



Эволюция и современные формы консалтинга

1. Историческая перспектива

Истоки консалтинга можно проследить с глубокой древности. Уже в античности **советники правителей** выполняли роль своеобразных консультантов – мудрецы при дворе делились экспертным знанием, помогая принимать решения. Например, древнегреческие философы (Сократ и др.) наставляли афинских лидеров, а в Китае Конфуций давал правителям советы по государственному управлению. Эти мыслители не называли себя консалтерами, но по сути были **наставниками элиты**, закладывая основы практики стратегических советов. Аналогичные фигуры существовали повсеместно – от визирей в Египте (Имхотеп) до римских философов-императоров (Марк Аврелий).

В Средние века при монархах существовал институт **придворных советников**. Интересно, что к ним относились не только серьезные сановники, но и, например, **придворные шуты** – за шутовской маской часто скрывался острый ум, позволявший через юмор доносить до короля неприятные истины. Помимо них, при дворах влияли **ученые монахи и богословы**, сочетающие религиозную мораль с практическими знаниями – их советы по аграрным, финансовым или правовым вопросам можно считать прототипом консультаций широкого профиля. Таким образом, еще в феодальную эпоху сформировалась традиция обращаться к внешней мудрости для решения правительственные задач.

Эпоха Возрождения принесла первых **светских стратегов-консультантов**. К примеру, Никколо Макиавелли в своем трактате «Государь» фактически составил руководство по политическому консультированию для правителей. Его прагматичные советы по управлению государством и манипулированию властью – это попытка систематизировать **политический консалтинг** XVI века. Параллельно Леонардо да Винчи, работая при дворах (Милан, Франция), выступал как **«консультант-универсал»** – проектировал фортификации, решал инженерные задачи, придумывал театральные действия для знати. Его разносторонняя деятельность предвосхитила идею, что консультант должен обладать междисциплинарным мышлением и уметь предлагать инновации (аналог современного концептуального дизайна стратегий).

К XIX веку консультации приобретают **институциональные формы**. Промышленная революция породила сложные предприятия, которые нуждались во внешнем совете по организации труда и управлению. **Научный менеджмент** Фредерика Тейлора стал ответом на этот запрос: инженеры-«систематизаторы» с секундомером оптимизировали производственные процессы. Тейлор и его последователи фактически работали консультантами на фабриках, вводя стандарты эффективности. В 1886 г. в США химик Артур Д. Литтл основал первую официальную **консалтинговую фирму** – она специализировалась на технических экспертизах для бизнеса, вскоре переключившись на «управленческое инженерное дело». Появился новый класс профессионалов – **внешние эксперты, нанятые для решения внутренних проблем** компаний.

Начало XX века ознаменовалось ростом числа таких фирм. В 1914 г. Эдвин Буз открыл компанию, позже ставшую Booz Allen Hamilton. В 1926 г. Джеймс Маккинзи, бывший профессор

бухгалтерского учета, запустил **McKinsey & Company**, заложив основу индустрии управления на уровне топ-менеджмента. Эти фирмы профессионализировали подход: вместо разрозненных советников при предприятиях появились **организации, продающие управленические решения** на проектной основе. Консультанты стали позиционировать себя не просто как инженеры, а как **стратегические советники руководства**.

После Второй мировой войны консалтинг пережил **глобальный взлет**. Восстановление экономики, экспансия международного бизнеса – все это увеличивало спрос на экспертизу. McKinsey, уже зарекомендовав себя в США, начала открывать офисы в Европе и Азии. В 1963 г. Брюс Хендерсон основал **Boston Consulting Group (BCG)**, привнеся более аналитический, научный стиль консультаций. Именно BCG предложила знаковый инструмент – **матрицу «рост-доля»** (BCG Matrix) для портфельного анализа компаний, который стал «игрой в четырех квадрантах» для корпоративных стратегов. Появление таких фирменных **стратегических концепций** ознаменовало **золотой век стратегического консалтинга** (1960–1970-е гг.), когда консультанты стали постоянными спутниками топ-менеджеров, а их модели – частью бизнес-школ. В этот же период в 1973 г. возникла **Bain & Company**, сделавшая акцент на внедрении рекомендаций и разделении рисков с клиентом (подход «результат превыше всего»).

К концу XX века консалтинговая отрасль **диверсифицировалась и укрупнилась**. Помимо стратегических бутик-фирм, на сцену вышли **«большая четверка»** (PwC, Deloitte, EY, KPMG), эволюционировавшие из аудиторских компаний и начавшие предлагать ИТ- и финансовый консалтинг. Консультанты стали консультировать по всему – от логистики и HR до корпоративных преобразований. Совокупный охват рынка достиг глобальных масштабов, а общий имидж профессии – «полированная, профессиональная, вооруженная фирменными рамками (frameworks)» дисциплина.

Сегодня консалтинг продолжает развиваться, отражая новые реалии. Ему предшествовали **древние советники**, но современные консультанты – продукт **Индустриальной эры и века менеджмента**. Пройдя путь от придворных мудрецов и учителей принцев до транснациональных корпораций (McKinsey, BCG и др.), консалтинг превратился в неотъемлемый элемент принятия решений в бизнесе и государстве. Однако его **корни – в универсальной человеческой потребности в мудром совете**, остающейся неизменной с эпохи Гомера до эры искусственного интеллекта ¹.

2. Современные модели консалтинга

Современный консалтинг принял разные формы в разных сферах. Можно выделить несколько основных моделей:

- **Бизнес-консалтинг (стратегический, операционный, управленический).** Классическая форма, представленная фирмами типа McKinsey, BCG, Bain. Цель – повысить эффективность и прибыль компаний, решить бизнес-проблемы. Консультанты работают с топ-менеджментом, дают объективный внешний анализ и рекомендации на основе данных. Методы включают использование аналитических моделей и проверенных методик (например, **SWOT-анализ**, **матрица BCG**, цепочки создания ценности и пр.), глубокие интервью и сбор бенчмарков. Клиенты – корпорации (часто из списка Fortune 500), иногда крупные некоммерческие организации и фонды. Результаты оцениваются по улучшению **бизнес-показателей**: рост выручки и прибыли, усиление конкурентных позиций, оптимизация затрат, успешность внедрения новой стратегии и т. д. Бизнес-

консалтинг обычно **конфиденциален** – отчеты предназначены только для клиента, а имена консультантов могут оставаться в тени, хотя влияние их масштабно.

