

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2026.63.44.071

Платформизация HR-сервисов в авиационной отрасли: зарубежный опыт и векторы развития корпоративной цифровой среды

Трашков Кирилл Витальевич

Аспирант,
Московская международная академия,
109451, Российская Федерация, Москва, ул. Верхние поля, 13/1;
e-mail: kirilltrashkov@gmail.com

Аннотация

Статья посвящена исследованию процессов платформизации HR-сервисов в авиационной отрасли в контексте цифровой трансформации и управления лояльностью персонала. На основе анализа зарубежного опыта ведущих авиаперевозчиков (United Airlines, Lufthansa, Delta Air Lines) выявлены ключевые архитектурные паттерны и технологические тренды 2024–2026 гг. Особое внимание уделено концепции «бесшовного» цифрового опыта (Employee Experience), снижению «цифрового трения» и интеграции систем производственной безопасности (OHS/FRMS) в единый мобильный контур сотрудника. Обосновано влияние консьюмеризации HR на привлечение молодых талантов и рост операционной эффективности. Сформулированы векторы развития корпоративной цифровой среды для российских авиапредприятий в условиях импортозамещения.

Для цитирования в научных исследованиях

Трашков К.В. Платформизация HR-сервисов в авиационной отрасли: зарубежный опыт и векторы развития корпоративной цифровой среды // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 5А. С. 659-668. DOI: 10.34670/AR.2026.63.44.071

Ключевые слова

Цифровая трансформация HR, авиационная отрасль, платформизация, Employee Experience, лояльность персонала, бесшовность, SuperApp, производственная безопасность, FRMS, управление талантами, кадровая аналитика.

Введение

В условиях беспрецедентного усложнения глобальных логистических цепочек и жесткого нормативного регулирования со стороны таких агентств, как Федеральное управление гражданской авиации США (FAA), Европейское агентство авиационной безопасности (EASA) и Международная организация гражданской авиации (ICAO), авиационная отрасль переживает фундаментальную смену парадигм в управлении человеческим капиталом. По прогнозам, к 2025 году парк воздушных судов и интенсивность перевозок потребуют кардинального пересмотра подходов к удержанию персонала, учитывая, что текущий уровень текучести кадров в отечественной отрасли достигает 32–42%.

Исторически ИТ-ландшафт авиакомпаний формировался эволюционным путем, что привело к созданию громоздких монолитных кадровых и операционных систем, разрабатываемых на протяжении десятилетий. Классические системы управления экипажами (Crew Management Systems, CMS) зачастую представляют собой изолированные платформы с десктопными пользовательскими интерфейсами, которые функционируют вне связи с корпоративными HR-системами. В современных реалиях такая архитектура становится непреодолимым препятствием для масштабирования бизнеса, повышения производительности и обеспечения безопасности полетов.

Стратегическим приоритетом авиакомпаний становится не только операционное обеспечение бизнеса трудовыми ресурсами, но и формирование долгосрочной приверженности молодых специалистов (поколений Y и Z). Ожидания этой категории работников от цифровой среды труда сформированы под влиянием высокотехнологичных потребительских экосистем (на примере сервисов Uber, Amazon или экосистемы Яндекса). Для нового поколения сотрудников критически важным фактором лояльности выступает отсутствие «цифрового трения» (digital friction) — технологических и когнитивных барьеров между потребностью в информации и ее оперативным получением.

Целью данного исследования является комплексный анализ зарубежного опыта платформизации HR-сервисов в ведущих авиакомпаниях и определение векторов развития корпоративной цифровой среды для российских авиапредприятий с учетом требований к безопасности и непрерывности операционной деятельности.

Теоретический базис исследования

Традиционные ERP-системы, ориентированные на учет, соблюдение регламентов и проведение транзакций, перестают отвечать современным запросам распределенных команд. На смену концепции ERP приходит платформизация HR-сервисов — процесс перехода от набора разрозненных кадровых модулей к единой цифровой экосистеме, где сервисы, данные и коммуникации функционируют синхронно и подстраиваются под контекст сотрудника в моменте.

