

ВАШ ЭКЗЕМПЛЯР

# Как довести до склада прибыль, а не убыток\*



**Егор Егорушкин,**  
руководитель  
направления «Финансы»,  
бизнес-тренер  
консалтинговой группы  
«Здесь и Сейчас»  
egorushkin@zis.by

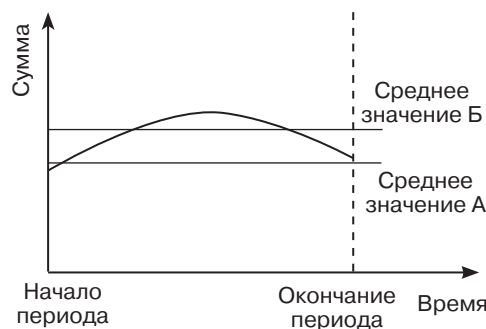
Для того чтобы корректно посчитать протяженность отдельной составляющей ОЦ, необходимо произвести ряд вычислений.

**1. Определить, в каком виде находятся средства компании, пока длится данная составляющая.** Например, если мы говорим про протяженность периода транспортировки, то нас будет интересовать такая составляющая, как «Товары в пути». Если мы говорим про хранение товаров на складе, то соответственно, «Товары на складе» и т.д.

**2. Выяснить среднюю стоимость остатка данных активов в периоде, за который производится расчет.** Отмечу, что в большинстве случаев для расчета средней величины остатков принято применять следующую формулу расчета: сумма остатков на начало и конец периода, деленная на два.

На мой взгляд, это тоже не совсем верно, так как при подобном расчете возможны существенные искажения.

К сожалению, почти у всех компаний, с которыми мне приходится работать, динамика большинства показателей на протяжении определенного периода имеет вид, отраженный на рисунке.



Рисунок

Причем это касается практически всего: дебиторской задолженности, остатков товарных запасов... Так, в большинстве компаний, с которыми я работаю сейчас либо работал в последнее время, 80% поступлений от клиентов приходится на десять последних дней месяца. В результате можно наблюдать следующую картину с дебиторкой: в начале месяца с ней все более или менее неплохо, потом она постоянно растет (числа до двадцатого), а к концу месяца начинает снижаться.

Даже и не знаю точно, в чем здесь дело... **В мотивации менеджеров**, наверное. Если заработная плата менеджера зависит от поступления денег от его клиентов за месяц, то как будет работать «простой смертный» менеджер? Большую часть месяца он акцентирует внимание на отгрузках, не обращая особого внимания на дебиторскую задолженность. Потом в конце месяца менеджер вспомнит, что его зарплата еще и от поступления денег зависит! И начнет «выбивать» деньги из своих клиентов.

Такой подход плох — с ним нужно бороться. И я буду очень рад, если подобную проблему вы решили самостоятельно или в вашей компании все совсем не так.

Но что мы видим в подобном случае? Если мы возьмем остатки для расчета на начало и конец периода, то получим среднее (на нашем рисунке это прямая «Среднее значение А»). Тогда как на самом деле средняя величина рассматриваемого нами показателя находится на уровне «Среднее значение Б», то есть несколько выше.

\* Начало материала см.: «Финансовый директор», № 5-2013.

Для того чтобы избежать возможных искажений по этой причине, для расчета среднего значения лучше брать остатки дебиторской задолженности, товарных запасов и прочего на каждый день, суммировать их и полученный результат делить на количество дней в периоде.

Тем более что этот традиционный подход «на начало плюс на конец» возникает, когда мы что-нибудь пытаемся посчитать по данным баланса, то есть в большинстве случаев по какому-нибудь стороннему контрагенту. Но если мы считаем для себя, то у нас наверняка есть информация об остатках на каждый день.

**3. Определить, что будет являться окончанием для данной составляющей ОЦ.** Это то, о чем мы говорили: если у нас возрастает какая-либо составляющая актива, но при этом мы все делаем правильно, то она не будет «замораживаться» на этом этапе цикла, а будет плавно перетекать дальше, пускай и не обязательно в выручку. Так, расходом для «Товаров в пути» (то есть для этапа транспортировки товаров) будет их поступление на склад. То есть если мы говорим о том, что у нас растут объемы перевозок, то должно увеличиваться и поступление товаров на склад. В противном случае мы должны признать, что просто стали возить медленнее и товары зависают у нас в пути.