- **Политический и государственный консалтинг.** Эта модель фокусируется на консультировании **правительств, госорганов, международных организаций** и иногда – политических лидеров лично. Цели – разработка и реализация государственных программ, реформ, политических кампаний, а также консультирование по вопросам отраслевого развития, международной политики. Методы включают анализ политики (policy analysis), подготовку докладов с рекомендациями, **совещательные сессии** с участием экспертов, иногда – проведение опросов общественного мнения, модерацию диалога со стейкхолдерами. Типичные клиенты – правительства (национальные и региональные), министерства, межгосударственные объединения (ЕС, ООН и др.). **Результаты** проявляются в изменениях государственной политики (новые законы, реформированные институты, стратегии развития отраслей). Этот вид консалтинга часто пересекается с деятельностью **think tank** (аналитических центров). Однако если классические think tank выпускают публичные исследования, то **консалтинговые компании** могут действовать как закрытые советники по контракту. Интересно, что сегодня глобальные консалтинговые фирмы активно участвуют в государственных проектах: так, McKinsey за последнее десятилетие консультировала по реформам здравоохранения в Британии, экономическим стратегиям в Саудовской Аравии и мн. др., а ее влияние стало сопоставимо с большими аналитическими центрами. **Политический консалтинг** включает также консультирование избирательных кампаний (имидж, стратегия победы на выборах), но в контексте данного анализа больший интерес представляет именно стратегическое советничество государству.
- **Культурный и футурологический консалтинг.** Это относительно новая и **нишевая** форма консультирования, сконцентрированная на **долгосрочных трендах, сценариях будущего и культурных изменениях**. Ею занимаются специализированные агентства по трендам, футурологические бюро, а также подразделения по форсайту при крупных компаниях. Примеры – *Institute for the Future* (Калифорния, некоммерческий форсайт-центр, основанный в 1968 для долгосрочного планирования), **Arup Foresight** (внутренний консалтинговый футуристический отдел глобальной инжиниринговой фирмы), стратегические дизайн-агентства вроде **IDEO** или **Studio MIT Media Lab**. Цель культурно-футурологического консалтинга – помочь клиентам увидеть надгоризонтные тенденции (в обществе, технологиях, потребительском поведении), выработать **видение будущего** и стратегии адаптации. Методы – **форсайт** (структурированное прогнозирование), **сценарное планирование** (разработка альтернативных сценариев развития рынка или общества), исследования трендов (анализ слабых сигналов, зарождающихся субкультур, научных прорывов), **стратегический дизайн** (создание артефактов будущего, визуализации и прототипов возможных продуктов или политик). Клиенты – компании, стремящиеся к инновациям (автопроизводители исследуют будущее транспорта, банки – будущее финансовых технологий и т.п.), государственные органы (для выработки долгосрочных стратегий на 10-20+ лет, например, сценарии развития города или нации), а также крупные НКО и международные организации, которым важно понимать глобальные мегатренды (демография, климат и прочее). **Результаты** такого консалтинга имеют форму **концептуальных отчетов, карт будущего, тренд-буков**, а также стратегических рекомендаций, которые носят более **консультативно-идеологический** характер. Иными словами, футурологический консультант может не давать четкого плана «что делать сейчас», но вооружает клиента пониманием, **к чему готовиться**. В отличие от бизнес-консалтинга, успех здесь труднее измерить: ценность скорее в **инсайтах и предупреждении** о возможных угрозах или возможностях, нежели в мгновенном

финансовом эффекте. Именно поэтому многие футурологические агентства остаются небольшими и специализируются на отдельных темах (например, тренды в поп-культуре, прогноз технологий для конкретной индустрии) – масштабировать такой бизнес сложнее, чем классический консалтинг, ориентированный на ROI.

3. Механизмы работы консалтинга

Консалтинговые организации схожи в подходах к оформлению своих рекомендаций и взаимодействию с клиентами:

- **Продукты консалтинга.** Результат работы консультантов обычно принимает форму **аналитических отчетов, презентаций или стратегических документов**. Это могут быть развернутые доклады (white papers) с глубоким анализом отрасли или проблемы, **дорожные карты** (roadmaps) с поэтапным планом внедрения изменений, **презентационные слайды** (slide decks) с ключевыми выводами и рекомендациями, иногда – **манифесты** с изложением нового подхода или видения (особенно в футурологических проектах). Например, итогом классического проекта McKinsey является отчет и презентация для руководства, включающие выявленные проблемы, анализ причин и конкретные рекомендации (что перестроить, куда инвестировать и т.д.). В дизайн-консалтинге (IDEO и др.) продуктом могут быть **прототипы** – модель нового сервиса, визуальный макет концепции – наряду с текстовым отчетом. Таким образом, **«консалтинговый продукт»** – это не физический объект, а **пакет знаний**: тщательно подготовленный совет, оформленный в удобном для клиента формате.
- **Аналитика и визуализация.** В консалтинге большое значение имеет наглядное представление идей. Сложные концепции упрощаются в виде схем, графиков, инфографики. **Аналитическая часть** (сбор данных, модели, расчеты) сочетается с **визуальной подачей** – лучшие фирмы известны умением превращать массив информации в ясные картинки. Классический пример – матрица «рост/доля» BCG, разработанная в 1970-х: она представлена в виде четырехквадрантной диаграммы, где по осям отложены темпы роста рынка и доля компании, а бизнесы распределены по категориям («звезды», «коровы», «вопросы», «собаки»). Эта наглядная схема сделала сложную идею портфельного анализа понятной даже неспециалистам и широко распространилась в бизнесе. Консультанты активно используют **презентации** (PowerPoint – их рабочий язык), насыщенные графиками и диаграммами, чтобы донести мысль до занятых руководителей за несколько минут чтения слайда. Для **футурологических отчетов** характерны **карты трендов** – визуальные ландшафты, показывающие связи между явлениями, и **иллюстрации сценариев** (например, вымышленные новостные статьи из будущего). Комбинация строгой аналитики и креативной визуализации повышает убедительность консалтинговых рекомендаций – данные подкрепляются **образами**, говорящими сильнее слов.

Пример матрицы роста/доли (Growth-Share Matrix) от BCG – один из классических визуальных инструментов стратегического консалтинга. Матрица делит бизнес-портфель компании на четыре квадранта: «звезды» (высокая доля на быстрорастущем рынке), «дойные коровы» (высокая доля на стагнирующем рынке), «трудные дети» (низкая доля на растущем рынке) и «собаки» (низкая

доля на низкорастущем рынке). Такой графический анализ помогает решать, какие направления бизнеса развивать, а какие – сокращать, и стал повсеместно применяться стратегами.

