

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Азизова А.В. Анализ бизнес-модели АО «Авиастар-СП» // Электронный научный журнал «Век качества». 2021. №3. С. 150-160. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2021/321010.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 338.45

## Анализ бизнес-модели АО «Авиастар-СП»

*Азизова Алия Вильевна,  
старший преподаватель кафедры организации аэропортовой  
деятельности и информационных технологий,  
Ульяновский институт гражданской авиации  
имени главного маршала авиации Б.П. Бугаева  
ул. Можайского 8/8, г. Ульяновск  
[azizova-aliya@mail.ru](mailto:azizova-aliya@mail.ru)*

В статье рассмотрено понятие «бизнес-модель». Автором на основе теоретических исследований предложено новое понятие «бизнес-модель». Исследованы особенности трех стратегий для выработки новых идей на основе 55 бизнес-моделей, а также особенности применения бизнес-модели и концепции, применимые в бизнес-процессах.

Рассмотрена бизнес-модель АО «Авиастар-СП» в рамках четырех измерителей «кто-что-как-почему». *Кто (клиенты):* АО «Авиастар-СП» обслуживает отечественные и зарубежные авиакомпании, Министерство обороны, оборонные ведомства зарубежных стран, страны СНГ, Латинской Америки, Африки, Азиатско-Тихоокеанского региона. *Что (ценностное предложение):* проблемы, которые решает завод, - это пополнение парка воздушных судов (ВС). Удовлетворяет потребности в ВС для грузовых и пассажирских перевозок различных грузов в гражданских и военных целях. Также удовлетворяет потребности в пассажирских перевозках. *Как (цепочка создания стоимости):* в цепочке создания стоимости не в полной мере используются ключевые знания и умения. *Почему (механизм получения прибыли):* проанализированы основные источники прибыли - Ил 476, модернизация и продление ресурса Ан-124-100. На основе анализа бизнес-модели АО «Авиастар-СП» было выявлено, что для реорганизации бизнес-модели можно использовать разные шаблоны. Шаблон «Дополнительные возможности» позволит продавать ВС по цене ниже, чем у конкурента (как?).

**Ключевые слова:** бизнес-модель, шаблон, стратегия, концепция, прибыль, потребитель, источники прибыли, клиенты, завод.

Бизнес-модель - это логическая схема построения бизнеса, она раскрывает основные принципы для достижения стратегических целей и задач.

Теоретической основой исследования послужили труды российских ученых: О.С. Виханского, Г.Б. Клейнера, И.С. Краевского, Д. Лейкина, Е.М. Марголина, В.Д. Марковой, А.Н. Петрова, Б.М. Рапопорт, Е.А. Неретиной, С.В. Рогожина, А.И. Скубченко, Н.Д. Стрекаловой, В.Л. Тамбовцева, Г. Уваровой, Г.В. Широковой, А.И. Шаталова.

Так, Е.А. Неретина считает, что бизнес-модель сфокусирована на потребителях. Потребительская ценность лежит в основе бизнес-модели. Автор рассматривает потребительскую ценность на трех уровнях: функциональном, на уровне удобства покупки и отношения с клиентом, а также на эмоциональном уровне [1, с. 105].

Механизм превращения созданной предприятием ценности в прибыль лежит в основе бизнес-модели.

По мнению аналитиков из Economist Intelligence Unit, новые бизнес-модели главнее, чем новые товары и услуги. С таким мнением солидарны специалисты IBM. Вот почему необходимо корректировать бизнес-модель. Использование бизнес-модели является важным элементом функционирования предприятия для повышения его конкурентоспособности. Всего 10% финансовых ресурсов авансируют в создание инновационных бизнес-моделей предприятия.

Понятие «бизнес-модель» часто употребляется в научных публикациях по экономике и управлению. Но для этого понятия нет единого определения (см. Табл. 1).

