

# Модель суверенной акселерации



**А.Л. Силинг**

кандидат экономических наук,

**К.Е. Потапов,**

замдиректора АНО «Платформа НТИ»

**Г**лобальная (в реальности — западная) венчурная экономика, где капитал, таланты и успех концентрируются всего лишь в нескольких юрисдикциях и географических центрах, действует как «гравитационная сила», вытягивающая лучшие стартапы и умы из периферийных экосистем.

Поколения технологических предпринимателей в развивающихся странах учатся строить стартапы и реализовывать глобальные амбиции по лекалам ведущих глобальных акселераторов. Они учатся воплощать «американскую мечту», потому что будущее их собственных стран в этих лекалах не предусмотрено.

«Американская мечта» хороша для воспитания американских предпринимателей. Для

любого другого суверенного государства всё это означает, что прямые потери в виде уехавших специалистов измеряются десятками тысяч в год, косвенные потери ещё масштабнее: стартапы регистрируются в зарубежных юрисдикциях и офшорах, интеллектуальная собственность уходит к иностранным инвесторам. Главный вред — не в единичных случаях, а в фундаментальном ослаблении национальной экосистемы, которая теряет наиболее амбициозные и качественные элементы, необходимые для роста.

Осознание этого вызова требует от России дать стратегический ответ — построить модель запуска технологических проектов, устойчивую к внешней финансовой и идеологической «гравитации». Речь идет о создании модели суверенной акселерации, которая предложит инженерным командам не просто предпринимательский успех, но и профессиональный вызов, работающий на национальные интересы. Важно воспитывать пред-

нимателей, готовых расти вместе со своей страной, обретать и воплощать собственную, российскую мечту.

## Зарубежные подходы к акселерации и проблемы их применения

Y Combinator (далее — YC) — один из самых известных технологических акселераторов в мире, стоящий за такими компаниями, как Airbnb, Dropbox и Stripe. Сегодня на этом ландшафте есть и другие яркие акселерационные форматы, но именно модель YC лежит в основе большинства глобальных акселераторов. Сильные стороны YC — мощная сеть выпускников, доступ к топовым инвесторам и культура «стартап-хакинга» (максимальная скорость отработки рыночных гипотез), где главное — скорость итераций. Подход идеален для взрывного роста SaaS-решений (soft as a service), ориентированных на глобальные рынки. Самое главное — модель YC основана на принципе «воронки инноваций», то есть предполагает большую конкуренцию за инвестиции и «естественный отбор», при котором достигается высокий уровень жизненной стойкости стартапов, прошедших акселерацию. Более 50 % компаний продолжают работать спустя 10 лет после завершения акселератора.

Методология YC плохо применима в российских реалиях по нескольким причинам. Во-первых, она требует развитого венчурного рынка и глобально ориентированных инвесторов. Во-вторых, российская экономика нуждается не только в глобальных ИТ-решениях и SaaS-стартапах, сколько в продуктах и сервисах для конкретных отраслей и новых рынков, укрепляющих национальный суверенитет, а это требует совершенно другого фокуса внимания при работе с проектами. В-третьих, культура «fail fast» (быстро тестировать и закрывать неудачные проекты) которая хорошо работает в частном капитале, противоречит российской специфике работы с проектными и корпоративными рисками в системе управления научно-технологическим развитием, поскольку эта система опирается преимущественно на публичные финансы.

В основе западного венчурного подхода лежит стратегия «выхода» (exit strategy) для инвестора, и часто для самих основателей

компаний. На этой стратегии преимущественно строится и движущая сила «воронки» — каждый последующий участник цепочки перепродаж доли стартапа заинтересован в «накачке» его капитализации в расчете на успешный «выход».

В рамках американского технологического и политического ландшафта существует сильное альтернативное видение, бросающее вызов преобладающим западным глобалистским моделям. Одним из его наиболее ярких выразителей является Алекс Карп, сооснователь и генеральный директор компании Palantir Technologies. В своей книге «Технологическая республика» (2025) Карп. Его позиция — это призыв к глубокой переориентации: технологическая элита должна встроиться в проект национального возрождения, подчиняя инженерную мысль не сиюминутной прибыли, а решению масштабных государственных задач, укреплению geopolитического преимущества и формированию новой коллективной цели для общества в эпоху искусственного интеллекта. Карп олицетворяет влиятельную школу мысли США, которая ставит технологический суверенитет, связь государства и частного сектора и четкое национальное целеполагание выше глобалистских и либеральных идей.