- **Форматы взаимодействия.** Консультирование может происходить в разных форматах – от кулуарных встреч до публичных мероприятий:
- **Закрытые советы для элит:** Многие консалтинговые проекты проводятся конфиденциально. Команда консультантов работает внутри компании или правительства, регулярно докладывая только узкому кругу лиц (CEO, министрам). Решения принимаются за закрытыми дверями, а роль консультантов часто не афишируется. Такой формат обеспечивает доверительность и позволяет лидерам присваивать результаты (что нередко и требуется).
- **Стратегические сессии и воркшопы:** Консультанты нередко организуют совместные с клиентом интерактивные сессии. Например, **стратегические офсайты** – выездные встречи топ-менеджмента на 1–3 дня, где под модерацией консультантов генерируются идеи и принимаются ключевые решения. Консультанты готовят структуру дискуссий, проводят SWOT, фасилитируют диалог между подразделениями. Такой формат особенно свойственен **организационному консалтингу** (разработка миссии, трансформация культуры и пр.).
- **Открытые конференции и отчёты:** Некоторые консалтинговые фирмы (особенно **think tank**-ориентированные) публикуют часть исследований публично и организуют конференции. Цель – заявить о экспертизе, повлиять на отраслевые дискуссии и привлечь клиентов. Пример – ежегодные отраслевые отчеты Deloitte, конференции TED-like от McKinsey Global Institute. В этих случаях консалтер выступает почти как академический исследователь, предоставляя контент широкой публике.
- **Индивидуальное менторство и коучинг:** Особый формат – когда консультант фактически становится **наставником** лидера. Это распространено в политике (советники глав государств), а в бизнесе – в форме **executive coaching** для CEO. Консультант встречается тет-а-тет с руководителем, обсуждает проблемы, делится опытом, задает вопросы для развития мышления. Здесь важны **доверие и психологическая совместимость**. Формально это тоже консалтинг (помощь в принятии решений и росте), но более персонифицированный, нежели командный проект.
- **Источники дохода. Классическая модель монетизации** консалтинга – проектная оплата. Клиент и фирма оговаривают объем работ и стоимость (фиксированная сумма или почасовая оплата/гонорар). При успешной репутации консалтеры могут брать очень высокие ставки, фактически продавая **экспертное время своей команды**. Например, в 2020-х день работы консультанта топ-уровня может стоить компании-заказчику тысячи долларов. Однако существуют и иные модели:
- **Подписка на аналитические услуги:** Некоторые фирмы (в частности, IT-аналитика вроде Gartner) продают годовую подписку, дающую доступ к базе исследований, регулярным консультациям аналитиков и эксклюзивным вебинарам. Клиенты – сразу десятки и сотни компаний, модель ближе к информационному сервису.
- **Членство и клубы:** Сходный подход – **клубная модель**, когда организация (или индивидуалы) платят членский взнос и становятся участниками **консультативного клуба**. Например, **Всемирный экономический форум (WEF)** во многом финансируется за счет членских взносов компаний, которые затем участвуют в инициативах форума, получают аналитическую поддержку. Также некоторые think tank предлагают корпоративным спонсорам особые условия доступа к исследованиям и экспертам через программы партнерства.

- **Гранты и контракты:** В сфере государственного и социального консалтинга нередки **гранты** от правительства, фондов или международных организаций на выполнение исследования или консультационного проекта. Например, консалтинговые фирмы выигрывают тендеры Всемирного банка или Евросоюза, получая финансирование под конкретные задачи развития (исследование, обучение, внедрение реформ).
- **Долгосрочные альянсы:** Иногда консалтинговая фирма заключает **долгосрочное соглашение** с клиентом (3-5 лет и более) и становится своего рода **внешним партнером по развитию**. В обмен на регулярную фиксированную плату (ретейнер) консультанты готовы по первому требованию подключаться к разным задачам компании. Такая модель обеспечивает стабильный доход, но требует от консалтинговой фирмы наличия достаточно **широкого профиля** экспертизы (чтобы быть полезными в разных вопросах).
- **Косвенные источники:** Для **культурно-футурологических** организаций возможны нестандартные доходы – например, продажа книг, образовательных продуктов (курсов по форсайту, мастер-классов), спонсорство от корпораций, желающих ассоциироваться с «футуристическим» брендом. В целом же, финансовая устойчивость консалтинга часто достигается **диверсификацией**: крупные фирмы комбинируют проекты, подписки, публичные мероприятия (спонсируемые) и т.д. Так они сглаживают риски падения спроса в каком-то одном сегменте.

4. Факторы успеха и неудачи

История консалтинга дает богатый материал для анализа причин успеха и провалов разных подходов. Рассмотрим, почему одни консалтинговые модели стали глобально влиятельными, а другие остались нишевыми.

Почему McKinsey и BCG стали мировыми центрами влияния? Эти фирмы (наряду с парой аналогов) фактически **создали современную модель консалтинга** и закрепили за собой статус лидеров. Среди ключевых факторов их успеха:

- **Ранняя институционализация и стандарты качества.** McKinsey с момента основания в 1926 г. сделал акцент на **системных методологиях**: фирма ввела четкие стандарты анализа, проверки гипотез, представления рекомендаций. Это создало доверие клиентов – консультанты стали ассоциироваться с профессионализмом и научным подходом. BCG в 1960-х добавила свои стандарты, популяризовав **стратегические концепции** (матрица, опытные кривые и пр.), которые по сути стандартизировали стратегическое планирование. Формирование **проприетарных методик** и терминологии (например, термин «вопросительный знак» или «дойная корова» из матрицы BCG) сделало их **незаменимыми интеллектуальными партнерами** для большого бизнеса.
- **Иновации и мыслевое лидерство.** Успешные фирмы не просто обслуживали текущие запросы, но и **формировали спрос новыми идеями**. BCG – пример тому: Брюс Хендерсон активно публиковал эссе и записки для деловой аудитории, бросая вызов устоявшимся подходам и предлагая новые рамки мышления (та же матрица BCG была настоящим «переворотом» для портфельного управления компаниями). McKinsey создала *McKinsey Quarterly* – журнал, где делилась инсайтами в управлении. Таким образом, эти фирмы выступали как **think tank**, усиливая свою репутацию новаторов. Клиенты хотели работать с теми, кто «**придумывает будущее**», а не только исполняет прошлые рецепты.
- **Глобальная экспансия и сеть контактов.** Уже к 1970-м McKinsey и BCG имели международные офисы. Они консультировали правительственные программы (например, McKinsey помогала администрации Эйзенхауэра реорганизовать Белый дом еще в 1950-х)

и крупнейшие корпорации на разных континентах. Это создавало **уникальную базу знаний** (лучшие практики из разных стран, кросс-отраслевой опыт) и **связи с глобальной элитой**. Впоследствии многие бывшие консультанты заняли высокие посты в корпорациях и правительствах, образуя неформальную «диаспору McKinsey/BCG». Например, на 2010-е «алумни» McKinsey заполнили руководящие должности по всему миру – от главы Google до министров. Такая сеть стала **самовоспроизводящимся активом**: фирмы получали заказы через своих бывших сотрудников, поднявшихся на вершину (фактор «наших людей повсюду»).

- **Фокус на измеримых результатах.** С самого начала консалтинг ценился за то, что **принесит ощутимый эффект**. Bain & Co. в 1970-е специально строила имидж ориентированных на результат консультантов, готовых привязать свой гонорар к успеху клиента (например, к росту стоимости акций). Эта философия распространилась: McKinsey, BCG тоже всегда стремились продемонстрировать **влияние своих рекомендаций** – будь то экономия \$X миллионов, вывод компании в лидеры рынка или успешная трансформация. Когда заказчики видели практическую пользу, доверие росло, и фирмы получали **постоянных клиентов** на годы. Многие CEO крупнейших компаний прямо признавали, что при решении важнейших вопросов сразу зовут «стратегических консультантов», потому что те уже не раз доказывали свою полезность.
- **Репутация конфиденциальности и этики (до недавних проблем).** Десятилетиями McKinsey была известна своей **закрытостью и лояльностью к клиенту**: фирма не разглашала, с кем работает и над чем, сотрудники держали рот на замке. Такой **орденский** подход (в сочетании с действительно сильной культурой внутри) внушал клиентам уверенность, что им можно доверить самые чувствительные проекты. Хотя в последние годы репутация топ-фирм омрачилась скандалами, их исторический успех зиждился и на **имидже безупречности** (конфликт интересов тщательно избегался, конфиденциальность – на первом месте, найм – лучших выпускников и т.д.). Можно сказать, McKinsey/BCG стали чем-то вроде **«знака качества»** в мире решений для бизнеса: привлечь их – означало показать акционерам и рынку серьезность намерений (не зря говорят, что приглашение знаменитой фирмы – это еще и политическое прикрытие: «решение мне рекомендовали эксперты, значит, оно обоснованно»).