Таблица 1

Научные подходы к трактовке категории «бизнес-модель»

<b>Автор</b>	<b>Определение бизнес-модели</b>
Гассман О.	Бизнес-модель представляет собой логическую схему построения бизнеса, она должна раскрывать основные принципы в целях достижения поставленных стратегических целей и задач
Боева Н.А.	Аналитическая методика, которая дает реальную возможность понять в полной мере те процессы, благодаря которым компаниям удается зарабатывать деньги. Бизнесмены и предприниматели всегда пользовались этим подходом преимущественно на интуитивном уровне
Боссиди Л. и Чаран Р.	Бизнес-модель как процесс живого, основанного на реальности мышления, нацеленного на понимание специфики бизнеса как единого механизма
Джонсон М., Кристенсен К. и Кагерманн Х.	Бизнес-модель формируют четыре взаимосвязанных элемента: это потребительская ценность продукта, формула прибыли, ключевые ресурсы и ключевые процессы
Гусакова В.	Бизнес-модель компании - это то, как и за счет чего она зарабатывает деньги
Котельников В.	Бизнес-модель как метод устойчивого ведения бизнеса, который превращает исходные данные - ресурсы, способности компании и инновации - в экономические результаты
Предложено автором	Бизнес-модель - это элементы внутренней и внешней среды организации для разработки стратегии предприятия

Источник: составлено автором

Из содержания Таблицы 1 видно, что существует несколько точек зрения на категорию «бизнес-модель». Сравнительный анализ приведенных определений «бизнес-модель» показывает, что такие авторы, как Гассман О., Боева Н.А., Стерлягова М.В, Лари Боссиди и Рам Чаран, В. Гусакова, В. Котельников сходятся во мнении, что бизнес-модель – это схема для достижения целей компании. Автору ближе всего точка зрения М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна.

Представленные характеристики понятия «бизнес-модель» дают автору возможность сформировать свое видение на данный термин. По мнению автора, понятие «бизнес-модель» - это элементы внутренней и внешней среды организации для создания стратегии предприятия.

Ряд специалистов предлагают использовать три ключевые стратегии при создании инновационных решений на базе 55 бизнес-моделей:

1. Стратегию «перенос» можно внедрить в различных сферах деятельности. Плюсы при ее использовании: с одной стороны, предприятие не будет повторять ошибки других компаний, а с другой - внедрит новый подход к управлению. Минусы: очень большой объем случаев для изменения [2, с. 90].

2. При использовании стратегии «комбинирование» возможно внедрение переноса и интегрирование пары бизнес-моделей. Положительные стороны: конкуренты не смогут перенять объединенную модель. Отрицательные стороны: трудности при планировании и реализации.

3. Внедрение стратегии «рычаг» позволит фирме реализовать оптимальную бизнес-модель для диверсифицированной стратегической хозяйственной единицы. Плюсы: эмпирический опыт предприятия и крепкая команда; нивелирование разных рисков. Минусы: радикальное изменение может привести компанию к банкротству и потере устойчивости.

Предприятие должно сформировать стратегию развития и потом создавать новую бизнес-модель. Внешняя и внутренняя среда организации будет влиять на бизнес-модель [3, с. 130]. На изменение бизнес-модели оказывают системное воздействие внешняя и внутренняя среда компании, поэтому радикальные изменения бизнес-модели невозможны без учета данных факторов.

Таблица 2

Бизнес-модели и концепции применимые в бизнес-процессах

Бизнес-модель	Описание	Возможности ее использования в концепциях повышения эффективности производственной деятельности
Аффилирование	Использование сильных сторон конкурента. Помогает компании продвигать продукты на рынке, получая прибыль от взаимодействия	Аутсорсинг. Реинжиниринг
Долевая собственность	Клиенты приобретают долю актива. Могут покупать товары, которые в противном случае были бы им не по карману	Бережливое производство. Маркетинговая концепция
Аренда	Возможность заранее профинансировать продукты, так как доход начнет поступать лишь через некоторое время	Аутсорсинг. Бережливое производство
Аукцион	Строится на предлагаемых участниками ценах	Концепция социально-этического маркетинга
Гарантированные работоспособность и наличие	Сокращение расходов, понесенных вследствие поломки технических устройств или оборудования, за счет нулевого простоя	Бережливое производство
Дирижеры	Сосредотачивается на ключевых аспектах специализации. Любая деятельность, не относящаяся к этим аспектам, передается на аутсорсинг	Аутсорсинг
Оцифрование	Перевод реальных продуктов в цифровой формат. Конвертирование товара или услуги в цифровой формат	Ко всем концепциям
Дополнительные возможности	Основной продукт предлагается по конкурентной цене, а общая стоимость увеличивается за счет многочисленных опций	Маркетинговая концепция
Игрок одного уровня	Фокусируется на одном или нескольких видах деятельности внутри цепочки создания стоимости	Аутсорсинг
Интегратор	Компания контролирует все элементы логистической цепочки	Реинжиниринг
Использование по максимуму	Ресурсы используются не только в компании, но и предлагаются другим компаниям	Аутсорсинг
Контракты, основанные на показателях	Расчет цены продукта исходя из оказанных услуг	Аутсорсинг
Краудсорсинг	Передача специфической задачи внешним исполнителям, которые обычно узнают о ней посредством открытого призыва	Аутсорсинг.
Лицензирование	Работает с созданием интеллектуальной собственности, которая лицензируется третьими сторонами	Аутсорсинг
Лояльность клиентов	Клиенты удерживаются, а лояльность культивируется за счет предоставления стоимости, превосходящей базовые товары и услуги	TQM, реинжиниринг

