

**«Оценка экономических эффектов внедрения  
маркетинговой политики ПАО «Уралкалий» на  
рынке карналлита обогащенного для конкуренции  
и устойчивости договорных отношений»**

*Отчет о научно-исследовательской работе*

*Член Экспертного совета по химической  
промышленности ФАС России,  
руководитель авторского коллектива:*

*Д.э.н., профессор А.Е.Шаститко*

*Москва - 2016*

### *Авторский коллектив*

*Шаститко Андрей Евгеньевич – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой конкурентной и промышленной политики экономического факультета МГУ им. М.В.Ломоносова, директор Центра исследований конкуренции и экономического регулирования РАНХ и ГС при Президенте РФ, член Экспертного совета по химической промышленности ФАС России*

*Мелешкина Анна Игоревна – аспирант экономического факультета МГУ им. М.В.Ломоносова, научный сотрудник Центра исследований конкуренции и экономического регулирования РАНХ и ГС при Президенте РФ*

## **Оглавление**

<b>Введение.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Маркетинговая политика ПАО «Уралкалий» как инструмент поддержания устойчивости договорных отношений.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Состав издержек добывающей отрасли .....</b>	<b>9</b>
<b>3. Контрактные отношения в добывающей промышленности.....</b>	<b>13</b>
<b>4. Способы финансирования модернизации предприятия в условиях высококонцентрированного рынка.....</b>	<b>18</b>
<b>5. Схема ценообразования ПАО «Уралкалий» .....</b>	<b>21</b>
<b>5.1. Общее основание .....</b>	<b>21</b>
<b>5.2. Характеристики сферы формирования инвестиционной составляющей цены карналлита обогащенного.....</b>	<b>21</b>
<b>6. Структура внутреннего рынка карналлита.....</b>	<b>24</b>
<b>7. Обоснованность механизма ценообразования ПАО «Уралкалий» .....</b>	<b>28</b>

## Введение

На сайте ФАС России ([www.fas.gov.ru](http://www.fas.gov.ru)) в целях всестороннего общественного обсуждения размещен проект Маркетинговой политики ПАО «Уралкалий» по обеспечению недискриминационного доступа к приобретению карналлита обогащенного. Оценка представленного документа на предмет возможностей его применения предполагает необходимость получения ответа на вопрос, в какой степени обоснованы и правомерны с точки зрения стимулов участников договорных отношений предлагаемый механизм ценообразования на карналлит обогащенный. Причем, в рамках данного механизма, как известно, учтены инвестиционная составляющая на модернизацию и расширение производственных мощностей, с одной стороны, и увеличение цены на официальный индекс инфляции, с другой.

Цель представленной работы – выявить ожидаемые эффекты внедрения Маркетинговой политики ПАО «Уралкалий» для конкуренции и устойчивости контрактных отношений на релевантном рынке с применением инструментария новой институциональной экономической теории и других исследовательских направлений в рамках современной экономической теории.

Для достижения поставленной цели предполагалось решение комплекса задач, в числе которых оценка, в какой мере предлагаемый механизм ценообразования:

- соответствует сложившейся практике крупнейших компаний, в том числе с точки зрения возможных источников финансирования инвестиционной программы предприятия отрасли;
- является выгодным для потребителей;
- позволяет снизить неопределенность для потребителей;
- позволяет учесть текущие экономические условия и обладает достаточной адаптационной эффективностью.

Предлагаемая в данной работе оценка представлена исключительно на основе открытых, общедоступных источников, в числе которых Проект Маркетинговой политики ПАО «Уралкалий» по обеспечению недискриминационного доступа к приобретению карналлита обогащенного (изд. 2); Решение ФАС России от 14 октября

2015 г. по делу № 1-10-207/00-05-14 о нарушении антимонопольного законодательства: <http://solutions.fas.gov.ru/ca/upravlenie-kontrolya-promyshlennosti/ats-62537-15>, а также материалы, размещенные в сети интернет и публикации в академических периодических изданиях и монографиях.

Достижение поставленной цели и решение связанных с ней задач предполагает понимание базовой специфики инвестиционных проектов в горнодобывающей отрасли в связи с необходимостью настройки стимулов основных участников. Вот почему перед объяснением предлагаемого в Проекте Маркетинговой политики ПАО «Уралкалий» механизма ценообразования важно ответить на вопрос, из каких предположений мы исходим применительно к (1) роли маркетинговой политики ПАО «Уралкалий», (2) составу издержек в добывающей отрасли, (3) экономическим аспектам контрактных (договорных) отношений в добывающей промышленности, в том числе в сфере производства и обогащения карналлита, а также (4) способам финансирования модернизации добывающих и перерабатывающих мощностей в условиях высококонцентрированного рынка карналлита обогащенного как на стороне предложения, так и на стороне спроса.

## **1. Маркетинговая политика ПАО «Уралкалий» как инструмент поддержания устойчивости договорных отношений**

Взаимодействие взаимозависимых компаний на рынке карналлита обогащенного, которое характеризуется значительными двусторонними издержками переключения и множеством факторов, в том числе внешних и далеко не всегда четко прогнозируемых, но влияющих на финансовый результат, создают определенные пробелы в институциональных рамках взаимодействия компаний, которые могут быть представлены в терминах неполных контрактов. Данный тип контрактов отражает неспособность хозяйствующих субъектов, стремящихся к выстраиванию долгосрочных взаимовыгодных отношений, предугадать и отразить в условиях контракта все значимые события, имеющие отношение к делу и определить, какие действия или бездействия потребуются от их участников. Неполнота контракта отражает не только ограниченную рациональность гарантов соблюдения зафиксированных в указанных контрактах условий. Аналогичными характеристиками обладают и сами участники контракта.<sup>1</sup>

Пробелы контрактного взаимодействия ведут к нереализованным выгодам даже при стремлении обеих сторон договора соблюдать его условия, повышают финансовые и технологические риски производственного процесса и последующего обмена. Существуют инструменты, дополняющие условия договора и позволяющие адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам, снижая негативные эффекты неопределенности и способствуя установлению долгосрочного взаимовыгодного партнерства. Особенно это важно в ситуациях, когда требуется обеспечить непрерывность и ритмичность поставок продукции.