**4. Рассчитать объем расхода для данной составляющей операционного цикла за анализируемый период времени.** Например, если мы рассчитываем протяженность процесса транспортировки товара, то должны определить, что «расходом» для данного процесса будет поступление товара на склад. Другими словами, нам необходимо выяснить, сколько товаров поступило на склад за интересующий нас период.

Затрачиваемое на какой-либо процесс время рассчитывается по формуле, похожей на формулу 1, но «настроенной» индивидуально:

$$\begin{aligned} & \text{Протяженность этапа} = \\ & \text{операционного цикла} \\ & = \frac{\text{Средняя стоимость активов} \\ & \text{на данном этапе за период}}{\text{Расход активов из этапа} \\ & \text{за период}} \times \\ & \times \text{Количество дней в периоде.} \end{aligned}$$

Что является расходом для дебиторской задолженности наших клиентов? То есть чем заканчивается такой этап нашего ОЦ, как «Расчет покупателей»? Очевидно, что **поступлением денег на счет**, а не выручкой. С выручки как раз таки все только начинается.

Соответственно, если мы хотим посчитать, сколько по факту проходит времени с того момента, как мы отгрузили товар покупателю, до того момента, как мы получили от него деньги, нужно за интересующий нас период времени рассчитать **среднюю дебиторскую задолженность клиентов и поступление денежных средств от клиентов на счета и в кассы.**

Любой бухгалтер предоставит вам эту информацию за пять минут. Отвлекаясь попутно на решение других вопросов.

Расчет выполним по формуле:

$$\begin{aligned} & \text{Период оборота дебиторской} \\ & \text{задолженности} = \\ & = \frac{\text{Средняя задолженность} \\ & \text{покупателя за период}}{\text{Поступившие оплаты} \\ & \text{от покупателей за период}} \times \\ & \times \text{Количество дней в периоде.} \end{aligned}$$

Итак, мы вкратце изучили подход к расчету протяженности нашего ОЦ, который позволяет видеть и контролировать то, сколько времени компания затрачивает на тот либо иной процесс, а не получать оторванные от действительности цифры.

## Протяженность финансового цикла

Усложним пример 1, введя в него информацию о протяженности ОЦ товара 1, поставляемого из различных источников, полученную из отчетности «А».

Информация приведена в табл. 1.

Как видно, если мы будем приобретать товар 1 напрямую у китайского производителя, то с момента его заказа и до момента, когда мы получим от наших клиентов деньги за него, пройдет 130 дней. Тогда как при приобретении данного товара у немецкого посредника данный период будет практически в три раза меньше и составит 47 дней.

Итак, продавать «китайский» товар практически в четыре раза выгоднее, чем «немецкий». Но при этом сам процесс займет в три раза больше времени.

Какой же вариант выгоднее?

Не спешите с ответом, ведь у нас еще **недостаточно** информации, чтобы принять правильное решение. ОЦ — это необходимая для принятия решения информация, но не вся.

Вспомним, с чего мы начинали: при поставке товара из Германии можно «обернуть» его несколько раз, прежде чем приедет товар из Китая. Теперь же нам известно, что ОЦ по товару, поставляемому из Германии, составляет 47 дней. Но значит ли это, что через 47 дней с того момента, как мы разместили первый заказ на товар 1 на немецкой оптовой базе, мы сможем разместить второй заказ?

Совсем не обязательно! ОЦ закончился тем, что мы получили от наших клиентов деньги. То, когда мы сможем размещать следующий заказ и «запускать» следующий цикл, будет зависеть от того, когда нам эти деньги понадобятся. Вполне вероятно, что второй цикл мы сможем запустить раньше, чем

ТАБЛИЦА 1

Составляющие ОЦ	Протяженность, дней	
	Китай	Германия
Изготовление (комплектация) товара	28	2
Транспортировка товара до склада компании	61	4
Хранение товара на складе компании	27*	
Расчет покупателей с компанией	14*	
<b>Итого протяженность ОЦ</b>	<b>130</b>	<b>47</b>

\* В данном случае, поскольку речь идет об аналогичном товаре, а также об одинаковом объеме поставки, период хранения товара на складе компании и расчета с компанией покупателей не зависит от выбранного канала поставки. При этом на практике период хранения на складе компании может кардинально отличаться из-за минимального объема производства, поставок, эффективного объема транспортировки и др.

