



# ГОД ДОСТИЖЕНИЙ

РАСКРЫВАЕМ ПОТЕНЦИАЛ, СОЗДАЕМ СТОИМОСТЬ

# МЫ СОЗДАНЫ, ЧТОБЫ ЭНЕРГИЮ ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ ОБРАТИТЬ ВО БЛАГО ЧЕЛОВЕКА

ЛУКОЙЛ – одна из крупнейших публичных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний в мире. Ежедневно продукцию Компании, энергию и тепло покупают миллионы людей более чем в 100 странах мира, улучшая качество своей жизни. Более 100 тысяч человек объединяют свои усилия и таланты, чтобы обеспечить устойчивое развитие Компании.

2-39

## О КОМПАНИИ

- |           |  |           |  |
|-----------|--|-----------|--|
| <b>2</b>  | Ключевые события и достижения                | <b>30</b> | Корпоративная ответственность            |
| <b>4</b>  | Обращение Президента, Председателя Правления | <b>32</b> | Корпоративное управление                 |
| <b>8</b>  | Бизнес-модель                                | <b>34</b> | Исполнительные органы                    |
| <b>12</b> | Стратегия                                    | <b>36</b> | Ключевые показатели                      |
| <b>14</b> | Разведка и добыча                            | <b>38</b> | Обращение Председателя Совета директоров |
| <b>22</b> | Переработка, торговля и сбыт                 |           |  |

40-67

## ОТЧЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

- |           |                            |           |                                 |
|-----------|----------------------------|-----------|---------------------------------|
| <b>40</b> | Финансовые результаты      | <b>54</b> | Переработка, торговля и сбыт    |
| <b>41</b> | Разведка и добыча          | <b>54</b> | Макроэкономика                  |
| <b>41</b> | Макроэкономика             | <b>55</b> | Нефтепереработка                |
| <b>42</b> | Запасы                     | <b>57</b> | Производство и реализация масел |
| <b>43</b> | Лицензирование             | <b>58</b> | Газопереработка                 |
| <b>44</b> | Геолого-разведочные работы | <b>59</b> | Нефтехимия                      |
| <b>46</b> | Разработка и добыча        | <b>60</b> | Энергетика                      |
| <b>48</b> | Проекты роста              | <b>62</b> | Оптовая реализация и трейдинг   |
| <b>51</b> | Технологии                 | <b>65</b> | Приоритетные каналы сбыта       |
| <b>53</b> | Цифровизация               |           |                                 |

68-81

## КОРПОРАТИВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- |           |  |           |                           |
|-----------|--|-----------|---------------------------|
| <b>69</b> | Промышленная безопасность и охрана труда | <b>76</b> | Энергоэффективность       |
| <b>71</b> | Охрана окружающей среды                  | <b>77</b> | Персонал                  |
|           |  | <b>81</b> | Вклад в развитие общества |

82-136

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- |            |  |            |   |
|------------|--|------------|---|
| <b>82</b>  | Структура корпоративного управления                        | <b>122</b> | Внешний аудит   |
| <b>83</b>  | Развитие системы корпоративного управления                 | <b>123</b> | Система управления в области устойчивого развития                         |
| <b>85</b>  | Общее собрание акционеров                                  | <b>124</b> | Деловая этика   |
| <b>87</b>  | Совет директоров   | <b>127</b> | Информационная безопасность   |
| <b>103</b> | Президент и Правление                                      | <b>128</b> | Система управления дочерними обществами                                   |
| <b>109</b> | Система вознаграждения членов органов управления Компанией | <b>129</b> | Акционерный капитал   |
| <b>113</b> | Система оценки деятельности                                | <b>132</b> | Дивиденды   |
| <b>114</b> | Управление рисками и внутренний контроль                   | <b>133</b> | Информационная открытость и прозрачность                                  |
| <b>119</b> | Ревизионная комиссия                                       | <b>134</b> | Основные организации Группы, а также иные организации с участием Компании |
| <b>120</b> | Внутренний аудит   | <b>136</b> | Справочная информация   |

## ПРИЛОЖЕНИЯ

- **Приложение 1.** Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления
- **Приложение 2.** Риски
- **Приложение 3.** Крупные сделки и сделки, в совершении которых имеется заинтересованность
- **Приложение 4.** Сделки с акциями, совершенные членами Совета директоров и Правления ПАО «ЛУКОЙЛ»
- **Приложение 5.** Консолидированная финансовая отчетность и Анализ руководством финансового состояния и результатов деятельности

Названия и слова «ПАО «ЛУКОЙЛ», «Группа «ЛУКОЙЛ», «Группа», «ЛУКОЙЛ», «Компания», «мы» и «наш», используемые в тексте данного Отчета, считаются равнозначными и относятся к Группе «ЛУКОЙЛ» в целом, ПАО «ЛУКОЙЛ» и (или) его дочерним обществам в зависимости от контекста.



# ГОД ДОСТИЖЕНИЙ

РАСКРЫВАЕМ ПОТЕНЦИАЛ, СОЗДАЕМ СТОИМОСТЬ

В ПЕРВЫЙ ГОД РЕАЛИЗАЦИИ НАШЕЙ НОВОЙ ДОЛГОСРОЧНОЙ СТРАТЕГИИ  
МЫ ВЫПОЛНИЛИ ВСЕ ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ЗАДАЧИ, А ПО НЕКОТОРЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ  
ФАКТИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ СУЩЕСТВЕННО ПРЕВЫСИЛИ НАШИ ПЛАНЫ.

4 %

кпд прирост добычи углеводородов в 2018 г.<sup>1</sup>  
2% в 2017 г.

555

млрд руб.

кпд свободный денежный поток в 2018 г.  
247 млрд руб. в 2017 г.

101 %

кпд восполнение доказанных запасов  
жидких углеводородов в 2018 г.  
38% в 2017 г.

КПД – ключевые показатели деятельности Группы, определяющие уровень  
достижения стратегических целей.  
Подробнее о стратегии и КПД читайте на с. 13, 36

<sup>1</sup>Без учета проекта Западная Курна – 2



# ЛУКОЙЛ СЕГОДНЯ

**> 30**

стран

**> 60**

регионов РФ

**1%**

мировых доказанных запасов нефти

**2%**

мировой добычи нефти

## СОБЫТИЯ ГОДА

### БАЛТИКА

Бурение первой скважины на месторождении D41.

