

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КОНСАЛТИНГ: НОВАЯ ИНДУСТРИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Виктор Зимин

генеральный директор Экспертно-аналитической и информационно-рейтинговой компании «ЮНИПРАВЭКС»
zimin-ir@yandex.ru

Валерий Петров

главный управляющий директор управляющей компании «Альфа Капитал», канд. экон. наук
vpetrov@alfacapital.ru

Александр Коланьков

президент Издательского дома «РЦБ»,
канд. экон. наук
alkol@rcb.ru

Отрасль инвестиционного бизнес-консультирования в России — одна из самых молодых. Однако миллионные обороты, масштабный охват всех секторов экономики и инновационные подходы к привлечению реальных инвестиций — весьма перспективная и заманчивая цель для инвесторов. Таковы результаты федерального интегрированного рейтинга, проведенного Экспертно-аналитической и информационно-рейтинговой компанией «ЮНИПРАВЭКС» специально для журнала «РЫНОК ЦЕННЫХ БУМАГ».

КОНКУРЕНТЫ

Если проанализировать зарубежные рейтинги, составленные для сегмента консалтинговых бизнес-услуг, и сравнить их с российской линейкой рейтингов бизнес-консультантов, которые входят в единую систему федеральных интегрированных рейтингов ЮНИПРАВЭКС, то совпадет лишь одно направление. Его вектор направлен в сторону ИТ-консалтинга, поскольку западные рейтинговые агентства ориентируются прежде всего на развитие своих рынков, а они во многом отличаются от российских реалий. В связи с этим их приоритеты в консалтинге, кроме ИТ (информационных технологий), сконцентрированы на стратегическом консалтинге, управлении кадрами и электронном бизнесе. Так, иностранный рейтинг «50 самых престижных консалтинговых компаний» составляется на основе оценок более 750 консультантов по всему миру. Каждому консультанту предлагается оценить престижность консалтинговой компании по 10-балльной шкале. Затем

выводится средняя оценка для каждой компании, по которой ранжируются всего 50 участников данного опроса. В итоге получается 4 функциональных рейтинга, по 20 компаний в каждом, где все компании проранжированы по частоте упоминания. Учитывая, что каждый эксперт выбирал по 5 компаний, максимальная частота упоминаний никогда не превышает 20%.

За пределами России существуют еще несколько рейтингов и ранжировок, составленных преимущественно для консультационных компаний «крупного калибра». Отсюда и появились в свое время «большие семерки», умерившие свой бизнес-аппетит за годы конкурентной борьбы до «больших пятерок», а затем и до «четверок». В итоге даже в среде профессиональных консультантов эти термины уже стали анахронизмом.

Что же предлагает современному рынку российское консультационное бизнес-сообщество? Как показал анализ рейтинговых анкет, представленных в компанию «ЮНИПРАВЭКС» для участия

в федеральном интегрированном рейтинге консалтинговых компаний Российской Федерации, большинство российских бизнес-консультантов составляют достойную конкуренцию своим собратьям по цеху. Если раньше для проведения полномасштабных «консалтинговых сессий» особо важные клиенты шли на поклон к иностранным специалистам, то сейчас только за один полугодовой рейтинговый цикл число заказов, поступающих из-за рубежа в адрес российских профессионалов, стабильно увеличивается почти в 1,5 раза.

Для примера приведем краткий список стран, для которых знания, умения и навыки российских специалистов явились важнейшими факторами для заключения контрактов: Австрия, Алжир, Болгария, Британские Виргинские Острова, Великобритания, Венгрия, Германия, Индия, Иран, Италия, Канада, Кипр, Нидерланды, Польша, Словения, США, Турция, Финляндия, Франция (рис. 1). Не отстают и бывшие союзные республики: Азербайджан, Армения, Беларусь, Грузия, Казахстан,

Латвия, Литва, Молдова, Узбекистан, Украина, Эстония (рис. 2). А в международных рейтингах ЮНИПРАВЭКС охотно принимают участие консалтинговые компании из Беларуси, Казахстана, Кыргызстана, Молдовы, Узбекистана, Украины, Китая. Есть заявки из Германии и Израиля. Международным признанием российской школы бизнес-консультирования стал фактор постоянной востребованности и в инвестиционной среде. В итоге в линейке федеральных интегрированных рейтингов ЮНИПРАВЭКС появилась от-

дельная номинация – «Рейтинг инвестиционного консалтинга», впервые в полном объеме представленный сегодня на страницах профессионального журнала «Рынок ценных бумаг».

