

Генезис и современные формы think tanks: мировой опыт и российская специфика

Исторические прототипы think tanks

Еще задолго до появления термина *think tank* существовали институты, объединявшие интеллектуалов для развития знаний и влияния на общество и власть. **Академия Платона** (основана около 387 г. до н.э.) стала одним из первых подобных центров: хотя формально это была философская школа, она превратилась в своего рода «протоуниверситет и think tank, не имеющий равных в средиземноморском мире» ¹. Платон привлек в Академию лучших мыслителей греческого мира, а ее занятия охватывали философию, науку (математику, астрономию), этику и политику. Историки отмечают, что Академия функционировала «как политический *think tank*, периодически переходя от советов по политике к прямому вмешательству» ². Ученики Платона (например, Аристотель) затем сами стали советниками правителей, что усиливало влияние этой школы на политические идеи. **Ликей Аристотеля** (основан в 335 г. до н.э.) также сочетал научные исследования и образование. По свидетельству Большой российской энциклопедии, при Аристотеле и Теофрасте Ликей одновременно работал как «своеобразная академия наук» с систематической разработкой всех областей знания и как высшая школа для молодежи ³. Лекции в Ликее собирали до 2000 слушателей, а сама школа стала прообразом современного университета ⁴ ³. Через Ликей Аристотель влиял и на науку (заложив основы многих дисциплин), и на воспитание будущих лидеров (известно, что он наставлял юного Александра Македонского).

В **Средние века** роль интеллектуальных центров во многом выполняли университеты и религиозные ордены. Первые университеты (Болонья – 1088, Париж – ок. 1150 и др.) возникли как корпорации ученых и студентов, сочетая преподавание *семи свободных искусств*, богословия, права и медицины с поиском истины. Университеты имели относительную автономию и становились центрами философской и научной мысли, откуда исходили идеи, влиявшие на церковь и светских правителей. Параллельно **монашеские ордена** служили хранителями знаний и «кузницей умов». Например, орден францисканцев в XIII веке «создал целую систему богословского образования, породившую плеяду мыслителей Средневековья и Ренессанса» ⁵. **Доминиканцы** сделали упор на сочетание проповеди с изучением наук: члены ордена «преподавали в крупнейших университетах Парижа и Болоньи, открывали собственные учебные заведения, внося бесценный вклад в европейское образование» ⁶. Таким образом, средневековые монахи-ученые объединяли духовные цели с научно-просветительской работой, часто консультируя властей по вопросам веры и морали. В позднейший период орден **иезуитов** (XVI–XVII вв.) фактически действовал как мощный интеллектуальный центр Контрреформации: иезуиты основали обширную сеть школ и колледжей, воспитывая элиту (их учениками были, к примеру, Вольтер, Мольер, Декарт ⁷) и влияли на политику через исповедников и советников при дворах.

В **Новый время (XVII–XVIII вв.)** появились светские научные сообщества – прямые предшественники современных think tanks. *Научные академии* того периода объединяли выдающихся ученых, работали под покровительством просвещенных монархов и нередко выполняли консультативную функцию при правительстве. Так, **Королевское общество** в Лондоне (основано в 1660 г.) сплотило ученых, придворных и предпринимателей для

продвижения «новой научной мысли»⁸ и стало *международной сетью практических и философских исследований*⁹. **Парижская Академия наук** (1666 г., инициатива Ж.-Б. Кольбера) была учреждена с прямой задачей «консультировать правительство Франции по научным вопросам»¹⁰. Государство привлекало академиков для решения прикладных проблем – от стандартизации мер и весов до геодезических экспедиций¹¹. В России Петр Великий создал Академию наук (1724) для продвижения западных знаний и экспертизы в государственных проектах. Помимо академий, в эпоху Просвещения процветали **масонские ложи** – закрытые интеллектуальные клубы, где аристократы, ученые, чиновники обсуждали философию, политику, провели просветительские идеи. Хотя уставы масонов запрещали официально говорить о политике на собрании¹², фактически *ложи предоставляли «нейтральную площадку под покровом тайны для координации оппозиционных сил»* в обществах Старого порядка¹³. Например, в преддверии реформ и революций конца XVIII – начала XIX вв. масоны разных стран играли роль неформальных «мозговых центров» либеральных движений – обменивались идеями, вырабатывали программы (в том числе конституционные проекты), спланировали элиту вокруг просветительских ценностей. Таким образом, исторические прообразы think tanks – от Академии Платона до масонских лож – интегрировали философию, науку, образование, культуру и элементы политики. Они создавали сообщества единомышленников с высокой *символической легитимностью* (например, авторитет святости у монашеских орденов или тайна и ритуалы у масонов), и через эту легитимность влияли на умы правителей и курс развития обществ.

Современные модели think tanks в мире

В XX–XXI веках think tanks оформились как независимые организации, занимающиеся экспертными исследованиями и консультациями по вопросам государственной политики, экономики и международных отношений¹⁴¹⁵. Наибольшего развития они достигли в западных странах¹⁶, где стали важным звеном между академической наукой, властью, бизнесом и обществом. Рассмотрим несколько ключевых глобальных think tanks, их цели, методы работы, аудиторию и механизмы влияния:

- **RAND Corporation (США)** – основанная в 1948 г. некоммерческая исследовательская организация, изначально связанная с ВВС США. Цель RAND – объективный анализ в области национальной безопасности, обороны, науки, экономики и социологии для выработки рекомендаций правительству. Метод работы RAND – междисциплинарные исследования с акцентом на математическое моделирование, системный анализ, игры и сценарии (именно в RAND зародилась теория игр и концепция «*взаимного гарантированного уничтожения*» в ядерной стратегии¹⁷). По сути, RAND стала пионером самого понятия «фабрика мысли»: уже в 1950-х–1960-х ее эксперты – так называемые «волшебники» McNamara – внесли значимый вклад в стратегию холодной войны, реформу оборонного планирования и даже разработки интернета¹⁸¹⁹. **Финансирование:** подавляющая часть бюджета RAND поступает по контрактам от государственных органов США. В 2022 г. из ~\$356 млн дохода RAND около 78% пришлось на правительство США (Минобороны, Минздрав, МВД, др.), остальное – гранты иностранных правительств, фондов, корпораций и пожертвования²⁰²¹. Такая модель (FFRDC – центр исследований и разработок при федеральном правительстве) обеспечивает устойчивое финансирование, но и определяет основную аудиторию – американские госструктуры. **Аудитория и влияние:** основными клиентами RAND являются министерства и агентства США, однако организация активно публикует открытые отчеты, влияет на экспертное сообщество и СМИ. Многие разработанные в RAND идеи внедрялись как официальная политика США¹⁷. Механизм влияния – участие ее аналитиков в рабочих группах правительства, доклады в Конгрессе, авторитет бренда (факт работы в RAND – своеобразный знак качества эксперта). RAND также инвестирует в образование: при

корпорации действует своя аспирантура (Pardee RAND Graduate School) по политическому анализу ²², что помогает воспитывать новые кадры *policy-анализаторов* и сохранять интеллектуальную преемственность.