Почему часть футурологических агентств осталась нишевыми? В противоположность вышеперечисленным гигантам, многие консультации в области футурологии и трендов не выросли в огромные бизнесы и известны лишь узкому кругу. На это влияют следующие причины:

- **Ограниченный рыночный спрос.** Компании и правительства по-прежнему тратят львиную долю бюджетов на непосредственные, прикладные проблемы (повысить эффективность, реформировать процессы). **Долгосрочное прогнозирование** воспринимается как полезное, но *не первоочередное*. В результате специализирующиеся на этом агентства получают меньше заказов. Многие организации привлекают футурологов эпизодически – например, раз в год провести стратегическую сессию – а не на постоянной основе. Такой **разовый характер** спроса затрудняет масштабирование бизнеса.
- **Неочевидность ценности и ROI.** Топ-менеджеры нередко скептичны к футуристическим изысканиям, считая их слишком оторванными от реальности. **Многие лидеры считают форсайт «академическим упражнением, не связанным с ежедневными делами».** Если консалтинговый проект по сокращению издержек может прямо показать экономию, то проект по исследованию 2040 года не даст мгновенной прибыли. Из-за этого

футурологи вынуждены продавать свою работу через *ценность предупреждения* («мы поможем вам не отстать от будущего»), что психологически менее убедительно для бюджета, чем *ценность решения текущей боли*. Такая ситуация приводит к тому, что **футурологи часто остаются «совестью» и «красноречием» индустрий, но не их ежедневными партнерами.**

- **Отсутствие институционализации и капитала.** Нишевые агентства обычно небольшие, состоят из горстки экспертов. Им сложно вложиться в глобальный маркетинг, открытие офисов по всему миру, найм десятков консультантов – попросту нет таких средств (и может не быть амбиций). Некоторые известные футуристы предпринимали попытки вырасти: например, **Global Business Network (GBN)** в 1990-х объединяла влиятельных футуристов и консультировала корпорации по сценариям, но в итоге была поглощена крупной фирмой (Monitor Group) и растворилась. Аналогично, **Toffler Associates** – консалтинговая фирма, основанная футурологом Элвином Тоффлером – работает до сих пор, но остается сравнительно небольшой и незаметной на фоне гигантов. **Консолидация рынка** тоже сыграла роль: крупные стратегические фирмы открыли у себя отделы по форсайту и трендам, переманив часть клиентов, – тем самым независимые футурологи остались с более узкой нишней энтузиастов.
- **Специализация vs. универсальность.** Успешные глобальные фирмы сочетали разные компетенции (стратегия, операции, организационное развитие и т.д.), тогда как футурологические агентства часто очень **специализированы** (например, только анализ потребительских трендов поколения Z, или только форсайт в энергетике). С одной стороны, это их сильная сторона – глубокая экспертиза. Но с другой, при сужении повестки труднее переживать периоды спада интереса к теме. Если тренд на «индустрию 4.0» проходит, а агентство консультировало только по нему – у него проседает бизнес. **Ниши менее устойчивы**, чем широкий консалтинг, который всегда может переключиться на новые горячие темы (появился спрос на ESG – стратегические фирмы тут же развиваются практику устойчивого развития и т.д.).

Тем не менее, **«нишевость» футурологов – не обязательно неудача**. Многие из них осознанно работают в формате бутика, поддерживая свою интеллектуальную независимость и творческую атмосферу, чего сложнее достичь в мегакорпорации. Они влияют на мир опосредованно – через книги, выступления, через обучение новых кадров мышлению о будущем. Но с коммерческой точки зрения, конечно, масштабы не сравнятся с MBB (McKinsey, BCG, Bain), **чьи ежегодные доходы измеряются в миллиардах долларов**, тогда как футурологические фирмы, как правило, на несколько порядков скромнее.

Баланс между «практическими результатами» и «видением будущего». Из вышесказанного видно, что устойчивость консалтингового бизнеса требует баланса. Фирмы, сумевшие сочетать **конкретную пользу здесь и сейчас с дальновидным видением**, добиваются наибольшей устойчивости. McKinsey и BCG потому и преуспели, что продают клиентам не только решение текущей проблемы, но и доступ к передовому мышлению (предвидение конкуренции, глобальные тренды) – **«лучшее из обоих миров»**. Напротив, фирмы, ударяющиеся в крайности, рисуют: - Чисто **оперативный консалтинг**, заточенный лишь на краткосрочный эффект (например, только снижение затрат), может быстро утратить ценность – таких консультантов заменяют внутренние отделы компаний или ИИ-инструменты, когда задача становится рутинной. - Чисто **концептуальный консалтинг**, который генерирует красивые идеи без дорожной карты реализации, разочаровывает клиентов: как заметил один лидер, «нам не нужны еще прекрасные презентации о будущем, нам нужно понять, что делать завтра утром».

Поэтому современные топ-фирмы стремятся усилить и **аналитическую глубину, и креативность**. Bain, традиционно ориентированная на внедрение, сейчас инвестирует в собственный футуристический исследовательский центр. McKinsey создала *McKinsey Global Institute*, проводящий исследования мегатрендов (автоматизация, урбанизация и т.д.), то есть выполняющий роль *think tank* внутри фирмы. С другой стороны, футурологические конторы, чтобы оставаться нужными, стараются привязывать свои прогнозы к **принимаемым сегодня решениям** – разрабатывают вместе с клиентами «**дорожные карты будущего**» (например, что делать в ближайшие 5 лет, чтобы подготовиться к сценарию X в 15-летней перспективе). Таким образом, урок успехов и неудач в том, что **консалтинг должен давать и видение, и действие**. Баланс «сегодня и завтра» делает модель устойчивой к смене конъюнктуры.

5. Сравнительный анализ

Различные виды консалтинга – бизнес-, государственный, футурологический – имеют свои особенности во взаимодействии с властью, корпорациями и обществом. Важны также возникающие гибридные формы, сочетающие элементы нескольких моделей.

Взаимодействие с властью (государственными структурами). - **Бизнес-консалтинг** традиционно фокусировался на частном секторе, но в последние десятилетия активно проник в сферу госуправления. Многие правительства прибегают к услугам топ-фирм для повышения эффективности аппарата, разработки экономической политики, цифровой трансформации государственных услуг и т.д. Например, консалтеры участвовали в реформировании вооруженных сил, систем здравоохранения, создании агентств инноваций по всему миру. В результате **граница между бизнес- и гос- консалтингом размывается**: те же McKinsey и BCG имеют крупные практики **Public Sector**, соревнуясь с классическими think tanks за влияние на политику. С другой стороны, правительство – специфичный клиент, требующий учета политического контекста, общественных интересов; не все бизнес-модели тут приживаются (нельзя, к примеру, взять процент от «прибыли государства» как от прибыли корпорации). Но тренд ясен: **консультанты стали теневыми игроками госуправления** во многих странах, предоставляя технократические решения взамен традиционных бюрократических процедур. Это вызывает и критику (за закрытость, коммерциализацию политики), и признание (за эффективность).

