

Особенности внешнеторгового ценообразования на услуги инвестиционного консультирования

Мариам Оганесовна МИРЗОЯН,

*МГИМО (У) МИД России (119454 Москва, Вернадского просп., 76),
кафедра мировой экономики - соискатель, тел.: 8 (495) 434-93-35,*

УДК 339.5
ББК 65.428
О-754

Галина Александровна ОРЛОВА,

*кандидат экономических наук, доцент, Всероссийская академия
внешней торговли (119285, Москва, ул. Пудовкина, 4А), кафедра ми-
ровой и национальной экономики - профессор, тел. 8(499) 147-51-65,*

Анна Васильевна СКУРОВА,

*кандидат экономических наук, МГИМО МИД России (119454
Москва, Вернадского проспект, 76) - старший преподаватель*

Юрий Анатольевич САВИНОВ,

*доктор экономических наук, профессор, Всероссийская академия
внешней торговли (119285, Москва, ул. Пудовкина, 4А), кафедра
технологии внешнеторговых сделок - профессор,
тел.: 8(499) 147-94-37*

Аннотация

Авторы рассматривают в статье основные принципы и направления формирования величины контрактных цен в торговле консультационными услугами на мировом рынке. Они обращают особое внимание на важность корректного установления цен, анализируют формы фиксации цены в контракте, широко используются оценки западных и российских специалистов по уровню стоимости разработок аналитических материалов в России и за рубежом. Приводятся расчеты цен примерных услуг по инвестиционному консультированию на основе определения издержек, фиксированной оплаты, определения процента от стоимости объекта консультирования или результата и комбинированной оплаты.

Ключевые слова: консультационные услуги, инвестиционное консультирование, международная торговля, оплата консультантов, цена в консультационном контракте.

Peculiarities of the pricing of investment consulting services in international trade

Mariam Oganessovna MIRZOYAN,

*Moscow State Institute of International Relations MFA Russia
(Vernadskogo prospekt, 76, Moscow, 119454), Department of World Economy -
Postgraduate student, Phone: 8 (495) 434-93-35,*

Galina Aleksandrovna ORLOVA,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Russian Foreign Trade Academy,
Department of World and National Economy - Professor; тел. 8(499) 147-51-65,*



Anna Vasilevna SKUROVA,

Candidate of Economic Sciences, Moscow State Institute of International Relations (University)

MFA Russia (Vernadskogo prospekt, 76, Moscow, 119454) - Senior Lecturer,

Yuri Anatolievich SAVINOV,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Russian Foreign Trade Academy (119285, Moscow,

Pudovkina, 4A), Department of foreign trade and international transactions - Professor,

Phone: 8(499) 147-94-37

Abstract

In the article, the authors consider the main principles and directions for setting contract prices in the trade in advisory services on the world market. They pay special attention to the importance of proper pricing, analyze the forms of fixing prices in the contract, widely used estimates of Western and Russian specialists of the cost of preparing analytical materials in Russia and abroad. Calculations of the prices for exemplary investment consulting services are based on the determination of costs, fixed payment, determining the percentage of the value of the consultancy object or the results and the combined payment.

Keywords: advisory services, investment consulting, international trade, consultants' payment, price in consulting contract.

При подготовке контрактов на предоставление услуг инвестиционного консультирования в международной торговле большую важность приобретает фиксация цены услуг, как вида нематериальных товаров. Обычно продавец стремится представить достаточно детальное обоснование предлагаемой услуги в соответствии с уровнем оговоренного в контракте качества и объема услуги.

Но довольно часто с первой попытки между сторонами возникает недопонимание, часто переговоры тянутся долго, поскольку стороны исходят из различных методик. Продавцу представляется, что его услуги покупателем недооцениваются. По мнению продавца, услуга инвестиционного консультирования, как и в целом многие другие услуги, предоставляемые высококвалифицированными специалистами, является интеллектуальным продуктом, имеющим конкретную стоимость, которая определяется издержками интеллектуального труда и предельной полезностью. Потребитель услуги не всегда может определить предельную полезность услуги: заказчик не уверен в целесообразности покупки услуги за предложенную цену, в стоимости предоставляемой услуги и в том, что все возможные риски просчитаны.