- **Chatham House (Великобритания)** – Королевский институт международных отношений, основанный в 1920 г. Миссия – содействие построению «устойчиво безопасного, процветающего и справедливого мира» путем независимого анализа глобальных проблем и помощи правительствам и обществам ²³. Chatham House известен т.н. «правилом Чатэм-Хауса» – принципом неразглашения имен участников дискуссий, что по замыслу создает доверительную атмосферу для откровенного обмена мнениями среди элит ²⁴ ²⁵.
Методы работы: исследовательские программы института охватывают мировую экономику, безопасность, окружающую среду, региональные направления и пр. ²⁶. Регулярно проводятся конференции и круглые столы с участием влиятельных политиков, бизнес-лидеров, ученых ²⁷. Chatham House издает журналы *International Affairs* (с 1922 г.) и *The World Today*, публикует аналитические доклады. **Финансирование:** Институт не имеет прямого госфинансирования или крупного целевого капитала, а зависит от грантов и взносов членов ²⁸. Среди крупнейших доноров (2020/21) – частные фонды (например, MAVA Foundation – более £5 млн) и МИД Великобритании (более £1 млн), значительные взносы также поступали от фонда Bosch и МИД Японии ²⁹. Есть индивидуальное и корпоративное членство ~6000 членов, в том числе университеты и НКО ³⁰. При этом Chatham House подвергается критике за недостаточную прозрачность в раскрытии источников финансирования и воспринимаемую элитарность ³¹ ³². **Аудитория и влияние:** основными бенефициарами аналитики Chatham House являются британские и другие мировые госдеятели, дипломатические круги, международные организации. Механизмы влияния – экспертные консультации (часто неформальные) для правительства, публикация резонансных отчетов, включение сотрудников института в правительственные комиссии. Например, Chatham House был признан «*Think Tank of the Year*» и вторым по влиянию в мире после Brookings по версии Университета Пенсильвании ³³, а его рекомендации по международным отношениям часто цитируются в СМИ. Уникальным инструментом влияния служат и сами закрытые встречи по правилу Chatham House – они позволяют мировым лидерам формировать консенсус в узком кругу, который потом проявляется публично.
- **Brookings Institution (США)** – один из старейших и наиболее авторитетных аналитических центров мира, основан в 1916 г. в Вашингтоне. Брукингский институт позиционируется как беспартийный исследовательский центр, проводящий исследования в социальных науках – экономике, управлении, внешней политике, развитии городов и др. **Цели:** содействовать выработке эффективной государственной политики на основе независимого анализа и исследований. Brookings во многом задал стандарты работы think tank: у него сильные программы по экономическим исследованиям (в т.ч. макроэкономика, бюджет), глобальной политике, городской политике и пр., публикуются подробные отчеты, книги, работает собственное издательство. **Методы:** институт привлекает высококлассных экспертов, часто бывших госслужащих или преподавателей университетов, которые проводят исследования и предлагают *policy*-рекомендации. Brookings активно взаимодействует с Конгрессом США – его специалисты регулярно выступают на слушаниях, участвуют в рабочих группах. **Финансы:** бюджет Brookings – порядка \$90–100 млн в год ³⁴, а собственный целевой капитал превышает \$500 млн ³⁵. Доходы формируются за счет доходов с эндаумента, грантов крупных благотворительных фондов (например, фондов Рокфеллера, Форда, Билла Гейтса), пожертвований состоятельных лиц и контрактов. При этом Brookings стремится диверсифицировать источники и сохранять независимость анализа. Тем не менее его критиковали за крупные пожертвования

и иностранных правительств (в частности, в 2010-х значительные средства поступали из Катара) ³⁶ – что может влиять на акценты исследований. **Аудитория и влияние:** будучи расположенным в столице США, Brookings ориентирован прежде всего на американский политический истеблишмент – Белый дом, Конгресс, федеральные агентства. Одновременно институт имеет глобальный охват: у него есть Центр в Китае (Brookings-Tsinghua), офисы в Индии, Катаре, и он часто выступает партнером международных форумов. Brookings неоднократно занимал первое место в мировых рейтингах think tanks. Механизм влияния – сочетание авторитета (почти «академического»), публичной активности (эксперты института часто пишут статьи, дают комментарии в СМИ) и прямого взаимодействия с чиновниками. Например, многие рекомендации Brookings в области экономической политики, социальной защиты, образования были воплощены в законах США на протяжении XX века.

• **Carnegie Endowment for International Peace (США, глобальная сеть)** – основан в 1910 г. промышленником-филантропом Эндрю Карнеги think tank, ориентированный на исследования международных отношений и содействие мировому миру. Карнеги-Эндоумент стал одной из первых глобальных «фабрик мысли»: сегодня он имеет центры в Вашингтоне, Москве (до 2022 г.), Брюсселе, Пекине, Бейруте, Нью-Дели – тем самым охватывая ключевые регионы. **Цели:** предоставлять экспертный анализ по вопросам внешней политики, безопасности, международной экономики, продвигать идеи сотрудничества и дипломатии. **Методы:** исследовательские программы Карнеги охватывают контроль над вооружениями, ядерную политику, региональные исследования (Россия/Евразия, Ближний Восток, Азия и др.), вопросы демократии и развития. Особенность – ставка на локальные команды: в каждом офисе работают эксперты из соответствующего региона, что усиливает экспертность и локальную легитимность. **Финансы:** Эндоумент имеет значительный целевой капитал (сотни миллионов долларов), сформированный изначально Карнеги и пополняемый инвестиционным доходом. Также привлекаются гранты крупных фондов (например, Mellon, MacArthur), правительственные гранты на отдельные проекты, корпоративные пожертвования. В 2023 г. доход Карнеги составлял ~\$86,8 млн при расходах ~\$52,6 млн ³⁷ – значительная часть неосвоенных средств могла идти на формирование фонда для стабильности работы. **Аудитория:** благодаря глобальной сети Карнеги нацелен как на правительства (Госдепартамент США традиционно учитывал его аналитику, да и МИД РФ сотрудничал с Московским центром), так и на международные организации, дипломатическое сообщество в целом. Его аналитиков приглашают на международные конференции, в комиссии ООН и пр. **Механизмы влияния:** помимо докладов и статей, Карнеги-Эндоумент практикует закрытые *трек-2 диалоги* – неофициальные встречи экспертов и чиновников для обсуждения острых проблем (скажем, диалоги США-Россия или Индия-Китай под эгидой Карнеги). Такие инициативы позволяют вырабатывать решения, которые затем могут принять официальные лица. Кроме того, Карнеги сохраняет высокий академический статус – его публикации считаются образцом глубины анализа, что формирует долгосрочное влияние на мышление дипломатической элиты.

• **World Economic Forum (Давосский форум, Швейцария)** – уникальный в списке, поскольку это не классический исследовательский центр, а *международная площадка публично-частного сотрудничества*, обладающая, однако, многими чертами think tank. Основанный в 1971 г. профессором Клаусом Швабом как Европейский менеджмент-форум, сегодня Всемирный экономический форум (ВЭФ) стал глобальным институтом, формирующим повестку для мировых лидеров. **Цель:** «улучшение состояния мира» путем вовлечения бизнес-лидеров, политиков, ученых, общественных деятелей в совместный поиск решений глобальных проблем. **Методы работы:** флагманское мероприятие –

ежегодная встреча в Давосе (Швейцария), куда приглашаются главы государств, топ-менеджеры крупнейших компаний, главы международных организаций, эксперты и даже деятели культуры. На Давосском форуме в неформальной обстановке (дискуссии, панели, неофициальные встречи) обсуждаются ключевые мировые вызовы – от экономических кризисов до изменения климата и технологических революций ³⁸ ³⁹. Помимо Давоса, ВЭФ проводит региональные форумы, тематические инициативы (например, инициативы по четвертой промышленной революции) и выпускает аналитические отчеты – такие как «Глобальный отчет о конкурентоспособности», «Глобальные риски» и др., которые стали ориентиром для правительств и бизнеса. **Финансирование:** ВЭФ – это фонд, финансируемый примерно 1000 крупнейших компаний мира ⁴⁰. Корпорации платят немалые членские взносы: статус «стратегического партнера» стоит порядка \$600 тыс. ежегодно ⁴¹, что дает право на участие в ключевых инициативах форума. Также форум получает поддержку от правительства Швейцарии и спонсорскую помощь на организацию встреч (например, расходы на саммит делятся между ВЭФ и швейцарскими властями) ⁴². **Аудитория и механизмы влияния:** аудитория – глобальная элита. Сила ВЭФ – в его нетворкинговой роли и символическом капитале. Давос стал символом глобализации: участие там подтверждает статус лидера или компании мирового уровня. На форуме нередко совершаются реальные шаги – заключаются сделки, мирятся конфликтующие стороны (известен случай 1988 г., когда в Давосе Греция и Турция подписали декларацию, отведя угрозу войны ⁴³). Форум служит и информационной трибуной: темы, обозначенные в Давосе, затем определяют мировые медиа-тренды. Аналитические отчеты ВЭФ влияют на восприятие стран инвесторами и экспертами. Таким образом, хотя сам форум не продуцирует академических исследований, он агрегирует идеи и продвигает их в массы через своих влиятельных участников. Механизм влияния можно описать как «повестка-сеттинг» на глобальном уровне: ВЭФ формулирует проблематику (например, неравенство, гендерный разрыв, климатические риски) и создает коалиции заинтересованных сторон для действий.