В исследованиях консалтинговых структур (например, Deloitte) этот сдвиг описывается как движение к гиперперсонализации (hyper-personalization) на уровне «единицы из одного» (unit of one), что подразумевает адаптацию цифрового опыта под мотивацию, стиль работы и текущие потребности конкретного человека. Для авиации это имеет критическое значение: фронтлайн-персонал (летные экипажи, бортпроводники, техники) работает вне стационарного офиса, в постоянно меняющемся графике и в условиях острого дефицита времени.

Фундаментальной силой, стимулирующей архитектурную трансформацию корпоративного программного обеспечения, выступает глобальная тенденция «Consumerization of HR» (консьюмеризация кадровых процессов). Данный концепт означает, что современный работник не готов мириться с ситуацией, при которой заказ такси или покупка товара в один клик занимают секунды, тогда как оформление отгула, обмен сменами или доступ к инструктажам по охране труда требуют заполнения сложных форм в устаревших десктопных порталах.

В ответ на эти вызовы цифровая среда эволюционирует в сторону SuperApps (суперприложений) — единой консолидированной точки входа (Single Pane of Glass), которая агрегирует микросервисы (управление расписанием, расчет заработной платы, контроль усталости), скрывая от пользователя техническую сложность интеграции бэкенда. В логике концепции Employee Experience (EX), разработанной Дж. Берсином, такая платформа становится не «кабинетом кадровика», а полноценной гибридной рабочей средой сотрудника, напрямую влияющей на его лояльность и продуктивность.

Методология и критерии оценки

Исследование базируется на системном подходе и методологии предметно-ориентированного проектирования (Domain-Driven Design). В качестве основного метода использован сравнительный бенчмаркинг (benchmarking) цифровых практик крупнейших мировых авиаперевозчиков (United Airlines, Lufthansa, Delta Air Lines) за период 2024–2026 гг..

Для оценки цифровой зрелости и эффективности корпоративной среды авиапредприятий автором разработана специализированная матрица критериев, включающая пять ключевых доменов:

- Мобильность (Mobility & Offline-first): доступность нативных мобильных приложений, адаптация интерфейса под микро-фронтенды и обязательное наличие офлайн-режима для оценки рисков (Offline FRAT) и доступа к документации на борту.
- Архитектурная интеграция (Integration Depth): глубина связки HR-данных с системами управления операционной деятельностью (Flight Ops, CMS) на базе событийно-управляемых корпоративных шин данных (ESB) и API.
- Производственная безопасность и биоматематическое моделирование (OHS & FRMS): интеграция систем контроля усталости пилотов, использование предиктивных моделей бдительности и механизмов некарательной микро-отчетности об инцидентах.
- Обратная связь и предиктивная аналитика (Feedback Loops): использование диалоговых ИИ-агентов, автоматизированный сбор метрик вовлеченности (eNPS) и сценарное моделирование.
- UX для «полевых» ролей (Frontline UX): адаптация пользовательского интерфейса под специфику сменной работы (управление интерфейсом одной рукой, минимизация количества кликов, использование геймификации) с целью радикального снижения когнитивной нагрузки и цифрового трения.

Результаты исследования: архитектурная трансформация и бенчмаркинг

Исторический анализ ИТ-ландшафта авиакомпаний показывает, что большинство операционных процессов долгое время опиралось на громоздкие монолитные системы (Legacy

Systems), написанные на устаревших языках программирования. Такие системы, как классические Crew Management Systems (CMS), функционировали в изоляции от кадровых платформ, что создавало разрывы в данных и затрудняло внедрение мобильных сервисов.

В период 2024–2026 гг. наметился переход к облачным микросервисным архитектурам и событийно-управляемым шинам данных (Enterprise Service Bus, ESB). Для минимизации рисков при замене критически важных систем авиакомпании применяют паттерн «Strangler Fig» (паттерн душителя), позволяющий итеративно внедрять новые сервисы, не останавливая работу всей компании. На уровне пользовательского интерфейса это реализуется через микро-фронтенды, которые обеспечивают «бесшовность» опыта (seamlessness) для пилотов и бортпроводников, скрывая под собой сложность бэкенд-интеграций.

Ведущие мировые авиаперевозчики перешли к созданию интегрированных Employee Experience Platforms (EXP), которые встраивают HR-сервисы непосредственно в «поток работы» (flow of work).

