

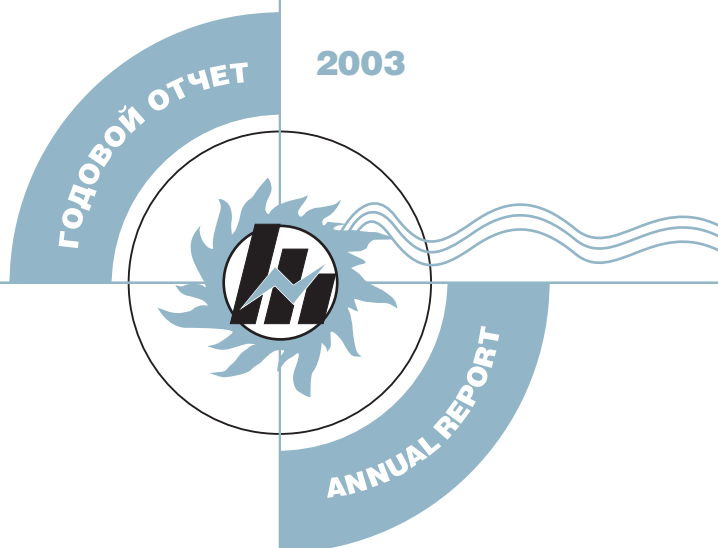
**Российское открытое акционерное общество  
энергетики и электрификации «ЕЭС России»  
Unified Energy System of Russia**

**ОАО «Управляющая компания Волжский Гидроэнергетический Каскад»  
JSC Volzhskij Hydroenergy Cascade External Manager Company**

**Управляющая компания  
Волжский Гидроэнергетический Каскад  
Volzhskij Hydroenergy Cascade  
External Manager Company**

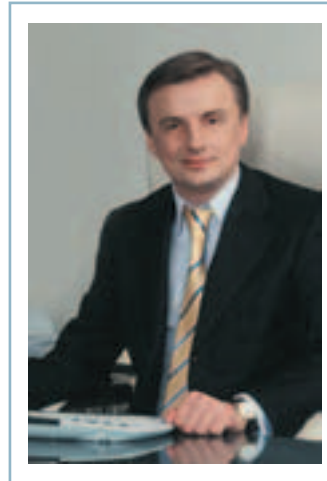
Обращение к акционерам Председателя Совета директоров .....	2
Welcome to Shareholders by Chairman of the Board.....	2
Обращение к акционерам Генерального директора .....	4
Welcome to Shareholders by General Director .....	4
Положение Общества в отрасли.....	7
Profile of the Company .....	7
Итоги 2003 года. Этап прибыльного функционирования и развития в условиях перехода к рынку .....	10
Results of the year of 2003. Stage of Profitable Functioning and Development during Transmission to Market Conditions .....	10
Ближайшая история .....	22
Recent History .....	22
Задачи и планы на 2004 год.....	25
Tasks and Plans for 2004 .....	25
Общие сведения .....	27
General Information.....	27

**г.г. Нижний Новгород – Москва  
Nizhny Novgorod – Moscow**



**СИНЮГИН ВЯЧЕСЛАВ ЮРЬЕВИЧ**  
Член Правления, Управляющий директор  
ОАО РАО «ЕЭС России»  
Председатель Совета директоров  
ОАО «Управляющая компания  
Волжский Гидроэнергетический Каскад»

**VYACHESLAV YURYEVICH SINYUGIN**  
RAO UESR,  
Member of the Board, Managing Director  
JSC Volzhskij Hydroenergy Cascade  
External Manager Company,  
Board Chairman



## **ОБРАЩЕНИЕ К АКЦИОНЕРАМ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

Уважаемые акционеры!

Прошедший год выделяется в истории ОАО «Управляющая компания Волжский Гидроэнергетический Каскад» высокими результатами эффективной работы. Компания заметно продвинулась в реализации стратегической цели, направленной на обеспечение готовности управляемых гидроэлектростанций к работе в рыночных условиях.

В 2003 году, в соответствии с решением Совета директоров РАО «ЕЭС России», ОАО «Воткинская ГЭС», ОАО «Камская ГЭС» и ОАО «Каскад Верхневолжских ГЭС» перешли под управление ОАО «УК ВоГЭК», которому в полном объеме передано право осуществления функций единоличного исполнительного органа. Данное решение было принято для оптимизации работы станции в составе ГЭС Волжско-Камского Каскада и в целях подготовки к функционированию в рыночных условиях в составе будущей оптовой генерирующей компании.

В минувшем году деятельность Компании имела устойчивый, стабильный характер. Мы сумели сделать реальные шаги на пути к качественно новой, более совершенной организации своей деятельности. Прошедший год стал для нас годом планомерной и упорной работы, направленной на претворение в жизнь миссии компании и дальнейший рост доходов акционеров. Можно отметить прогресс в реализации планов и задач, сформулированных менеджментом компании в прошлом году.

Основное внимание в работе Совета директоров уделялось мероприятиям программы реформирования, соответствующей законам, принятым Государственной Думой в 2003 году, – в частности, усилению корпоративных процедур в принятии важных для акционеров решений, формированию программ развития управляемых Обществ, как на ближайшее время, так и в долгосрочной перспективе.

Совет директоров и команда менеджеров, возглавляющие ОАО «УК ВоГЭК», в своей деятельности руководствовались, прежде всего, интересами акционеров, справедливо требующих стабильности и надежности обеспечения потребителей энергией и развития гидроэлектростанций. Компания справляется с поставленными перед ней задачами успешно.

В 2003 году руководство Компании много сил и средств направило на развитие и модернизацию производственных

## **WELCOME TO SHAREHOLDERS BY CHAIRMAN OF THE BOARD**

Dear Shareholders,

Last year proved to be special in the history of the JSC Volzhskij Hydroenergy Cascade External Manager Company for outstanding working results. The Company has made good progress in realization of its strategic goal, i. e. providing for preparedness of hydro-stations to work under market conditions.

In 2003, as per resolution of the Board of the RAO UESR, the JSC Votkinsk HEPP, JSC Kamskaya HPS and JSC Cascade of Verhnevolzhsky HPS were transmitted in control of the JSC VHC EMC, the only managing body, duly authorized. This decision was accepted in order to optimize work of the station as a part of the Volga/Kama Cascade HPSs and to prepare to function under market conditions as a part of future wholesale generating company.

Last year the Company's activity was characterized as stable and steady. We undertook effective measures to improve organization of our work. We worked hard to realize the mission of the Company and to obtain further growth of the shareholders' income. We achieved much progress in performance of the tasks determined by the management of the Company for the last year.

The Board paid much attention to the measures of the program of reforms in conformity with the laws approved by the Duma in 2003, in particular, to reinforcement of corporative procedures when accepting decisions, important to the shareholders, creation of development programs of managed companies both for the nearest future and for a long-term period.

The activity of the Board and team of managers heading the JSC VHC EMC was guided, above all, by the interests of the shareholders, demanding rightfully for stability and reliability in supplying the customers with electric power, and development power plants. The Company performs the outlined tasks successfully.

By 2003 the management of the Company had spent much effort and monies on development and modernization of the production basis of the power plants and implementation of new technologies. The available power of all the power plants and the installed capacity of the JSC Cascade of Verhnevolzhsky

баз ГЭС, на внедрение новых технологий. Возросла располагаемая мощность по всем ГЭС, по Каскаду Верхневолжских ГЭС и Камской ГЭС – установленная. Управляемые станции отработали без срывов, обеспечив бесперебойное снабжение потребителей электроэнергией. За минувший год выработано 28037 млн. кВт.ч электроэнергии, плановые задания перевыполнены по всем станциям.

Финансовый результат Общества сложился в условиях утверждения экономически обоснованного тарифа и оптимизации финансовых решений (минимизации налогов, применения финансового лизинга, досрочного погашения части реструктурированной задолженности прошлых лет в бюджеты); как итог – все гидроэлектростанции завершили год с увеличением прибыли. По сравнению с прошлым периодом, в 2003 году выручка от продаж продукции выросла на 30%, значительно возросла величина рентабельности от продаж, показатели чистой рентабельности активов и собственного капитала ГЭС.

В 2004 году нам предстоит решить целый ряд масштабных задач, – и в первую очередь, задачи, которые позволят повысить инвестиционную привлекательность управляемых Обществ. Для реализации стратегической цели Компании необходима глубокая модернизация основного оборудования станций и внедрение современного менеджмента. В планах Компании – развитие системы управления и технической оснащённости ГЭС, что позволит им надежно выполнять общесистемные функции; обеспечение деятельности Обществ достаточным, экономически обоснованным тарифом на электроэнергию и мощность. Кроме того, в период структурных преобразований в отрасли необходимо строгое соблюдение процедур корпоративного управления, – как при принятии стратегических решений, так и при оперативном управлении Обществами.

Планы ОАО «УК ВоГЭК» предусматривают также меры по реализации долгосрочных инвестиционных программ, разработанных на период до 2015 года. В 2004 году Компания продолжит работу по управлению дочерними специализированными ремонтными предприятиями, в рамках корпоративных методов и посредством договорных отношений. Предстоит провести большую работу по развитию информационных систем и систем автоматизированного управления.

Мы стремимся к прозрачности своей деятельности. На фоне улучшения финансовых показателей это благотворно влияет на репутацию. В 2003 году обозначилась тенденция роста капитализации управляемых объектов. Уверен, что создание эффективного бизнеса отвечает нашей общей цели – формированию современной, инвестиционно привлекательной, динамично развивающейся оптовой генерирующей компании.

Совет директоров и в дальнейшем будет предпринимать все необходимые меры для того, чтобы ОАО «УК ВоГЭК» оставалась эффективно работающей компанией. Мы уверенно смотрим в будущее и считаем, что только путем постоянного совершенствования технической базы, финансовой дисциплины и профессионализма сотрудников мы сможем занять достойное место на конкурентном рынке электроэнергии. Деятельность Совета директоров и впредь будет способствовать этому.

Искренне желаю менеджерам компании и нашим акционерам доброго здоровья, благополучия и процветания!

Заместитель Председателя Правления  
ОАО РАО «ЕЭС России»  
Председатель  
Совета директоров  
ОАО «УК ВоГЭК»

В.Ю. Синюгин



HPS and the JSC Kamskaya HPS had increased. The managed stations worked without breakdown, providing for stable power supply to the customers. Last year 28,037 million kWh were produced, and the plan tasks were performed at each station.

The financial result of the Company's business was formed under the terms of approval of the economically grounded tariffication and optimization of financial decisions (tax minimization, financial leasing, advanced repayment to the budget of a part of the restructured debt for the past years); as a result the profit at all the stations had increased by the end of the year. In comparison to the previous period, in 2003 the revenue from sales of the production increased by 30%, the profitability of sales, net assets profitability indicators and own capital of the power plant also rose.

In 2004 we shall solve a number of large-scale projects, first of all, the tasks allowing increasing investment attractiveness of the managed companies. Profound modernization of the basic equipment of the power plant and implementation of nowadays management methods are necessary to achieve the strategic goal of the Company. The Company has planned to develop the management system and technical equipment of the power plant allowing duly performance of the general functions; providing for the companies with sufficient and economically expedient tariffs for electric power and capacity. Besides, strictly observance of corporate management procedures both when accepting strategic decisions and at current management of the companies is prerequisite during the period of structural reforms at the industry.

The plans of the JSC VHECEMC also foresee measures on implementation of long-term investment programs elaborated until 2015. In 2004 the Company shall continue the work tied with managing the subsidiary specialized repair enterprises within the framework of the corporate methods and contracting. Large work for development of information and automated control systems lies ahead.

We aim at transparency of our business. Together with the improved financial indicators it affects positively on the credibility of the Company. A trend of growth of capitalization of the managed objects appeared in 2003. I believe that establishment of effective business meets our common target, i. e. creation of up-to-date dynamically developing wholesale company, attractive to investors.

From our part, the Board and the Management of the Company will exercise their best efforts to achieve new positive results in the forthcoming year. We believe that our future achievements and steady position in the competition power market depend on permanent development of the equipment, financial discipline and professional expertise of our employees.

We express our best wishes to the managers and shareholders of the Company.

RAO UESR,  
JSC VHECEMC,  
Board Chairman

V.Yu. Sinyugin



**ХАЗИАХМЕТОВ РАСИМ МАГСУМОВИЧ**  
Генеральный директор  
ОАО «Управляющая компания  
Волжский Гидроэнергетический Каскад»

**RASIM MAGSUMOVICH KHAZIAKHMETOV**  
JSC Volzhskij Hydroenergy Cascade External  
Manager Company,  
General Manager



## ОБРАЩЕНИЕ К АКЦИОНЕРАМ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Уважаемые акционеры!

2003 год стал для ОАО «Управляющая компания Волжский Гидроэнергетический Каскад» годом упорной планомерной работы, направленной на реализацию стратегических целей Компании. Мне приятно отметить прогресс в воплощении планов и решении задач, сформулированных менеджментом в прошлом году:

- Принятие в управление новых ГЭС Волжско-Камского Каскада.
- Масштабирование и типизация системы управления с учетом новых ГЭС.
- Разработка и утверждение долгосрочной (до 2015 года) программы комплексной реконструкции и технического перевооружения ГЭС Каскада.
- Завершение внедрения комплексной системы бюджетирования.
- Дальнейшая информатизация управленческих процессов: начало работ по проектам внедрения ERP, EAM, OFA систем.
- Завершение реорганизации системы сервисов и отработка методов корпоративного управления дочерними предприятиями. Проведение ремонтной программы в новых условиях.
- Актуализация и начало реализации проекта ОГТК-7.
- Получение прибыли и дивидендов по всем ГЭС.
- Снижение дебиторской задолженности до нормального уровня.

Эти бесспорные успехи являются заслугой всего коллектива Компании.

Мы достойно прошли очередной этап на пути повышения эффективности бизнеса. Можно с уверенностью сказать, что 2003 год мы отработали стабильно и надежно, укрепив свои позиции в экономике, финансах, производстве, кадровом потенциале. Это стало возможным благодаря внедрению эффективной системы управления на объектах управления и новому экономически обоснованному тарифу на электроэнергию, который позволил станциям решить поставленные задачи и вести нормальную производственно-хозяйственную деятельность.

В 2003 году наблюдалось увеличение ликвидности и финансовой устойчивости управляемых объектов, рост валюты баланса. Получена совокупная чистая прибыль в размере

## WELCOME TO SHAREHOLDERS BY GENERAL DIRECTOR

Dear Shareholders,

In 2003 the JSC Volzhskij Hydroenergy Cascade External Manager Company worked successfully to achieve the strategic goals of the Company. I am pleased to point at much progress in realization of the projects outlined by the management of the Company last year:

- Inclusion of new power plants of the Volga/Kama Cascade into management.
- Scaling and standardization of the management system taking into consideration the new power plants.
- Development and approval of a long-term (until 2015) program of complex reconstruction and technical re-equipment of the power plants compounding the Volga/Kama Cascade.
- Completion of implementation of the complex budgeting system.
- Further development of information support of management processes: start of work to implement the ERP, EAM and OFA systems.
- Completion of reorganization of the services system and perfection of the methods of corporative management of subsidiary enterprises. Fulfillment of the maintenance program under the new conditions.
- Updating and start of implementation of Wholesale Hydro-Generating Company – 7 (the WHGC-7) project.
- Receipt of the profit and dividends on all the power plants.
- Decrease of the receivables to the normal level.