### МОСКВА

Запуск топливо-заправочного комплекса в аэропорту Шереметьево.

### НИЖНИЙ НОВГОРОД

Начало строительства установок замедленного коксования и изомеризации на Нижегородском НПЗ.

### ТИМАНО-ПЕЧОРА

Запуск новых мощностей парогенерации на Яргском и Усинском месторождениях высоковязкой нефти.

### ЗАПАДНАЯ СИБИРЬ

Интенсивная разработка низкопроницаемых коллекторов. Увеличение проектного уровня добычи Имилорского месторождения.



### МЕКСИКА

Расширение портфеля поисковых активов на мелководном шельфе Мексиканского залива.

### ИРАК

Подписание нового плана разработки месторождения Западная Курна – 2. Бурение оценочных скважин на месторождении Эриду (Блок 10).

### КАСПИЙ

Запуск второй очереди месторождения им. В. Филиновского и выход на проектную мощность добычи, строительство третьей очереди. Запуск второй очереди месторождения им. Ю. Корчагина. Начало работ по обустройству Ракушечного месторождения.

### УЗБЕКИСТАН

Ввод второй очереди Кандымского ГПК. Выход на проектную мощность добычи газа.



# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА, ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ

В 2018 ГОДУ МЫ ВЫПОЛНИЛИ ВСЕ ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ЗАДАЧИ, А ПО НЕКОТОРЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ ФАКТИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ СУЩЕСТВЕННО ПРЕВЫСИЛИ НАШИ ПЛАНЫ. БЛАГОДАРЯ ОПЕРАЦИОННЫМ УСПЕХАМ И УЛУЧШЕНИЮ КОНЬЮНКТУРЫ МЫ ДОСТИГЛИ РЕКОРДНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.

## Уважаемые акционеры!

Две тысячи восемнадцатый год, первый год реализации нашей новой долгосрочной стратегии, стал для ЛУКОЙЛа **ГОДОМ ДОСТИЖЕНИЙ**. Это отличный старт, который дает нам еще большую уверенность в успешном достижении стратегических целей.

Я рад отметить, что в 2018 году мы выполнили все промежуточные задачи, а по некоторым направлениям фактические результаты существенно превысили наши планы. Рост добычи углеводородов составил 4%, продолжилось качественное улучшение структуры добычи и структуры выпуска нефтепродуктов, существенно усиlena работа в области оптимизации расходов, развития технологий, **РАСКРЫТИЯ ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЧЕСКОГО РОСТА**.

Макроэкономическое окружение улучшилось по сравнению с 2017 годом, однако на нефтяном рынке сохранилась высокая ценовая волатильность и неопределенность. В таких условиях наша гибкая бизнес-модель, основанная на консервативном подходе к планированию и высоком уровне вертикальной интеграции, в очередной раз подтвердила свою эффективность. Благодаря операционным успехам и улучшению конъюнктуры мы достигли **РЕКОРДНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**.

Наш непрерывный **ФОКУС НА ДИСЦИПЛИНЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАПИТАЛА** и повышении эффективности способствовал росту рентабельности задействованного капитала до 15%. Для нас это важный стратегический показатель, оценка качества нашей работы.

+4 п. п.

**15%**

рентабельность  
задействованного капитала  
ROACE в 2018 г.



Мы успешно развиваем каждый из наших бизнесов в полном соответствии с принятой стратегией. В отчетном году в сегменте «Геологоразведка и добыча» мы не только достигли **РЕКОРДНОГО ТЕМПА РОСТА ДОБЫЧИ**, но и полностью восполнили добычу жидкых углеводородов приростом доказанных запасов. Хочу особо отметить достижения по нашим ключевым добывающим проектам.

Благодаря запуску второй добывающей платформы, а также применению самых современных технологий бурения и заканчивания скважин, в **РЕКОРДНО КОРОТКИЕ СРОКИ** на проектную мощность удалось вывести наше флагманское месторождение им. Владимира Филановского на Каспии. Добыча на месторождении выросла по сравнению с 2017 годом на 32%, а его вклад в суммарную добычу нефти ЛУКОЙЛа составил 7%.

На другом нашем каспийском проекте, месторождении им. Юрия Корчагина, в эксплуатацию введена вторая добывающая платформа, начался рост суточной добычи нефти. **ВАЖНЫМ ШАГОМ** для дальнейшего освоения ресурсной базы Северного Каспия стало принятие окончательного инвестиционного решения по проекту разработки Ракушечного месторождения, начало промышленной добычи на котором запланировано на 2023 год.

Благодаря **ВЫСОКИМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМ КОМПЕТЕНЦИЯМ** мы достигли впечатляющих темпов роста добычи высоковязкой нефти в Тимано-Печоре и нефти из низкопроницаемых коллекторов в Западной Сибири. Так, добыча высоковязкой нефти на Яргском месторождении и первом карбоновой залежи Усинского месторождения выросла на 25% по сравнению с 2017 годом. Добыча

из низкопроницаемых коллекторов месторождений им. Владимира Виноградова и Имилорского выросла более чем на 25%.

Мы по праву гордимся успешной реализацией газовых проектов в Узбекистане. **С СУЩЕСТВЕННЫМ ОПЕРЕЖЕНИЕМ ГРАФИКА** был запущен и выведен на проектную мощность Кандымский газоперерабатывающий комплекс мощностью 8 млрд куб. м газа в год. Это проект мирового уровня, в строительстве которого на пике было задействовано 9 тыс. человек. Благодаря запуску новых мощностей наша суточная добыча газа в Узбекистане вышла на проектный уровень, а суммарная добыча за 2018 год на 67% превысила показатель 2017 года.

Хочу особо отметить наши достижения в области управления добычей на зрелых месторождениях. Благодаря **ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ** мы сократили темп падения добычи в Западной Сибири до 3% при неизменном объеме эксплуатационного бурения и количестве геологотехнических мероприятий.

В отчетном году мы проделали большую работу в области оптимизации расходов сегмента «Геологоразведка и добыча». Наши удельные затраты на добычу сократились на 2%, удельные затраты на бурение в России снизились на 5%. Были разработаны целевые программы оптимизации расходов и повышения эффективности и началась их реализация.

