) продолжение эволюции зрелых платформ в направлении от внутрифирменных к платформам цепочек поставок и отраслей/рынков, а также от закрытой архитектуры к открытой. Чтобы охарактеризовать данный тренд в развитии модульных конструкций и модульного производства, появился даже специальный термин – коммонализация (comonalization) компонентов и платформ, т.е. превращение их в общедоступные (обмен компонентами и архитектурными решениями между платформами). При этом большинство из развиваемых сейчас платформ, базирующихся на зрелых технологиях, сохранятся, хотя это не отменяет того факта, что в рамках этих платформ будут появляться все новые и новые поколения продуктов.

47 Согласно Evaluateserve Analysis, выпуск легковых автомобилей на базе топ-20 глобальных платформ составил около 40% от общего объема мирового производства этих машин в 2010 году. К 2015 году на выпуск на базе топ-20 платформ будет приходиться уже 45-47% производства легковых автомобилей в мире. Evaluateserve считает, что формирование глобальных платформ и «обмены» платформами между моделями, брендами и даже компаниями будут иметь ключевое значение для дальнейшей консолидации в мировой автомобильной промышленности (Platform Strategy will Shape Future of OEMs: Flexibility to Drive Growth. Evaluateserve, Ltd. White Paper. January 2012. P. 3-4).

48 По данным исследования Frost & Sullivan, проведенного в 2011 году, корпоративные стратегии ведущих автопроизводителей мира предусматривают все большую стандартизацию платформ и модульных комплексов компонентов, что должно привести к 30-процентному сокращению автомобильных платформ к 2020 году. В частности, 12 ключевых глобальных автопроизводителей (OEM) должны сократить число своих платформ с 223 в 2010 году до 154 в 2020 году. В результате производство легковых автомобилей и легких грузовиков на базе глобальных платформ вырастет с примерно 17 млн. автомобилей в 2010 году до более чем 33 миллионов к 2020 году, т.е. на 94% (30 Per Cent Reduction in Vehicle Platforms by 2020: OEMs to Ride on Platform Standardization and Modular Strategy. Frost & Sullivan. Date Published: 23 Aug 2011 // URL: <http://www.frost.com/prod/servlet/market-insight-print.pag?docid=240652140>).

49 Например, в настоящее время помимо модулей, традиционно входящих в модульную платформу автомобилей (шасси, двигатели, элементы управления, топливные системы и т.п.), стандартизируются такие компоненты как интерьеры и экстерьеры.

Рисунок 9.
Топ 5 OEMs: стратегии развития платформ

	Renault-Nissan	General Motors	Volkswagen	Toyota	Ford
Внутригрупповой обмен платформами					
Обмен платформами с другими OEM как часть стратегии по использованию синергии на организационном уровне	●	◐	◑	◑	◑
Партнерство (разработка платформы или соглашение о производстве) с другими производителями исключительно для обмена платформой	◐	◐	◑	◑	◑
Адаптация платформ для различных рынков	◐	◐	◑	◑	◑
Совместное развитие платформ	●	◐	◑	◑	◑
Обмен платформами за пределами группы					
Обмен платформами между брендами	●	●	●	●	●
Перемаркировка (продажи автомобиля под различными марками и названиями)	●	●	●	●	●
Обмен платформами во всем сегменте автомобилей					
Обмен платформами между разными сегментами рынка автомобилей (А, В, SUVs и т.д.)	●	●	●	●	●
Рост модульности (модификаций) платформы / уменьшение числа платформы (2011-2020)	◑	●	●	◑	◐
Увеличение объема производства на одной платформе (2010-2020)	◐	◑	●	◑	◐

● - Большое значение ◐ - Малое значение

Источник: Evalueserve Analysis.

- В технологически зрелых секторах экономики, использующих для управления сложностью модульные конструкции, сам процесс консолидации активов предполагает интеграцию не только производственных активов и согласование рыночных стратегий, но и технологическую интеграцию компонентной базы, а также унификацию модульных платформ. По крайней мере, без такого соединения платформы слияния и поглощения (M&A) в подобного рода рыночных секторах бессмысленны. Обладатели неинтегрируемых платформ в конкурентной борьбе, скорее, будут не поглощаться и использоваться, а просто вытесняться с рынка. В дальнейшем M&A в технологически сложных отраслях будут все больше и больше строиться на объединении (обменах модулями и компонентами или «коммонализации») модульных платформ.

Таблица 5.

Формирование новых модульных платформ и выигрыш в «войне платформ»

Стратегический выбор	Действия в сфере технологий / дизайна	Действия в сфере бизнеса	Пример	Последовательность шагов
Создание новой платформы в условиях, когда ее до этого не существовало	<p>Устранение существенной «системной» проблемы.</p> <p>Содействие внешних компаний предоставлению «дополнений».</p> <p>Удержание интеллектуальной собственности внутри материнской технологии.</p> <p>Поддержание сильных взаимозависимостей между платформой и «дополнениями»</p>	<p>Устранение существенных бизнес-проблем для многих игроков отрасли.</p> <p>Создание и сохранение дополняющих бизнес-стимулов для внесения своего вклада и введения новшеств.</p> <p>Защита основного источника выручки и прибыли.</p> <p>Поддержание существенного переложения расходов на конкурирующие платформы</p>	Google (при создании поисковой системы – изменение бизнес-модели и привлечение внешних участников для атаки на конкурентов), Qualcomm и EMC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка видения того, как альтернативная платформа может заменить текущую архитектуру отрасли. 2. Дизайн архитектуры платформы, обеспечивающий коренную инновацию и легкую интеграцию современных технологий. 3. Удобные интерфейсы для того, чтобы другие компании смогли базироваться на платформе и делиться интеллектуальной собственностью. 4. Определение внешних фирм, которые могли бы выступить интеграторами продукта на платформе (возможно, на разных рынках и для различных целей использования). 5. Создание коалиции компаний, разделяющих видение перспектив технической архитектуры, формулирование бизнес-модели для различных участников в экосистеме (разного рода консорциумы). 6. Удержание инновационного ядра, обеспечивающего выигрыш общей системы по отношению к другим технологиям.

				7. Постепенное наращивание своей репутации в качестве нейтрального для отрасли брокера, организация долгосрочных инвестиций в отрасль, координация деятельности (плоды которой будут создавать ценность для целой экосистемы, включая конечных пользователей)
Как выиграть «войну платформ» и дать импульс строительству рынка	<p>Развитие уникальных, важных функций, привлекающих пользователей и затруднительных для подражания.</p> <p>Поглощение и связывание технических компетенций смежных рынков</p>	<p>Обеспечение большего количества стимулов для присоединяющихся внешних компаний, чем могут предложить конкуренты.</p> <p>Взаимодействие с конкурентами, целью которого будет являться создание с ними коалиции.</p> <p>Использование механизмов ценообразования или субсидирования для привлечения пользователей платформы</p>	<p>Linux (конкуренция с платформой Microsoft), Microsoft (продвижение игровой консоли Xbox в конкуренции с предложениями для видеоигр Sony и Nintendo; стратегия удержания закрытой части платформы с открытием для присоединения отдельных компонентов) и Nokia (союз с монополистами смежного рынка – платформа Symbian, а затем Microsoft).</p> <p>Стратегия автопроизводителей (carmaker): удержание закрытых платформ, политика сепарации поставщиков компонентов, предотвращающая их доступ ко всей платформе</p>	<p>Принятие и реализация одной из стратегий:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка альтернативного видения развития платформы отрасли/рынка. 2. Вступление в союз с представителем ведущей платформы на смежном рынке. 3. Формирование широкой коалиции, способной профинансировать «войну платформ» (консорциум, кластер, крупная корпорация). Включение в коалицию поставщиков доминирующей платформы, интересы которых по каким-то причинам не учтены. Основа – оригинальная бизнес-модель. 4. Выбор между «закрытой» или «открытой» платформой. Формирование необходимых интерфейсов, обеспечивающих легкое присоединение к платформе других производителей и поставщиков.

				<p>5. Реализация стратегии удержания «инновационного ядра» платформы.</p> <p>6. Обучение и консалтинг как способ вербовки потребителей платформы и снижения для них адаптационных рисков. В качестве примера можно привести компанию Oracle, для которой консультационная деятельность превратилась в один из важнейших источников дохода</p>
--	--	--	--	---

Источник: ЦСР «Северо-Запад» по материалам Gawer и Cusumano, MIT Sloan Management Review.

6. Распространение модульных технологий на новые сектора промышленности. Среди наиболее перспективных секторов развертывания модульного производства и проектирования эксперты обычно называют атомную промышленность (малые модульные реакторы), гражданское строительство и инфраструктурное развитие.⁵⁰ Не так давно Американское общество инженеров-механиков (ASME) провело «Глобальный саммит будущего инжиниринга в машиностроении» (the Global Summit on the Future of Mechanical Engineering, 2008), по итогам которого был сформирован прогноз развития данного инжиниринга. Одним из выводов этого прогноза стала констатация того факта, что методы проектирования и производства, отработанные в машиностроении в ближайшие десятилетия, будут переноситься в другие сферы. В том числе, модульная сборка начнет применяться в биотехе, фармацевтике и станет возможна на наноразмере.⁵¹ Возможно, что именно этот потенциал использования модульной сборки на самом мельчайшем уровне⁵² лежит в основе широкого распространения в ближайшее время конструируемых материалов, CAD в химии и фармацевтике,⁵³ биотехе.⁵⁴ Именно этот метод конструирования будет определять развитие не только машиностроения, но и данных отраслей.

50 Jeff Dusing. Unexpected Industries Now Using Modular Building Technologies (July 17, 2012) // URL: <http://blog.modspace.com/2012/07/17/3-unexpected-industries-now-using-modular-building-technologies/>

51 2028 Vision for Mechanical Engineering. A report of the Global Summit on the Future of Mechanical Engineering. ASME, New York. July 2008. P. 7.

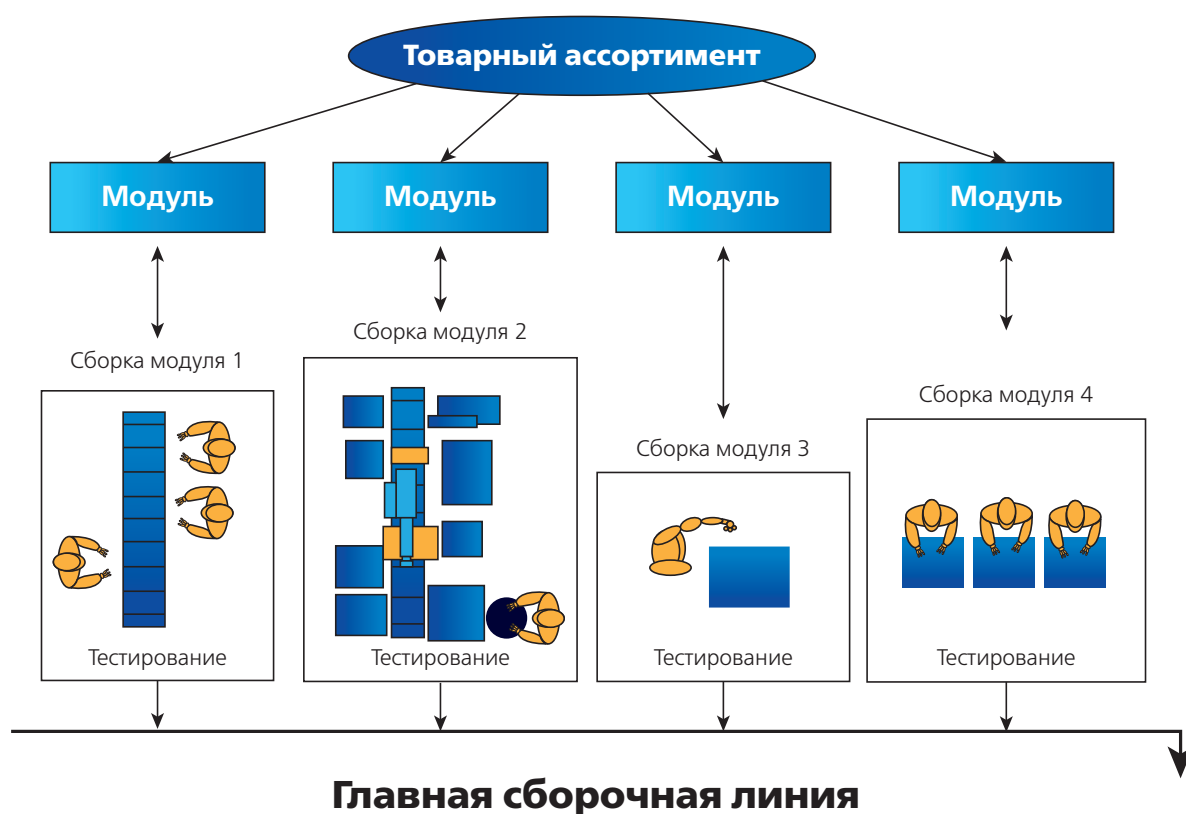
52 Химия уже накопила значительный опыт функциональных соединений, позволяющих моделировать сборные конструкции из стандартных компонентов. Сформировалось целое направление использования хиральных катализаторов, позволяющих собирать химические и биологические соединения как модульные платформы.

53 В этом направлении активно работают многочисленные поставщики специализированного программного обеспечения для цифрового инжиниринга в фармацевтике и химии (Simulations Plus, Inc., Micro Control Solutions, Marg Compusoft и др.).