Проект Маркетинговой политики ПАО «Уралкалий» является вариантом решения проблемы взаимодействия на рынке двусторонней квазимонополии в специфических условиях добывающей отрасли (см. следующий раздел). Проект

---

<sup>1</sup> Более систематическое описание и объяснение неполных контрактов см. в Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, отношенческая контрактация. Спб, Лениздат, 1996; Шаститко А.Е.. Неполные контракты: проблемы определения и моделирования // Вопросы экономики, 2001, №6. С.80-99

Маркетинговой политики определяет порядок взаимодействия контрагентов в ходе закупки, и направлен, как следует из заявленных целей, на предупреждение установления монопольно высоких и (или) монопольно низких цен на карналлит обогащенный; навязывания контрагенту условий договора, невыгодных для него или не относящихся к предмету договора; экономически, технологически и иным образом не обоснованного установления различных цен на карналлит обогащенный; создания дискриминационных условий; создания препятствий доступу на рынок карналлита обогащенного другим хозяйствующим субъектам. Иными словами, с этой точки зрения представленный проект предполагает снижение риска злоупотребления ПАО «Уралкалий» доминирующего положения на рынке.

Ключевой проблемой, решаемой в рамках Маркетинговой политики ПАО «Уралкалий», является предсказуемость формирования цены в долгосрочном периоде, что отвечает интересам обеих сторон контрактного соглашения. Подчеркнем, что речь не идет о четком предсказании уровня цены на карналлит обогащенный в любой момент времени в будущем. Предлагаемый в проекте Маркетинговой политики подход делает определенным порядок установления цены. А это, в свою очередь, позволяет лучше управлять рисками в ситуации, когда долгосрочный прогноз инфляции затруднен. Необходимость расширения мощностей производства карналлита ведет к пересмотру структуры прибыли и издержек обеих сторон, увеличению горизонта планирования, что повышает риск структурной неопределенности.

Определение схемы установления цены на карналлит обогащенный с включением инвестиционного компонента и корректировкой на инфляцию позволяет реализовать инвестиционную программу предприятия наиболее прозрачным методом, отвечающим интересам производителя и потребителя. Аргументом в пользу данного подхода является то обстоятельство, что ведущим фактором, определяющим создание стоимости компании добывающего сектора наравне с оптимальной схемой ценообразования является сбалансированная система управления контрактами между основными участниками рынка, предполагающая оптимальное соотношение контрактов с фиксированной и плавающей ценой, единовременным и долгосрочным

порядком оплаты.<sup>2</sup> В то время как в качестве эффективного способа устойчивого снижения издержек компании рассматривается совершенствование форм долгосрочного взаимодействия.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>[http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey%20offices/kazakhstan/pdf/metals\\_and\\_mining%20no7\\_commercial%20excellence\\_in\\_mining.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey%20offices/kazakhstan/pdf/metals_and_mining%20no7_commercial%20excellence_in_mining.ashx)

<sup>3</sup><https://www.pwc.com/ca/en/mining/publications/cost-reduction-mining-sector-2010-11-30-en.pdf>



## 2. Состав издержек добывающей отрасли

Соотношение издержек и доходов в горнодобывающей промышленности варьируется в зависимости от этапа разработки месторождения. Первоначальные затраты в начале жизненного цикла месторождения целиком ложатся на производителя, вынуждая его прибегать к заемному капиталу и/или иным источниками внешнего финансирования. Вместе с тем данная отрасль сама по себе отличается повышенным риском ведения коммерческой деятельности из-за тесной связи с природными ресурсами и неконтролируемыми факторами окружающей среды. Вот почему большинство бизнес-моделей сектора добычи и обработки минеральных ресурсов основана на *различных схемах распределения рисков*, что находит отражение в выборе гибких форм контракта, тяготеющих, если использовать экономическую терминологию к характеристикам неоклассической и отношенческой контрактации<sup>4</sup>, которая предполагает использование долгосрочных, нестандартных контрактов с механизмами пролонгации и возможностями коллективной адаптации к изменяющимся внешним обстоятельствам взаимодействия сторон контракта. .