These obvious achievements are the merit of the whole personnel of the Company.

For the recurrent stage we have improved effectiveness of our business. We believe that in 2003 we worked steadily and reliably having enforced our positions in the economy, finance, production and the human resources. That was possible owing to the effective management system at the managed objects and to the new economically grounded tariffs on the electric power, which allowed the stations to solve the tasks outlined and to perform normal production and economic activities.

In 2003 increase of liquidity and financial stability of the managed objects, as well as the growth of the balance currency were observable. Total net profit amounted RUR 556 million. Sales profitability and the indicators of net assets

556 млн. рублей. Возросла величина рентабельности от продаж, показатели чистой рентабельности активов и собственного капитала. В бюджеты всех уровней перечислено налогов на общую сумму 76,8 млн. рублей.

Основными особенностями отпуска и реализации электроэнергии в 2003 году явилась работа ОАО «Волжская ГЭС», ОАО «Волжская ГЭС им. В.И.Ленина» и ОАО «Каскад Верхневолжских ГЭС» в двух секторах рынка ФОРЭМ, – регулируемом и конкурентном. ОАО «Воткинская ГЭС» и ОАО «Камская ГЭС» заключили с ОАО «Пермэнерго» договор о передаче энергетического оборудования в аренду. По условиям договора, гидроэлектростанции взяли на себя обязательства по обеспечению эксплуатационно-ремонтного обслуживания, материально-технического снабжения и диспетчерского управления работой энергетического оборудования станции.

Обеспечена 100-процентная оплата электроэнергии ГЭС потребителями на регулируемом и конкурентном рынках, а также по аренде. Станциями реализовано электроэнергии на сумму 4216,1 млн. рублей, что выше показателя 2002 года на 30%.

Если вопрос о тарифном обеспечении был успешно решен, то существенной проблемой остается стоимостной небаланс на Федеральном оптовом рынке электроэнергии (мощности). Дебиторская задолженность по небалансу управляемых станций за отчетный год выросла на 22% и на 01.01.03 г. составила 273,4 млн. рублей, несмотря на то, что удалось погасить часть этой задолженности за прошлый период в размере 259,7 млн. рублей.

В полном объеме, качественно и в запланированный срок были выполнены программы ремонтов, технического перевооружения и реконструкции станций. Общий объем финансирования вырос по отдельным ГЭС в 2,5–5 раз. Для оптимизации финансовых затрат была принята программа сокращения издержек и экономии средств за счет привлечения подрядных организаций и производства закупок МТР на конкурсной основе, а также приобретения нового оборудования с использованием лизинговых схем. На сегодня по лизингу финансируется 8 турбоагрегатов на трех ГЭС.

В минувшем году нами в полном объеме решена одна из приоритетных задач реформирования – реорганизация ремонтных подразделений управляемых станций, предусматривающая вывод ремонтного персонала в 100-процентные дочерние ремонтные предприятия. Решены многие задачи по программе подготовительного этапа преобразований, на ГЭС ликвидированы все непрофильные виды деятельности. В сфере финансов внедрена в практику и развивается система бюджетирования с отдельным учетом по видам деятельности на основе разработанной учетной политики, бизнес-планирование, казначейское исполнение бюджета.

Заметные позитивные результаты были достигнуты и в социальной сфере. Приоритеты в этом направлении определены: обеспечить достойный уровень заработной платы работникам станций и достойную пенсию тем, кто уходит на заслуженный отдых. В рамках Коллективного договора в 2003 году разработано Положение об оплате труда работников Обществ, которое направлено на повышение их доходов. Для промышленно-производственного персонала введено ежемесячное премирование за выполнение задания по рабочей мощности. В 2003 году заработная плата персонала увеличилась за счет изменений в системе оплаты труда и индексации на рост потребительских цен. Средняя заработная плата на ГЭС выше средней заработной платы по регионам, где находятся станции, в несколько раз. Сегодня наши пенсионеры получают ощутимую прибавку к государственной пенсии. В прошедшем году на станциях велось планирование, организация профессионального обучения рабочих и постоянное повышение квалификации руководящих работников и специалистов.

profitability and own capital grew up. The taxes paid to the budgets of all the levels amounted totally RUR 76.8 million.

The main peculiarities of supply and sale of electric power in 2003 concluded in work of the JSC Volgskaya HPP, JSC Volgskaya HPS named after V. Lenin and JSC Cascade of Verhnevolzhsky HPS at two sectors of the Federal Electricity and Capacity Wholesale Market (FECWM), i. e. at the competitive and regulated sectors. The JSC Votkinsk HEPP and JSC Kamskaya HEPS concluded with the JSC Permenergo a contract on leasing of power equipment. As per the provisions of the contract, the power plants undertook duties on ensuring maintenance and repair services, logistics and dispatcher control over functioning of the equipment of the station.

Payments for electric power produced by the HPP and leasing are made in an amount of 100% by the consumers at the regulated and competitive markets. The HPPs sold electric power for a sum of RUR 4,216.1 million increasing by 30% the same indicator in 2002.

Nevertheless the tariff matter was solved successfully, the problem of cost balance at the Federal Electricity and Capacity Wholesale Market remains unsettled. The receivables as per imbalance of the managed companies for the reporting year had risen by 22% to amount RUR 273.4 million as of 01 January 2003, despite partial reimburse of this debt in a sum of RUR 259.7 million.

In full amount, with high quality and in due time the programs of repair, technical re-equipping and reconstruction of the power plants were completed. The total volume of financing for separate hydro-plants grew in 2.5–5 times. In order to optimize financial expenditures, a program for cost and expenses decrease was accepted, at the account of contractor organizations and purchase of material and technical resources on a competitive base, as well as acquirement of equipment under leasing schemes. By present 8 turbine aggregates at three hydro-plants have been financed by leasing.

Last year we solved one of the top priority problems of reforming, i.e. restructuring the repair departments of the managed plants, envisaging transfer of the repair personnel into 100% subsidiary repair enterprises. Many tasks under the transformation preparatory stage program were performed. In the finance field, a system of budgeting with separate recording of individual activities based on the accounting policy, business planning and treasury budget execution have been implemented and are being developed.

Appreciable positive results had been achieved in the social sphere. The priorities are defined as follows: providing decent salary to the plant's employees and adequate retirement benefits to the retirees. As part of the Collective-Bargaining Agreement, a Statement on Salaries Payment to the Company's Employees, which is aimed at increasing their income, was developed.

The operational personnel receive monthly bonuses for supplying the working capacities. In 2003, salaries rose owing to changes in the salaries payment system and indexation in line with consumer price growth. An average salary at the hydro plant exceeds in several times the same in other regions where HPSs are also located. At present, our retirees receive a tangible addition to the governmental retirement benefits. Last year the HPSs carried out planning, organization of professional training for workers and further training for top managers and professionals.



В течение года была снижена среднесписочная численность персонала, благодаря мероприятиям по совершенствованию организационной структуры управления и мобилизации внутренних резервов, выходу сотрудников на пенсию (с привлечением средств негосударственного пенсионного обеспечения через НПФ) и ликвидации непрофильных видов бизнеса.

Одной из основных задач Компании на 2003 год, в рамках процесса реформирования электроэнергетики, стало участие в формировании эффективного, конкурентоспособного рынка генерации электроэнергии, а в конечном итоге, создание одного из необходимых условий для подъема экономики современной России.

Подводя итоги, можно сказать, что менеджменту Компании, действующему в интересах управляемых Обществ и акционеров, удалось выполнить намеченную на 2003 год задачу по упрочению наших позиций в российской электроэнергетике. Мы вышли на качественно новый уровень работы, и результаты, достигнутые в производственной, энергосбытовой и финансово-экономической деятельности, характеризуют управляемые гидроэлектростанции как устойчивые и надежные энергетические компании.

Стратегической целью на ближайшие годы является работа в рыночных условиях. Для этого необходимо провести масштабную модернизацию основного оборудования управляемых объектов и внедрить механизмы современного менеджмента. Задачи, стоящие перед Компанией в 2004 году, вытекают из поставленной стратегической цели.

В 2004 году нам предстоит принять меры по реализации долгосрочной Программы технического перевооружения и реконструкции оборудования станций, охватывающей период до 2015 года. Эта программа предполагает полное обновление физически и морально устаревшего оборудования ГЭС, которое должно полностью соответствовать передовому техническому уровню. В современных условиях мы должны работать на оборудовании нового поколения, которое позволит более эффективно использовать водные ресурсы, существенно сократить затраты на ремонт. Неотъемлемая часть программы – дальнейшее развитие на станциях автоматизированной системы управления технологическими процессами. В 2004 году будет продолжена работа по внедрению системы, которая позволит создать единую среду для автоматизации, планирования, контроля и учета основных бизнес-операций предприятия.

В наступившем году мы продолжим реализацию программы повышения эффективности своей деятельности, будет последовательно проводиться политика повышения информационной прозрачности и улучшения корпоративного управления.

Решение указанных задач в рамках реформирования российской энергетики позволит нам создать все необходимые условия для реализации проекта по созданию оптовой генерирующей компании на базе ГЭС Волжско-Камского Каскада. У меня есть уверенность в том, что с поставленными задачами мы справимся достойно.

Со своей стороны, менеджмент компании приложит все усилия, чтобы в предстоящем году были достигнуты качественно новые позитивные сдвиги в нашей совместной работе. Хочу поблагодарить персонал управляющей компании и станций за их профессионализм и самоотдачу в достижении поставленных целей. А акционеров – за поддержку и веру в ОАО «Управляющая компания Волжский Гидроэнергетический Каскад».

Генеральный директор  
ОАО «УК ВоГЭК»

Р.М. Хазиахметов

For the reporting year the average headcount had decreased due to measures for perfection of the organizational management structure and mobilization of the internal resources, retiring the personnel (attracting the funds of non-governmental provision of pensions through a Non-Governmental Pension Fund) and liquidation of the non-specialized businesses.

One of the main tasks of the Company in 2003, within the framework of reforming the power industry, was participation in establishing an effective and competitive market of power supply as part of reforming the power industry with the final goal to create one of the necessary provisions for economic growth in Russia.

Finally, the management of the Company acting in the interests of the Company and its shareholders fulfilled the 2003 program for reinforcement of our positions at the Russian power supplying system. We reached a qualitatively new performance level, and the achievements in the productive, distributive as well as in the financial and economic fields distinguish the managed hydro-plants as stable and reliable power supplying companies.

Work in the market environment in the forthcoming years will be the strategic target of the Company. It is necessary to carry on a large-scale upgrading the basic equipment and to apply the techniques of the up-to-date management. The tasks facing the Company appear from its strategic goal.

In 2004, we will take steps to implement a long-term program of technical re-equipping and reconstruction of the instrumentation of the plant for a period until 2015. This program stipulates full replacement of the power plant's obsolete and outdated equipment with equipment that should meet the cutting-edge technical standards. At present, we should apply the new generation equipment allowing more effective use of water resources and essential decrease in the repair expenses. Further development of an automatic system for technological process control forms an integral part of the program. In 2004, implementation of the system will be continued allowing establishment of the unified environment for automation, planning, control and account of the basic business operations of the enterprise.

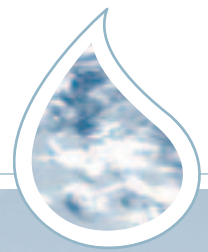
This year, we will continue performing the program aimed at enhancing efficiency of our activity and conducting the policy of information transparency and improvement of the corporative management.

Solution of the above tasks under reformation of the Russian power industry will enable us to create all the conditions necessary for implementation of the project of establishing a new wholesale generating company on the basis of the Volga/Kama Cascade of Hydro Power Plants. I believe that we will realize successfully the targets outlined.

From our part, the Board and the Management of the Company will exercise their best efforts to achieve new positive results in the forthcoming year. I would like to express sincere gratitude to the staff of the Managing Company for their professionalism and expertise in realization of the targets set forth. I also tender thanks to our shareholders for their support and trust in the JSC Volzhskij Hydroenergy Cascade External Manager Company.

JSC VHCEMC,  
General Manager

R.M. Khaziakhmetov



## ПОЛОЖЕНИЕ ОБЩЕСТВА В ОТРАСЛИ

### КРАТКАЯ ИСТОРИЯ

- 10.04.2001 года – Председатель Правления РАО «ЕЭС России» подписал Распоряжение №16р об учреждении 100-процентного дочернего общества ОАО «Управляющая компания Волжский Гидроэнергетический Каскад»;
- с управляемыми объектами были заключены договора о передаче функций единоличного исполнительного органа:
  - 04.07.01 г. — с ОАО «Волжская ГЭС» и ОАО «Волжская ГЭС им. В.И.Ленина»;
  - 16.06.03 г. — с ОАО «Каскад Верхневолжских ГЭС» и ОАО «Камская ГЭС»;
  - 01.07.03 г. — с ОАО «Воткинская ГЭС»;
  - 30.01.04 г. — с ОАО «Саратовская ГЭС» и ОАО «Нижегородская ГЭС».

### МИССИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОБЩЕСТВА. ЭТАПЫ ДОСТИЖЕНИЯ

#### *Миссия*

Миссия ОАО «УК ВоГЭК» заключается в формировании на базе ГЭС Волжско-Камского Каскада эффективной, прибыльной и инвестиционно привлекательной оптовой гидрогенерирующей компании, обеспечивающей потребителей качественной и экологически чистой электроэнергией, производимой с помощью передовых технологий.

#### *Стратегические цели*

1. Разработка и реализация проекта создания оптовой гидрогенерирующей компании на базе ГЭС Волжско-Камского Каскада (ОГК «ВОГЭК»).
2. Формирование единой системы управления переданными объектами.



## PROFILE OF THE COMPANY

### BRIEF HISTORY

- 10 April 2001 Board Chairman of the RAO UESR signed Order No.16p about establishment of a 100% subsidiary named the JSC Volzhskij Hydroenergy Cascade External Manager Company;
- contracts on transmission of the functions to the only managing body with the managed enterprises were concluded:
  - 04 July 2001 — with JSC Volgskaya HPS and JSC Volgskaya HPS named after V. Lenin;
  - 16 June 2003 — with JSC Cascade of Verhnevolgsky HPS and JSC Kamskaya HPS;
  - 01 July 2003 — with JSC Votkinsk HEPP;
  - 30 January 2004 — with JSC Saratov HPS and JSC Nizhny Novgorod HPS.

### MISSION, GOALS AND TASKS OF THE COMPANY. STAGES

#### *Mission*

Mission of the JSC VHCEMC is to establish on the basis of the Volga/Kama Cascade of Hydro Power Plants an effective, profitable and attractive for investors wholesale hydro-generating company, providing for the customers with high-qualitative and ecologically clean energy produced with use of up-to-date technologies.