КОНКУРЕНЦИЯ

Обязательной составляющей рейтинга инвестиционного консалтинга является мониторинг, направленный на постоянную корректировку рейтингового процесса, под названием «Цивилизованный ры-

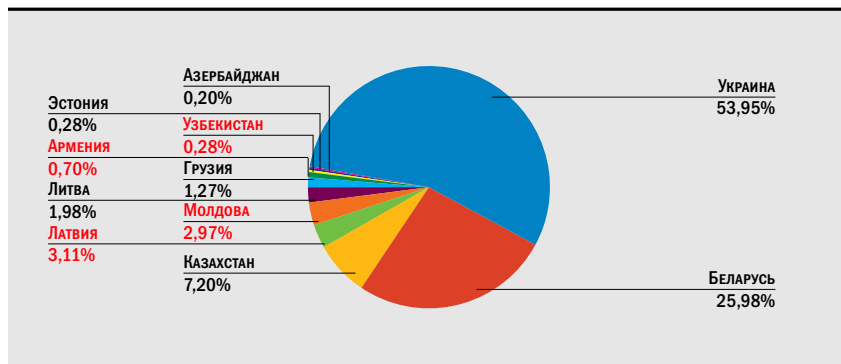
нок консалтинговых бизнес-услуг: конкурентоспособность, тенденции развития и перспективы сотрудничества». Обобщенное мнение участников последнего экспертного опроса можно проиллюстрировать высказыванием генерального директора московской консалтинговой компании ЗАО «СПЛАН-Холдинг» Сергея Шевченко. На вопрос: «Является ли, по Вашему убеждению, рынок консалтинговых бизнес-услуг в России цивилизованным и конкурентоспособным? Если «да», то в чем это проявляется? Если «нет», что следует для этого сделать?», он ответил так: «Рынок консультационных услуг становится более цивилизованным, но не может быть намного более цивилизованным, чем бизнес в целом (хотя и движется «в авангарде»), так как призван удовлетворять потребности бизнеса. Всегда ли эти потребности имеют цивилизованный характер? Он является конкурентоспособным по отношению, например, к Украине и другим странам СНГ. Но вот китайский рынок консультационных услуг международное сообщество признало более перспективным на ближайшие годы. Думается, кому как не России следует занять эту нишу. При этом активизация процесса интеграции стимулирует систематизацию подходов, методов в консалтинге, прозрачность рынка, информированность самого сообщества консультантов и их заказчиков, усилит авторитет профессионального консультанта, а значит, и мнение заказчика о его профессионализме, повысит ответственность консультантов за результаты своей деятельности и уровень их образованности».

Нам остается добавить, что это мнение родилось не только из практики профессионала. ЗАО «СПЛАН-Холдинг» давно и успешно занимается собственными прикладными исследованиями рынка консультационных услуг. Публикуются они, в частности, в официальных ежегодных бизнес-каталогах «Консалтинг в Российской Федерации» компании «ЮНИПРАВЭКС». Перечень основных видов деятельности данного респондента характеризует направленность и масштаб российских бизнес-консультантов, действующих в сфере инвестиционного консалтинга, а именно: управленческое и маркетинговое консультирование; бизнес-планирование и привлечение инвестиций; финансовый анализ и планирование, бюджетирование; налоговое, бухгалтерское и правовое консультирование; доверительное управление ценными бумагами. Проанализировать все виды деятельности инвестиционных бизнес-консультантов читатели могут самостоятельно, изучив рейтинговую таблицу (см. таблицу).

Рисунок 1. КЛИЕНТСКАЯ БАЗА КОМПАНИЙ, ОКАЗЫВАЮЩИХ КОНСАЛТИНГОВЫЕ БИЗНЕС-УСЛУГИ В ИНВЕСТИЦИОННОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ, РАСПРЕДЕЛЕННАЯ ПО ЗАРУБЕЖНЫМ СТРАНАМ



Рисунок 2. КЛИЕНТСКАЯ БАЗА КОМПАНИЙ, ОКАЗЫВАЮЩИХ КОНСАЛТИНГОВЫЕ БИЗНЕС-УСЛУГИ В ИНВЕСТИЦИОННОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ, РАСПРЕДЕЛЕННАЯ ПО СТРАНАМ СНГ И БАЛТИИ