Специфическими для добывающего сектора являются следующие виды издержек:

1. расходы на поисково-разведочные работы включают в себя не только геологические работы по оценке запасов породы, но и экономический анализ жизнеспособности месторождения;

2. первоначальные капитальные затраты включают в себя стоимость приобретения технологического оборудования, разработки дорожной и коммуникационной инфраструктуры;

3. модернизация основных фондов – расходы, необходимые для поддержания определенного уровня производства, в том числе замена оборудования по истечении определенного периода времени;

4. текущие эксплуатационные расходы – операционные издержки, затраты на единицу добываемого минерального сырья. Прямые затраты на добычу полезных

---

<sup>4</sup> [http://eprints.qut.edu.au/34063/2/Mining\\_Agreements\\_Anne\\_Fitzgerald.pdf](http://eprints.qut.edu.au/34063/2/Mining_Agreements_Anne_Fitzgerald.pdf)

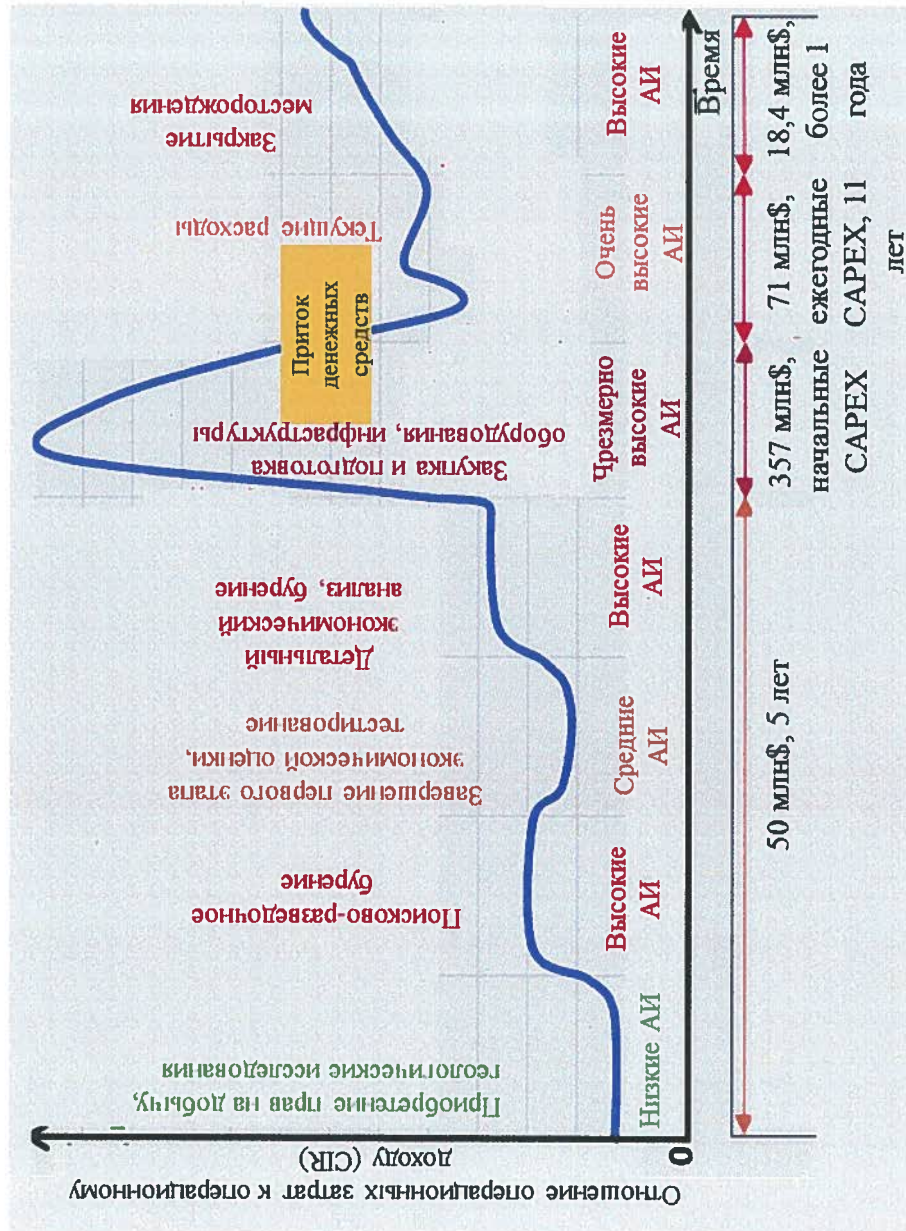
ископаемых могут меняться под воздействием дополнительных административных ограничений деятельности производителя и природных экзогенных факторов;

5. издержки закрытия месторождения и воспроизводства минерально-сырьевой базы включают в себя демонтаж оборудования, затраты на соблюдение экологических стандартов окончания производственного цикла.

Добывающая промышленность базируется на модели возникновения издержек задолго до получения первых доходов от реализации продукции (известна также как «cost-before-cashflow» model). Об этом свидетельствуют в первую очередь первые два типа упомянутых издержек. Описанный состав издержек добывающей отрасли накладывает ограничения как на производственные, так и на финансовые возможности производителей. Основные характеристики этой модели представлены на рисунке 1).

Таким образом, для обеспечения реализации полного цикла и окупаемости проекта необходим источник финансирования первоначальных затрат, которым не может быть часть цены продукции, получаемой в результате реализации данного проекта. В качестве таких источников могут выступать: (1) запас собственных средств, (2) кредитование, (3) привлечение инвесторов, (4) эффективный контракт (инвестиционная составляющая цены продукта) производителя того же продукта, распространяющийся на уже произведенный ранее/ производимый на другом проекте продукт и продолжающий действовать в рамках нового проекта.

Рис.1. Распределение издержек в течение жизненного цикла месторождения



Пример компании Amara Mining – проект Yaoure (без соблюдения масштаба)  
 AI – абсолютные издержки, CAPEX – капитальные затраты, расходы на приобретение или обновление необоротных активов.  
 Источники: <http://www.amaramining.com/wp-content/uploads/2015/12/Yaoure-PFS-Exec-Summary-140515.pdf>  
<http://www.theelltrader.com/2015/05/understanding-mining-sector-costs.html>

В сфере добычи и обработки минерального сырья настройка стимулов потребителя и производителя с помощью контрактных соглашений, также как и создание дееспособных механизмов адаптации к изменяющимся обстоятельствам взаимодействия взаимозависимых компаний является приоритетным направлением развития сектора.<sup>5</sup> Отношенческие контракты, являясь достаточно сложными с точки зрения проектирования и управления, тем не менее отвечают требованиям гибкости и оптимизации результатов проектов добывающей отрасли в условиях сильной степени взаимозависимости компаний (и, соответственно, высоких издержек переключения).