- **Государственный/политический консалтинг** по определению встроен во **властные институты**. Think tanks исторически играют роль «внешних мозгов» для правительств: специалисты, не обремененные текущими делами, генерируют стратегии на перспективу. Такие организации, как Rand Corporation (изначально консультировавшая BBC США), Brookings Institution, Chatham House, Фонд Карнеги и многие другие, повлияли на курс множества политик. Они взаимодействуют с властью как **неофициальные советники** – через доклады, брифинги, личные связи. Многие политики сами вышли из think tank, или наоборот, после госслужбы уходят работать в аналитические центры. Кроме того, **политконсультанты** занимаются предвыборными кампаниями: здесь взаимодействие с властью опосредовано – консультант встает на службу кандидату, чтобы привести его к власти (через технологии PR, социологию, дебаты и т.п.). После выборов такие специалисты часто получают посты советников. Таким образом, **модель взаимодействия** – глубоко персонализированная, базирующаяся на доверии между лидером и его советчиком (пример – образ «серого кардинала»). Для общества эта деятельность зачастую непрозрачна, хотя и чрезвычайно влияема.

• **Футурологический консалтинг** взаимодействует с властью более **эпизодически**. Некоторым странам свойственно институционализировать форсайт: например, в Сингапуре при правительстве есть подразделение стратегического foresight, в ОАЭ проводятся регулярные «Future Councils». Часто к этому привлекаются и внешние футурологи. Но в большинстве случаев государство обращается к футуристам на разовой основе – провести сценарный анализ для стратегии до 2050 года, подготовить доклад о будущем рынка труда и т.п. Влияние футурологов на власть во многом **опосредовано через общественное мнение**: они выпускают книги, доклады (например, знаменитые отчеты «Global Trends» национальных разведок), которые читают чиновники и могут учитывать их. Однако системной, постоянной работы футурологов с органами власти мало. Исключения – **советники по науке и технологиям** при главах государств, куда могут входить футуристы; или, скажем, программа Millennium Project (глобальная НКО), которая по поручению ООН собирает мнения экспертов о будущем человечества. В целом же футурологический консалтинг пока **не так институционально встроен во власть**, как бизнес-консалтинг – возможно, потому что политики мыслят сроками выборов и бюджета, и горизонт 15+ лет для них вторичен.

Взаимодействие с корпорациями (бизнесом). - **Бизнес-консалтинг и корпорации** – это естественный тандем. Консультанты фактически дополняют организационную структуру компаний: например, многие корпорации для реализации новых проектов предпочитают нанять команду консультантов, нежели держать раздутый штат аналитиков. **Взаимодействие плотное**: консультанты могут месяцами работать на территории клиента, интервьюировать сотрудников, совместно разрабатывать решения. Нередки случаи, когда **консультанты становятся топ-менеджерами** (клиент переманивает консультанта на постоянную работу) – т.е. границы проницаемы. Влияние на бизнес огромно: от советов консультантов зависели судьбы многомilliардных слияний, смены стратегий развития, глобальные реорганизации компаний. Можно сказать, **консалтеры – часть корпоративной экосистемы**: советы директоров привыкли привлекать их для независимого взгляда, инвесторы – обращают внимание, что «в компании работает известная фирма, значит, планируется что-то важное». Сами корпорации иногда **настороженно** относятся к консалтингу (опасаясь, что внешние люди навязывают свои решения или деморализуют персонал), но в конкурентной гонке зачастую **нет выбора**: если ваш конкурент сделал проект с МВБ и улучшил показатели, вам тоже придется обратиться, чтобы не отстать.

• **Политический консалтинг и корпорации.** Здесь связь двоякая. С одной стороны, **think tanks** и политические консультанты зачастую финансируются бизнесом: корпорации спонсируют исследования, заказывают анализ влияния тех или иных регуляций на отрасль и пр. За это они получают **доступ к экспертам** и возможность донести свою позицию до властей. По сути, think tank могут служить **мостом между бизнесом и государством**. С другой стороны, **политические рисковые консультанты** работают напрямую на корпорации, помогая им ориентироваться в нестабильных странах, управлять геополитическими рисками, выстраивать отношения с органами власти. Пример – фирма **Eurasia Group**, консультирующая инвесторов по глобальным политическим рискам. Такие консультанты составляют для компаний отчеты об уровне коррупции, прогноз смены правительства, анализируют законодательные инициативы. Таким образом, хотя основной клиент политконсалтинга – публичный сектор, значительная часть экспертизы востребована и бизнесом, особенно крупным международным. **Лоббистские компании** – тоже форма политического консалтинга, оплачиваемого корпорациями: они официально (и неофициально) продвигают интересы компаний во властных коридорах. Резюмируя, **взаимодействие** тут более закулисное: бизнес «нанимает» политических экспертов, чтобы влиять на политику.

• **Футурологический консалтинг и корпорации.** Многие крупные компании в последние годы осознали ценность **стратегического форсайта** и стали взаимодействовать с футурологами. Например, **автопроизводители** создают футуристические концепты и заказывают исследования о будущем городской мобильности; **IT-компании** сотрудничают с футуристами по вопросам искусственного интеллекта и общества; **потребительские бренды** обращаются к агентствам по трендам, чтобы понять поведение поколения Z. Формы взаимодействия варьируются: кто-то нанимает **штатного футуриста** (как Google нанимал Рея Курцвейла), кто-то **заключает контракт** с консалтинговым бюро на серию воркшопов или докладов. Часто это носит характер **разового вдохновения**: провести сессии для топ-менеджеров, «расширить горизонты мышления», бросить вызов устоявшимся предположениям о будущем рынка. После этого компания может без футурологов продолжить работу, переваривая инсайты. Однако некоторые компании выстраивают **постоянные отношения**: например, **Arup** интегрировала форсайт-команду внутрь бизнеса, **Microsoft** периодически издает совместно с футурологами отчеты о будущем (как элемент маркетинга и стратегии). Для корпораций футурологи ценны тем, что **предоставляют взгляд со стороны, не скованный корпоративной политикой и квартальной отчетностью**. Они могут поднять темы, на которые внутри компании «не хватает времени думать». Но повторимся: главная сложность – это конверсия идей в действия. Поэтому наиболее успешен формат, когда футурологи работают в паре с внутренней командой стратегии компании, помогая **перевести сценарии в решения**.

Взаимодействие с обществом. - **Бизнес-консалтинг и общество:** прямого взаимодействия почти нет. Консультанты не работают с гражданами или широкими массами, их фокус – организации. Тем не менее, **косвенное влияние на общество** огромно. Решения, принятые по совету консалтеров, влияют на сотрудников (например, массовые увольнения при реорганизациях), на потребителей (изменение продуктовых линеек, ценовой политики), на города (когда советники разрабатывают программы урбанистических реформ) и т.д. Известны случаи, когда совет консалтинговой фирмы правительству приводил к **спорным последствиям**, вызывая общественное обсуждение: к примеру, рекомендации по экономии бюджета могли обернуться сокращением соцрасходов и протестами. Но важно, что сами фирмы обычно **остаются за кадром**: общество может негодовать на правительство, не зная, что так посоветовали консультанты. Исключение – ситуации, когда утечки или расследования СМИ ставят консалтинг в центр внимания (как в случае с ролью McKinsey в опиоидном кризисе в США или в скандалах с госзакупками консалтеров). В целом же, **бизнес-консалтинг невидим для общества**: обычные люди в лучшем случае знают названия фирм из новостей, но не представляют деталей их работы.

