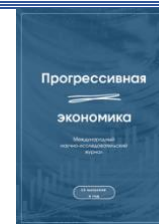


Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 6 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/mehanizm-vnedreniya-procnessnyh-innovacij-v-tekushhuyu-deyatelnost-aviakompanij/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3
УДК 339.137.22:656.7
DOI: 10.54861/27131211_2025_6_129



МЕХАНИЗМ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНЫХ ИННОВАЦИЙ В ТЕКУЩУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АВИАКОМПАНИЙ

*Яшин С.Н., доктор экономических наук, Национальный исследовательский
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,
г. Нижний Новгород, Россия*

*Капарулин Д.Л., соискатель, Национальный исследовательский
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,
г. Нижний Новгород, Россия*

Аннотация. Целью статьи является уточнение понятия процессных инноваций для компаний сферы услуг, рассмотрение их отличительных особенностей и формулирование механизма внедрения процессных инноваций в организационную структуру организации на основании особенностей их жизненных циклов. Актуальность поставленной цели обусловлена тем, что внедрение инноваций представляет собой необходимое условие для выживания и развития любой организации. Процессные инновации в широком смысле – это нововведения, приводящие не к созданию нового продукта, а к введению новых подходов, технологий в существующие процессы создания продукта или услуги. Внедрение процессных инноваций в деятельность компаний, работающих в сфере предоставления услуг, существенно отличается от производственных предприятий, что связано с отсутствием прямого влияния на себестоимость продукта. Для промышленных компаний покупка нового оборудования, организация новой технологии, что и относится к процессным инновациям, прямо влияет на структуру цены производимого изделия. В случае же компаний, продуктом деятельности которых является услуга, основным объектом для внедрения процессных инноваций являются отдельные бизнес-процессы компании. Результатом внедрения подобных инноваций является снижение переменных затрат в структуре себестоимости продукта, в основном за счет сокращения временных затрат на реализацию той или иной функции. В данной работе проблема внедрения процессных инноваций рассмотрена в контексте деятельности авиакомпаний. В результате проведенного исследования был сформулирован механизм, которым предлагается руководствоваться при внедрении процессных инноваций в существующую организационную структуру бизнес-единицы.

Ключевые слова: инновации, процессные инновации, инновационное развитие, авиакомпания, организационные инновации.

THE MECHANISM OF INTRODUCING PROCESS INNOVATIONS INTO THE CURRENT ACTIVITIES OF AIRLINES

*Yashin S.N., Doctor of Economics, N.I. Lobachevsky National Research Nizhny
Novgorod State University, Nizhny Novgorod, Russia*

*Kaparulin D.L., Applicant, N.I. Lobachevsky National Research Nizhny Novgorod
State University, Nizhny Novgorod, Russia*

Abstract. The purpose of the article is to clarify the concept of process innovations for service companies, consider their distinctive features and formulate a mechanism for introducing process innovations into the organizational structure of an organization based on the characteristics of their life cycles. The relevance of this goal is due to the fact that the introduction of innovations is a necessary condition for the survival and development of any organization. Process innovations in the broadest sense are innovations that lead not to the creation of a new product, but to the introduction of new approaches and technologies into existing processes of creating a product or service. The introduction of process innovations into the activities of companies operating in the service sector differs significantly from manufacturing enterprises, which is due to the lack of a direct impact on the cost of the product. For industrial companies, the purchase of new equipment and the organization of new technology, which refers to process innovations, directly affects the price structure of the manufactured product. In the case of companies whose product is a service, the main object for the introduction of process innovations are the individual business processes of the company. The result of such innovations is a reduction in variable costs in the cost structure of the product, mainly by reducing the time required to implement a particular function. In this paper, the problem of introducing process innovations is considered in the context of airline operations. As a result of the research, a mechanism was formulated that is proposed to guide the implementation of process innovations in the existing organizational structure of a business unit.

Keywords: innovation, process innovation, innovative development, airline, organizational innovation.

JEL classification: R10, R49, O39.

Для цитирования: Яшин С.Н., Капарулин Д.Л. Механизм внедрения процессных инноваций в текущую деятельность авиакомпаний // Прогрессивная экономика. 2025. № 6. С. 129–139. DOI: 10.54861/27131211_2025_6_129.

Статья поступила в редакцию: 08.06.2025 г. Одобрена после рецензирования: 17.06.2025 г. Принята к публикации: 18.06.2025 г.