---

<sup>5</sup> <http://www.constructors.com.au/wp-content/uploads/2003/06/Relationship-Contracting-in-the-Australian-Minerals-Industry2.pdf>

### 3. Контрактные отношения в добывающей промышленности

Основными характеристиками контрактных отношений определяющими систему стимулов продавца и покупателя, являются гибкость контракта, условия по совместному несению рисков и устойчивость договорных отношений<sup>6</sup> (не путать с фиксированностью и степенью детализации указанных условий).

В добывающей отрасли данные параметры определяют распределение издержек начала производства и его модернизации, являясь по своей сути ключевыми характеристиками инвестиционного проекта<sup>7</sup>. Выбор типа соглашения определяет возможности сторон по оптимизации прибыли и издержек, основываясь на разной степени несения рисков и ответственности (см. Таблицу 1). Особенно уязвимым этапом разработки месторождения является модернизация основных фондов, так как целевые расходы на модернизацию технического оборудования как правило превышают размер амортизационного фонда в модели интенсивного воспроизводства (увеличение производственного потенциала в результате совершенствования техники и технологии)<sup>8</sup>. В таком случае для расширения мощностей и воспроизводства основных фондов предприятие вынуждено искать новые источники инвестиций.

---

<sup>6</sup>[http://eprints.qut.edu.au/34063/2/Mining\\_Agreements\\_Anne\\_Fitzgerald.pdf](http://eprints.qut.edu.au/34063/2/Mining_Agreements_Anne_Fitzgerald.pdf)

<sup>7</sup><http://economy.gov.sk.ca/accessthesupplychain>

<sup>8</sup>[http://www.creativeconomy.ru/articles/8771/#\\_ftn2](http://www.creativeconomy.ru/articles/8771/#_ftn2)



Таблица 1. Потенциальные риски различных типов контракта

N п/п	Тип контракта	Характеристика	Условия применимости	Риски для потребителя и производителя
1	Контракт с оплатой стоимости затрат рабочего времени и материалов (Time and Material)	Контракт с возмещением затрат производственных ресурсов. Является открытым, то есть его объем не определен в момент заключения. Оговаривается цена единицы работ, товара, но общее количество единиц заранее неизвестно	Невозможность прогнозирования объемов производства	Не создает стимулы для снижения издержек производителя и эффективного использования ресурсов
2	Контракт с твердо фиксированной ценой	Без привязки к объемам производственных затрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие точных характеристик издержек производства</li> <li>• Высококонцентрированный рынок с высокими издержками переклочения для покупателей и продавцов</li> <li>• Многопродуктовая компания-производитель (наличие совместного производимых продуктов, в том числе побочных)</li> </ul>	Все финансовые риски несет производитель, в т.ч. риск ошибки прогнозов и неблагоприятного экономического (инвестиционного) климата
3	Контракт с фиксированной ценой и поправкой на инфляцию	Учитывает изменения экономических условий		Риски производителя уменьшаются за счет адаптации цены к внешним условиям
4	Контракт с фиксированной ценой и вознаграждением за результаты	Вознаграждение за результаты определяется по формуле, основанной на взаимосвязи между плановыми и фактическими показателями		Позволяет производителю получить дополнительные средства для корректировки производственного процесса с целью снижения издержек, однако объем вознаграждения не превышает порогового значения и может оказаться недостаточным
5	Контракт по схеме «издержки плюс»	Сумма выплат поставщику состоит из двух частей: затраты + фиксированное		Есть риск завышения цены,

	фиксированное вознаграждение»	вознаграждение (в случае, если производитель выполнил работы в срок / раньше срока), а в случае нарушения установленных сроков применяются разные методы дисконтирования фиксированного вознаграждения вплоть до обнуления всех прибылей в качестве встроенных штрафных санкций за допущенные нарушения.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Волатильность спроса, изменчивость рыночной конъюнктуры</li> <li>• Краткосрочные проекты с быстрой окупаемостью</li> </ul>	неоднозначные стимулы для снижения издержек производства и эффективного использования ресурсов (вознаграждение может не покрыть расходы по модернизации технологии и снижения издержек производства)
6	Контракт по схеме «издержки плюс стимулирующее вознаграждение»	Затраты + фиксированное вознаграждение + премия, которая выплачивается при превышении показателей и является стимулом для поставщика		
7	Контракт с попередельным учетом затрат	Затраты на производство учитываются по каждому переделу (цеху, фазе, стадии), обработку в которых оно проходит, включая, как правило, себестоимость полуфабрикатов, изготовленных в предыдущем цехе. Таким образом, себестоимость продукции каждого последующего передела суммируется из произведенных им затрат и себестоимости полуфабрикатов, полученных в предыдущих переделах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Однородная масса исходного сырья</li> <li>• Непрерывный технологический процесс производства или ряд последовательных производств, каждый из которых составляет отдельные самостоятельные переделы</li> </ul>	Неравнозначное распределение финансовых рисков между производителями верхнего и нижнего переделов

Источник: составлено авторами.