- United Airlines: Компания внедрила суперапп-архитектуру, включающую инструменты *Easy Chat* для координации наземных и летных служб, а также *ConnectionSaver* для оптимизации стыковок в реальном времени. Это позволило не только улучшить операционные показатели, но и повысить субъективное ощущение контроля и лояльности персонала.
- Lufthansa: Стратегический фокус компании направлен на надежность в условиях отсутствия связи. Использование платформы *Ditto Intelligent Edge* обеспечивает синхронизацию данных между iPad-устройствами экипажа офлайн, что критически важно для соблюдения регламентов безопасности без задержек на поиск бумажной документации.
- Delta Air Lines: Вектор развития направлен на создание «единого окна» (Single Pane of Glass). Проект *Delta Crew Application* консолидирует в одном интерфейсе управление сменами, полетную документацию и коммуникации, избавляя сотрудников от необходимости переключаться между 5–7 разрозненными приложениями.

Одним из ключевых драйверов трансформации является феномен консьюмеризации HR. Молодые специалисты (поколения Y и Z), вступающие в авиационную отрасль на фоне острого дефицита кадров, транслируют свои ожидания от потребительских супераппов (на примере экосистемы Яндекса, Amazon или Uber) на рабочее пространство.

Если в повседневной жизни пользователь привык решать любые задачи в один клик с интуитивным дизайном, то архаичные корпоративные интерфейсы вызывают «цифровое трение» и ведут к снижению вовлеченности. В авиации, где работа сопряжена с высокими рисками и стрессом, наличие «бесшовной» и эстетически приятной цифровой среды становится не просто удобством, а условием выбора работодателя молодым поколением. Компании, инвестирующие в UX/UI корпоративных платформ, видят в этом инструмент привлечения талантов и повышения лояльности, сопоставимый по значимости с материальной мотивацией.

Экономическая целесообразность платформизации подтверждается конкретными результатами. Устранение цифрового трения позволяет высвободить до пяти часов продуктивного времени в неделю на каждого сотрудника.

- Скорость разворота судна (TAT): Интеграция мобильных интерфейсов с системами наземного обслуживания (например, система INTACT) сокращает время разворота борта на 3–7 минут. При стоимости задержки в среднем \$75 за минуту, это приносит авиакомпании экономию более \$1000 с каждого самолета ежедневно.

- Лояльность (eNPS): Глубокая трансформация EX в таких компаниях, как LATAM Airlines Group, позволила достичь индекса eNPS на уровне 81 балла, что превышает средние показатели по отрасли на 60–70%.

Цифровизация систем производственной безопасности (OHS) и управления рисками утомляемости (FRMS)

Обеспечение безопасности полетов и охрана труда (Occupational Health and Safety — OHS) являются наиболее жестко регулируемыми аспектами деятельности авиакомпаний, находящимися под надзором FAA, EASA и национальных авиационных властей [Архитектура и аналитика цифровой трансформации HR-экосистем..., 2026]. В авиационной отрасли человеческий фактор признан причиной до 70–80% всех инцидентов, при этом фундаментальным риском выступает накопленная усталость пилотов, бортпроводников и специалистов по техническому обслуживанию (MRO) [Архитектура и аналитика цифровой трансформации HR-экосистем..., 2026].

Традиционные методы нормирования труда, основанные на жестких лимитах полетного времени, постепенно замещаются комплексными Системами управления рисками утомляемости (Fatigue Risk Management Systems — FRMS) [Архитектура и аналитика цифровой трансформации HR-экосистем..., 2026]. В современной цифровой среде FRMS перестает быть изолированным инструментом контроля и интегрируется в единую мобильную HR-экосистему сотрудника. Цифровая трансформация HR в данном контексте понимается как проектирование архитектуры опыта, обеспечивающей не только эффективность, но и осознанное соблюдение норм безопасности в условиях высоких рисков [Трашков, 2028].