#### *Strategic Goals*

1. Development and realization of the project to establish a wholesale hydro-generating company on the basis of the Volga/Kama Cascade of Hydro Power Plants (WHGC VOVHC).
2. Creation of the united system of management by the assigned objects.



3. Управление текущей деятельностью переданных объектов.

#### Этапы

За период существования Общество прошло 3 этапа в достижении стратегических целей:

I этап — 2001 год: антикризисное управление переданными объектами;

II этап — 2002 год: этап удержания результатов антикризисного управления в ситуации отсутствия экономически обоснованного тарифа;

III этап — 2003 год и далее: этап прибыльного функционирования и развития в условиях перехода к рынку.

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Представленная организационная структура компании сложилась на конец 2003 года.

3. Current management by the assigned objects.

#### Stages

For the period of the Company's existence, 3 stages in achieving the strategic goals were completed:

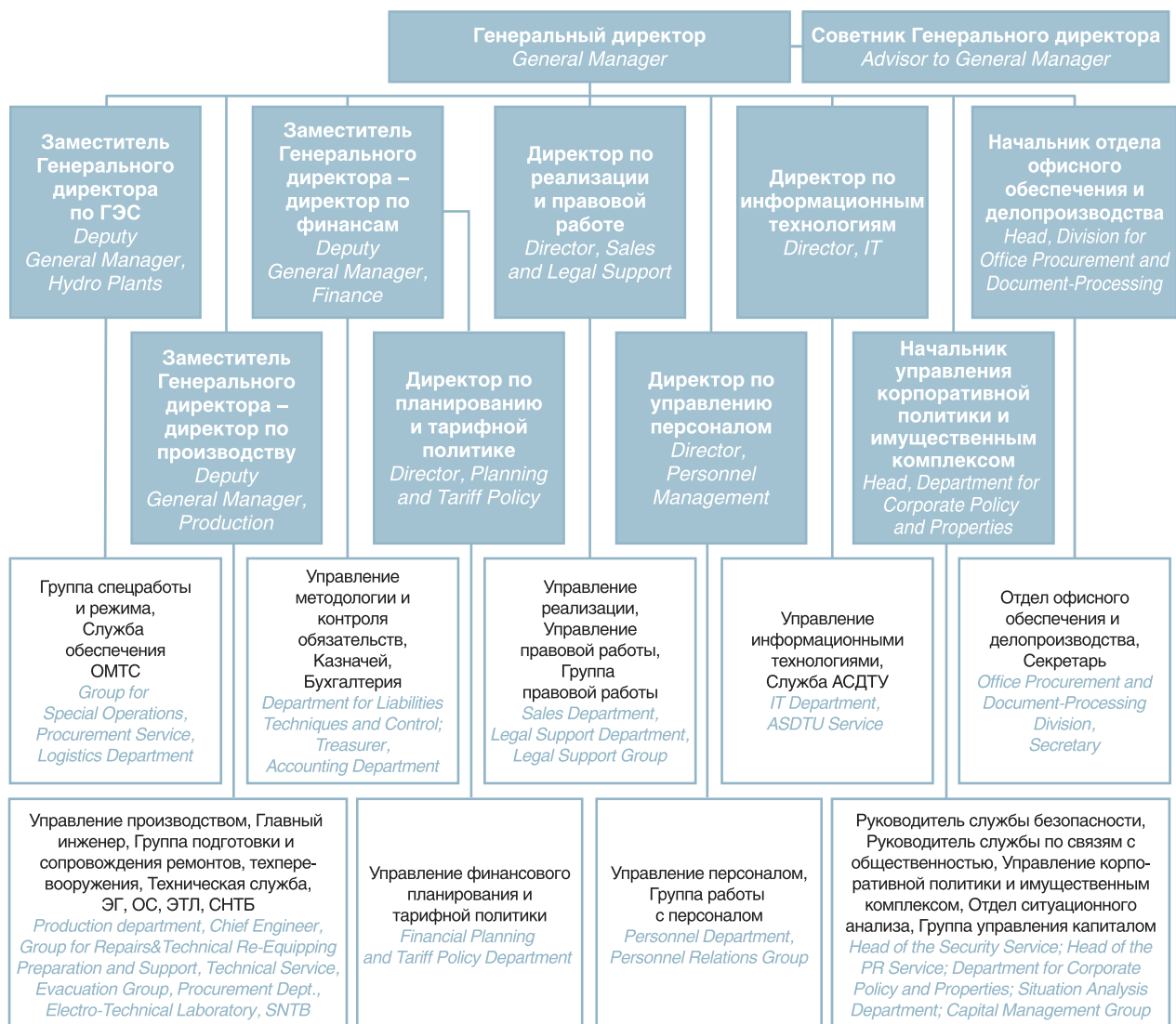
I Stage — 2001: anti-crisis management by the objects assigned;

II Stage — 2002: a stage of retaining the results of anti-crisis management under conditions of absence of economically grounded tariffs;

III Stage — 2003 and further: a stage of profitable functioning and development under conditions of transmission to market conditions.

### ORGANIZATIONAL STRUCTURE

The below organizational structure of the Company has formed by the end of 2003.



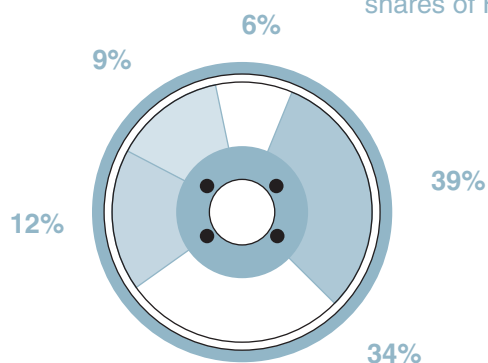


**ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ  
ОБ УПРАВЛЯЕМЫХ ОБЪЕКТАХ**
**GENERAL INFORMATION  
ABOUT THE OBJECTS ASSIGNED**
**ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ ОБ ОБЪЕКТАХ, ПЕРЕДАННЫХ В УПРАВЛЕНИЕ ОАО «УК ВОГЭК»**  
 General Information about the Objects Assigned to Be Managed by the JSC VHCCEM

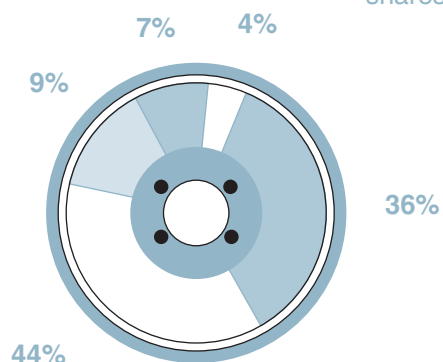
Предприятие	Год ввода в эксплуатацию	Установленная мощность, МВт	Доля, %%	Рабочая мощность, МВт	Выработка за 2003 год, млн. кВт.ч	Доля, %%	Среднесписочная численность персонала в 2003 г., чел.	Валюта баланса, млн. руб.	Чистые активы, млн. руб.	Enterprise
	Start-Up Year	Installed Power, MW	Share, %%	Operating Capacity, MW	Output in 2003, mln. kWh	Share, %%	Average Headcount in 2003, Persons	Currency Balance, mln. RUR	Net Assets, mln. RUR	
Волжская ГЭС	1958	2541	36.77%	2088	12499.9	43.27%	283	11601	11097	Volgskaya HPS
Волжская ГЭС им. В.И.Ленина	1955	2300	33.28%	1890	10534	36.47%	298	10759	10344	Volgskaya HPS of a name V. Lenin
Воткинская ГЭС	1961	1020	14.76%	734.4	2711	9.39%	195	2318	2169	Votkinsk HEPP
Каскад Верхневолжских ГЭС	1940	564.4	8.17%	326.3	1252.9	4.34%	231	1984	1949	Cascade of Verhnevolgsky HPS
Камская ГЭС	1954	485.2	7.02%	379,8	1888	6.54%	140	939	768	Kamskaya HPS
<b>Итого</b>	<b>–</b>	<b>6910.6</b>	<b>100%</b>	<b>4684.1</b>	<b>28885.8</b>	<b>100%</b>	<b>669</b>	<b>27601</b>	<b>26327</b>	<b>Total</b>

За 2003 год общая установленная мощность и годовая выработка находящихся в управлении ГЭС составили 6910 МВт и 13675 млн. кВт.ч соответственно. Наибольшую долю по всем основным технико-экономическим параметрам имеют две Волжские ГЭС – 70% по установленной мощности и 80% по выработке электроэнергии.

In 2003 the total installed power and the annual output of the managed hydro-plants amounted 6,910 MW and 13,675 kWh correspondingly. The most share against the technical and economic parameters belongs to two Volga hydro-plants – 70% against the installed capacity and 80% against power output.

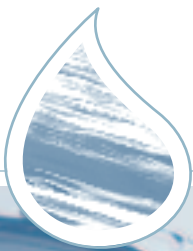
**доли ГЭС по установленной мощности в Каскаде в 2003 г.**  
 shares of HPSs as per installed capacity at Cascade in 2003


<b>ВоГЭС</b> VoHPS	<b>39</b>
<b>ВолГЭС</b> VolHPS	<b>34</b>
<b>ВотГЭС</b> VotHEPP	<b>12</b>
<b>КамГЭС</b> KamHPP	<b>9</b>
<b>КВВГЭС</b> CVVHPS	<b>6</b> %

**доли ГЭС по выработке э/э в Каскаде в 2003 г.**  
 shares of HPSs as per power output at Cascade in 2003


<b>ВолГЭС</b> VolHPS	<b>44</b>
<b>ВоГЭС</b> VoHPS	<b>36</b>
<b>ВотГЭС</b> VotHEPP	<b>9</b>
<b>ВВГЭС</b> CVVHPS	<b>7</b>
<b>КамГЭС</b> KamHPS	<b>4</b> %





## **ИТОГИ 2003 ГОДА. ЭТАП ПРИБЫЛЬНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К РЫНКУ**

В соответствии с миссией и стратегическими целями, перед Обществом были поставлены задачи по переходу от этапа удержания достигнутых результатов антикризисного управления к этапу прибыльного функционирования и развития в условиях перехода к рынку.

### **РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОИЗВОДСТВЕННО- ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

#### ***Генерация и отпуск***

Основными особенностями отпуска и реализации электроэнергии в 2003 году явились:

- принятие Федеральной энергетической комиссией на 2003 год экономически обоснованного тарифа (в 2002 году станции работали в условиях планово убыточного тарифа 2001 года);
- участие трех станций: Волжской ГЭС, Волжской ГЭС им. В.И.Ленина и Каскада Верхневолжских ГЭС — в работе двух секторов рынка ФОРЭМ, регулируемого и конкурентного;
- передача Воткинской ГЭС и Камской ГЭС основного оборудования в аренду ОАО «Пермэнерго» и переход на оказание ему услуг по эксплуатации и содержанию арендуемого оборудования;
- маловодный характер 2003 года, что определило выработку, не превышающую уровень 2002 года.

В 2003 году по всем ГЭС удалось повысить значение рабочей мощности (за исключением Волжской ГЭС им. В.И.Ленина); по Камской ГЭС и Каскаду Верхневолжских ГЭС — увеличить установленную мощность. Уровень располагаемой мощности был также несколько выше уровня 2002 года.

## **RESULTS OF THE YEAR OF 2003. STAGE OF PROFITABLE FUNCTIONING AND DEVELOPMENT DURING TRANSMISSION TO MARKET CONDITIONS**

In conformity with the mission and strategic goals, the tasks on transmission from the stage of retaining the results achieved at the period of anti-crisis management to the stage of profitable functioning and development during move to the market conditions had been defined for the Company.

### **RESULTS OF INDUSTRIAL AND FINANCIAL ACTIVITY**

#### ***Generation and Output***

The key peculiarities of output and sale of electric power in 2003 were as follows:

- acceptance by the Federal Commission for Energy of an economically grounded tariff for 2003 (in 2002 the hydro-plants worked under the terms of the planned unprofitable tariff for 2001);
- participation of three stations: the Volzhskaya HPS, the Volzhskaya HPS of a name V. Lenin and the Cascade of Verhnevolzhsky HPS in functioning of two sectors of the FEPCWM (the regulated and competitive ones);
- transmission by the Votkinsk HEPP and Kamskaya HPS of the basic equipment into leasing to the OJSC Permenergo and transfer to providing for the latter maintenance and repair services;
- low-water character of 2003 defined the output not exceeding the level in 2002.

In 2003 it became possible to increase the operating capacity at each HP (with the exception of the Volzhskaya HPS of a name V. Lenin); to increase the installed capacity of the Kamskaya HPP and the Cascade of Verhnevolzhsky HPS. The level of the available capacity exceeded to some degree the level of 2002.