54 DNA Origami for Precise Manufacturing of Nanoscale Structures // URL: http://www.nist.gov/cnst/nrg/dna_origami.cfm.

7. Модульное производство может быть само организовано как модульная (например, секционная) система (Module Structured Production System (MSPS)). Часть исследователей считает, что такая организация является перспективной и гибкой формой реагирования на производственные задачи будущего.⁵⁵ В принципе, автомобильная промышленность уже развивается по этому пути. Например, в 1980 году шведская автомобилестроительная компания Scania вывела на рынок линию грузовиков «Series Two», структурные элементы которой были в значительной степени стандартизованы. Опыт, полученный при создании «Series Two», позволил компании в 1987 году перейти к модульному принципу сборки грузовиков следующей серии «Series Three». Такой принцип дал возможность радикально сократить число компонентов. Опыт применения модульного подхода в «Series Three» позволил в 1998 году перейти к ещё более модуляризованной линии «Series Four». Общее количество деталей в грузовике было сокращено с 20000 до 12000, при этом количество моделей грузовиков не было сокращено (Scania предлагала 360 различных моделей грузовиков и тысячи их версий).⁵⁶

Рисунок 10.
Модульное производство как модульная система



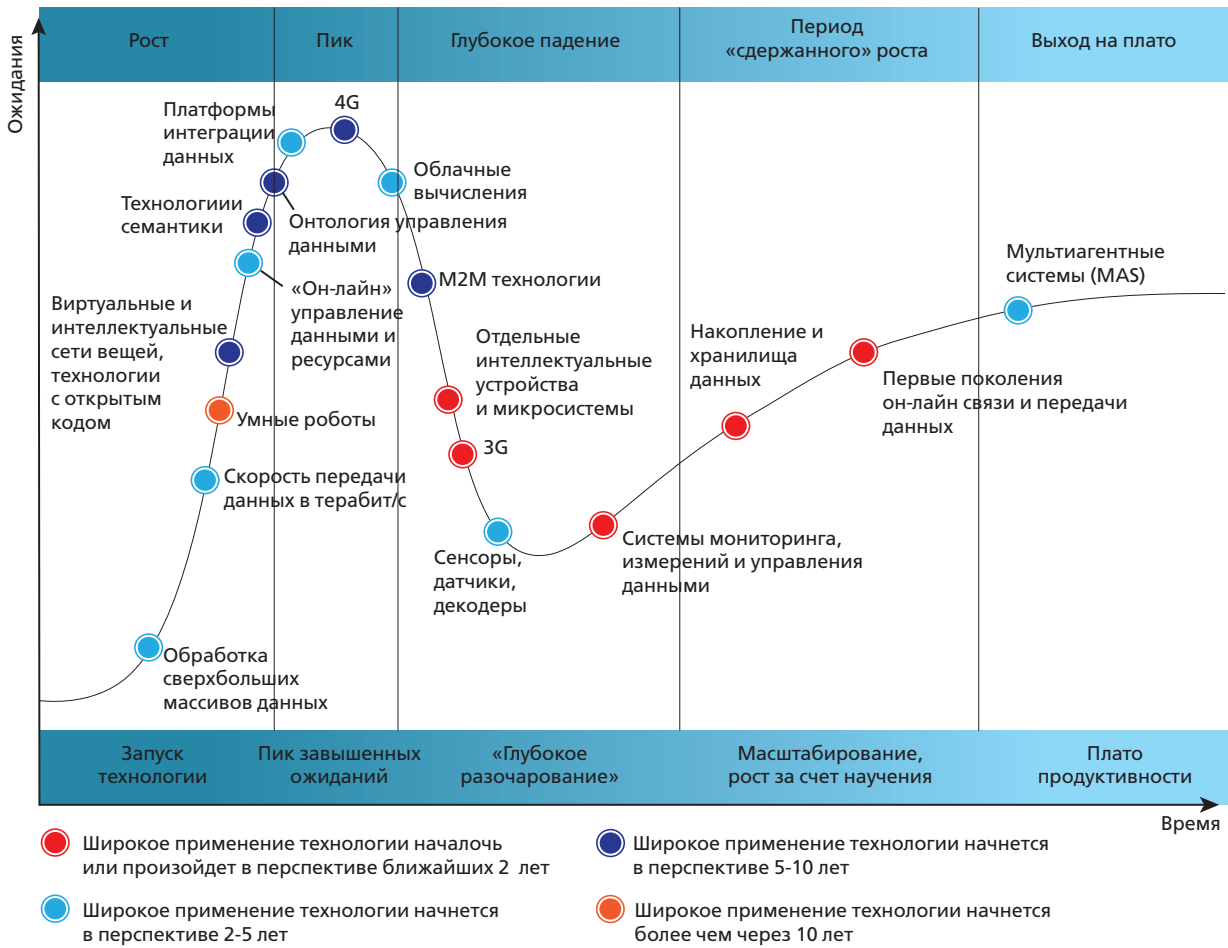
Источник: Gunnar Erixon Modular Function Deployment – A Method for Product Modularisation.

⁵⁵ Kuniaki Tanaka, Nobuo Nakatsuka, Hironori Hibino and Yoshiro Fukuda. Module Structured Production System // Manufacturing systems and technologies for the new frontier: the 41st CIRP Conference on Manufacturing Systems, May 26-28, 2008, Tokyo, Japan. – London: Springer-Verlag London Limited, 2008. P. 147-148.

⁵⁶ Modular Function Deployment – A Method for Product Modularisation. Gunnar Erixon. 1998. P. 57; Strategic Perspectives on Modularity. Catel Florent, 2005. P. 27.

8. Стандартизация модулей «интеллекта» выпускаемой продукции, переход от «модульных платформ» к гибким/реконфигурируемым/мобильным модульным гиперсистемам, обладающими стандартизированными интерфейсами, которые позволяют собирать и разбирать почти в произвольном режиме технологические комплексы из самостоятельных управляемых модулей. Например, электромобиль, подключенный к сети, может служить поставщиком энергии в нее в момент низких нагрузок. Следствием интеграции таких модулей «интеллекта» в разнообразные конструкции является постоянный рост доли электроники в конечной стоимости продукции, обязательное наличие систем (модулей) передачи данных и пространственно-временного позиционирования (Глонасс, GPS и т.п.). При этом «интеллектуальный» модуль, обеспечивающий контроль параметров состояния объектов или протекания процесса, а также передачу данных в системах «вещи-вещи» (M2M, «Интернет вещей» и т.п.) становится обязательной частью проектируемой архитектуры таких объектов.
9. Модульные платформы с открытой архитектурой начинают играть роль, сходную с инфраструктурой, или напрямую становятся технологической основой новой инфраструктуры: открыты для использования всеми, обеспечивают рекомбинацию модулей, принадлежащих разным субъектам. Зачастую данная инфраструктура собирается по «сотовому» принципу множеством экономических игроков и является гибкой. Таковы версии многих smart grids в энергетике, «умных систем» в медицине, «умных дорог», «умного неба» и даже «умных городов». В методологии проектирования и менеджмента на базе теории холонического проектирования и производства как управляющая подсистема разработана концепция «мультиагентских (или мультиагентных) систем», способных непрерывно приобретать новых агентов и изменять свою структуру, приспосабливаясь к новым производственным задачам и рыночным условиям. Судя по всему, все современные инфраструктуры будут строиться как подобного рода модульные платформы с открытой архитектурой, управляемые как мультиагентная система.
10. Целый блок смежных технологий, широкое применение которых начнется в перспективе ближайших 2-5 лет, связан с развитием модульных платформ и модульной архитектуры.

Рисунок 11.
Цикл развития модульных технологий



Источник: ЦСР «Северо-Запад» по методологии циклов технологического развития Gartner.

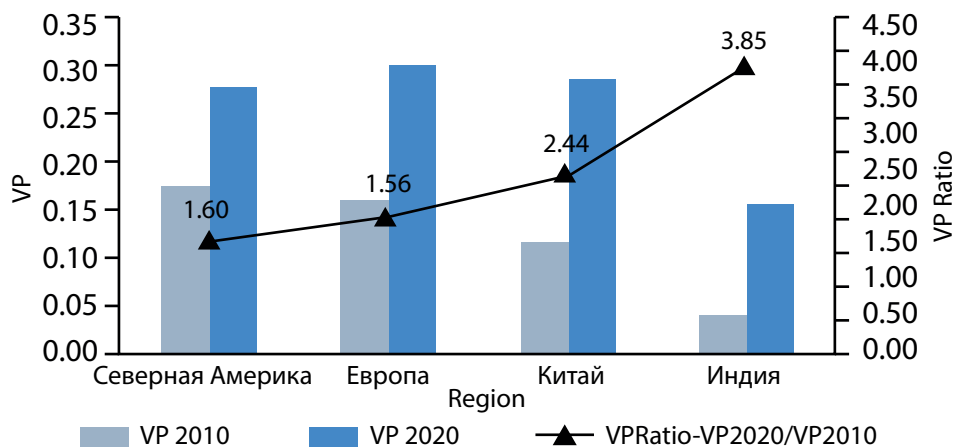
3. Региональные особенности модульного производства

3.1. География модульных производств

Один из трендов развития модульных конструкций – переход промышленности все большего количества стран и регионов к модульным принципам производства. Например, считается, что в Европе одними из первых данные принципы интегрировали в конструирование и производство скандинавские страны. Сейчас эта практика проектирования, производства и сервисного обслуживания быстро распространяется в Восточной Европе и азиатских странах. По крайней мере, на этом настаивает Roland Berger Strategy Consultants, считающий, что перспектива ближайших лет – распространение модульного проектирования и производства в Восточной Европе.⁵⁷ Но наибольшие перспективы – у азиатских производителей (особенно, у автопроизводителей).⁵⁸

Рисунок 12.

Стратегия развития автомобильных платформ: объемы производства автомобилей на базе глобальных платформ (VP), в т.ч. в соотношении объемов в 2010-ом и в 2020-ом годах (VP Ratio)



Источник: Frost&Sullivan analysis.

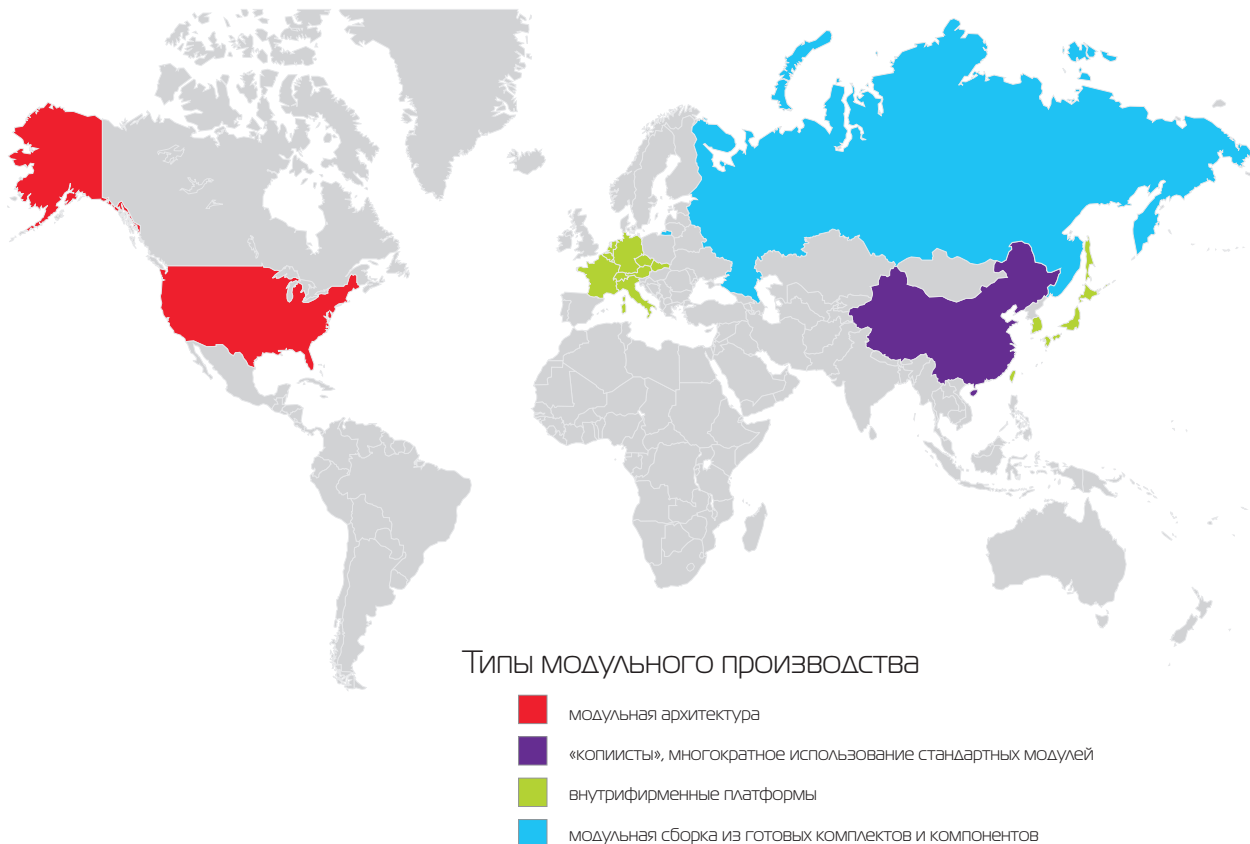
⁵⁷ Modular Products: How to leverage modular product kits for growth and globalization. Study – Long version. Munich/Stuttgart: Roland Berger Strategy Consultants, March 2012.

⁵⁸ 30 Per Cent Reduction in Vehicle Platforms by 2020: OEMs to Ride on Platform Standardization and Modular Strategy. Frost & Sullivan. Date Published: 23 Aug 2011 //URL: <http://www.frost.com/prod/servlet/market-insight-print.pag?docid=240652140>; Platform Strategy will Shape Future of OEMs: Flexibility to Drive Growth. Evalueserve, Ltd. White Paper. January 2012. P. 11; и др..

В 2000-е годы Научно-исследовательский центр (The Manufacturing Management Research Center (MMRC)) университета Токио (the University of Tokyo) в сотрудничестве с Министерством экономики, торговли и промышленности (METI) провел исследование модульного производства.

Основываясь на результатах этих исследований, Такахиро Фьюжимото (Takahiro Fujimoto) разделил различные страны по преобладающему типу промышленного модульного производства: 1) Западные страны, прежде всего, США: тяготение к четко выраженной модульной архитектуре, распространение модульных платформ цепочек поставок (в основании лежит четкое разделение труда, высокий уровень специализации, стандартизация работы). 2) Китай, другие азиатские страны – «копиисты», тяготеющие к многократному использованию стандартных (а вовсе не инновационных) модулей по принципу mix-and-match при конструировании и выпуске разнообразных видов продукции и базирующихся на так называемой «квази-открытой архитектуре» (quasi-open architecture). Модульные платформы отрасли или рынка преобладают. 3) Япония, в которой преобладают внутрифирменные модульные платформы (к использованию такой же архитектуры тяготеют Тайвань и Южная Корея, хотя и в разной степени).⁵⁹

Рисунок 13.
Преобладающий тип промышленного модульного производства



Источник: ЦСР «Северо-Запад» по данным The Manufacturing Management Research.

⁵⁹ Takahiro Fujimoto. Architecture-based Comparative Advantage in Japan and Asia // Manufacturing systems and technologies for the new frontier: the 41st CIRP Conference on Manufacturing Systems, May 26-28, 2008, Tokyo, Japan. – London: Springer-Verlag London Limited, 2008. P. 8-9.

