

Повестка дня семинара

Занятие 1: Оборотные средства

Занятие 2: Получение платежей

Занятие 3: Контроль товарно-материальных запасов

Занятие 4: Бартерные сделки и получение бартера

Занятие 5: Составление бюджета денежных средств

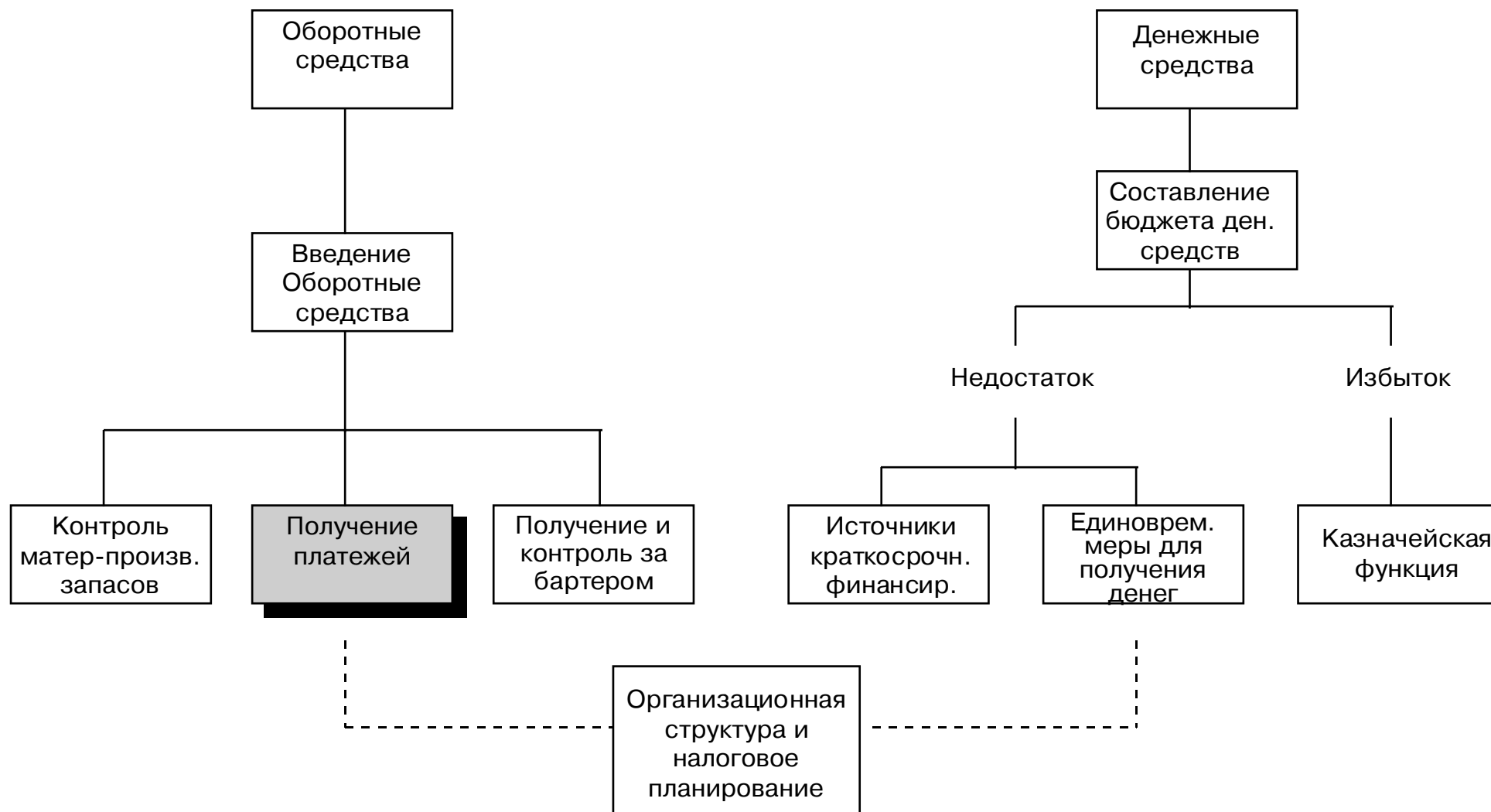
Занятие 6: Единовременные меры для получения денег