Основной проблемой для консультантов по международному инвестированию при формировании сметы (расчете стоимости проекта) может быть установление



индивидуальной цены за проект, т. к. специфика инвестиционных проектов такова, что далеко не в каждом случае можно назвать конечную стоимость продукта (услуги) с высокой степенью обоснования. Это, конечно, может вызвать отказ заказчика от проекта, т. к., оценивая собственный интеллектуальный труд, консультант может завышать либо занижать цену для получения заказа.

Корректное установление цены в сфере инвестиционного консалтинга в международном бизнесе является очень важным условием успешности бизнеса консультанта. Иными словами, если рассчитать стоимость проекта неверно, можно потерять заказчика. Причем данное утверждение справедливо при установлении как заниженной, так и заведомо завышенной с точки зрения клиента цены. Ценовая политика консультанта должна быть тесно связана с уровнем качества оказываемых услуг, особенностями репутации консультанта, а также другими качественными показателями его деятельности. Для удовлетворения потребностей заказчика товар должен не только соответствовать установленной цене, необходимо превзойти ожидания заказчика, добиваясь не просто удовлетворенности клиента оказанной услугой при предложенной цене, а его благодарности за то, что качество приобретенного продукта выше ожидаемого по всем параметрам.¹

При условии понимания заказчиком предельной полезности услуги, т. е. определенной совокупности качественных свойств, цена будет являться одним из основных инструментов повышения доходности. Продавцам услуг в области инвестиционного консультирования целесообразно разработать систему целей, предполагающих увеличение доходности бизнеса до определенного уровня, и методику ценообразования по проектам, поскольку одним из важнейших показателей для компании является цена, основная функция которой состоит в обеспечении выручки от продажи услуг (товаров), полученных заказчиков по итогам реализации инвестиционного проекта, который является предметом контракта.

ЦЕНЫ НА УСЛУГИ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ В РОССИИ

Цены на услуги российских консультантов пока ниже мировых. Они примерно в 4-5 раз меньше и составляют от 200 до 400 долл. за человеко-день для российских фирм, однако существует явная тенденция к их росту. За последние 2-3 года они выросли примерно в 2 раза и в отдельных сегментах рынка частично вышли на уровень мировых.² При этом иностранные консалтинговые фирмы, работающие в России уже давно устанавливают свои цены на уровне, принятом в их странах. Правда их оплата часто производится не самими российскими клиентами, а иностранными фирмами, выходящими на российский рынок или за счет средств международных организаций и правительств зарубежных государств, направляемых на консультационно-техническое содействие России. Вместе с тем уже сложился определенный слой российских клиентов, самостоятельно оплачивающих

консультационные услуги иностранных фирм по мировым ценам. Прежде всего это предприятия нефтегазовой и других добывающих отраслей, а также банки.

Услугами внешних иностранных консалтинговых фирм пользуются самые солидные российские корпорации, чьи представители выражают неизменное удовлетворение сотрудничеством с консалтинговыми структурами. Это, впрочем, не удивительно, поскольку услуги управленческих консультантов, как правило, стоят очень дорого. Заявить, что «мудрецов» со стороны приглашали зря, значит признаться в напрасной растрате сотен тысяч долларов. Как рассказал исполнительный директор агентства корпоративного развития «Да-Стратегия» Ж. Загидуллин, средний размер контракта фирмы в сфере управленческого консалтинга с крупным заказчиком варьируется в пределах от 500 тыс. до 10 млн долл. Кроме того, распространена почасовая оплата услуг консультантов – от 200 до 700 долл. в час. Однако западный бизнес с такими суммами легко не расстается. Бывший глава британской General Electric лорд А. Вайншток заявил, что приглашать консультантов, безусловно, пустая трата денег. «Бывает, полезная идея возникает в процессе общения, но чаще всего мы получаем банальные и неоригинальные советы, обернутые во впечатляющую, но неуместную риторику».³

ФОРМЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА РЫНКЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Внешнеторговая практика выработала несколько достаточно удачных форм установления в контракте цены за предложенные услуги. Сюда входят: почасовая оплата; фиксированная оплата за проект (за юридический продукт); оплата как процент от результата; комбинированная форма оплаты.

Все эти цены являются рыночными, т.е. устанавливаются в процессе конкурентной борьбы и переговоров. Никаких общегосударственных прецедентов на консалтинговые услуги не существует, но в основе определения цены всегда лежат некоторые разумные соображения, аргументы и обоснования. Клиент должен владеть информацией о ценообразовании на рынке консалтинга для того, чтобы, с одной стороны, не переплачивать, а с другой, чтобы не оттолкнуть квалифицированных консультантов низкой оценкой их труда.