Очевидно, что значительная часть стран-производителей сложной в технологическом отношении продукции все же не пришла к продвижению на мировые рынки собственных модульных конструкций и платформ, а использует модульные производства при сборке из готовых комплектов компонентов (knockdown kit, knocked-down kit или knockdown): сборка из неполных комплектов (SKD, semi-knocked-down) и сборка из полных комплектов (CKD, complete-knock-down).⁶⁰ Эти страны образуют четвертую группу «модульных производителей». Россия также относится к числу стран, в которых установлен специальный режим модульной сборки из готовых комплектов компонентов.⁶¹

Таблица 6.
Список некоторых SKD-предприятий в автомобильной промышленности России

Наименование компаний	Модели собираемых автомобилей	Локализация сборочных производств
«Автофрамос»	Renault Koleos, Renault Latitude, Renault Fluence, Megane	Москва
«ПСМА Рус»	Peugeot 308 и 4007, Citroen C4 и C-Crosser	Калуга
«ИжАвто»	Renault Scenic, Megane и Koleos	Удмуртия
«Соллерс-Елабуга»	кроссовер Kuga, минивэны S-MAX и Galaxy, внедорожник Explorer, Fiat-Ducato	Елабуга
«Автотор»	BMW 3-ей и 5-ой серий, Chevrolet Lacetti, Hummer H2	Калининград
ЗМА	Fiat, Ssang Yong Rexton	Набережные Челны
ЗАО «Гудвилл холдинг»	Navistar International	Пушкин
«Петроскан»	Scania	Колпино
«ТагАЗ»	Hyundai	Таганрог
Ford Motor Russia	Ford	Всеволожск

Источник: ЦСР «Северо-Запад».

Модульность является своего рода инструментом конкуренции. В данной конкуренции выигрывает тот, кто может собрать платформы и построить необходимую инфраструктуру, в качестве которой, к примеру, может выступать платформа с открытой архитектурой.

60 Кроме того, крупноузловая и мелкоузловая сборки могут делиться на: KDX – «разобранные для экспорта» (for knocked-down export) и BUX – «собранные для экспорта» (for built-up export). Режим сборки определяется внутренним законодательством, но нередко эти вопросы регулируются ВТО. В частности, в 2000-е годы специальные расследования проводились в отношении сборки в Китае (спор Китай-США-ЕС-Канада 2006 года), Индии (Индия-США-ЕС 2002 года) и т.д.

61 Режим «промышленной сборки» был установлен приказом Министерства экономического развития и торговли РФ, Министерства промышленности и энергетики РФ и Минфина РФ от 15 апреля 2005 г. При использовании «режима промышленной сборки» производитель автомобилей вправе импортировать автомобильные компоненты по льготным ставкам таможенных пошлин (на большинство компонентов ставки составляют 0 %). При этом автосборщики должны в течение установленного периода перейти от крупноузловой к мелкоузловой сборке.

3.2. Промышленная политика, поддерживающая модульные производства

Переход к модульному дизайну, будучи важной частью технологического развития, нередко фиксируется как проблема, на решение которой могут быть направлены мероприятия национальной промышленной политики. Это имело место еще в 1950-70-е годы. В части модульного конструирования и производства промышленная политика индустриально развитых стран пережила смену нескольких поколений:

1-е поколение. Видимо, ее становление приходится преимущественно на 1960-1980-е годы, когда государство реализовывало комплекс мероприятий, направленных на снижение для бюджета стоимости владения сложными технологическими объектами, прежде всего, военными.

2-е поколение появилось в 1990-2000-е годы и главной задачей промышленной политики в сфере конструирования и производства модульных конструкций стало выстраивание цепочек поставок и развитие аутсорсинга по моделям, обеспечивающим наибольшую эффективность производства и национальную конкурентоспособность. Именно поэтому большое внимание уделялось вопросам стандартизации производственных процессов и унификации правил делового оборота, а также формированию единых платформ проектирования и систем управления качеством.

Возможно, что 3-е поколение промышленной политики в сфере применения модульных конструкций разворачивается только сейчас и будет иметь своей целью формирование «гибких глобальных платформ», призванных выступить основой строительства новых гиперсистем – «умных сетей» (smart grids), собираемых пользователями и поставщиками совместно как большие объекты, состоящие из разнообразных, но имеющих интегрированный интерфейс модулей.

Запуск каждого поколения промышленной политики в сфере применения модульных конструкций обычно начинается с финансируемых государством исследовательских программ, но всегда, так или иначе, связан с принятием специальных организационных решений, формированием общих стандартов. Поэтому, например, в США за внедрение модульной архитектуры в производство, проектирование, сектор подготовки программного обеспечения отвечает, прежде всего, принадлежащий Министерству торговли Национальный Институт Стандартов и Технологий (The National Institute of Standards and Technology).

Таблица 7.
Промышленная политика в сфере модульного проектирования и производства

	Промышленная политика в сфере модульного проектирования и производства		
	1-е поколение	2-е поколение	3-е поколение
Ключевая задача	Снижение стоимости владения сложными технологическими объектами	Повышение эффективности технологических цепочек (цепочек поставок), повышение национальной конкурентоспособности	Формирование гибких модульных платформ с открытой архитектурой – основой для формирования новых инфраструктур

Тип поддерживаемых проектов и программ	Заказ и использование сложных технологических объектов с модульной архитектурой. В частности, военной техники, а также технологических узлов инженерных инфраструктур	Формирование национальных платформ (открытая модульная архитектура): модульные платформы цепочки поставок и модульные платформы индустрии	Создание единых стандартов проектирования и строительства открытых технологических систем («умных заводов», «умных сетей», «умных дорог» и т.п.)
Организационные механизмы реализации промышленной политики	Государственные закупки объектов, имеющих модульную архитектуру	<ol style="list-style-type: none"> 1. Институциональные меры (например, установление режима промышленной сборки).⁶² 2. Стандарты проектирования и производства, поддерживающие модульную архитектуру. 3. Тематическая поддержка в образовательных программах. 4. Государственные закупки объектов, имеющих модульную архитектуру.⁶³ 5. Технологические консорциумы⁶⁴ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Институциональные меры, стандарты. 2. Финансирование НИР и НИОКР. 3. Создание технологических консорциумов, иные формы ассоциаций

62 В частности, Китай утвердил «Меры по управлению ввозом запасных частей и компонентов для готовых транспортных средств» (Measures for the Administration of Importation of Automotive Parts and Component for Complete Vehicles) в 2005 году.

63 В разделе 5202 принятого в 1996 году федерального закона США Клингера-Коэна (Section 5202 of the Clinger-Cohen Act of 1996), разделе 39.103 Федеральных правил закупок (Federal Acquisition Regulations – FAR), а также других актах, регулирующих государственные закупки в США (например, OMB Circulars A-130 и A-11) устанавливаются правила закупок модульных объектов («модульных контрактов»). Кроме того, в США различными актами устанавливаются принципы и цели развития модульных закупок для государственных нужд (см, например: Contracting Guidance to Support Modular Development. June 14, 2012 // URL: <http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/procurement/guidance/modular-approaches-for-information-technology.pdf>).

64 Например, запущенный в 2003 году по инициативе Euroyards при поддержке Европейской комиссии проект технологического и исследовательского консорциума INTERSHIP по развитию проектирования и производства в ЕС круизных судов, пассажирских паромов и судов типа RO-PAX новых поколений с использованием модульной архитектуры. Участниками консорциума выступили подразделения Aker ASA, Alstom, Fincantieri, MEYER WERFT GmbH, NAVANTIA, ENVC и FSG // URL: <http://www.intership-ip.com>.

<p>Характерные примеры</p>	<p>Строительство модульных домов для домохозяйств по программам поддержки ветеранов в Британии и США.</p> <p>Серия кораблей МЕКО компании «Blohm + Voss» (более 50 кораблей), спроектированная в конце 1970-х годов⁶⁵</p>	<p>В США: Развитие авионики и соответствующего программного обеспечения (принцип модульности)⁶⁶; программа развития малых модульных реакторов (SMR).⁶⁷</p> <p>Но чаще всего вопросы развития модульных конструкций обсуждаются государственными органами, ответственными за реализацию проектов в сфере развития модульного строительства.⁶⁸</p> <p>Бразилия и КНР: программы промышленной сборки в автомобильной промышленности, консорциумы конца 1990-х – начала 2000-х годов⁶⁹</p>	<p>В ФРГ: Национальная платформа электрической мобильности (электромобилей) (2010)⁷⁰; Платформа возобновляемой энергии (2012)⁷¹; и др.</p> <p>В США: разработка «Big 3» (Ford, General Motors, и Chrysler) и корпораций аэрокосмического сектора совместно с NIST открытой модульной архитектуры контроллеров Users Group, обеспечивающей согласование в т.ч. программных интерфейсов или интерфейсов прикладного программирования</p>
----------------------------	--	--	--

Источники: ЦСР «Северо-Запад».

65 Германские корабли МЕКО обладали возможностью установки различных вариантов вооружения, средств ПВО, электронных компонентов, компонентов двигателя и пр. В вариантах фрегатов и корветов корабли этой серии поставлялись в ВМФ многих стран. Конструкция допускала возможность замены компонентов с разной функциональностью (например, для решения задач радиоэлектронной борьбы на корабль монтируется один набор модулей, для антитеррористических миссий – второй, для противолодочной борьбы – третий и т.д.). Платформа корабля оставалась единой, вопрос о создании полностью модульного корпуса не ставился в принципе.

66 Министерство обороны США.

67 Министерство энергетики США.

68 Например, в США это: Инженерный корпус армии США (USACE), Департамент США по делам ветеранов (US VA), Федеральное агентство по чрезвычайным ситуациям (FEMA), Департамент образования США (USDE), Управление по охране окружающей среды (USEPA). Кроме государственных институтов, развитием модульных производств занимаются разного рода полугосударственные, например, Национальный Институт Стандартов и Технологий (NIST), Национальный совет по научно-исследовательской работе (BEIR). А также, негосударственные, такие как, Американский институт архитекторов (AIA), Совет «зеленого» строительства (GBC) и др. URL: http://www.modular.org/marketing/documents/Whitepaper_ImprovingConstructionEfficiency.pdf.

69 Программа «National Advanced Manufacturing Testbed» (Richard H.F. Jackson. Perspectives on the Future of Manufacturing Engineering // URL: <http://www.nist.gov/director/speeches/matalk.cfm>.

70 Федеральное министерство образования и научных исследований Германии.

71 Федеральное министерство экологии, охраны природы и безопасности ядерных реакторов Германии.

Так или иначе, модульное проектирование прогнозируется на долгосрочную перспективу и в настоящее время такие программы реализуются, например, в ЕС и США. В частности, в европейском форсайте развития производства на 2015-2020-й год модульные технологии оцениваются как часть «портфеля» наиболее перспективных технологий при всех сценариях будущего промышленности Европейского Союза в виде «нового дизайна продуктов» и инструмента снижения капиталоемкости процессов производства («новая архитектура продукта» – платформы, модули, совмещения продукта и сервисов; изменения в финишной сборке продукции и т.п.).⁷² Модульное производство было включено в число технологических приоритетов в рамках производственных форсайтов и для США.⁷³ В Японии правительственные учреждения поддерживают исследовательские программы, направленные на развитие модульного конструирования и производства. К примеру, в 1989 году Министерство внешней торговли и промышленности (MITI) инициировало разработку программы развития «интеллектуальных производственных систем (IMS), которые рассматривались в качестве средства обеспечения конкурентоспособности японских предприятий в XX и XXI веках. Как одно из подразделений этой программы развивалась концепция холонического производства, прямо связанная с использованием модульных конструкций и платформ. В 2000-х годах Научно-исследовательский центр (The Manufacturing Management Research Center (MMRC)) университета Токио (the University of Tokyo) в сотрудничестве с Министерством экономики, торговли и промышленности (METI) Японии провел опрос японских компаний OEM, оценив перспективы развития модульных производств и конкурентные позиции игроков в этом аспекте.⁷⁴ В министерских документах отмечается необходимость использования модульных конструкций и соответствия международным стандартам в данной сфере для поддержания выгодного положения на мировом рынке.⁷⁵

Обычно вопросы использования модульных конструкций и модульных платформ затрагивают национальную конкурентоспособность, а потому находятся в зоне внимания национальных правительственных и некоммерческих неправительственных организаций. Но в то же время известны случаи, когда использование данных конструкций и платформ фиксировалось в качестве приоритета также в региональной промышленной политике.⁷⁶

72 The Future of Manufacturing in Europe 2015-2020: The Challenge for Sustainability / Anton Geyer, Fabiana Scapolo, Mark Boden, Tibor Döry, Ken Ducatel. European Commission, Joint Research Centre (DG JRC) Institute for Prospective Technological Studies. – European Commission, 2003. P. 22, 34, 51. Кроме того, вопросами развития модульного проектирования (или смежными тематиками) занимаются разного рода неправительственные организации (например, Европейская ассоциация многоагентных систем EUARMAS).

73 Future of Manufacturing in the U.S. / Amine Lehtihet, David Wilson, and Gerald Susman. Smeal College of Business The Pennsylvania State University. Prepared for National Institute of Standards and Technology United States, Department of Commerce Under Contract # SB1341-03-Z-0015P. 105 URL: http://reference.kfupm.edu.sa/content/s/a/2__sample_opinions_on_the_future_state_o_84726.pdf.

74 Takahiro Fujimoto. Architecture-based Comparative Advantage in Japan and Asia // Manufacturing systems and technologies for the new frontier: the 41st CIRP Conference on Manufacturing Systems, May 26-28, 2008, Tokyo, Japan.– London: Springer-Verlag London Limited, 2008. P. 7.

75 2nd Working Draft of IEC62430 International Standard on Environmentally Conscious for Electrical and Electronic Products and Systems 26 December 2005 // URL: http://www.meti.go.jp/policy/recycle/main/data/research/h17fy/170401-32_jemai_ap5.pdf.

76 Есть и региональные исследования организации цепочек поставок. Например, поддержанное Федеральным резервным банком в Чикаго (the Federal Reserve Bank of Chicago) региональное исследование организации поставок компонентов и модулей в автопроме США в 2000-е годы (Thomas Klier, James Rubenstein. Who Really Made Your Car? Restructuring and Geographic Change in the Auto Industry.– Kalamazoo: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 2008).

В некоторых случаях проблематика модульных производств становится предметом международного сотрудничества. Например, в 1992 году по инициативе Австралии, Канады, Европейской ассоциации свободной торговли, ЕС, Японии и США был реализован проект холонических производственных систем (HMS), целью которого являлось тестирование интеллектуальных производственных систем (IMS). В рамках данного проекта был создан международный консорциум промышленных компаний, университетов и научно-исследовательских организаций для исследования архитектуры децентрализованных производственных систем, построенных на модульной платформе из стандартизированных, автономных, кооперативных и интеллектуальных элементов (голонов).⁷⁷ В 1997 году Европейская комиссия приняла специальную подпрограмму IMS в рамках программы ESPRIT, поддерживающую исследовательские и технологические консорциумы стран Европы и Азии, а также Австралии и США. Оператором программы выступил международный консорциум – IMS International, поддерживаемый правительствами США, ЕС, Мексики, Республики Корея и Швейцарии. IMS работает более чем в 30 странах.⁷⁸ IMS International реализует исследовательские и образовательные программы, охватывающие, в том числе и сферу использования модульных конструкций и развития модульных производств, подготовки соответствующих стандартов проектирования и производства.⁷⁹

77 Holonic Manufacturing Systems //URL: <http://www.mech.kuleuven.be/goa/hms-int/hms93.html>.

78 Intelligent Manufacturing Systems, Global Research and Business Innovation Program// URL: <http://www.ims.org/>.

79 Например, серия проектов «Holonic Manufacturing Systems».