Занятие 7: Краткосрочное финансирование

Занятие 8: Казначейская функция

Занятие 9: Организационная структура и налоговое планирование

Схема семинара



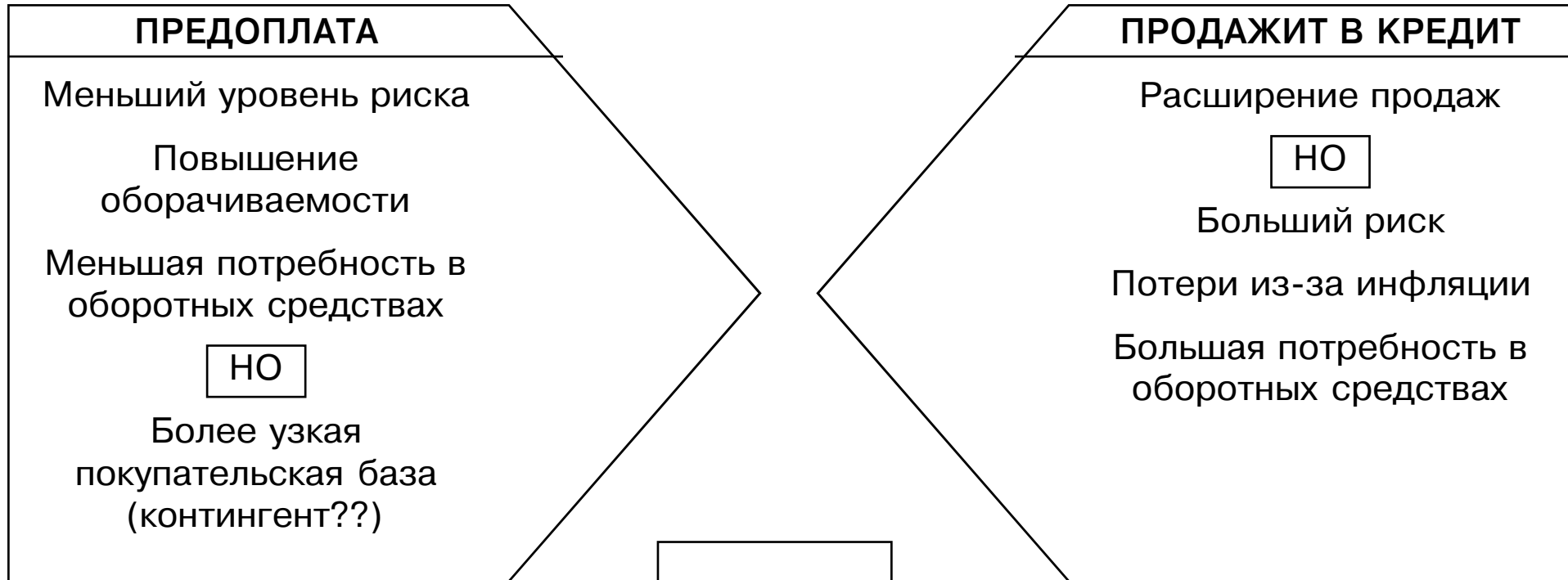
Содержание семинара

- Понимание важности получения платежей для компании
 - Типы продаж и политика в отношении скидок и продаж в кредит
- Гибкость контрактов
 - Условия и способы платежа
 - Скидки в контрактах
 - Стоимость скидок и определение величины скидок
 - Анализ кредитной политики
 - Источники информации
 - Журнал контроля клиентов
 - Кредитные решения
 - Процесс получения платежей
 - Факторинг

Почему получение платежей так важно в России?