For citation: Yashin S.N., Kaparulin D.L. The mechanism of introducing process innovations into the current activities of airlines // Progressive Economy. 2025. No. 6. pp. 129–139. DOI: 10.54861/27131211_2025_6_129.

The article was submitted to the editorial office: 08/06/2025. Approved after review: 17/06/2025. Accepted for publication: 18/06/2025.

Введение

В экономике вопросам внедрения инноваций уделяется значительное внимание, поскольку они необходимы для сохранения высокой конкурентоспособности на всех уровнях рынка. В первую очередь инновационные решения воспринимаются как инструмент повышения прибыльности и доходности бизнеса. Достижение этих целей обеспечивается за счёт выхода на новые рынки, укрепления позиций на уже освоенных направлениях, повышения операционной эффективности и снижения затрат. С точки зрения государственного и муниципального управления инновационные преобразования выступают важнейшим фактором ускорения экономического роста и усиления конкурентных позиций на фоне глобализации мировых рынков.

Существует множество вариантов классификаций инноваций. Авторами работы [1] было сформулировано обобщение вариативности типов инноваций. В числе прочего выделяют продуктовые и процессные инноваций. Продуктовые – это нововведения, направленные на создание принципиально новых продуктов или на глубокую модернизацию существующих. Отличительной особенностью процессных же инноваций является ориентация на улучшение методов организации производства. В случае промышленного предприятия процессной инновацией будет, например, внедрение новой технологии производства, позволяющей существенно сократить время выпуска продукции, что приведет к уменьшению себестоимости, а значит и к росту прибыльности или к появлению более устойчивых конкурентных позиций, в зависимости от рыночных задач. Также новое технологическое решение может быть направлено на повышение качества выпускаемой продукции, а значит, повышению лояльности потребителей. Или это может быть установка более высокопроизводительного или технологичного оборудования в рамках существующей производственной цепочки с теми же целями и т.д.

В случае же компании, работающей в сфере услуг, вопрос о процессных инновациях приобретает более дискуссионный характер, в связи с отсутствием непосредственно процесса производства. Продуктом деятельности таких организаций является оказание услуги, а значит в некотором смысле «технология производства» этого продукта – это отлаженные и эффективно функционирующие бизнес-процессы компании. А результатом этого «производства» является решение клиента обратиться именно к ним по тем или иным причинам. Таким образом внедрение процессных инноваций для компаний, работающих в сфере услуг, это, в первую очередь, эффективный инструмент для повышения её конкурентоспособности. При рассмотрении деятельности авиакомпаний в России, задача инновационного развития также является высокоприоритетной, что связано, в том числе, с наличием безусловного

лидера отрасли – группы компаний «Аэрофлот», что приводит к высокой конкуренции среди остальных игроков.

Таким образом, целью статьи является уточнение понятия процессных инноваций для компаний сферы услуг, рассмотрение их отличительных особенностей и формулирование механизма внедрения процессных инноваций в организационную структуру организации на основании особенностей их жизненных циклов.

Обзор литературы

С учётом географических масштабов и пространственной специфики Российской Федерации обеспечение устойчивого авиасообщения на внутренних и международных направлениях приобретает особую значимость. Несмотря на незначительную долю авиационного транспорта в общем объёме пассажирских и грузовых перевозок за последние три десятилетия (менее 1%, согласно данным таблиц 1 и 2), его роль остаётся стратегически важной.

Существенным фактором в данном контексте выступает наличие территорий с ограниченной доступностью для других видов транспорта. Воздушное сообщение характеризуется рядом преимуществ, включая высокую скорость доставки, однако сопровождается и существенными ограничениями, среди которых основным является высокая стоимость авиауслуг по сравнению с альтернативными способами перевозки.

Таблица 1

Объём перевозки грузов универсальными видами транспорта за 1992 – 2023 гг. (млн. тонн).

	1990	2000	2005	2010	2013	2015	2017	2023
Транспорт - всего	19 265	7 907	9 167	7 750	8 264	7 898	7 985	8 657
в том числе:								
Железнодорожный	2 140	1 047	1 273	1 312	1 381	1 329	1 266	1 235
автомобильный	15 347	5 878	6 685	5 236	5 635	5 357	5 447	6 225
трубопроводный	1 101	829	1 048	1 061	1 095	1 071	1 138	1 060
морской	112	35	26	37	17	19	25	33
воздушный	2,5	0,8	0,8	1,1	1,2	1,2	1,2	0,5

Источник: составлено авторами по данным [2; 3]

Таблица 2

Количество перевезенных пассажиров универсальными видами транспорта в России за 1992 – 2023 гг. (млн. чел.)