ЗАДАЧИ НА 2003 ГОД  
Tasks for 2003

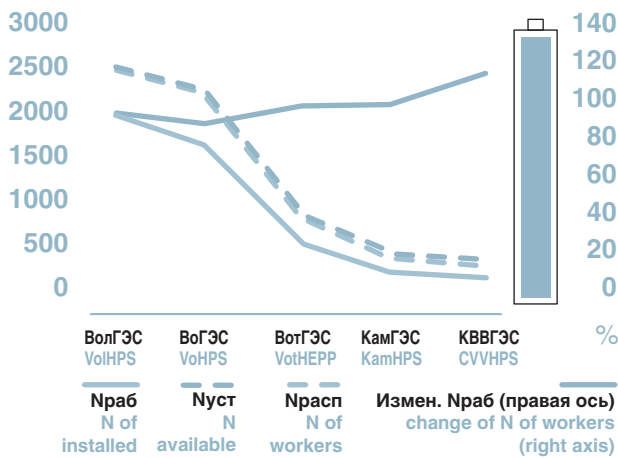
Задача на 2003 год	Результат выполнения Results	Примечания	Notes	Task for 2003
В части подготовки к реформированию / As per preparation to reforms				
Актуализация проекта создания ОГГК в РАО «ЕЭС России» и Комиссии по реформированию энергетики при Полномочном Представителе Президента РФ.	выполнено performed			Updating and start of implementation of WHGC-7 project at RAO UESR and Committee for Reform of Power Industry Supervised by the Authorized Representative of President of the RF.
Завершение рыночной оценки и государственной регистрации имущества переданных объектов управления.	выполнено performed			Completion of market appraisal and state registration of the property of the assigned managed enterprises.
Унификация учетной политики, развитие плана счетов и переход на раздельный учет видов деятельности.	выполнено performed			Unification of accounting policy, development of card of accounts and transmission to individual accounting as per separate kinds of activities.
Дальнейшая PR-работа по созданию положительного имиджа Управляющей компании и будущей ОГГК и объектов, которые войдут в ее состав.	выполнено performed			Further PR actions on creation of a positive image of the Managing Company and the future WHGC and the objects compounding it.
В части управления финансовым состоянием и текущей деятельностью управляемых объектов / As per management of financial state and current business of the managed objects				
Строгое выполнение условий реструктуризации задолженности перед бюджетом.	выполнено performed	Списание части задолженности по ВоГЭС и ВолГЭС.	Writing-off a part of debt as per VoHPS and VolHPS.	Strict observance of the provisions to restructure the budget debt.
Своевременная защита экономически обоснованного тарифа на 2003 год в ФЭК России.	не выполнено not performed	Новый тариф на 2003 год был принят в декабре 2002 года.	The new tariff for 2003 was approved in December 2002.	Timely defense of the economically grounded tariff for 2003 at the FEC of Russia.
Проведение структурной реорганизации управляемых объектов.	выполнено performed	Учреждены ремонтные предприятия, в которые выведен ремонтный персонал.	Repair enterprises had been established where the repair personnel were transferred.	Structural reorganization of the managed objects.
Разработка новых типовых положений о функциональных подразделениях управляемых объектов и должностных инструкций их сотрудников.	выполнено performed			Development of new provisions about functional divisions of the managed objects and job instructions for their staff.
Внедрение системы бюджетирования во взаимосвязи с бизнес-планированием.	выполнено performed	Совершен переход на 4-х кварталное скользящее планирование и бюджетирование.	Transmission to 4-quarter shifting planning and budgeting fulfilled.	Implementation of budgeting system in liaison with business planning.
Разработка и реализация программы снижения кредиторской и дебиторской задолженности. Решение вопроса о минимизации небаланса по тарифам ФЭК на ФОРЭМ и выработка механизма его компенсации для управляемых объектов.	частично выполнено performed partially	Вопрос небаланса на ФОРЭМ решается совместно с РАО «ЕЭС России» и зависит от политического решения Правительства РФ.	The problem of the imbalance at the FECWM is being solved jointly with the RAO UESR and depends on a political decision of the Russian Government.	Development and implementation of the program to decrease payables and receivables. Solution of the problem of imbalance as per the FEC tariffs at the FECWM and creation of an instrument of its compensation for the managed objects.
Полное выполнение программы ремонтов и технического перевооружения с учетом предварительно согласованных схем лизинга приобретаемого основного оборудования.	выполнено performed	На условиях лизинга финансируется 8 турбоагрегатов.	8 turbine aggregates are being financed as per the leasing terms.	Full completion of the programs of repair and technical re-equipment considering preliminary agreed schemes of leasing of the purchased basic equipment.
Достижение финансовой прозрачности деятельности ГЭС за счет обособления учета видов деятельности.	выполнено performed			Achievement of financial transparency of the HPS business due to separation of the accounting as per individual kinds of activities.
Внедрение в эксплуатацию единой информационной системы отчетности и показателей (базы отчетов) и мониторинга.	в стадии выполнения is being performed	Осуществляется проект перевода системы отчетной и плановой информации в программный продукт OFA в стыке с программой бухучета «1С».	A project on transmission of the reporting and planning information system to OFA software product in liaison with 1S accounting software.	Implementation in functioning a unified information system of accounting and indicators (the reporting basis) and monitoring.

По условиям генерации, удельная выработка электроэнергии на 1 МВт установленной мощности (фондоотдача) двух Волжских ГЭС была примерно в 2 раза выше трех остальных ГЭС. Но, тем не менее, совокупная фондоотдача (интенсивность эксплуатации оборудования) по Каскаду

As per the generation conditions, the specific output of electric power for 1 MW of the installed capacity (the yield of capital investments) of two Volga HPSs exceeded approximately in 2 times the same indicator of the other HPSs. But, however, the total yield (the rate of equipment exploitation) as per the



**характеристики мощности ГЭС Волжско-Камского Каскада в 2003 году, МВт**  
capacity features of Volga/Kama Cascade in 2003



была на уровне Волжской ГЭС им. В.И.Ленина. При этом разрыв в фондоотдаче между первой и второй группами ГЭС примерно в 2 раза меньше, чем разрыв по отпуску электроэнергии.

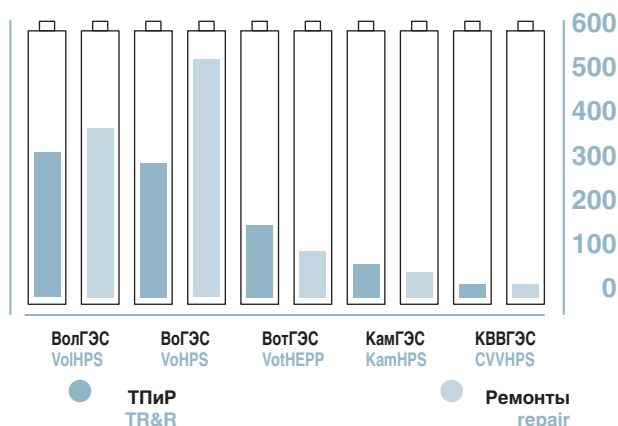
Структура совокупной поставки по пяти ГЭС составила: 92% — на регулируемый рынок, 8% — на рынок «5-15» и в качестве услуги по эксплуатации арендуемого оборудования.

**Результаты в части выполнения программ ТПиР и ремонтов**

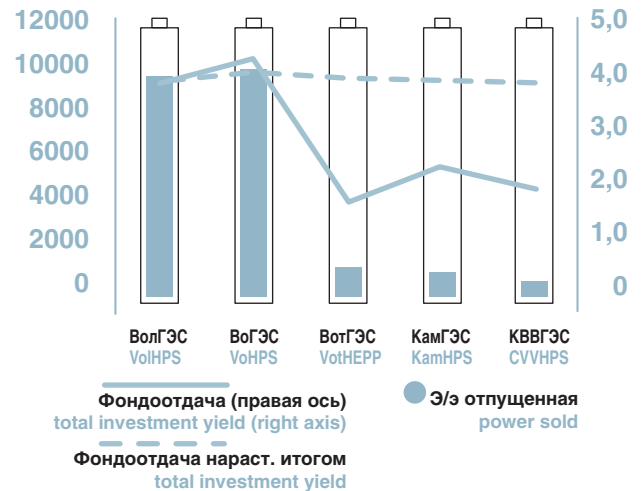
За отчетный период удалось значительно увеличить объем финансирования программ технического перевооружения и ремонта оборудования: по Камской ГЭС — более чем в 5 раз, по Каскаду Верхневолжских ГЭС — на 85,7%, по остальным ГЭС — примерно в 2 раза.

При проведении работ по надежности успешно была применена программа управления издержками (ПУИ),

**программы ТПиР и ремонтов в 2003 г. (факт)**  
TR&R and repair programs in 2003 (act)



**отпуск энергии за 2003 г. (факт), млн. кВт.ч/МВт**  
power output in 2003 (actual)



Cascade approached to the Volzhskaya HPS of a name V. Lenin. At that the difference between the yields of the first and second groups of the HPSs was approximately two times less in comparison to difference as per the sales of electric power.

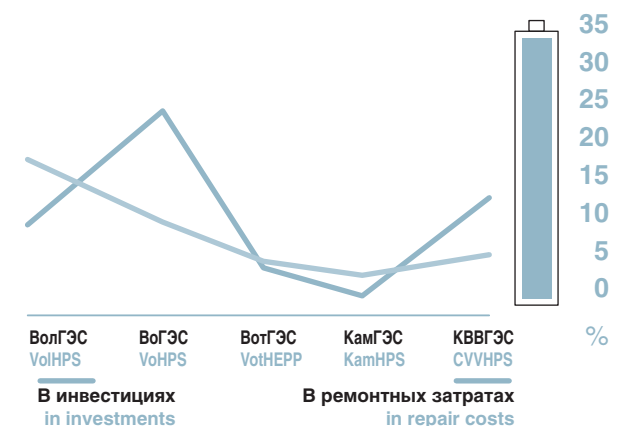
The structure of the total supply against five hydro-plants amounted: 92% to the regulated market, 8% to «5-15» market and as a service on exploitation of the leased equipment.

**Results as per TRE&R and Repair Programs**

For the reporting period it became possible to increase considerably financing of the programs of technical re-equipment and repair of the equipment: as per Kamskaya HPS more than in 5 times, as per the Cascade of Verhnevolzhsky HPS — by 85.7%, as per the rest HPPs — approximately in 2 times.

When the work on reliability was carried out, a Costs Control Program (CCP) was applied successfully, saving expenses

**доля экономии по ПУИ в инвестициях и затратах на ремонт в 2003 г.**  
saving due to CCP in investments and repair costs in 2003



ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЯЕМЫХ ОБЪЕКТОВ В 2003 ГОДУ  
Key indicators of activities of the managed objects in 2003

Показатель	Единицы измерения	ВолГЭС / ВолНПС		ВолГЭС / ВолНЕРР		КамГЭС / КамНПС		КВБГЭС / СВНПС		Всего / Total		Unit	Indicator	
		факт 2003 actual in 2003	темп роста rate of growth	факт 2003 actual in 2003	темп роста rate of growth	факт 2003 actual in 2003	темп роста rate of growth	факт 2003 actual in 2003	темп роста rate of growth	факт 2003 actual in 2003	темп роста rate of growth			
N усг.	МВт	2541	100.0%	2300	100.0%	1020	100.0%	485.2	138.4%	456.4	101.8%	6802.6	MW	N inst.
N располг.	МВт	2515.5	100.4%	2257	99.7%	858.4	100.9%	461.1	100.3%	406.5	101.9%	6499.5	MW	N available
N рабочая	МВт	2113.1	101.2%	1771.5	93.7%	734.4	100.5%	379.8	99.6%	348.2	117.8%	5347	MW	N operating
<b>Отпуск энергии</b>														
Объемы поставки, в т.ч. на ФОРЭМ на рынок «5-15» по аренде	млн. кВт·ч	12276.9	98%	10434.6	102%	2634	93%	1834.5	94%	857	96%	28037	min. kWh	Power supply
	млн. кВт·ч	12187.6	90%	10165.8	102%	1656	58%	950	57%	840	96%	25799.4	min. kWh	Supply volume, including to FECWM
	млн. кВт·ч	89.3		268.8		978		771		17		375.1	min. kWh	to market «5-15» leasing
<b>Стоимость поставки</b>														
Реализация (без НДС), в т.ч. на ФОРЭМ на рынок «5-15» по аренде	млн. руб.	1444.4	181%	1609	45%	522	162%	373.1	156%	267.6	259%	4216.1	min. RUR	Cost of delivery
	млн. руб.	1423.1	179%	1543.6	52%	229	71%	152.7	187%	263.4	259%	3611.8	min. RUR	Realization (w/o VAT), including to FECWM
	млн. руб.	21.3		65.4		293		220.4		4.2		90.9	min. RUR	to market «5-15» leasing
Эффект выхода на рынок «5-15»/передви в аренду	млн. руб.	27.4		70.4		90.3		85.91		5.4		279.41	min. RUR	Effect of enter the «5-15» market/leasing
	млн. руб.	280.3	162%	190.4	41%	58.6	105%	45.4	105%	51.5	232%	626.2	min. RUR	FECWM debt
	млн. руб.	50.9	205%	89.3	40%	50.3	116%	38.7	115%	44.2	205%	273.4	min. RUR	including FEC tariffs imbalance
Погашено задолженности по несбалансу по тарифам ФЭК в 2003 году	млн. руб.	36.2		223.5								259.7	min. RUR	Reimbursed indebtedness against FEC tariffs imbalance in 2003
<b>Тарифы</b>														
Среднеоптускной тариф на регулируемом секторе рынка	руб./т.кВт·ч	8.4	351%	9.12	95%	9.99	100%	10.04	242%	16.93	288%		RUR/ths.kWh	Average supply tariff at regulated market sector
	руб./т.кВт·ч	227.17		243.21		68.55		88.33		251.43			RUR/ths.kWh	Average supply tariff at «5-15» market/leasing
Тариф на мощность	руб./МВт	43317	263%	52569	34%	34037	100%	48853	168%	45531	246%		RUR/MW	Capacity tariff
	руб./т.кВт·ч	116.77	180%	151.84	52%	138.3	122%	137.98	135%	313.45	261%		RUR/ths.kWh	Average supply tariff at regulated market sector
Среднеоптускной тариф на рынке «5-15»/по аренде	руб./т.кВт·ч	227.17		243.21		234.2		290.36		251.43			RUR/ths.kWh	Average supply tariff at «5-15» market/leasing



**ОБЪЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОГРАММ ТЕХНИЧЕСКОГО ПЕРЕОБОРУЖЕНИЯ И РЕМОНТОВ В 2003 ГОДУ**  
Volume of financing of technical re-equipping and repair programs in 2003

Показатель	Единицы измерения	ВолГЭС / VolHPS		ВолГЭС / VolNEPP		КамГЭС / KamHPS		КВВГЭС / CVWHPS		Всего / Total		Unit	Indicator	
		факт 2003 actual in 2003	темп роста rate of growth	факт 2003 actual in 2003	темп роста rate of growth	факт 2003 actual in 2003	темп роста rate of growth	факт 2003 actual in 2003	темп роста rate of growth	факт 2003 actual in 2003	темп роста rate of growth			
<b>Инвестиции, всего:</b>	млн. руб.	396,7	414,4%	535,5	362,2%	161,3	205,9%	81,5	2715,9%	65,6	70,2%	1240,7	296,4%	<b>Total investments:</b> TR&R New building Non-production building
Доля в инвестициях Каascade	млн. руб.	388,2	415,2%	535,3	375,4%	140,9	319,4%	74,3	12381,3%	64,3	68,6%	1203,1	321,2%	
Новое строительство	млн. руб.	8,5	381,3%	0,1	3,7%	13,2	352,6%	7,2	399,6%	1,5	-	30,5	224,1%	
Непроизводственное строительство	млн. руб.					7,1						7,1	23,4%	
Ремонты	млн. руб.	372,6	181,3%	554,8	158,1%	98,7	351,3%	112,1	339,7%	36,1	143,9%	1174,3	179,5%	Repairs
НИОКР	млн. руб.	2,7	147,6%	1,0	-		-	1,5	105,0%	0,3	100,0%	5,3	154,5%	R&D
<b>Всего профинансировано</b>	млн. руб.	<b>992,0</b>	<b>254,7%</b>	<b>1091,2</b>	<b>218,8%</b>	<b>259,9</b>	<b>221,0%</b>	<b>195,0</b>	<b>521,6%</b>	<b>102,2</b>	<b>85,7%</b>	<b>2420,3</b>	<b>224,9%</b>	<b>Financed total</b>
Доля по Cascade		31,9%		45,1%		10,7%		8,1%		4,2%		100,0%	0,2%	Cascade proportion
Доля в инвестициях Cascade		32%		43%		13%		7%		5%		100%		Cascade Share in Investments
Доля в ремонтах Cascade		32%		47%		8%		10%		3%		100%		Cascade Share in Repairs
Отношение РР/ТПИР		96%		104%		70%		151%		56%		96%		Repair/TR&R Ratio

**ОСВОЕНИЕ СРЕДСТВ ПО КАПИТАЛЬНЫМ ВЛОЖЕНИЯМ И РЕМОНТАМ В 2003 ГОДУ**  
Development on Investment and Repair in 2003

Показатель	Единицы измерения	ВолГЭС / VolHPS		ВолГЭС / VolNEPP		КамГЭС / KamHPS		КВВГЭС / CVWHPS		Всего / Total		Unit	Notes	Indicator
		факт 2003 actual in 2003	темп роста rate of growth	факт 2003 actual in 2003	темп роста rate of growth	факт 2003 actual in 2003	темп роста rate of growth	факт 2003 actual in 2003	темп роста rate of growth	факт 2003 actual in 2003	темп роста rate of growth			
<b>Всего профинансировано:</b>	млн. руб.	772,0	1091,2	259,9	195,0	102,2	2420,3					min. RUR	<b>Financed total:</b> Investments development, total with CCP Repair programs considering CCP	
Освоение кап. вложений, всего с ПУИ	млн. руб.	291,4	313,0	138,9	67,7	29,7	840,8					min. RUR		
Ремонтные программы с учетом ПУИ	млн. руб.	369,7	541,0	107,3	72,4	31,8	112,3					min. RUR		
<b>Отношения:</b>														<b>Proportion:</b>
Доля ГЭС в объеме инвестиций	%	32%	45%	11%	8%	4%	100%					%		HPS Share in investment value
Отношение затрат на ремонт к ТПИР	%	126,9%	172,8%	77,3%	106,9%	107,2%	133,5%					%		Ratio repair costs/TR&R
<b>Программа управления издержками:</b>														<b>Cost Control Program:</b>
Экономия (эффект) всего	млн. руб.	84,8	115,4	8,0	1,5	4,6	214,3					min. RUR	Savings (effect), total CCP effect under TR&R Effect share in TR&R CCP effect under repair Effect share in TR&R	
Эффект ПУИ и ТПИР	млн. руб.	29,6	62,6	3,3	0,0	3,2	98,7					min. RUR		
Доля эффекта в ТПИР	%	11%	25%	2%	0%	12%						%		
Эффект по ремонтам	млн. руб.	55,2	52,8	4,5	1,5	1,4	115,6					min. RUR		
Доля эффекта в ТПИР	%	15%	10%	4%	2%	4%						%		

которая обеспечила экономию средств и, как следствие, дополнительное финансирование в размере 98,7 млн. рублей и 115,6 млн. рублей по ТПиР и ремонту соответственно.

