



**Презентация Председателя Правления  
РАО «ЕЭС России» А.Б. Чубайса  
на Ежегодной конференции инвесторов  
ИГ «Ренессанс-капитал»**

**3 июня 2003 года, Москва**

# С сентября 2002 года капитализация РАО «ЕЭС России» выросла в три раза





## Факторы роста капитализации

### Внешние

- Принципиальный пересмотр позиций политической и деловой элиты России по реформе энергетики на федеральном и региональном уровнях
- Российский бизнес пошел в РАО «ЕЭС России» - и в материнскую, и дочерние компании
- Принят пакет федеральных законов о реформировании электроэнергетики РФ

### Корпоративные

- Выполнение менеджментом духа и буквы объявленной в сентябре 2002 года Программы «7 шагов навстречу акционерам»
- Рост финансовых и производственных показателей Холдинга
- Принятие Концепции стратегии реформирования Холдинга на 2003-2008 годы «5+5»
- Принятие по предложению менеджмента норм корпоративной этики (одобрение 29 апреля 2003 года Основных принципов совершения операций с ценными бумагами членами Совета директоров и Правления РАО «ЕЭС России»)

# Пересмотр позиций деловой и политической элит

## Исторические оппоненты

- 
- 1** Консервативные энергетики-практики и ученые
- 2** Большинство губернаторов во главе с мэром Москвы и влиятельными президентами республик
- 3** Часть иностранных миноритарных акционеров
- 4** Ключевые политические фракции в Госдуме РФ и их лидеры («Отечество», «Народный депутат», «Регионы России», «Аграрная партия России», «Яблоко», «Коммунистическая партия РФ»)
- 5** Советник Президента и Заместитель министра энергетики, поддерживаемые частью высшей бюрократии
- 6** Большинство сенаторов в Совете Федерации
- 7** Влиятельные олигархические группировки
- Правительство РФ и РАО «ЕЭС России»**

## Оппоненты сейчас

- 
- 1** Заместитель министра энергетики
- 2** Две политические фракции Госдумы РФ: «Яблоко» (г. Явлинский), Коммунистическая партия РФ (Г.Зюганов)
- Правительство РФ и РАО «ЕЭС России»**

*Президент и Правительство РФ сыграли ключевую роль на всех стадиях реформы*

**1 апреля 2003 года Закон «Об электроэнергетике» вступил в силу**

## Оценка изменений в структуре собственности Холдинга

□ Новые акционеры материнской компании вложили около 800 млн. долларов США на приобретение примерно 10% пакета акций РАО «ЕЭС России»

□ Новые акционеры дочерних компаний вложили около 1.2 млрд. долларов США на приобретение блокирующих пакетов акций в более чем 30 АО-энерго



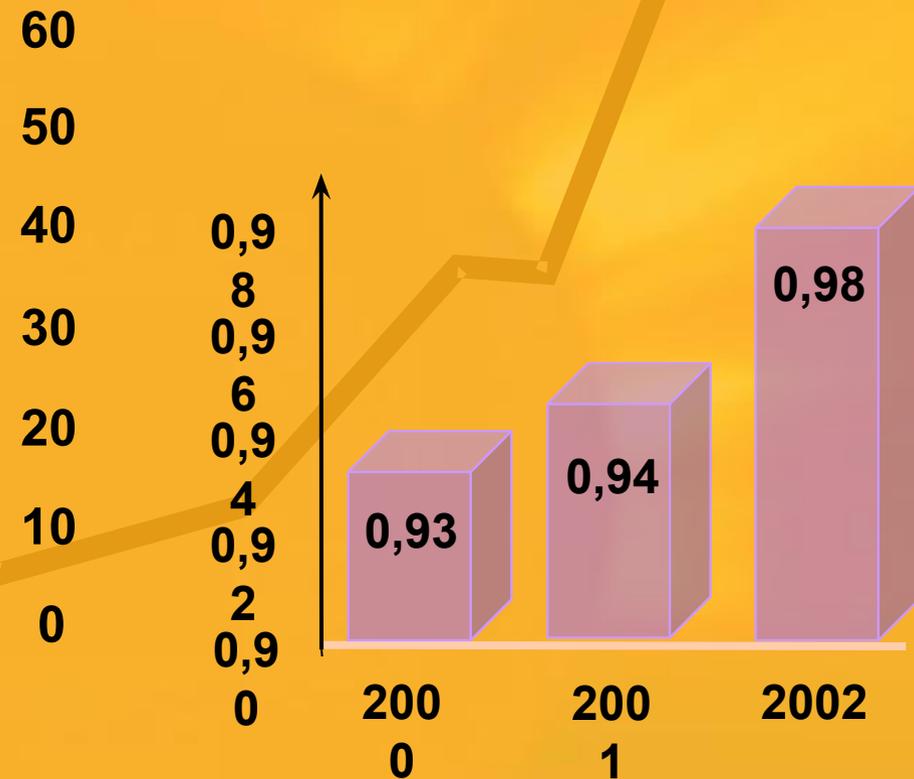
Результат ОСА 30.05.03 - в составе Совета директоров появилось серьезное представительство стратегических инвесторов, обновилось представительство портфельных