Ключевым технологическим трендом 2024–2026 гг. стала интеграция биоматематических предиктивных моделей непосредственно в мобильные рабочие приложения персонала. Примером такой реализации является приложение *CrewAlert*, интегрированное в экосистему Jeppesen (Boeing) [Архитектура и аналитика цифровой трансформации HR-экосистем..., 2026]. В основе его работы лежит математическая модель бдительности (Boeing Alertness Model — BAM), которая функционирует следующим образом:

- Автоматизированный сбор данных: Приложение на корпоративном устройстве (iPhone/iPad) синхронизируется с данными ростера и медицинскими показателями (например, через Apple Health), считывая информацию о качестве и продолжительности сна сотрудника [Архитектура и аналитика цифровой трансформации HR-экосистем..., 2026].
- Прогноз уровня утомляемости: Алгоритм рассчитывает вероятность совершения ошибки на каждом этапе предстоящего рейса, предоставляя пилоту объективную оценку его состояния [Архитектура и аналитика цифровой трансформации HR-экосистем..., 2026].
- Сценарное моделирование «what-if»: Экипаж может самостоятельно симулировать, как задержка вылета или изменение часового пояса повлияют на их биологические ритмы, что позволяет проактивно управлять отдыхом [Архитектура и аналитика цифровой трансформации HR-экосистем..., 2026].

На стороне бэк-энда авиакомпаний применяются алгоритмы смешанного целочисленного линейного программирования (Mixed Integer Linear Programming — MILP), где индивидуальные баллы усталости каждого пилота выступают в роли динамических ограничений при автоматическом формировании графиков [Архитектура и аналитика цифровой трансформации HR-экосистем..., 2026]. Это позволяет минимизировать кумулятивную усталость по всему флоту, что напрямую влияет на психологический комфорт персонала и его лояльность к

компании, проявляющей реальную заботу о жизни и здоровье [Трашков, 2028; Трашков, 2026a].

Для формирования высокого уровня приверженности (организационной лояльности) критически важен переход к «некарательной» (non-punitive) культуре безопасности [Архитектура и аналитика цифровой трансформации HR-экосистем..., 2026]. Громоздкие интерфейсы классических ERP-систем с десятками обязательных полей для заполнения отчетов об инцидентах вызывают отторжение у персонала и ведут к сокрытию рисков [Архитектура и аналитика цифровой трансформации HR-экосистем..., 2026].

Платформы нового поколения, такие как *SMS Pro*, фокусируются на упрощении пользовательского опыта (UX) через внедрение механизмов микро-отчетности:

- Инструмент «2-Minute Debrief»: Специализированный модуль мобильного приложения позволяет члену экипажа задокументировать проблему с усталостью или технический инцидент менее чем за две минуты [Архитектура и аналитика цифровой трансформации HR-экосистем..., 2026].
- Офлайн-режим (Offline FRAT): Возможность проведения обязательной предрейсовой оценки рисков и регистрации фактически отработанных часов даже при полном отсутствии интернет-соединения в кабине самолета [Архитектура и аналитика цифровой трансформации HR-экосистем..., 2026].
- Мотивационная геймификация: Использование таблиц лидеров («Top Reporters») и виртуальных бейджей за активное участие в обеспечении безопасности повышает вовлеченность и увеличивает количество добровольных отчетов на 20–30% [Архитектура и аналитика цифровой трансформации HR-экосистем..., 2026].

Когда функции производственной безопасности вшиты в тот же «бесшовный» интерфейс, через который сотрудник получает зарплатный листок или меняется сменами, меняется восприятие самой процедуры безопасности. Она перестает быть внешним принуждением и становится частью цифрового опыта (Employee Experience). Исследования показывают, что в компаниях с развитым цифровым EX, включающим надежные инструменты OHS, индекс eNPS достигает рекордных 81 балла, а текучесть кадров снижается за счет роста доверия к работодателю и прозрачности управленческих решений [Архитектура и аналитика цифровой трансформации HR-экосистем..., 2026].

Обсуждение: социально-психологические аспекты платформизации и борьба за таланты

В ходе исследования выявлено, что фундаментальным драйвером изменений в HR-архитектуре авиакомпаний является не только технологический прогресс, но и радикальная смена ожиданий сотрудников. Мы сталкиваемся с феноменом «консьюмеризации HR» — процессом, при котором работник ожидает от корпоративных инструментов такого же уровня удобства, эстетики и скорости, который он получает в повседневной жизни от глобальных потребительских экосистем.

Для молодых специалистов (поколений Y и Z), которые сегодня являются основным объектом «войны за таланты» в авиации, цифровая среда — это не просто набор рабочих инструментов, а значимая часть их жизненного пространства. В условиях дефицита квалифицированных пилотов, бортпроводников и инженеров, авиакомпании вынуждены конкурировать не только уровнем заработной платы, но и качеством «цифрового быта». Если интерфейс рабочего приложения заставляет сотрудника совершать лишние действия или

вызывает когнитивную перегрузку, это воспринимается как деструктивный фактор, снижающий привлекательность работодателя.