• **Политический консалтинг и общество:** здесь связь более непосредственная, поскольку речь о **вещах публичных** – политике, реформах, выборах. Think tanks стремятся влиять на **общественное мнение**: публикуют исследования, участвуют в экспертизах в медиа, организуют публичные дискуссии. Их аналитики часто выступают в роли **независимых экспертов** по телевизору или пишут статьи, тем самым воздействуя на восприятие проблем населением. Кроме того, think tanks и политические консультанты могут инициировать **общественные кампании**, разрабатывая информационные поводы, доклады, которые подхватывают СМИ. В демократических обществах это способ донести до власти сигналы «снизу». Также, **консультанты избирательных кампаний** непосредственно работают с обществом, хотя бы опосредованно – через управление агитацией, рекламу, дебатами, мобилизацией избирателей. Успешная кампания меняет поведение миллионов людей (голосование) – и за кулисами зачастую стоят политтехнологи. Однако они обычно не афишируются; общество видит кандидата, а команда кампании остается в тени. В последние годы, правда, **роль политконсультантов**

стала предметом общественного обсуждения – например, история с компанией Cambridge Analytica вызвала мировую дискуссию о скрытом влиянии консультантов на выборы через соцсети. Это подчеркнуло, что **границы этики и прозрачности** в политическом консалтинге сильно волнуют общество.

- **Футурологический консалтинг и общество:** футурологи, как правило, **охотно работают с широкой публикой**. Они проводят открытые лекции, пишут популярные книги о будущем, создают художественные проекты (футуристические выставки, игры). Цель – **образовывать и готовить** общество к грядущим переменам. Например, футурологические центры выпускают **открытые отчеты** о возможных сценариях (будущее труда, климатическая миграция и т.д.), чтобы политики, бизнес и граждане могли совместно обсуждать эти вызовы. В отличие от классических консультантов, футурологи часто используют **креативные формы взаимодействия с массами**: иммерсивные спектакли про будущее, онлайн-курсы по форсайту, конкурсы идей о городе будущего и т.п. Таким образом, они действуют и как **культурные институции**. Конечно, это характерно больше для некоммерческих и академических футурологов. Те, кто работает по контракту с частной фирмой, могут и не делиться своими исследованиями публично (из-за NDA). Но многие сохраняют **философскую миссию – расширять горизонты общества**. Можно сказать, футурологический консалтинг ближе к просветительской деятельности, чем все остальные виды консалтинга. Его влияние на общество менее прямое (он не проводит реформ и не управляет бюджетами), но потенциально **трансформационное** в долгосрочной перспективе – меняет мышление людей, мотивирует молодежь развивать новые навыки, стимулирует общественные дискуссии о прогрессе.

Примеры «гибридного консалтинга». В реальности границы между описанными моделями начинают стираться, появляясь новые организационные формы: - **Консалтинг + Think Tank:** Многие крупные фирмы создали **внутренние аналитические центры**. McKinsey Global Institute, BCG Henderson Institute, Deloitte Insights – все они производят публичные исследования, как классические think tank, но финансируемые за счет консалтингового бизнеса. Например, **McKinsey Global Institute** выпускает доклады по глобальным проблемам (торговля, устойчивость, технология) и таким образом **формирует повестку** для политиков и CEO. В то же время эти доклады служат и маркетингом для самой фирмы. Это пример, как коммерческая структура выполняет **двойную функцию** – и советник частным клиентам, и генератор идей для общества. - **Think Tank + Дизайн + Бизнес-инкубатор:** Существуют организации, сочетающие **исследования, творческий дизайн и практическое внедрение**. Пример – **Новое лабораторное движение** (New Lab Movement) или **инновационные фонды** вроде Nesta (Великобритания) и Sitra (Финляндия). Они проводят исследования (как think tank), затем визуализируют идеи и прототипируют решения (как дизайн-студии), а потом помогают запускать стартапы или пилотные проекты (как бизнес-акселераторы). Таким образом, **аналитика встречается с практикой на выходе** – идеи не остаются на бумаге. - **Стратегический дизайн-консалтинг:** Фирмы вроде **IDEO, Frog, IDEAS** позиционируются и как дизайнеры, и как стратеги. Они могут проектировать новый продукт или сервис для компании (дизайн), но делают это, глубоко анализируя стратегию бренда, поведение рынка (консалтинг). IDEO даже ввела термин **«Strategic Futures»** – материализация стратегии через визуальные образы и прототипы. Тем самым она **соединила футурологию с бизнес-консультированием**: клиент получает не только документ, но и «опыт будущего» – например, команду топ-менеджеров могут провести через смоделированный день из жизни их будущего клиента, чтобы они прочувствовали, как изменить стратегию компании сегодня. Такая синестезия методов усиливает воздействие. - **Консалтинг + сообщество экспертов:** Некоторые современные модели – это **платформы**, где консультирование осуществляется через сеть независимых экспертов. Например, консалтинговые биржи (GLG, HourlyNerd и др.) или платформы вроде Wikistrat (коллективный

краудсорсинг стратегий). Они размывают границу между классическим консалтингом (фирма и штат) и think tank (сообщество интеллектуалов, работающих над проблемой). В таких моделях клиент получает **доступ к коллективному интеллекту** вне рамок одной организации.

В целом, наблюдается тенденция к **гибридизации**: лучшие практики из разных видов консалтинга объединяются, чтобы решить комплексные задачи. Think tanks становятся более прикладными и начинают консультировать (пример – RAND Corporation сейчас не только исследует, но и консультирует правительство США по конкретным программам). Консалтинговые фирмы стремятся к **публичной легитимности**, выходя на площадки идей (публикуют рейтинги, индексы, как сделали KPMG, Deloitte и др.). Дизайнерские и культурные организации берут на себя роли **советников по смыслам и ценностям**, чего раньше не делал бизнес-консалтинг.

Как отмечается в обзорах, **границы между консультированием и всем остальным стираются** – консультанты лезут в сферу IT, креатива, НКО, а те, в свою очередь, оказывают консультационные услуги корпорациям. Это ответ на усложнение мира: проблемы сейчас многофакторные (и технология, и общество, и экономика связаны), поэтому и консалтинговые модели вынуждены смешиваться, предлагая **интегральный подход**.