Если раньше для проведения полномасштабных «консалтинговых сессий» особо важные клиенты шли на поклон к иностранным специалистам, то сейчас только за один полугодовой рейтинговый цикл число заказов, поступающих из-за рубежа в адрес российских профессионалов, стабильно увеличивается почти в 1,5 раза.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

Чем же привлекательны для клиентов российские бизнес-консультанты, организуя бесперебойный приток свежих инновационных идей, предлагающие надежные инвестиционные решения и выгодные инвестиционные проекты? Прежде всего их конкурентоспособной умеренной стоимостью услуг при отменном качестве и оптимальных сроках выполнения заказа. Проанализируем их предложения. В качестве примера приведем расценки на основные услуги и базовые принципы ценообразования ГУП «Кубань-Инвест» (Краснодар). Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта обойдется заказчику в 220 тыс. руб. и более; оказание услуг по финансово-экономическому консалтингу — от 100 тыс. руб.; услуги по предпроектному сопровождению инвестиционного проекта — до 1 % от объема инвестиций, а услуги по поиску инвестора для конкретного инвестиционного проекта — до 10 % от суммы инвестиций. Почасовые ставки в Консалтинговой группе «Лекс» из Тюмени следующие: консультант (управленческое консультирование) — 1050–2100 руб., аудитор — 900–1500 руб., оценщик — 550–1300 руб., юрист — 1200–4000 руб.

Бизнес-услуги Группы компаний «Тат-ИнК» из Казани выглядят следующим образом.

- **Финансовое консультирование:** анализ положения предприятия в отрасли, данных финансовой отчетности, параметров предоставляемых услуг — по соглашению сторон.

- **Абонентское обслуживание:** стоимость договора на абонентское обслуживание — от 5 тыс. руб., договора на увеличение уставного капитала, на реорганизацию и реформирование предприятий — по договоренности сторон. Бизнес-планирование инвестиционных проектов: стоимость трудозатрат на планируемый объем работ рассчитывается, исходя из специфики конкретного инвестиционного проекта. Стоимость услуг устанавливается с учетом трудоемкости разработок и обоснованной стоимости нормочаса специалистов, занимающихся разработкой бизнес-планов, экспертизой инвестиционных проектов.

- **Оценка:** расценки на проведение оценочных работ устанавливаются в соответствии с рекомендуемыми Национальным советом минимальными тарифами на проведение оценочных работ в Российской Федерации, утвержденными Национальным советом по оценочной деятельности в РФ (Протокол № 15 от 20 апреля 2005 г.).

- **Ревизионные проверки:** при проведении ревизионных проверок стоимость работ устанавливается из расчета 2300 руб. 1 чел./день.

- **Аудит:** при проведении аудиторских проверок стоимость работ устанавливается из расчета 3600 руб. 1 чел./день.

- **Консалтинговые услуги по постановке системы бюджетирования:** стоимость работ устанавливается из расчета 2600 руб. 1 чел./день.

- **Договоры на другие виды консультационных услуг** — по договоренности сторон.

Заслуживают внимания клиентоориентированные подходы к ценообразованию московского «Центра Независимой Экспертизы Собственности». Во-первых, здесь стоимость оценки не зависит от стоимости оцениваемого имущества; во-вторых, стоимость услуг пропорциональна объему, сложности и срочности выполнения работ; в-третьих, стоимость оценки объектов недвижимости определяется, исходя из общей площади объекта, и вводится дисконт на крупномасштабность (например, до 100 кв. м — ориентиро-

Обязательной составляющей рейтинга инвестиционного консалтинга является мониторинг, направленный на постоянную корректировку рейтингового процесса, под названием «Цивилизованный рынок консалтинговых бизнес-услуг: конкурентоспособность, тенденции развития и перспективы сотрудничества».

В обеих российских столицах расценки не намного отличаются от региональных предложений. Так, в Москве при определении почасовой ставки работы специалиста некоторые компании руководствуются следующими соображениями: полученной суммы должно хватить для оплаты труда работника, исходя из уровня оплаты труда, сложившегося в г. Москве; для покрытия затрат, связанных с организацией и поддержанием на должном уровне качества услуг аудиторской фирмы как коммерческой организации; для извлечения прибыли на уровне, соответствующем сектору оказания услуг; для уплаты соответствующих налогов и обязательных платежей. Соответственно, почасовая ставка консультантов составляет 1800–3600 руб., ведущего аудитора — 1200–1800 руб., аудитора — 900–1200 руб. Почасовая ставка юриста колеблется в интервале от 3000 до 6000 руб. Почасовые ставки для ведущих экспертов равны 1700 руб., а экспертов — 1000 руб. Иногда в Москве почасовая оплата бизнес-консультанта превышает 8000 руб., но в среднем, как показал сравнительный анализ, она укладывается в интервал 1500–1800 руб. Основным критерием, определяющим стоимость оказываемых консультаций, является их сложность. Похожая картина складывается и в Северной столице.