# Финансовые и производственные результаты за 2002 год

Выручка и прибыль Холдинга\*, млрд. руб.



Выработка электроэнергии на одного работника, тыс. МВтч/чел.

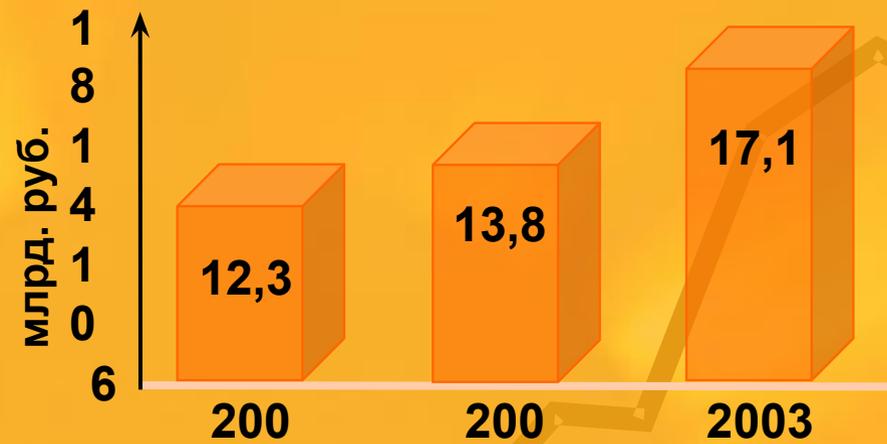


\* - по российским стандартам бухгалтерского учета

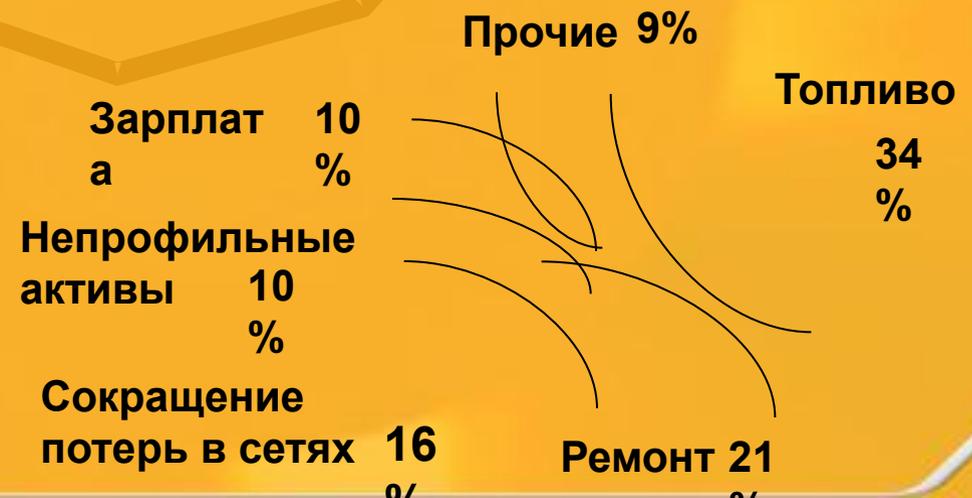
## Программы сокращения издержек - рост эффективности бизнеса