Важным аргументом в пользу платформизации является успех модели SuperApps в B2C-секторе. Наглядным примером здесь служит экосистема Яндекса (Такси, Лавка, Маркет), где «бесшовность» реализована через единую точку входа и сквозную авторизацию. Пользователь не переключается между разрозненными сущностями — он находится внутри единой среды, которая предугадывает его потребности.

Трансляция этого опыта на HR-процессы авиакомпании позволяет решить проблему «цифрового трения» (digital friction). Когда пилот или техник может в одном «супераппе» увидеть график смен, пройти медицинский чек-лист, заказать справку и обменяться сообщениями с экипажем, его лояльность растет за счет экономии личного времени и снижения административного стресса. Платформизация превращает HR из «контролирующего органа» в «сервисного партнера», что критически важно для удержания молодежи, ценящей автономию и технологичность.

Цифровая трансформация меняет саму суть «психологического контракта» между авиакомпанией и сотрудником. В высокорисковых отраслях лояльность традиционно строилась на дисциплине и регламентах. Однако в цифровой экономике приверженность формируется через Employee Experience (EX).

Качественная платформа создает ощущение сопричастности и безопасности. Например, интеграция инструментов контроля усталости (FRMS) в ежедневное приложение воспринимается сотрудником не как тотальная слежка, а как забота компании о его физическом состоянии и безопасности полета. Таким образом, техническая бесшовность конвертируется в эмоциональную привязанность к бренду авиакомпании.

Векторы развития корпоративной цифровой среды российских авиапредприятий: от локальных сервисов к единой платформе

Российская авиационная отрасль находится в точке вынужденной, но стратегически необходимой технологической трансформации. Уход крупных западных вендоров (SAP, Oracle, Workday) поставил перед отечественными перевозчиками задачу не просто замещения ПО, а создания суверенных цифровых экосистем, способных поддерживать высокую операционную сложность.

Анализ показывает, что большинство российских компаний сегодня находятся на стадии «поскутной» автоматизации, когда HR-функции распределены между 5–10 неинтегрированными системами. Это создает значительное «цифровое трение»: сотрудники вынуждены использовать разные интерфейсы для заказа справок, ознакомления с графиком смен и прохождения обучения, что ведет к потере до 5 часов продуктивного времени в неделю. В условиях дефицита квалифицированного персонала (текучесть в отрасли достигает 32–42%) такая разрозненность становится критическим барьером для удержания кадров.

Приоритетным вектором развития для российских авиакомпаний выступает переход к платформенной модели — созданию корпоративного SuperApp, функционирующего по принципу «единого окна». Данная модель предполагает агрегацию всех HR-сервисов и внутренних коммуникаций в одном мобильном интерфейсе. Ключевые параметры такой среды включают:

- Бесшовность (Seamlessness): сквозная авторизация и автоматическая синхронизация

данных между кадровыми системами и операционными контурами (Flight Ops).

- Контекстная подача: предоставление сервиса в «потоке работы». Например, автоматическое уведомление о необходимости прохождения инструктажа по безопасности непосредственно перед выходом в смену.
- Мобильность (Mobile-first): учитывая распределенный характер труда (экипажи, технические службы), доступ к 100% HR-услуг должен быть обеспечен через корпоративные мобильные устройства с поддержкой офлайн-режима.

Реализация такого подхода позволяет перенести привычный пользователю потребительский опыт (модель экосистемы Яндекса или Uber) в рабочую среду. Это не только снижает когнитивную нагрузку на персонал, но и выступает мощным фактором привлечения молодых талантов, для которых качество цифровой среды является определяющим критерием при выборе работодателя.