Источник: составлено автором

В результате анализа видно, что бизнес-модели применимы к разным концепциям [4, с. 76]. Наибольшую популярность получила концепция аутсорсинга, так как она подходит для многих бизнес-моделей.

Рассмотрим бизнес-модель предприятия в рамках четырех измерителей «кто-что-как-почему» [5, с. 100] (см. рисунок).



### Инновационное преобразование бизнес-модели

- *Кто (клиенты)*

АО «Авиастар-СП» обслуживает отечественные и зарубежные авиакомпании, Министерство обороны, оборонные ведомства зарубежных стран, страны СНГ, Латинской Америки, Африки, Азиатско-тихоокеанского региона.

Самые важные клиенты: Министерство обороны, авиакомпания «Аэрофлот», «Авиакомпания Волга-Днепр».

Особое внимание необходимо обратить на авиакомпании стран СНГ.

За клиентами стоят Президент РФ, руководители авиакомпаний.

- *Что (ценностное предложение)*

Проблемы, которые решает завод, – это пополнение парка воздушных судов (ВС). Удовлетворяет потребности в ВС для грузовых и пассажирских перевозок различных грузов в гражданских и военных целях. Также удовлетворяет потребности в пассажирских перевозках.

На заводе выпускают воздушные суда для грузовых перевозок, самолет-топливозаправщик, совместный проект по SSJ-100, MC-21. Осуществляется изготовление реверсивных устройств для двигателей. Завод оказывает услуги по ремонту и модернизации ВС [6, с. 47].

Субъективно воспринимаемая полезность для клиента - емкости для перевозки грузов и людей в разные точки мира [7, с. 12].

Польза для клиентов - увеличение прибыли, выполнение государственных функций.

- *Как (цепочка создания стоимости)*

Основные ресурсы, которые подкрепляют наше предложение товаров, - трудовые, интеллектуальные, финансовые.

Знания, умения и ключевые виды деятельности. Знание ситуации на рынке ВС, умение правильно определить стратегию маркетинга. Виды деятельности: производство, сбыт, маркетинг, управление качеством.

Цепочка создания стоимости не в полной мере использует ключевые знания и умения.

Важнейшими партнерами АО «Авиастар-СП» являются Министерство обороны РФ, «Авиакомпания Волга-Днепр». От государства предприятие получает госзаказы, стабильный доход, что позволяет открывать рабочие места.

Важнейшие партнеры-поставщики: детали, двигатели по кооперации поставляются из Перми – предприятие «ОДК-ПМ», и Самары – «Гидроавтоматика» и «Металлист Самара».

- *Почему (механизм получения прибыли)*

Клиент оплачивает финансовые ресурсы за продукт, так как существует потребность в грузовых перевозках.

Основные источники прибыли – Ил 476, модернизация и продление ресурса Ан-124-100.

Основные расходы: заработная плата, обучение персонала, ремонт и модернизация оборудования, налоги.

Финансовые риски при прибыли на отчетную дату: увеличение ставки по кредитам, война, пандемия.

Проанализировав бизнес-модель АО «Авиастар-СП» было выявлено, что для реорганизации бизнес-модели можно использовать разные шаблоны. *Шаблон «Дополнительные возможности»* позволит продавать ВС по цене ниже чем у конкурента (как?). Это позволит провести инновационное преобразование бизнес-модели по измерителю «как?». Также можно предложить дополнительные услуги по ремонту и обслуживанию (ценностное предложение - что?).