закончится первый, если деньги поставщику мы должны перечислить после момента размещения заказа. А может быть, когда первый цикл закончится, мы еще будем вынуждены какое-то время ждать, чтобы запустить второй, если поставщик требует от нас произвести предоплату до момента размещения заказа.

Таким образом, то, сколько раз мы сможем «обернуть» немецкий товар, будет зависеть от того, **в какой момент нам необходимо оплатить поставщику данный товар**. А для ответа на этот вопрос необходимо знать не операционный, а финансовый цикл (далее — ФЦ).

ФЦ представляет собой **период времени, который проходит с того момента, как мы заплатили поставщику деньги за товар, и до того момента, как мы за этот товар получили деньги от нашего клиента**.

Таким образом, ФЦ отличается от ОЦ периодом времени, который проходит с начала ОЦ и до того момента, как у нас возникает необходимость платить поставщику. При этом ФЦ по сравнению с ОЦ может удлиняться (если мы вынуждены платить поставщику до начала ОЦ), а может и сокращаться — если мы платим поставщику после старта ОЦ.

Еще немного усложним пример. Предположим, условия работы с китайским поставщиком предполагают следующие условия оплаты:

■ в момент осуществления заказа в производство осуществляется предоплата в размере 20%;

■ оставшиеся 80% оплачиваются в момент готовности заказа.

Сотрудничество же с немецким поставщиком предполагает, что он предоставляет нам отсрочку на 10 календарных дней с момента погрузки товара на транспортные средства.

При этом все остальные условия, предположим, будут более или менее стандартными:

■ оплата всех таможенных платежей осуществляется в день таможенной очистки товара (предположим, что день таможенной очистки товара будет являться датой поступления товара на склад «А» в Минске, что в большинстве случаев соответствует действительности);

■ оплата транспортной компании осуществляется в течение 5 дней с момента разгрузки товара (также будем считать эту дату равной поступлению товара на склад);

■ заработную плату «А» выплачивает 15-го числа следующего месяца;

■ НДС «А» уплачивает ежемесячно, то есть 22-го числа месяца, следующего за отчетным.

Что нужно сделать, чтобы посчитать ФЦ товара 1 для разных каналов поставки?

Кроме разных условий оплаты, наша задача усложняется тем, что в каждом из случаев нам нужно осуществлять несколько оплат (по-

ставщику, таможенникам, за транспорт и т.п.), каждая из которых имеет свою дату.

Чтобы определить протяженность ФЦ, я рекомендую подход, при котором нужно совершить несколько действий.

### 1. Определить долю каждого платежа в общей совокупности платежей компании.

Так, если говорить про поставки из Китая, то мы помним, что общая себестоимость поставляемого из этой условной страны товара 1 составит 16,46 долл. США. Из них оплата поставщику будет составлять 6 долл. США, то есть 36% (6 долл. США / 16,46 долл. США). Из них 20% будет уплачено в момент размещения заказа, то есть от общего платежа — 7,2% (36% × 20%).

Теперь о поставках из Германии. Уплачиваемый на границе НДС составит 3,45 долл. США, что при общей себестоимости поставляемого товара 1 в 22,67 долл. США позволяет говорить о доле данного платежа в размере 15% (3,45 долл. США / 22,67 долл. США).

И так далее.

### 2. По каждой из составляющих платежей необходимо определить, на сколько дней она сокращает (либо удлиняет) операционный цикл товара 1.

Возьмем пример с оплатой китайскому поставщику 20% от стоимости заказа в момент его размещения (наш заказ отправляется в производство только после того, как получена оплата). В данном случае можно говорить, что осуществление предоплаты будет давать старт ОЦ, то есть ни удлинять цикл, ни сокращать его данная оплата не будет.

Что касается оплаты оставшихся 80%, то они будут осуществлены в момент готовности товара. Из анализа ОЦ (табл. 1) известно, что с момента размещения заказа до его готовности проходит 28 дней. Ины-

ми словами, данный платеж будет осуществлен через 28 дней с начала ОЦ, то есть на эти же 28 дней он этот цикл и сократит.

Таможенные платежи мы будем осуществлять в тот день, когда товар поступит на склад компании. Мы знаем, что с начала ОЦ пройдет 89 дней (28 дней на изготовление, 61 — на транспортировку) до того момента, как товар до нас доедет. Соответственно, осуществление таможенных платежей в день поступления товара сократит наш ФЦ по сравнению с ОЦ на 89 дней. Еще через 5 дней мы оплатим транспортные услуги, то есть этот платеж сократит наш ФЦ на 94 дня.

