

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 330.341.1:621

DOI: 10.26456/2219-1453/2026.1.041-051

Стратегическое управление инновациями в авиастроении: зарубежный опыт и возможности применения в Российской Федерации

Н.Ю. Кони́на¹, А.А. Дво́йников²

¹ ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (Университет)» (МГИМО МИД), г. Москва
² ФГБУ «Дирекция научно-технических программ», г. Москва

В статье исследуется зарубежный опыт стимулирования инноваций в авиастроительной отрасли и оцениваются возможности его адаптации в Российской Федерации в контексте цифровой трансформации и задач достижения технологического суверенитета. На основе сравнительного анализа и институционального подхода систематизирован опыт Европейского союза, США, Китая, а также отдельных региональных инициатив. Выявлены три базовые модели отраслевой политики в области инноваций: программно-целевая, корпоративно-партнёрская и национально-стратегическая. Особое внимание уделено инструментам государственно-частного партнёрства, механизмам интеграции малого инновационного бизнеса и стимулирования спроса на инновационную продукцию. Сделан вывод о принципиальной возможности адаптации отдельных элементов зарубежного опыта при обязательном учёте структурных, институциональных и технологических ограничений российской экономики. Предложены направления совершенствования отечественной системы стимулирования инноваций в гражданском авиастроении.

Ключевые слова: авиастроение, менеджмент, государственная поддержка, промышленная политика, управление инновациями, технологический суверенитет, цифровая трансформация, цифровая зрелость, KPI, государственно-частное партнёрство, инновационная экосистема.

Введение

Авиастроение относится к числу отраслей, где рыночные механизмы сами по себе не способны обеспечить необходимый уровень инновационной активности. Высокая капиталоемкость, длительные сроки окупаемости, значительные технологические риски и требования к безопасности делают государственную поддержку не просто желательной, но критически необходимой. Мировой опыт убедительно свидетельствует: ведущие страны – США, государства Европейского союза, Канада, Бразилия, Китай, реализуют масштабные программы стимулирования авиационных инноваций [13]. При этом набор инструментов существенно варьируется: от прямого финансирования НИОКР и государственных закупок до создания особых правовых режимов и поддержки экспорта.

Особый интерес для России представляет анализ того, как зарубежные страны решают проблему стимулирования прорывных

разработок и поддержки текущей конкурентоспособности производителей. В условиях, когда отечественный авиапром решает задачи импортозамещения и вывода на рынок новых моделей гражданских самолетов MC-21, SSJ-NEW, Ил-114-300, востребованы не только финансовые ресурсы, но и эффективные управленческие механизмы, доказавшие свою результативность за рубежом [3]. При этом существующая в России система оценки результативности государственной поддержки сохраняет ориентацию на валовые показатели и объёмы производства, недостаточно учитывая качественные изменения в уровне технологического развития и инновационном потенциале предприятий [5]. Отсутствует увязка объёмов финансирования с достижением целевых показателей цифровой зрелости корпораций, что снижает долгосрочную эффективность государственных вложений.

Цель данной статьи – систематизировать зарубежный опыт стимулирования инноваций в авиастроении, выявить их институциональные и организационно-экономические особенности, а также оценить границы и возможности их адаптации в российских условиях с учётом задач цифровой трансформации отрасли. Гипотеза исследования состоит в том, что адаптация отдельных элементов зарубежного опыта (механизмов проектного финансирования, практик работы с малыми инновационными компаниями, инструментов стимулирования спроса) возможна при условии их институциональной настройки, предполагающей внедрение механизмов увязки государственной поддержки с показателями цифровой зрелости и переход к проектно-сетевой модели управления инновациями.

Методология исследования

Теоретико-методологическую основу исследования составляют положения эволюционной экономической теории, теории национальных инновационных систем и концепции технологических укладов [3; 11; 16]. Выбор качественной методологии обусловлен природой исследовательского вопроса: эффективность стимулирования инноваций в авиастроении определяется сложным комплексом институциональных, организационных и технологических факторов, которые не могут быть адекватно измерены исключительно количественными методами.