4. Использование модульных конструкций в российской промышленности

4.1. Модульное производство в России

Развитие, по крайней мере, определённых компонентов модульного подхода в России неизбежно, в силу включения российских компаний в общемировые процессы, в частности – в тесное сотрудничество с западными корпорациями. В некоторых случаях (атомная энергетика) российские компании обладают собственными наработками в области модульного подхода, однако в большинстве случаев освоение модульности будет происходить по зарубежным образцам.

Стоит отметить, что в 1960-х годах в России проявлялся интерес к теме стандартизации, связанный в первую очередь с индустриализацией промышленности – появился научный журнал «Стандарты и качество» (прежнее название «Вестник стандартизации»), который стал площадкой для обсуждения, в том числе применимости модульных конструкций, их эволюционного развития, формирования холонических систем.⁸⁰

Например, Б.И. Кудрин⁸¹ отмечает, что если рассматривать промышленное предприятие как техноценоз, то можно говорить о счетности используемых узлов-изделий: на крупном металлургическом заводе имеется порядка 105 электрических машин, низковольтной аппаратуры – 106, всего различных электротехнических изделий, узлов, блоков и деталей изделий – 1010 (общее количество изделий и деталей, образующих современное крупное промышленное предприятие, может быть оценено в 1011).

А в 1980-е годы велась интенсивная разработка модульных конструкций в ОПК, судостроении, строительстве и некоторых других отраслях. Но в 1990-2000-е годы модульная тематика для российской промышленности временно утратила свою актуальность. Россия пропустила несколько этапов в развитии модульных конструкций и модульного производства. Какой-либо внятной промышленной политики в данной сфере реализовано не было. В настоящее время усилия по разворачиванию модульных производств предпринимаются, прежде всего, в отечественном автопроме и, может быть, авиастроении. Есть планы перехода к модульным конструкциям энергоблоков в атомной промышленности.

В то же время стоит отметить, что и сам институт стандартизации в России имеет ряд проблем, связанных с частым несоблюдением стандартов российскими производителями, регулярными коммуникативными сложностями в отношениях «заказчик-подрядчик» и для многих отраслей –

⁸⁰ Квалиметрия – наука об измерении качества продукции.

⁸¹ Б.И. Кудрин «Исследование технических систем как сообществ изделий – техноценозов» URL: <http://www.kudrinbi.ru/public/10091/index.htm>.

общей неразвитостью рынка и зависимостью от единичных подсистемных интеграторов. Это также является одной из проблем реализации модульного подхода в России. Кроме того, негативное влияние оказывает и дефицит специалистов, в особенности – знакомых с новыми концепциями проектирования.

Также существует еще одна сложность внедрения модульных технологий – высокие затраты на разработку платформы (по оценке финской исследовательницы Кати Хельтэ-Отто, могут составлять до 80% от всех затрат на разработку выпускаемых продуктов.⁸²⁾

Учитывая не одинаковую степень успешности модульного подхода в различных отраслях – от значительных проблем в сфере авиастроения до абсолютного господства в сфере электроники, можно сделать вывод, что для российской экономики наиболее важно изучение зарубежного опыта и освоения модульной организации в сфере атомной энергетики, автомобилестроения, жилищного строительства и, в меньшей степени, судостроения.

Например, российская компания «АвтоВАЗ» в 2012 году объявила, что планирует перейти к модульным платформам и оставит за собой лишь 9 из 30 ключевых функциональных модулей. 21 модуль будет отдан поставщикам в разработку, где «АвтоВАЗ» будет участвовать лишь в роли координатора.⁸³

4.2. Модульный подход ОАО «АВТОВАЗ» с унификацией собственных платформ и платформ альянса Renault – Nissan – АВТОВАЗ

В настоящее время ОАО «АВТОВАЗ» активно использует модульный принцип и платформенный подход при создании новых моделей автомобилей. При производстве и проектировании автомобилей в составе альянса Renault – Nissan – АВТОВАЗ используется обмен платформами, с применением платформ как собственных разработок, так и заимствованных от Renault и Nissan: «В0», «Kalina», «4x4», «Priora», «LADA B».

На заимствованной платформе «В0» от Renault используются общие модули как для автомобилей Renault (LADA Largus), так и для автомобилей Nissan (Nissan Almera) – всего около 10 моделей с различными типами кузовов.

На платформе «Priora» развивается семейство автомобилей Priora face-lift с тремя типами кузовов.

На платформе «Kalina» в ОАО «АВТОВАЗ» по модульному принципу строятся автомобили семейства «Granta» и «Kalina 2» с различными типами кузовов. На базе новых автомобилей с платформой «Kalina» планируется производство мелкосерийных версий «Sport», «Coupe», а также электромобилей.

82 Katja Hölttä-Otto. Modular Product Platform Design: Doctoral Dissertation. TKK Dissertations 10. Espoo: Helsinki University of Technology, 2005. P. 14.

83 «АвтоВАЗ» обнародовал стратегию развития предприятия до 2020 года // URL: http://ria-stk.ru/news/detail.php?ID=40984&sphrase_id=1572790.

В соответствии с задачами альянса имеет место значительное перекрёстное использование модулей и платформ для создания автомобилей под брендами Renault, Nissan и LADA. Так, например:

- платформа «B0» от Renault используется при проектировании автомобилей LADA BM-hatch, LADA B-cross с приводами 4x2 и 4x4;
- платформа «Kalina» ОАО «АВТОВАЗ» используется при разработке автомобиля Nissan Datsun с двумя типами кузовов;
- платформа «LADA B» ОАО «АВТОВАЗ» разрабатывается для автомобилей LADA B, LADA C и LADA C-Cross (SUV) с использованием узлов и модулей Renault.

В качестве примера взаимодействия с другими автопроизводителями можно отметить продажу лицензии на Chevrolet-NIVA компании General Motors.

Помимо производителя автомобилей различных брендов и марок на унифицированных платформах, ОАО «АВТОВАЗ» является донором CKD для таких предприятий как: ИЖ-АВТО (г.Ижевск), Азия-Авто (Казахстан), Чечен-Авто (г.Грозный), ВИС(г.Тольятти), Супер-Авто (г.Тольятти), Богдан (Украина), а также предприятий в Венесуэле и Египте.

В основе принципа заимствования модулей и унификации платформ используется правило приведения технологии изготовления автомобилей на ОАО «АВТОВАЗ» к общим технологическим требованиям альянса (AIMS). Рассматриваются варианты использования общей для альянса номенклатуры крепежа, материалов, инструмента и унифицированной технологической оснастки.

4.3. Модульная сборка в производственных и технологических компаниях РФ

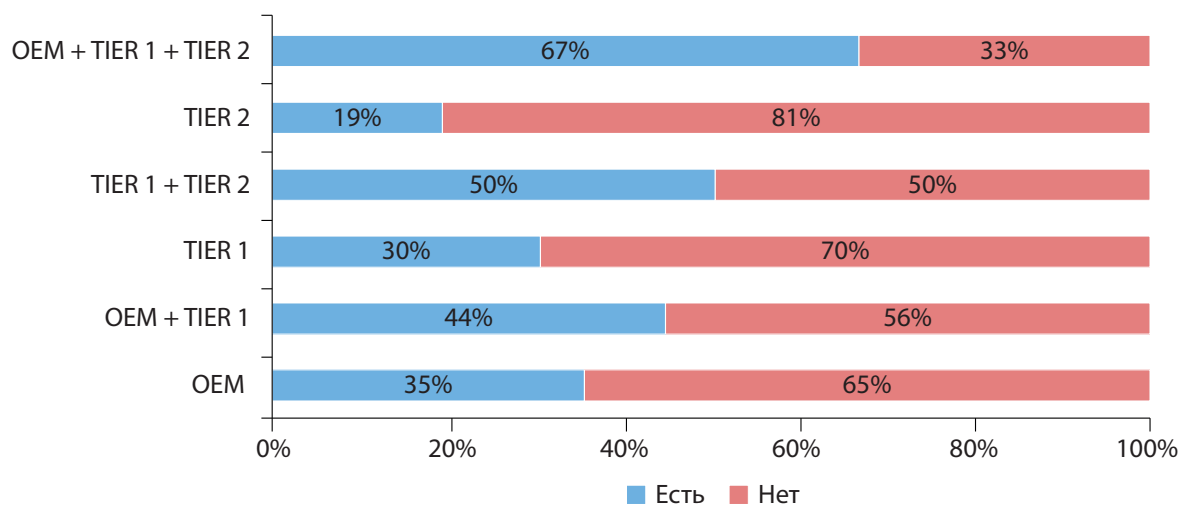
В рамках проекта Фонда «Центр стратегических разработок «Северо-Запад»» «Разработка комплексного прогноза технологического развития промышленности и смежных отраслей на долгосрочную перспективу и формирование рекомендаций по развитию и применению в отраслях промышленности перспективных технологий» было проведено анкетирование производственных и технологических компаний. Отдельным блоком в нем выделены вопросы, касающиеся модульной сборки.

Для респондентов модульность определили как разделение сложных систем на подмножество более малых отдельных компонентов, которые могут проектироваться и производиться по отдельности, но должны легко соединяться в единую систему. Отдельные компоненты могут впоследствии использоваться при создании новых систем.

Из всей выборки (125 компаний) только 43 компании (34%) указали, что у них существует программа перехода к модульной сборке. Компании были разбиты на 6 групп в зависимости от их субъективной оценки своего местонахождения в технологической цепочке создания продукта. Для каждой группы было рассчитано абсолютное и относительное количество положительных и отрицательных ответов.

Рисунок 14.

Наличие программы перехода к модульной сборке в зависимости от местонахождения компании в технологической цепочке

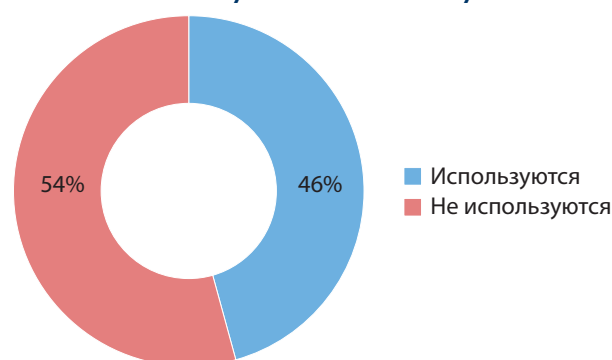


Источник: ЦСР «Северо-Запад» по результатам анкетирования производственных и технологических компаний.

В результате было установлено, что модульная сборка лучше развита в компаниях, которые, по их субъективному мнению, находятся выше и одновременно на нескольких этапах в технологической цепочке создания продукции. Так, 8 из 12 респондентов (67%), указавших свое участие на всех этапах (OEM + TIER 1 + TIER 2), 4 из 9 (44%) поставщиков конечного продукта (системные интеграторы) и подсистем (OEM + TIER 1), 3 из 6 (50%) поставщиков подсистем и комплектующих имеют программу перехода к модульной сборке. Компании, указавшие свое участие лишь в одном этапе, значительно реже обладают подобной программой. Системные интеграторы (OEM) отметили наличие программы перехода к модульной сборке в 18 случаях из 51 (35%), поставщики подсистем (TIER 1) указали в 3 случаях из 10 (30%), поставщики комплектующих (TIER 2) – 4 из 21 (19%).

Рисунок 15.

Информационные системы, содержащие сведения о модулях и комплектующих



Источник: ЦСР «Северо-Запад» по результатам анкетирования производственных и технологических компаний.

Практически половина респондентов (57 из 125, или 46%) имеют информационные системы, содержащие сведения о модулях и комплектующих, используемых для производства продукции. В данном случае все системы носят единичный характер, и не представлялось возможным выделить группы поставщиков и решений.

4.4. Предложения к формированию «дорожной карты» развития модульных производств в РФ

1. «Нулевым» шагом, обеспечивающим расширение применения модульных конструкций в российской промышленности, могло бы стать закрепление модульности как одной из ведущих тем в технологической промышленной политике РФ.
2. Определение наиболее оптимальных параметров использования модульных конструкций для снижения стоимости владения для государства целым рядом технологических объектов: образовательными и медицинскими, ВПК и т.п. Введение требуемых параметров данных объектов в обязательные условия конкурсных закупок для государственных нужд.⁸⁴
3. Изменение системы стандартизации в РФ системных технологических процессов и сложных технологических объектов. В мире происходит формирование открытых консорциумов производителей и поставщиков практически на всех стадиях: проектирования, производства, продаж и сервисного обслуживания.
Для того, чтобы организации могли работать в рамках этих консорциумов, им необходимо соответствовать не только национальным стандартам (если таковые имеются), но и международным. Стандартизация (унификация) и информатизация значительного объема производственных процессов должна строиться не только в рамках отдельной корпорации или технологической цепочки, а в масштабах всего рынка (комплексный пакетный переход к адаптации сложившихся международных стандартов).
4. В образовательных программах инженерной подготовки необходимо перенести понимание модульного проектирования из технологического русла в управленческое и инженерное (создание организаций по типу MBIEF).⁸⁵
5. Поддержка организаций, оказывающих консалтинговые услуги по переходу к модульной архитектуре, значительно ускорит этот процесс.

Подводя итог, можно сказать, что модульность в российской промышленности существует, но это, скорее, своего рода исключение, а не сформировавшийся тренд. Для расширения зоны применения модульных конструкций потребуются значительный объем управленческих, политических, а также маркетинговых (нужно будет выводить на рынок целые продуктовые платформы) усилий. Но без этого российской промышленности не перейти к управлению сложностью, не обеспечить надлежащей кастомизации производства и не добиться высокой инновационно-технологической динамики, а также высокой эффективности управления жизненным циклом.

84 Для создания возможности реализации данного шага, первичным должно выступить введение показателей стоимости владения, как ключевого параметра для государственных закупок.

85 The MBI Educational Foundation (MBIEF) является организацией, созданной для получения образования лицами, заинтересованными именно в коммерциализации модульной конструкции. Фонд начал свою работу в 2001. За это время он подготовил более 1000 специалистов по специальности «Основы коммерциализации модульных конструкций»
URL: <http://www.modular.org/HtmlPage.aspx?name=foundation>.