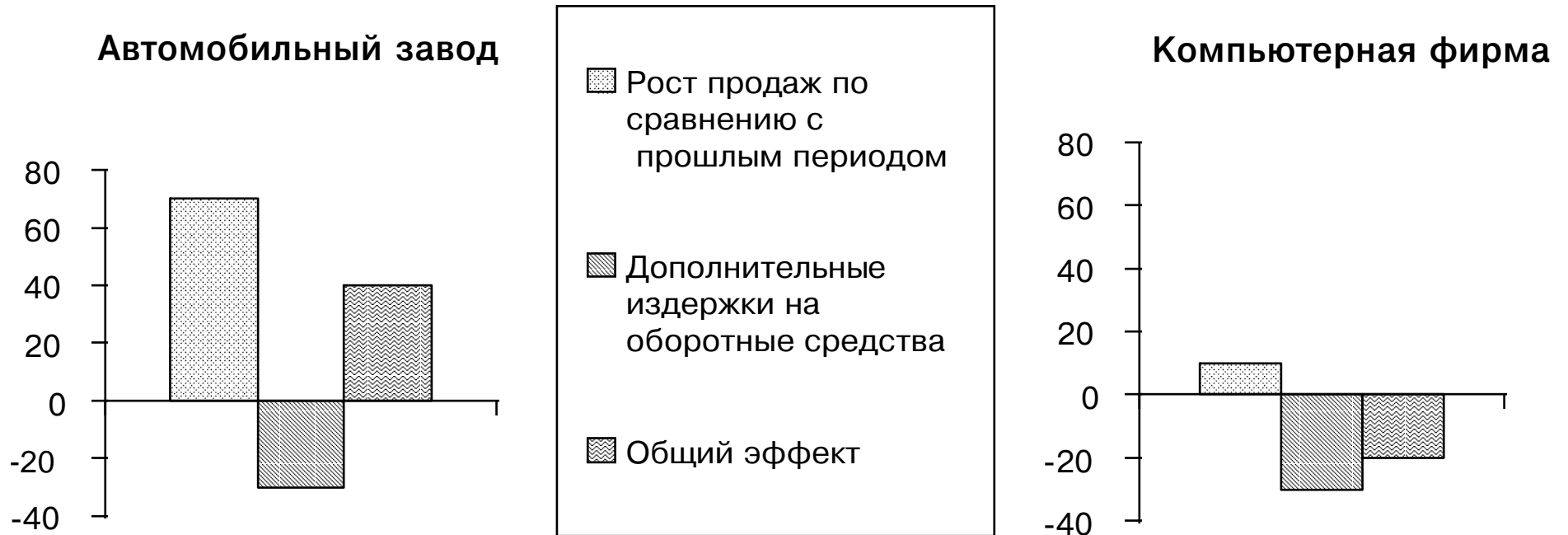
- Получение платежей от дебиторов является единственным регулярным источником поступления денежных средств для компании
- Спад в российской экономике вызвал спад в производственной деятельности и сбыте многих компаний, что уменьшило их потенциал генерирования денежных средств, требуя больше внимания к процессу получению оплаты
- Общий дефицит денежных ресурсов в экономике заставил компании изменить свои условия оплаты. Это повлияло на имеющиеся процедуры кредита и получения денег и потребовало от компаний создания новых подходов к своей кредитной политике и получению платежей
- Показатели инфляции для различных групп товаров часто различны. Это усложняет координацию между политикой в области закупок и политикой в области продаж в кредит и придает дополнительное значение созданию эффективных процедур получения платежей
- Российские компании редко принимали кредитные решения, и практически не учитывали реальные издержки и выгоды таких решений. Теперь кредитные решения должны использоваться как инструмент расширения продаж и увеличения оборачиваемости
- В российских компаниях функции контроля дебиторской задолженности и получения платежей разделены между различными отделами, часто без единого руководителя или координатора. Важно скоординировать эти усилия и использовать все имеющиеся инструменты

Различные типы продаж имеют свои преимущества и недостатки



Компания должна разработать сбалансированную политику в отношении скидок и кредитов

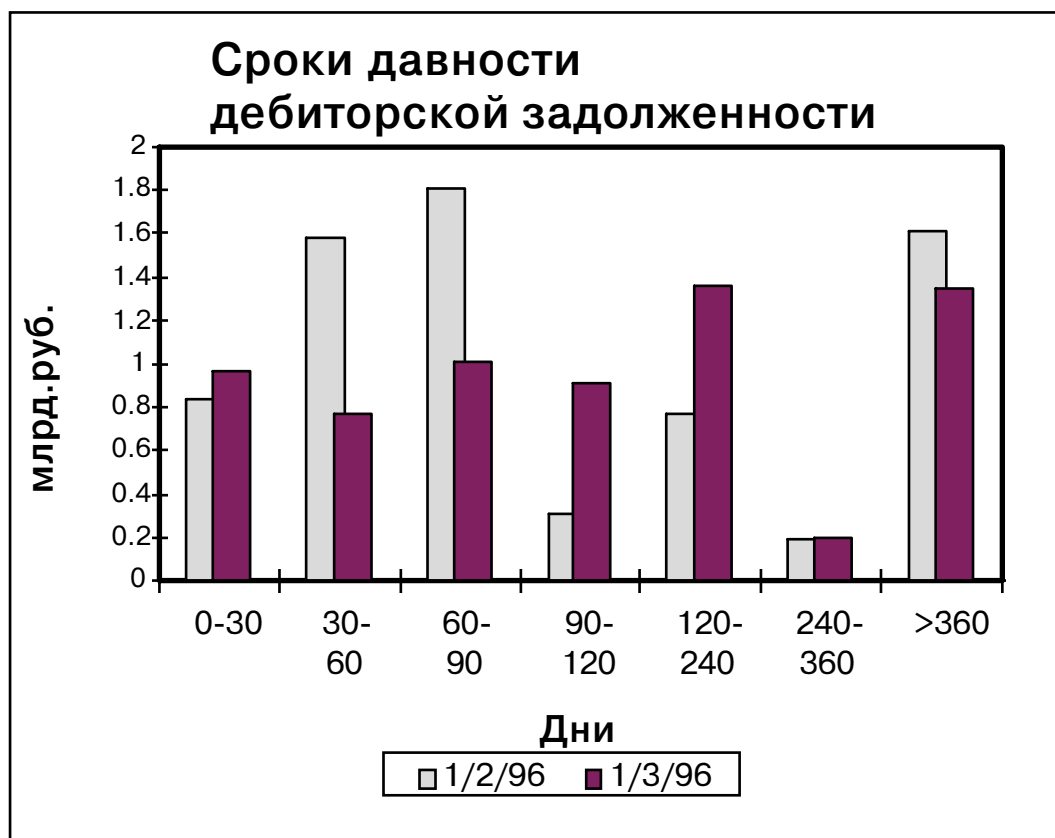
Оценка общеэкономических и отраслевых условий перед принятием решения о кредитах