В работе использованы три взаимодополняющих метода. *Первый метод* – сравнительный анализ, позволяющий выявить общие закономерности и страновые особенности систем стимулирования инноваций. Сравнение проводилось по следующим параметрам: роль государства, основные инструменты поддержки, механизмы взаимодействия с бизнесом, степень вовлечённости малых инновационных компаний, способы оценки результативности. *Второй метод* – анализ конкретных примеров, ориентированный на углублённое изучение конкретных инструментов и механизмов. Отбор примеров осуществлен по критериям репрезентативности, документальной подтвержденности, влияния на формирование политики, наличия количественных данных о результатах. В финальную выборку вошли: программа Clean Aviation в ЕС, инициатива "start-up 2 partner" Airbus, политика Китая в области

гражданского авиастроения, испанская региональная инициатива Civil UAVs Initiative. *Третий метод* – институциональный анализ, направленный на оценку возможности учета положительного опыта в российской институциональной среде с учётом её специфики: роли госкорпораций, структуры собственности, опыта функционирования административного аппарата, подходов к государственному управлению в сфере авиастроения.

Эмпирическую базу составили открытые аналитические материалы международных организаций, отраслевые отчёты, публикации в научной периодике, данные корпоративной отчётности авиастроительных компаний, а также законодательные и программные документы зарубежных стран.

Ключевые понятия исследования уточнены авторами применительно к проблематике. *Инновации* рассматриваются как новые или значительно улучшенные продукты, процессы, методы маркетинга или организационные методы в деловой практике. *Стимулирование инноваций* представляет собой совокупность мер государственной поддержки (финансовых, налоговых, регуляторных, инфраструктурных), направленных на активизацию инновационной деятельности. *Адаптация* понимается как процесс использования успешного зарубежного опыта с его корректировкой под институциональные, структурные и технологические особенности национальной экономики.

Результаты

Проведённый сравнительный анализ позволяет систематизировать многообразие зарубежных практик стимулирования инноваций в авиастроении и выделить три базовые модели- программно-целевая, корпоративно-партнёрская и национально-стратегическая, каждая из которых характеризуется специфической институциональной логикой и набором механизмов реализации.

Наиболее последовательно программно-целевая модель реализована в странах Европейского союза. Она базируется на масштабных рамочных программах научно-технического развития и механизмах государственно-частного партнёрства в форме совместных технологических инициатив. Ключевым институциональным новшеством выступают совместные предпринимательства (Joint Undertakings), такие как Clean Aviation и SESAR, в рамках которых Европейская комиссия, ведущие авиастроительные корпорации (Airbus, Dassault, Leonardo), научно-исследовательские организации и университеты объединяют ресурсы и компетенции для достижения сформулированных технологических целей.

Программа Clean Aviation (преемница Clean Sky) с бюджетом свыше 4 млрд евро нацелена на разработку экологических авиационных технологий следующего поколения [13; 10]. Принципиальной особенностью модели является конкурсный отбор проектов и требование софинансирования со стороны частного сектора (не менее 50 %). Это обеспечивает не только дополнительное привлечение внебюджетных средств, но и рыночную верификацию перспективности разрабатываемых технологий. Важно подчеркнуть, что европейская модель демонстрирует эволюцию от

поддержки разрозненных проектов к формированию целостных инновационных экосистем.

Разработанная в 2025 г. Aviation Research & Innovation Strategy (ARIS) задаёт три стратегических направления инвестиций: технологии самолётов следующего поколения, эффективное управление воздушным движением и сквозные обеспечивающие технологии, включая цифровизацию производства и технического обслуживания [12]. Мониторинг результативности осуществляется на основе системы ключевых показателей, включающих не только технологические достижения, но и параметры коммерциализации, снижения экологического воздействия, вовлечённости малого и среднего бизнеса.

Данная модель непосредственно предполагает переход к сетевой модели управления инновациями, координирующей взаимодействие государства, корпораций, НИИ и университетов на основе единых цифровых стандартов. Следует отметить, что механизмы проектного финансирования, реализованные в Clean Aviation, создают основу для внедрения системы увязки объёмов поддержки с достижением целевых показателей цифровой зрелости, поскольку предполагают регулярный мониторинг и оценку результативности проектов.

Корпоративно-партнёрская модель реализуется на уровне крупнейших мировых ТНК авиастроения Airbus, Boeing, выступающих организаторами ГЦСС, и предполагает выстраивание инновационных экосистем вокруг головных компаний. Наиболее показательным примером выступает инициатива Airbus "start-up 2 partner", запущенная в 2015 г. и ставшая механизмом интеграции внешних инноваций [7].