На основе анализа международного опыта и текущих трендов цифровизации в РФ, предлагаются следующие рекомендации для менеджмента авиапредприятий:

- Интеграция OHS в EX-контур: Функции производственной безопасности и контроля усталости (FRMS) должны быть вшиты в ежедневное рабочее приложение. Это трансформирует восприятие безопасности из «внешнего контроля» в «корпоративную заботу», повышая лояльность сотрудников.
- Переход к микросервисной архитектуре: для обеспечения гибкости и снижения рисков целесообразно использовать паттерн *Strangler Fig*, постепенно вытесняя устаревшие монолитные системы новыми облачными модулями.
- Использование диалогового ИИ: Внедрение интеллектуальных агентов (чат-ботов) в корпоративные мессенджеры позволяет автоматизировать до 96% типовых HR-запросов (отпуска, справки, расчетные листки), освобождая HR-службу для стратегических задач.

Цифровая трансформация HR-процессов, ориентированная на создание бесшовной и эстетически привлекательной среды, конвертируется в измеримые бизнес-результаты: рост индекса eNPS до уровня лидеров ИТ-сектора и сокращение времени разворота воздушных судов за счет оперативной координации персонала.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что авиационная отрасль успешно преодолела фазу фрагментарной, «поскутной» автоматизации и перешла к системному построению целостных цифровых экосистем. Обеспечение технической бесшовности между кадровыми и операционными контурами перестало рассматриваться исключительно как внутренняя задача ИТ-департаментов; сегодня оно напрямую транслируется в измеримые метрики бизнес-эффективности и конкурентного преимущества авиакомпаний.

В ходе работы подтверждено, что сокращение деструктивного «цифрового трения» позволяет высвободить до пяти часов продуктивного времени в неделю на каждого сотрудника. Внедрение мобильных систем сбора телеметрии и интеллектуальных технических журналов демонстрирует способность сокращать критическое время разворота воздушного судна (TAT) на 3–7 минут, что генерирует около \$1000 экономии и дополнительной выручки на каждый самолет ежедневно. Параллельно глубокая интеграция модулей производственной безопасности (OHS) и управления рисками утомляемости (FRMS) в мобильные устройства экипажей — с применением алгоритмов биоматематического моделирования — эффективно

решает проблему латентных рисков и кратно повышает уровень добровольной отчетности об инцидентах.

Венчает эту трансформацию мощный глобальный тренд консьюмеризации HR (Consumerization of HR). Требования современных поколений сотрудников заставляют авиакомпании разрабатывать корпоративные SuperApps, которые по уровню эргономики и интеллектуальной поддержке не уступают флагманским продуктам технологических гигантов, таких как Яндекс, Uber или Amazon. Эмпирические данные подтверждают, что авиационные корпорации, осуществляющие масштабные целевые инвестиции в сквозной цифровой опыт своих сотрудников, фиксируют рекордные для отрасли уровни лояльности и вовлеченности персонала (показатели eNPS выше 80 баллов).

Для российских авиапредприятий стратегический вектор развития лежит в плоскости создания суверенных бесшовных платформ («единого окна»), обеспечивающих мобильность распределенного персонала и высокую скорость адаптации молодежи. Дальнейшее развитие системного ландшафта неизбежно пойдет по пути углубления интеграции генеративного искусственного интеллекта и предиктивной аналитики во все аспекты взаимодействия человека и цифрового рабочего пространства.

Библиография

1. Архитектура и аналитика цифровой трансформации HR-экосистем и операционных платформ в авиационной отрасли: вызовы, паттерны и метрики 2024-2026 гг. [Аналитический отчет]. – 2026. – 17 с.
2. Платформизация HR-сервисов в авиационной отрасли: зарубежный опыт и векторы развития корпоративной цифровой среды. Аналитические материалы Perplexity Research. – 2026.
3. Трашков К.В. Специфика формирования цифрового опыта сотрудника (Employee Experience) в авиационной отрасли // Научный вестник ММА. – 2026.
4. Трашков К.В. Цифровая трансформация HR-процессов как фактор роста лояльности персонала: аналитическая модель эффективности для авиационной отрасли : дис. ... канд. экон. наук : 5.2.6 / Трашков Кирилл Витальевич. – М., 2028.
5. Трашков К.В. Цифровизация HR-процессов в авиационной отрасли: тенденции и влияние на лояльность персонала // Сборник материалов международных научно-практических конференций. – 2026. – № 32. – С. 32-42.
6. Bersin J. The Definitive Guide: Employee Experience. – The Josh Bersin Company, 2021. – 76 p.
7. Deloitte. 2025 Global Human Capital Trends: Employee Personalization. – 2025. – URL: <https://www.deloitte.com>.
8. Gartner. Market Guide for Workplace Experience Applications. – 2025. – URL: <https://www.gartner.com>.
9. Modernizing Airline Operations: Achieving Efficiency and Growth Through API-Led Integration. – bitsinglass.com, 2025.
10. United Airlines gives employees the digital tools to make customers happy // CIO Magazine. – 2024