А теперь о заработной плате.

У компании возникнет обязательство по выплате сотруднику комиссионных в тот момент, когда товар будет реализован. Мы ожидаем, что произойдет это через 116 дней с момента размещения заказа на товар (28 дней займет производство нашего заказа + 61 день мы потратим на его транс-

портировку в Беларусь + 27 дней товар пролежит у нас на складе, пока его не удастся продать). При этом выплатим мы зарплату сотруднику не сразу, а только 15-го числа следующего месяца (и то лишь в том случае, если мы не привязываем выплату зарплаты к оплате клиента — в нашем примере привязки такой нет).

Сколько же времени пройдет с момента продажи товара до выплаты комиссионных менеджеру? Здесь все очень просто: от 45 дней (если менеджер продал товар 1-го числа месяца) до 15 (если он продал товар последним числом месяца), то есть в среднем 30 дней. Итак, с начала ОЦ до продажи товара пройдет 116 дней, а еще через 30 дней мы выплатим комиссионные менеджеру. То есть данная выплата сократит наш ОЦ на 146 (116 + 30) дней.

И так далее.

**3. Удельный вес каждого платежа следует умножить на его влияние на протяженность ФЦ в**

**днях.** Сложив полученные по всем платежам результаты, мы выясним, на сколько в среднем дней ОЦ отличается от ФЦ, то есть сможем рассчитать последний.

Результаты расчетов с использованием данной методологии для примера приведены в табл. 2–3. При этом в табл. 2 отражено влияние условий оплаты поставщикам товара 1 на протяженность его ФЦ для поставок из Китая, а в табл. 3 — из Германии. Итак, при поставке товара 1 из Китая его ФЦ на 79 дней короче ОЦ, то есть составляет 51 день. При приобретении же данного товара в Германии его ФЦ составит 32 дня.

Вы уже, наверное, поняли, почему в разделе об ОЦ было сказано, что не принципиально, с какого момента мы будем отсчитывать ОЦ. **Ведь на самом деле нас интересовал ФЦ.** И какой бы ни была точка отсчета, ФЦ мы получим **одинаковый.**

Поясню: если бы мы выбрали точкой отсчета поступление това-

ТАБЛИЦА 2

Составляющие платежей за товар	Доля в общей сумме платежей, %	Влияние на ФЦ*	Взвешенное влияние (гр. 2 × гр. 3)
Предоплата 20% в момент размещения заказа	7,2	+0	0
Оплата 80% в момент готовности заказа	28,8	-28	-8
Оплата таможенных платежей (таможенная пошлина + НДС)	22	-89	-20
Оплата транспортных услуг	22	-94	-21
Выплата комиссионных продавцу	8	-146	-12
Оплата НДС от реализации товара	12	-153	-18
<b>Итого влияние на ФЦ</b>	—	—	<b>-79</b>

\*Со знаком «+» — удлинение ФЦ по сравнению с ОЦ, со знаком «-» — сокращение.

ТАБЛИЦА 3

Составляющие платежей за товар	Доля в общей сумме платежей, %	Влияние на ФЦ*	Взвешенное влияние (гр. 2 × гр. 3)
Оплата поставщику	60	-12	0
Оплата таможенных платежей (таможенная пошлина + НДС)	25	-6	-28
Оплата транспортных услуг	7	-11	-12
Выплата комиссионных продавцу	6	-63	-12
Оплата НДС от реализации товара	2	-70	-18
<b>Итого влияние на ФЦ</b>	—	—	<b>-15</b>

\*Со знаком «-» — сокращение ФЦ по сравнению с ОЦ.



ра на склад компании, тогда для поставок из Китая ОЦ равнялся бы 41 дню. Однако при этом предоплату мы бы осуществляли все равно в момент размещения заказа, то есть за 89 дней до момента поступления товара. В данном случае мы бы ОЦ не сокращали, а удлиняли бы до ФЦ, но все равно в итоге пришли бы к 51 дню.

## Подводим итоги

Итак, теперь мы знаем:

- продажа компанией «А» товара 1 при его приобретении на заводе-изготовителе в Китае приносит компании прибыльность в размере 34%. Приобретение аналогичного товара на оптовой базе в Германии даст «А» прибыльность в размере 9%, то есть практически в четыре раза меньше;

- ФЦ товара 1 при его приобретении в Китае равен 51 дню, а при покупке в Германии — 32 дням, то есть в 1,5 раза меньше.