Библиография

Монографии и статьи

1. Agent Technology: Computing as Interaction A Roadmap for Agent Based Computing / Michael Luck, Peter McBurney, Onn Shehory and Steven Willmott and the AgentLink Community. AgentLink III, the European Coordination Action for Agent-Based Computing (IST-FP6-002006CA). – Southampton: University of Southampton, 2005.
2. Akira Takeishi, Takahiro Fujimoto. Modularization in the Auto Industry: interlinked Multiple Hierarchies of Product, Production, and Supplier Systems // <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/741/takeishi2.pdf>.
3. Alexander, C. A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction. – Berkeley: Oxford University Press, 1977.
4. Alexander, Christopher. Notes on the Synthesis of Form. – Cambridge: Harvard University Press, 1964.
5. Anna Cabigiosu, Arnaldo Camuffo, Francesco Zirpoli. Modularity, interfaces definition and the integration of external sources of innovation in the automotive industry. Center for Research in Organization and Management. – Milan: Bocconi University Working Paper, 2013.
6. Anna Ericsson, Gunar Erixon. Controlling Design Variants: Modular Product Platforms. Dearborn: Society of Manufacturing Engineers, 1999.
7. Bernhard E. Bürdek. Design: History, Theory and Practice of Product Design. – Basel: Birkhäuser – Publishers for Architecture, 2005.
8. Brian Griffiths. Manufacturing Surface Technology: Surface Integrity & Functional Performance / Manufacturing Engineering. Modular Series. – London: Penton Press, 2001.
9. Camuffo A. Rolling out a «world car»: globalization, outsourcing and modularity in the auto industry // Korean Journal of Political Economy. 2004. vol. 2.
10. Car manufacturing: Latin leap // The Economist. Jul 27th 2000.
11. Carliss Baldwin and Eric von Hippel. Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation. MIT Sloan School of Management Working Paper # 4764-09. Harvard Business School Finance Working Paper No. 10-038. November 2009, Revised August 2010.
12. Charles H. Fine, Daniel M. G. Raff. Internet-Driven Innovation and Economic Performance in the American Automobile Industry // http://in3.dem.ist.utl.pt/master/00networks/fine_ raff_2000.pdf.

13. Charles H. Fine, Daniel M.G. Raff. Innovation and Economic Performance in the Automobile Industry. Over the Long Twentieth Century / Council of Foreign Relations Project on Innovation and Economic Performance Industry Studies Section. – Princeton: Princeton University Press, 2001.
14. Chesbrough, H. W. Towards a dynamics of modularity. A cyclical model of technical advance, in: A. Prencipe et al. (Eds) The Business of Systems Integration (Oxford: Oxford University Press). 2003, p. 184-185.
15. Danny Weyns. Architecture-Based Design of Multi-Agent Systems. – Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag, 2010; Multi-agent systems for traffic and transportation engineering / Ana L.C. Bazzan and Franziska Klugl, editor. – Hershey-New York: Information Science Reference, 2009.
16. Fredrik Börjesson, Ulf Sellgren. Modularization of novel machines: motives, means and opportunities // NordDesign. August 25-27, 2010.
17. Future of Manufacturing in the U.S. / Amine Lehtihet, David Wilson, and Gerald Susman. Smeal College of Business The Pennsylvania State University. Prepared for National Institute of Standards and Technology United States, Department of Commerce Under Contract # SB1341-03-Z-0015P (http://reference.kfupm.edu.sa/content/s/a/2__sample_opinions_on_the_future_state_o_84726.pdf).
18. Gawer, A. and M.A. Cusumano. Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.
19. Gerald Staib, Andreas Dörrhöfer, Markus Rsenthal. Components and Systems: Modular Constructions. Design, Structure, new Technologies. – Basel-Boston-Berlin: Institut für internationale Architektur-Documentacion Gmbh & Co. KG, 2008.
20. Gergana Todorova, Durisin Boris. Mixing and Matching Modularity: A Study of Strategic Flexibility. Presented at the annual meeting of Academy of Management, Atlanta, GA. 2006 // http://mtei.epfl.ch/files/content/sites/mtei/files/shared/mtei_seminars/2008/durisin_210408.pdf.
21. Grenander U. Lectures in Pattern Theory. – New York, Heidenberg, Berlin: Springer-Werlag, vol I (1976) Pattern Synthesis, vol II (1978) Pattern Analysis, vol III (1981) Regular Structures.
22. Gunnar Erixon. Modular Function Deployment – A Method for Product Modularisation. Ph.D. Thesis. The Royal Institute of Technology. Stockholm, 1998.
23. Holonic and Multi-Agent Systems for Manufacturing: Second International Conference on Industrial Applications of Holonic and Multi-Agent Systems, HoloMAS 2005. Copenhagen, Denmark, August 22-24, 2005 / Vladimír Mařík, RobertW. Brennan, Michal Pěchouček (Eds.). – Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag, 2005.
24. Holonic and Multi-Agent Systems for Manufacturing: 4th International Conference on Industrial Applications of Holonic and Multi-Agent Systems, HoloMAS 2009. Linz, Austria, August 31 – September 2, 2009 / Vladimír Mařík, Thomas Strasser, Alois Zoitl (Eds.).- Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag, 2009.

25. Holonic and Multi-Agent Systems for Manufacturing: First International Conference on Industrial Applications of Holonic and Multi-Agent Systems, HoloMAS 2003. Prague, Czech Republic, September 1-3, 2003 / Volume Editors: Duncan McFarlane, Paul Valckenaers. – Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag, 2003.
26. Holonic and Multi-Agent Systems for Manufacturing: Third International Conference on Industrial Applications of Holonic and Multi-Agent Systems, HoloMAS 2007. Regensburg, Germany, September 3-5, 2007 / Vladimír Vladimír Mařík, Valeriy Vyatkin, Armando W. Colombo (Eds.). – Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag, 2007.
27. Jeff Dusing. 3 Unexpected Industries Now Using Modular Building Technologies (July 17, 2012) // <http://blog.modspace.com/2012/07/17/3-unexpected-industries-now-using-modular-building-technologies/>.
28. John Paul MacDuffie. International Trends in Work Organization in the Auto Industry: National-Level vs. Company-Level Perspectives. IRRA 1995 Research Volume, The Comparative Political Economy of Industrial Relations // <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1625/MacDuff2.pdf?sequence=1>.
29. Juan M. Jauregui-Becker, Wessel W. Wits and Fred J.A.M. van Houten. Reducing design complexity of multidisciplinary domain integrated products: a case study // Manufacturing systems and technologies for the new frontier: the 41st CIRP Conference on Manufacturing Systems, May 26-28, 2008, Tokyo, Japan. – London: Springer-Verlag London Limited, 2008.
30. Karl T. Ulrich. The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm: WP #3483-92-MSA. Massachusetts Institute of Technology. – Cambridge, 1992.
31. Katja Hölttä-Otto. Modular Product Platform Design: Doctoral Dissertation. TKK Dissertations 10. Espoo: Helsinki University of Technology, 2005.
32. Koestler A. The Ghost in the Machine. – London: Arkana, 1967.
33. Mari Sako, Max Warburton. MIT international Motor Vehicle Programme «Modularization and Outsourcing Project». Preliminary Report of European Research Team. Prepared for the IMVP Annual Forum, MIT, Boston, 6-7 October 1999.
34. Mario Sergio Salerno Anna Valeria Carneiro Dias. Product Design Modularity, Modular Production, Modular Organization : the Evolution of Modular Concepts // Actes du GERPISA. Volume 32, 2002.
35. Michel Freyssenet and Yannick Lung. Between Globalization and Regionalization: What is the Future of the Automobile Industry? // Global Strategies and Local Realities: The Auto Industry in Emerging Markets / edited by John Humphrey. Yveline Lecler and Mario Salerno (to be published by Macmillan, Winter 1999-2000).
36. Milan Kratochvíl, Charlie Carson. Growing Modular: Mass Customization of Complex Products, Services And Software. – Berlin-Heidelberg: Springer, 2005.
37. Piero Mella. The holonic revolution : holons, holarchies and holonic networks : the ghost in the production machine – Pavia : Pavia University Press, 2009.

38. Richard H.F. Jackson. Perspectives on the Future of Manufacturing Engineering // <http://www.nist.gov/director/speeches/mataalk.cfm>.
39. Richard N. Langlois. Modularity in Technology, Organization, and Society // http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=204089.
40. Rosangela Maria Vanalle and José Antonio Arantes Salles. Buyer-supplier relationships in the Brazilian automotive industry // *African Journal of Business Management* Vol.6 (31), 2012.
41. Samina Karim. Modularity in organizational Structure: the Reconfiguration of Internally developed and acquired business Units // *Strategic Management Journal*. 2006. № 27.
42. Susan Helper, John Paul MacDuffie, Frits Pil, Mari Sako, Akira Takeishi, Max Warburton, Modularization and Outsourcing: Implications for the Future of Automotive Assembly «Management of the Extended Enterprise» Research Team: Project Report to International Motor Vehicle Program (IMVP), M.I.T. // <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1407/ModStudy.pdf?sequence=1>.
43. Takahiro Fujimoto. Architecture-based Comparative Advantage in Japan and Asia // *Manufacturing systems and technologies for the new frontier: the 41st CIRP Conference on Manufacturing Systems*, May 26-28, 2008, Tokyo, Japan. – London: Springer-Verlag London Limited, 2008.
44. Thomas Klier, James Rubenstein. *Who Really Made Your Car? Restructuring and Geographic Change in the Auto Industry*. – Kalamazoo: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 2008.
45. Tsuyoshi Tsuru and Motohiro Morishima. *Product Architecture, Organizational Design, and HRM Practices: Comparing Japanese, Korean, and Chinese Firms*. Fukino Project Discussion Paper Series No.027. Hitotsubashi University. Tokyo, 2011. (http://www.hit-u.ac.jp/ijrc/pdf/files/Fukino_DP_27_revised.pdf).
46. Vicente Botti, Adriana Giret. *ANEMONA : a multi-agent methodology for holonic manufacturing systems*. – London: Springer-Verlag London Limited, 2008.
47. X.F. Zha, H. Du. Knowledge intensive collaborative design modeling and support. Part I: Review, distributed models and framework // *Computers in Industry*. №57. 2006.
48. Yoshimi Ito. *Modular Design for Machine Tools*. – New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2008.
49. Б.И. Кудрин «Исследование технических систем как сообществ изделий - техноценозов» URL: <http://www.kudrinbi.ru/public/10091/index.htm>.
50. Кукушкин К. Конференции поставщиков в рамках supply chain management // http://csr-nw.ru/upload/file_content_1201.pdf.
51. Скобелев П.О. Открытые мультиагентные системы для оперативной обработки информации в процессах принятия решений: Автореферат диссертации на соискание степени д.т.н. / РАН. Институт проблем управления сложными системами. – Самара, 2002 // Научная библиотека диссертаций и авторефератов URL: <http://www.dissercat.com/content/otkrytye-multiagentnyye-sistemy-dlya-operativnoi-obrabotki-informatsii-v-protsessakh-prinyati#ixzz28diwZrQN>.

52. Харгадон В. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний. – М.: И.Д. Вильямс, 2007. С. 63.

53. Царев Б.А. Модульные задачи в проектировании судов. – Л.: Изд. ЛКИ, 1986.

Аналитические отчеты

1. 2028 Vision for Mechanical Engineering. A report of the Global Summit on the Future of Mechanical Engineering. ASME, New York. July 2008.
2. 2nd Working Draft of IEC62430 International Standard on Environmentally Conscious for Electrical and Electronic Products and Systems 26 December 2005 // http://www.meti.go.jp/policy/recycle/main/data/research/h17fy/170401-32_jemai_ap5.pdf.
3. 30 Per Cent Reduction in Vehicle Platforms by 2020: OEMs to Ride on Platform Standardization and Modular Strategy. Frost & Sullivan. Date Published: 23 Aug 2011 // <http://www.frost.com/prod/servlet/market-insight-print.pag?docid=240652140>.
4. Analysis of Vehicle Platform Strategies of Key Global OEMs: Market Research Report Frost & Sullivan. – San Antonio, February 2012.
5. Contracting Guidance to Support Modular Development. June 14, 2012 // <http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/procurement/guidance/modular-approaches-for-information-technology.pdf>.
6. Design Report. Small Surface Large Combatant (SSC). VT Total Ship Systems Engineering. Alexandria, 2010.
7. DNA Origami for Precise Manufacturing of Nanoscale Structures // http://www.nist.gov/cnst/nrg/dna_origami.cfm.
8. Global Platform Strategies of Major Heavy-Duty Truck OEMs: Nearly One in Three Trucks Manufactured by 2018 to Feature Platform Based Lineage // <http://www.frost.com/sublib/display-market-insight-top.do?id=262808285>.
9. Holonic Manufacturing Systems // <http://www.mech.kuleuven.be/goa/hms-int/hms93.html>.
10. Modular Design Playbook. Guidelines for Assessing the Benefits and Risks of Modular Design. 2010.
11. Modular Function Deployment – A Method for Product Modularisation. Gunnar Erixon. 1998.
12. Modular Products: How to leverage modular product kits for growth and globalization. Study – Long version. Munich/Stuttgart: Roland Berger Strategy Consultants, March 2012.
13. Ole Fiil Nielsen. Continuous Platform Development – Synchronizing Platform and Product Development: Ph.d.-afhandling. – Lyngby: DTU Management Institut for Planlægning, Innovation og Ledelse, 2010.

14. Platform Strategy will Shape Future of OEMs: Flexibility to Drive Growth. Evalueserve, Ltd. White Paper. January 2012 (http://sandhill.com/wp-content/files_mf/evalueservewhitepaperplatformstrategywillshapefutureofoems.pdf).
15. Platforms, Markets and Innovation / Edited by Annabelle Gawer.- Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc., 2009.
16. SmartMarket Report: Prefabrication and Modularization (2011). Increasing Productivity in the Construction Industry. McGraw Hill Construction. Bedford, 2011.
17. Specification and Verification of Multi-agent Systems / Editors Mehdi Dastani, Koen V. Hindriks, John-Jules Charles Meyer. – New York: Springer, 2010.
18. Strategic Perspectives on Modularity. Catel Florent, 2005.
19. The Future of Manufacturing in Europe 2015-2020: The Challenge for Sustainability / Anton Geyer, Fabiana Scapolo, Mark Boden, Tibor Döry, Ken Ducatel. European Commission, Joint Research Centre (DG JRC) Institute for Prospective Technological Studies. – European Commission, 2003.

Приложение №1.

Основные используемые понятия

Семейство продуктов (продуктовые линейки) представляет собой группу связанных продуктов, которым присущи общие черты: при производстве этих продуктов используются одни и те же компоненты и подсистемы; продукты, принадлежащие к одной семье, имеют общие базовые функции; данные продукты относятся к одной рыночной нише. Семейство продуктов является эффективным способом удовлетворить различающиеся требования потребителей при сохранении базовых функций или компонентов продуктов.