Ключевой элемент модели – предоставление малым инновационным компаниям доступа к экспертизе, инфраструктуре прототипирования и рыночным сетям корпорации на ранних стадиях развития, когда традиционные рыночные механизмы ещё не работают. Процесс включает несколько этапов: отбор стартапов через открытые конкурсы, совместные пилотные проекты с предоставлением технической поддержки, оценку результатов и принятие решения о стратегическом партнёрстве. За шесть лет работы инициативы было проанализировано более 600 стартапов, реализовано 30 совместных проектов, 10 партнёрств вошли в постоянный портфель компании.

Данный подход позволяет крупной корпорации преодолевать ограничения собственных НИОКР-структур, неизбежно страдающих бюрократизацией и организационной инерцией. Одновременно решается задача использования внешних компетенций без необходимости прямого поглощения компаний. Параллельно Airbus развивает систему корпоративных венчурных инвестиций Airbus Ventures, ориентированную на более поздние стадии и более крупные вложения.

Этот опыт позволяет сделать вывод о результативности архитектуры системы управления инновациями авиастроительного холдинга, предусматривающей создание единого центра компетенций по цифровым технологиям и переход к гибридной организационной структуре. Именно

такая структура способна обеспечить эффективное взаимодействие с внешними контрагентами и научными организациями, снижая транзакционные издержки и повышая скорость внедрения инноваций.

Национально-стратегическая модель характерна для Китая и Бразилии, осуществляющих догоняющее развитие и форсированное создание национальных авиастроительных компетенций. Наиболее репрезентативным в современных условиях выступает опыт Китая, демонстрирующий системный подход к стимулированию инноваций в гражданском авиастроении.

В декабре 2025 г. Управление гражданской авиации Китая СААС выпустило руководство по реализации инициативы «Искусственный интеллект + гражданская авиация», определяющее требования к ускоренной интеграции технологий ИИ в безопасность полётов, эксплуатацию, пассажирский сервис, логистику и регулирование [8]. Документ устанавливает целевые ориентиры: к 2027 г. предполагается достижение интеграции ИИ во все ключевые сферы гражданской авиации, а к 2030 г. – полномасштабное внедрение с созданием соответствующих систем управления и обеспечения безопасности.

Параллельно реализуются меры по совершенствованию законодательной базы. Вторая редакция закона КНР «О гражданской авиации» включает специальный раздел, посвящённый стимулированию развития, где закрепляются нормы о поддержке инноваций в авиастроении, развитии системы «предприятие – рынок – образование – исследования», поддержке НИОКР в области ключевых технологий, совершенствовании конструкторских способностей в создании крупных самолётов и передовых двигателей [9]. Особого внимания заслуживает включение в законодательство положений об оптимизации распределения воздушного пространства, создании регулирующих платформ и формировании систем сертификации и управления полётами.

Важный элемент модели – использование государственных закупок как инструмента стимулирования инноваций. Программа поддержки бразильской Embraer на ранних этапах включала не только прямое финансирование, но и гарантированный заказ со стороны государства на военно-транспортные версии самолётов, что позволило компании пройти начальный этап становления и выйти на международные рынки [6].

Данный пример подтверждает соображение о необходимости увязки объёмов и форм государственной поддержки с поэтапным достижением целевых показателей цифровой зрелости и технологического развития. Опыт Китая в стратегическом планировании цифровой трансформации, где целевые показатели внедрения технологий ИИ увязаны со сроками и этапами развития отрасли представляет существенный интерес.

Помимо трёх базовых моделей, важный опыт демонстрирует региональный опыт формирования инновационных экосистем. Испанская инициатива Civil UAVs Initiative (CUI), реализуемая Агентством инноваций Галисии (GAIN) с 2015 г., представляет собой пример успешного

государственно-частного партнёрства, ориентированного на развитие беспилотных авиационных систем [14].