Очевидно, что **для компании более выгоден вариант с поставками из Китая**, так как более быстрая монетизация прибыли при поставках из Германии не перекроет недополученные по данному каналу доходы.

Этот вывод мы можем формализовать еще больше, рассчитав

Если мы привезем товар 1 из Германии, сколько прибыли в месяц он нам будет приносить? Вспомогательным, что прибыльность продаж данного товара составляет 9%, а ФЦ — 32 дня. Сколько раз за месяц мы сможем заработать данную прибыль? Очевидно, что даже раза не сможем, так как, чтобы ее получить, необходимо 32 дня, а в месяце их всего лишь 30. То есть мы за месяц заработаем на данном товаре чуть менее 9%, а если быть точным, то 94% (30 дней в месяце / 32 дня ФЦ) от этой величины, то есть 8,46% (9% × 94%).

Итак, чтобы рассчитать, сколько прибыли какой-либо товар (или один товар при различных вариантах поставки) принесет нам за определенный период времени, необходимо воспользоваться формулой 4:

$$\begin{aligned} \text{Рентабельность товара} &= \\ &= \text{Рентабельность продаж товара} \times \\ &\times \frac{\text{Количество дней в периоде}}{\text{Протяженность финансового}} \cdot \\ &\quad \text{цикла товара} \end{aligned}$$

О том, как рассчитать каждый из используемых в формуле 4 показателей, мы говорили сегодня достаточно подробно.

Надеюсь, что полученная информация позволит вам решать вопросы, не только аналогичные

И хотя, как отмечалось, изученный вопрос в реальности имеет тысячу и одну форму, для его решения необходимо применять именно тот инструментарий, о котором рассказывалось сегодня.

Разумеется, наш пример очень условен: тут и одинаковые размеры поставок, и возможность продавать сколько угодно «немецкого» товара, и способность компании заморозить денежные средства на длительный срок. И множество всяких «если».

В вашей деятельности все намного сложнее. Но поверьте, я еще ни разу не имел дело с каким-либо практическим случаем, все частные особенности которого нельзя было бы учесть либо через рентабельность продаж, либо через ФЦ и, соответственно, провести достоверный расчет.

## Риски нужно просчитывать

В заключение акцентирую ваше внимание еще на одном моменте.

В нашем случае **поставка из Китая**, на мой взгляд, **более рискованна по сравнению с поставкой из Германии**.

Когда между моментом, когда ты размещаешь заказ у поставщика, и тем моментом, когда ты можешь начать продавать товар, проходит несколько месяцев, то очень высок риск того, что ты привезешь то, что в итоге никому не будет нужно.

Когда ты имеешь возможность осуществлять поставки оперативно, ты если и работаешь не под заказ, но хотя бы понимаешь, что именно востребовано рынком, и возишь только это. Когда же поставки занимают длительное время, ты должен угадать, что нужно будет рынку через 3–6 месяцев.

Можно ли как-нибудь это учесть? Полагаю, что да.

Самый простой подход: если у вас уже есть статистика работы с

ЗАЧАСТУЮ НА ПРАКТИКЕ ПРОСТО УДИВЛЯЕШЬСЯ, НАСКОЛЬКО ФАКТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ РАСХОДЯТСЯ С «КАЖУЩИМИСЯ». ОСОБЕННО ЭТО КАСАЕТСЯ ТАКИХ ВОПРОСОВ, КАК ИЗГОТОВЛЕНИЕ ЗАКАЗА, ХРАНЕНИЕ ТОВАРА НА СКЛАДЕ КОМПАНИИ.

**прибыльность товара** (не продаж, а именно товара, то есть какую прибыль приносят наши вложения в данный товар) за определенный период.

За какой период (месяц, квартал, год) будет расчет — не принципиально. Главное, чтобы для каждого товара мы посчитали **одинаковый период**.

рассмотренным нами сегодня, но и близкие к ним. В частности, сравнивать разные товары с различными условиями поставки; определять минимальные цены, при которых один товар принесет ту же прибыль, что и другой; узнавать, стоит ли получать отсрочку путем увеличения закупочной цены.

поставками из Китая, посмотрите, сколько из того, что вы привозили ранее, в итоге не продавалось. И заложите этот процент в ваши расчеты.