С точки зрения соотношения степени риска невыполнения условий контракта в силу нехватки собственных инвестиционных ресурсов для модернизации предприятия в числе *предпочтительных для покупателя и поставщика* являются *контракт с фиксированной ценой и поправкой на инфляцию и контракт с фиксированной ценой и вознаграждением за результаты*. Фиксированный компонент цены обеспечивает снижение риска завышения цены для покупателя, стимулирует производителя к снижению фактических затрат. В то время как схема по возмещению расходов создает отрицательные стимулы для оптимизации структуры расходов, позволяет переложить часть издержек на потребителя, что делает другие схемы менее привлекательными альтернативами.

Вместе с тем несмотря на все преимущества контракт с фиксированной ценой и вознаграждением за результаты также создает довольно ощутимые риски. Размер и порядок получения вознаграждения за результаты определяется по формуле, основанной на взаимосвязи между плановыми и фактическими показателями. Учет данного компонента контракта связан с дополнительными рисками для потребителя, так как может спровоцировать производителя в ситуации выбора «время или качество» предпочесть время в ущерб качеству продукции. Вот почему применение в формуле цены вознаграждения за результаты потребует сложной системы администрирования с двух сторон.

Таким образом, с учетом сказанного выше, наиболее приемлемым для покупателя и поставщика в указанных условиях является контракт с фиксированной ценой и поправкой на инфляцию.

Предложенная в Проекте Маркетинговой политики ПАО «Уралкалий» схема установления цены является модификацией контракта с фиксированной ценой и поправкой на инфляцию (вариант 3 в таблице 1), где в качестве индикатора инфляции используется Индекс цен производителей промышленных товаров<sup>9</sup>, определяемый Федеральной службой государственной статистики (выражается в процентах, и рассчитывается по отношению к ценам декабря прошлого года). Предполагается, что цена карналлита ежегодно корректируется на индекс цен

---

<sup>9</sup> [http://www.gks.ru/bgd/free/b00\\_24/IssWWW.exe/Stg/d000/i000870r.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/b00_24/IssWWW.exe/Stg/d000/i000870r.htm)



производителей промышленных товаров за предыдущий год, если значение индекса менее 100%, то уровень цены сохраняется на уровне прошлого года.

Выбор разновидности указанного варианта соответствует результатам анализа рынка, которые представлены в Решении ФАС России по делу 1-10-207/00-05-14 от 14.10.2015, согласно которому на рынке карналлита обогащенного доля ПАО «Уралкалий» в исследуемый период (2012 - 1 кв. 2015 гг.) составляла 100%. Вместе с тем, на стороне спроса были представлены три потребителя, один из которых закупал незначительный объемы данного продукта. Причем, как следует из того же документа, для основных потребителей в незначительной мере доступны заменители как в части другого вида продукта (бишофит, цена которого в разы превышает цену карналлита за 1 тонну<sup>10</sup>), так и географии поставок (Израиль). Хотя полученные сведения и не дают оснований для более широкого определения рынка в продуктовых границах (бишофит наряду с карналлитом) и в географических границах (Россия и Израиль), тем не менее могут влиять на переговорную силу (в соответствии с концепцией уравнивающей силы на стороне спроса). Таким образом, есть основания говорить о взаимозависимых компаниях с высокими двусторонними издержками переключения.

---

<sup>10</sup> [http://www.magcement.ru/uploads/stromex\\_bischofite\\_24.02.16.pdf](http://www.magcement.ru/uploads/stromex_bischofite_24.02.16.pdf)

#### **4. Способы финансирования модернизации предприятия в условиях высококонцентрированного рынка**

Расширение мощностей предприятия добывающей отрасли носит интенсивный характер и требует технологических усовершенствований, своевременного обновления устаревающего оборудования.<sup>11</sup> Выбор способа финансирования инвестиционных проектов осложняется особым положением добывающих компаний на рынке конечной продукции отрасли. В силу исключительного доступа к природным ресурсам в порядке лицензирования компания нередко получает монопольную власть на рынке минеральных ресурсов, топлива и энергетики. В условиях высокой концентрации рынка (на стороне предложения), которое наряду с характеристиками барьеров входа дает основания квалифицировать положение продавца как доминирующее, выбор политики привлечения дополнительных инвестиционных ресурсов определяется не только соображениями прибыльности, но и ограничивается антимонопольным законодательством.

Использование внешних источников финансирования инвестиционных проектов в рамках воспроизводства основных фондов добывающего предприятия неизбежно увеличивает издержки производства до момента начала реализации инвестиционного проекта (что обусловлено спецификой отрасли, функционирующей по «cost-before-cashflow» модели). Причем, в современных условиях, когда условия доступа к внешнему финансированию ухудшились, сравнительные преимущества данного варианта стали еще менее выраженными. Рост издержек в свою очередь приводит к пропорциональному увеличению цены для потребителя вплоть до момента выхода из долговых обязательств производителя или завершения инвестиционного проекта. Отсутствие заменителей сырья и альтернативных поставщиков вынуждает потребителя принимать условия другой стороны, повышая риск завышения цены продаж.

Альтернативным механизмом реализации инвестиционной программы компании, применяемым в международной практике, является механизм

---

<sup>11</sup>[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_MM\\_NewModelsInfrastructureInvestment\\_ScopingPaper\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_MM_NewModelsInfrastructureInvestment_ScopingPaper_2014.pdf)

инвестирования в соответствии с моделью Regulatory Asset Base (RAB), в рамках которой тариф на ресурс основан на рыночной стоимости активов компании с учетом их физического износа.<sup>12</sup>

Условия применимости RAB-модели<sup>13</sup>:

- непосильные для производителя невозвратные издержки (в том числе связанные с инвестициями в непереключаемые активы);
- необходимость непрерывного потока финансирования производственной деятельности компании;
- функционирование предприятия в отрасли с низкой нормой доходности на инвестированный капитал;
- наличие риска завышенной цены для потребителя.