Консалтинговые услуги характеризуются в большей степени неэластичным спросом по цене, а значит, основным критерием, влияющим на цену, является качество услуг и непосредственно сам консультант (его бренд) как гарант качества.

При покупке услуг инвестиционного консультирования российской фирмой у иностранного консультанта для российских условий обоснование цены имеет особенно важное значение, поскольку руководители предприятий далеко не всегда настроены на то, чтобы платить деньги «за слова и бумаги».⁴ При определении оплаты по всем вышеназванным формам следует иметь в виду, что консультанты продают инвестору продукт, который они производят не только во время нахождения



ния на предприятии покупателя, но и во время предварительной работы. В среднем консультант затрачивает на работу по конкретным проектам примерно 120 дней в году. Но это не значит, что остальные 245 дней, т.е. 2/3 года, он отдыхает. В это время он накапливает тот интеллектуальный капитал, который вкладывает, работая над конкретным проектом на предприятии заказчика. В противном случае он не был бы консультантом.

Кроме того, оплата работы консультанта не означает его зарплату. Обычно консультанты объединены в фирмы, на содержание которых (аренду помещений, оборудование, управленческий и технический персонал, покупку информации и т.д.), а также на прибыль и налоги уходит определенная часть денег, получаемых от клиента. Эта величина может составлять до 70-80%, поэтому цена консалтинговых услуг – это не плата консультанту, а плата фирме за использование ее консультантов. (Если же речь идет о плате индивидуальному консультанту, то все равно в нее должны включаться его расходы на оборудование, покупку информации, налоги и другие платные услуги).

1. Повременная оплата осуществляется на основе расчета количества рабочего времени, которое необходимо затратить на осуществление консалтингового проекта (в человеко-часах, человеко-днях или человеко-месяцах) и стоимости единицы рабочего времени консультантов с учетом их квалификации.

Расценки за единицу рабочего времени консультанта устанавливаются каждой консалтинговой фирмой в отдельности, но они опираются при этом на отчетные статистические данные по рынку консультационных услуг (такие данные обычно публикуются национальными ассоциациями консультантов или статистическими органами). Так, например, по данным американской ассоциации консультантов (Association of Consulting Management Engineers – АКМЕ) в 1992 г. уровень почасовой оплаты составлял в зависимости от квалификации консультантов и размера консалтинговых фирм от 60 (для ассистента-исследователя) до 250 (для старшего персонала консалтинговых фирм) долл. в час, т.е. соответственно от 480 до 2 тыс. долл. за человеко-день.⁵ Следует отметить также, что для отдельных консультантов в зависимости от уникальности их квалификации, а также стоимости и значимости проекта, размер гонорара может быть гораздо больше среднестатистических величин.

При определении цены на основе повременной оплаты консалтинговая фирма составляет смету, которая является обоснованием договорной цены для клиента. В российских условиях применение повременной формы оплаты наталкивается на определенные трудности психологического порядка: руководители российских предприятий часто морально не готовы оплачивать работу консультантов в размере нескольких сот долларов в день, считая, что это невозможно в ситуации, когда средняя месячная зарплата в России находится на относительно невысоком уровне.

Поэтому российские консультанты, применяя расчеты на основе повременной оплаты для своих внутренних, калькуляционных целей, часто предпочитают не раскрывать эту смету клиентам, используя в переговорах с ним другие формы установления цен.

Форма сметы на консалтинговые услуги при повременной оплате включает: а) количество ассистентов-исследователей \times количество дней \times ставку, б) количество операционных консультантов \times количество дней \times ставку, в) количество старших консультантов \times количество дней \times ставку, г) количество консультантов высшего уровня (партнеров) \times количество дней \times ставку, д) накладные расходы во время осуществляемого консультантом проекта (проезд, оплата гостиницы, машинописные работы и т.д.

2. Фиксированная (недифференцированная) оплата.