Стратегия умной специализации региона позволила идентифицировать аэрокосмический сектор как приоритетный для трансформации традиционных промышленных цепочек создания стоимости. Механизм реализации включает заключение контрактов с крупными корпорациями на предоставление государственных услуг с использованием дронов, в частности срочная транспортировка для хирургических операций органов и крови, поиск пропавших, борьба с пожарами, надзор за рыболовством. Это обеспечивает гарантированный спрос и привлечение частных инвестиций в развитие инфраструктуры, а также стимулирует сотрудничество с местными малыми и средними предприятиями, исследовательскими организациями и системой образования. Результаты инициативы показательны: при бюджетных инвестициях 85,8 млн евро в 2015–2020 гг. удалось привлечь 164,7 млн евро частных средств, вовлечь более 50 участников, реализовать свыше 35 проектов НИОКР, создать 15 новых малых и средних предприятий и аэрокосмическую инженерную школу [14]. Ключевыми факторами успеха выступили: сотрудничество с опытными транснациональными корпорациями для формирования промышленной ткани вокруг Галисийского аэрокосмического центра, поддержка инновационного предпринимательства, создание необходимой инфраструктуры и реализация долгосрочных образовательных программ. Инструменты стимулирования спроса, реализованные в CUI, в частности государственные закупки инновационной продукции, механизмы гарантированного спроса, создают устойчивый рынок для новых разработок и снижают инвестиционные риски частного бизнеса, что может быть воспроизведено в российских условиях применительно к таким перспективным сегментам как беспилотная авиация и цифровые услуги. Характерные черты трёх моделей управления инновациями применительно к авиастроению представлены в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ моделей стимулирования инноваций в авиастроении

Параметр	Программно-целевая (ЕС)	Корпоративно-партнёрская (Airbus)	Национально-стратегическая (Китай)
Роль государства	Равноправный партнёр, координатор	Создание общих условий, косвенная поддержка	Главный инвестор, стратегический планировщик
Основные инструменты	Совместные технологические инициативы, софинансирование	Корпоративные акселераторы, венчурные фонды, открытые инновации	Госзакупки, льготное кредитование, целевые программы, законодательное регулирование
Взаимодействие с бизнесом	ГЧП на проектной основе, конкурсность	Интеграция стартапов	Административное регулирование,

Параметр	Программно-целевая (ЕС)	Корпоративно-партнёрская (Airbus)	Национально-стратегическая (Китай)
		экосистему корпорации	директивное планирование
Учёт цифровой трансформации	Отдельное направление ARIS, цифровизация производства	Цифровые платформы для взаимодействия со стартапами	Целевые показатели внедрения ИИ, цифровое законодательство
Оценка результативности	Технологические достижения, коммерциализация, вовлечённость МСП	Количество партнёрств, скорость внедрения инноваций	Достижение плановых показателей, создание новых типов ВС

Источник составлено: авторами

Представленные модели не являются взаимоисключающими и в реальной практике могут сочетаться. Для России, с учётом её институциональной специфики, наиболее перспективным представляется синтез элементов программно-целевой модели в части проектного финансирования, совместных инициатив, и корпоративно-партнёрской в части работы со стартапами и создание инновационных экосистем при сохранении за государством стратегической координирующей роли.

Обсуждение

Сопоставление выявленных моделей стратегического менеджмента инноваций в авиастроении позволяет сделать ряд обобщений, существенных для понимания возможностей адаптации зарубежного опыта в российских условиях. Прежде всего, следует отметить, что чистое копирование институтов, доказавших эффективность в иной среде, как правило, приводит к провалу. Успех, например, китайской политики обусловлен не столько набором инструментов, сколько политико-экономической конфигурацией: наличием сильной бюрократии, способной проводить долгосрочную политику, и консолидацией элит вокруг целей развития [17].

Полученные результаты согласуются с выводами Х.-Дж. Чанга о том, что развитые страны, достигнув технологического лидерства, навязывают развивающимся экономикам правила, отличные от их собственной исторической практики [6]. В этом контексте адаптация зарубежного опыта должна учитывать не только формальные механизмы, но и реальные возможности их институционального воплощения. Концепция «предпринимательского государства» М. Мацукато, обосновывающая роль государства как первичного инвестора в прорывные инновации, находит подтверждение в проанализированных кейсах: во всех трёх моделях государство выступает ключевым актором, однако формы его участия существенно различаются [15].

С позиций теории технологических укладов С.Ю. Глазьева, текущий этап развития характеризуется становлением шестого технологического уклада, ядро которого составляют нанотехнологии, биотехнологии,

искусственный интеллект и цифровые платформы [3; 1]. Зарубежные практики стимулирования инноваций в авиастроении отражают эту закономерность: европейская программа Clean Aviation делает акцент на экологичных технологиях, китайская стратегия – на интеграции ИИ, инициатива Airbus – на цифровых платформах взаимодействия со стартапами.

Применительно к российской ситуации можно выделить три группы барьеров, определяющих специфику адаптации зарубежных практик, в частности структурные барьеры, институциональные барьеры, технологические барьеры.