В 2003 году часть инвестиций осуществлялась на условиях лизинга. Общий объем лизинговых договоров в отчетном году составил 1844 млн. рублей. Общее количество приобретаемых турбоагрегатов составляет 8 единиц: по 2 т/а на Волжских ГЭС и 4 т/а на Камской ГЭС (один из них уже введен в эксплуатацию в декабре 2003 года).

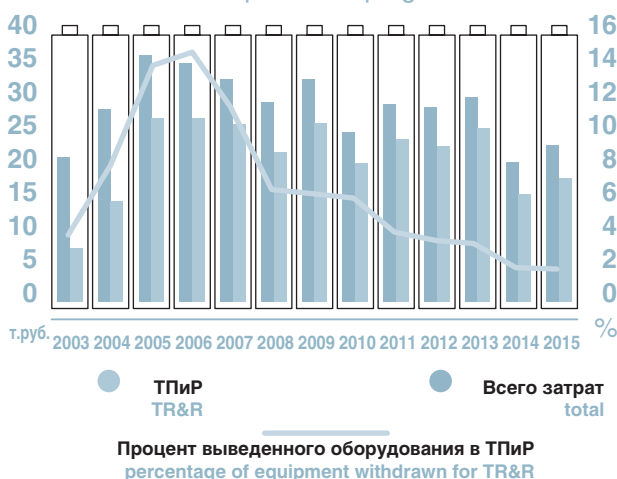
#### Разработка долгосрочных инвестиционных программ

В 2003 году были приняты долгосрочные (до 2015 года) инвестиционные программы по всем 5 ГЭС (уточнены ранее принятые в 2002 году по двум Волжским ГЭС). Общий объем финансирования — порядка 27 млрд. рублей. Основная цель программ — к 2015 году добиться, чтобы возрастной состав оборудования находился в пределах нормативного срока службы, имел современные экономические и экологические характеристики. На сегодня ситуация таковой не является: в кризисные 90-е годы замену и восстановление прошли 20% гидротурбин из ранее запланированных.

В целом, реализация инвестиционной программы должна привести к снижению затрат на ремонты.

#### затраты и процент выведенного оборудования в ТПиР по всем ГЭС в программе 2002-2015 гг.

costs and percentage of equipment withdrawn at all HPSs as per TR&R program in 2002-2015



and, as a consequence, additional financing in the amount of RUR 98.7 million and RUR 11.6 million for TR&R and repair respectively.

In 2003 some investments were carried out on the leasing terms. The total amount of the leasing contracts for the reporting year had achieved RUR 1,844 million. The total amount of the purchased turbine aggregates equates to 8 pieces: 2 turbine aggregates for both Volga HPSs and 4 turbine aggregates for the Kamskaya HPS (one of them was already put in operation in December 2003).

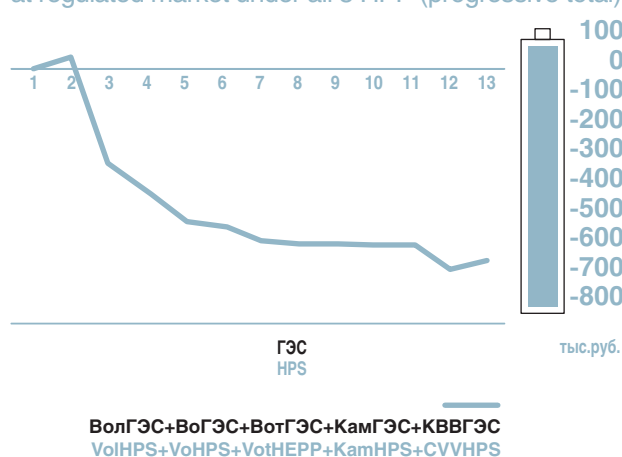
#### Development of Long-Term Investment Programs

In 2003 long-term (until 2015) investment programs were accepted for all the five HPSs (amended the prior programs approved in 2002 for two Volga HPSs). The total volume of financing was approximately RUR 27 billion. These programs are generally aimed that the average age of the equipment to lie within the normative terms of exploitation, and the equipment to possess up-to-date economic and environmental characteristics. By present the situation is unlike to that: during the crisis of the nineties only 20% of hydro-turbines from the planned number underwent replacement and restoration.

On the whole, realization of an investment program should lead to decrease of repair costs.

#### график экономии или прироста затрат на РР суммарно по всем 5-ти ГЭС (нарастающим итогом)

summary cost saving or increase diagram at regulated market under all 5 HPP (progressive total)



#### Результаты в части реализации электроэнергии

Объем реализации электроэнергии (без НДС) в 2003 году по Каскаду составил 4216 млн. рублей, из них 3053 млн. рублей было реализовано двумя Волжскими ГЭС, что составило 72% от общей реализации.

Экономический эффект от сдачи оборудования в аренду по Камской ГЭС и Воткинской ГЭС составил 176,2 млн. рублей, от выхода на конкурентный сектор рынка «5-15» двух Волжских ГЭС и Каскада Верхневолжских ГЭС — 103,2 млн. рублей. Общая величина эффекта составила 279,4 млн. рублей, или 7% от общей суммы реализации. Эта величина сопоставима с суммарным эффектом по ПУИ в 204,3 млн. рублей.

С учетом малой водности года и сохранения выработки примерно на уровне 2002 года, основной прирост реализации обеспечен изменением тарифа. Диапазон прироста объема реализации в 2003 году находится в пределах 150–250%.

#### Results as per Realization of Electric Power

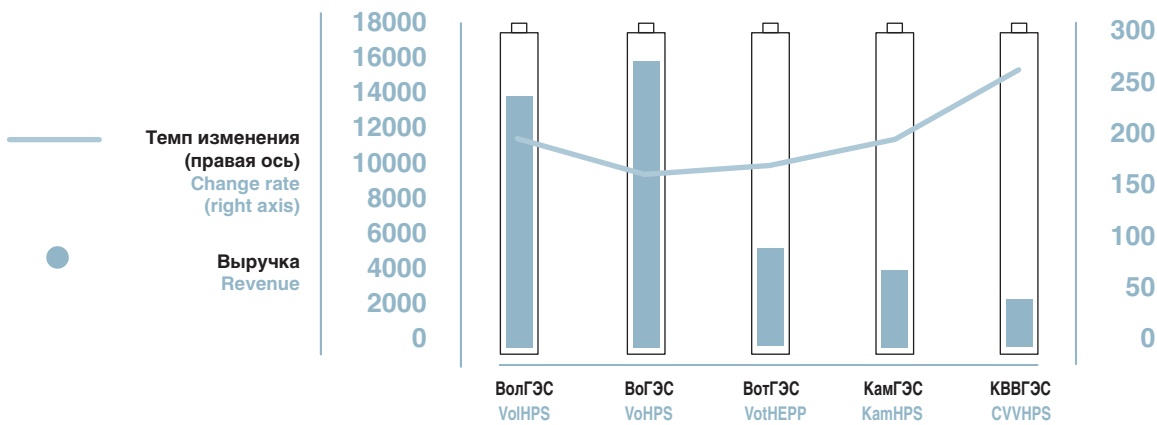
The volume of realization of electric power (without VAT) in 2003 as per the Cascade amounted RUR 4,216 million, from this sum RUR 3,053 million were realized by two Volga HPP equated to 72% of the total amount.

The economic effect of leasing the equipment as per Kamskaya HPS and Votkinsk HEPP amounted RUR 176.2 million; entry to the «5-15» market of the two Volga HPSs and the Cascade of Verhnevolzhsky HPS amounted RUR 103.2 million. The total size of the economic effect amounted RUR 279.4 million, or 7% of the total sales value. This amount is comparable to the total effect due to the CPP which is equal to RUR 204.3 million.

Taking into consideration low water content and retaining an approximate output at the level of the year 2002, the main growth of sales was ensured by change of the tariff. The range of growth of the sales value in 2003 amounts 150-250%.



реализация и темп ее прироста в 2003 году  
sales and sales growth rate in 2003



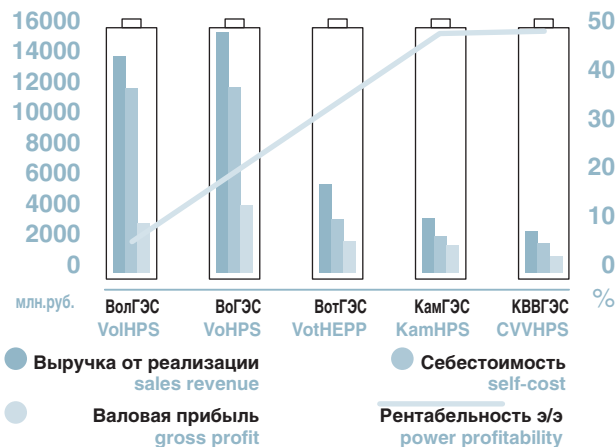
Экономические результаты за 2003 год

Несмотря на то, что фактический отпуск электроэнергии по сравнению с 2002 годом не увеличился, объем реализации в 2003 году по всем ГЭС возрос в связи с повышением тарифов. Средние темпы прироста валовых экономических характеристик – реализации, себестоимости и чистой прибыли – были неодинаковыми, прежде всего, из-за существенной роли налоговой составляющей.

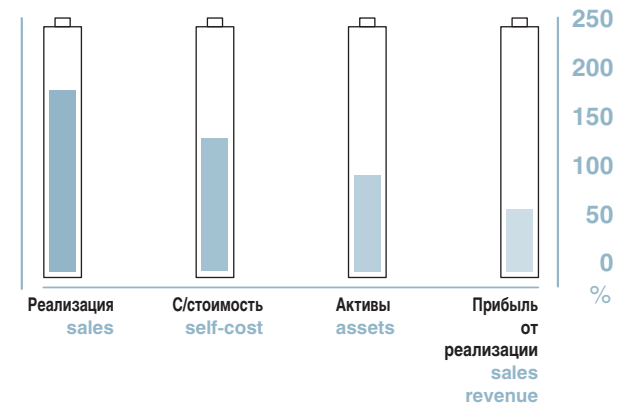
Economic Results for 2003

Despite the fact that the actual sales of electric power in comparison to 2002 had not increased, the amount of realization in 2003 for all the HPPs grew up due to decrease of the tariffs. The average rate of growth of the gross economic parameters, i. e. the sales, self-cost and net profit, had been unequal, first of all, owing to a considerable role of the tax component.

валовые экономические параметры в 2003 г., млн.руб.  
gross economic parameters in 2003, mln.RUR



средние темпы роста экономических показателей за 2003 г.  
average rates of growth of economic indicators in 2003



Прирост прибыли по двум Волжским ГЭС был также обеспечен досрочным 50-процентным списанием ГНИ пеней и штрафов по бюджетной задолженности прошлых лет на общую сумму 188 млн. рублей. Это увеличило чистый денежный поток ГЭС.

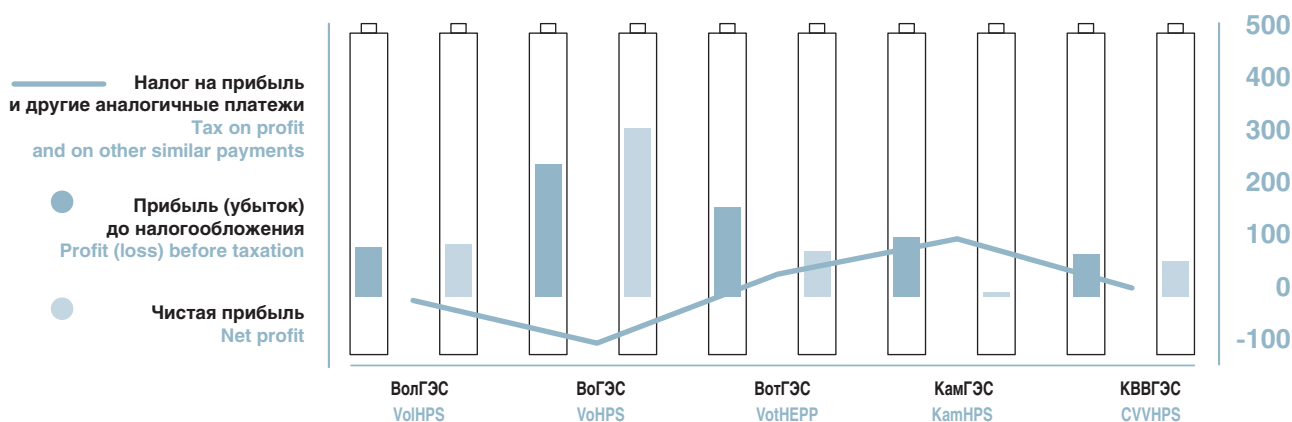
По тарифным условиям, уровень налогообложения в пересчете на 1 МВт установленной мощности (налоговая нагрузка) в 2003 году оказался неравномерным, без какой-либо закономерности по ГЭС, так как он, например, оказался почти одинаковым у станций с различной фондоотдачей и рентабельностью — у Волжской ГЭС им. В.И.Ленина и Каскада Верхневолжских ГЭС.

Growth of profit at the two Volga HPPs had been also determined by prior 50 per cent writing-off fines and penalties against the budget indebtedness for the past years amounted to RUR 188 million by the State Tax Inspection. It increased net cash flow of the HPPs.