В сегменте «Переработка, торговля и сбыт» мы также показали отличные результаты. Важным достижением стало дальнейшее **СОКРАЩЕНИЕ ВЫПУСКА МАЗУТА**. Доля мазута в производимой корзине нефтепродуктов снизилась до 11%, а суммарный объем

производства данного продукта был сокращен на 0,8 млн т.

Мы приступили к строительству комплекса замедленного коксования на Нижегородском НПЗ, запуск которого в 2021 году будет способствовать сокращению суммарного производства мазута более чем в два с половиной раза. Важно отметить, что уже сегодня наши заводы хорошо подготовлены к возможным последствиям введения более жестких требований к бункерному топливу в соответствии с глобальными правилами МАРПОЛ.

Сложно переоценить наши достижения в области **ОПТИМИЗАЦИИ ЛОГИСТИКИ**. Объем высокоэффективной транспортировки нефтепродуктов трубопроводным транспортом вырос по сравнению с 2017 годом на 79% за счет сокращения поставок по железной дороге. Мы существенно нарастили трубопроводные поставки бензина с Нижегородского НПЗ на рынок Московского региона, а также поставки дизельного

+125%

**555**

млрд руб.

свободный денежный поток в 2018 г.

топлива с Волгоградского НПЗ на экспорт через порт Новороссийск. Данные изменения позволяют значительно повысить эффективность реализации нашей продукции.

Мы продолжили успешно развивать **ПРИОРИТЕТНЫЕ КАНАЛЫ СЫРЬЯ**. С целью сокращения затрат произведена оптимизация системы управления нашей розничной сетью в России. Продолжилась реализация программы модернизации автозаправочных станций. Валовая прибыль от реализации на АЗС нетопливных товаров и услуг выросла на 20%, а объем продаж брендированных топлив ЭКТО уве-

личился на 12%. Благодаря запуску топливозаправочного комплекса ТЗК в московском аэропорту Шереметьево на 17% вырос объем высокомаржинальной реализации авиакеросина «в крыло».

Важнейшими приоритетами в нашей деятельности являются **ОТВЕТСТВЕННОЕ ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА** и приверженность принципам устойчивого развития. Мы стремимся к минимизации воздействия нашей производственной деятельности на окружающую среду, в отчетном году нам удалось улучшить все основные показатели в области экологии и охраны окружающей среды. В частности, благодаря реализации комплекса мероприятий уровень полезного использования попутного нефтяного газа превысил 97%, что стало основным фактором снижения прямых выбросов парниковых газов. Была обеспечена полная утилизация всего объема образовавшихся в 2018 году отходов производства, на 6% снижен объем водопотребления на собствен-

ные нужды, благодаря модернизации очистных сооружений и выводу устаревшего оборудования улучшены показатели по чистоте стоков.

Применяемые нами технологии и стандарты в области экологии и промышленной безопасности в ряде случаев **ПРЕВОСХОДЯТ МЕЖДУНАРОДНУЮ ПРАКТИКУ**. В частности, при работе на всех наших морских месторождениях мы применяем принцип «нулевого сброса», при котором все без исключения отходы утилизируются на сушке. В области промышленной безопасности и охраны труда высокие стандарты и непрерывная работа по обучению персонала и взаимодействию с подрядчиками позволили сохранить показатели травматизма на низком уровне. Мы твердо убеждены, что наши усилия в области устойчивого развития являются важным фактором создания акционерной стоимости в долгосрочной перспективе.

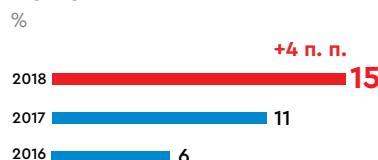
Финансовые результаты за отчетный год говорят сами за себя. Показатель

EBITDA достиг **ИСТОРИЧЕСКОГО МАКСИМУМА** и составил 1 115 млрд руб.

Чистая прибыль увеличилась в полтора раза, до 619 млрд руб. Свободный денежный поток вырос в два раза, до 555 млрд руб. Совет директоров рекомендовал годовому Общему собранию акционеров утвердить суммарные дивиденды по результатам 2018 года в размере 250 руб. на акцию, что на 16% превышает дивиденды за 2017 год. Данный прирост на 12 процентных пунктов превышает уровень инфляции. Наши дивиденды устойчиво растут уже более 20 лет подряд. Благоприятная конъюнктура отчетного года позволила нам начать распределение дополнительных средств акционерам через программу обратного выкупа акций в соответствии с новой финансовой политикой.

Мы не останавливаемся на достигнутом и продолжим развивать Компанию в соответствии с утвержденной стратегией. Нашим неизменным приоритетом является **СОЗДАНИЕ АКЦИОНЕРНОЙ СТОИМОСТИ**.

## Рентабельность задействованного капитала ROACE



## Дивиденд на акцию руб.



**Вагит Юсуфович  
Алекперов**

Президент,  
Председатель Правления  
ПАО «ЛУКОЙЛ»

<sup>1</sup> Рекомендованный Советом директоров суммарный дивиденд на акцию по итогам 2018 года.

# СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ

## КАПИТАЛЫ

### ФИНАНСОВЫЙ

Мы используем собственный денежный поток, а также заемные средства для финансирования развития бизнеса в целях непрерывного создания стоимости.

### ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ

Мы непрерывно развиваем производственные мощности, которые помогают нам превращать запасы углеводородов в продукцию с высокой добавленной стоимостью.

### ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ

Новейшие технологические разработки, патенты, автоматизация и цифровизация бизнес-процессов формируют наши конкурентные преимущества.

### ПРИРОДНЫЙ

В основе нашего бизнеса лежат природные ресурсы: углеводороды, вода, воздух, земельные ресурсы.

### ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ

Для эффективного развития бизнеса и управления активами мы инвестируем в развитие компетенций и талантов более чем 100 тыс. наших профессиональных работников.

### СОЦИАЛЬНЫЙ

Приверженность принципам устойчивого развития, значительный вклад в развитие регионов присутствия и наша репутация формируют благоприятную среду для ведения бизнеса.



## ПРОЦЕССЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

### РАЗВЕДКА И ДОБЫЧА

Мы осуществляляем разведку и добычу в 12 странах мира, основные работы сосредоточены в России, Средней Азии и на Ближнем Востоке.