Эти примеры иллюстрируют разнообразие современных think tanks: от сугубо исследовательских учреждений (RAND, Brookings) до дискуссионных клубов (Chatham House, ВЭФ). Их общие черты – многостороннее финансирование, ориентация на экспертность и аналитическую объективность, нацеленность на влияние (не прямое, но через рекомендации, диалог, создание знаний). Источники финансирования варьируют: государственные контракты (RAND), филантропия (Brookings, Carnegie), корпоративные взносы (ВЭФ, Chatham House частично). Аудитории тоже различны: некоторые больше работают «для правительства» (RAND, CSR в России), другие – «для общества» (например, Heritage Foundation в США ориентирован на массовую консервативную аудиторию), третьи – для международного сообщества (ВЭФ, Carnegie). В целом, глобальные think tanks добиваются влияния благодаря **репутации экспертности, качественной аналитике, умению коммуницировать идеи** и наличию каналов доступа к сильным мира сего.

Think tanks в России: ведущие центры и их специфика

В России становление независимых аналитических центров началось в 1990-х, и к 2000-м сформировался ряд влиятельных think tanks, часто при непосредственном участии государства или крупных институтов. Рассмотрим некоторые ведущие примеры и сравним их с мировыми аналогами.

- **Международный дискуссионный клуб «Валдай»** – создан в 2004 году как площадка для диалога между российскими и зарубежными экспертами в области политики, экономики и истории. Первоначальная идея «Валдая» состояла в «*рассказе миру о России*» – предоставлении иностранным аналитикам возможности изнутри познакомиться с

позицией российских лидеров и интеллектуалов ⁴⁴. Поэтому ежегодно клуб приглашал десятки известных профессоров мировых университетов и think tanks (Гарварда, Стэнфорда, Лондонской школы экономики и др.) на встречу с руководством РФ ⁴⁵. Ключевая особенность Валдайского клуба – личное участие президента В. Путина, который «с момента основания клуба традиционно встречается с участниками» на заключительной сессии ⁴⁵. Это сразу вывело Валдай на уровень уникального форума, где мировые эксперты могут напрямую задавать вопросы первому лицу России. **Роль и влияние:** до 2014 г. Валдай больше служил инструментом «*публичной дипломатии*» – формировал более позитивное понимание российской политики в иностранных экспертных кругах. С 2014 г., на фоне осложнения отношений с Западом, клуб заявил о переходе к «*практически ориентированной работе по формированию глобальной интеллектуальной повестки*» ⁴⁶. Валдай стал выпускать аналитические доклады о мировом устройстве, проводить региональные конференции (Азия, Ближний Восток, Европа) и двусторонние диалоги (например, Россия–Иран, Россия–Китай) ⁴⁷. Таким образом, он стремится влиять на *глобальные дискуссии*, продвигая видение, близкое к российскому. **Организация и финансирование:** с 2011 г. за деятельностью клуба стоит НКО «Фонд развития и поддержки клуба “Валдай”», учредители которого – Российский совет по внешней и оборонной политике (СВОП), РСМД, МГИМО, Высшая школа экономики ⁴⁸ и др. То есть, фонд опирается на авторитетные структуры и, очевидно, имеет полуофициальное финансирование (через спонсоров из госкомпаний или гранты правительства). Валдай позиционируется как независимый аналитический центр западного образца ⁴⁹, однако западные наблюдатели часто рассматривают его как проект, аффилированный с государством. **Сильные стороны:** доступ к высшему руководству, широкая география участников, поддержка государства – все это дает Валдайскому клубу значительный символический капитал и возможность ставить глобальные вопросы (например, именно на Валдайском форуме Путин в 2013 и 2014 гг. произнес программные речи о мировом порядке). **Слабые стороны:** ограниченная независимость (клуб едва ли может озвучивать идеи, противоречащие официальной линии), а после 2022 г. – трудности с участием западных экспертов под санкционным давлением. В сравнении с западными аналогами (например, с Мюнхенской конференцией по безопасности или Чатэм-хаусом) Валдай менее прозрачен и менее интегрирован в глобальные независимые сети, однако играет уникальную роль “мостика” между российской властью и иностранной экспертной элитой на условиях, контролируемых Москвой.

- **Российский совет по международным делам (РСМД, RIAC)** – негосударственная экспертная организация во внешнеполитической сфере, учрежденная в 2011 году указом президента Д. Медведева ⁵⁰. Основатели – МИД РФ, Минобрнауки, РАН, Российский союз промышленников и предпринимателей и агентство «Интерфакс» ⁵¹, что отражает *партнерство государства, науки, бизнеса и СМИ* в этом проекте. **Цели РСМД:** *организация диалога между различными внешнеполитическими кругами – дипломатами, экспертами, бизнесом и гражданским обществом; экспертное сопровождение внешней политики государства; поиск решений международных проблем* ⁵². Совет позиционируется как инструмент «*публичной дипломатии*» и мягкой силы России ⁵³. Его аналитики готовят обзоры по международной безопасности, региональным конфликтам, отношениям с великими державами и т.д., часто в двуязычном формате (рус/англ) для внешней аудитории ⁵⁴ ⁵⁵. **Деятельность:** РСМД проводит ежегодно множество мероприятий – международные конференции, круглые столы, семинары, молодежные летние школы, конкурсы для молодых международных ⁵⁶. Также публикуются доклады и *policy briefs*, ведутся проекты совместно с зарубежными партнерами (например, с Chatham House или Council on Foreign Relations). **Финансирование и состав:** РСМД – некоммерческое партнерство, в его президиуме и правлении состоят видные дипломаты (Игорь Иванов –

экс-глава МИД – президент РСМД), представители правительства и бизнеса (в том числе пресс-секретарь Президента Д. Песков) ⁵⁷. 158 индивидуальных членов Совета – ведущие ученые, чиновники, предприниматели и журналисты ⁵⁸, а корпоративные члены – крупные вузы (11 университетов, включая МГИМО, ВШЭ) и компании ⁵⁸. Бюджет формируется, вероятно, из взносов учредителей и целевых субсидий (например, МИД может заказывать исследования). **Влияние:** РСМД за 10+ лет стал важной площадкой для *экспертной поддержки внешней политики РФ*. Его материалы используются МИДом (С. Лавров публично хвалил работу РСМД ⁵⁹), через Совет налажен диалог с зарубежными think tanks (особенно в Азии, Европе). Для общества Совет также работает – ведет популярный сайт с просветительскими материалами, подкасты. Сильная сторона РСМД – институциональная поддержка (сопричастность госорганам и РАН придает вес), а также стремление привлекать к диалогу разные сектора (бизнес, НКО). Слабая сторона – все же ограниченная независимость: критики указывают, что РСМД продвигает официальную позицию под видом экспертной ⁶⁰. Тем не менее, по сравнению с Валдаем, Совет действует более как классический think tank: меньше сосредоточен на пиаре, больше на анализе и рекомендациях. Его можно сопоставить с зарубежными Советами по внешней политике (например, с German Council on Foreign Relations или Atlantic Council), однако российская модель более тесно связана с государством.

• **ИНСОР (Институт современного развития)** – примечательный пример think tank, зависевшего от политической конъюнктуры. Создан в 2008 г. в период президентства Дмитрия Медведева, который лично возглавил его Попечительский совет ⁶¹. Задача ИНСОРа формулировалась как *подготовка предложений по ключевым направлениям госполитики* путем объединения лучших экспертов ⁶¹. Правление ИНСОРа возглавлял экономист Игорь Юргенс, в него вошли известные либеральные ученые и общественники (А. Аузан, Е. Гонтмахер, В. Май, Е. Ясин и др.) ⁶² ⁶³. **Деятельность и влияние:** в 2009–2011 гг. ИНСОР выпустил ряд программных докладов о путях модернизации России. Самый резонансный – «Россия XXI века: образ желаемого завтра» (2010), где Юргенс и Гонтмахер предложили радикальные реформы: от *расформирования МВД и ФСБ до вступления России в НАТО* ⁶⁴. По сути, это была попытка представить «либеральный манифест» развития страны. Доклад вызвал бурную дискуссию, но многие идеи были восприняты как утопичные и политически нереалистичные. Тем не менее ИНСОР играл роль «мозгового центра Медведева» ⁶⁵, предлагая альтернативную повестку обновления. Некоторое влияние прослеживалось: например, тезисы ИНСОРа о необходимости смягчения политической системы, модернизации экономики явно проникали в речи Медведева в 2009–2011 гг. Однако с возвращением В. Путина на пост президента в 2012 г. роль ИНСОРа упала – он перестал быть приближен к первому лицу, а без высокой протекции потерял и финансирование, и трибуну. **Особенности:** ИНСОР во многом зависел от одного патрона и одного идеологического курса. Его сильная сторона – смелость и стратегическое видение (эксперты института не боялись предлагать непопулярные меры, думать на 20 лет вперед). Но слабая – *отрыв от политической реальности*, недостаточная встроенность в механизмы реализации. По сути, судьба ИНСОРа иллюстрирует, что *происходит с think tank при утрате поддержки элит*: институт постепенно маргинализировался. Это отличие от Запада, где think tanks переживают смену администраций, сохраняя непрерывность финансирования от частных фондов. В российском же контексте ИНСОР был «кометой» – яркой, но краткосрочной.