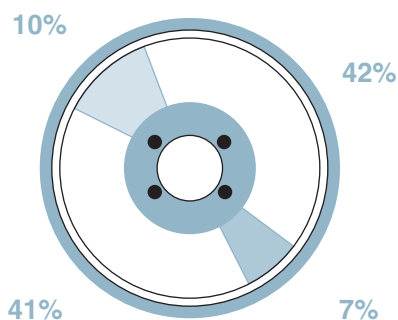
As per the tariff terms, the taxation level re-calculated for the installed capacity of 1 MW (the taxable load) in 2003 proved to be unequal with no regularity for the hydro-plants, so, for instant, it was almost of the same value at the stations with different yields and profitability — the Volzhskaya HPS of a name V. Lenin and the Cascade of Verhnevolzhskaya HPS.



показатели прибыли за 2003 г., млн. руб.  
profit indicators for 2003, mln. RUR



структура налогов в фактическом тарифе за 2003 г.  
tax structure as per actual tariff in 2003



Налог на имущество property tax	42
Водный налог water tax	41
ЕСН unified social tax	10
Налог на прибыль tax on profit	7 %

**Результаты по работе с задолженностью**

Большая часть дебиторской задолженности составила задолженность покупателей и заказчиков и выданные авансы. В 2003 году структура кредиторской задолженности, по сравнению с 2002 годом, существенно изменилась: значительно снизилась доля задолженности перед бюджетом. Общая сумма дебиторской задолженности составляет 1434 млн. рублей, кредиторской – 1161 млн. рублей. По отдельным ГЭС дебиторская задолженность превышает или равна кредиторской.

Дебиторская задолженность распадается на энергетическую и прочую. В среднем, энергетическая задолженность составляет не менее половины дебиторской. В свою очередь, львиную долю энергетической составляет задолженность, образованная в результате небаланса ФОРЭМ по тарифам ФЭК, несмотря на ее частичное погашение по суммам, накопленным к началу 2003 года.

Соотношение периодов оборачиваемостей дебиторской и кредиторской задолженностей повторяет соотношение их сумм. В целом, в 2003 году дебиторская задолженность оборачивалась медленнее кредиторской. Это объясняется наличием большой составляющей задолженности по небалансу ФОРЭМ по тарифам ФЭК и инвестиционным характером выданных средств (авансами, выданными по программам ремонтов и технического перевооружения). В условиях устойчивого

**Results of Work with Indebtedness**

The most part of receivables is compounded by the debts of the buyers and customers as well as the advances made. In 2003 the structure of receivables, in comparison to 2002 changed considerably: budget indebtedness share decreased remarkably. The total amount of receivables equated to RUR 1,434 million, the payables equated to RUR 1,161 million. At the individual HPSs the receivables exceed or equate to the payables.

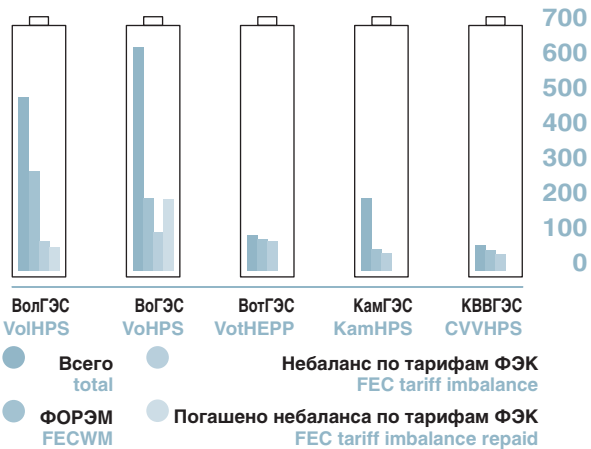
The receivables are divided into the energetic and other debts. On the average, the energetic debt amounts not less than a half of the receivables. On its turn, the most part of the energetic indebtedness is formed by the debt due to the FECWM imbalance under the FEC tariffs despite its partial compensation against the sums accumulated by the beginning of 2003.

The ratio between the periods of the receivables and payables turnovers repeats the ratio between their sums. In general, in 2003 the receivables turned over slower in comparison to the payables. It is determined by presence of a large indebtedness due to the FECWM imbalance under the FEC tariffs and the investment character of the funds issued (the advances made as per the repair and TR&R programs). Under the terms



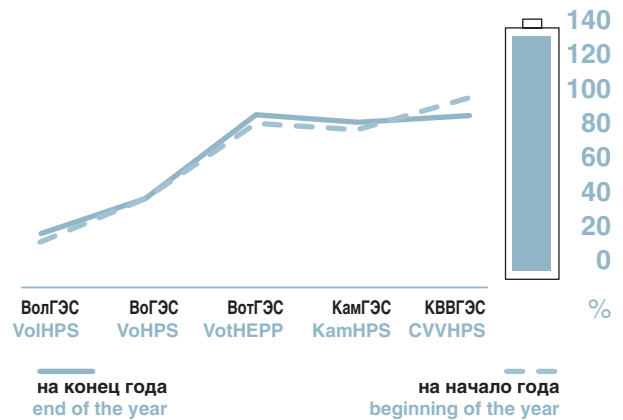
**характеристики энергетической ДЗ за 2003 г., млн. руб.**

features of energetic receivables for 2003, mln. RUR



**доля небаланса в энергетической ДЗ в 2003 г.**

imbalance share at energetic receivables in 2003



финансового состояния ГЭС и хороших операционных и финансовых рычагов это оказывается оправданным.

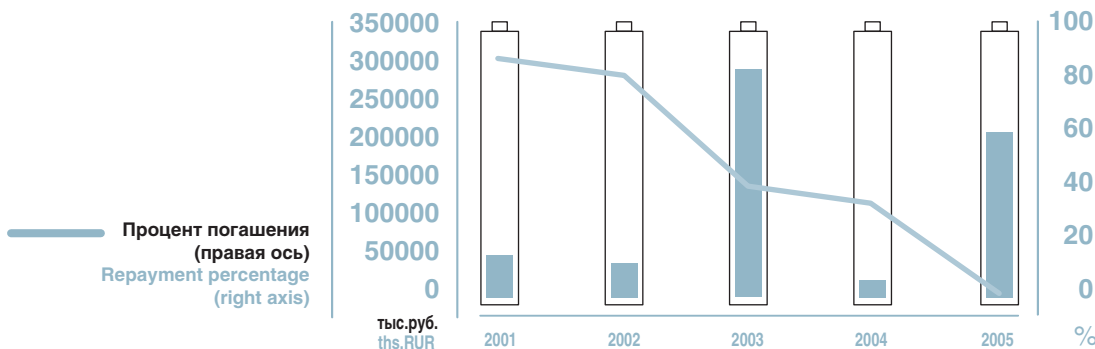
В 2003 году было продолжено погашение реструктурированной задолженности прошлых лет в бюджеты всех уровней. Существенным положительным моментом было списание государственной налоговой инспекцией суммы реструктурированной задолженности прошлых лет: по Волжской ГЭС им. В.И.Ленина — на 119 млн. рублей, по Волжской ГЭС — на 69 млн. рублей. Эта сумма сопоставима с экономическим эффектом, полученным по программе управления издержками (ПУИ).

of stable financial state of the HPS and profound operating and financial instruments it proves to be justified.

In 2003 reimbursement of the restructured debt of past years to the budgets of all the levels. An important positive event concluded in writing-off by the State Tax Inspection of the sum of the restructured past years indebtedness: for the Volzhskaya HPS of a name V. Lenin equal to RUR 119 million; for the Volzhskaya HPS equal to RUR 69 million. This sum is comparable to the economic effect received owing to the Cost Control Program (the CCP).

**режим погашения реструктурированной задолженности по ВолГЭС и ВоГЭС**

restructured debt repayment regime for VolHPS and VoHPS



**Капитал и экономическая добавленная стоимость**

Финансирование оборота происходило преимущественно за счет собственных средств, что позволило даже превысить плановые задания по величине собственного капитала.

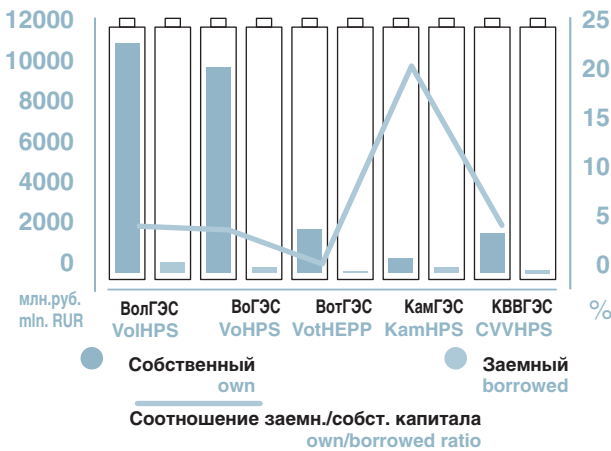
В связи с улучшением в 2003 году всех экономических характеристик, возросла рентабельность капитала. Внутрикорпоративные рейтинги кредитоспособности и коэффициенты ликвидности по ГЭС в 2003 году были в пределах нормативных значений и несколько возросли.

**Capital and Economic Added Cost**

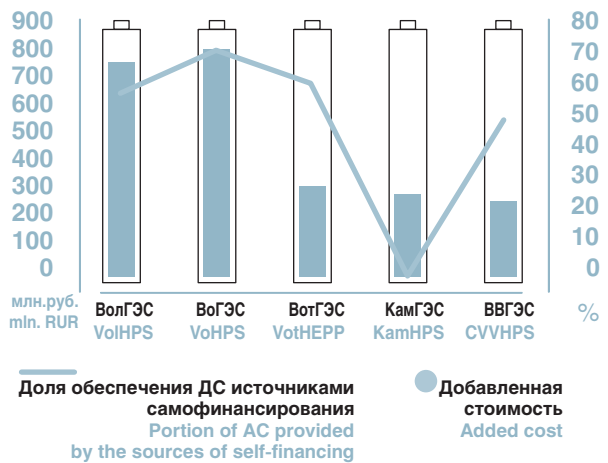
Financing of the turnover was performed, in general, at the account of the own funds, what allowed even to exceed the planned tasks against the volume of the own capital.

Improvement in 2003 of all the economic parameters determined capital profitability. The internal corporate ratings of solvency and liquidity parameters for the HPS in 2003 lay within the limits of the normative meanings and increased to a certain extent.

**структура и соотношение по капиталу на 01.01.2004 г., млн. руб.**  
capital structure and ratio as of 01.01.2004, mln. RUR



**участие источников самофинансирования в создании добавленной стоимости за 2003 г.**  
participation of self-financing sources in forming added cost for 2003



**Дивидендные выплаты**

За 2003 год общая сумма дивидендов (237,1 млн. руб.), по сравнению с дивидендами за 2002 год, возросла более чем в 10 раз. Дивиденды не будут выплачивать только по Камской ГЭС в связи с авансовым использованием прибыли на инвестиции и недостаточностью на другие цели в связи с постановкой на баланс и реструктуризацией задолженности прошлых лет в бюджеты всех уровней.

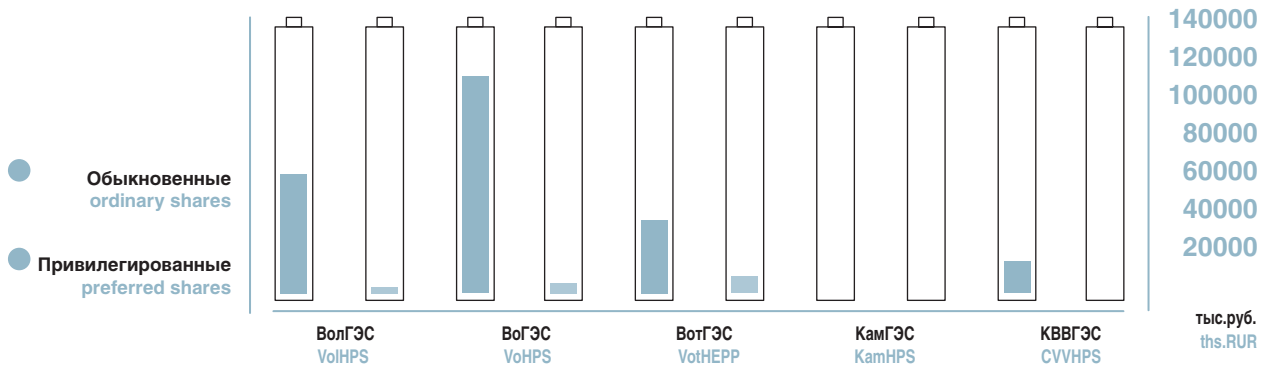
Основная доля выплат приходится на дивиденды по обыкновенным акциям.

**Payment of Dividends**

For 2003 the total sum of the dividends (RUR 237.1 million) in comparison to the same in 2002, increased more than in 10 times. The dividends will be paid with the exception of the Kamskaya HPS only due to advance use of the profit for investments and its insufficiency for other purposes in connection with acceptance to balance and restructuring of the past years indebtedness as per the budgets of all the levels.

The most amount of payment of the dividends coincides falls on the ordinary shares.

**сумма начисленных дивидендов за 2003 г.**  
amount of dividends for 2003



**Результаты претензионно-исковой работы**

Претензионно-исковая работа – одно из важнейших направлений по защите интересов управляемых объектов. В 2003 году общая сумма предъявленных исков и претензий со стороны ГЭС составила 709,5 млн. рублей, из них удовлетворено 69 млн. рублей (10%), в стадии рассмотрения – 231 млн. рублей. В свою очередь, станциями было отказано в признании встречных исков и претензий на сумму 85 млн. рублей. Общий процент положительных решений – 22%, остальные иски относятся к потенциально положительным.

**Results of Claims and Complaints**

Claims and complaints is a significant area in defense of the interests of the managed objects. In 2003 the total sum of the claims and complaints from the side of the HPS amounted RUR 709.5 million, claims for a sum of RUR 69 million (10%) have been satisfied, the claims for a sum of RUR 231 million are being considered. In its turn, the HPS were refused in recognition of the counter-claims and complaints amounted RUR 85 million. The total percentage of positive decisions equates to 22%, all the rest claims relate to potentially positive ones.



РЕЗУЛЬТАТЫ ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВОЙ РАБОТЫ В 2003 ГОДУ  
Results of Claims and Complaints in 2003

Показатели	ВолГЭС	ВоГЭС	ВотГЭС	КамГЭС	КВВГЭС	Всего	Процент реализованного Percentage realized	Indicators
	VolHPS	VoHPS	VotHEPP	KamHPS	CVVHPS			
Итого реализовано в 2003 году	138,9	7,9	0,6	5,4	1,1	153,9	22%	Totally realized in 2003
предъявлено	274,2	427,1	0,77	5,85	1,5	709,42		submitted
погашено	61,5	0,882	0,6	4,9	1,1	68,982		paid
в стадии рассмотрения	134,7	94	1,6	0,4	0,4	231,1		under consideration
отказано станцией	77,4	7		0,5		84,9		refused

### Результаты развития системы управления

В 2003 году была продолжена работа по совершенствованию структуры и технологии управления. В этой области были достигнуты следующие результаты:

1. Реорганизована система управления сервисами — ремонтный персонал был выведен в созданные 100-процентные дочерние ремонтные предприятия: ОАО «Гидроремонт-ВК», «Турборемонт-ВКК» и «Электроремонт-ВКК».