**«Американская мечта» хороша для воспитания американских предпринимателей. Для любого другого суверенного государства всё это означает, что прямые потери в виде уехавших специалистов измеряются десятками тысяч в год, косвенные потери ещё масштабнее: стартапы регистрируются в зарубежных юрисдикциях и офшорах, интеллектуальная собственность уходит к иностранным инвесторам. Главный вред — не в единичных случаях, а в фундаментальном ослаблении национальной экосистемы, которая теряет наиболее амбициозные и качественные элементы, необходимые для роста.**

Путь стратегической переориентации, когда развитие технологий становятся не следствием глобальных рыночных трендов, а инструментом национального целеполагания, сегодня сознательно избирают и другие государства. Китай, Индия и страны Ближне-

го Востока активно перестраивают свои инновационные модели, делая ставку на суверенные технологические системы, государственное планирование в ключевых областях и защиту своего цифрового пространства.

В Китае создаются крупные корпоративные и государственные акселераторы, встроенные в экосистемы Alibaba, Tencent и Huawei. Эти программы делают ставку не на «стартапы-единороги», а на технологический суверенитет, интеграцию с промышленностью и выполнение стратегических задач. Китай уделяет большое внимание контролю над капиталом и данными. Он ограничивает свободное движение капитала, поэтому открытая модель YC, где инвесторы со всего мира вкладывают в стартапы, там тоже не работает. Вместо этого акселераторы опираются на фонды госбанков, например China Development Bank или корпоративные инвестиции, например Huawei. Китай поддерживает жесткую привязку акселераторов к госпрограммам, например, «Made in China 2025» или «Цифровой шёлковый путь», где стартапы должны решать конкретные промышленные задачи, а не просто ради привлечения инвестиций.

Общий тренд очевиден: успешная акселерация требует не универсальных шаблонов, а моделей, синхронизированных с локальными рынками, национальными экосистемами, государственными приоритетами и технологическими вызовами суверенных стран.

Традиционные механизмы акселерации, ориентированные на отбор проектов по формальным признакам коммерческой успешности, не решают задач укрепления технологического суверенитета. Нужен переход от шаблонных программ к глубокой диагностике компетенций, разработке индивидуальных траекторий развития и прямому подключению команд к работе с конкретными заказчиками и научными центрами. Цель такой трансформации — создание экосистемы, где каждый проект доводится до стадии внедрения, либо интегрируется и дополняет более крупного игрока.

## Отечественная научно-техническая мысль

Русская научно-техническая мысль часто опережала время, и сегодня именно её насле-

дие могло бы стать основой модели суверенной акселерации.

Николай Фёдоров с его философией «общего дела» и идеей воскрешения предков через науку заложил основы проектного мышления, устремлённого в будущее. Константин Циолковский, мечтавший о космической экспансии, доказал, что даже в условиях мировой войны и изоляции страны можно создавать прорывные теории. Владимир Вернадский, разработавший учение о ноосфере, показал, как наука становится силой планетарного масштаба. Дмитрий Менделеев создал периодическую таблицу химических элементов, чтобы систематизировать знания об известной науке элементах и предсказать появление новых элементов в будущем. Их опыт учит главному: технологии — это не источник обогащения, а способ преобразования реальности. Россия способна ставить перед собой задачи, которые остальной мир пока не осмеливается даже помыслить.

Советские учёные и инженеры Королёв, Курчатов, Лебедев доказали, что технологический суверенитет возможен даже в условиях жёстких внешних ограничений.

### Советский план ГОЭЛРО 1920–1930-х годов

Принятый в сложных условиях после Гражданской войны, план представлял собой не просто программу электрификации, а первый в мире научно обоснованный стратегический документ по реиндустриализации всей экономики, интегрировавший лучшие мировые достижения и инженерную мысль царской России. Его исполнение обеспечивалось созданием специального органа — Государственной комиссии, по электрификации России, которая координировала работу более 200 учёных, инженеров и экономистов. Председателем был назначен Г. М. Кржижановский — учёный-энергетик и организатор, впоследствии первый руководитель Госплана.

Ключевым организационным принципом стала глубокая интеграция науки, образования и промышленности: параллельно со строительством электростанций создавались профильные институты (например, Московский энергетический институт) и разворачивалась массовая подготовка кадров. План реализо-

вался как система взаимосвязанных проектов, где каждая региональная электростанция становилась ядром нового промышленного кластера — от химических комбинатов до металлургических заводов.