Высокая концентрация авиастроения в России создаёт принципиально иную мотивационную структуру, нежели конкурентная среда в западном авиапроме. Такие механизмы, как венчурное финансирование стартапов, открытые конкурсы, работающие в условиях множества независимых участников рынка, в российском контексте требуют существенной донстройки. Возможным способом смягчения барьера выступает реализация пилотных проектов в отдельных дивизионах ОАК, создание «песочниц» для апробации новых механизмов без риска для основной деятельности.

Российская система управления НИОКР сохраняет многие черты ранее накопленного опыта с акцентом на валовые показатели (количество отчётов, объёмы финансирования), а не на результативность и коммерциализацию разработок [5]. Отсутствует культура проектного финансирования с разделением рисков и ответственности между государством и бизнесом. Преодоление этого барьера требует изменения методик оценки эффективности государственной поддержки, внедрения КРІ, увязывающих объёмы финансирования с достижением целевых показателей цифровой зрелости.

Имеющееся отставание в ряде критических технологий, в частности в авионике, материалах, микроэлектронике требует иных приоритетов, чем в странах-лидерах. Как показывает анализ развития отечественного беспилотного авиастроения, несмотря на успехи в разработке программного обеспечения, пока еще сохраняется зависимость от импорта микроэлектроники и некоторых других компонентов. Это обстоятельство усиливает актуальность поиска адаптируемых практик, но одновременно требует их сочетания с целевыми программами по развитию критических технологий с участием ЦИАМ, ЦАГИ и других отраслевых институтов.

Особого внимания заслуживает необходимость международного научно-технического сотрудничества и кооперации с дружественными странами, в частности с Китаем, Индией, странами ЕАЭС.

Заключение

Проведённый анализ показывает, что в мировой практике сложились три базовые модели стимулирования инноваций в авиастроении – программно-целевая, корпоративно-партнёрская и национально-стратегическая. Каждая модель имеет свою институциональную логику и не может быть механически перенесена в российскую практику без учёта структурных, институциональных и технологических ограничений.

Вместе с тем, отдельные элементы зарубежного опыта обладают потенциалом адаптации. Наибольший интерес для России представляют механизмы проектного финансирования и совместные технологические инициативы, где государство выступает равноправным партнёром, а не просто источником бюджетных средств; практики работы с малыми инновационными компаниями, включая создание корпоративных акселераторов и венчурных фондов при крупных интеграторах; опыт стратегического планирования цифровой трансформации, где целевые показатели внедрения технологий увязаны со сроками и этапами развития отрасли; инструменты стимулирования спроса, включая государственные закупки инновационной продукции и механизмы гарантированного спроса, которые создают устойчивый рынок для новых разработок и снижают инвестиционные риски частного бизнеса.

Ключевым условием успешной адаптации выступает не столько копирование форм, сколько институциональная настройка: создание структур, способных к обучению, внедрение проектных методов управления, увязка объёмов поддержки с достижением целевых показателей цифровой зрелости.

Список литературы

1. Глазьев С.Ю. Мировой экономический кризис как процесс смены технологических укладов // Вопросы экономики. 2009. № 3. С. 26–38. – DOI 10.32609/0042-8736-2009-3-26-38.
2. Глазьев С.Ю. Современная теория длинных волн в развитии экономики // Экономическая наука современной России. 2012. № 2(57). С. 27–42.
3. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. Москва : ВладДар, 1993. 310 с. – ISBN 5-86209-003-7.
4. Дементьев В.Е. Институциональные и технологические факторы экономического развития в современных условиях / В.Е. Дементьев, Н.М. Светлов, В.Л. Устюжанин. Москва : Русайнс, 2025. 248 с. – ISBN 978-5-466-10907-8.
5. Ленчук Е.Б. Формирование институциональной среды промышленного развития в контексте задач импортозамещения // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2014. № 6. С. 7–21. – EDN TBXNLR.
6. Чанг Х.-Дж. Как устроена экономика / Ха-Джун Чанг; перевод с английского Е. Ивченко ; научный редактор Э. Кондукова. – 9-е изд., доп. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2025. 320 с. – ISBN 978-5-00195-285-5.
7. Airbus builds strong business relationships through its "start-up 2 partner" initiative [Электронный ресурс] // Airbus Newsroom. – 2016. – URL: <https://www.airbus.com/en/newsroom/news/2016-08-airbus-builds-strong-business-relationships-through-its-start-up-2-partner> (дата обращения: 10.02.2026).
8. Civil Aviation Administration of China. Guidance on the Implementation of "AI + Civil Aviation" Initiative. Beijing : CAAC, 2025. 42 p.