• **Центр стратегических разработок (ЦСР)** – некоммерческая организация, созданная еще в 1999 г. для подготовки программ развития страны в период начала президентства Путина ⁶⁶. Первый глава ЦСР – Герман Греф – под его эгидой команда молодых реформаторов разработала программу «Стратегия-2010», которая легла в основу многих

социально-экономических реформ 2000-х (налоговая реформа, администрирование, вступление в ВТО и т.д.) ⁶⁶. ЦСР стал своего рода «лабораторией реформ». После перехода Грефа в правительство центр на время снизил активность, но сохранился. В 2016 г., перед очередным президентским сроком Путина, было решено вновь задействовать ЦСР для написания *Стратегии-2024* (условно – программы до 2024 г.). Председателем совета ЦСР избрали экс-министра финансов Алексея Кудрина ⁶⁷. Команда ЦСР за 2016–2018 гг. подготовила масштабный пакет предложений – от перераспределения бюджета в пользу образования и здравоохранения («бюджетный маневр») до повышения пенсионного возраста и сокращения чиновничьего аппарата ⁶⁸. Однако, как отмечали эксперты, «спрос на эти реформы оказался невелик» ⁶⁹ – многие идеи Кудрина были приняты лишь частично (например, пенсионную реформу провели, а вот сокращение военных расходов – нет). После назначения Кудрина главой Счетной палаты в 2018 г. стало ясно, что основная миссия ЦСР выполнена и центр вновь будет менее активен ⁶⁹ ⁷⁰. **Структура и модель работы:** ЦСР – фонд, который под конкретный заказ (президентское поручение) собирает экспертов, проводит исследования, пишет доклады. Он тесно связан с правительством, но не встроен в него напрямую. Финансирование идет, по всей видимости, из госбюджета (через Минэкономразвития, вошедшее в число учредителей ⁷¹). **Особенность ЦСР** – цикличность активности: когда власть нуждается в стратегиях, центр на подъеме; в остальное время – в «спящем» режиме, занимаясь локальными проектами ⁷⁰. Сильной стороной является высокая результативность в моменты запроса – ЦСР всегда предлагал комплексные, проработанные программы (недаром Греф называл свою программу безальтернативной для экономики ⁷²). Слабая сторона – отсутствие постоянной независимой роли: ЦСР не высказывается на злобу дня, не пытается влиять на общественное мнение, а действует скорее как контрактный аналитический штаб при государстве. По сравнению с западными think tanks, постоянно идущими «в ногу» с текущей повесткой, ЦСР – инструмент точечного применения. Тем не менее, наличие такой структуры помогло РФ реализовать ряд важных реформ, которые иначе негде было бы интеллектуально подготовить.

- **Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ)** – крупный исследовательский университет, который одновременно выполняет роль влиятельного think tank в России. Созданный в 1992 г. при поддержке правительства как «школа новых экономистов», ВШЭ к 2000-м превратился в ведущий центр социально-экономической экспертизы. **Роль в формировании идей:** ВШЭ стала площадкой, где вырабатывались концепции рыночных реформ, административной реформы, образовательной политики и пр. Многие ее преподаватели и эксперты переходили на госслужбу или консультировали органы власти. Например, Ярослав Кузьминов (многолетний ректор) входил в президентские советы, Евгений Ясин (научный руководитель) – бывший министр экономики, активно влиял на либеральную мысль в правительстве. Университет регулярно по заказу министерств готовил аналитические доклады: Центр развития ВШЭ делал макроэкономические прогнозы для Минэкономразвития, Институт образования ВШЭ – рекомендации по школе и вузам и т.д. **Финансирование:** как национальный исследовательский университет, ВШЭ получала значительные средства из бюджета, но также зарабатывала грантами, консалтингом и обучением. К примеру, Вышка участвовала в крупных федеральных целевых программах, имела западные гранты (до охлаждения отношений) – т.е. финансово довольно устойчива. **Аудитория и влияние:** напрямую – правительство РФ и региональные власти, которым передавались исследования и кадры; опосредованно – общество, через публикацию докладов, проведение общественных обсуждений (до недавнего времени в ВШЭ проходили открытые семинары с критикой госполитики). Сильная сторона ВШЭ – синтез академической строгости и прикладного анализа. Ее бренд ассоциировался с прогрессом, новаторством. Слабая сторона – зависимость от

политического климата: после 2020 г. университет столкнулся с давлением консервативных сил, ряду либерально настроенных сотрудников пришлось уйти, тональность рекомендаций стала осторожнее. Тем не менее ВШЭ остается во многом «генератором идей» для государственных реформ, сохраняя позиции если не независимого, то экспертно значимого центра. В мировой перспективе ее можно сравнить с ролью, например, Гарвардского или Лондонского университета, которые тоже влияют на политику через исследования. Но отличие в том, что на Западе университеты автономны от государства, а ВШЭ была интегрирована в систему власти (по крайней мере до недавнего времени) – это давало прямой канал влияния, но ставило рамки по острым вопросам.

Сравнение российских think tanks с западными: российские аналитические центры часто либо учреждены государством, либо тесно с ним аффилированы, тогда как на Западе многие think tanks возникли «снизу» – от гражданских инициатив, фондов, университетов. Это определяет и сильные стороны (поддержка властей дает ресурс и доступ) и ограничения (самоцензура, зависимость от смены политической конъюнктуры). По степени влияния внутри страны ведущие российские центры (Валдай, РСМД, ВШЭ, ЦСР) действительно участвуют в формировании повестки, хотя и в режиме «совета при князе» – их рекомендации учитываются, когда совпадают с интересами верхов. Вне России их влияние ограничено: Валдай старается быть глобальным голосом Москвы, РСМД – элементом мягкой силы, но по авторитету они уступают нейтральным международным площадкам. Преимущество российских моделей – концентрация ресурсов и связь с властью (проще довести идею «до реализации», если получено одобрение). Недостаток – риск скатиться в придворную роль, потерять независимую экспертизу. В то время как западные think tanks конкурируют идеями и качеством исследований, российские порой конкурируют близостью к высокому покровителю.

Механизмы работы think tanks

Несмотря на разнообразие организационных форм, большинство успешных think tanks сочетают несколько функций и источников активности:

- **Исследовательско-издательская деятельность:** выпуск аналитических продуктов – докладов, обзоров, книг, статей в медиа. Это основа работы любого think tank. Крупные центры поддерживают собственные журналы или блоги (как Chatham House с *International Affairs*, Carnegie с порталом Carnegie.ru и т.д.). Публикации служат двумя целям: **1)** донести результаты исследований до аудитории (чиновников, экспертов, общественности) и **2)** повысить престиж института. Издания часто проходят рецензирование, обеспечивая качество. Современные think tanks также адаптируют контент под разные форматы – от академических докладов до инфографики, подкастов, коротких policy briefs для политиков. Например, РСМД за первые годы опубликовал сотни комментариев и статей экспертов на своем сайте ⁵⁵. Многие центры имеют **собственные СМИ-платформы**, что позволяет им влиять на общественное мнение непосредственно. Кроме того, аналитические центры нередко готовят конфиденциальные записки для государственных заказчиков – эти «закрытые» отчеты без широкой публикации также относятся к издательской функции, но для узкого потребления.
- **Консалтинг и советническая роль:** think tank зачастую выступает консультантом для правительств, международных организаций или корпораций. Это может происходить формально – через контракты, гранты – либо неформально, через участие экспертов центра в советах, рабочих группах, личных консультациях. Классический пример –

консультирование правительств: RAND как ФФРЦ делает исследования по заказу Пентагона; Брукингский институт предоставляет экспертизу Конгрессу; ЦСР готовит стратегию по поручению Кремля. Также think tank'и консультируют **бизнес** (особенно по вопросам, где пересекаются политика и экономика, например, геополитические риски для инвесторов) – так, консультационные подразделения есть при Eurasia Group, Atlantic Council и др. Важный формат – **встраивание экспертов:** многие сотрудники think tanks временно переходят на госслужбу на должности советников, а по завершении каденции возвращаются. Эта ротация (особенно типична для США – т.н. «*вращающаяся дверь*» между администрацией и think tanks) обеспечивает влияние идей на практику. В России менее развит независимый консалтинг для частного сектора, но есть примеры: ВШЭ выполняла заказы Сбербанка по анализу экономики, Валдайский клуб консультировал “большую двадцатку” через формат T20 ⁷³ .