### Советский атомный проект

Опыт запуска советской атомной индустрии 1945–1949 годах — уникальный пример эффективной национальной акселерационной системы. В условиях жёстких временных рамок и международной изоляции СССР смог мобилизовать научные, производственные и образовательные ресурсы благодаря четкой организационной модели. Спецкомитет с чрезвычайными полномочиями создал вертикаль управления от научного руководителя Курчатова до конструкторских бюро, НИИ и заводов. Разные коллективы параллельно разрабатывали несколько вариантов решений — этот принцип здоровой конкуренции сегодня воплощен в технологических конкурсах НТИ.

Особого внимания заслуживает кадровая политика проекта: создание «закрытых» кафедр в МГУ и МФТИ, система персонального кураторства и обязательное совмещение теории с практикой на производстве. Атомный проект продемонстрировал важность полного цикла разработки — от добычи урана до испытательных полигонов. Параллельно развивались смежные отрасли: создавали новые приборы, разрабатывали вычислительные машины для расчетов, формировали собственные стандарты.

### Программы «Луноход» и «Энергия — Буран»

Создание «Лунохода» и космического корабля «Буран» стало возможным благодаря уникальной системе научно-технического развития, основанной на технологической независимости. При разработке «Лунохода» (1970 г.) советские инженеры создали принципиально новый тип транспортного средства, способного работать в экстремальных условиях лунной поверхности. Для этого потребовалось разработать специальные сплавы для корпуса, уникальную систему дистанционного управления, новые виды солнечных батарей и инновационную ходовую часть. В 80-х

программа «Энергия-Буран» также потребовала прорывов в сотнях технологических направлений — от теплозащитных материалов до систем автоматической посадки. Каждый компонент создавали в отечественных НИИ и на предприятиях, образуя замкнутую экосистему разработки.

Особенно показателен пример «Энергии», для которого было создано 600 новых материалов и 80 совершенно оригинальных технологических процессов. Над проектом работали 1200 предприятий, научных институтов и 86 министерств и ведомств. Такой подход позволял не копировать зарубежные аналоги, а создавать принципиально новые инженерные решения.

**Общий тренд очевиден: успешная акселерация требует не универсальных шаблонов, а моделей, синхронизированных с локальными рынками, национальными экосистемами, государственными приоритетами и технологическими вызовами суверенных стран.**

Эти проекты реализовывались по модели, которую сегодня можно назвать *прототипом суверенной акселерации*: во-первых, создавались междисциплинарные коллективы, объединяющие учёных, инженеров и производственников. Во-вторых, применялся принцип параллельной разработки — разные конструкторские бюро предлагали свои варианты решений, после чего выбирался оптимальный. В-третьих, обеспечивалась полная производственная цепочка — от фундаментальных исследований до серийного выпуска компонентов.

Опыт советских атомных и космических программ демонстрирует ключевые принципы, которые должны лежать в основу современной суверенной акселерации:

- 1) Опора на фундаментальную науку;
- 2) Ориентация на прорывные, а не догоняющие технологии;
- 3) Компетентная и гибкая система управления инженерным результатом;
- 4) Создание полного производственного цикла;
- 5) Интеграция науки, образования и производства в единую систему.

## Современные российские примеры

Группе компаний «Росатом» удается в сложнейших геополитических условиях удержать мировое лидерство и технологический фронт: от малых модульных реакторов и быстрых нейтронов до атомной медицины.

Российские технологические гиганты Сбер, Яндекс, OZON, WB, VK, Касперский, Positive Technologies и др. демонстрируют формирование в России класса цифровых экосистем, способных конкурировать и лидировать на глобальном уровне. Их успех основан на передовых ИТ-компетенциях, глубокой интеграции сервисов в единые пользовательские платформы и включенности в решение национальных задач.

**Задача суверенной акселерации — помочь каждому участнику вписать свой профессиональный путь и конкретный проект в образ технологического будущего России, в котором создание нового становится способом личностной реализации, заслугой перед профессиональным цехом и вкладом в историю страны. Доход, патенты, рыночный успех — важные, но недостаточные метрики. Истинную энергию прорыва рождает сочетание материального успеха с ощущением сопричастности большому свершению.**

Команда «Спутника» создала успешную частную космическую компанию, сделав ставку Компания на создание сверхлёгких спутников и уникальной целевой аппаратуры. Критическую поддержку на старте также оказало государство.