Поколения продукта или продуктовой платформы (серия продуктов) – «генетически» связанные и последовательно сменяющие друг друга конструкции продукта или продуктовой платформы, включающие исходные принципы построения интерфейса или некоторую общность используемых компонентов. Запуск новой платформы (серии продуктов) связывается с конструктивными изменениями в продукции, направленными на снижение затрат и/или добавление новых ключевых функций и/или технологий. Что касается смены продуктовой платформы, то, как правило, она предполагает смену организации производственных процессов и реорганизации производственных линий, существенное обновление основных фондов.

Продуктовая платформа представляет собой принципиальную конструкцию продукта – комплекс частей, подсистем, интерфейсов и производственных процессов, в который включены как неизменные («основные»), так и переменные («периферийные») компоненты, варьирующиеся от ситуации к ситуации. Продуктовая платформа выступает в качестве базы для развертывания выпуска семейства продуктов и сборки готовых изделий из стандартизированных компонентов, которые имеют жесткую привязку к определенным и не связанным с конкретным продуктом функциям, а потому могут быть использованы при конструировании и производстве не только конкретно этой, но и другой продукции из единой продуктовой линейки.⁸⁶ Платформы могут эволюционировать в ходе приспособления к изменениям среды.

Модульная платформа предполагает, что продукция может быть собрана из стандартных функциональных физических (или не физических) единиц – модулей, связанных через стандартные интерфейсы. Иногда модульную платформу определяют как техническую архитектуру, состоящую из подсистем (модулей/компонентов) и интерфейсов.

⁸⁶ Ч. Болдуин (Baldwin) и Д. Вудард (Woodard) определяют платформу как набор стабильных компонентов, которые поддерживают разнообразие и эволюцию в системе организующих связей между другими компонентами (Carliss Y. Baldwin and C. Jason Woodard. The architecture of platforms: a unified view // Platforms, Markets and Innovation / Edited by Annabelle Gawer. – Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc., 2009. P. 19).

Модули или строительные блоки (moduls, building block (BB)) – самостоятельные структурные элементы (компоненты) более крупной системы с конкретными функциями и четко определенными интерфейсами (речь идет о соединении конструктивных элементов в определенные группы, из которых могут быть собраны различные технологические объекты).⁸⁷ Из модулей при необходимости можно компоновать и создавать другие разновидности исходного продукта или процесса. Их возможно заменить при ремонте конструкции без использования измерительного оборудования. Но, естественно, что сами модули могут быть дополнительно классифицированы.⁸⁸

Холархия (holarchy) рассматривается как иерархическая организация, звеньями которой являются самодостаточные модули – **холоны** (holon).

Системы и подсистемы – группы компонентов или частей, которые работают вместе, чтобы обеспечить определенную функцию продукта. Они отличаются от модулей тем, что не обязательно имеют общую объемную форму.

Интерфейс – конструктивные особенности платформы, обеспечивающие соединение модулей в единый (целый) технологический продукт. Обычно интерфейс включает в себя определенные точки соединения, сварки и т.п., то есть, геометрические связи между модулями, обеспечивающие их соединение (сборку) в едином продукте. Наличие стандартных интерфейсов считается ключевым условием создания модульной архитектуры. Описание стандартных интерфейсов было концептуально проведено впервые в компьютерной индустрии в 1980-е годы. Стандартизация интерфейсов рассматривается как способ перехода от вертикальных к горизонтальным цепочкам поставок.

Архитектура конструируемой/производимой системы – схема/структура компоновки⁸⁹ физических и функциональных компонентов, руководящие принципы и правила, регулирующие их дизайн и эволюцию во времени (жизненный цикл). При этом разные школы

87 Часто модуль определяется как «независимый конструкционный блок более крупной системы, обладающий четко определенными областями контакта (интерфейсами). Способ соединения модуля с остальной системой позволяет осуществлять его независимое развитие до тех пор, пока взаимодействие через области контакта отвечает установленным в общей системе стандартам» (Design Report. Small Surface Large Combatant (SSC). VT Total Ship Systems Engineering. Alexandria, 2010 p. 28).

88 Например, PDM Group предложила различать модули на: стандартные (один размер, один дизайн), модифицируемые стандартные (когда конструкция может быть легко изменена), параметризованные (размеры и параметры определяются при поставке) компоненты, а также компоненты, разработанные для каждой категории клиентов, и компоненты, разрабатываемые «по требованию» в рамках «инжиниринга-на-заказ» (ETO). Кроме того, компоненты часто различают по принципу соединения, а также использования систем управления и программного обеспечения интеграции в продукт: соединяемые по принципу «черного ящика» (жестко заданный интерфейс по принципу LEGO), настраиваемые компоненты повторного использования (при соединении допустима подгонка) и настраиваемые подключаемые компоненты, требующие специальных процедур согласования и подключения. Но есть и другие классификации и типологии модулей и компонентов, использование которых ставится в зависимость от интеграции в продукт (Milan Kratochvíl, Charlie Carson. Growing Modular: Mass Customization of Complex Products, Services And Software.– Berlin-Heidelberg: Springer, 2005. P. 83-87, – а также: Gunnar Erixon. Modular Function Deployment – A Method for Product Modularisation. Ph.D. Thesis. The Royal Institute of Technology. Stockholm, 1998. P. 28; Царев Б.А. Модульные задачи в проектировании судов. – Л.: Изд. ЛКИ, 1986. С. 5-8; и др.).

89 Часто архитектуру продукции определяют как «концептуальную структуру» или «логическую организацию» семейства продуктов.

и направления модульного конструирования дают различные определения подобного рода архитектуры.⁹⁰ Считается, что все искусственные объекты имеют определенную архитектуру.

Модульная архитектура отличается от **интегрированной**. Первая всегда имеет функционально отделенный интерфейс между собираемыми в нее компонентами – модулями. Во второй трудно определить, какая часть продукции выполняет определенные ее функции. Модульная архитектура позволяет замену одних модулей другими по своей размерности и функциональности. Интегрированная конструкция не допускает замену компонентов, которые являются «неотъемлемыми».⁹¹

Открытая архитектура отличается от **закрытой** тем, что интерфейсы между функциональными компонентами являются стандартными (как правило, для целого класса модулей) и задаются таким образом, чтобы обеспечить замещение ряда подсистем, не требуя изменений в конструкции других подсистем. В закрытой архитектуре могут быть соединены модули, разработанные специально для данной продукции (платформы). При открытой архитектуре в конструировании и производстве продукции (продукции определенной платформы) могут быть использованы модули, задействованные при проектировании и производстве других продуктов (других платформ), в т.ч. различных компаний.

Холонические производственные системы (HMS). В отличие от модульных платформ акцент делается на использовании не просто стандартных, а одинаковых компонентов. HMS охватывают не только конструкцию технологических объектов, но и организацию производственных процессов. Гетерохронические по своей природе HMS требуют специфического управления, а потому концепции этого управления нередко строятся как **мультиагентные системы (MAS)**. В них действуют автономные саморегулируемые агенты, взаимодействие которых строится, по сути дела, на принципах функционирования модульных платформ с открытой архитектурой. Мультиагентные системы хорошо представлены в компьютерных моделях.

Цикл развития платформы – этапы развития платформы, охватывающие всю ее трансформацию от момента проектирования и постановки на производство до момента снятия с производства. Иногда под циклом развития платформы имеют в виду ее последовательное движение под давлением совершенствования технологий и роста конкуренции от внутрифирменной к платформе цепочки поставок, а затем, если платформа способна развернуться в масштабах целой отрасли и рынка, к платформе индустрии и многосекторального рынка.

90 Carliss Y. Baldwin and C. Jason Woodard. The architecture of platforms: a unified view // Platforms, Markets and Innovation / Edited by Annabelle Gawer. – Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc., 2009. P. 22.

91 Иногда выделяют еще и другие типы архитектуры, например, «фрагментированную». Но для данной работы этими различиями имеет смысл пренебречь. Следует отметить, что сама модульная архитектура может быть разделена на различные подтипы. Например, Карл Ульрих (Ulrich) в своей, уже ставшей классической, работе, посвященной архитектуре продуктов, определяет следующие подвиды модульной архитектуры: слот (slot: каждый элемент соединяется с другими через интерфейс особой конфигурации, при этом модули не взаимозаменяемы), автобус (motorbus) (bus: наряду с особыми модулями, есть типичные и взаимозаменяемые, которые соединяются через интерфейсы подобной конфигурации) и секционные (sectional: модули взаимозаменяемы и соединяются через одинаковые интерфейсы) (Karl T. Ulrich. The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm: WP №3483-92-MSA. Massachusetts Institute of Technology. – Cambridge, October 1992. P. 7-9).

Цикл модульного производства – эволюция технологии представляет собой циклический процесс, в рамках которого технологическая система переходит от первичной интегрированной архитектуры к модульности, а потом возвращается к интегрированной архитектуре.⁹²

Модульность в использовании (modularity-in-use) подразумевает возможность потребителя сочетать различные элементы системы удобным ему образом. Примером «модульной системы» может служить набор товаров для спальни (кроватей, матрасов, подушек и пр.), создаваемых различными производителями и распространяемыми через различных ритейлеров, однако использующих определённые стандарты в размерах.

Модульность в производстве (modularity-in-production) используется почти сто лет. Так, производители автомобилей уже в начале XX века стандартно производили различные компоненты автомашин на разных заводах, что было возможно за счёт чётких спецификаций компонентов (размера, допуска, функциональности и т.п.). Модульность в производстве является базовым условием, обеспечивающим возможность создания т.н. массовой продукции. Отдельно следует отметить, что модульность в производстве сложных систем не подразумевает модульности в проектировании.

Модульность в проектировании (modularity-in-design), в рамках которой процесс проектирования различных элементов системы разделяется между различными группами разработчиков, причём процесс координируется через набор стандартов и правил проектирования, а не через консультации между проектировщиками. Модульность в проектировании является наиболее сложной в реализации, и чаще всего система, модульная в проектировании, является модульной в производстве и использовании.

Модульные консорциумы и промышленные кондоминиумы различаются тем, что последние обычно разворачиваются на площадке автосборщика или в непосредственной близости к ней. В состав промышленных кондоминиумов должны входить если не OEM, то Tier 1 обязательно. Автопроизводитель в промышленном кондоминиуме, в отличие от модульного консорциума, может принимать прямое участие в деятельности кондоминиума, выстраивая последовательность и потоки поставок. Главные задачи, которые должны решить кондоминиумы: поставки just in time, сокращение количества прямых поставщиков, эксклюзивных поставок, привлечение поставщиков к развитию продуктов, аутсорсинга и поставок на уровне подсистем или модулей.⁹³

⁹² Chesbrough, H. W. Towards a dynamics of modularity. A cyclical model of technical advance, in: A. Prencipe et al. (Eds) *The Business of Systems Integration* (Oxford: Oxford University Press). 2003, p. 184-185.

⁹³ Mario Sergio Salerno Anna Valeria Carneiro Dias. *Product Design Modularity, Modular Production, Modular Organization : the Evolution of Modular Concepts* // *Actes du GERPISAю Volume 32, 2002*).

Таблица 8.
Типы платформ

Тип платформы	Внутрифирменные платформы	Платформы цепочек поставок	Индустриальные (отраслевые) платформы	Мультисекторальные рынки или платформы
Контекст	В рамках фирмы	В рамках цепочки поставок	Промышленные экосистемы	Отрасли
Число участников	Одна компания	Несколько компаний в цепочке поставок	Несколько фирм, которые не обязательно связаны отношениями поставки, но товары/услуги которых должны функционировать внутри одной технологической системы	Несколько компаний (или групп компаний), прямые или косвенные торговые отношения которых образуют рынок
Цели платформы	Увеличение продуктовой эффективности компании. Достижение разнообразия продукции при низких затратах. Достижение массовой кастомизации. Повышение гибкости в разработке новых продуктов	Увеличение продуктовой эффективности в цепочке поставок. Достижение разнообразия при снижении затрат. Достижение массовой кастомизации. Повышение гибкости в проектировании новых продуктов	Для владельцев платформы: стимулировать приток внешних, дополнительных инноваций. Для присоединяющихся: извлечение выгоды из инсталляции базы платформы и от включения в сети прямых и косвенных обменов инновациями	Для облегчения операций между различными сторонами платформы или рынка
Правила проектирования	Повторное использование модульных компонентов (технологических решений). Стабильность системной архитектуры	Повторное использование модульных компонентов (технологических решений). Стабильность системной архитектуры	Интерфейсы, позволяющие интегрировать в платформу дополнения и инновации	

Конечное использование в продукте, услуге или технологии	Заранее известно и установлено самой компанией	Определяется ассемблером/интегратором цепочки поставок. Конечное использование оформляется в ходе развития цепочки	Разнообразие конечного использования. Конечное использование не может быть известно заранее	
Основные вопросы, обсуждаемые в литературе	Как совместить низкую стоимость и разнообразие внутри компании?	Как совместить низкую стоимость и разнообразие внутри цепочки поставок?	Как можно стимулировать владельца платформы допускать приток инноваций извне в ее развитие? Как можно стимулировать создание инноваций в развитие платформы?	Как оценить доступность рынка для различных групп пользователей, как обеспечить их интеграцию в рынок?
Примеры	Защищаемые в качестве ядра конкурентоспособности продуктовые платформы Sony, Hewlett-Packard, Nippondenso, Boeing, Honda, Rolls-Royce и Black&Decker. Общая платформа Mitsubishi для Endeavour и Galant, Honda для CR-V и Civic, VW для 19 моделей четырех брендов Volkswagen, Audi, Seat и Skoda	Общая платформа для Nissan Micra и Renault Clio. Общие платформы Ford Motor и Mazda, Porsche и Volkswagen и др.	Платформа Microsoft Windows, операционная система Linux, платформа микропроцессоров Intel, поисковая система Google, сам Интернет, сайты социальных сетей, системы сотовой телефонии, карточная платежная система, платформа топливных элементов, геномные технологии и др.	Отраслевые рынки, регулируемые системой стандартов, определяющих систему интерфейсов и правила совершения двусторонних и многосторонних сделок

Источник: материалы А. Gawer.

Приложение №2. Цепочки поставок и организация производства при использовании модульных конструкций

Модульное проектирование и модульное производство дает возможность осуществить управление сложностью, используя стандартизированные компоненты и интерфейсы, а также правила и стандарты модульного конструирования (в частности, за счет уменьшения количества внутренних структурных компонентов, входящих в архитектуру того или иного продукта). В свою очередь такое использование предполагает выстраивание специфической «модульной организации», способной организовать производственные процессы и управлять ими, собирая модульную архитектуру. Как это ни странно, но осознание этого факта произошло спустя значительное время после того, как стали применяться модульные конструкции⁹⁴. Предметом внимательного изучения стала перестройка производственных процессов, цепочек поставок, распределения информации.⁹⁵

94 Samina Karim. Modularity in organizational Structure: the Reconfiguration of Internally developed and acquired business Units // Strategic Management Journal. 2006. № 27. P. 801; Gergana Todorova, Durisin Boris. Mixing and Matching Modularity: A Study of Strategic Flexibility. Presented at the annual meeting of Academy of Management, Atlanta, GA. 2006 // URL: http://mtei.epfl.ch/files/content/sites/mtei/files/shared/mtei_seminars/2008/durisin_210408.pdf; Tsuyoshi Tsuru and Motohiro Morishima. Product Architecture, Organizational Design, and HRM Practices: Comparing Japanese, Korean, and Chinese Firms. Fukino Project Discussion Paper Series No.027. Hitotsubashi University. Tokyo, 2011 // URL: http://www.hit-u.ac.jp/ijrc/pdf/files/Fukino_DP_27_revised.pdf; и др..