- **Образовательные программы и нетворкинг:** почти все think tanks занимаются просветительством – проводят семинары, тренинги, выпускают учебные материалы. Многие имеют **программы для молодых специалистов:** стажировки, летние школы (например, РСМД организует конкурсы и школы для молодых международных ⁷⁴). Это позволяет и распространять ценности института, и привлекать талантливые кадры. Нетворкинг – создание сообществ вокруг think tank. Регулярные конференции, закрытые круглые столы, клубы по интересам (например, клубы при Carnegie Endowment) формируют сеть сторонников и alumni, которые потом могут занять высокие посты и будут благожелательно относиться к центру. ВЭФ, например, известен своими “сообществами” – Global Shapers (молодые лидеры) и др., которые расширяют влияние форума в долгосрочной перспективе. В плане нетворкинга think tank нередко выполняет **роль клуба по интересам для элиты:** встречаться на нейтральной территории (принцип Chatham House) для обмена мнениями, заводить новые связи – это ценно и притягивает влиятельных людей.
- **Символический капитал:** бренд, репутация и ритуалы think tank – неосязаемые, но мощные механизмы. Успешные центры вырастают в **символы качества экспертизы.** Например, фраза «по данным исследования RAND...» придает вес любому доводу. Chatham House Rule – тоже элемент символического капитала, позволяющий клубу ассоциироваться со свободой слова для элит. Многие think tanks культивируют определенную «*мифологию*» вокруг себя: исторические достижения, видные эксперты в рядах, награды (Chatham House присуждает ежегодный приз за вклад в международные отношения ⁷⁵ , что укрепляет его статус). Ритуалы – ежегодные флагманские конференции, презентации докладов в определенное время – создают ритм и традицию. В Давосе, например, повелось открывать форум речью определенного лидера (в разное время это были и Меркель, и Си Цзиньпин) – тем самым закрепляется образ Davos Man, глобального завсегдатая форума. Символический капитал также накапливается за счет **элитарности:** закрытый круг финансистов в клубе Bilderberg, членство в Trilateral Commission по приглашениям – все это придает участникам и самим организациям ореол избранности, усиливая влияние (хотя и вызывает критику за кулуарность).
- **Финансирование и бизнес-модели:** финансовая устойчивость – критический механизм работы, определяющий независимость и возможности центра. Think tanks используют *смешанные модели финансирования:* гранты от благотворительных фондов (традиционно, Ford, MacArthur, местные фонд поддержки исследований), пожертвования состоятельных лиц (в США распространены endowments в вузах и think tanks), **корпоративные спонсорства** (компании финансируют исследования, которые соответствуют их интересам – например, энергетические корпорации спонсируют экологические исследования с

определенным уклоном), **правительственные заказы или субсидии** (особенно вне Запада). Отдельно стоит модель **членства**: одни центры – *массовые* (как Heritage Foundation собирает средства с десятков тысяч мелких доноров), другие – *корпоративные клубы* (ВЭФ финансируют 1000 компаний-членов ⁴⁰). Многие крупные think tanks имеют **эндаументы** – целевые капиталы, приносящие доход от инвестиций. Например, у Brookings – \$538 млн эндаумента ³⁵, что позволяет покрывать ~5% расходов ежегодно за счет инвестдохода. В целом бюджеты западных think tanks варьируются от <\$5 млн в год (небольшие «бутиковые» центры) до сотен миллионов (гиганты вроде RAND). Для сравнения: совокупный бюджет 20 ведущих think tanks США – около \$900 млн (на 2011 г.) ⁷⁶, тогда как топ-20 британских – порядка \$90 млн ⁷⁷. Российские центры бюджетами обычно уступают западным: точные цифры редко раскрываются, но можно оценить, что, скажем, бюджет РСМД или Валдайского клуба – в пределах нескольких миллионов долларов в год. Большая часть средств российских think tanks поступает косвенно от государства или госкомпаний, а не от независимых фондов, что ограничивает финансовую автономию.

Отдельно о том, *сколько зарабатывают think tanks*. В целом, прямого «заработка» они не преследуют (большинство – некоммерческие организации). Однако для устойчивости многие вводят **платные услуги**: консалтинговые проекты для бизнеса, закрытые брифинги для платных членов, обучающие курсы на коммерческой основе. Некоторые, особенно в сфере экономики, продают подписку на доступ к своим исследованиям (пример – британский Centre for Economics and Business Research). ВЭФ принимает участие в Давосе (около \$20 тыс. с человека за входной билет помимо членства ⁴¹). Популярна модель **«фандрайзинг под проект»**: центр объявляет проект (например, исследование по климату) и привлекает спонсоров под него. В США прозрачность финансирования выше, и в годовых отчетах можно увидеть, что, к примеру, у Совета по международным отношениям (CFR) бюджет ~\$60 млн, из них 1/3 – доход от эндаумента, 1/3 – членские взносы и спонсорство корпораций, 1/3 – гранты и публикации. У RAND, как мы цитировали, \$356 млн дохода – практически плата за исследования (95% от госструктур) ^{78 79}. Таким образом, доход think tank складывается из множества источников, и успешные центры стремятся к диверсификации, чтобы ни один донор не мог диктовать повестку.

Факторы успеха и неудач think tanks

Почему одни интеллектуальные институты становятся влиятельными на десятилетия, а другие исчезают? Выделим ключевые факторы:

Что делает think tank центром притяжения идей:

- **Яркие лидеры и эксперты.** Харизматичный лидер может придать институту лицо и вес. Например, Генри Киссинджер, работая в Center for Strategic and International Studies, притягивал к нему внимание. В России фигура Кудрина повысила значимость ЦСР. Кроме того, наличие в штате известных ученых (лауреатов премий, экс-чиновников) сразу повышает доверие.
- **Актуальная глобальная повестка.** Think tank выстреливает, если берется за проблему, которая *на острие времени*. Классический случай – Римский клуб в 1970-е с темой «Пределы роста» (экологический кризис); или ныне центры по цифровой экономике. Глобальная тема позволяет выходить за рамки локального и быть цитируемым повсюду.
- **Неформальные ритуалы и символы.** Как ни странно, элитные клубы любят антураж. Давосский форум полусветский (лыжи, приемы), Бильдербергский клуб окутан тайной, Мюнхенская конференция знаменита общим фото политиков. Ритуалы создают ощущение сопричастности к эксклюзивному сообществу, что привлекает участников.
- **Медийный вес.** Успех приходит, когда идеи think tank активно расходятся через СМИ. Многие центры сознательно выстраивают медиа-стратегию: выпускают пресс-релизы, делают «топ-10

рекомендаций» для удобства журналистов. Если центр становится постоянным комментатором новостей – его влияние растет.

- **Поддержка влиятельных сообществ.** Быть частью широкой сети – например, Transatlantic Network think tanks в НАТО или сеть “Global Think Tank” Карнеги – усиливает позиции. Кроме того, признание со стороны авторитетных организаций (рейтинги, премии) придает успеху инерцию: политики видят в отчете печать уважаемого бренда и склонны прислушаться.

Что приводит think tank к кризису или краху:

- **Отрыв от реальности, утопизм.** Если идеи центра становятся чрезмерно теоретическими, радикальными или невыполнимыми, он теряет доверие. Упомянутый ИНСОР предлагал столь революционные перемены, что элиты восприняли это как оторванные мечтания. Think tank должен сохранять баланс между идеализмом и прагматизмом: слишком футуристичные концепции без дорожной карты реализации окажутся на полке.