### ПЕРЕРАБОТКА

Наши перерабатывающие заводы расположены вблизи ключевых рынков сбыта в России и в четырех странах Европы. Мы производим высококачественные масла в шести странах.

### СБЫТ

Мы реализуем нашу продукцию через собственные оптовые и розничные сбытовые каналы, включая развитую сеть АЗС в 18 странах мира, инфраструктуру для бункеровки судов в четырех странах, авиааправку «в крыло» в 33 аэропортах России. Наши трейдинговые операции охватывают все основные международные рынки.

### ЭНЕРГЕТИКА

Мы владеем генерирующими и распределительными мощностями на юге России, а также в Болгарии и Румынии. Среди наших активов как газовые электростанции, так и объекты возобновляемой энергетики.

## ШИРОКАЯ ПРОДУКТОВАЯ ЛИНЕЙКА

### НЕФТЬ И ГАЗ

Легкая сернистая нефть сорта Юралс; легкая малосернистая нефть: Сибирская легкая, смесь Варандей, смесь ВСТО, смесь КТК; товарный газ

### МОТОРНОЕ ТОПЛИВО

Бензины с октановым числом от 92 до 100, дизельное топливо, премиальные топлива ЭКТО

### МАСЛА И БИТУМЫ

Более 700 наименований масел с различными эксплуатационными свойствами, битумы

**ВЫСОКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ПРИСУТСТВИЕ ВО ВСЕХ ЗВЕНЬЯХ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ – ОТ ГЕОЛОГОРАЗВЕДКИ ДО РЕАЛИЗАЦИИ ПРЕМИАЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ КОНЕЧНЫМ ПОТРЕБИТЕЛЕМ – ПОЗВОЛЯЮТ НАМ СОЗДАВАТЬ СТОИМОСТЬ ДЛЯ ШИРОКОГО КРУГА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН. МЫ ПРОИЗВОДИМ ПРОДУКЦИЮ С ВЫСОКИМИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМИ СВОЙСТВАМИ, ЯВЛЯЕМСЯ КРУПНЫМ РАБОТОДАТЕЛЕМ И НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКОМ, ИНВЕСТИРУЕМ В СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ, НЕПРЕРЫВНО УВЕЛИЧИВАЕМ ВЫПЛАТЫ АКЦИОНЕРАМ.**

# 452

млрд руб.

капитальные затраты

# 1 115

млрд руб.

EBITDA



## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ СТОИМОСТИ В 2018 ГОДУ

### РАБОТНИКИ

# 218

млрд руб.

затраты на персонал,  
включая социальные  
расходы

### ОБЩЕСТВО

# 9

млрд руб.

расходы  
на благотворительность

### ГОСУДАРСТВО

# 1,6

трлн руб.

налоги и пошлины<sup>1</sup>

### АКЦИОНЕРЫ

# 5,7%

дивидендная доходность<sup>2</sup>

# 63

млрд руб.

обратный выкуп акций

<sup>1</sup> Без учета НДС.

<sup>2</sup> Расчет дивидендной доходности за 2018 год произведен на основании рекомендованного Советом директоров суммарного размера дивиденда по результатам 2018 года – 250 руб. на акцию – и средней цены акции на ММВБ в 2018 году.

### БУНКЕРОВОЧНОЕ ТОПЛИВО И АВИАКЕРОСИН

Топлива для морской и речной бункеровки, а также авиакеросин для авиаzapравки

### ПРОДУКТЫ НЕФТЕХИМИИ

Продукция пиролиза,  
органического синтеза, топливные  
фракции и полимерные материалы

### ЭНЕРГИЯ

Электрическая и тепловая энергия,  
энергия из возобновляемых  
источников

# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



## РАЗВЕДКА И ДОБЫЧА

### ГЕОЛОГОРАЗВЕДКА

Развитие ресурсного потенциала и прирост запасов коммерческих категорий.

### РАЗРАБОТКА

Обустройство месторождений и строительство сопутствующей инфраструктуры.

### ДОБЫЧА

Разбуривание месторождений и добыча углеводородов.



## ПЕРЕРАБОТКА

### ПЕРЕРАБОТКА НЕФТИ

Создание добавленной стоимости путем переработки нефти в корзину нефтепродуктов на восьми НПЗ.

### ПЕРЕРАБОТКА ГАЗА

Рациональное использование попутного нефтяного газа на пяти ГПЗ и производствах в составе НПЗ.

### НЕФТЕХИМИЯ

Глубокая переработка углеводородного сырья в сложные нефтехимические продукты на четырех заводах и производствах в составе НПЗ.

**15,9**  
млрд барр. н.э.

доказанные запасы  
на 31.12.2018

**84,6**  
млн т в год

мощность НПЗ  
на 31.12.2018

**26%**

доля высокопроизводительных  
проектов в суммарной добыче

**71%**

выход светлых нефтепродуктов

### НЕФТЬ

млн т

85 добыча

**156**

71 закупки

71  
НА ПЕРЕРАБОТКУ

ВЫПУСК НЕФТЕ-,  
ГАЗОПРОДУКТОВ  
И НЕФТЕХИМИИ

**125**

53 закупки

85  
НА РЕАЛИЗАЦИЮ

→  
НА РЕАЛИЗАЦИЮ

### ПРОДУКТЫ ПЕРЕРАБОТКИ

млн т

**НАША БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ОСНОВАНА НА ПРИНЦИПЕ МАКСИМАЛЬНОЙ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ В ЦЕЛЯХ СОЗДАНИЯ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВЫСОКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ БИЗНЕСА В МЕНЯЮЩЕЙСЯ МАКРОСРЕДЕ ПУТЕМ ДИВЕРСИФИКАЦИИ РИСКОВ.**



## ТОРГОВЛЯ И СБЫТ

### МЕЖДУНАРОДНЫЙ ТРЕЙДИНГ

Наиболее эффективная оптовая реализация собственных нефти и нефтепродуктов, снабжение собственных европейских заводов и сбытовых сетей. Дополнительная добавленная стоимость от торговли покупными углеводородами.

### РОЗНИЧНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ

Доступ к конечному потребителю в различных регионах, дополнительная добавленная стоимость благодаря реализации премиальных топлив, возможность дополнительной диверсификации через продажу нетопливных товаров и услуг.