Предположим, что ранее из товаров, привозимых «А» из Китая, 10% в итоге так и не удавалось распродать. О чем это говорит? О том, что на каждые 9 единиц товара, которые мы в итоге продадим и получим рассчитанную нами рентабельность в 34%, придется 1 единица товара, на которую мы затратим деньги, чтобы ее привезти, но в итоге не продать.

Во что нам обойдется единица данного товара? Напомню, его себестоимость равна 16,46 долл. США. В нее мы заложили некоторые расходы, которые возникнут только в момент продажи (комиссионные продавцу и уплата НДС). Соответственно, если эту единицу товара мы не продадим, то и затраты эти не понесем. Итого наши

расходы на приобретение единицы товара 1, которая в итоге не будет продана, будут включать в себя уплачиваемые поставщику, транспортной компании и таможене суммы и будут равняться 13,25 долл. США.

Как говорилось выше, на каждые 9 единиц проданного товара, скорее всего, придется 1 единица непроданного. Соответственно, бу-

+ 1,47 долл. США), и прибыльность его реализации в данном случае составит уже не 34%, а 28%.

Если статистики работы с китайским товаром нет, то можно пойти обратным путем: посчитать, сколько товаров как максимум мы можем не продать, чтобы прибыльность данного канала поставки не стала ниже немецкой. На сколько мы сможем позволить себе снизить цену,

### ПРИ РАСЧЕТЕ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ ОТДЕЛЬНЫХ СОСТАВЛЯЮЩИХ ОПЕРАЦИОННОГО ЦИКЛА НЕОБХОДИМО В КАЖДОМ СЛУЧАЕ ОПРЕДЕЛЯТЬ ИНДИВИДУАЛЬНО ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ФОРМУЛЕ ПОКАЗАТЕЛИ.

дет логично рассчитанную нами себестоимость увеличить на 1/9 часть от рассчитанных затрат на непроданный товар, то есть на 1,47 долл. США. В этом случае мы получим полную себестоимость товара 1 в 17,93 долл. США (16,46 долл. США +

чтобы попытаться распродать все. И так далее.

Есть и другие варианты. Ни один из них, к сожалению, не даст на 100% точного результата. Но это не значит, что не нужно пытаться осуществлять расчеты вообще. **ФД**

## Андрей Гейм: «Мы в начале глобального застоя»

*Знаменитый физик, открыватель графена, лауреат Нобелевской премии и рыцарь Британской империи Андрей Гейм считает, что в настоящее время человечество стоит в начале глобального застоя. По его словам, технологии, которые по всему миру используют, приходят к концу своего существования.*

«За последние десять лет люди по всему миру поняли, что что-то меняется. Мы переживаем новую парадигму, новое состояние глобальной экономики. Экономисты и люди непрофессиональные (типа меня), которые что-то про экономику понимают, считают, что мы в начале глобального застоя», — заявил г-н Гейм в интервью информационному агентству РБК daily. По его словам, сейчас общество приблизилось к тому, что должно платить за ошибки последних 50 лет. «Что мы не вкладывали в науку и технологии, считали, что можно вкладывать в быстропожираемые прикладные технологии, а не в фундаментальные технологии», — пояснил он.

По его словам, сейчас компании надеются, что технологии будут развиваться в академических институтах и университетах, «но, к сожалению, масштаб таких работ совсем не тот», отмечает А. Гейм, добавляя, что некоторым неинтересно, что происходит в науке, их волнует только то,

что будет с ними через год-два. «Но существуют компании, которые хотят что-то хорошее, большое через 10–20 лет. Но даже с этими компаниями невозможно переступить ту пропасть, которую мы сами создали между академическими разработками и технологиями», — говорит он.

В университетах, пояснил г-н Гейм, на маленьком уровне делаются разработки, но перевести такие технологии в большие компании практически невозможно. «Функция маленьких компаний — начать разработку, а потом быть поглощенными большими компаниями». «А какие-то новые прорывные технологии, например технологии холодного «термода», финансируются исключительно государствами, и налогоплательщики этих стран недовольны», — считает А. Гейм.

«Homo sapiens — не слишком рациональные животные, чтобы понять, что без источника энергии человечество обречено на быстрый закат. Эта угроза почему-то никого не пугает, но эта угроза вполне реальная и должна случиться быстрее, чем через 50 лет. Пока надеемся на нефть», — резюмировал нобелевский лауреат.

По материалам  
www.profmmedia.by