- **Изоляция, закрытость.** Желание сохранить эксклюзивность не должно скатываться в герметичность. Если центр не обновляет состав идей и людей, он рискует превратиться в «клуб стариков». Отсутствие притока молодых кадров, новых точек зрения ведет к стагнации. Кроме того, чрезмерная секретность (без внешней коммуникации) чревата потерей влияния на общественный дискурс.

- **Зависимость от одного источника финансирования или покровителя.** Это, пожалуй, главный риск. История think tanks полна примеров, когда с уходом спонсора центр закрывался. Частный случай – зависимость от госзаказа: если при смене правительства интерес пропал, институт остался без дела (как ЦСР между циклами). Однобокое финансирование также подрывает репутацию: например, если выясняется, что нефтяная компания финансирует экологический доклад – доверие падает.

- **Потеря актуальности, неповоротливость.** Мир меняется, и think tank, застрявший в старой парадигме, обречен. Например, в эпоху интернета снижается роль дорогих печатных докладов – нужно переходить в цифровой формат. Те центры, что не сумели это сделать, потеряли аудиторию. Другой аспект – тематика: центр холодной войны, не перестроившийся под новые вызовы (терроризм, климат), теряет смысл. Гибкость и своевременный «pivot» на новые темы – вопрос выживания.

Часто упадок – результат сочетания факторов. Скажем, «**мозговой центр**» может уйти в политическую ангажированность, превратившись в рупор одной партии – тогда при изменении власти его влияние обнулится. Либо слишком коммерциализироваться и утратить научную добросовестность – а это подорвет доверие экспертного сообщества. Оптимальный путь – постоянное переосмысление своей миссии, обновление команды, диверсификация ресурсов. Многие успешные think tanks пережили кризисы, выйдя обновленными (например, RAND после Вьетнамской войны расширил тематику с военной на социальную – и сохранил значимость).

Запад vs Восток vs Россия: разные модели think tanks

Мировой опыт показал несколько моделей организации аналитических центров, сложившихся под влиянием политических систем и культур.

Западная модель (Северная Америка, Западная Европа):

Для нее характерны *независимость и конкуренция*. Большинство think tanks юридически и финансово отделены от государства (статус НКО, фонды). Они соревнуются за гранты, место в рейтингах, влияние на политику. Взаимодействие с властью часто институционализировано: эксперты входят в консультативные советы при парламентах, министерствах, но центр при этом сохраняет право на критику. Отношения с бизнесом прозрачны – компании могут спонсировать

мероприятия, но обычно не диктуют содержание исследований (иначе удар по репутации). Общество вовлечено: центры публикуют исследования открыто, ведут разъяснительную работу через медиа, тем самым формируя информированный электорат. Власть прислушивается к think tank не по долгу службы, а потому что те умеют убеждать общественность и предлагать реалистичные решения. Влияние на глобальном уровне тоже значимо: лучшие западные think tanks имеют международные программы, филиалы (например, фонды Фридриха Эберта и Конрада Аденауэра из Германии работают по всему миру). **Пример взаимодействия:** Brookings может критиковать администрацию США, но ее эксперты все равно будут приглашены в правительство, если там ценят их компетенцию – и выйдя из власти, они вернутся в аналитический центр. Такая ротация кадров означает, что *граница между think tank и властью подвижна*, но организация при этом не принадлежит государству.

Восточная модель (страны Азии, Ближнего Востока):

Здесь широкий разброс, но в авторитарных и полуавторитарных системах think tanks часто находятся *под эгидой государства*. В Китае, к примеру, практически все значимые аналитические центры либо входят в структуру ведомств (академии при министерствах, Party Schools), либо тесно аффилированы с ними. Их задача – давать обоснования политике Компартии, вырабатывать технократические меры для реализации партийных линий. Независимой критики власти от них не ожидается (и не допускается). В то же время китайские think tanks могут обладать внушительными ресурсами и экспертизой – например, Китайская академия общественных наук (CASS) насчитывает тысячи исследователей и влияет на долгосрочное планирование КНР. **Характер взаимодействия с властью:** это фактически *часть властной инфраструктуры*. Эксперт – часто госслужащий. Рекомендации даются по внутриведомственным каналам. Общества в анализ почти не вовлекаются (общественное мнение управляемо другими методами), международное влияние осуществляется через *официальный дискурс*. Сильная сторона такой модели – четкая ориентация на нужды государства, быстрый перевод идей в решения (если одобрено руководством). Слабая – риск группового мышления, отсутствие внешней коррекции ошибок, сдерживание инновационных идей цензурой. В некоторых богатых ближневосточных монархиях (ОАЭ, Саудовская Аравия) власти стремятся перенять западные практики: создают think tanks при университетах, приглашают зарубежных экспертов. Но свобода их ограничена политическими *«красными линиями»*. Тем не менее восточные think tanks могут быть очень влиятельны локально – поскольку других независимых голосов мало, правительство к ним прислушивается как к интеллектуальному обоснованию своих курсов.

Российская модель:

Она занимает промежуточное положение. Формально есть независимые НКО-аналитические центры, но практически большинство либо инициированы «сверху», либо вынуждены балансировать между экспертностью и лояльностью. В 1990-е были попытки создать западный тип think tanks (например, фонд «Либеральная миссия», Карнеги Московский Центр), и некоторое время они действовали довольно свободно, ориентируясь на просвещение общества и мягкое влияние на власть через аргументы. Однако с 2000-х государство стало ключевым заказчиком и спонсором экспертизы. **Взаимодействие с властью** в РФ строится по модели *«приглашенный советник»*: власть признает нужду в экспертных знаниях, но контролирует площадки, на которых эти знания генерируются. В результате самые результативные think tanks – те, что встроены (ВШЭ, ЦСР, РАНХиГС), либо лояльны (Валдай, РСМД). Прямой оппозиционной аналитике почти не остается места – независимые центры либо закрыты (Карнеги Центр был вынужден закрыться в 2022), либо объявлены «иноагентами». Это ограничивает плюрализм идей. С другой стороны, наличие *государственно ориентированных think tanks* обеспечивает спрос на их разработки: власть действительно использует их труд. Для бизнеса в чистом виде think tanks почти нет, но крупные госкорпорации держат свои аналитические департаменты или спонсируют исследования (напр., Сбербанк при Грефе поддерживал «Центр Грефа» – ЦСР). С обществом связь косвенная: ряд

центров (например, ВШЭ до 2020 г., ИНСОР в свое время) пытались влиять на общественное мнение, публикуя отчеты в открытом доступе, давая интервью, – но их аудитория все же узка (городской средний класс). Влияние на глобальном уровне у российских think tanks точечное: Валдай – голос РФ на международной арене, РСМД старается интегрироваться в мировые сети, но системного присутствия, как у западных коллег, мало. **Итого:** российская модель характеризуется *большей зависимостью от государства и менее прозрачным финансированием*, меньшей конкуренцией между центрами (в силу ограниченного рынка независимых фондов) и, как следствие, менее выраженной специализацией (многие центры берутся «за все» под нужды заказчика, вместо того чтобы глубоко развивать одну нишу). Отличия отражают общие политические условия: где власть авторитарнее, там think tank либо превращается в придворную экспертизу, либо уходит в тень.

Ориентация: глобальная vs локальная элитная. Западные топ-центры часто стремятся влиять глобально – издавать исследования, применимые для разных стран, участвовать в мировых форумах. Восточные и российские модели больше заточены под свою элиту. Например, американский Heritage Foundation заинтересован повлиять на весь мир в продвижении консервативных ценностей, а китайский Центр исследований Си Цзиньпина – лишь обеспечить теоретическое обоснование для политики КПК внутри страны. Российские – где-то посередине: Валдай хочет влиять на иностранные элиты, тогда как ЦСР или ИНСОР думали только о внутрироссийской повестке.

Таким образом, модели think tanks различаются степенью свободы, источниками легитимности и каналами влияния. Но везде признается, что без экспертной аналитики современное управление неполноценно. Даже самые закрытые режимы заводят «фабрики мысли», осознав их пользу. А открытые общества борются с вызовами *объективности*: как отграничить экспертный совет от политического лоббизма? (например, многие американские think tanks фактически аффилированы с партиями: Heritage и AEI – с республиканцами, Center for American Progress – с демократами). В разных культурных контекстах роль think tank может видаться по-разному – как независимого «гражданского наставника власти» на Западе или как «коллективного советника правительства» на Востоке.