### ПРОИЗВОДСТВО И РЕАЛИЗАЦИЯ МАСЕЛ

34 производственных объекта, приоритетный канал сбыта, широкая продуктовая линейка, доступ к конечному потребителю.

### МОРСКАЯ И РЕЧНАЯ БУНКЕРОВКА

Приоритетный премиальный канал сбыта, доступ к конечному потребителю в 20 портах в России и за рубежом.

### АВИАЗАПРАВКА

Приоритетный премиальный канал сбыта, авиазаправка «в крыло» в 33 аэропортах России.

## ЭНЕРГЕТИКА

### ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА

Выработка тепловой и электрической энергии с использованием природного газа, рациональное использование попутного газа, обеспечение дешевой энергией собственных производственных мощностей, доступ к конечному потребителю.

### ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ ЭНЕРГИИ

Преобразование энергии солнца, ветра и воды в электрическую и тепловую энергию.

**5,2**  
тыс.  
АЗС  
на 31.12.2018

**3,2**  
млн т  
реализация  
авиатоплива

**6,4**  
ГВт  
мощность  
коммерческой  
и обеспечивающей  
генерации  
на 31.12.2018

**63%**

доля топлива ЭКТО в суммарном объеме розничных продаж

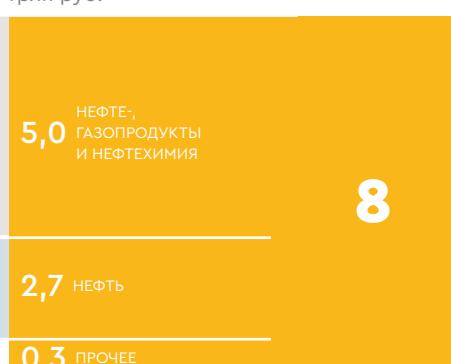
**70%**

доля реализации  
«в крыло» в суммарном объеме  
реализации авиатоплива

**395**

МВт  
мощность генерации  
из возобновляемых  
источников энергии  
на 31.12.2018

**ВЫРУЧКА**  
трлн руб.



Товарный баланс отражает основные товарные потоки по нефти и продуктам переработки нефти и газа и нефтехимии Группы без учета зависимых обществ, закупок темных нефтепродуктов для переработки на зарубежных НПЗ, собственного потребления, эксплуатационных потерь, изменения запасов и прочих статей.

Суммы исходящих и входящих потоков могут различаться из-за округления. Прочая реализация в размере 0,3 трлн руб. включает нетопливную выручку на АЗС, услуги по добыче нефти, транспорту, аренде и прочую непрофильную выручку.

Структура корпоративного управления представлена [на с. 82](#)

Подробный перечень основных дочерних обществ представлен [на с. 134](#)



## ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ

- Рост мирового спроса на энергию в связи с увеличением численности населения и ростом ВВП на душу населения
- Развитие электротранспорта и возобновляемой энергетики
- Ухудшение качества ресурсной базы и истощение традиционных месторождений
- Развитие технологий геологоразведки и добычи

## КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

- Масштабная ресурсная база жидких углеводородов и природного газа
- Низкая себестоимость добычи
- Богатый опыт реализации крупных проектов
- Высокая технологическая экспертиза

## РАСКРЫТИЕ ПОТЕНЦИАЛА



СТРАТЕГИЯ 18-27



ИТОГИ 2018 ГОДА



## ЗРЕЛЫЕ МЕСТОРОЖДЕНИЯ

Повышение эффективности, сокращение затрат



Снижение удельных затрат на добычу – 2%, затрат на бурение в России – 5%

Ускорение вовлечения трудноизвлекаемых запасов



Быстрый рост добычи высоковязкой нефти и нефти из низкопроницаемых коллекторов

## НОВЫЕ МЕСТОРОЖДЕНИЯ

Эффективная реализация новых проектов



Быстрый рост добычи на приоритетных проектах

## РЕСУРСНАЯ БАЗА

100% – восполнение добычи жидких углеводородов приростом доказанных запасов



101% – восполнение добычи жидких углеводородов приростом доказанных запасов

Перечень ключевых показателей деятельности Группы, определяющих уровень достижения стратегических целей, приведен на с. 36



Перечень основных стратегических рисков приведен в Приложении 2: «Риски»



## СТРАТЕГИЯ В ГЕОЛОГОРАЗВЕДКЕ И ДОБЫЧЕ



# СТРАТЕГИЯ В ПЕРЕРАБОТКЕ, ТОРГОВЛЕ И СБЫТЕ



## ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ

- Новые глобальные требования к содержанию серы в судовом топливе (МАРПОЛ<sup>1</sup>)
- Рост спроса на продукцию нефтехимии и масла
- Рост конкуренции в розничном секторе

## КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

- Высокий уровень сложности НПЗ, высококачественная структура корзины нефтепродуктов
- Выгодная география заводов и близость к рынкам сбыта
- Развитая розничная сеть и приоритетные каналы сбыта

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ



СТРАТЕГИЯ 18–27



ИТОГИ 2018 ГОДА

### ИМЕЮЩИЕСЯ НПЗ ПОСЛЕ МАСШТАБНОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ

Повышение  
эффективности  
и оптимизация  
поддерживающих  
инвестиций



Более  
340 оптимизационных  
мероприятий  
в 2018 году

### ПРОЕКТЫ ОРГАНИЧЕСКОГО РОСТА

Точечные проекты  
на НПЗ в РФ для  
улучшения структуры  
корзины нефтепродуктов



Начало строительства  
установок замедленного  
коксования  
и изомеризации  
на Нижегородском НПЗ

### СЕТЬ АЗС

Повышение  
эффективности  
и рост продаж



Снижение операционных  
затрат в реальном  
выражении, рост продаж

### АВИАЗАПРАВКА И СУДОВАЯ БУНКЕРОВКА

Сохранение высокой  
доли рынка



Сохранение высокой  
доли рынка

### ПРОЕКТЫ ОРГАНИЧЕСКОГО РОСТА: МАСЛА, БИТУМЫ

Сфокусированный  
рост и запуск новых  
продуктов



Расширение ассортимента  
Сохранение лидирующих  
позиций на рынке

<sup>1</sup> Требования Международной морской организации по содержанию серы в судовом топливе, вступающие в силу с 2020 года.