Вышеприведенные диаграммы иллюстрируют результаты политики в отношении скидок и политики расширения кредита. Автомобильный завод работает в отрасли с относительно низкой конкуренцией, и рост продаж, вызванный более высокими скидками или более благоприятными кредитными условиями, превышает рост потребностей в оборотных средствах. Напротив, фирма, торгующая компьютерами, работает в отрасли с очень высокой конкуренцией, где более высокие скидки или более благоприятные кредитные условия, предложенные фирмой, быстро повторяются конкурентами. В этих условиях дополнительный приток денежных средств от продаж меньше, чем растущая потребность в оборотных средствах. Поэтому в первом случае общий результат является положительным, а во втором - отрицательным.

Анализ дебиторской задолженности по срокам давности

Для того, чтобы оценить, насколько эффективна и сбалансирована политика компании в отношении скидок и кредитов, следует постоянно проводить анализ дебиторской задолженности по срокам давности.



Анализ по срокам давности :

- Показывает результаты общей кредитной политики компании
- Помогает сравнить реальную кредитную политику с намеченными ориентирами
- Визуально представляет области, в которых необходимы дополнительные усилия для возвращения долгов
- Дает оценку для создания резервов по сомнительным долгам

Определение срока получения платежей

Помимо анализа по срокам давности, предприятие должно также применять анализ коэффициентов, для того, чтобы оценить, насколько хорошо проводится сбор дебиторской задолженности.

С этой целью предприятию следует провести анализ фактических сроков, в течение которых происходит сбор задолженности, служащих важным показателем эффективности процесса получения платежей.

- Фактический срок получения платежей - это время между поставкой продукции и получением оплаты за нее
- Средний срок получения платежей - среднее время между поставкой продукции и получением оплаты за нее. Средний срок получения платежей применяется в целях анализа

$$\begin{aligned} & \text{Средний срок получения платежей (в днях)} = \\ & = \text{среднее сальдо дебиторской задолженности} / \\ & \quad \text{совокупная величина продаж} * 365 \text{ дней} \end{aligned}$$

Определение срока получения платежей (на примере АОВЗ)

Определение срока получения задолженности на АОВЗ

- Продажи за наличную оплату за 1995 г.: 26218 млн.руб.
- Начальное сальдо дебиторской задолженности по стоимости продаж : 1944 млн. руб.
- Конечное сальдо дебиторской задолженности по стоимости продаж: 3465 млн.руб.

1. Вычисление среднего сальдо дебиторской задолженности по продажам :

(Начальное сальдо + Конечное сальдо)/2 = Среднее сальдо
(1944 млн.руб. + 3465 млн.руб.)/2 = 2705 млн.руб.

2. Вычисление совокупной величины продаж :

Продажи за наличные + Конечное сальдо дебиторской задолженности по продажам - Начальное сальдо дебиторской задолженности по продажам = Совокупная величина продаж
(26 218 млн.руб. + 3 465 млн.руб. - 1 944 млн.руб.) = 27 739 млн.руб.

3. Расчет среднего срока получения задолженности :

(Ср. сальдо дебиторской задолженности по продажам / Совокупная величина продаж)*365 дней = Средний срок получения задолженности

(2 705 млн.руб./27 739 млн.руб.)*365 = 36 дней

Содержание семинара

- Понимание важности получения платежей для компании
- Типы продаж и политика в отношении скидок и кредитов
- Гибкость контрактов
 - Условия и способы платежа
 - Скидки в контрактах
 - Стоимость скидок и определение величины скидок
- Анализ кредитной политики
 - Источники информации
 - Журнал контроля клиентов
 - Кредитные решения
- Процесс получения платежей
- Факторинг

Гибкость контрактов

Политика компании в отношении скидок и кредитов должна быть сбалансирована для того, чтобы максимизировать приток денежных средств. Для достижения этого, компании необходимо создать систему договоров с гибкими условиями и способами платежа:

- **Частичная предоплата.** Сочетает предоплату и продажу в кредит. Этот способ платежа можно предлагать новым клиентам.
- **Выставление промежуточного счета.** Этот способ эффективен для долгосрочных контрактов, в особенности, в строительстве, и обеспечивает постоянный приток денежных средств по мере продвижения хода работы.
- **Банковская гарантия.** Предусматривает, что, в случае неисполнения обязательств, банк будет возмещать необходимую сумму. Более того, банковская гарантия может выступать в качестве обеспечения для займа. Целесообразно, чтобы новые клиенты представляли банковские гарантии.
- **Гибкое ценообразование.** Защищает компанию от инфляционных убытков. Гибкие цены могут быть установлены в различных формах:
 - привязаны к общему индексу инфляции
 - привязаны к индексу инфляции конкретных продуктов
 - зависеть от фактического времени платежа
 - обменный курс
- **Скидки.** Это инструмент поощрения клиентов к тому, чтобы они либо покупали больше, либо раньше платили. Скидки рассмотрены ниже.
- **Передача на реализацию.** Контракт на реализацию обычно предусматривает, что компания сохраняет товары в своей собственности до тех пор, пока не будет получена оплата за них.

Разработайте надлежащим образом оформленную стратегию заключения контрактов, которая будет основана на финансовой оценке привлекательности контрактов

Контракты должны быть более гибкими:

- Если полная предоплата невозможна, более часто применять частичную предоплату
- Ввести систему скидок, а не несколько разрозненных скидок
- Создать систему анализа влияния скидок на финансовые результаты деятельности компании
- Установить целевые ориентиры для различных видов продаж: часть продаж в кредит может быть зарезервирована только для:
 - перспективных клиентов, которые не имеют в наличии денежных средств в данный момент
 - новых важных рынков
 - других чрезвычайных случаев
- Поставить вознаграждение персонала отдела сбыта в зависимость от эффективности этих мер по получению платежей и вклада в общий финансовый результат

Скидки в контрактах

Предложение скидок клиентам обычно оправданно, если такие действия приводят к более высоким общим прибылям. Но, когда компания испытывает дефицит денежных средств, скидки могут быть предоставлены с целью увеличения притока денежных средств, хотя в более отдаленной перспективе общий денежный результат для компании будет отрицательным.

Имеются различные категории скидок:

- Ранняя оплата
- Большой объем
- Долгосрочные контракты
- Давние деловые связи с данным клиентом и его значение для компании
- Высокий кредитный рейтинг компании
- Более низкое или неоднородное качество поставок

При прочих равных условиях, скидкам за раннюю оплату должно отдаваться предпочтение перед штрафами за просроченную оплату, более высокие эффективные доходы приведут к повышению налогов, а скидки приведут к снижению налогов.

Кроме того, скидки более целесообразны: поощрение всегда действует лучше, чем штраф.

Практикум - анализ скидок

| | Число клиентов, пользующихся скидками | Объем продаж с данной скидкой | Кто принимает решение относительно скидки | Кто проверяет решение относительно скидки |
|---------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|---|---|
| Скидка за объем | | | | |
| Скидка за раннюю оплату | | | | |
| Скидка за долгосрочный контракт | | | | |
| Скидка за низк. качество | | | | |
| Другие скидки | | | | |

Стоимость скидок - Ранняя оплата

- Ранняя оплата высвобождает денежные средства, которые могут быть инвестированы с прибылью, вместо того, чтобы быть связанными в продукции на складе
- Таким образом, клиентам, осуществляющим раннюю оплату, следует предлагать скидку
- Скидка не должна превышать выгоды от ранней оплаты
- Можно разработать шкалу скидок, которая соотносила бы сроки оплаты с величиной скидок
- Та же логика должна применяться при решении вопроса о штрафах по договору за опоздание с оплатой

Скидка (%) < [Процентная ставка (%) X Остающийся период получения оплаты (в днях)]

Определение величины скидок - Компания использует заемные средства в качестве оборотных средств (на примере АОВЗ)

| | |
|---|-----------------|
| (A) Совокупная величина продаж АОВЗ | 27,705,500 руб. |
| (B) Дебиторская задолженность АОВЗ | 2,704,500 руб. |
| (C) Средний срок получения задолженности $(B*365)/A$ | 36 дней |
| (D) Существующая проц.ставка или уровень инфляции, если он выше | 120% |

Если компания желает поощрять немедленную оплату, она должна предоставлять скидку. При определении величины скидки, следует иметь в виду, что немедленное поступление денег должно принести проценты за средний срок получения задолженности, которые компенсировали бы скидки.

(E) Проценты, накопл. за период получения оплаты $(D)*(C)/365$
11.8%

(F) Максимально возможная сумма скидок $(A)*(E)$
3,269,131

Таким образом, для того, чтобы заставить клиентов переключиться с покупки в кредит на немедленную оплату, компания могла бы предлагать скидки до 11.8%

Большая величина скидок не будет оправдываться немедленной оплатой.