9. Civil Aviation Law of the People's Republic of China (Second Revision). Beijing : National People's Congress, 2025. 86 p.
10. Clean Aviation. Strategic Research and Innovation Agenda 2025–2030. – Brussels : Clean Aviation JU, 2025. 98 p.
11. Dosi G. Technical change and economic theory / G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson [et al.]. London : Pinter Publishers, 1988. 646 p. ISBN 978-0861878947.
12. European Commission. Aviation Research & Innovation Strategy (ARIS) 2025. Brussels : European Commission, 2025. 74 p.
13. European Commission. Clean Aviation Joint Undertaking. Annual Activity Report 2023. Brussels : European Commission, 2024. 156 p.
14. GAIN (Axencia Galega de Innovación). Civil UAVs Initiative: results and perspectives 2015–2020. Santiago de Compostela : Xunta de Galicia, 2021. 64 p.
15. Mazzucato M. The entrepreneurial state: debunking public vs. private sector myths. London : Anthem Press, 2013. 237 p. ISBN 978-0857282521.
16. Perez C. Technological revolutions and financial capital: the dynamics of bubbles and golden ages. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2002. – 224 p. ISBN 978-1840649222.
17. Rodrik D. One economics, many recipes: globalization, institutions, and economic growth. Princeton : Princeton University Press, 2007. 263 p. – ISBN 978-0691129518.

Об авторах:

КОНИНА Наталия Юрьевна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой Менеджмента, маркетинга и ВЭД Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России – (МГИМО МИД России), (119454, г. Москва, пр. Вернадского, д. 76), e-mail: nkonina777@gmail.com, ORCID 0000-0002-1186-7 596, SCOPUS ID 57202468228.

ДВОЙНИКОВ Александр Александрович – исполняющий обязанности генерального директора ФГБУ «ДИРЕКЦИЯ научно-технических программ» Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (123557, г. Москва, ул. Пресненский Вал, д. 19/1), e-mail: a.a.dvoynikov@yandex.ru , a.dvoynikov@fcntp.ru; ORCID 0009-0006-1635-6759, SCOPUS ID 57197809633.

Strategic management of innovations in aircraft manufacturing: international experience and potential for application in the Russian Federation

N.Yu. Konina¹, A.A. Dvoynikov²

¹ FGAOU VO “Moscow State Institute of International Relations (University)”,
(MGIMO MFA), Moscow

² FGBU “STP Directorate”, Moscow

This article examines international experience in stimulating innovation in the aircraft manufacturing industry and assesses the potential for its adaptation in the Russian Federation in the context of digital transformation and the objectives of achieving technological sovereignty. Using a comparative analysis and an institutional approach, this article systematizes the experience of the European Union, the United States, China, and individual regional initiatives. Three basic models of industry innovation policy are identified: program-targeted, corporate-partnership, and national-strategic. Particular attention is paid to public-private partnership tools, mechanisms for integrating small innovative businesses, and stimulating demand for innovative products. It is concluded that it is fundamentally possible to adapt certain elements of international experience while taking into account the structural, institutional, and technological constraints of the Russian economy. Directions for improving the domestic system for incentivizing innovation in the civil aircraft industry are proposed.

Keywords: *aircraft industry, management, government support, industrial policy, innovation management, technological sovereignty, digital transformation, digital maturity, KPIs, public-private partnerships, innovation ecosystem.*

About authors:

KONINA Natalia Yuryevna – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, Marketing, and Foreign Economic Activity, Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (MGIMO) (119454, Moscow, Vernadsky Av., 76), e-mail: nkonina777@gmail.com, ORCID 0000-0002-1186-7596, SCOPUS ID 57202468228.

DVOYNIKOV Alexander Aleksandrovich – Acting Director General of the Federal State Budgetary Institution "Directorate of Scientific and Technical Programs" of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation (123557, Moscow, Presnensky Val St., Building 19/1), e-mail: a.a.dvoynikov@yandex.ru, a.dvoynikov@fcntp.ru; ORCID 0009-0006-1635-6759, SCOPUS ID 57197809633.

Статья поступила в редакцию 22.02.2026 г.

Статья подписана в печать 15.03.2026 г.