# РЕКОРДНЫЙ ПРИРОСТ ДОБЫЧИ РАЗВЕДКА И ДОБЫЧА

**4%**

прирост добычи углеводородов в 2018 г.

**26%**

доля высокопроизводительных проектов в суммарной добыче в 2018 г.

**32%**

доля сложных скважин в России в 2018 г.



## ИТОГИ 2018 ГОДА

На Каспии на месторождении им. В. Филановского благодаря запуску второй очереди обустройства добыча нефти достигла проектного уровня и по итогам 2018 года составила 6,1 млн т. В рамках третьей очереди в море установлено опорное основание блок-кондуктора. На месторождении им. Ю. Корчагина в рамках реализации второй очереди введен блок-кондуктор, начата программа бурения.

В Тимано-Печоре разработка Ярегского месторождения и первомокарбоновой залежи Усинского месторождения, включая ввод новых парогенерирующих мощностей, позволила нарастить добычу высоковязкой нефти на 24,8% по сравнению с 2017 годом, до 4,3 млн т.

На Пякяхинском месторождении в Большехетской впадине добыча нефти и газового конденсата выросла на 4,4%, до 1,6 млн т, добыча газа выросла на 38,5%, до 3,9 млрд куб. м.

На Балтике на месторождении D41 закончена бурением первая горизонтальная скважина с отходом от вертикали почти на 7 км.

В Узбекистане с опережением графика запущена вторая очередь Кандымского ГПК, среднесуточная добыча газа достигла проектного уровня. За 2018 год добыча составила 13,4 млрд куб. м газа (в доле Группы «ЛУКОЙЛ», что на 66,7% больше, чем в 2017 году).

### Повышение эффективности и управление добычей в традиционных регионах

Темп падения добычи в Западной Сибири замедлен до 3% при практически неизменных объемах эксплуатационного бурения и числа геолого-технических мероприятий, что стало результатом повышения эффективности по всем направлениям.

Разработаны целевые программы повышения эффективности. Удельные расходы на добычу сократились на 2%, затраты на бурение в России сократились на 5%.

### Восполнение ресурсной базы

Коэффициент восполнения добычи жидкых углеводородов приростом доказанных запасов составил 101%.

Благодаря применению передовых методов ГРР успешность поисково-разведочного бурения составила 86%, открыто шесть новых месторождений и 43 залежи.

### Повышение технологичности операций

Продолжилась активная работа по вовлечению в разработку сложных запасов. Доля горизонтальных скважин в суммарном количестве скважин, введенных в 2018 году, выросла на 4 процентных пункта, до 32%.

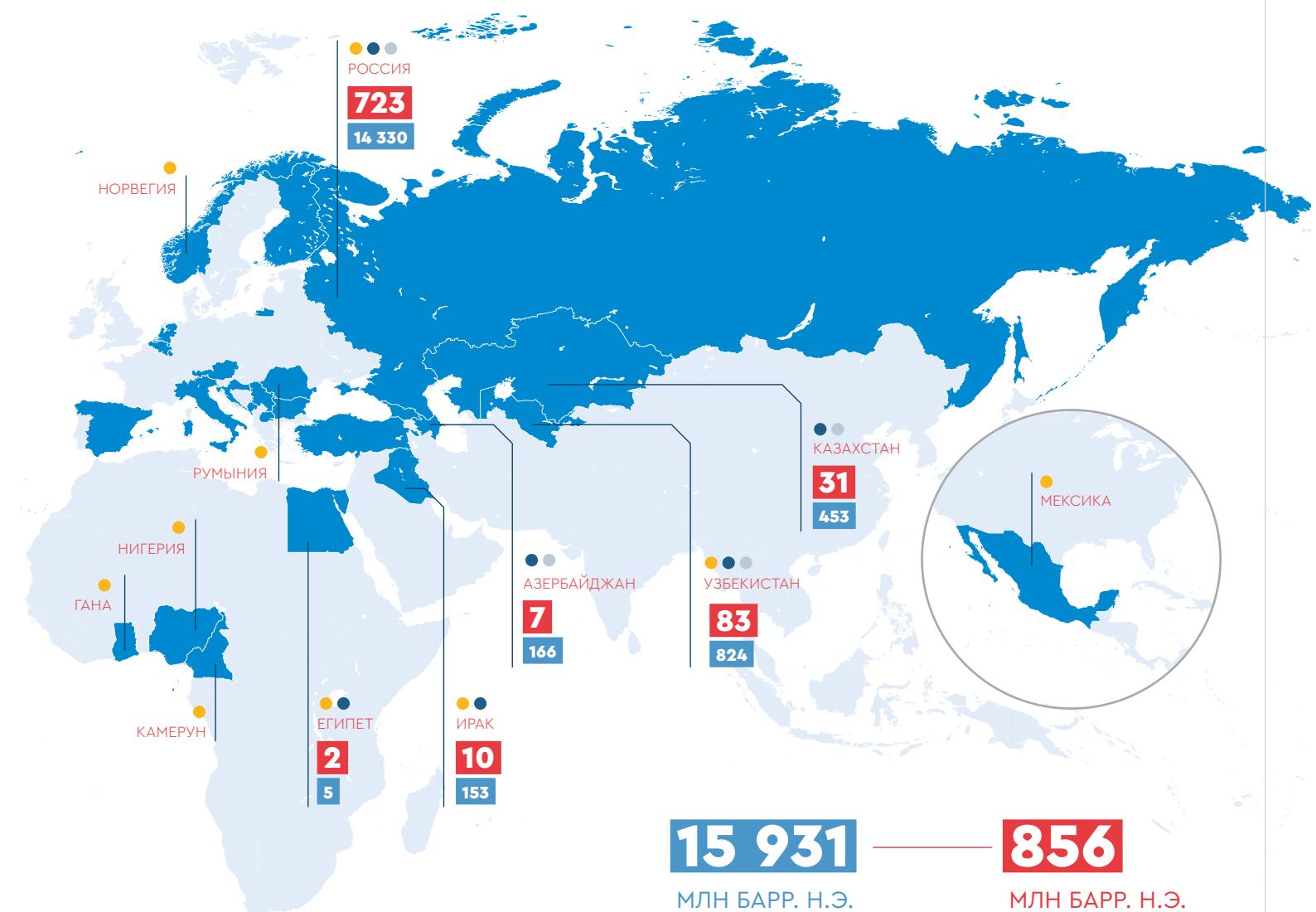
Благодаря применению инновационных технологий добыча на Имилорском месторождении выросла на 31% и составила 0,8 млн т. На завершающей стадии опытно-промышленных работ находилось месторождение им. В. Виноградова, добыча на котором выросла на 15%, до 0,4 млн т.