*Шаблон «Контракты, основанные на показателях»*, схема «Оплаты за летный час». АО «Авиастар-СП» может продавать не ВС, а его работоспособность в летных часах (что?). Предприятие оставляет за собой право владеть, обслуживать и ремонтировать самолеты. Данный шаблон позволяет превратить в деньги имеющиеся знания и услуги (почему?), включая знания о процессах, ноу-хау, связанные с техобслуживанием и прочие услуги. Клиенты (кто?) будут довольны, если компания будет заботиться о технической составляющей при обслуживании ВС. Клиенты смогут повысить свою прибыль, так как покупка ВС требует больших затрат, а данный шаблон позволит их избежать.

*Шаблон «Обратная инновация»*. Самолеты сначала производим для развивающихся стран, а затем перепродаются по низкой цене в промышленно

развитых странах (что?) [8, с. 85]. Многие продукты, разрабатываемые для развивающихся экономик, должны соответствовать строгим правилам. Чтобы покупатели смогли купить самолеты, цены должны быть ниже, чем в странах с более высокими доходами.

В результате анализа шаблонов было выявлено, что преобразование бизнес-модели АО «Авиастар-СП» можно провести по четырем измерителям (кто-что-как-почему).

### Список литературы

1. Неретина Е.А. Бизнес-модель компании, базирующаяся на потребительской ценности / Е.А. Неретина// Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - № 2. - С. 104-108.
2. Гассман О. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов [Электронный ресурс] / Гассман Оливер, Франкенбергер Каролин, Шик Микаэла. - 2-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 432 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/75067.html>.
3. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей [Электронный ресурс]: настольная книга стратега и новатора / Остервальдер Александр, Пинье Ив. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 287 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68025.html>.
4. Каменнова М.С. Моделирование бизнес-процессов. В 2-х ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] / М.С. Каменнова, В.В. Крохин, И.В. Машков. – М.: Издательство Юрайт, 2020. - 282 с. - (Высшее образование) // Электронно-библиотечная система Юрайт [сайт]. С. 44. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/450294/p.44>.
5. Фирсова Н.В. Инструментальные средства моделирования бизнес-процессов и оценка их применения для целей реинжиниринге / Н.В. Фирсова // Вестник СПбГУ. - 2005. - Серия 8. - Вып. 4. - С. 100-119.

6. Азизова А.В. Методические подходы к оценке эффективности реинжиниринга бизнес-процессов [Электронный ресурс]/ А.В. Азизова // Век качества. - 2020. - № 3. - С. 47-57. – Режим доступа: [http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE\\_QUALITY\\_3\\_2020.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE_QUALITY_3_2020.pdf).
7. Лисовский А.Л. Оптимизация бизнес-процессов для перехода к устойчивому развитию в условиях четвертой промышленной революции / А.Л. Лисовский // Стратегические решения и риск менеджмент. - 2018. - № 4. - С. 10-17.
8. Лепихин В.В. Оценка устойчивого развития промышленных комплексов обрабатывающего производства Пермского края / В.В. Лепихин // Менеджмент в России и за рубежом.- 2016. - № 1. - С. 84-89.

## **Analysis of the business model of JSC «Aviastar-SP»**

*Azizova Aliya Vil'evna*

*Senior Lecturer, Department of the Organization of Airport Activities  
and Information Technologies, Ulyanovsk Institute of Civil Aviation  
named after Chief Marshal of Aviation B.P. Bugaeva  
st. Mozhaisky 8/8, Ulyanovsk  
azizova-aliya@mail.ru*

The concept of a business model is considered. A new concept of business model is proposed by the author on the basis of theoretical research. The features of three strategies for developing new ideas based on 55 business models are studied. The features of the application of the business model and the concepts applicable in business processes are considered. The business model of JSC "Aviastar-SP" is considered within the framework of four who-what-how-why meters. Who (customers). Aviastar-SP JSC serves domestic and foreign airlines, the Ministry of Defense, defense departments of foreign countries, CIS countries, Latin America, Africa, and the Asia-Pacific region. What (value proposition). The problems that the plant solves are the replenishment of the fleet of aircraft. Meets the needs of the armed Forces for cargo and passenger transportation of various goods for civil and military purposes. It also meets the needs of passenger transportation. How (value chain). The value chain does not fully utilize key knowledge and skills. Why (profit-making mechanism). The main sources of IL-476 profit, modernization and extension of AN-124-100 service life are analyzed. The business model of JSC "Aviastar-SP" was analyzed and it was revealed that different templates can be used to reorganize the business model. The "Additional Features" template will allow you to sell aircraft at a price lower than that of a competitor (how?).

**Keywords:** business model, template, strategy, concept, profit, consumer, sources of profit, customers, factory.