6. Выводы для WISE

Итак, как может выглядеть консалтинг **нового типа**, если применить все вышеприведенные уроки к институту WISE? WISE позиционируется не просто как консалтинговая фирма, а как **институт** – с образовательной, культурной, мыслительной миссией. Исходя из этого, консалтинговое направление WISE следует строить по принципам, отличным от классического «сервисного» подхода. Ниже – несколько ключевых положений и предложений:

- **От сервисного подхода – к институциональному.** В традиционном консалтинге фирма ждет запроса от клиента («сделайте проект X») и исполняет его. WISE же, будучи институтом, может сама определять повестку: **выявлять проблемы, требующие решения, и инициировать проекты** даже до того, как клиент их осознал. Проще говоря, WISE-консалтинг должен работать на упреждение. Это похоже на роль **think tank**, выпускающего, например, доклад «Будущее такой-то сферы», а затем к WISE обращаются за помощью в реализации изложенных идей. Важно, что WISE при этом не просто раздает идеи бесплатно – он готов дальше сопровождать заинтересованных, но инициатива интеллектуального лидерства исходит от него. Таким образом, консалтинг WISE становится **частью большой экосистемы изменений**, а не разрозненными проектами.
- **«Архитектурный» характер работы.** Понятие **«институционально-архитектурный консалтинг»** подразумевает, что WISE помогает **проектировать новые институции, модели и структуры**, а не только оптимизировать существующие. То есть в идеале WISE-консультанты выступают как **архитекторы изменений**: разрабатывают концепции новых организаций, законодательных рамок, образовательных систем и т.д. – а потом участвуют во внедрении. Например, если стоит задача реформировать науку в стране, классический консультант предложил бы план реорганизации министерства. WISE же мог бы предложить **создание принципиально нового института** (скажем, сеть открытых лабораторий), обосновать его и помочь запустить. Такой **креативный, созидательный аспект** отличает подход WISE от простого консалтинга (который чаще улучшает существующее). В этом смысле полезен опыт организаций типа RSA (Royal Society of Arts) – они не просто дают советы, а сами запускают инициативы (например, RSA в XVIII веке учреждала премии за инновации и тем самым создавал новые практики). WISE-консалтинг

должен иметь смелость предлагать не шаблон «сократить 20% расходов», а **смелые проекты, меняющие «правила игры»** в сфере клиента.

- **Интеграция дизайна (Spectral Swiss) как стратегического инструмента.** В самом вопросе указано на важность дизайна: «*как встроить дизайн (Spectral Swiss) в консалтинг – как язык стратегического мышления, а не только визуальную часть*». Это соответствует современному тренду: **Design Thinking** проникает в стратегию. Для WISE это значит: привлекать дизайнеров и архитекторов мышления не после, а **с самого начала работы над проектом**. Любую стратегическую рекомендацию усиливать **проектными материалами**: чертежами новой организационной структуры, визуальными сценариями, макетами пространств (если речь о физическом институте), инфографическими историями для коммуникации идеи. Пример для подражания – **IDEO**: там стратегия становится «тактильной» (tangible) через прототипирование. Spectral Swiss, видимо, обладает компетенциями в **визуальном повествовании и дизайне среды**, что можно применить, например, так: WISE разрабатывает концепцию «университета будущего» – и тут же через Spectral создает виртуальный или реальный макет такого университета, чтобы заказчики увидели и ощутили, как это будет работать. **Дизайн в консалтинге WISE** должен перестать быть отделом «нарисуйте красивый отчет», а стать равноправным участником аналитического процесса. Это одновременно дифференцирует WISE на рынке (немногие конкуренты предлагают такую глубину интеграции дизайна) и повышает качество решений (многие вещи выявляются только при попытке нарисовать/смоделировать).
- **Многоуровневая аудитория и форматы.** WISE стремится работать и с элитами, и с организациями, и с массами – это амбициозно, но выполнимо при разделении форматов:
- **Для элит (высшее руководство, лидеры мнений):** WISE может создать **закрытый клуб/совет**. Его деятельность – регулярные стратегические сессии для избранных, где обсуждаются глобальные проблемы и вырабатываются рекомендации. Формат может напоминать Bilderberg Group или Мюнхенскую конференцию, только с акцентом на совместное проектирование будущего. Участники – топ-чиновники, главы корпораций, ученые, художники. WISE-консалтинг здесь выступает модератором и **генератором знаний**: готовит аналитику для обсуждения, фиксирует выводы, превращает их потом в консалтинговые предложения для участников. Преимущество – прямой доступ к сильным мира сего, влияние на их мышление **до стадии заказа конкретного проекта**.
- **Для компаний и организаций:** Здесь WISE действует как **классическая консалтинговая команда**, но с особенностями. Поскольку WISE – не про сиюминутную выгоду, а про устойчивое развитие, проекты должны сочетать **прикладную пользу и долгосрочную перспективу**. Например, вместо проекта «оптимизировать логистику склада» (что делали бы другие консультанты), WISE мог бы взять проект «разработать стратегию превращения компании X в экосистему с учетом грядущих трендов». В ходе работы – применить инструменты и бизнес-аналитику, и футурологию, и дизайн. То есть для организаций WISE-консалтинг предлагает **уникальный микс**: стратегический консалтинг + форсайт + дизайн. Каждая методология усиливает другую. Результат – не только рост показателей компании, но и прививка ей **культуры стратегического мышления**. Такой клиент почувствует отличие WISE от, скажем, чисто финансовых консультантов.
- **Для масс (общественности):** WISE как институт заинтересован в **распространении идей**. Поэтому часть консалтинговых наработок целесообразно переводить в **публично доступный формат**. Например, после выполнения проекта (если нет секрета) – выпускать красивый **публичный отчет или манифест** с ключевыми идеями, ориентированный на широкую аудиторию. Организовывать **лектории, курсы, выставки**, объясняющие эти

идеи обществу. Это не только образовательная миссия, но и маркетинг: люди, услышав идеи WISE, могут подтолкнуть своих руководителей обратиться к WISE за более конкретной проработкой. Кроме того, публичная деятельность приносит **репутационный капитал** и привлечет потенциальных партнеров/спонсоров. По сути, WISE должен функционировать еще и как **think tank/просветительский центр** – подобно RSA, который проводит публичные лекции и выпускает анимационные видео с идеями мировых мыслителей, распространяя их среди тысяч людей.