- Вывод ремонтных услуг в самостоятельные бизнесы и создание конкуренции на этом рынке
- Оптимизация затрат на топливо
- Оптимизация структуры и численности персонала
- Выход из непрофильных бизнесов

### Динамика объемов снижения издержек



### Структура снижения издержек в 2002 году



## Принятие Концепции Стратегии ОАО РАО «ЕЭС России» на 2003-2008 годы «5+5»

Разработка проекта Концепции Рабочей группой с участием акционеров и консорциума консультантов ОАО «Альфа-Банк» - Merrill Lynch

Концепция стратегии ЕДИНОГЛАСНО одобрена на совещании членов Совета директоров РАО «ЕЭС России»

2002

8 апреля  
2003

24 апреля  
2003

23 мая  
2003

29 мая  
2003

Обсуждение проекта на Совете директоров РАО «ЕЭС России»

Проект вместе с Планом мероприятий программы реформирования электроэнергетики на 2003-2005 годы заслушан на заседании Комиссии Правительства РФ по реформированию электроэнергетики и принят за основу

Обсуждение проекта на совещании членов Совета директоров РАО «ЕЭС России», размещение на официальном сайте РАО «ЕЭС России» для публичного обсуждения



## Оценка рынком действий менеджмента и реформы энергетики

Принятие законопроектов по реформированию электроэнергетики

Приход  
российского  
бизнеса в  
энергетику

Принятие Концепции стратегии «5+5»

Улучшение финансовых и производственных результатов Холдинга

Пересмотр отношения элит к реформе энергетики

Принятие норм корпоративной этики

Рост капитализации РАО «ЕЭС России» - безусловное доказательство того, что *бизнес принял и поддержал реформу*



## Ключевые перспективы

### Внешние

- **Принятие нормативно-правовых актов, в том числе:**
  - **План мероприятий программы реформирования электроэнергетики на 2003-2006 годы**
  - **Правила оптового рынка электроэнергии**
  - **Перечень и состав оптовых генерирующих компаний**
  - **Постановление о запуске рынка переходного периода**
  - **Правила недискриминационного доступа к сети**
  - **Правила розничных рынков электроэнергии переходного период**
- **Запуск конкурентного сектора на 5 – 15% объемов оптового рынка электроэнергии**

### Корпоративные

- **Начало реализации стратегии «5+5»**
- **Улучшение финансово-производственных показателей, в том числе пересмотр принципов работы по снижению издержек**
- **Совершенствование корпоративного управления**

**Миссия РАО «ЕЭС России»**

**РАО «ЕЭС России» в интересах своих акционеров**

**стремится к долгосрочному *росту ценности* своих *акций* и акций компаний, которые будут образованы в процессе реструктуризации, путем успешного осуществления реформы и повышения эффективности и прозрачности своей деятельности и деятельности компаний, созданных в процессе реструктуризации**

**Из Концепции стратегии ОАО РАО «ЕЭС России»  
на 2003-2008 годы «5+5», принятой Советом  
директоров РАО «ЕЭС России»**

**29 мая 2003 года**

## Этапы реформирования

### ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД

2003-2004 гг.  
I-й этап

Начальный этап реструктуризации (пилотные проекты и вторая волна реструктуризации АО-энерго, запуск и отладка рынка 5-15% и нормативной базы)