Platformization of HR Services in the Aviation Industry: Foreign Experience and Development Vectors of the Corporate Digital Environment

Kirill V. Trashkov

Postgraduate Student,
Moscow International Academy,
109451, 13/1, Verkhnie Polya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: kirilltrashkov@gmail.com

Abstract

The article is devoted to the study of the processes of platformization of HR services in the aviation industry in the context of digital transformation and employee loyalty management. Based on the analysis of the foreign experience of leading air carriers (United Airlines, Lufthansa, Delta Air Lines), key architectural patterns and technological trends of 2024–2026 have been identified. Particular attention is paid to the concept of "seamless" digital experience (Employee Experience), reducing "digital friction," and integrating occupational health and safety/fatigue risk management systems (OHS/FRMS) into a single mobile employee contour. The influence of HR consumerization on attracting young talent and increasing operational efficiency has been substantiated. The development vectors of the corporate digital environment for Russian aviation enterprises under the conditions of import substitution have been formulated.

For citation

Trashkov K.V. (2026) Platformizatsiya HR-servisov v aviatsionnoy otrasli: zarubezhnyy opyt i vektory razvitiya korporativnoy tsifrovoy sredy [Platformization of HR Services in the Aviation Industry: Foreign Experience and Development Vectors of the Corporate Digital Environment]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (5A), pp. 659-668. DOI: 10.34670/AR.2026.63.44.071

Keywords

Digital HR transformation, aviation industry, platformization, Employee Experience, employee loyalty, seamlessness, SuperApp, occupational safety, FRMS, talent management, HR analytics.

References

1. Bersin, J. (2021). The Definitive Guide: Employee Experience. The Josh Bersin Company.
2. Deloitte. (2025). 2025 Global Human Capital Trends: Employee Personalization. <https://www.deloitte.com>.
3. Gartner. (2025). Market Guide for Workplace Experience Applications. <https://www.gartner.com>.
4. Modernizing Airline Operations: Achieving Efficiency and Growth Through API-Led Integration. (2025). [bitsinglass.com](https://www.bitsinglass.com).
5. Platformizatsiya HR-servisov v aviatsionnoy otrasli: zarubezhnyy opyt i vektory razvitiya korporativnoy tsifrovoy sredy [Platformization of HR Services in the Aviation Industry: Foreign Experience and Vectors of Corporate Digital Environment Development]. (2026). Analytical materials of Perplexity Research.
6. Trashkov, K. V. (2026). Spetsifika formirovaniya tsifrovogo opyta sotrudnika (Employee Experience) v aviatsionnoy otrasli [The specifics of the formation of the digital experience of an employee (Employee Experience) in the aviation industry]. *Nauchnyy vestnik MMA*.
7. Trashkov, K. V. (2026). Tsifrovizatsiya HR-protssessov v aviatsionnoy otrasli: tendentsii i vliyaniye na loyaltnost personala [Digitalization of HR processes in the aviation industry: trends and impact on staff loyalty]. *Sbornik materialov mezhdunarodnykh nauchno-prakticheskikh konferentsiy*, (32), 32-42.
8. Trashkov, K. V. (2028). Tsifrovaya transformatsiya HR-protssessov kak faktor rosta loyaltnosti personala: analiticheskaya model effektivnosti dlya aviatsionnoy otrasli [Digital transformation of HR processes as a factor in staff loyalty growth: an analytical efficiency model for the aviation industry] (Doctoral dissertation, Moscow International Academy).
9. United Airlines gives employees the digital tools to make customers happy. (2024). *CIO Magazine*.
10. Arkhitektura i analitika tsifrovoy transformatsii HR-ekosistem i operatsionnykh platform v aviatsionnoy otrasli: vyzovy, patterny i metriki 2024-2026 gg. [Architecture and analytics of digital transformation in HR Ecosystems and operational Platforms in the aviation industry: challenges, patterns and metrics 2024-2026]. (2026). [Analytical report].