При этом способе консультант, определив для себя объем работ и расходы времени на них, называет клиенту общий размер оплаты, но ссылается при этом не на калькуляцию человеко-дней, а на другие обоснования. В России в качестве таких обоснований применяются цены аналогичных проектов данной или других консалтинговых фирм, а также (что характерно для процессного и обучающего консультирования) на существующие расценки за обучение в школах бизнеса и на курсах менеджмента. Так, например, известно, что ряд российских банков при получении от потенциальных клиентов заявки на предоставление кредита, требует от них предварительной оплаты разработки бизнес-плана в размере от 15 до 25 тыс. долл. Консультанты при переговорах с клиентами о фиксированной цене могут ссылаться на эти данные. Если же речь идет о процессном или обучающем консультировании, то консультанты в качестве ориентира для клиента используют данные о стоимости семинаров по менеджменту, публикуемые в экономической прессе. Так, если плата за обучение одного человека на семинаре составляет 100-150 долл. за рабочую неделю (4-5 дней), а в совместной работе с процессным консультантом участвует 50 представителей клиента, то цена работы консультантов составит 5-7,5 тыс. долл. Может добавляться также некоторая сумма за конкретные проекты, разрабатываемые в ходе совместной работы консультантов и клиентов.

Иногда в качестве аргумента приводится и ссылка на мировые цены консалтинговых услуг. Форма такой аргументации в России следующая: «Зарубежная консалтинговая фирма взяла бы за эту работу 120 тысяч долл. Мы берем 30 тысяч, но при этом обеспечиваем качество не меньшее, а возможно, и большее, чем зарубежные консультанты, т.к. лучше знаем российские условия. Кроме того, через 3-4 года наши цены будут равны мировым, поэтому используйте этот момент сейчас».⁶

3. Определение процента от стоимости объекта консультирования или результата.

При этой форме цена консалтинговых услуг рассчитывается как доля от величины торговой сделки, объема инвестиций или других проектов, осуществляемых



клиентом при поддержке консультантов, или как доля от экономического эффекта, получаемого клиентом (снижение себестоимости, рост прибыли и т.д.).

В России цена на консалтинговые услуги как процент от стоимости объекта консультирования чаще всего применяется по трем видам услуг:

оценка имущества (при приватизации, продаже и т.д.): 1-2% от стоимости имущества;

консультирование по составлению контрактов: 1-2% от его стоимости при простом содержании контракта и 4-5% при сложном;

консультирование по привлечению инвестиций: 1-2% от размера инвестиций.

Что касается метода оплаты по конечному результату, то с теоретической точки зрения он был бы наилучшим, т.к. стимулирует консультантов к получению максимального эффекта для клиента, а у клиента снимает сомнение в целесообразности платить деньги «за слова». Но на практике возникают три трудноразрешимых вопроса, которые ограничивают применимость этого метода:

Как правильно рассчитать размер эффекта?

Как определить в общем экономическом эффекте деятельности предприятия ту долю, которая возникла как результат труда консультантов?

Когда оплачивать работу консультантов, если до получения эффекта может пройти определенный (часто длительный), период времени?

Для решения этих вопросов помимо высокой экономической культуры клиента, необходимы еще и морально-психологические факторы: взаимное доверие консультанта и клиента, их доброжелательность и т.д.

4. Комбинированная оплата.

Цена консалтинговых услуг может определяться также как комбинация 3-х вышеперечисленных методов. Этот метод применяется в России весьма активно, причем как в явном, так и в неявном виде. Например, консультант может выдвинуть требование достаточно высоких повременных ставок, зная что результаты проекта очень важны для клиента, а ожидаемый экономический эффект многократно перекрывает все затраты на консалтинг. Или, как уже упоминалось, консультант может составлять калькуляцию затрат рабочего времени для своей внутренней оценки стоимости проекта, а клиенту сообщать фиксированную цену, ссылаясь на аналоги и другие аргументы.

Формирование цены на основе почасовой или комбинированной оплаты за проект является сложной процедурой: необходимо определить затраты времени на проект; риски, связанные с его выполнением; уровень сложности. Фиксированная оплата за проект устанавливается для типовых услуг либо услуг, технология предоставления которых отработана до мелочей. При этом процесс формирования цены должен быть строго регламентирован и прозрачен для заказчика, смета подробна. Ценообразование должно осуществляться с помощью определенных понятных инструментов. Консалтинговой компании необходимо разработать гибкую

и ясную схему формирования конечной стоимости проекта, на основе которой могут базироваться (и быстро корректироваться с учетом изменяющихся рыночных условий) система ценообразования консультанта, его ценовая политика и рыночное позиционирование, конкурентные преимущества.