95 Richard N. Langlois. Modularity in Technology, Organization, and Society // URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=204089.

Рисунок 16.
Различие технологической организации модульного и немодульного EPC



Источник: Modular Building Institute.

Рисунок 17.
Различие между стандартизацией и модульностью



Модульность – это сокращение количества деталей при сохранении или увеличении вариантов продукта

Источник: Modular Management.

Переход к модульному проектированию и производству, как показывают эмпирические исследования в ряде секторов экономики США, подхлестнул процессы внутренней реорганизации компаний, принявших подобного рода стратегии, а также повлиял на характер и интенсивность сделок слияний и поглощений.⁹⁶ Среди компаний, перестроивших свою структуру на базе модульных

⁹⁶ Samina Karim. Modularity in organizational Structure: the Reconfiguration of Internally developed and acquired business Units // Strategic Management Journal. 2006. № 27.

технологий, чаще всего называют Microsoft, General Motors, Swatch, Motorola, Sun Microsystems и др. Они работают в динамических средах, поэтому приняли стратегию модульности как наиболее конкурентную, помогающую им оперативно и гибко реагировать на запросы рынка, добиваться эффективного управления сложностью.

При этом переход к модульным технологиям привел к радикальной трансформации цепочек поставок. Это, в частности, выразилось в дифференциации участников цепочки по функциям (OEM, Tier 1 – 2 – 3⁹⁷, центров контрактного производства и т.п.), в создании новых форматов поставки (например, создание сборочных заводов, центров контрактного производства⁹⁸ для сборки из модульных комплектов (complete-knock-down⁹⁹)), в особой пространственной локализации частей технологической цепочки в модульном производстве, включая, например, создание индустриальных парков для «модульных консорциумов» (modular consortium) и промышленных кондоминиумов (industrial condominium)¹⁰⁰, центров контрактного производства и т.д., в вовлечении в со-проектирование конечной продукции поставщиков, в реорганизации поставок.¹⁰¹ В цепочках поставок даже появился новый участник, которому придумали имя «sistemists» или «modulists». Перестройка под формат модульного производства привела к изменению институтов, регулирующих поставки. Совершился переход от конкурентных к долгосрочным иерархическим поставкам, которые зачастую являются централизованными.

97 Например, Magna International Inc. разрабатывает и поставляет компоненты, включая главные модули для самых различных OEM. Среди поставщиков компонентов на глобальном рынке можно выделить Aisin Seiki, Aisin Takaoka, Akebono, Denso, Mahle, Kayaba, GS Yuasa, Nittan Valve, Daido Steel, Nippon Gasket, Keihin, Toyoda Gosei, DIC Corporation и др.

98 Например, Astra Group в Индонезии, Steyr-Daimler-Puch Fahrzeugtechnik (SFT) в Австрии до поглощения Magna, «Автотор» в России и др.

99 Распространены в автомобилестроении, транспортном машиностроении, а также в производстве электроники, мебели и т.д.

100 Например, на территории завода Volkswagen Caminhões e Ônibus Ltda в Резенде (Resende) в Бразилии расположены мощности модульного консорциума, созданного семью основными поставщиками компонентов и модулей для собираемых на заводе грузовиков и автобусов Volkswagen. Кроме того, в автомобильной промышленности Бразилии созданы новые консорциумные организации «модулистов» еще в целом ряде территорий: модульный кондоминиум Ford (Камачари), «индустриальные деревни» (Fiat – Бетим), «индустриальные кондоминиумы» (Audi – Сан-Жозе-дус-Пиньяйс, PR и Ford/Fiesta – Таубате), «модульные системы» (GM – Граватай). – Mario Sergio Salerno Anna Valeria Carneiro Dias. Product Design Modularity, Modular Production, Modular Organization: the Evolution of Modular Concepts // Actes du GERPIAю Volume 32, 2002).

101 Например, такие проектные консорциумы с OEM-производителями регулярно формирует Magna International Inc. В частности, совместно с Chrysler они разработали активный подъем для задней двери и люка микроавтобуса Chrysler.

Таблица 9.
Организационные изменения в цепочках поставок при переходе к модульному производству

	Не-модульное производство	Модульное производство
Система поставок	Конкурентные поставки, краткосрочные договоры	Централизованные иерархические поставки (OEM, Tier 1 – 2 – 3), долгосрочные договоры
Механизм поставок	Отдельные двусторонние сделки, конкурсы. Конференции поставщиков как площадки обмена информацией и заключения сделок	Модульные консорциумы или промышленные кондоминиумы как формы организации технологической цепочки. Конференции поставщиков как площадки согласования стратегий развития и заключения сделок
Обязательства сторон в системе поставок	Поставка продукции	Участие в кооперационном проектировании, поставки
Сети поставщиков	Множество	Ограниченное количество с тенденцией сокращения числа участников
Частота заказов	Редкие	Частые
Размер разового заказа	Большой	Маленький
Расположение поставщиков	Удаленное	Максимально близкое. Тенденция к формированию парков поставщиков
Наличие у покупателей и поставщиков согласованных стратегий развития	Не требуется	Требуется
Развитие компонентов	Сепаративное	Совместное

Требования к поставкам (стратегиям поставок и производства)	Цена, качество, сроки	Цена, качество, сроки. Последовательное уменьшение количества модулей, компонентов внутри них, сокращение количества прямых договоров, согласованные сроки выведения на рынок новой продукции, в т.ч. модификаций. OEM стремятся к оптимизации числа развиваемых модульных платформ
Проверка качества	Интегратор продукта	Поставщик самостоятельно или с участием интегратора продукта
Динамические улучшения производственных процессов	Поставщик	С помощью интегратора продукта
Награды и претензии	Претензии покупателей	Общие для покупателей и поставщиков
Коммуникации	Редкие, спорадические (по случаю)	Регулярные, общее информационное пространство (например, в логистике)
Учет специфических стандартов, относящихся к архитектуре и платформе продукции	Требуется в исключительных случаях	Стандартизированные интерфейсы, а также стандарты обмена информацией при проектировании и моделировании серий (семей) продуктов ¹⁰² . Особая ситуация в секторе электроники, где достигнут наивысший уровень распространения модульных конструкций. Производственные процессы обеспечивает огромное количество стандартов. Стандартизированы как собственно электронные компоненты (стандарты BIOS, ACPI, PCI, RAID, Bluetooth и т.д.), так и программные компоненты (CSS, SOAP, HTTP и т.д.). В условиях единого мирового рынка ни один производитель электронных компонентов или программного обеспечения не может себе позволить игнорировать признанные стандарты, в силу чего архитектура электронных устройств достаточно стабильна, несмотря на множество производителей

Источник: ЦСР «Северо-Запад» с учетом данных опросов Nove de Julho University участников парков поставщиков автокомпонентов в Бразилии, а также опросов GERPISA.

102 Например, стандарты STEP (ISO 10303) и UML / SysML (Unified Modeling Language). В частности, в США такую работу по стандартизации в модульном производстве ведет Национальный институт стандартов и технологий (US National Institute of Standards and Technology). Платформы продуктов представлены как PlatformArtifact class (подкласс продуктов в пакете NIST CPM). Эволюцию, развитие 9-ти семей продуктов фиксируют стандарты строительства платформы/семьи family evolution model (FEM) и family construction model (FCM). В интернете функцию специальных стандартов, обеспечивающих совместимость интерфейсов, выполняют протоколы TCP/IP.

Приложение №3.

Холоническая организация и мультиагентные системы

Модульная организация производства и модульные концепции производственных и социальных институтов очень тесно связаны с концептом холонической организации и мультиагентных систем. Особенно они близки в том случае, если речь идет о модульных платформах с открытой архитектурой и холонических производственных системах (HMS). Последние требуют особого типа управления – MAS, которое может быть обеспечено только той инфраструктурой, которая будет построена по принципу модульных платформ с открытой архитектурой.

В 1967 году Артур Кестлер (Arthur Koestler) ввел в оборот понятие холона (holon) и холархии (holarchy) как иерархической организации, звеньями которой являются самодостаточные модули – холоны. С одной стороны, эта концепция отражала эволюцию технических систем в сторону их все возрастающей сложности, с другой, давала рецепт снижения этой сложности в рамках устоявшихся конструкций, а также обеспечения разнообразия новых решений за счет сочетания шаблонов.¹⁰³

Акцент в холонических производственных системах (Holonic Manufacturing Systems – HMS) в отличие от модульных платформ делается на использовании не просто стандартных, а одинаковых компонентов (до 80 % площади чипа заняты соединениями, т.е. больше, чем транзисторами). HMS охватывают не только конструкцию технологических объектов, но и организацию производственных процессов. Последняя может включать холон заказа, холон изделия, холон переговоров, холон баз данных, холон планирования производства, холон операций обработки, холон отслеживания качества и пр. Концепция HMS лежит в основе разрабатывающихся в настоящее время «бионических», «фрактальных» производственных систем, «холонических (гибких) производственных сетей», виртуальных организаций и пр.¹⁰⁴

Гетерхические по своей природе HMS требуют специфического управления, а потому концепции этого управления нередко строятся как мультиагентные системы (MAS). В них действуют автономные саморегулируемые агенты, взаимодействие которых строится, по сути дела, на принципах функционирования модульных платформ с открытой архитектурой. Мультиагентные системы хорошо представлены в компьютерных моделях (считается, что программное обеспечение агент-систем интенсивно развивается с 1990-х годов),¹⁰⁵ позволяющих строить все более

103 Koestler A. The Ghost in the Machine. – London: Arkana, 1967. Полная библиография работ А. Кестлера: <http://www.kirjasto.sci.fi/koestler.htm>.

104 Vicente Botti, Adriana Giret. ANEMONA : a multi-agent methodology for holonic manufacturing systems.- London: Springer-Verlag London Limited, 2008; Piero Mella. The holonic revolution : holons, holarchies and holonic networks : the ghost in the production machine – Pavia : Pavia University Press, 2009; и др.

105 Agent Technology: Computing as Interaction A Roadmap for Agent Based Computing / Michael Luck, Peter McBurney, Onn Shehory and Steven Willmott and the AgentLink Community. AgentLink III, the European Coordination Action for Agent-Based Computing (IST-FP6-002006CA). – Southampton: University of Southampton, 2005. P. 11.

и более усложняющиеся интеллектуальные системы производств (IMS).¹⁰⁶ Специализированное программное обеспечение MAS призвано компенсировать недостаточную для открытых самоорганизующихся («самособираемых» за счет стандартизированных интерфейсов) систем гибкость традиционных программ по управлению ресурсами предприятий (Enterprise Resource Planning - ERP).¹⁰⁷

Сегодня холонические производственные и мультиагентные системы рассматриваются в качестве ключевого направления развития интеллектуальных систем производства. Часто именно с ними связываются перспективы развития производства. В мире проводятся многочисленные представительные конференции,¹⁰⁸ формируются исследовательские центры,¹⁰⁹ реализуются крупные международные исследовательские проекты.¹¹⁰

-
- 106** Specification and Verification of Multi-agent Systems/Editors Mehdi Dastani, Koen V. Hindriks, John-Jules Charles Meyer. – New York: Springer, 2010; Danny Weyns. Architecture-Based Design of Multi-Agent Systems. - Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag, 2010; Multi-agent systems for traffic and transportation engineering / Ana L.C. Bazzan and Franziska Klugl, editor. – Hershey-New York: Information Science Reference, 2009; и др.
- 107** Скобелев П.О. Открытые мультиагентные системы для оперативной обработки информации в процессах принятия решений: Автореферат диссертации на соискание степени д.т.н. / РАН. Институт проблем управления сложными системами. – Самара, 2002; Афанасьев М.Я. Исследование и разработка многоагентной системы для решения задач технологической подготовки производства в условиях слабой структуризации: Автореферат диссертации на соискание степени к.т.н. / Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики (НИУ ИТМО). – Санкт-Петербург, 2012; и др.
- 108** Holonic and Multi-Agent Systems for Manufacturing: First International Conference on Industrial Applications of Holonic and Multi-Agent Systems, HoloMAS 2003. Prague, Czech Republic, September 1-3, 2003 / Volume Editors: Duncan McFarlane, Paul Valckenaers. – Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag, 2003; Holonic and Multi-Agent Systems for Manufacturing: Second International Conference on Industrial Applications of Holonic and Multi-Agent Systems, HoloMAS 2005. Copenhagen, Denmark, August 22-24, 2005 / Vladimír Mařík, Robert W. Brennan, Michal Pěchouček (Eds.). – Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag, 2005; Holonic and Multi-Agent Systems for Manufacturing: Third International Conference on Industrial Applications of Holonic and Multi-Agent Systems, HoloMAS 2007. Regensburg, Germany, September 3-5, 2007 / Vladimír Vladimír Mařík, Valeriy Vyatkin, Armando W. Colombo (Eds.). – Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag, 2007; Holonic and Multi-Agent Systems for Manufacturing: 4th International Conference on Industrial Applications of Holonic and Multi-Agent Systems, HoloMAS 2009. Linz, Austria, August 31 – September 2, 2009 / Vladimír Mařík, Thomas Strasser, Alois Zotl (Eds.). – Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag, 2009; и др.
- 109** В частности, масштабную исследовательскую и проектно-консалтинговую деятельность в сфере HMS ведет Католический университет Левена (KULeuven), реализующий фундаментальные национальные исследования по программе GOA/HMS, а также некоторые международные программы по проблематике HMS// URL: <http://www.kuleuven.be/english>.
- 110** Например, в 1998 году был начат общеевропейский исследовательский проект AgentLink, сегодня уже насчитывающий несколько поколений// URL: <http://www.agentlink.org>.

Приложение №4.

Кейсы

Кейс №1.

Авиастроение. Boeing Dreamliner

В 2003 году руководство корпорации Боинг заявило о проекте создания нового магистрального самолёта, производимого по модульному принципу, заимствованному у производителей автомобилей. Предполагалось, что все элементы самолёта будут производиться отдельными поставщиками, имеющими наилучшие компетенции в своей области. Революционный проект, задачей которого было создание нового высокотехнологичного и дешёвого самолёта, стал огромной головной болью для компании и причиной многомиллионных расходов.