- **Обеспечение устойчивого дохода и независимости.** Уникальная ниша WISE – пересечение think tank, консалтинга и культурного института – требует **гибридной бизнес-модели**. Вот возможные ее компоненты:
 - **Модель RSA (Королевского общества искусств):** RSA финансируется в значительной мере членскими взносами *Fellows* – тысячи людей платят ежегодно и поддерживают тем самым проекты RSA. WISE мог бы внедрить программу **членства/феллоушипа**: заинтересованные в миссии (индивиду, компании) платят вклад, становятся «партнерами WISE», получают привилегии (доступ к исследованиям, приглашения на мероприятия, возможность участвовать в рабочих группах WISE). Эта модель дает **финансовую стабильность** и сообщество единомышленников, но требует сильного бренда и ценности членства.
 - **Гранты и филантропия:** Как и многие **некоммерческие институты**, WISE может привлекать **целенаправленные гранты** на исследования и инициативы. Например, грант от Еврокомиссии на проект по социальной интеграции – WISE реализует его как консалтингово-исследовательский проект, одновременно получая финансирование и продвигая свои идеи. Здесь важно диверсифицировать источники, чтобы не попасть в зависимость от одного спонсора. Также возможно создание **эндаумент-фонда** при WISE (пожертвования, инвестиционный доход) – это более долгосрочно.
 - **Консалтинговые проекты на коммерческой основе:** WISE не должен от них отказываться – это и источник дохода, и проверка идей практикой. Однако выбирать проекты следует, исходя из **ценностей WISE**, чтобы не подрывать доверие аудитории. Например, не браться за заказы, противоречащие миссии (скажем, чисто лоббистские услуги для сомнительных режимов – то, на чем обжегся McKinsey). Зато проекты, где можно показать силы WISE (стратегия в сфере образования, культура, инновации, устойчивая экономика) – вполне коммерциализируемы. Можно использовать **скользящую шкалу оплаты**: от богатых клиентов брать рыночную цену, от прогрессивных городов или стартапов – минимальную плату или грант. Коммерческий консалтинг обеспечит **70-80% загрузки команды**, а оставшееся время – на собственные инициативы.
 - **Интеллектуальные клубы и партнерства:** Возможно создание при WISE тематических **клубов или альянсов** на стыке разных секторов. Например, «**WISE Future Cities Club**» – объединение городских администраторов и урбанистов, которые платят взносы и регулярно встречаются для обмена лучшими практиками, разработанными WISE. Или **международный кружок футурологов** под эгидой WISE, спонсируемый технологическими корпорациями. Такие форматы привлекают целевое финансирование (взносы, спонсорство), а WISE выступает организатором и модератором, укрепляя свою сеть.
 - **Продукты и лицензии:** Если WISE разработает уникальные **методики или инструменты**, их можно лицензировать. К примеру, методологию **WISE Foresight Simulation** – и продавать обучение по ней другим консультантам или университетам. Это не основной доход, но добавочный.

Центральная задача – держать баланс между **независимостью и коммерцией**. В отличие от частной фирмы, институт WISE должен сохранять **свободу голоса** (как академическое учреждение) – иначе его культурно-мыслительная миссия пострадает. Значит, финансирование не должно приходить только от одного-двух клиентов. Модель RSA/клубов, грантовая поддержка, краудфандинг проектов – вот те элементы, которые вместе с консалтинговыми контрактами дадут устойчивость.

Заключение. Консалтинг нового типа, какой мог бы реализовать WISE, отличается от классического сервисного подхода по многим параметрам: - Он **проактивен и визионерски** направлен (сам генерирует повестку, а не только реагирует на запросы). - Он **интегрирует дисциплины** – аналитическую строгость, творческий дизайн, гуманитарное понимание культуры – превращая консалтинг в подобие **исследовательско-проектной лаборатории**. - Он работает на **нескольких уровнях** одновременно: стратегические советы для элит, проекты для организаций, просвещение для общества. - Его успех измеряется не только финансовыми результатами клиентов, но и **социальным импактом** – появились ли новые институты, новые идеи, воспринятые массово. - Его **бизнес-модель** сочетает рыночные механизмы и общественное благо, что позволяет сохранять независимость суждений.

Для WISE такой подход – шанс занять действительно уникальную нишу: стать **международным интеллектуальным хабом**, где рождаются и воплощаются смелые стратегии. В мире, где консультанты зачастую либо узкие технократы, либо оторванные философы, спрос на **гибридную структуру** очевиден. WISE может черпать лучшее из опыта RSA, крупнейших консалтинг-фирм, футурологических лабораторий, избегая их ошибок и ограничений. При удачном воплощении, **WISE-консалтинг превратится в движущую силу** вокруг себя – объединяя сообщество лидеров и создавая новые смыслы, он сам станет институтом, влияющим на будущее (а не лишь обслуживающим настоящее). Такой консалтинг нового типа способен воплотить девиз: «консультировать – значит строить будущее сообща».

Источники:

1. Helene Laffitte. *"History of Consulting: 9 Defining Stages that Shaped an Industry."* Consulting Quest (May 29, 2025) – Огляд эволюции консалтинга от древних советников до ИИ-платформ.
2. *"From ancient advisors to modern masters: the witty evolution of management consulting."* CMCE.org.uk – Исторические примеры: философы Сократ, Конфуций как прообразы консультантов; придворные шуты и монахи – советники средневековых правителей.
3. *"From ancient advisors to modern masters"* (продолжение) – Возрождение: Макиавелли и Леонардо да Винчи как ранние консультанты; Индустриальная революция: Ф. Тейлор и научный менеджмент; основание Arthur D. Little (1886) и Booz Allen (1914); рост McKinsey (1926) и появление стандартов отрасли.
4. *"From ancient advisors to modern masters"* (продолжение) – Пост-WWII: глобализация консалтинга, появление BCG и Bain, разработка знаменитых стратегических моделей (матрица BCG).
5. *McKinsey infiltrated the world of global public health* – Vox (2019) – Упоминание McKinsey как одной из самых влиятельных и закрытых фирм в мире; примеры участия консультантов в реформах ВОЗ и т.д..

6. Daniel Drezner. "The traditional think tank is withering. In its place? Bankers and consultants." The Washington Post (2017) – Анализ, как консалтинговые фирмы (McKinsey, Goldman Sachs и др.) берут на себя роль «мозговых центров», влияя на политику; примеры: McKinsey – "think tank" с глобальным охватом, Мининэкономики Саудовской Аравии прозвали "министерством McKinsey"; создание консалтингами собственных институтов (McKinsey Global Institute, KKR Global Institute); конкуренция консалтеров и классических think tanks.
7. Art Inteligencia. "Practical Futures Thinking for Leaders." (BradenKelley.com, 2022) – О том, что многие лидеры считают футуризм оторванным от реальности; призыв интегрировать стратегический форсайт в практическое руководство.
8. Scott Steinberg. "Think Tanks vs Futures Strategy Consultants – Differences & Similarities." (2023) – Сравнение: think tank – обычно некоммерческие, нацелены на политику и общество, выпускают публичные исследования; futures/strategy consultants – коммерческие, работают с фирмами над подготовкой к будущему, фокус на практических шагах, выводы часто закрытые.
9. Сайт IDEO (2025) – Позиционирование дизайна как части стратегии: "For more than 40 years, IDEO has helped the world's leading organizations make the future. Find out how design can set you apart, help you grow, and solve your toughest challenges... We make your strategy tangible by building visions your teams can see, feel, and believe in.".
10. Arup Foresight – "Foresight, Research and Innovation is Arup's internal think-tank and consultancy focusing on the future of the built environment and society." – пример гибридного консалтинга внутри компании.
11. Michael Zipursky. "The Complete Guide to 25 Types of Consulting in 2025." ConsultingSuccess.com (2025) – Определения: **Management consultants** дают объективный внешний взгляд и данные для топ-менеджеров; **Innovation consultants** помогают компаниям адаптироваться к быстро меняющимся рынкам, любят новейшие тренды.
12. MyConsultingOffer.org – "Types of Consulting Firms: Industry Breakdown." (2024) – Уточнение: стратегия-консультанты работают с C-Suite, дают беспристрастный, факт-ориентированный совет на высшем уровне.
13. Helene Laffitte – "History of Consulting" (Consulting Quest, 2025) – цитата: «*Consulting has always existed. Wherever leaders faced difficult decisions, advisors stood nearby – offering expertise, perspective and a steady hand.*».

¹ History Of Consulting: 9 Defining Stages That Shaped An Industry
<https://consultingquest.com/insights/history-of-consulting-industry-evolution/>