	1990	2000	2005	2010	2013	2015	2017	2023
Транспорт - всего	47 885	44 854	30 128	22 065	19 652	19 122	18 479	10 159
в том числе:								
железнодорожный	3 143	1 419	1 339	947	1 080	1 025	1 121	1 209
автомобильный	28 626	23 001	16 374	13 434	11 587	11 523	11 184	8 832
воздушный	91	23	37	59	86	94	108	105
речной	44	28	21	16	13	14	13	11
морской	9	1,1	1,3	1,5	0,5	9,6	11,7	2,8

Источник: составлено авторами по данным [2; 3]

Как уже было отмечено, внедрение процессных инноваций имеет важное значение для стратегического развития любой компании. Теоретически эти вопросы были исследованы в многих работах современных учёных. В работе [6] анализировался процесс внедрения процессных инноваций в организациях, применяющих систему менеджмента качества. Были исследованы преимущества процессных инноваций и представлен графически процесс их внедрения на примере ФДО ТОСУР.

Киселевым Р. О. [7] был рассмотрен процесс внедрения процессных инноваций в контексте цифровой трансформации. Был построен алгоритм из десяти основных шагов для повышения инновационной активности, был предложен механизм управления инновационной активностью. Кроме того, была предложена методика проведения оценки возможности осуществления компанией инноваций (рисунок 1).

Отечественными учеными были проведены также обзоры эмпирических исследований от влияния продуктовых и процессных инноваций на финансовые результаты [4] и производительность [5] компаний. В рамках этих работ были сделаны выводы об общем положительном влиянии как продуктовых, так и процессных инноваций на данные параметры, однако отмечена сложность однозначной трактовки статистических и эмпирических данных в силу влияния совокупности факторов на финансовый результат и производительность.