«Биокад» сфокусировался на самых сложных и наукоемких сегментах фармацевтики. С системной господдержкой компания выросла и создала в России современную научно-производственную школу.

Сегодня как никогда важно не просто изучать, а творчески развивать традиции русской научной и инженерной мысли и современный опыт в контексте новых технологических вызовов. Мир стоит на пороге цивилизационного перелома, когда искусственный интеллект, квантовые вычисления и биотехнологии радикально меняют способы взаимоотношений человека с миром, вторгаясь даже в саму при-

роду человека. России требуется собственная модель управления технологическим развитием, которая:

- будет рассматривать технологии как способ сохранения цивилизационной идентичности;
- мобилизует интеллектуальный потенциал вокруг больших технологических идей по образцу советских атомного и космического проектирования, плана ГОЭЛРО;
- создаст механизмы передачи уникальных достижений нашей научной и инженерной школы будущим поколениям.

## 10 гипотез Модели суверенной акселерации России

### 1. Масштаб мечты

Суверенитет строится не страхом отставания, а магнитом великой цели. Это не задача импортозамещения, а вызов цивилизационного масштаба. Как советские атомный и космический проекты рождались из дерзкого стремления переопределить будущее, так и миссии для новых предпринимателей должны вырастать из грандиозных национальных целей: создание Небесной цивилизации, освоение ресурсов Арктики и Мирового океана, прорыв в квантовых и биотехнологиях, переход к новым типам энергии. Технологический прорыв начинается с форсайта — со смелости вообразить мир, в котором твоя страна создаёт новые правила, отвечая на вызовы, сравнимые с первым полётом в космос. Мечта — это стратегический ресурс.

### 2. Технологический суверенитет<sup>1</sup> как критерий

Соответствие задачам обеспечения технологического суверенитета должно стать ключевым инвестиционным критерием. Приоритет — проектам, способным замкнуть полный

<sup>1</sup> Технологический суверенитет — способность государства разрабатывать и применять критически важные технологии (владеть «ключами» от технологий), чтобы проводить независимую внутреннюю и внешнюю политику и быть конкурентоспособным в мире. Эти технологии позволяют организовать производство товаров в ключевых сферах деятельности общества и государства.

цикл: от фундаментальной идеи и исследования до серийного выпуска и внедрения. Модель технологического суверенитета<sup>2</sup> служит картой для определения критически важных направлений и объективной оценки прогресса в каждой из них. Она же становится основой для выработки совместной технологической политики и развития совместного технологического суверенитета с дружественными государствами.

### 3. Инженерно-технологическая направленность

Суверенная акселерация нацелена на формирование и реализацию конкретных инженерных проектов, а не на абстрактную капитализацию. В приоритете — прикладные исследования и разработки, завершающиеся внедрением или созданием новой технологической компетенции. Эта логика наследует принципы мегапроектов, таких как ГОЭЛРО, «Атомный проект» или «Буран», где создание конечного продукта служило драйвером для «вытягивания» целых отраслей, научных школ и инженерной инфраструктуры.

### 4. Следование традициям русского предпринимательства

Необходимо сознательно опираться на проверенные исторические принципы рос-

<sup>2</sup> Модель технологического суверенитета — российский подход к формированию государственной технологической политики с опорой на развитие сквозных технологий, позволяющих обеспечить базовые потребности граждан в продовольствии, безопасности, энергии, а также создать отрасли нового уклада. АНО «Агентство стратегических инициатив» вместе с АНО «Платформа НТИ» развивает Модель технологического суверенитета — открытый подход к совместному технологическому развитию с дружественными странами. Данная модель была одобрена президентом РФ в мае 2024 года и легла в основу инициативы «Новая технологическая платформа БРИКС», включённой в Декларацию саммита БРИКС в 2024 году. Разработанный подход по формированию Модели технологического суверенитета решает задачи систематизации критических и сквозных технологий и может выступать основой для выстраивания взаимовыгодного сотрудничества между странами. Подробнее: [edfor.ru/publication/opredelenie-prioritetov-tehnologicheskogo-razvitiya](http://edfor.ru/publication/opredelenie-prioritetov-tehnologicheskogo-razvitiya)

сийского делового уклада. Это традиция купеческих гильдий и промышленных династий, где предпринимательство сочеталось с выполнением государственных задач, долгосрочным планированием и социальной ответственностью. Или новгородская модель сетевой кооперации купцов, позволявшая интегрироваться в мировую торговлю, сохраняя суверенитет. Современная акселерация, следуя этой логике, должна культивировать кооперацию вместо атомизированной конкуренции, выстраивая проекты как стратегическое партнёрство команд с государством для решения конкретных национальных задач.