Сформированы программы цифрового развития, направленные на увеличение добычи, повышение эффективности и снижение операционных затрат.

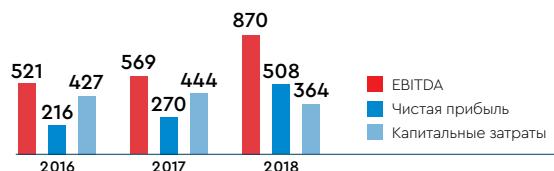


## ПРИОРИТЕТЫ НА 2019 ГОД И СРЕДНЕСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

- Проведение геолого-разведочных работ в районе имеющихся месторождений и в перспективных регионах в целях восполнения ресурсной базы
- Развитие проектов роста: наращивание добычи высоковязкой нефти и нефти из низкопроницаемых коллекторов, обустройство новых месторождений на Каспии и Балтике, реализация новых планов по добыче на зрелых месторождениях с учетом режима НДД, поддержание полки добычи на ранее введенных крупных месторождениях. Сокращение темпов падения добычи на зрелых месторождениях
- Реализация программ повышения эффективности, развитие технологических компетенций в области разработки сложных запасов



**Показатели сегмента «Разведка и добыча»**  
млрд руб.



**15 931**

млн барр. н.э.  
доказанные запасы  
углеводородов

**856**

млн барр. н.э.  
добыча  
углеводородов

● Геологоразведка  
● Добыча нефти  
● Добыча газа

На карте отражены основные производственные активы Группы в сегменте «Разведка и добыча» по состоянию на 31.12.2018.

**Доказанные запасы углеводородов на 31.12.2018**

%



Жидкие углеводороды  
Газ

**Добыча углеводородов в 2018 г.**

%



Нефть  
Газ

**Капитальные затраты в сегменте «Разведка и добыча» в 2018 г.**

%



Россия  
Международные проекты

**Среднесписочная численность работников в сегменте «Разведка и добыча» за 2018 г.**

%



Россия  
Международные проекты

# МАСШТАБНЫЕ ПРОЕКТЫ



## КАСПИЙСКОЕ МОРЕ



Мы продолжаем успешно развивать масштабные проекты на Каспии с целью полного раскрытия потенциала ресурсной базы данного региона. В рекордно короткие сроки на проектную мощность выведено наше флагманское месторождение им. В. Филановского в результате запуска в 2018 году второй добывающей платформы. В море было установлено опорное основание блок-кондуктора в рамках третьей очереди об-

устройства месторождения. На месторождении им. Ю. Корчагина в эксплуатацию введена вторая добывающая платформа с целью вовлечения в разработку восточной части залежи, начался рост суточной добычи нефти на месторождении. Мы приняли окончательное инвестиционное решение и начали работы по обустройству Ракушечного месторождения, промышленную добычу на котором мы планируем начать в 2023 году.





На фото: Месторождение им. В. Филановского (Каспий). Вторая очередь. Морская ледостойкая стационарная платформа и платформа жилого модуля.

1

### МЕСТОРОЖДЕНИЕ ИМ. Ю. КОРЧАГИНА

**НАЧАЛО БУРЕНИЯ НА ВТОРОЙ ОЧЕРЕДИ**

**20**

тыс. барр./сут

добыча нефти в декабре 2018 г.

2

### МЕСТОРОЖДЕНИЕ ИМ. В. ФИЛАНОВСКОГО

**ВЫХОД НА ПРОЕКТНУЮ МОЩНОСТЬ**

**6,1**

млн т нефти

добыча в 2018 г.

3

### РАКУШЕЧНОЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ

**НАЧАЛО РАБОТ ПО ОБУСТРОЙСТВУ**

**1,2**

млн т нефти

полка добычи

+15%  
к дек.  
2017 г.