Практикум - Как определять величину скидок

Совокупные продажи = _____ (A)

Дебиторская задолженность = _____ (B)

*Существующая процентная ставка,
или уровень инфляции, если он выше (%)* = _____ (C)

Срок получения оплаты = $((B)/(C)) \times 365$ = _____ (D)

*Проценты, накопленные
за период оплаты %* = $(C) \times ((D)/365)$ = _____ (E)

*Потенциальная выгода от
получения оплаты немедленно* = $(A) \times (E)$ = _____ (F)

Максимальная скидка, которую можно предложить покупателям, это (F), или (E) в процентах.

Более крупные скидки не будут компенсироваться ранней оплатой

Определение величины скидок. Упражнение

- 1. Компания А продает свою продукцию в кредит. За 1995 год ее доход от продаж составил 10 млрд.руб. Остаток на счетах дебиторской задолженности по продажной цене не испытывал серьезных колебаний в течение 1995 года и составлял 800 млн.руб. Вычислите средний срок получения оплаты в 1995 году.**
- 2. Компания В продает свою продукцию в кредит и средний срок получения оплаты составляет 30 дней. В настоящее время компания не предлагает своим клиентам никаких скидок за немедленную оплату. Если покупатели готовы платить немедленно, при условии хорошей скидки, а превалирующая банковская ставка по депозитам составляет 60%, какова максимальная скидка, которую должна предлагать компания?**

Премии/ Штрафы - Поздние платежи (на примере АОВЗ)

Условия контракта должны предусматривать достаточную компенсацию, когда компания соглашается на более позднюю оплату

| | |
|--|--------------------------|
| (A) Совокупные продажи | 27,739,000 |
| (B) Денежные поступления за год | |
| (предположительно, 40% от совокупных продаж) | 11,095,600 |
| (C) Средняя величина дебиторской задолженности | 2,704,500 |
| (D) Период сбора задолженности $(C)/(A)*365$ | 36 дней |
| (E) Существ. проц. ставка или уровень инфляции, если он выше | 120% |
| Если договор компании на продажу определяет период платежа в 10 дней, надбавка за кредит должна быть включена в сумму контракта для компенсации инфляции | |
| (F) Срок оплаты по договору | 10 дней |
| (G) Надбавка за оплату в кредит $(E)*(F)/365$ | 3.3% |
| (H) Сумма контракта $(B)*(100%+(G))$ | 11,461,755 |
| Поскольку реальный период сбора задолженности дольше, чем период по договору, предприятие должно включить в договор штрафы за просрочку платежей для компенсации инфляции. Предприятию следует решить, уменьшит ли повышение цены число или объем заказов. Здесь мы исходим из того, что не будет никакого влияния цены. | |
| (I) Минимальные штрафы за просрочку платежей-- $(E)/365$ | 0.33%/в день |
| (J) Итого штрафов за просрочку платежей $(B)*(I)*((D)-(F))$ | 952,002 |
| (K) Итого платежей $(H)+(J)$ | <u>12,413,757</u> |

Практикум - поздние платежи

Совокупные продажи = _____ (A)

Поступления денег за период = _____ (B)

Дебиторская задолженность = _____ (C)

Срок получения оплаты $=((C)/((A)-(B)) \times 365$ = _____ (D)

Преобл.проц. ставка, либо уровень инфляции,
если он выше (%) = _____ (E)

Срок оплаты по контракту = _____ (F)

Надбавка за отсрочку платежа, % $= (D) \times ((F)/365)$ = _____ (G)

Сумма контракта $= (B) \times (1+(G))$ = _____ (H)

Минимальные штрафы за просрочку платежей,
% в день $= (E)/365$ = _____ (I)

Итого штрафов за просрочку платежей $= (B) \times (I) \times ((D) - (F))$ = _____ (J)

Итого платежей $= (H) + (J)$ = _____ (K)

Выгоды от правильно предусмотренных условий относительно более поздней оплаты ясно видны, если сравнить продажи (B) с платежами, которые могли быть получены, если бы эти условия были включены в договоры (K).

Содержание семинара

- Понимание важности получения платежей для компании
- Типы продаж и политика в отношении скидок и кредитов
- Гибкость контрактов
 - Условия и способы платежа
 - Скидки в контрактах
 - Стоимость скидок и определение величины скидок
- Анализ кредитной политики
 - Источники информации
 - Журнал контроля клиентов
 - Кредитные решения
- Процесс получения платежей
- Факторинг

Формирование кредитной политики

Предприятиям следует разработать кредитную политику : стандартный набор процедур для того, чтобы решить, какие из клиентов должны получить кредит и на каких условиях, и обеспечить соблюдение условий кредита

- Кредитная политика должна быть стандартизирована
- Руководство предприятия должно участвовать только в принятии отдельных кредитных решений в исключительных обстоятельствах

Эффективная кредитная политика включает следующее:

- Оценка кредитного риска клиента
- Постоянный контроль за платежами
- Оценка финансовых последствий кредита клиенту

Анализ кредитной политики

Для того, чтобы принять решение относительно кредита, следует собрать информацию о платежеспособности основных клиентов.