Условия производственной деятельности ПАО «Уралкалий» отвечают перечисленным требованиям как с точки зрения структуры затрат, так и в отношении характеристик рынка карналлита. Отсутствие внутренних источников инвестирования обусловлено специфичным для отрасли циклом несения затрат (см. раздел 2). Привлечение внешних инвестиций (особенно в текущих условиях и на обозримую перспективу) сопряжено с дополнительным риском – изъятие вложенных средств до окончания производственного цикла невозможно, что ведет к требованиям повышенной ставки доходности со стороны инвестора (что также отражается в цене). Ситуация осложняется особенностями условия стратегического взаимодействия между ПАО «Уралкалий» и основными потребителями карналлита обогащенного.

Такая система ценообразования на основе долгосрочного регулирования тарифов направлена на привлечение инвестиций для модернизации инфраструктуры. Включение инвестиционной надбавки позволяет сгладить изменение цен на ресурс и обеспечивает наличие дополнительных ресурсов для предотвращения неравномерного роста издержек. Наибольшую востребованность такой метод ценообразования имеет в регулировании естественных монополий (железнодорожные сети<sup>14</sup>, услуги ЖКХ<sup>15</sup>). Однако данный метод применим и к нерегулируемым

<sup>12</sup><http://www.oecd.org/finance/financial-markets/48619660.pdf>

<sup>13</sup><http://www.kpmg.com/ru/en/issuesandinsights/articlespublications/pages/theriseoftheregulatedassetbasedmodel.aspx>

<sup>14</sup><https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0ahUKEwic-PKmi7nLAhUqJ5oKHe8sCrUQFghPMag&url=http%3A%2F%2Fwww.ebrd.com%2Fdocuments%2Fevaluation%2Fspecial-study-russian-railway-sector-evaluation-working-paper-1.pdf&usq=AFQjCNEgV2rnvwlPSKoZjyOILwLVwH4T8A&sig2=TIFnma6ohVZMJafJo5Ou1A&bvm=bv.116573086,d.bGs>

компаниям в сфере B2B. Например ЗАО «Сибирская Сервисная Компания»<sup>16</sup> ввело формулу инвестиционной составляющей: стоимость оборудования, которое приобретается под новые проекты, делится на период возврата инвестиций. При этом дополнительно учитывается процентная ставка заемных средств, которые привлекаются на приобретение нового оборудования. Полученные годовые имущественные платежи накладываются на базовую стоимость годовой программы, а заказчик, получает гарантию, что приобретенное оборудование будет работать на него («целевое» использование ресурсов).

---

<sup>15</sup> [https://www.mrsk-volgi.ru/ru/klientam/rab\\_regulirovanie/](https://www.mrsk-volgi.ru/ru/klientam/rab_regulirovanie/)

<sup>16</sup> <http://www.tehsovet.ru/article-2008-5-3-1113>

## **5. Схема ценообразования ПАО «Уралкалий»**

### **5.1. Общее основание**

Согласно проекту Маркетинговой политики ПАО «Уралкалий», механизм ценообразования на карналлит обогащенный учитывает необходимость в возмещении расходов производителя, направленных на инвестиции в модернизацию, поддержание и расширение производственных мощностей по производству карналлита обогащенного.<sup>17</sup> Инвестиционная составляющая, включенная в состав цены, является фиксированной, а дальнейшая корректировка цены на карналлит осуществляется только на индекс цен производителей промышленных товаров (инфляцию). Таким образом, в качестве источника финансирования инвестиционной деятельности компанией используется метод, аналогичный RAB. Корректировка на индекс цен производителей позволяет избежать занижения реальной стоимости основных средств, издержек амортизации.

Выбор в качестве индикатора показателя инфляции для группы отраслей позволяет утверждать, что при условии обоснованности первоначальной цены установление цены в последующие периоды практически исключает риски манипулирования переменной частью формулы цены участниками соглашения.

### **5.2. Характеристики сферы формирования инвестиционной составляющей цены карналлита обогащенного**

*Этап разработки карналлитовой породы.* Месторождения калийных солей объединяет карналлитовую и сильвинитовую породы. Из карналлитовой руды получают карналлит, из сильвинита – хлористый калий. Поскольку карналлитовый пласт породы находится на разных уровнях с сильвинитовым пластом, то для разработки карналлита зачастую сначала необходимо произвести выработку сильвинитовой руды. ПАО «Уралкалий» производит оба продукта на разных участках

---

<sup>17</sup> <http://fas.gov.ru/documents/documentdetails.html?id=14221>

месторождения, а совместные издержки производства (транспортировка руды по шахтному стволу) распределены по методу натуральных показателей.<sup>18</sup>

ПАО «Уралкалий» осуществляет добычу карналлитовой руды на руднике СКРУ-1 в соответствии с лицензией на пользование недрами № ПЕМ 15231 ТЭ от 26 октября 2011 г. Данная лицензия наделяет ПАО «Уралкалий» правом осуществлять добычу карналлита, что указано в п. 3.1. Лицензии. Вместе с тем, Лицензия не содержит указаний на объемы карналлита, которые ПАО «Уралкалий» обязано добывать. Также объемы добычи карналлита не привязаны к объемам добычи калийной (сильвинитовой) руды.