2. Внедрены или начали внедряться в новой версии следующие ключевые управленческие технологии:

- система бюджетирования и казначейского исполнения — в привязке к системе бизнес-планирования, учетно-договорной работе и с переводом на принцип скользящего 4-квартального планирования;
- факторное моделирование прогнозного бюджета и баланса в привязке к системе внешних оценочных показателей;
- информационные технологии — в части управления активами (EAM), проектирования управленческих регламентов и оргструктуры (ARIS), бюджетирования и аналитической работы (OFA);
- технологии проектного режима — по всему кругу текущих проблем подготовки ГЭС для работы в условиях рынка.

3. Завершена оптимизация численности персонала и его профессионального уровня — за счет вывода персонала в ремонтные предприятия, проведения конкурсов на ключевые должности, повышения числа и уровня профессионального обучения и повышения квалификации.

### Management System Development Results

In 2003 improvement of the management structure and techniques continued. The achievements are as follows:

1. Services management system has been reorganized — the repair staff was transferred to the 100% subsidiaries newly established, i.e. the OJSC Hydroremont-VK, Turborremont-VKK and Elektрorremont-VKK.

2. The key management technologies have been implemented or are in the process of implementation at the new versions:

- the budgeting and treasury execution system — in liaison with the business planning system, reporting and contracting work and transmission to the 4-quarter planning principle;
- factor modelling of the forecast budget and balance in liaison with the external appraisal indicators;
- information technologies — in relation to asset management (EAM), creation of management regulations and organizational structure (ARIS), budgeting and analysis (OFA);
- technology of the project regime — under all the current matters of preparation of the HPS for functioning at the market terms.

3. Optimization of the personnel headcount and its professional level had been completed owing to transfer of the personnel into the repair enterprises, arrangement of competition for the key positions and increase and improvement of professional training programs.

### ОПТИМИЗАЦИЯ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ГЭС HPS Personnel Headcount Optimization

Годы Years	ВолГЭС VolHPS	ВоГЭС VoHPS	ВотГЭС VotHEPP	КамГЭС KamHPS	КВВГЭС CVVHPS	Всего Total	Темп снижения Decrease Rate
2001	660	591				1251	
2002	605	547	423	330	315	2220	-8%
2003	432	357	314	227	231	1561	-30%

4. Внедрены инструменты финансового лизинга и налоговой оптимизации. В частности, по Камской ГЭС была получена льгота по налогу на имущество, подпадающего под категорию мобилизационных запасов, что дало снижение величины этого налога почти в 4 раза.

4. Finance leasing and tax optimization tools had been implemented. In particular, the Kamsky HPP accepted a preference against the property tax, falling under the category of the mobilization resources, it resulted to decrease of the tax in 4 times.

### Основные выводы по 2003 году

В финансовом смысле 2003 год был более благоприятным по сравнению с предыдущим 2002 годом, и все намеченные экономические, производственные и управленческие задачи были выполнены. Так, если отпуск электроэнергии в натуральном измерении не увеличился в связи с малой водностью года (ниже среднегодовой), то

### Key Conclusions in 2003

The year of 2003 was more favourable from the financial point of view in comparison to the previous year, and all the outlined economic, production and managerial tasks had been fulfilled. Though the supply of electricity in natural measure was not increased due to low water content in this year (less than the average annual meaning), all the gross and specific

все валовые и удельные экономические характеристики возросли. При этом затратные характеристики росли медленнее доходных.

Основной прирост реализации и прибыли был обеспечен ростом тарифа, получением дополнительного дохода от выхода на рынок электроэнергии и мощности «5-15», сдачи оборудования Камской ГЭС и Воткинской ГЭС в аренду, списанием части реструктурированной задолженности по двум Волжским ГЭС и экономическим эффектом по программе управления издержками, налоговой оптимизацией (в т.ч. в части льгот по налогу на имущество).

В части дебиторской задолженности, нерешенной осталась проблема задолженности небаланса ФОРЭМ по тарифам ФЭК, которая требует централизованного решения на уровне государства. Несмотря на частичное погашение этой задолженности за 2002 год, ее прирост в 2003 году привел к общему увеличению. Решение этой проблемы возможно на государственном уровне при деятельном участии РАО «ЕЭС России». Задолженность перед бюджетами всех уровней по сумме и по доле существенно снизилась: по двум Волжским ГЭС произошло досрочное списание пеней и штрафов, начисленных по задолженности прошлых лет, — на 69 и 119 млн. рублей.

Инвестиционные и ремонтные программы выполнены полностью. Возросли объемы лизинговых договоров. Всего по лизингу финансируется 8 турбоагрегатов Волжско-Камского Каскада.

Задачи по совершенствованию разделения видов бизнеса, развитию системы управления применительно к задачам перехода к рынку и работе ГЭС в составе единой оптовой гидрогенерирующей компании выполнены.

В связи с этим можно утверждать, что ОАО «УК ВоГЭК» обеспечило переход управляемых объектов к этапу прибыльного функционирования и развития в условиях перехода к рынку.

characteristics increased. At that the cost parameters grew up slower in comparison to the income parameters.

Increase of sales and profits, in general, was determined by growth of the tariff, receipt of extra revenue from entering the «5-15» electricity and capacity market, leasing the equipment of the Kamskaya HPS and Votkinsk HEPP, writing-off a part of the restructured debts against two Volga HPSs and by the economic effect due to the Cost Control Program, tax optimization (including preferences against the property tax).

As for the receivables, the problem of the FECWM imbalance against the FEC tariffs remains unsettled and demands for a centralized solution at the level of the state. Despite partial repayment of this indebtedness for 2002, its growth in 2003 resulted to the total increase of the debt. Solution of this problem is possible at the state level with active participation of the RAO UESR. The debts before the budgets at all the levels decreased significantly in the sum and the proportion: for two Volga HPSs the fines and penalties were written-off ahead of time, which had been added for the past year debts, by RUR 69 and 199 million correspondingly.

The investment and repair programs have been fully fulfilled. The volumes of the leasing contracts increased. In total, 8 turbine aggregates of the Volga/Kama Cascade are financed against the leasing schemes.

Improvement of separation of individual businesses, development of the management system applicable to the needs of transmission to the market terms and operating of the HPS as part of the united whole hydro-generating company, had been fulfilled.

In this connection we can affirm that the JSC VHCEMC had ensured transition of the managed objects to the stage of profitable operating and development under the terms of transmission to the market conditions





## БЛИЖАЙШАЯ ИСТОРИЯ

### 2001 ГОД

В 2001 году в управлении находились Волжская ГЭС и Волжская ГЭС им. В.И.Ленина. По составу решаемых проблем это был период антикризисного управления, когда одновременно был решен следующий комплекс задач:

1. Задачи финансового оздоровления ГЭС. Были осуществлены: реструктуризация накопленной задолженности прошлых лет перед бюджетами всех уровней; применение совокупности финансовых инструментов по снижению дефицита оборотных средств (применение вексельных схем, схем новации входящей задолженности, открытие кредитных линий и т.д.); работы, в том числе юридического характера, по инвентаризации всех типов задолженностей с контрагентами, их истребованию в пользу ГЭС и защите от неправомерных претензий.

2. Задачи достижения взаимопонимания и сотрудничества с местными органами власти и общественностью. Была поставлена PR-работа с органами власти, фискальными органами, общественностью — через брифинги, рабочие совещания, регулярное освещение в прессе и на телевидении позиции и действия УК ВоГЭК и Управляемых объектов.

3. Задачи поддержания надежности работы оборудования. Несмотря на тяжелое финансовое положение переданных в управление ГЭС, в этот период удалось увеличить первоначальные планы и полностью их выполнить в части ремонтов и технического перевооружения.

4. Задачи внедрения современной и единой системы управления объектами. Была внедрена единая система бюджетирования и казначейского исполнения (в дальнейшем она получила развитие на дополнительные виды бюджетов, входящие в мастер-бюджет, и на различные горизонты планирования). Проведена инвентаризация и перепроектирование с использованием системы ARIS всех бизнес-процессов.

5. Задачи социального обеспечения работников. Была увеличена и выровнена между ГЭС средняя заработная плата, осуществлены дополнительные перечисления в Негосударственный пенсионный фонд, в т.ч. для лиц, досрочно уходящих на пенсию.

## RECENT HISTORY

### 2001

The Volzhskaya HPS and Volzhskaya HPS of a name V. Lenin were managed in 2001. The problems to be resolved related to anti-crisis management when a scope of the following complex tasks was to be solved simultaneously:

1. Financial recovery of the HPSs. The following tasks were fulfilled: restructuring of the accumulated past years indebtedness before the budgets of each level; application of the aggregate of financial tools for decrease of the circulating assets deficit (use of promissory notes schemes, the incoming indebtedness innovation schemes, opening credit lines etc.); work including actions of legal character for inventory of each type of debts with the counterparts, their orders in favour of the HPS and defense from illegal claims.

2. Achievement of mutual understanding and cooperation with the local authorities and the public. PR actions were arranged, i. e. briefings and consultations with the legal authorities, the fiscal bodies and the public; regular press releases in the media and on TV devoted to position and functioning of the JSC VHCEMC and the managed objects.

3. Maintenance of reliability of operating of the equipment. Despite hard financial situation of the HPSs transmitted to the management company, for that period it was possible to increase the initial plans and to perform them fully in relation to repair and technical re-equipping.

4. Tasks on implementation of an up-to-date and unified objects management system. A unified budgeting and treasury performance system was accepted (further it was developed at other types of budgets, compounding the master budget and other planning perspectives). Inventory and re-arranging of all the business processes was fulfilled using the ARIS system.

5. Social support to the staff. The average salary at the HPS was increased and adjusted, additional money transfers to the Non-Governmental Pension Fund were made, including for the persons retiring ahead of time.

## 2002 ГОД

В период 2002 года в управлении также находились Волжская ГЭС и Волжская ГЭС им. В.И.Ленина. По составу решаемых проблем это был период удержания достижений антикризисного периода. В силу того, что, с одной стороны, экономически обоснованный тариф на 2002 год утвержден не был и ГЭС действовали в условиях тарифа 2001 года, а с другой стороны, резко выросли затраты из-за многократного повышения водного налога, налога на имущество и амортизации — в связи с проведенной переоценкой основных средств. В результате этого станции оказались в ситуации плановых выпадающих доходов (убытков), составляющих до половины планируемой товарной продукции.

В связи с этим ключевыми задачами на этот период явились:

1. Отстаивание интересов ГЭС перед ФЭК. Были предприняты все меры воздействия, вплоть до судебных, по убеждению ФЭК в необходимости утвердить новые тарифы. В силу государственной составляющей этой проблемы УК ВоГЭК не удалось добиться положительного решения в 2002 году, но, тем не менее, дополнительное понимание этой проблемы у государственных органов различного уровня было достигнуто. Это помогло повлиять на процесс установления не максимальной ставки водного налога на региональном уровне.

2. Принятие мер по минимизации выпадающих доходов. Общая сумма выпадающих плановых доходов составила порядка 1000 рублей при плановой реализации 1734 млн. рублей.

## 2002

The Volzhskaya HPS and Volzhskaya HPS of a name V. Lenin were managed in 2002. The compound of the problems to be resolved related to retaining achievements of the anti-crisis period. On the one hand, the economically grounded tariff for 2002 was not approved and the HPS had to work against the tariff accepted in 2001, and, on the other hand, the expenses increased abruptly owing to multiple growth of the water tax, the taxes on property and amortization in connection with fulfilled reappraisal of the basic assets. As a result, the HPS occurred in the situation of planned losses amounting up to a half of the planned commodity output.

In this connection the key tasks were as follows:

1. Defense of the HPS interest at the FEC. Any reasonable measures to the extent of the court were undertaken to persuade the FEC in necessity of approving the new tariffs. Due to the state component of the problem, the JSC VHCEMC failed to achieve the positive decision in 2002, but, nevertheless, additional understanding of this problem at the governmental bodies of various levels was obtained. It helped to influence the process of setting forth not a maximum rate of the water tax at the regional level.

2. Losses optimization measures. The total amount of the loss of income amounted approximately RUR 1,000 at the planned realization of RUR 1,734 million.

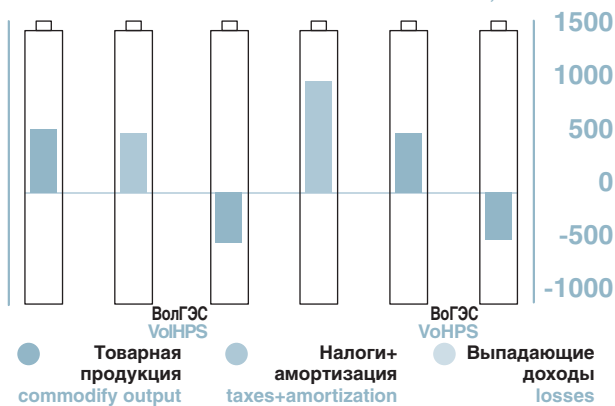
### ВЫПАДАЮЩИЕ ДОХОДЫ И ИХ МИНИМИЗАЦИЯ В 2002 ГОДУ

Losses of income and their minimization in 2002

Показатель	Ед. измерения	ВоГЭС / VoHPS			ВоГЭС / VoHPS			Всего / Total			Units	Indicator
		Тариф. утв. ФЭК с 01.07.01 Tariff approved by FEC as of 01.07.01	Прогноз тарифа на 2002 год Tariff forecast for 2002	Темп роста, % Rate of growth, %	Тариф. утв. ФЭК с 01.07.01 Tariff approved by FEC as of 01.07.01	Прогноз тарифа на 2002 год Tariff forecast for 2002	Темп роста, % Rate of growth, %	Тариф. утв. ФЭК с 01.07.01 Tariff approved by FEC as of 01.07.01	Прогноз тарифа на 2002 год Tariff forecast for 2002	Темп роста, % Rate of growth, %		
Товарная продукция	млн. руб.	723			1011			1734			млн. RUR	Commodity output
Стоимость основных фондов	млн. руб.	6997	24852	355%	7310	17549	248%	14307	42432	297%	млн. RUR	Capital assets value
Амортизация	млн. руб.	101	293	289%	87	262	301%	188	554	295%	млн. RUR	Amortization
Налог на имущество	млн. руб.	63	222	355%	87	305	352%	148	527	353%	млн. RUR	Property tax
Водный налог	млн. руб.	45	204	458%	10	138	1394%	54	342	528%	млн. RUR	Water tax
Итого налоги+амортизация	млн. руб.	208	719	345%	184	705	384%	392	1424	363%	млн. RUR	Total taxes + amortization
Доля налогов и амортизации в ТП	%	29%	99%	345%	18%	70%	384%	23%	82%	363%	%	Taxes and amortization share in commodity output
Рентабельность э/энергии	%	28%	-10%	-36%	36%	7%	18%				%	Electricity profitability
Среднеопускной тариф	руб./тыс.кВтч	0,05	0,12	258%	0,09	0,16	176%				RUR./ths.kWh	Average selling tariff
Выпадающий доход в случае неутверждения тарифа	млн. руб.		-518,5			-521,8			-1032,2		млн. RUR	Loss of income in case of tariff non-approval
Отношение выпадающих доходов к ТП			-71%			-52%			-60%			Ratio loss of income/commodity output
Предпринятые меры по минимизации убытков												Losses minimization measures
Сверхплановая реализация	млн. руб.		260,4			116,2			377		млн. RUR	Sale above plan
Программа снижения издержек	млн. руб.		56,4			52,4			109		млн. RUR	Cost decrease program
Кредиты полученные	млн.руб.		64			100,0			164		млн. RUR	Credits obtained
Прирост кредиторской задолженности	млн. руб.		61,9			0			62		млн. RUR	Increased Payables
Итого дополнительного привлеченных средств	млн. руб.		442,7			268,6			711,3		RUR mln	Total value of the funds attracted additionally
Величина некомпенсированного убытка	млн.руб.		-67,8			-253,2			-321,0		млн. RUR	Uncompensated loss value
То же в %	%		-13%			-40%			-31%		%	The same expressed in per cent
Чистая прибыль по отчету	млн.руб.		-348,1			-203,1			-548,2		млн. RUR	Net profit as per the report