Необходимая информация

- Платежная история компании
- Кредитная история компании
- Финансовые отчеты компании

Источники информации

- Картотека компании по данному клиенту
- Банковская информация
- Информация торговых объединений и бывших вышестоящих организаций
- Специализированные агентства по кредитной и финансовой информации: Adam Smith Institute (тел. (095) 203 6823); АК&М (тел. (095) 132 61 30); Dun&Bradstreet (тел. (095) 940 18 16), или банки

Поскольку информация, относящаяся к кредитам, стоит довольно дорого, нет необходимости собирать эту информацию по всем клиентам. Установите критерии для случаев, когда вы будете собирать информацию (например, размер заказа, долгосрочный контракт, и т.д.)

Практикум - Журнал контроля клиентов

Предлагаемая форма журнала даст возможность руководству вести своевременный и недорогой журнал контроля за платежами клиентов.

Инструкции по заполнению форм даны на следующей странице

| Клиент | Договор | Номер | Количество | Цена | Вид платежа | Срок платежа | Оплата получена | Штрафы выставлены и оплачены | Тип следующего договора |
|---------------------------|---------|-------|------------|------|-------------|--------------|-----------------|------------------------------|-------------------------|
| Малое предприятие "ИЧП-3" | №. 368 | 2 | 100 | 890 | 10/3/60 | 30/9/95 | 30/11/95 | | только предоплата |
| Магазин 15 | №. 12 | 1 | 25 | 920 | за наличные | 15/9/95 | 15/9/95 | | за наличные |
| Магазин 23 | №. 280 | 8 | 20 | 900 | 10/3/60 | 26/9/95 | 24/9/95 | | любой |
| | | | | | | | | | |

Как вести журнал клиентов

- **Название клиента** вносится в журнал, когда подписывается договор.
- **Номер договора** записывается в целях классификации. Должно стать правилом, что ни один договор не подписывается без номера. Нумерация договоров должна отражать тип продажи и месяц подписания договора.

Например:

Договор No. 32/3/6/2 означает, что это 32-й договор, подписанный в марте 1996 года на продажу детских велосипедов (последняя цифра обозначает тип проданного изделия)

- **Номер** является порядковым номером договоров с этим клиентом. Это позволяет руководству увидеть, как давно данная компания является их клиентом, не обращаясь к специальному анализу всего журнала.
- **Количество и цена** вносятся в соответствии с договором.
- **Вид платежа** может быть любым сокращением, согласованным с пользователями журнала. Если используются какие-либо специальные обозначения, целесообразно сделать об этом надпись на первой/последней странице журнала. Это простое правило является очень полезным.
- **Даты** вносятся работниками отдела сбыта с помощью бухгалтеров.
- **Вид следующей оплаты** должен записываться лицом, принимающим решение относительно вида оплаты.

Кредитные решения и кредитная политика

Решение о предоставлении кредита должно быть хорошо обосновано. Вот некоторые основные вещи, которые надо помнить:

- Максимизировать прибыль/Доход от капитала*
- Как кредитное решение влияет на движение денежных средств*
- Сосредоточить анализ на “рискованных” клиентах*
- Изучить долгосрочные последствия краткосрочных заказов*

Некоторые из этих решений должны приниматься на повседневной основе:

- у руководства компании нет времени для принятия этих решений по каждому договору

НО

- руководство компании не может терять контроль над этими решениями

Решение: создать систему принятия решений, контролировать не решения, а соответствие требованиям системы!

Непосредственный контроль руководства компании только в случае:

- необычных решений
- решений относительно крупных заказов

Содержание семинара

- Понимание важности получения платежей для компании
- Типы продаж и политика в отношении скидок и кредитов
- Гибкость контрактов
 - Условия и способы платежа
 - Скидки в контрактах
 - Стоимость скидок и определение величины скидок
- Анализ кредитной политики
 - Источники информации
 - Журнал контроля клиентов
 - Кредитные решения

- Процесс получения платежей
- Факторинг

Процесс получения платежа

- Оказывать давление на должника-неплательщика, но не оскорблять его.
- Четкая связь между предприятием и его клиентом.
- Формализованная процедура действий по получению платежей. Это позволяет начальнику легко осуществлять контроль за клиентами и избегать ошибок со стороны младшего персонала. Создайте форму журнала клиентов в соответствии со следующими шагами.
 - Когда просрочка оплаты счета достигает 10-15 дней, свяжитесь с клиентом. Впоследствии, торгуйте с ним только на условиях предоплаты. Вы можете указать дату, когда следует связаться с клиентом, в вашем журнале клиентов.
 - По истечении 60 дней свяжитесь с ним снова - объясните, что он злоупотребляет кредитом, и выясните, почему он не платит. Вы можете указать дату, когда следует связаться с клиентом во второй раз, в вашем журнале клиентов.
 - По истечении 90 дней начинайте судебное разбирательство. Вы можете указать дату, когда вам следует начинать судебное разбирательство.