В начале проекта анонсировался ряд революционных характеристик нового самолета: использование композитных материалов вместо традиционного алюминия, более низкое потребление топлива, улучшенная система кондиционирования и просторные салоны для пассажиров. Планировалось, что непосредственный процесс сборки самолёта будет занимать всего три дня. Концерн отказался от производства наиболее важных агрегатов на собственных заводах, привлекая аутсорсеров к изготовлению всех компонентов самолёта. Всего в проекте создания Boeing Dreamliner приняло участие около 50 субподрядчиков. Заявленная в начале проекта стоимость самолета была крайне низкой (всего 120 млн.долларов).

Однако при реализации амбициозных планов компания столкнулась с целым рядом сложностей. Применение полимерных материалов привело к массе неожиданных технических проблем; производство некоторых отданных на аутсорсинг элементов самолёта пришлось экстренно возобновлять на заводах Boeing – субподрядчики не могли с ними справиться. Революционный композитный фюзеляж оказался крайне сложным в постройке. Огромные сложности возникли с программным обеспечением нового самолёта и, в особенности, с его лицензированием.

В результате Boeing Dreamliner, первый полёт которого был запланирован на 2007 год, поднялся в воздух лишь в 2009 году, а первый коммерческий полёт совершил в конце 2011 года. Столь значительная задержка привела к огромным потерям корпорации из-за падения акций и масштабных судебных исков. Апофеозом стала ситуация, когда на хранилищах компании стояло уже свыше двух десятков самолётов, которые не могли подняться в воздух из-за технических проблем и проблем с программным обеспечением.

Вместо 120 млн. долларов стоимость самолёта составляет от 185 до 218 млн. долларов. Первоначальные затраты на проект планировались в размере 5 млрд. долларов; на начало 2012 года они, по разным оценкам, составляют от 12 до 32 млрд. долларов. Самолёт получился почти на 10% тяжелее, чем планировалось, что привело к переориентации его использования на ближне-магистральные маршруты.

Первый коммерческий полёт Boeing Dreamliner не исправил ситуации. В ноябре 2011 года пилоту японской авиакомпании ANA пришлось вручную сажать самолёт из-за технических неполадок¹¹¹. В феврале 2012 года Boeing признала наличие возможных неполадок, связанных с расслоением композитных материалов фюзеляжа.¹¹²

По некоторым оценкам, причиной столь больших проблем с созданием нового самолёта является стремление к «сверхоптимизации» за счёт аутсорсинга. В 1990-е годы среди руководства компании стало преобладать мнение о том, что инвестиции в производство самолётов дают слишком малую отдачу – и ради оптимизации вложения средств при разработке нового самолёта был осуществлён масштабный аутсорсинг. Однако такая стратегия, рациональная с финансовой точки зрения, не учитывала многочисленные потенциальные технические проблемы, с которыми корпорация Boeing столкнулась довольно быстро. Субподрядчики компании не могли наладить эффективную координацию между собой, часто привлекали к работе третьи стороны и зачастую поставляли на заводы Boeing неготовые детали. Компания была вынуждена вернуться к производству части компонентов на собственных мощностях, убытки от выплаты неустоек и помощи подрядчикам составили около 10 млрд. долларов.

Кейс №2.

Автомобильная промышленность. Scania

Реализация модульного подхода является одной из фундаментальных причин успеха шведской компании Scania AB. За несколько десятилетий компания превратилась из предприятия средних размеров в глобального игрока, присутствующего более чем в 100 странах. Компания имеет длительную историю использования стандартизированных и модульных решений. В конце 1930-х годов компания разработала унифицированный двигатель, в 4, 6 и 8-цилиндровом вариантах. Модульный подход в производстве двигателей и трансмиссии в компании был применён ещё в начале 1960-х годов.¹¹³

В 1980 году Scania вывела на рынок линию грузовиков «Series Two», структурные элементы которой были в значительной степени стандартизированы. Опыт, полученный при создании «Series Two», позволил компании в 1987 году перейти к модульному принципу сборки грузовиков следующей серии «Series Three». Модульный принцип сборки позволил радикально сократить число компонентов.

111 NEWSru.com «Новые проблемы у Dreamliner: Boeing-787 с 250 людьми пришлось сажать в Японии»//URL: <http://www.newsru.com/world/07nov2011/dreamliner.html>.

112 Aviations.ru «Дефект фюзеляжа обнаружен у 55 самолетов Boeing 787 Dreamliner»// URL: <http://aviations.ru/2012/02/24/defekt-fyuzelyazha-obnaruzhen-u-55-samoletov-boeing-787-dreamliner/>.

113 Growing Modular: Mass Customization of Complex Products, Services And Software. Milan Kratochvil, Charles Carson. 2005. p. 151.

Таблица 10.**Количество деталей кабины до и после внедрения модульного принципа сборки¹¹⁴**

Число компонентов	До	После
Детали из листового металла	1400	380
Внутренние комплектующие детали	1800	600
Детали верха кабины	7	3
Детали передней части кабины	8	3
Детали дверей	12	8
Лобовое стекло	3	1
Инструменты для тонколистового металла	1600	280

Источник: Designing Modular Product Architecture in the New Product Development. Timo Lehtonen. Tampere University of Technology.

Опыт применения модульного подхода в «Series Three», позволил в 1998 году перейти к ещё более модуляризованной линии «Series Four». Общее количество деталей в грузовике было сокращено с 20000 до 12000, при этом количество моделей грузовиков не было сокращено (Scania предлагала 360 различных моделей грузовиков, и тысячи их версий).

Отличительными свойствами грузовиков Scania «Series Four» являлись:

- стандартизированное шасси для разных двигателей и расположения кабины;
- стандартизированный вариант кабины для каждой модели;
- стандартизированная арматура двигателя, привод, подвеска и пр.;
- крепёж заводского изготовления для различных надстроек;
- возможность сочетать компоненты по необходимости.

Использование модульного дизайна позволило заметно увеличить скорость сборки грузовиков и повысить качество продукции.¹¹⁵ Отдельно следует отметить, что, по мнению представителей компании, необходимым условием для развития модульного дизайна продукции является вертикально-интегрированная структура бизнеса.¹¹⁶

114 Designing Modular Product Architecture in the New Product Development. Timo Lehtonen. Tampere University of Technology, 2007, p. 27.

115 Modular Function Deployment – A Method for Product Modularisation. Gunnar Erixon, 1998, p. 57.

116 STRATEGIC PERSPECTIVES ON MODULARITY. Catel Florent, 2005, p. 27.

Кейс №3.

Судостроение. Военные модульные корабли – серии МЕКО, Littoral Combat Ship

Наиболее распространёнными в мире (более 50 кораблей) модульными военными судами являются германские корабли серии **МЕКО** (Mehrzweck-Kombination). Эта серия кораблей, была спроектирована компанией «Blohm + Voss» в конце 1970-х годов. Корабли МЕКО обладали возможностью установки различных вариантов вооружения, средств ПВО, электронных компонентов, компонентов двигателя и пр. В вариантах фрегатов и корветов, корабли этой серии поставлялись в ВМФ многих стран.

Среди современных разработок в сфере модульных кораблей наиболее известным является американский проект **Littoral Combat Ship** (корабль для боевых действий в прибрежных зонах). Причиной для начала проекта стала необходимость рационализации расходов на постройку новых кораблей в условиях разнообразных боевых задач, встающих перед флотом США. Наиболее рациональным решением стала постройка многофункциональных кораблей, способных к быстрой «перезагрузке» под конкретные задачи.

В постройке кораблей в рамках проекта принимали участие корпорации Lockheed-Martin и General Dynamics, создавшие два варианта корабля (однокорпусный корабль и тримаран). Первые корабли серии были спущены на воду в 2005 и 2008 году. Несмотря на модульную конструкцию, стоимость кораблей заметно превысило первоначальные целевые показатели,¹¹⁷ что стало причиной разрыва контракта с министерством обороны США и длительных переговоров о новом соглашении.

Несмотря на проблемы со стоимостью, концепция модульного боевого корабля оценивается американскими военными достаточно высоко,¹¹⁸ руководство американского ВМС официально заявляло¹¹⁹ о необходимости ориентации американских верфей на опыт LCS.

117 Military Informant «Littoral combat ship» // URL: <http://www.military-informer.narod.ru/LittoralCombatShip.html>.

118 Modularity, the Littoral Combat Ship and the Future of The United States Navy. Naval Strike Forum, 2006.

119 Military.com // URL: <http://www.military.com/features/0,15240,230194,00.html>.

Кейс №4.

Атомная отрасль

Развитие модульного подхода в строительстве атомных электростанций является одним из наиболее важных тенденций в сфере атомной энергетики, наряду с разработкой реакторов поколения Gen III, развитием малых реакторов и технологий замкнутого ядерного топливного цикла (ЗЯТЦ).

В силу особенностей атомной отрасли, модульность в проектировании для АЭС практически невозможна – общая закрытость отрасли, высокие затраты на проектирование, малое число участников рынка и высокие требования к безопасности реакторов не стимулируют сколь-нибудь раскрывать стандарты или отдавать проектные работы на аутсорсинг. Учитывая специфические компетенции, необходимые для постройки такого масштабного объекта как АЭС, и неудачный опыт привлечения подрядчиков со стороны, привлечение новых игроков в отрасль представляется маловероятным.

Главными факторами, сдерживающими развитие атомной энергетики, являются высокие капитальные инвестиции и значительные сроки строительства (5-10 лет). Переход к модульному принципу строительства, в рамках которого большая часть электростанции собирается на заводе и доставляется на место строительства для сборки, позволит значительно сократить сроки возведения электростанции и значительно снизить расходы на строительство. Более того, модульный принцип сборки может сделать коммерчески выгодным строительство малых и средних АЭС.

Проекты создания модульных атомных электростанций можно разделить на 2 категории:

- Модульные атомные электростанции с реакторами большой мощности (от 800 МВт). В случае этих проектов реализуется АЭС стандартных габаритов (более высокая скорость строительства и относительно низкая стоимость).
- Малые модульные атомные электростанции (до 200 МВт). В случае малых модульных АЭС осуществляется переход к другой парадигме атомной энергетике, в частности становится возможной постройка АЭС за счёт коммерческих структур, не связанных с государством.

В настоящее время проекты строительства малых АЭС были анонсированы во многих странах (Россия, США, Япония, Южная Африка). Российские позиции весьма сильны в сфере постройки малых модульных реакторов. США, в свою очередь, обладают доведённым до коммерческой стадии модульным реактором большой мощности.

Модульные электростанции с реакторами большой мощности Westinghouse AP1000

AP1000 представляет собой двухпетлевой реактор с водой под давлением (PWR). Номинальная мощность реактора составляет 1210 МВт. AP1000 оснащён пассивными системами безопасности и значительно упрощёнными конструктивными и компоновочными решениями для облегчения строительства и эксплуатации станции.

Отличительной особенностью реактора AP1000 является масштабное использование пассивных систем и инженерных средств безопасности для аварийного охлаждения активной зоны

и контайнмента, выполнение которыми требуемых функций безопасности полностью независимо от человека. Проектный срок службы реактора составляет 60 лет. Стандартный блок реактора состоит из 50 больших и 250 малых модулей, причём малые модули могут быть перевезены по железной дороге.¹²⁰

В настоящее время ведётся строительство нескольких энергоблоков с реакторами AP1000 – из них два энергоблока строятся в США (на АЭС «В.С.Саммер») и 4 в КНР (АЭС Саньмынь и АЭС Хайян). Ввод первого реактора в строй (на АЭС Саньмынь) намечен на 2013 год, однако, по некоторым сообщениям, в строительстве происходят определённые задержки.

Модульные электростанции с реакторами малой мощности СВБР-100

Свинцово-висмутовый быстрый реактор имеет военное происхождение – его прототипы эксплуатировались на подводных лодках. Концептуальный проект Свинец-Висмутового Быстрого Реактора СВБР-75/100 был разработан ФЭИ и ОКБ «Гидропресс». СВБР также подходит для использования предлагаемой технологии крупномодульного монтажа. В один крупнотоннажный модуль может поместиться реакторное и турбинное отделение.¹²¹

Отличительными особенностями проекта является высокий уровень пассивной безопасности, возможность работы на разных видах топлива в условиях как открытого, так и закрытого топливного цикла и высокая продолжительность работы без перезагрузки топлива (от 7 до 20 лет).¹²² Ряд компонентов реакторного моноблока и реакторной установки выполнены в виде отдельных модулей.

Постройка опытно-промышленного энергоблока планируется компанией АКМЭ-инжиниринг (совместное предприятие госкорпорации Росатом и компании Евросибэнерго) в г. Димитровград Ульяновской области. Введение малой АЭС в строй планируется к 2017 году. На 2012 год запланировано получение лицензии на строительство, сооружение реактора запланировано на 2013-2017 гг.

Размещение реактора СВБР возможно и на АЭС традиционной сборки (в частности разрабатывается проект реновации АЭС с ВВЭР-440), однако в планах АКМЭ-инжиниринг значилось разработка модульных АЭС и АТЭЦ.

Со структурной точки зрения, проект АЭС с СВБР может отвечать критериям модульности по двум характеристикам – модульности в производстве (компоненты реактора, здание АЭС) и модульности в использовании (возможно наращивание количество реакторов на одной площадке).

120 Метод ускоренного модульного строительства АЭС URL: <http://www.proatom.ru/modules.php?name=News&file=article&sid=998>.

121 Метод ускоренного модульного строительства АЭС URL: <http://www.proatom.ru/modules.php?name=News&file=article&sid=998>.

122 Свинцово-висмутовые быстрые реакторы для атомных станций малой и средней мощности. Климов Н.Н. 2009 <http://www.slideshare.net/myatom/klimov-gidropress-svbr>.

Экспертное заключение М.Э. Акима, Директора по стратегическому развитию АВВ

Данный обзор освещает большинство ключевых тенденций. Проблемы, представленные в обзоре представляют значительный интерес для выявления приоритетов промышленный и технологический развития Российской Федерации.

Подготовленный материал представляет собой результат фундаментального анализа и сбора данных объединяющий ключевые процессы связанные с развитием модульных платформ. Новизна подготовленного материала заключается в том, что впервые данные вопросы рассматривались настолько глубоко в применении к российской промышленности.

Качество проработки материала высокое, объем переработанного материала огромен, однако в некоторых местах наблюдается неточности перевода и интерпретации.

Данный труд явился результатом громадной работы по систематизации релевантной информации, впервые проделанной в Российской Федерации, и с учетом пожеланий по дополнениям и уточнениям текста, может быть рекомендован для использования в государственном управлении, бизнесе и иных целях.

С удовольствием и большой пользой изучил Ваш доклад.

С уважением,
М. Аким