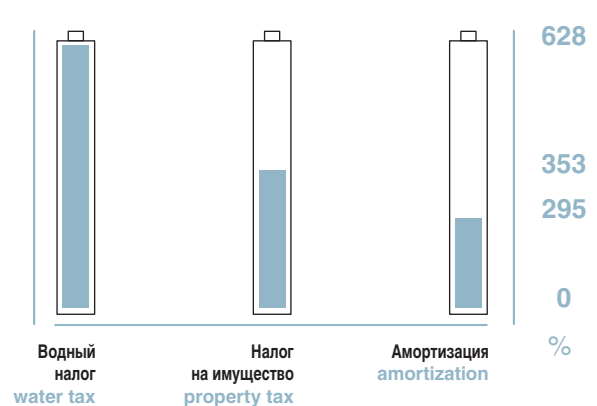


**величина налогов, амортизации и выпадающих доходов в 2002 г., млн. руб.**  
amount of taxes, amortization and losses in 2002, mln. RUR



В результате предпринятых мер – реализации программы снижения издержек, участия в торгах сверхплановой электроэнергией, частично – за счет прироста кредиторской задолженности (только по Волжской ГЭС), прямого кредитования (в пределах, превысивших кратковременное получение-возврат заемных средств по открытой кредитной линии под временные кассовые разрывы), судебного истребования задолженностей – величину плановых выпадающих доходов фактически удалось снизить.

**средний прирост по ВолГЭС и ВоГЭС в 2002 году, %**  
average increase for VolHPS and VoHPS in 2002, %



The measures taken allowed performing the CPP, participating in sales of the electricity above the plan, partially at the account of growth of the payables (only for the Volga HPP), direct crediting (within the limits exceeding short-term receipt and return of the borrowed funds under an open credit line on security of temporary cash surplus), court vindication of the debts, it was possible to cut down the actual amount of the losses.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВОЙ РАБОТЫ В 2002 ГОДУ

Results of Claims and Complaints in 2002

Показатели	ВолГЭС	ВоГЭС	ВотГЭС	КамГЭС	КВВГЭС	Всего	Процент реализованного Percentage realized	Indicators
	VolHPS	VoHPS	VotNEPP	KamHPS	CVVHPS			
<b>Итого реализовано в 2002 году</b>	<b>50,7</b>	<b>161,9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>212,6</b>	<b>31%</b>	<b>Totally realized in 2002</b>
предъявлено	206,5	479				685,5		submitted
погашено	2,9	158,6				161,5		paid
в стадии рассмотрения	155,9	312,7				468,6		under consideration
отказано станцией	47,8	3,3				51,1		refused

3. Безусловное выдерживание графика выплаты по реструктуризированной задолженности прошлых лет в бюджеты всех уровней. График был выдержан, и снижение задолженности произошло на величину 56,1, или на 8% (с учетом выплат 2001 года — на 18%).

4. Выполнение программ по поддержанию надежности работы оборудования. Благодаря предпринятым мерам, даже в условиях плановых убытков удалось допустить минимальное снижение объема финансирования программ технического перевооружения и ремонтов в 2002 году по сравнению с 2001 годом (по Волжской ГЭС — на 15,5%, по Волжской ГЭС им. В.И.Ленина — на 12%) и практически полностью его выполнить.

3. Unconditional observance of the schedule of past years restructured debts repayment to the budget of each level. The schedule was observed, and decrease of the indebtedness was cut down by 56.1, or by 8% (considering the payments made in 2001, by 18%).

4. Performance of the programs on maintenance of reliability of the operating equipment. Owing to the measures taken, even under the conditions of the planned losses, it became possible to allow the minimal decrease of financing the programs of technical re-equipping and repair in 2002 in comparison to 2001 (for the Volzhskaya HPP — by 15.5%, for the Volzhskaya HPS of a name V. Lenin — by 12%), and to perform it practically entirely.





## ЗАДАЧИ И ПЛАНЫ НА 2004 ГОД

Задачи ОАО «УК ВоГЭК» на 2004 год определяются его миссией и стратегическими задачами компании, а также решением РАО «ЕЭС России» (протокол №782пр/4 от 30.12.02 г.) о передаче ОАО «УК ВоГЭК» полномочий единоличного исполнительного органа ряда ГЭС Волжско-Камского Каскада.

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ НА 2004 ГОД

1. Завершение формирования единой системы управления на ГЭС Волжско-Камского Каскада с учетом вновь переданных объектов управления в 2003 году.
2. Организация текущей деятельности управляемых объектов.
3. Реализация объединенной долгосрочной (до 2015 года) инвестиционной программы.
4. Совершенствование методов корпоративного управления дочерними сервисными предприятиями.
5. Актуализация проекта создания оптовой гидрогенерирующей компании №7.

### УКРУПНЕННЫЕ ЗАДАЧИ НА 2004 ГОД, ПОДЧИНЕННЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ

1. Завершение стандартизации бизнес-процессов и унификация на их основе системы управления ГЭС Волжско-Камского Каскада (с применением системы оргпроектирования ARIS).
2. Разработка сбалансированной системы показателей (BSC) для целей планирования и стимулирования.
3. Внедрение сетевого и проектного методов внутрикорпоративного планирования.
4. Перевод системы бюджетирования и бизнес-планирования на программный продукт OFA (Oracle Financial Analysis).
5. Внедрение единого программного обеспечения планирования и обоснования инвестиционных программ Project Expert.

## TASKS AND PLANS FOR 2004

The tasks of the JSC VHCEMC for 2004 are defined by the mission and strategic goals of the company, as well as by the resolution of the RAO UESR (minutes No. 782pr/4 as of 30 December 2002) about assignment to the JSC VHCEMC of the powers of the executive body of a number of the HPSs compounding the Volga/Kama Cascade.

### STRATEGIC TASKS FOR 2004

1. Completion of establishment of the united management system at the HPSs compounding the Volga/Kama Cascade considering newly assigned in 2003 management objects.
2. Performance of current business of the managed objects.
3. Realization of the united long-term (until 2015) investment program.
4. Improvement of the corporate management techniques of the subsidiary service enterprises.
5. Updating project on creation of the wholesale hydro-generating company No. 7.

### ENLARGED TASKS FOR 2004 SUBORDINATED TO THE STRATEGIC TASKS

1. Completion of standardization of business processes and unification on their basis of the management system of the Volga/Kama Cascade (using the ARIS organizational projecting system).
2. Development of a balanced characteristics system (the BSC) for the purposes of planning and incentives.
3. Implementation of the net and project methods of internal corporate planning.
4. Transfer of the budgeting and business planning systems to the OFA software (Oracle Financial Analysis).
5. Implementation of the Project Expert software, a unified software of planning and substantiation of investment programs.



6. Внедрение моделей оптимизации экономического состояния и бюджетов Управляемых объектов на основе единой факторной модели, разработанной под системы внешних оценок деятельности, в первую очередь со стороны РАО «ЕЭС России».

7. Подготовка и защита уточненной (на условия 2004 года) версии проекта создания оптовой гидрогенерирующей компании №7.

По основным экономическим показателям производственно-финансовой деятельности планируется их дальнейший рост, несмотря на то, что объем отпуска электроэнергии не превысит отпуск 2003 года.

6. Implementation of optimization models of economic condition and budgets of the managed objects on the basis of the united factor model, elaborated for the external activities appraisal systems, first of all, from the side of the RAO UESR.

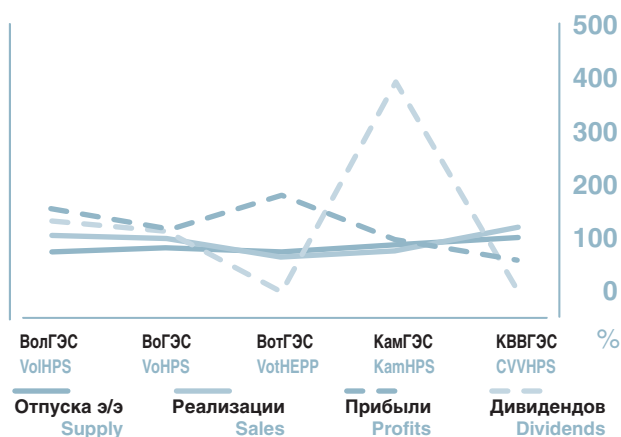
7. Preparation and defense of the amended (as per the conditions of 2004) version of the project of creation of the whole sale hydro-generating company No.7.

Further increase of the key economic indicators of the production and financial activities is planned, despite the circumstance that the electricity supply will not exceed the respective supply level of 2003.

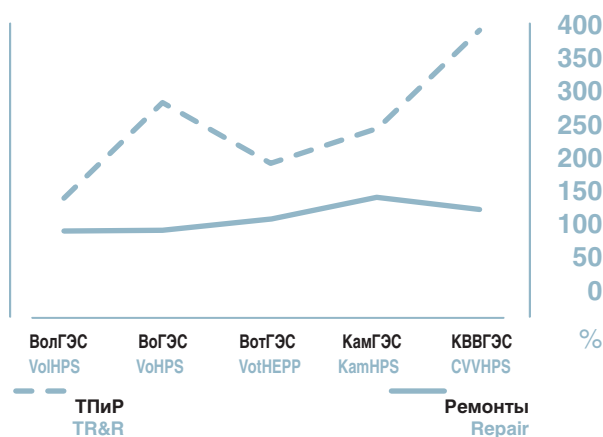
**ВЫПАДАЮЩИЕ ДОХОДЫ И ИХ МИНИМИЗАЦИЯ В 2002 ГОДУ**  
Losses and their minimization in 2002

Показатель	Ед. измерения	ВолГЭС / VoIHPS		ВоГЭС / VoHPS		ВотГЭС / VoTHEPP		КамГЭС / KamHPS		КВВГЭС / CVVHPS		Units	Indicator
		факт 2003 actual 2003	факт 2003 actual 2003	темп роста rate	факт 2003 actual 2003	темп роста rate	факт 2003 actual 2003	темп роста rate	факт 2003 actual 2003	темп роста rate	факт 2003 actual 2003		
Объемы поставки, в т.ч.	млн. кВт.ч	11318	9972	96%	2227	85%	1741	95%	1000	117%	млн. kWh	Supplies including	
Реализация энергии	млн. руб.	2028,9	1779,9	111%	405,8	78%	292,5	78%	356,5	133%	млн. RUR	Sale of electricity	
Прибыль	млн. руб.	619,3	606,491	131%	284,115	166%	147,037	104%	68,492	60%	млн. RUR	Profit	
Рентабельность энергии	%	20%	45%	112%	24,3%	50%	7,6%	57%	70%	164%	%	Profitability of electricity	
Дивиденды		104,90	139,60	122%	11,65	26%	4,49	400%	4,67	29%	млн. RUR	Dividends	
Процент оставшейся реструктурированной КЗ	%	36%	30%								%	Per cent of receivables restruct.	
<b>ТПИР и ремонты</b>												<b>TR&amp;R, repair</b>	
Всего	млн. руб.	849,1	1356,5		441,0		313,4		171,0		млн. RUR	Total	
Программы ТПИР	млн. руб.	479,464	815	272%	315,852	195%	205,45	253%	131,0	414%	млн. RUR	TR&R	
Ремонты	млн. руб.	369,7	541,4	100%	125,1	117%	107,94	149%	40,1	126%	млн. RUR	Repair	

**темпы прироста показателей в 2004 г., %**  
indicators growth rates in 2004, %



**темпы прироста показателей ТПИР и ремонтов в 2004 г., %**  
TR&R and repair indicators growth rates in 2004, %





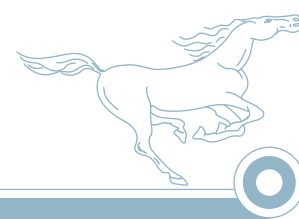
## ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

ОАО «Управляющая компания Волжский Гидроэнергетический Каскад» (далее – «УК ВоГЭК») зарегистрировано 13 декабря 2000 года (свидетельство о регистрации Нижегородской регистрационной палаты №13758, рег. №4388).

## GENERAL INFORMATION

The Joint-Stock Company Volzhskij Hydroenergy Cascade External Manager Company (JSC VHCEMC) was registered 13 December 2000, Registration Certificate No. 13758, reg. No. 4388 issued by the Registration Chamber of Nizhny Novgorod.

Генеральный директор ОАО «УК ВоГЭК»	Хазиахметов Расим Магсумович
Уставный капитал	150 000 рублей
Юридический адрес:	603600, Российская Федерация, г. Нижний Новгород, ул. Рождественская, д. 33
Адрес центрального офиса:	119526, г. Москва, пр-т Вернадского, д.101, корп.3, сектор С, 3 этаж
Телефоны центрального офиса:	(095) 935-86-32, 935-86-33, 564-88-27, 437-12-10
Факс:	(095) 937-19-27
Электронная почта:	office@vohec.ru
Основной вид деятельности ОАО «УК ВоГЭК»	осуществление полномочий исполнительных органов в акционерных и иных хозяйственных обществах в порядке, предусмотренном законодательством и заключенными договорами



General Manager of the JSC VHCEMC	Mr. Rasim Magsumovich Khaziakhmetov
Authorized capital amounts RUR	150,000
Legal address:	33, Rozhdestvenskaya St., 603600, Nizhny Novgorod, Russian Federation
Location of the central office:	3 floor, Sector C, 101 building 3 Prospekt Vernadskogo, 119526, Moscow, Russian Federation
Telephones of the central office: Fax:	(095) 935-86-32, 935-86-33, 564-88-27, 437-12-10; (095) 937-19-27.
E-mail:	office@vohec.ru
The basic kind of business of the JSC VHCEMC	implies performance of the powers of an executive body at joint-stock and other entities as per the order envisaged by the legislation and the concluded contracts