вочно 5 400 руб., свыше 20 000 кв. м — более 80 000 руб.); в-четвертых, стоимость оценки объектов движимого имущества определяется, исходя из сложности и уникальности объектов, и вводится дисконт на их количество (например, технологическое оборудование до 5 единиц — около 3 000 руб. за 1 единицу, свыше 200 единиц — немногим более 200 руб. за 1 единицу); в-пятых, предусмотрены скидки на количество и однотипность объектов оценки; в-шестых, в рамках программы лояльности скидки предоставляются постоянным клиентам; и, наконец, в-седьмых, применяется строго индивидуальный подход к каждому клиенту и к каждому объекту.

Важным конкурентоспособным фактором является широкий, но финансовогибкий спектр базовых принципов ценообразования. Среди них можно выделить следующие. Стоимость услуг зависит от объема работ, сложности инвестиционного проекта, оцениваемого имущества и/или срочности выполнения работ. Принимается во внимание оценка трудозатрат по конкретному проекту, его возможных рисков и типовых почасовых ставок работников, которые будут по этому проекту работать. В некоторых случаях стоимость услуг определяется индивидуально путем переговоров или на основании краткого предварительного обследо-

ния предприятия с учетом его масштабов сложности задачи, объема и, конечно же, сроков выполнения работ. В отдельных компаниях применяют собственную формулу ценообразования: количество часов, требуемое на выполнение проекта, умножают на стоимость 1 часа работы привлеченных экспертов.

Иногда цены на новые продукты и услуги определяются экспертным методом. Если речь идет о типовых проектах, например, по РОСТ-технологии, то стоимость такого проекта рассчитывается из

На 2-м месте расположились преимущества, связанные с наличием корпоративного брэнда. Впервые отражена налаженная система управления знаниями. Выделена успешная работа в области интеллектуальных технологий для эффективного решения поставленных задач. Большое значение имеет эффективное использование стратегической и оперативной информации, позволяющей провести всесторонний анализ происходящих событий, составить прогноз развития определенной отрасли экономики,

эффективную поддержку интересов клиента не только в России, но и за рубежом; систематическое участие в инвестиционных и консалтинговых программах администраций субъектов Федерации и предприятий.

Далее (6-е место) отмечены индивидуальный подход к каждому клиенту, четкое исполнение обязательств, гибкость, мобильность, внимательное отношение ко всем пожеланиям клиента, осуществление внедрения решений вплоть до изменения поведенческих характеристик сотрудников клиента, ориентированность на потребности клиента, надежность и конфиденциальность, ответственность за результат; сочетание индивидуального подхода к каждому клиенту и отработанных эффективных методик, позволяющее вырабатывать оптимальные решения для бизнеса заказчика; внедрение новых методов повышения экономической эффективности предприятий клиентов; хорошее владение обстановкой в своем регионе (помогает точно сориентировать клиента и особенно важно при интеграции бизнеса); уверенность в своих силах, которая дает возможность компании предлагать своим клиентам долгосрочные партнерские отношения; наличие рекомендаций крупных компаний. Важное значение для клиентов имеет удобное расположение штаб-квартиры компании в центре городской черты.

Седьмую строку по праву занимают высокое качество выполняемых работ и оказываемых бизнес-услуг при самых коротких сроках; возможность мобильно и гибко реагировать на все изменения, происходящие в инвестиционном секторе экономики; наличие уникальной технологии ведения инвестиционных проектов (внедрение точно в срок, с гарантией соблюдения бюджета и достижения запланированного результата, технологичность и практичность предлагаемых решений; гарантия успешной реализации инвестиционных проектов любого масштаба и любой степени сложности; глубокая специализация в области налогового консультирования, а также в области учета инвестиционной и строительной деятельности).

На 8-м месте — комплексность в оказании бизнес-услуг. Это означает, что каждая вторая компания применяет в работе с клиентами универсальные подходы и широкий спектр инвестиционных бизнес-услуг, включая IR-услуги, направленные на проведение позитивных изменений бизнеса своих клиентов, оказание полного перечня услуг хозяйствующим субъектам по организации и размещению выпусков ценных бумаг, корпоратив-

Во всех случаях свято соблюдается неизблемый принцип российского бизнес-консалтинга: строго индивидуальный подход к каждому клиенту и к каждому объекту консультирования, конфиденциальность.