### 5. Сгущение человеческого потенциала

Ключевая метрика — коэффициент концентрации человеческого потенциала (КЧП), отражающий плотность полезных профессиональных контактов в единицу времени. Максимальное «сгущение» — главный приоритет при проектировании акселерационной среды. Каждый контакт ведёт к полезному действию, сокращая время между идеей и реализацией. Эффективность принципа «сгущения» подтверждается опытом проектных интенсивов «Остров/архипелаг», где команды и проекты за считанные дни проходят путь, обычно занимающий несколько месяцев. Такая среда обеспечивает интенсивное развитие за счёт высокой доступности экспертизы, плотности коммуникаций и исключения бюрократии, создавая эффект интеллектуального резонанса, сжимающего время. Для этого требуется не административный координатор, а содержательный архитектор-заказчик — субъект, способный создавать среди «принужденных к будущему», удерживать стратегическую цель, стимулировать честную профессиональную конкуренцию, сплачивая команды вокруг больших вызовов, как это делали Курчатов или Королёв.

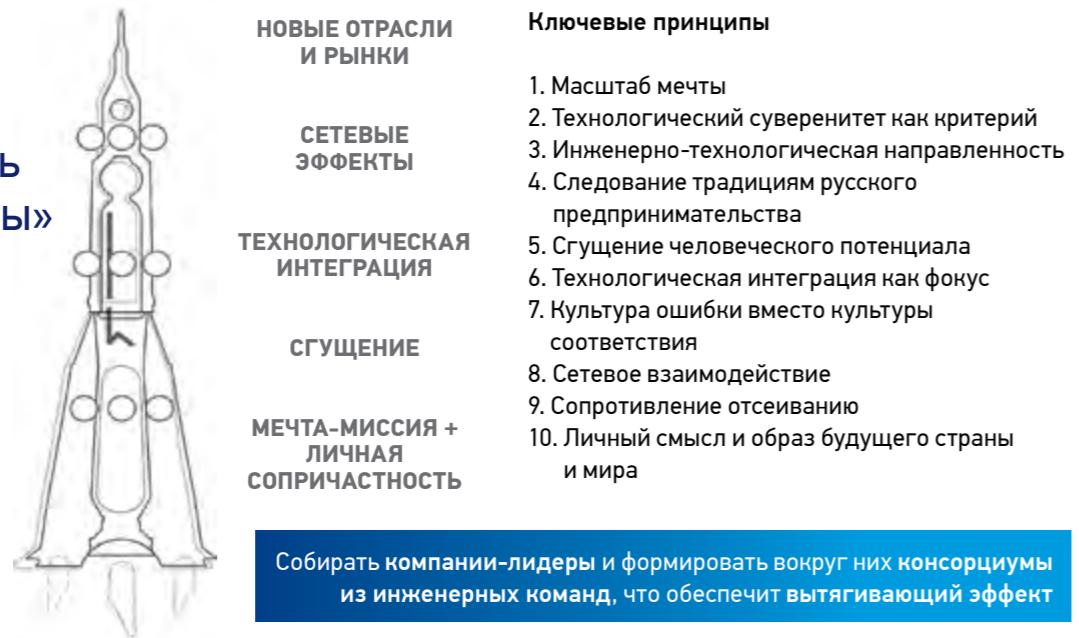
### 6. Технологическая интеграция как фокус

Цель — не набор разрозненных продуктов, а создание взаимосвязанных технологических экосистем, где компоненты взаимодействуют по согласованным стандартам и протоколам. Эффект системы должен превышать

## ✗ Модель «Воронки»



## Модель «Ракеты»



сумму возможностей отдельных модулей. Это требует внедрения общей технологической базы: отраслевых стандартов, открытых протоколов и платформенных решений. Архитектор-заказчик выступает как экосистемный интегратор, задавая не только цель, но и «правила сборки»: технические регламенты, протоколы обмена данными и требования к совместимости. Это позволяет вести разработки распределённо, но с гарантией их последующей стыковки. В результате ускорение получает не отдельная команда, а вся коопeração: решение одной задачи становится фундаментом для десятков других, формируется кумулятивный эффект, недостижимый при изолированной работе. Это воспроизводит принцип замкнутых циклов, характерный для совет-

ских программ, где создание двигателя для ракеты параллельно тянуло за собой развитие материаловедения, приборостроения и вычислительной техники, создавая не продукт, а целостную технологическую отрасль.