Уроки для WISE (World Institute of Smart Enlightenment?) – проект нового типа

Наконец, применим извлеченные принципы к гипотетическому институту **WISE** и подумаем, как создать think tank нового поколения – одновременно издательский, консалтинговый и финансовый центр.

1. Механизмы, которые стоит адаптировать для WISE. Из рассмотренных моделей видно, что наиболее эффективно сочетание нескольких функций: **аналитика + коммуникация + консультация + образование + финансирование**. WISE мог бы взять на вооружение издательскую активность (выпускать регулярные отчеты, возможно, совместно с ведущими медиа), консалтинговую работу (создать пул экспертов, готовых советовать правительствам или компаниям по стратегическим вопросам), формирование интеллектуальных клубов (периодически собирать вокруг себя мыслителей, официальных лиц, предпринимателей для дискуссий по правилам Chatham House). Финансовые модели тоже можно комбинировать: например, учредить **эндаумент WISE**, капитал которого давал бы базовую независимость; привлечь **партнеров-спонсоров** (но так, чтобы ни один не контролировал – лучше несколько из разных сфер); внедрить **членство** для заинтересованных лиц (например, клуб WISE с ежегодным взносом, дающим доступ к закрытым мероприятиям и консультативной поддержке). Образно

говоря, WISE должен быть *треугольником*: одна вершина – **исследования** (создание новых знаний), вторая – **влияние** (донесение идей через консалтинг и медиа), третья – **ресурсы** (самообеспечение через гибридную финанс. модель). С точки зрения оргструктуры, WISE может иметь несколько подразделений – аналитический департамент (пишет отчеты), консалтинговый (работает с клиентами), образовательный (курирует семинары, программы), издательский (продвижение контента) – подобно тому, как крупные западные think tanks имеют отдельные программы и центры под разную деятельность.

2. Сочетание глубины античных школ с глобальной инфраструктурой XXI века. Античные философские школы ценны своей фундаментальностью – они стремились к истине, воспитывали не только интеллект, но и характер. Перенести это в XXI век – значит заложить в WISE *ценностный фундамент* и *долгосрочный горизонт мышления*. Практически это можно реализовать, создав при WISE **исследовательскую академию** или **школу лидерства**, где небольшое сообщество мыслителей и студентов живет/работает вместе (виртуально или реально), обсуждает базовые вопросы развития общества – как в Академии Платона. Одновременно, XXI век – век технологий и глобальных сетей. WISE следует использовать цифровую инфраструктуру: глобальную экспертную сеть (вовлечение специалистов со всего мира через онлайн-платформы, экспертные базы данных), большие данные и AI для анализа (современный «think tank» может опираться на интеллектуальные системы для моделирования сценариев – этим уже занимаются, но можно расширить). То есть, соединить древнюю *пайдейю* (воспитание мудрости) с современным *информационным брокерством* (быстро собирать, обрабатывать, распространять информацию). Например, WISE мог бы учредить «*виртуальный кампус*», где эксперты и молодые таланты из разных стран проходят совместный онлайн-курс (по типу MOOC, но с элитным клубом), обсуждают глобальные вызовы, а затем лучшие из них встречаются офлайн на ретрите в стилистике Афинской Академии – в роще или кампусе, посвятив время неспешным дебатам. Это даст ту самую глубину. Затем результаты обсуждений можно масштабировать через глобальные коммуникации – вебинары, публикации на нескольких языках, взаимодействие с международными институтами.

3. Интеграция эстетического и культурного слоя. Один из уроков – символы и ритуалы усиливают влияние. WISE стоит с самого начала продумать *бренд-мифологию*. Название уже говорящее (WISE – Мудрый), можно развить символику (логотип с философским значением, девиз на латинском или греческом наподобие королевского общества “Nullius in verba”). Оформление пространства (если есть штаб-квартира или хотя бы веб-сайт) – тоже элемент культуры: вдохновляющий дизайн, отсылающий к гармонии науки и искусства. Ритуалы WISE могли бы включать, например, **ежегодные ассамблеи** по образцу платоновских симпозиев – с элементами церемоний (награждение «*мудреца года*», обсуждение в определенном формате, где важна не только суть, но и форма – возможно, с музыкальными или театральными сопровождениями, как делали гуманисты Возрождения). Вовлечение искусства – еще один путь: при WISE можно создать *культурный клуб*, где художники, дизайнеры осмысливают идеи центра через творчество. Это поможет донести сложные концепции до широкой публики эмоциональным языком. Например, think tank RAND в 1960-е даже консультировал режиссера Кубрика при создании фильма “Доктор Стрейнджлав” – понимая, что культура формирует общественное сознание. WISE может системно подходить: создавать визуальные символы (инфографики, эмблемы), архитектурные (если будет кампус – спроектировать его как пространство, отражающее ценности открытости и мудрости), институциональные (возможно, возродить практики ученых собраний с элементами ритуала, как заседания академий ранее начинались с определенных церемоний). Все это не пустые детали: они формируют **корпоративную идентичность** института, сплачивают его членов и делают его узнаваемым для внешних стейкхолдеров.

4. Как избежать утопизма и зависимости, сохранив долгосрочное влияние. Чтобы не стать утопическим кружком, WISE должен с самого начала привязать свои идеи к реальной практике. Полезно придерживаться принципа: *каждая визионерская идея сопровождается дорожной картой реализации*. То есть, за футурологическим прогнозом – конкретные рекомендации для действующих лиц. В штате WISE должны быть не только философы, но и прагматики – бывшие чиновники, предприниматели, знающие “землю”. Это убережет от излишней теоретизации. Кроме того, стоит вырабатывать идеи *в диалоге с теми, кто их воплощает*: например, разрабатывая реформу, подключать к обсуждению чиновников среднего звена, которые потом будут это делать – они укажут на узкие места, скорректируют мечту реальностью. Что касается **независимости и долговечности**: рецепт – *диверсификация и институционализация*. WISE нельзя опираться на одного мецената или одного политического покровителя. Лучше сформировать *попечительский совет из разнотравья*: представители разных отраслей, стран, может, международных организаций – чтобы центр не ассоциировался с интересами лишь одной группы. Финансирование – тоже из разных источников (немного государственных грантов, немного частных, немного дохода от собственных услуг). И как можно скорее – сформировать **эндаумент**, жить на проценты. Эндаумент – залог долгосрочности, т.к. не зависит от политической конъюнктуры текущего года. Институционализация предполагает прописать миссию и ценности WISE так, чтобы даже при смене лидера они сохранялись. Возможно, имеет смысл чередовать руководство: например, поочередно во главе WISE могли бы стоять представители разных секторов (академия, бизнес, госслужба), каждый привносил бы свой ресурс, но базовые ценности остаются. Важна *преемственность кадров*: вырастить внутри центра новое поколение, которое переймет эстафету (тут помогают стажировки, школа WISE). И еще – *прозрачность*: открытость отчетности, декларация отсутствия скрытых интересов. Это защитит от потери репутации, если вдруг кто-то попытается обвинить WISE в ангажированности.

Подводя итог, **WISE** как институт нового типа может вобрать лучшее из исторических и современных образцов: философскую глубину и воспитательную миссию Платоновой Академии; организационную структуру и глобальные амбиции вроде Карнеги или ВЭФ; прочную связь с реальностью, как RAND или Brookings; и инновационность, к которой стремятся молодые аналитические центры. Генезис think tanks учит, что успех приходит при сочетании *мыслящей смелости* и *умения встроиться* в сложные системы общества. WISE должен быть достаточно смелым, чтобы предлагать долгосрочные идеалы, и достаточно гибким, чтобы эти идеалы прижились в реальной политике и экономике. Тогда он сможет стать тем самым центром притяжения идей, который переживет смену эпох и сохранит долгосрочное влияние на развитие – подобно тому, как имя «Академия» живет уже 24 века ¹, а лучшие современные think tanks продолжают определять курс событий, оставаясь при этом лабораториями мысли, а не идеологическими фабриками.