количества фирмо-часов. Каждый этап проекта стандартизован и имеет фиксированную продолжительность. Таким образом и достигается обеспечение планируемого результата и, что немаловажно, соблюдение бюджета. Во всех случаях свято соблюдается неизблемый принцип российского бизнес-консалтинга: строго индивидуальный подход к каждому клиенту и к каждому объекту консультирования, конфиденциальность. В последнее время многие консалтинговые компании разработали программы лояльности для своих клиентов. Например, предоставляют скидки за количество и однотипность объектов оценки, а также предлагают бонусно-дисконтные привилегии постоянным клиентам.

ПИРАМИДА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

По итогам каждого рейтингового полугодия компания «ЮНИПРАВЭКС» формирует свой эксклюзивный информационный продукт, так называемую «Пирамиду конкурентных преимуществ». Каждое полугодие эта пирамида меняет свой вид в зависимости от состояния консалтинговых бизнес-услуг для данного сегмента рынка.

В инвестиционном консалтинге на вершине пирамиды на основании анализа рейтинговых анкет оказалось уникальное конкурентное преимущество Консалтинговой группы «РОЭЛ Консалтинг» — участие в рисках и прибылях, оплата консалтинговых бизнес-услуг по результату.

политических событий, социальной температуры.

На 3-й позиции — работа по международным стандартам качества, в том числе по оценке стоимости; методология аудита на уровне международных стандартов; применение передовых международных стандартов качества социально-экономических исследований и консалтинга, что позволяет содействовать росту профессионализма в управлении общественными процессами в городах и субъектах Федерации.

Четвертую строку характеризуют широкое региональное присутствие, работа на всей территории России, в странах СНГ, странах ближнего и дальнего зарубежья; способность решать проблемы клиента в любой географической точке мира, куда простираются его интересы, с учетом возможностей разветвленной региональной структуры аффилированных компаний, совместных предприятий, филиалов, представительств, отделений, дочерних обществ.

Среднюю часть пирамиды (5-е место) составляют обширные партнерские связи, холдинговые структуры, объединяющие разнопрофильные консультационные компании на основе единых стандартов управления и принципов деятельности; прочные деловые контакты с крупнейшими российскими и зарубежными банками; использование в работе структуры принципов международных аудиторско-консалтинговых сетей при сохранении конкурентного уровня своих услуг; членство в международных ассоциациях, что позволяет обеспечить эф-

ному финансированию, управленческому консалтингу, бизнес-планированию, оценке, аудиту, операциям с ценными бумагами, управлению коллективными инвестициями, юридическому сопровождению работы оценщиков, составлению кредитных историй и пр.; комплексное аудиторское и консалтинговое сопровождение бизнеса, охват практически всех сфер хозяйственной деятельности, в том числе на базе собственных программных продуктов.

На предпоследнем, важнейшем по стабильности месте в пирамиде стоят главные конкурентные качества консалтинговых коллективов: стабильные, прочно сложившиеся коллективы высококвалифицированных дипломированных специалистов, высокопрофессиональные кадры; многопрофильные компетентные команды специалистов, состоящие из бизнес-консультантов, инвестиционных аналитиков, аудиторов, налоговых специалистов, оценщиков, юристов; глубокое знание налоговой практики и коммерческих аспектов бизнеса; высокий профессионализм, квалификация персонала; постоянное обучение специалистов, повышение их квалификации.

И наконец, фундаментом служат высокая деловая активность в инвестиционном секторе экономики, благоприятный корпоративный имидж, безупречная деловая PR-, GR-, IR-репутация; большой опыт практической работы по реализации инвестиционных проектов различного уровня сложности и масштабности.

Следует заметить, что И. И. Боброва и В. А. Зимин описали одну из самых «ярких» в классическом смысле пирамид бизнес-консалтинга¹.

РЕЙТИНГ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ УЖЕ НЕ ЗА ГОРАМИ

Примером активного действия российских бизнес-консультантов в инвестиционном бизнесе может служить анализ заказов, пользующихся в последнее время наибольшим спросом.