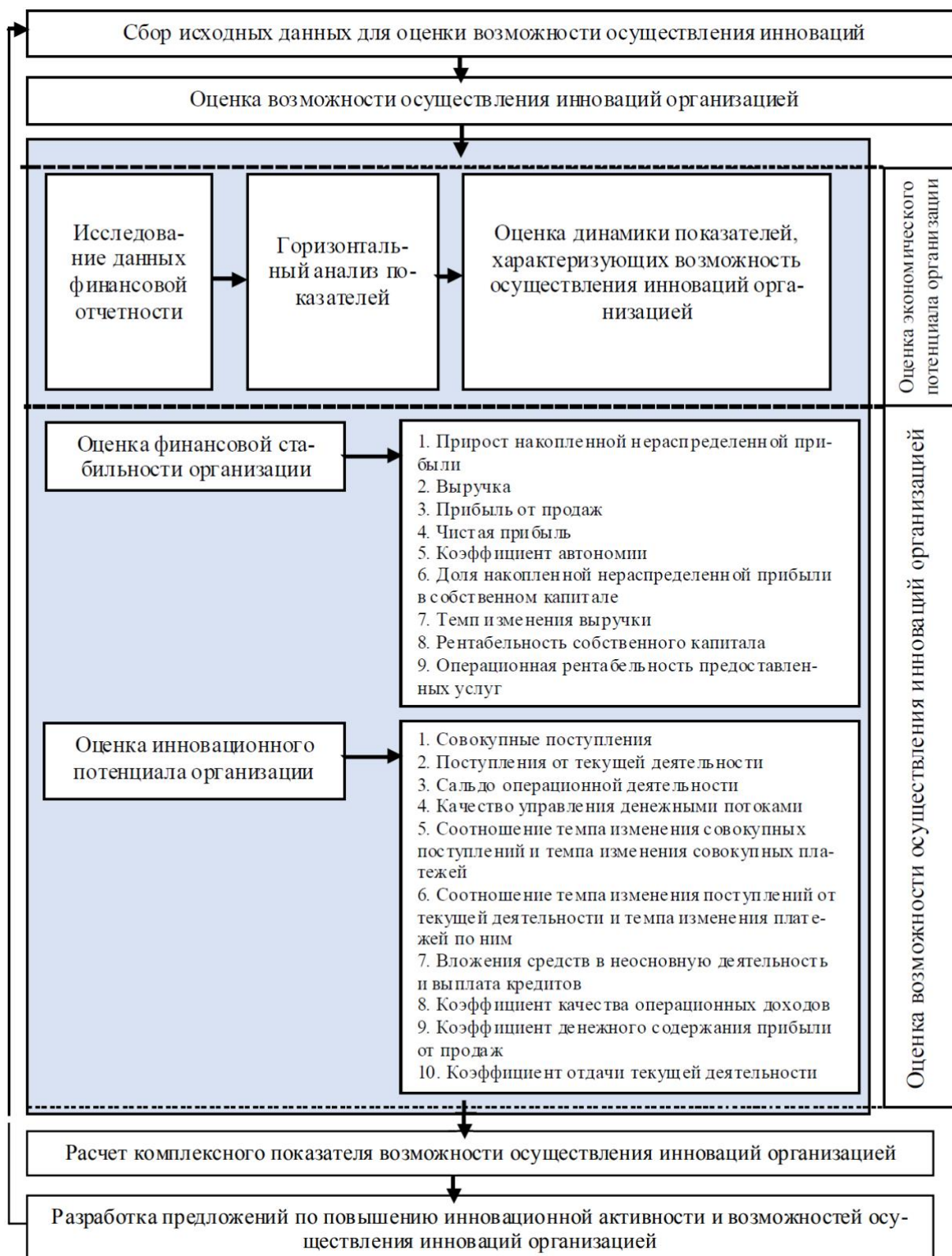


Рис. 1. Методика проведения оценки возможности осуществления компанией инноваций [7]

Источник: составлено авторами

Анализ научных источников показал, что проблеме внедрения процессных инноваций уделяется достаточное внимание со стороны современных ученых, однако специфика реализации данной задачи в рамках компаний сферы услуг изучена недостаточно.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют классические методы исследования: анализ, синтез, индукция, дедукция, институциональный, системный, процессный, функциональный подходы с учетом информационной базы исследования.

Результаты и обсуждение

Специфика процессных инноваций заключается в их точке приложения. Продуктом авиакомпании является услуга транспортировки пассажира из точки А в точку Б, а этот фактор существенно сокращает возможности для внедрения нововведений. В основном можно выделить два направления, которые наиболее целесообразно оптимизировать и улучшать применительно к сфере услуг. Это совершенствование бизнес-процессов компании с целью сокращения издержек и роста маржинальности продукта и внедрение новых цифровых решений. Цифровые решения могут быть внутреннего пользования (для оптимизации деятельности компании внутри, без клиентского интерфейса) и для внешнего пользования потребителями. Первые решения относятся фактически к направлению совершенствования бизнес-процессов, но с точки зрения цифровой трансформации, и результатом их внедрения также является сокращение переменных затрат в структуре себестоимости. Второй же тип цифровых решений ориентирован на потребителя и имеет своей задачей повышение лояльности клиентов компании.

Глобально можно выделить четыре приоритетных для инноваций направления деятельности авиакомпании:

1. Обеспечение основной деятельности (формирование расписаний, планов полетов, регистрации, обслуживанием воздушных судов и т.д.)
2. Обеспечение движения информации авиакомпания – пассажир (отслеживание багажа, логистический сервис, продажа авиабилетов и т.д.)
3. Обеспечение оперативного информационного обмена (в основном обеспечение пилотов оперативной информацией по полету)
4. Обеспечение деятельности аэропортов (управление персоналом, зданиями и т.д.)

Как уже было отмечено повышение конкурентоспособности компании на рынке – это основная цель внедрения процессных инноваций. С этой точки зрения можно представить их жизненный цикл в виде, представленном на рисунке 2.



Рис. 2. Жизненный цикл процессных инноваций как инструмента повышения конкурентоспособности

Источник: составлено авторами по данным [8 – 11]

Преимущество представленного на рисунке 2 процесса заключается в комплексности предлагаемого подхода, структурировании инновационной деятельности, ориентации её на конкретный результат в условиях контроля над ресурсами. Также стоит отметить, что особенностью реализации процессных инноваций в компаниях, работающих в сфере услуг, является возможность оперативной корректировки программы инновационного развития, что не всегда реализуемо в продуктовых инновациях [12]. Данная особенность связана с тем, что при разработке продукта как правило требуется реализовать весь цикл научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, на которые уходят значительные ресурсы, но зачастую достигается отрицательный результат [13]. В этом смысле процессные инновации менее капиталоемкие.