### 7. Культура ошибки вместо культуры соответствия

Культура соответствия, где главное — быть удобным, избегать риска и личной ответственности, строго следовать инструкциям и не высовываться, убивает инициативу. Ей должна быть противопоставлена культура обучающейся ошибки, где ключевая ценность — учиться, расти и достигать результата. Чтобы найти работающее решение, нужно перепробовать десятки и сотни неудачных.

1. Основана на экзит-стратегиях
2. Упор на продуктовые и финансовые компетенции
3. Критерии успеха — исключительно коммерческие и финансовые
4. Отсутствует фокус на национальных интересах России
5. На каждой стадии отсеивается большинство проектов, внимание к ним больше не возвращается

Ошибки рассматриваются не как повод для наказания и отсева, а бесценный источник данных, обратной связи и точка роста. Люди сразу сообщают о сбое, поломке или риске, потому что знают: команда сплотится, чтобы решить проблему, а не искать «стрелочника». Ошибка становится точкой пересборки стратегии, а не тупиком. При этом важно, что культура «ошибки» — это не культура безнаказанной халатности. За повторение одних и тех же промахов, нежелание учиться и нарушение этических норм спрос остаётся строгим.

### 8. Сетевое взаимодействие

Модель должна сочетать очные форматы «сгущения» на базе университетов, коворкингов с цифровыми платформами для удалённой совместной работы. В процесс необходимо вовлекать всех участников экосистемы: от школ и колледжей как источников талантов — до исследовательских центров и корпораций как заказчиков, экспертов и полигонов для внедрения.

### 9. Сопротивление отсеиванию

Мы не имеем права разбрасываться людьми и командами. Каждый человек талантлив в своём. Неудачный продукт — не приговор команде. Задача суверенной акселерации — помочь раскрыть потенциал, объединить в сильные команды и расти, решая всё более сложные задачи. Команды должны получать персональных кураторов и экспертов, которые помогут довести разработку до готового продукта, помогут увидеть возможности для усиления самих команд. Проекты, на первый взгляд не имеющие рыночного потенциала, не отсеиваются, а пересобираются или интегрируются в более сильные решения. Это позволяет формировать вокруг компаний-лидеров консорциумы, которые активно включают в работу перспективные инженерные команды, создавая для них системный вытягивающий эффект.

### 10. Личный смысл и образ будущего страны и мира

Великая цель становится движущей силой только тогда, когда она находит отклик в личном выборе и осмыслинном стремлении каждого создателя. Технологический суверенитет

немыслим без ответа на вопрос «зачем?» — не только со стороны государства, но и со стороны инженера, учёного, предпринимателя. Задача суверенной акселерации — помочь каждому участнику вписать свой профессиональный путь и конкретный проект в образ технологического будущего России, в котором создание нового становится способом личностной реализации, заслугой перед профессиональным цехом и вкладом в историю страны. Доход, патенты, рыночный успех — важные, но недостаточные метрики. Истинную энергию прорыва рождает сочетание материального успеха с ощущением сопричастности большому свершению, с осознанием того, что твоя работа меняет технологический ландшафт Родины и мира. Такой подход воспитывает длинную волю — превращает участников в носителей и творцов образа будущего, что дает мотивацию для преодоления многолетних циклов разработки и неизбежных кризисов.

### Резюме.

#### Ракета вместо воронки

Модель суверенной акселерации — это не венчурная «воронка» открытых инноваций, где тысячи случайных стартапов засыпаются ресурсами в надежде, что единицы выживут и покажут рост.

Это «ракета», целенаправленно собранная для полёта к далёкой и амбициозной цели. Её остириё — это конкретная и дерзкая цель-вызов мирового масштаба, которая устремляет ракету в будущее, чтобы преодолеть гравитацию сложившегося уклада. Первая ступень — это мощный стартовый импульс, создаваемый не деньгами, а магнитом этой великой мечты, которая притягивает и концентрирует именно тот человеческий потенциал, что способен на такой прорыв. Пример такой мечты — Небесная цивилизация дронов, господство человека в небе и ближнем космосе.

Вторая и третья ступени — это не просто разгон, а устойчивое горение внутренней энергии коопération, где горючим служит личный смысл и включённость в создание национальной легенды. Двигатель роста — не конкуренция за инвестиции, а стратегическое партнёрство команд. •