Прежде всего, это бизнес-планирование инвестиционных проектов, предпродажная подготовка инвестиционных проектов, предпроектное сопровождение инвестиционных проектов, комплексный консалтинг по привлечению денежных средств, финансовый консалтинг, организация и размещение выпусков ценных бумаг, подготовка и проведение IPO (*Initial Public Offering*). В общем, востребован весь комплекс инвестиционного консалтинга.

На втором месте — маркетинговые исследования рынка, исследования инвестиционного сектора экономики, конкурентов, в области промышленного маркетинга (рынки товаров/услуг сегмента B2B), локальных рынков коммерческой недвижимости.

Третье место занимают новые услуги: разработка индекса удовлетворенности инвесторов, IR-коучинг, построение системы взаимодействия с государственными органами управления инвестиционным сектором экономики (GR), разработка и создание страниц *Investor Relations* на интернет-сайтах клиентов, проведение широкомасштабных рекламных кампаний в сети.

Четвертое место принадлежит оценке стоимости, в частности рыночной стоимости предприятия (бизнеса), акций — с целью их покупки, основных средств — с целью их внесения в уставный капитал юридического лица, предмета залога, рыночной стоимости движимого и недвижимого имущества — для вклада в уставный капитал при образовании холдинговых структур или оформления залога при кредитовании, оценке в целях кредитования под залог имущества, купли-продажи имущества, оценке недвижимости и земли, недвижимости в рамках реализации ипотечных программ, транспортных средств, машин и оборудования, автотранспортных средств, имущественных комплексов.

Пятое место клиенты отводят грамотной работе аудиторов, включая международные стандарты аудита и финансовой отчетности, инициативный и обязательный аудит, налоговый аудит, общий аудит, ведение бухгалтерского учета предприятия, консультации по бухгалтерскому и налоговому учету.

В середине шкалы самых востребованных заказов — полный набор консалтинговых услуг: управленческий консалтинг, организационное развитие, консалтинг в области финансового управления, постановка системы бюджетирования и управленческого учета, финансовое планирование и бюджетирование на региональном и муниципальном уровнях, управление издержками, налоговое планирование, разработка ключевых показателей деятельности, корпоративные структуры, постановка системы управления холдингами, разработка комплексных программ по реформированию предприятий с целью входа в режим экономической самостоятельности и безубыточности, сопровождение процедур ликвидации и банкротства предприятий,

реорганизация предприятия, M&A, стратегическое планирование, территориальное стратегическое планирование, производственный консалтинг, консалтинг в сфере ЖКХ, оперативные консультационные услуги.

Далее каскадом следуют: ИТ-консалтинг в области построения системы поддержки принятия управленческих решений, постановка и автоматизация управленческого учета, построение автоматизированных комплексных учетно-экономических систем, заказное и тиражное программное обеспечение (ПО), системная интеграция, оценка персонала, постановка системы материального стимулирования работников, комплексный кадровый консалтинг, правовое сопровождение корпоративных процедур, правовой консалтинг, юридический консалтинг, налоговые споры, налоговый консалтинг (включая налоговые консультации по учету строительной, инвестиционной, торговой деятельности), представление интересов в судах, арбитраж, взыскание дебиторской задолженности, взыскание долгов, регистрация, ликвидация, реорганизация юридических лиц. Кроме того, поступали отдельные заказы по развитию предпринимательства, организации аукционов и конкурсов, проводились строительный контролинг, различные операции на рынке недвижимости, были отработаны таможенные технологии.

IPO И WTO

Конечно, в коротком обзоре невозможно отразить все аспекты развивающегося консультационного бизнеса в инвестиционном секторе экономики. Однако и невооруженным глазом заметно, что все больше компаний озадачиваются выходом на широкий простор IPO. И для этого есть объективные предпосылки. Как показал анализ результатов комплексного исследования, проведенного в рамках программы «Эволюция бизнеса», инвестиционный консалтинг в Российской Федерации имеет прочную основу, на которой базируется основной принцип инвестирования: «Инвестиции в специалистов возвращаются. Всегда!» Ведь главным конкурентным преимуществом российских бизнес-консультантов является их профессионализм. А профессионализм, как однажды заметил всероссийский бизнес-юморист Михаил Жванецкий, — это стабильность результатов. Поэтому с грамотным консультированием в инвестиционном бизнесе и до WTO рукой подать. Или вы другого мнения? ■

¹ Боброва И. И., Зимин В. А. Консалтинг в стиле гольф. Стратегический маркетинг консалтинговых бизнес-услуг. М.: Вершина, 2005.