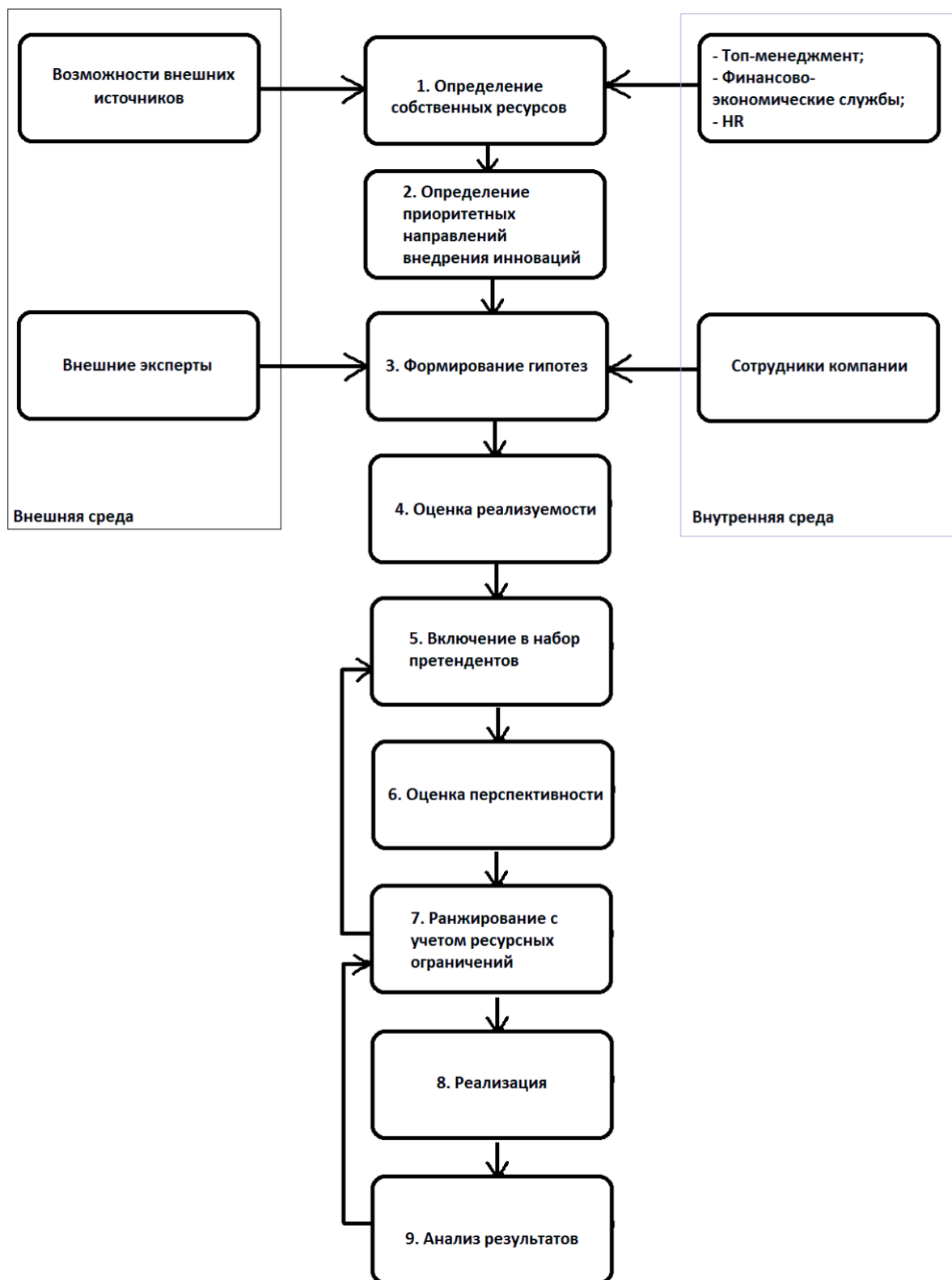


Рис. 3. Механизм внедрения процессных инноваций в организационный процесс компании, работающей в сфере услуг