Для расчета стоимости услуг определяется сегмент рыночной среды, в которой реализуются подобные услуги и, как следствие, показатель качественных характеристик оказываемых услуг для установления определенного уровня стоимости проекта. Последняя должна базироваться на неких качественных (количественных либо иных) показателях, при этом источником цен на аналогичные услуги должны быть заслуживающие доверия источники.

РАЗРАБОТКА ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРОДАВЦА УСЛУГ ИНВЕСТИЦИОННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Важной составляющей успешного бизнеса консультанта является ценовая политика как инструмент конкурентной борьбы и повышения доходности. Прежде чем формировать ценовую политику, консультант должен поставить стратегическую цель, отражающую запланированную долю выручки за период и определенный уровень развития качественных характеристик предлагаемых услуг, для повышения конкурентоспособности.

Для выбора модели ценовой политики фирме-консультанту целесообразно проанализировать следующие факторы: занимаемый рыночный сегмент; вид конкуренции и методы конкурентной борьбы на рынке; рыночную нишу (позиционирование); уровень качества услуги; ценовую эластичность спроса в рыночном сегменте. Определив факторы ценового позиционирования, фирма далее ведет разработку ценовой политики и приспособливает ее к условиям рынка в соответствии с поставленными целями.

Типичная консультационная фирма при установлении цены за услуги исходит из намечаемой, например, цели компании: получать 200 тыс. долл. в год в качестве дохода. В этом случае при числе 260 рабочих дней в году (365 календарных дней, минус воскресенья, несколько суббот, отпуска по две недели зимой и летом), необходимо получать выручку в размере 769 долларов за рабочий день. Затем добавим к этой сумме накладные расходы, а именно затраты, связанные с управлением бизнесом, такие как аренда, содержание секретариата, телефонные счета, почтовые расходы, льготы, страхование и затраты на оборудование. Примерно, все это составляет 15 000 долл. в месяц или 180 000 долл. в год. Затем разделим эти годовые затраты на количество рабочих дней в году. По данным консультационной компании Kennedy, большинство консультантов от 58% до 62% своего времени работают непосредственно для своих клиентов; 62% из указанных выше x 260 дней составляют 161 день в году. Таким образом накладные расходы составят 1 120 долл. в день. Далее необходимо учесть необходимость получения прибыли, которая для консультационной фирмы по оценкам может состав-



лять от 15% до 25% от общих расходов или 20% от 1 120 долл. равны 224 долл. В итоговую сумму включим $769 + 1\,120 + 224 = 2\,111$ долл. в день, или 211 долл. в час в течение десятичасового рабочего дня.⁷

Комбинация повременной оплаты и фиксированной цены часто применяется при абонементном обслуживании, а комбинация фиксированной цены и процентной оплаты – при осуществлении консультирования по конкретной проблеме.

Следует отметить еще один специфический для современного состояния деловой культуры России момент: в условиях кризиса неплатежей и невысоких этических норм бизнеса договор на консалтинговые услуги часто включает в себя так называемую частичную предоплату. Обычно она оформляется в виде платы за организацию работ и составляет от 30 до 50% цены. Оставшуюся часть клиенты выплачивают с большими задержками, а иногда и вообще не выплачивают. Поэтому размер предварительного платежа должен быть таким, чтобы хотя бы минимально заинтересовать консультантов в работе.

Оценка результатов работы консультантов может осуществляться двумя основными путями: путем подсчета экономического эффекта от работы консультантов и определением реальных положительных изменений в организации клиента.

ПРИМЕЧАНИЯ:

¹ Рассадин А. Е. Особенности ценообразования в сфере консалтинговых услуг // <http://beintrend.ru/baza-znaniy/osobennosti-tcenoobrazovaniia-v-sfere-konsaltingovykh-uslug>

² Датаяшева К.К., Мусаева А.М., Мамаева У.З., Шафиева А.М., Ахмедова М., Манташева, Газимагомедова Б., Богатырова К. Финансовый консалтинг. Учебно-практическое пособие. Махачкала 2013. С. 55.