Регулирование процесса получения платежей

В связи с серьезностью проблемы неплатежей в России, был издан ряд законов и правил, создающих юридическую основу для решения этой проблемы.

- В Указе Президента No 2240 говорится, что сомнительные долги должны быть записаны в Отчет о прибылях и убытках через четыре месяца после получения товаров покупателем
- В постановлении Правительства No 817 сказано, что списание сомнительных долгов не влияет на облагаемую налогом прибыль компании
- В постановлении по бухгалтерскому учету No 170 компаниям разрешается создавать резервы по сомнительным долгам на основе изучения дебиторской задолженности. Эти резервы подлежат обложению налогом. Сомнительные долги - это долги, которые просрочены и ничем не обеспечены
- Списанные долги необходимо учитывать в течение пяти лет, и должны быть предприняты все шаги для их возвращения

Продажа / предоставление скидки с суммы задолженности

Факторинг: специальное агентство (“фактор”) и клиент заключают договор о списке дебиторских счетов и о сроках их погашения. Затем клиент извещает покупателей, что фактор скупил их долги. Вследствие этого, сбор задолженности становится делом фактора, и он осуществляет платежи клиенту на основании договора, независимо от того, заплатил покупатель или нет. За предоставление такой услуги факторы получают скидку с номинальной суммы долгов.

Фактор оказывает содействие в получении сомнительных долгов, потому что он :

- имеет лучший доступ к информации о платежеспособности
- имеет более эффективные процедуры сбора задолженности
- имеет больше возможностей в урегулировании платежей

Факторинг может быть использован для расширения продаж:

- возможность продавать новым группам покупателей
- более быстрая оборачиваемость капитала

Факторинг имеет ряд недостатков:

- чистые убытки в сумме получаемого долга
- потеря контроля над должниками
- потеря информации о должниках

Основные факторы в России: “Альфа-банк” Тел. (095) 207 70 81

“Мосбизнесбанк” Тел. (095) 924 30 38

Оценка факторинга (на примере АОВЗ)

| | |
|---|-----------|
| (A) Конечное сальдо дебиторской задолженности АОВЗ | 3,465,000 |
| (B) Средний срок получения на АОВЗ | 36 дней |
| (C) Преобл. проц. ставка, или уровень инфляции, если он выше | 120 % |
| Условия фактора: | |
| (D) Срок получения | 2 дня |
| (E) Средняя скидка | 10 % |
| (F) Сумма скидки -- (A)*(E) | 346,500 |
| Компания должна, по крайней мере, возместить себе сумму скидки: | |
| (G) Процент, накопленный за “сэкономленный” срок получения задолженности --((C)/365)*((B)-(D)) | 11.2% |
| (H) “Сэкономленная”сумма -- (A)*(100%-(E)) *(G) | 349,272 |

349,272 > 346,500, т.е., факторинг является эффективным средством

Практикум - Оценка факторинга

Совокупные продажи = _____ (A)

Дебиторская задолженность = _____ (B)

Срок получения задолженности = _____ (C)

Преоблад. проц. ставка, или уровень инфляции,
если он выше (%) = _____ (D)

Условия фактора:

Срок получения задолженности = _____ (E)

Средняя скидка , % = _____ (F)

Сумма скидки = (B) x (F) = _____ (G)

Компания должна, по меньшей мере, вернуть сумму скидки:

Проценты, накопленные за
“сэкономленный” срок = ((C)/365) x ((C)-(E)) = _____ (H)

“Сэкономленная” сумма = (B)(1-(F)) x (H) = _____ (I)

Если сэкономленная сумма (I) больше, чем сумма скидки (G), компании следует продать свои долги фактору.

Итоги

- Быстрое получение платежей жизненно важно для компании, потому что это - единственный регулярный источник денежных средств
- Политика в отношении скидок и кредитов должна принимать во внимание общеэкономические и отраслевые условия
- Гибкие условия платежа и скидки по договорам являются основным инструментом быстрого получения платежей
- При определении величины скидок или кредитных условий следует учитывать фактор времени при оценке суммы денег
- Компании необходимо осуществлять регулярный анализ платежеспособности покупателей и осуществлять эффективную систему контроля за покупателями
- Процедуры получения должны быть эффективно формализованы
- Различные способы, например, факторинг, могут ускорить получение оплаты. Но все издержки и выгоды должны быть тщательно проанализированы