Источники:

1. Аналитические центры: определение, история, классификация ¹⁵ ⁸⁰ ⁸¹.
2. Академия Платона как прообраз think tank ⁸² ⁸³; политическая роль Академии ².
3. Ликей Аристотеля – сочетание функций академии наук и школы ³; прообраз университета ⁴.
4. Вклад монашеских орденов в образование и науку: францисканцы и доминиканцы ⁵ ⁶; роль иезуитов ⁷.
5. Королевское общество – сеть научных исследований и международный обмен идеями ⁸ ⁹.
6. Парижская Академия наук – основана для советов правительству по науке ¹⁰.
7. Масонские ложи – координация политической оппозиции на нейтральной платформе ¹³; официально запрет политики в ложах ¹².

8. RAND Corporation – историческая роль и финансирование ¹⁷ ²⁰ .
9. Chatham House – миссия, деятельность, доноры ²³ ²⁹ ; критика за закрытость финансирования ³² .
10. Brookings Institution – финансовые показатели ³⁵ .
11. Carnegie Endowment – глобальная сеть и финансовые данные ³⁷ .
12. World Economic Forum – финансирование 1000 компаниями-членами, структура членских взносов ⁴⁰ ⁴¹ .
13. Валдайский клуб – трансформация целей с 2014 г. ⁴⁶ ; участие Путина и международных экспертов ⁴⁵ .
14. Учредители Фонда клуба «Валдай» ⁴⁸ .
15. РСМД – цель и учредители, роль в публичной дипломатии ⁵¹ ⁵² .
16. Деятельность РСМД: мероприятия и публикации ⁵⁶ ⁵⁵ .
17. ИНСОП – цели и руководство, роль Медведева ⁶¹ ⁸⁴ ; доклад «Россия XXI века» и его содержание ⁶⁴ .
18. ЦСР – основание в 1999 г., стратегия-2010 (Греф) ⁶⁶ ; предложения 2016–2018 гг. (Кудрин) ⁶⁸ ; низкий процент реализации Стратегии-2020 ⁶⁹ .
19. Перспективы ЦСР после 2018: возможная консервация ⁷⁰ ⁸⁵ .
20. Пример финансирования RAND (95% от правительства) ⁷⁸ ; бюджет топ-20 think tanks США vs Британия ⁷⁶ ⁷⁷ .
21. Примеры крупных доноров Chatham House ²⁹ .
22. Критика think tanks: примеры обвинений Chatham House в элитизме ³² .
23. Think tanks и политика в России: ИНСОП как «мозговой центр» Медведева ⁶⁵ .
24. Роль Грефа и Кудрина в ЦСР ⁸⁶ ⁸⁷ .
25. Оценка аналитики ИНСОП: возвращение к идеалам 1990-х ⁸⁸ .
26. Значение символов: пример Chatham House Prize ⁷⁵ .
27. Академия Платона – устойчивое влияние на понятие «академия» ¹ .

¹ ⁸³ Plato 13.5. Plato's Academy. Our sources tell us that after... | by Daniel W. Graham, PhD | The First Philosophers | Medium

<https://medium.com/the-first-philosophers/plato-13-5-platos-academy-3870ebf4c774>

² Plato's Academy as political think tank | by Figs in Winter | Medium

<https://figsinwinter.medium.com/platos-academy-as-political-think-tank-853af0a8894a>

³ Перипатетическая школа. Большая российская энциклопедия

<https://bigenc.ru/c/peripateticheskaia-shkola-d14e7b>

⁴ Ликей - Translation into English - examples Russian | Reverso Context

<https://context.reverso.net/translation/russian-english/%D0%9B%D0%B8%D0%BA%D0%B5%D0%B9>

⁵ ⁶ ⁷ Монашеские ордены

<https://ethnomir.ru/articles/monasheskie-ordeny/>

⁸ ⁹ The 17th century society that transformed science | Science Museum

<https://www.sciencemuseum.org.uk/objects-and-stories/17th-century-society-transformed-science>

¹⁰ ¹¹ Academy of Sciences | French History & Research | Britannica

<https://www.britannica.com/topic/Academy-of-Sciences-French-organization>

¹² Масоны: чем они занимаются и что значит всевидящее око | РБК Тренды

<https://trends.rbc.ru/trends/social/64a66dac9a79475f71d85725>

13 Массонская деятельность представителей либеральной оппозиции в России в начале XX века (на примере А.И. Коновалова) • К. П. КУРЫЛЕВ (KONSTANTIN KURYLEV), В. Г. ДЖАНГИРЯН (VLADIMIR DZHANGIRYAN), Д. В. СТАНИС (DARYA STANIS) • РОИИ

https://roii.ru/publications/dialogue/article/61_19/kurylev_k.p.,dzhangiryan_v.g.,stanis_d.v./masonic-activities-of-the-members-of-liberal-opposition-in-the-early-20th-century-russia-the-case-of-ai-konovalov

14 15 16 80 81 Аналитический центр — Википедия

<https://ru.wikipedia.org/wiki/>

%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%86%D0%B5%D0%BD%D

17 18 19 20 21 22 79 RAND Corporation - InfluenceWatch - InfluenceWatch

<https://www.influencewatch.org/non-profit/rand-corporation/>

23 24 25 26 27 29 30 31 32 33 75 Chatham House - Wikipedia

https://en.wikipedia.org/wiki/Chatham_House

28 [PDF] 2024 Annual Review - Chatham House

<https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2024-08/2024-08-21-annual-review-CHHPN0282.pdf>

34 76 77 On Think Tanks | How think tanks work: analyzing budgets

<https://onthinktanks.org/articles/how-think-tanks-work-analyzing-budgets/>

35 Brookings Institution - Wikipedia

https://en.wikipedia.org/wiki/Brookings_Institution

36 Brookings Institution - InfluenceWatch

<https://www.influencewatch.org/non-profit/brookings-institution/>

37 Carnegie Endowment for International Peace (CEIP) - InfluenceWatch

<https://www.influencewatch.org/non-profit/carnegie-endowment-for-international-peace-ceip/>

38 39 40 41 43 World Economic Forum - Wikipedia

https://en.wikipedia.org/wiki/World_Economic_Forum

42 World Economic Forum Annual Meeting 2025

<https://www.admin.ch/gov/en/start/documentation/dossiers/wef.html>

44 45 46 47 48 73 Валдай (дискуссионный клуб) — Википедия

<https://ru.wikipedia.org/wiki/>

%D0%92%D0%B0%D0%BB%D0%B4%D0%B0%D0%B9_(%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D

49 Организаторы планируют превратить Валдайский клуб в ...

https://www.gazeta.ru/politics/2014/07/18_a_6118873.shtml

50 51 52 53 54 55 56 57 58 60 Российский совет по международным делам — Википедия

<https://ru.wikipedia.org/wiki/>

%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%82_%D0%BF%D

59 Российский совет по международным делам - МИД России

https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/news/1578690/

61 62 63 64 84 Институт современного развития — Википедия

<https://ru.wikipedia.org/wiki/>

%D0%98%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%82_%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D

65 Чем прославился ИНСОР - Коммерсант

<https://www.kommersant.ru/doc/2206437>

66 68 69 70 85 Центр Кудрина продолжит работу после его перехода в Счетную палату — РБК

<https://www.rbc.ru/economics/14/05/2018/5af9be419a7947c97797103f>

67 86 Кудрин возглавил Центр стратегических разработок, чтобы ...

<https://ru.wikinews.org/wiki/>

%D0%9A%D1%83%D0%B4%D1%80%D0%B8%D0%BD_%D0%B2%D0%BE%D0%B7%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%BB_%D0%A6%

71 87 Минэкономразвития вошло в состав учредителей ЦСР

<https://www.interfax.ru/russia/633605>

72 Герман Греф назвал безальтернативной программу ...

<https://www.kommersant.ru/doc/3314359>

74 Российский совет по международным делам (РСМД) - intermol.su

<https://intermol.su/about/organizations/rossiyskiy-sovet-po-mezhdunarodnym-delam/>

78 How Pentagon Spending Perpetuates Pentagon Spending - Inkstick

<https://inkstickmedia.com/how-pentagon-spending-perpetuates-pentagon-spending/>

82 Plato: The Academy | Internet Encyclopedia of Philosophy

<https://iep.utm.edu/plato-academy/>

88 «Мозговой центр» Медведева предлагает вернуться к ...

<https://carnegieendowment.org/posts/2010/02/mozgovej-centr-medvedeva-predlagaet-vernutsya-k-elcinskoj-rossii?lang=ru>