ЦЕНОВЫМ ПОЛИТИКАМ БЫТЬ

20.03.2023 СТАТЬИ АНТИМОНОПОЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

В условиях, когда правительство разрабатывает нормативные акты о регулировании цен, а Федеральная антимонопольная служба проверяет товарные рынки на предмет обоснованности роста цен, бизнесу приходится решать, какие цены устанавливать на свои товары. Ценообразование — это процедура, которая должна быть понятна не только проверяющим органам, но и самому бизнесу, причем ему в первую очередь. Данная процедура достаточно консервативная и счетная.

На что обычно бывает направлена проверка ФАС? Помимо независимости и обоснованности процесса ценообразования, ФАС проверяет наличие и соблюдение процедур, их ясность, прозрачность, верифицируемость, а также их отражение в фактических ценах компании. Таков базовый перечень ключевых критериев, по которым можно судить о качестве процессов ценообразования в любой компании, независимо от ее величины, особенностей бизнес-модели и товара или услуги, с которыми она присутствует на рынке. Этот перечень может быть зафиксирован в специальном локальном акте, отражающем подходы компании к ценообразованию, например, ценовой политике. Насколько бизнес готов отвечать на запросы проверяющих органов относительно ценообразования? Ответ на этот вопрос мы получили, анализируя итоги нашего опроса о ценовых политиках в компаниях.

В опросе приняли участие 56 респондентов из крупнейших компаний России из различных отраслей. Среди них 14% респондентов работают в энергетическом секторе, столько же — в транспортных компаниях, 11% — в пищевой промышленности и на предприятиях по

производству продуктов питания, 11% представляют фармацевтику, 9% — информационные технологии, по 7% у металлургических компаний и ритейла, по 5% у телекома и машиностроения. 75 % опрошенных – руководители юридических департаментов, 25% — юристы, отвечающие за взаимодействие с антимонопольной службой (антимонопольные юристы).

Вопросы ценообразования решаются от случая к случаю и в каждой компании по-своему

К сожалению, за 30 лет у российского бизнеса не сформировался единый подход к регламентации процедур ценообразования. В компаниях более чем половины наших респондентов (55%) ценовой политики нет в принципе: ни в форме отдельного документа, ни в составе другого локального акта (рис. 1). Казалось бы, ну нет, и ладно, зачем она вообще нужна… Такая позиция имеет право на существование, если риск ценового антимонопольного нарушения отсутствует или считается низким.

В остальном зачем рисковать там, где можно «подстелить солому» и не искать судорожно ответы на вопросы той же ФАС из категории: какие биржевые и внебиржевые индикаторы вы анализируете, прежде чем сформировать свою цену, почему, и где это закреплено?

И это притом, что даже там, где они имеются в наличии, более чем в 65% случаев практика ценообразования оценивалась на предмет соответствия антимонопольному законодательству более года назад либо не оценивалась вообще (у остальных 35% проверка проводится не реже одного раза в квартал).

Отдел продаж не должен контролировать цены

Контроль за процессами ценообразования вовсе не осуществляется (около 25% респондентов) либо проводится непрофильными специалистами: финансистами, сотрудниками отдела продаж, юристами (около 45% респондентов). Чуть менее чем в 1/3 случаев (30% респондентов) контроль за ценообразованием ведут экономисты, что с

методологической точки зрения является правильным (рис 2).

> О том, что у государства появились претензии к их компании по ценам, юристы нередко узнают из СМИ.

Вы спросите, а что такого в контроле цен со стороны менеджеров по продажам или финансам? Ответ на поверхности: это целевой результат и KPI данных сотрудников. Специалист по продажам получает бонусы и премии
за выполнение планов продаж с максимальной выгодой для компании, которая выражается в высоких ценах. Финансиста интересуют денежные потоки и их распределение (вели- чина денежного потока зависит от выручки, а выручка — опять же от цен). Поручать контролировать цены в компании людям, которые от их повышения получают премии, — все равно что поставить волка стеречь овец.