2004 – 2006 гг.  
II-й этап

Завершение создания инфраструктуры и реструктуризации АО-энерго

2006 – 2008 гг.  
III-й этап

Запуск и функционирование либерализованного рынка

Окончательное решение – за Правительством РФ

## Философия «5+5»: преобразования в интересах акционеров

- Пропорциональное распределение акций - право акционеров, а не обязанность  
  - Акции оптовых генерирующих компаний, принадлежащие РАО «ЕЭС России», не востребованные в рамках пропорционального обмена, выставляются на аукцион
- Укрупнение вновь создаваемых субъектов рынка электроэнергетики:
  - Создание около 20 территориальных генерирующих компаний вместо 32
  - Формирование 5 межрегиональных распределительных сетевых компаний вместо 7
- Переход на единую акцию (по возможности) во всех создаваемых субъектах рынка, кроме гидравлических оптовых генерирующих компаний
- Право других акционеров оптовых генерирующих компаний выставить свои акции на аукцион вместе с акциями оптовых генерирующих компаний, принадлежащими РАО «ЕЭС России»
- В случае приобретения одним или несколькими акционерами контроля над 30% или более акционерного капитала созданных компаний, государство либо РАО «ЕЭС России» должны обеспечить каждому акционеру право продать свои акции по той же цене

## Новые инициативы в операционной деятельности и корпоративном управлении

### Операционная деятельность

- Существенно ужесточить программы снижения издержек и пересмотреть принципы работы в этом направлении
- Избавляться от непрофильных активов
- Планировать финансово-экономические показатели:
  - Утвердить финансово-экономические показатели для оценки эффективности работы компании и прогнозировать эти показатели на следующий отчетный период
  - Сократить сроки подготовки отчетности за прошедший период
  - Начать создание интегрированной системы отчетности, централизованного управления имуществом и управления инвестициями в ремонт оборудования

### Корпоративное управление

- Совершенствовать корпоративное управление:
  - Совершенствование работы Совета директоров
  - Регламентация информационной политики
  - Развитие норм корпоративной этики
  - Введение рейтингов корпоративного управления и системы корпоративного аудита

## Пересмотр позиции Компании по тарифной политике

### Наша позиция

- Ограничение динамики энерготарифов индексом инфляции, но с увязкой динамики роста энерготарифов с ожидаемым ростом цен на газ
- Отказ от затратного подхода в ценообразовании

### Наши предложения

- Вместе с установлением на 2004 год предельного роста энерготарифов установить:
  - предельные значения на последующие 2 года
  - тарифы с дифференциацией по субъектам Федерации
  - для населения - отдельно, учитывая необходимость решения проблемы перекрестного субсидирования

## Совершенствование корпоративного управления

### Совершенствование работы Совета директоров

- Создание эффективной системы распределения полномочий между органами управления обществами
- Развитие института профессиональных членов Совета директоров
- Увеличение числа независимых директоров

### Регламентация информационной политики

- Установление перечня и объема раскрываемой информации, сроков, способов и периодичности ее раскрытия
- Регламентация взаимодействия членов Совета директоров, Правления и менеджмента с публичным сообществом

### Развитие норм корпоративной этики

Члены Совета директоров и Правления обязаны:

- Соблюдать порядок совершения сделок с акциями Общества
- Информировать Совет директоров Общества о владении акциями Общества и конфликте интересов при совершении сделок
- Нести ответственность за нанесение ущерба Обществу и разглашение тайны

Введение рейтингов корпоративного управления и системы корпоративного аудита

## Стратегический приоритет менеджмента – дальнейшее повышение капитализации

### Приоритеты деятельности менеджмента на ближайшие годы

Реализация стратегии «5+5»,  
учитывающей интересы акционеров

Запуск конкурентного сектора  
на 5 – 15% объемов оптового рынка  
электроэнергии

Улучшение финансовых  
и производственных  
результатов Холдинга

Новое позиционирование  
в тарифной политике

Совершенствование  
корпоративного  
управления

В соответствии с Миссией Компании капитализация бизнесов, созданных в результате реструктуризации РАО «ЕЭС России», должна существенно превышать текущую капитализацию РАО «ЕЭС России»