³ Цит. по: Медвежьи услуги. Эффективность работы бизнес-консультантов оценке не поддается // http://www.rbsys.ru/print.php?page=2052&option=news_consulting

⁴ Как устанавливаются цены на консалтинговые услуги // <http://hr-portal.ru/article/kak-ustanavlivaetsya-ceny-na-konsaltingovye-uslugi>

⁵ Стоимостная оценка маркетинговых разработок // <http://www.solidmarketing.ru/somas-760-1.html>

⁶ Как устанавливаются цены на консалтинговые услуги // <http://hr-portal.ru/article/kak-ustanavlivaetsya-ceny-na-konsaltingovye-uslugi>

⁷ How To Price Your Consulting Services // https://www.forbes.com/2006/11/06/bostonconsulting-marsh-mckinsey-ent-fin-cx_mc_1106pricing_slide/#28ed6b176f0a

БИБЛИОГРАФИЯ:

Енютин А.Н., Итоги и тренды 2017г.: источники финансирования экономики и ситуация на рынке инвестиционного консалтинга // <http://bzplan.ru/itogi-i-trendyi-2017g-istochniki-finansirovaniya-ekonomiki-i-situatsiya-na-rynke-investitsionnogo-konsaltinga/>

Иванов М., Фербер М. Ценообразование консалтинговых услуг // [www/alpine.ru](http://www.alpine.ru)

Инвестиционное консультирование // <https://kudainvestiruem.ru/obschee/investicionnyj-konsalting.html>

Как устанавливаются цены на консалтинговые услуги // <http://hr-portal.ru/article/kak-ustanavlivayutsya-ceny-na-konsaltingovyie-uslugi>

Как устанавливаются цены на консалтинговые услуги // https://www.cfin.ru/consulting/consult_price.shtml

Леендертце Ю. Немецкие консультанты: немцы завоевывают ключевые посты в американском консалтинге // www.wiwo.de

Медвежьи услуги. Эффективность работы бизнес-консультантов оценке не поддается // http://www.rbsys.ru/print.php?page=2052&option=news_consulting

Рассадин А. Е. Особенности ценообразования в сфере консалтинговых услуг // <http://beintrend.ru/baza-znaniy/osobennosti-tcenoobrazovaniia-v-sfere-konsaltingovykh-uslug>

Что такое инвестиционный консалтинг — полный обзор понятия и основных этапов по созданию прибыльного инвестиционного проекта + обзор ТОП-3 консалтинговых компаний // <http://hiterbober.ru/businessmen/что-такое-инвестиционный-консалтинг.html>

Alcabas A.-M., Bourcleu È., Valersteinas B. Les nouvelles formes de l'IDE // *Problemes economiques*. - P., 2000. - 12 avr. - № 2660. - P.19-23.

The Evolving Investment Consulting Industry and Business Model. Opportunities for Institutional Asset Managers // www.cerulli.com 2018 Investment Management Outlook // <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/investment-management-industry-outlook.html>

The Role and Functions of an Investment Consultant. Milliman, Inc. May 2017/ - 11p.

World Investment Report. worldinvestmentreport.org

BIBLIOGRAFIYA:

Enyutin A.N., Itogi i trendy 2017g.: istochniki finansirovaniya ekonomiki i situatsiya na rynke investitsionnogo konsaltinga // <http://bzplan.ru/itogi-i-trendy-2017g-istochniki-finansirovaniya-ekonomiki-i-situatsiya-na-rynke-investitsionnogo-konsaltinga/>

Ivanov M., Ferber M. Tsenoobrazovanie konsaltingovyih uslug // [www/alpine.ru](http://www.alpine.ru)

Investitsionnoe konsultirovanie // <https://kudainvestiruem.ru/obschee/investitsionnyj-konsalting.html>

Как устанавливаются цены на консалтинговые услуги // <http://hr-portal.ru/article/kak-ustanavlivayutsya-ceny-na-konsaltingovyie-uslugi>

Как устанавливаются цены на консалтинговые услуги // https://www.cfin.ru/consulting/consult_price.shtml

Leendertse Yu. Nemetskie konsultanty: nemtsyi zavoeyivayut klyuchevyie postyi v amerikanskom konsaltinge // www.wiwo.de

Medvezhi uslugi. Effektivnost raboty biznes-konsultantov otsenke ne poddaetsya // http://www.rbsys.ru/print.php?page=2052&option=news_consulting

Rassadin A. E. Osobennosti tsenoobrazovaniya v sfere konsaltingovyih uslug // <http://beintrend.ru/baza-znaniy/osobennosti-tcenoobrazovaniia-v-sfere-konsaltingovykh-uslug>

Что такое инвестиционный консалтинг — полный обзор понятия и основных этапов по созданию прибыльного инвестиционного проекта обзор ТОП-3 консалтинговых компаний // <http://hiterbober.ru/businessmen/что-такое-инвестиционный-консалтинг.html>