*Этап обогащения карналлита.* Получение обогащенного карналлита из карналлита молотого осуществляется галургическим методом: выщелачиванием и селективной кристаллизацией, основанной на различной растворимости основных солевых составляющих карналлита молотого (хлоридов калия, магния и натрия) в зависимости от температуры. Предварительно измельчённая карналлитовая руда подаётся на карналлитовую обогатительную фабрику. Здесь она проходит стадию растворения. Процесс выщелачивания осуществляется горячим растворяющим средним щёлочком. В процессе выщелачивания образуется неосветленный насыщенный щёлок. Затем он подвергается осветлению, т.е. отделению отглинисто-солевого шлама. Осветлённый насыщенный щёлок поступает на многоступенчатую вакуум-кристаллизацию, где происходит постепенное охлаждение горячего насыщенного щёлока с целью кристаллизации обогащенного карналлита. После вакуум-кристаллизационной установки полученная суспензия (охлаждённый щёлок с выпавшими кристаллами) проходит стадию обезвоживания в сгустителях и центрифугах с получением целевого продукта. Основные средства, используемые для переработки: здания, сооружения, передаточные устройства, машины и оборудование, транспортные средства, производственный инструмент и хозяйственный инвентарь, прочие основные средства, земля. «Уралкалий» не привлекает контрагентов для переработки добываемых полезных ископаемых.<sup>19</sup> По итогам производственной деятельности компании за 2014 год карналлит обогащенный отнесен к прочим продажам, общая сумма которых (вместе с раствором

<sup>18</sup> См. <http://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=20469&p=attachment>

<sup>19</sup> [http://www.uralkali.com/upload/iblock/b18/KVART\\_OTCHET\\_4\\_2015.pdf](http://www.uralkali.com/upload/iblock/b18/KVART_OTCHET_4_2015.pdf)

хлорида натрия и натрием техническим карьерным) составили 3% от общей выручки, или 0,1 млрд долл. США.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>[http://www.uralkali.com/upload/iblock/2bf/UR038\\_RUS\\_ARA\\_Web.pdf](http://www.uralkali.com/upload/iblock/2bf/UR038_RUS_ARA_Web.pdf)



## 6. Структура внутреннего рынка карналлита

Характеристики структуры рынка карналлита обогащенного являются одним из важнейших факторов, обуславливающих условия применения и применимости маркетинговой политики ПАО «Уралкалий». В настоящее время ПАО «Уралкалий» является единственным производителем карналлита, осуществляющим его продажу на территории РФ. В перспективе также можно ожидать, что ПАО «Уралкалий» останется единственным производителем и продавцом карналлита обогащенного.

ПАО «Уралкалий», являясь единственным производителем-пользователем уникальных природных ресурсов, должно рассматриваться как доминирующий хозяйствующий субъект на рынке карналлита обогащенного в границах Российской Федерации<sup>21</sup> (и, возможно, даже более широко – в границах Таможенного Союза). В терминах экономической теории данную ситуацию можно было бы назвать монополией. Однако здесь следует сделать две оговорки

1. *Текущая структура рынка.* Согласно общепринятым представлениям о простой монополии как структуре рынка на стороне спроса должно быть достаточно большое количество покупателей, ни один из которых в отдельности не может оказать существенное влияние на цену или иные условия обращения товара на рынке. Вместе с тем, как уже было отмечено ранее, в Решении ФАС упоминаются три компании - ОАО «Соликамский магниевый завод» (СМЗ), ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» и ООО «Торговый Дом Малиновое Озеро», формирующие спрос на карналлит обогащенный. СМЗ и ВСМПО-АВИСМА являются ключевыми производителями первичного магния и сплавов, титана и титановых сплавов, а также редкоземельных металлов. Карналлит используется в качестве сырья в производстве магния, титана и редкоземельных металлов.<sup>22</sup>

Таким образом, на внутреннем рынке карналлита наблюдается ситуация двусторонней квазимонополии, при которой карналлит выступает в роли *специфического ресурса*. Причем, как отмечено ранее два основных потребителя карналлита имеют возможности частично компенсировать рыночную власть продавца

<sup>21</sup> Согласно нормам статьи 5 ФЗ №135 «О защите конкуренции»

<sup>22</sup> <http://titanchik.ru/about/tehnologii-proizvodstva/40-poluchenie-magniya.html>



возможностями замещения по трем направлениям: альтернативная технология, альтернативный продукт и поставки с другого географического рынка. Исход взаимодействия фирм в ситуации двухсторонней квазимонополии зависит от сравнительной способности ее субъектов вести торг.<sup>23</sup> Согласно экономической теории, в таком контексте выбор типа контракта определяет конечную цену продажи в пределах возможного диапазона, заданного функциями предельных издержек и предельной выручки контрагентов. Кроме того, взаимодействие фирм на рынке карналлита является вертикальным (так как карналлит – промежуточный товар), и имеет последствия для рынка конечной продукции СМЗ и АВИСМА.