Источник: составлено авторами

На рисунке 3 в центральном боксе представлены этапы, реализуемые проектной командой, в левом – внешняя среда, в правом – внутренняя среда компании, не включенная в проектную команду. Первым этапом является

определение собственных ресурсов с помощью соответствующих служб компании, определение возможности привлечения недостающих ресурсов извне. Например, привлечение кредитного финансирования, использование заделов других проектных команд, сотрудничество с научными организациями. На втором этапе определяются приоритетные направления внедрения процессных инноваций. Как уже было определено, для авиакомпаний, работающих в рыночном секторе оказания услуг таких направлений два: внедрение цифровых сервисов, что приводит в конечном счете к расширению клиентской базы и совершенствование бизнес-процессов, приводящее к сокращению издержек и, как следствие, к повышению доходности.

На третьем этапе происходит формирование гипотез, инновационных идей. Целесообразно на данном шаге привлекать внешних и внутренних экспертов в тех направлениях, которые были определены наиболее приоритетными. На четвертом этапе происходит оценка реализуемости сгенерированных идей и те гипотезы, которые будут признаны реализуемыми включаются в набор претендентов к реализации. Далее на шестом и седьмом этапах происходит оценка перспективности и ранжирование с учетом имеющихся ресурсных ограничений.

Проекты, невозможные для реализации в данный момент возвращаются в набор претендентов для рассмотрения позже. Обсчитанный и ранжированный перечень гипотез, приобретшие вид инновационного проекта, поступают в реализацию, а после проводится анализ полученных результатов параметрам изначальной бизнес-модели. В случае положительного эффекта проект далее в соответствии с рисунком 2 рекомендуется к масштабированию, в случае отрицательного эффекта – возвращается в перечень инновационных проектов для уточнения, пересмотра и, если понадобится, завершения.

Заключение

В процессе исследования авторами было уточнено понятие процессных инноваций для компаний сферы услуг, рассмотрение их отличительных особенностей и формулирование механизма внедрения процессных инноваций в организационную структуру организации на основании особенностей их жизненных циклов. В дальнейшем авторы планируют представить методики оценки реализуемости и перспективности процессных инноваций.

Литература

1. Мищенко А.А. Обобщенная классификация инноваций // Инновации в науке. 2012. № 12-2. С. 29–41.
2. Транспорт России. Информационно-статистический бюллетень. 2023 г. URL: <https://mintrans.gov.ru/documents/7/13259>
3. Транспортный комплекс РФ, 1990-2011. URL: <http://www.ieie.nsc.ru/kazancev/BAZA/transport.pdf>.
4. Орловцева О.М., Губанова О.М. Влияние продуктовых и процессных инноваций на финансовые результаты: эмпирическое исследование российских компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2023. Т. 14. № 3. С. 278–291.
5. Домнич Е. Влияние продуктовых и процессных инноваций на производительность: обзор эмпирических исследований // Форсайт. 2022. Т. 16. № 3. С. 68–82.
6. Грекова А.Д. Внедрение процессных инноваций в организации, применяющей систему менеджмента качества / А. Д. Грекова // Инноватика-2024 : Сборник материалов XX Международной школы-конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Томск: ООО "СТТ", 2024. С. 468–472.
7. Киселев Р.О. Оценка возможности осуществления инноваций организацией, процессный подход в условиях цифровой трансформации / Р. О. Киселев // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2024. № 4 (69). С. 150–167.
8. Peterková J., Czerna, K., Macurová, P. Evaluation of Innovation Activities and Innovation Management Model of Selected Innovative Companies // SHS Web of Conferences. 2020. № 74. С. 1–8.
9. Гурков И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность (очерки развития российских предприятий). М.: ТЭИС, 2003. 236 с.
10. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б. З. Мильнера. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021. 624 с.
11. Трачук А.В., Линдер Н.В. Ключевые показатели эффективности инновационной деятельности: восприятие значимости и практическое применение // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021. № 12 (4). С. 284–298.
12. Цуцкарёв В.К. Прогнозирование рисков предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе стратегического потенциала // Прогрессивная экономика. 2024. № 6. С. 74–84.
13. Тодорович С. Внедрение организационных инноваций на основе цифровой трансформации для повышения конкурентоспособности // Прогрессивная экономика. 2024. № 11. С. 39–50.