> Государство предпочитает не теории и концепции, а сухой язык цифр, процедурность и простоту.

Результаты опроса выявили интересную асимметричность ответов в зависимости от отрасли, в которой компании ведут хозяйственную деятельность. Так, энергетика и пищевая промышленность продемонстрировали гораздо лучшие результаты, нежели фарма, телеком, IT и логистика. Респонденты из энергетических и пищевых компаний указали, что у них разработана ценовая политика (почти 80%), процедуры ценообразования контролируются экономистами (90% в энергетике), а политика ценообразования не реже одного раза в квартал проходит внутреннюю ревизию на предмет соответствия антимонопольному законодательству (80%). У энергетиков и пищевиков юристы также несколько чаще

привлекаются к вопросам ценообразования (в 65% случаев).

Юристы не привлекаются к процессу ценообразования

Более 70% респондентов оценили качество и глубину вовлеченности инхаус-юристов на «4» и ниже из максимальных 10 баллов. При этом, исходя почти из 50% ответов респондентов, юристы в принципе не привлекаются к бизнеспроцессам по ценообразованию.

Конечно же, юристы привлекаются, но гораздо позже, когда в компанию уже приехали с проверкой и «спросили с нее за ценообразование». И дело тут совершенно не в том, что юристы не умеют работать, а в общей проблеме отсутствия в компаниях неких общих точек соприкосновения различных подразделений, которые живут своей жизнью, имеют отличные друг от друга KPI, а нередко и разные представления о целях и задачах компании в целом.

Разговаривать друг с другом эти подразделения не любят: одни считают, что другие ничего не смыслят в экономических процессах, другие — что первые не разбираются в юридических.

В то время как юрист компании вынужден отвечать на запросы ФАС и ФНС, на претензии разгневанных покупателей, грозящих исками, и на прочую «макулатуру», департаменты маркетинга, финансов и продаж могут пребывать в состоянии нирваны, оценивая только повышательный тренд на продукцию, которая в текущем месяце выросла в цене на 20%, а в следующем прибавит еще 30%.

До юристов часто просто не доводят пред- посылки и причины принимаемых ценовых решений, а иногда и сами решения. О том, что у государства появились претензии к их компании по ценам, юристы нередко узнают из СМИ.

Удручающая картина, не так ли? Означает ли все это, что юристы помимо прочего должны сами вникать в хозяйственные процессы в своей компании? Конечно, означает. Должны ли

коммерсанты привлекать юристов и консультироваться с ними относительно подхода к вопросу ценообразования? Безусловно, да. Должны ли юридический и коммерческий блоки, договорившись о неких общих понятиях в ценообразовании и формализовав их, совместно вести диалог с государством, обосновывая добросовестность ценообразования компании? Должны, только делать это нужно на основании методологии, а не наугад.

Государство обозначило свой подход к проблемам роста цен – бизнесу придется преодолевать издержки издержки ручного управления ценами. Чтобы появилось специальное законодательство в сфере регулирования цен и государственная политика в этом направлении стала системной, необходим конструктивный диалог между бизнесом и государством. Готов ли к нему бизнес? Да, со стороны бизнеса прозвучали тезисы о том, что нельзя вмешиваться в рынок, что свободные цены — это имманентное свойство рынка, и что экономика обязательно возьмет свое на новом круге. Однако государство предпочитает не теории и концепции, а сухой язык цифр, процедурность и простоту.

> Акционерам и топ-менеджменту компаний придется перестраиваться и начинать считать.

Бизнесу необходимо подстраиваться под такой формат «диалога», объясняя рыночные реалии через призму процедурности и счетности. А акционерам и топ-менеджменту компаний, кто относится к ценообразованию не как к процедуре, а как к некоему мистическому озарению, придется перестраиваться и начинать считать.

Ярослав Кулик адвокат, управляющий партнер Kulik Partners Law&Economics

Кирилл Дозмаров партнер Kulik&Partners.Law&Economics

СТАТЬИ АНТИМОНОПОЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