Объем реализации ПАО «Уралкалий» карналлита на территории РФ составил в 2012 году – 322076 тонн, в 2013 – 315378 тонн, при объеме производства карналлита за 9 месяцев 2012 году – 241468 тонн, за 9 месяцев 2013 – 231391 тонн, согласно данным из Решения ФАС России по делу № 1-10-207/00-05-14.<sup>24</sup> Таким образом, в целом спрос на карналлит обогащенный и предложение на внутреннем рынке сбалансированы. Поскольку обеспечение потребности потребителей в карналлите осуществляется на основе свободных объемов и производственной мощности, то для дальнейшего удовлетворения спроса на карналлит необходимы модернизация и расширение производственных мощностей. Кроме того, к началу 2010 года производственные мощности карналлитовой фабрики ПАО «Уралкалий» устарели и пришли в аварийное состояние. Перспектива дальнейшей эксплуатации фабрики только благодаря текущим ремонтным работам, без масштабной модернизации ограничивалась несколькими годами.<sup>25</sup>

Капитальные затраты на расширение производства карналлита в 2014 году составили 7% от общих капитальных затрат на расширение производства.<sup>26</sup> Инвестиционная составляющая в цене карналлита ПАО «Уралкалий» объясняется недостаточностью собственных средств на реализацию инвестиционной программы. Если самовоспроизводство основных средств исключительно за счет целевого использования средств амортизационного фонда невозможно, компания может реинвестировать часть прибыли на расширение мощностей и модернизацию производства. По сути дела данный принцип реализуется стратегией расширения

<sup>23</sup> <http://listinet.com/bibliografia-comuna/Cdu338-A25B.pdf> гл.15

<sup>24</sup> <http://solutions.fas.gov.ru/ca/upravlenie-kontrolya-promyshlennosti/ats-62537-15>

<sup>25</sup> <http://www.cljournal.ru/ann2/133/>

<sup>26</sup> [http://www.uralkali.com/upload/iblock/2bf/UR038\\_RUS\\_ARA\\_Web.pdf](http://www.uralkali.com/upload/iblock/2bf/UR038_RUS_ARA_Web.pdf), стр.41

базы для реинвестирования путем повышения цены в рамках проекта Маркетинговой политики.

Сложившаяся структура рынка требует создания действенного механизма поддержания непрерывности взаимодействия между продавцом и покупателями карналлита как важного коррелята устойчивости договорных отношений. А Проект Маркетинговой политики ПАО «Уралкалий», утверждаемый антимонопольным органом, может рассматриваться как инструмент адаптации участников договорных отношений на данном рынке к изменяющимся условиям ведения бизнеса (в том числе на связанных рынках конечной продукции отрасли, к которой относится продукция потребителей карналлита).

*2. Перспективная структура рынка.* Для обсуждения проекта маркетинговой политики ПАО «Уралкалий» может иметь значение информация, согласно которой ОАО «Акрон»<sup>27</sup> и ООО «ЕвроХим-ВолгаКалий»<sup>28</sup>, обладающие лицензиями на изучение, разведку и добычу калийно-магниевых солей других месторождений, находятся на этапе разработки месторождений.

Если принять во внимание возможности входа на рынок карналлита еще двух участников - ОАО «Акрон» и ООО «ЕвроХим-ВолгаКалий» - структура рынка может принять форму двусторонней олигополии. Однако, прежде чем обсуждать вероятные последствия такого входа, необходимо ответить на вопрос о его возможностях. Информации в открытых источниках, которой было бы достаточно для квалифицированного заключения о сроках выхода на рынок двух указанных компаний, недостаточно. А косвенные оценки, связанные с конъюнктурой последних лет на основной продукт – калийные соли, а также заявления руководства одной из упомянутых компаний, дают основание считать, что на данный момент перспективы появления новых продавцов карналлита обогащенного (со значительными и регулярными объемами поставок в отличие поставок из Израиля) на российском рынке незначительны<sup>29</sup>.

Вместе с тем, если такая возможность станет актуальной через некоторое время, то вопрос регулирования договорных отношений между производителями и

<sup>27</sup> <http://www.kommersant.ru/doc/2627887>

<sup>28</sup> <http://www.business-vector.info/?p=17095>

<sup>29</sup> <http://www.kommersant.ru/doc/2694485>

потребителями на рынке карналлита обогащенного в Российской Федерации может потребовать нового рассмотрения.

## **7. Обоснованность механизма ценообразования ПАО «Уралкалий»**

1. Производственная деятельность ведется по модели «cost-before-cashflow», в результате чего наблюдается дефицит собственных средств для модернизации и расширения мощностей. Экономическая обоснованность предложенной схемы ценообразования на карналлит обогащенный ПАО «Уралкалий» обусловлена спецификой структуры и временного распределения издержек добывающей отрасли, а также потребностями спроса на карналлит.

2. Инвестиционная составляющая в цене долгосрочного контракта рассчитывается на основании точных прогнозов будущих издержек расширения мощностей и модернизации. Тем самым потребитель защищен от риска завышенной цены, а производитель стремится к оптимизации структуры расходов. Данное распределение выгод и издержек отвечает интересам сторон и реализует схему сбалансированного распределения рисков, за счет чего достигается большая устойчивость договорных отношений, в рамках которых осуществляется взаимовыгодный обмен.

3. Выбор контракта с фиксированной ценой и поправкой на инфляцию обусловлен неизменной конъюнктурой рынка (двухсторонняя квазимонополия) и долгосрочностью инвестиционного проекта по модернизации и расширению мощностей карналлитовой фабрики и подземной инфраструктуры. В рамках высококонцентрированного рынка выбранные условия контрактации снижают риск злоупотребления доминирующим положением ПАО «Уралкалий».

4. Схема ценообразования ПАО «Уралкалий» является аналогом RAB модели финансирования инвестиций в инфраструктуру. Модель показала свою жизнеспособность в международной практике и может быть перенесена на нерегулируемые компании.

Член Экспертного совета по  
химической промышленности ФАС России



А.Е. Шаститко