+32%

# ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

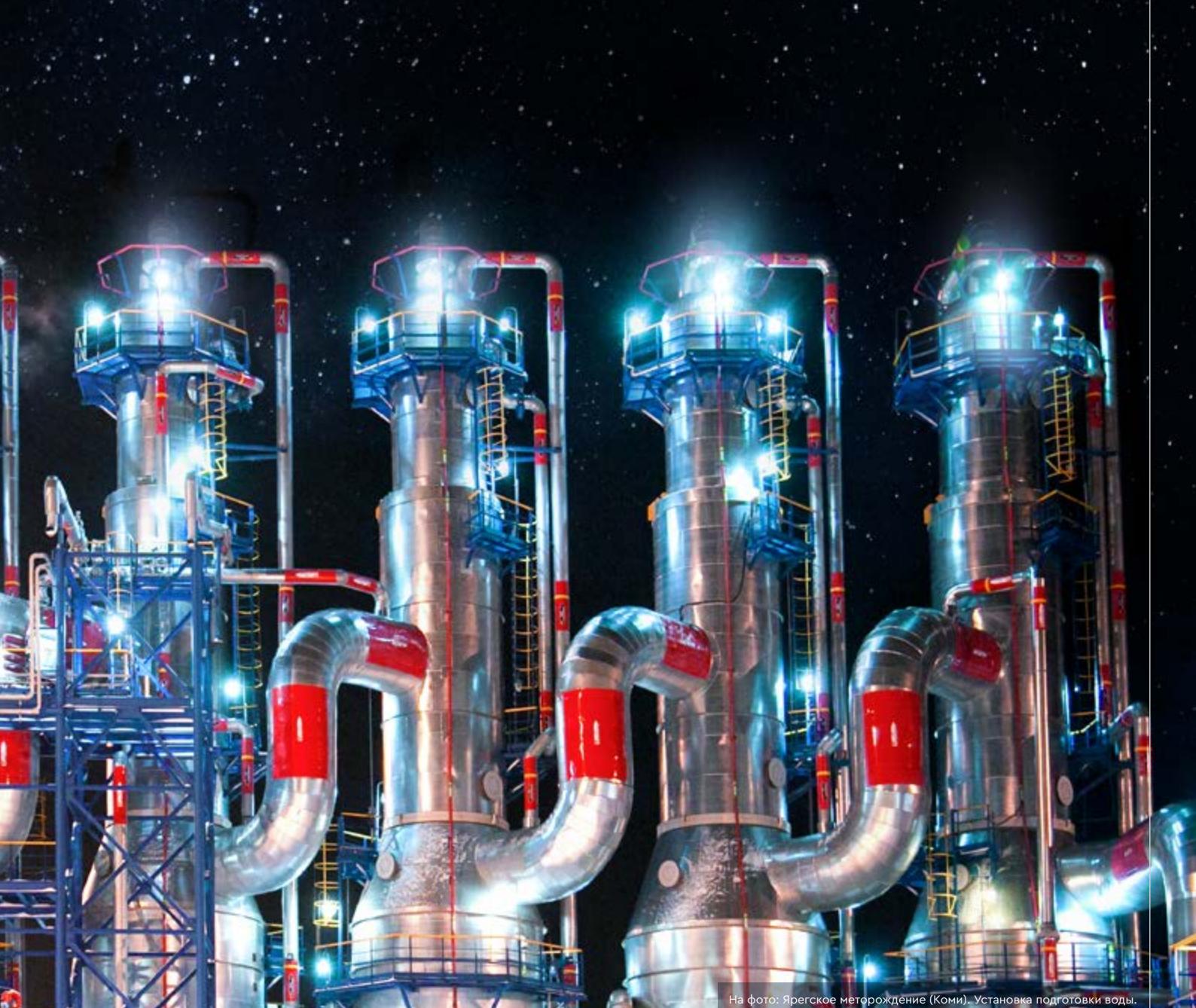
ТРУДНОИЗВЛЕКАЕМЫЕ ЗАПАСЫ



Благодаря применению высокоэффективных наиболее современных технологических решений мы достигли впечатляющих темпов роста добычи высоковязкой нефти в Тимано-Печоре и нефти из низкопроницаемых коллекторов в Западной Сибири. Для добычи высоковязкой нефти мы используем и непрерывно совершенствуем уникальные технологии разработки и теплового воздействия

на пласт, в том числе с использованием горизонтальных скважин. Для работы на низкопроницаемых коллекторах мы начали использовать системы разработки, основанные на применении многоствольных горизонтальных скважин с многозонными ГРП не только на добывающем фонде, но и на нагнетательном – для создания максимально эффективных систем поддержания пластового давления.





На фото: Ярегское месторождение (Коми). Установка подготовки воды.

### ЯРЕГСКОЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ

**РАСШИРЕНИЕ ПАРОГЕНЕРИРУЮЩИХ МОЩНОСТЕЙ**

**1,6**

млн т нефти

+51%

**2,6**

млн т нефти

добыча в 2018 г.

### ПЕРМОКАРБОНОВАЯ ЗАЛЕЖЬ УСИНСКОГО МЕСТОРОЖДЕНИЯ

**ВВОД НОВЫХ СКВАЖИН, ОПТИМИЗАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПАРОЦИКЛИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ**

+13%

### ИМИЛОРСКОЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ

**ПРИМЕНЕНИЕ МНОГОЗОННЫХ ГРП, УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УРОВНЯ ДОБЫЧИ**

+31%

**0,8**

млн т нефти

добыча в 2018 г.

### МЕСТОРОЖДЕНИЕ ИМ. В. ВИНОГРАДОВА

**ЗАВЕРШАЮЩАЯ СТАДИЯ ОПР, ПОДГОТОВКА К ПЕРЕВОДУ НА СТАДИЮ ПРОМЫШЛЕННОЙ РАЗРАБОТКИ**

+15%

**0,4**

млн т нефти

добыча в 2018 г.

# ОПЕРЕЖЕНИЕ ПЛАНОВ



УЗБЕКИСТАН



С опережением запланированного срока почти на полгода мы запустили вторую очередь Кандымского газоперерабатывающего комплекса в Узбекистане, одного из крупнейших в Центральной Азии. Это значительное достижение для проекта такого масштаба и уровня сложности, которое стало возможным благодаря применению проектного подхода, многолетнему успешному опыту работы в регионе и профессиональной

команде. Мощность комплекса составляет 8 млрд куб. м газа. В состав комплекса входят первая и вторая технологические линии, система добычи и сбора газа и экспортный газопровод, объекты внешнего электро- и водоснабжения, а также другие инфраструктурные объекты. Ранний запуск комплекса позволил нам уже во второй половине 2018 года вывести среднесуточную добычу газа в Узбекистане на проектный уровень.





На фото: Проект Гиссар (Узбекистан).

1

**ГИССАР**ПОДДЕРЖАНИЕ ПОЛКИ  
СУТОЧНОЙ ДОБЫЧИ**4,3**

млрд куб. м газа

добыча в 2018 г. в доле Группы

+32%

2

**КАНДЫМ**ВЫХОД НА ПРОЕКТНУЮ  
МОЩНОСТЬ**9,1**

млрд куб. м газа

добыча в 2018 г. в доле Группы

+91%

# СОКРАЩЕНИЕ ДОЛИ МАЗУТА ПЕРЕРАБОТКА, ТОРГОВЛЯ И СБЫТ

**11%**

доля мазута в 2018 г.

-1 п. п.

**9,6**

млн т

объем реализации  
топлив ЭКТО в 2018 г.

+12%

**2,2**

млн т

объем реализации  
авиатоплива «в крыло»  
в 2018 г.

+17%

## ИТОГИ 2018 ГОДА

### Улучшение структуры корзины нефтепродуктов

Объем производства мазута на заводах Группы «ЛУКОЙЛ» продолжил снижаться и по сравнению с 2017 годом уменьшился на 0,8 млн т. Доля мазута в суммарном объеме производства нефтепродуктов сократилась с 12 до 11%. В результате глубина переработки в 2018 году увеличилась до 88%, что на один процентный пункт выше по сравнению с 2017 годом.

Продолжилась реализация точечных проектов в России, направленных на улучшение корзины выпускаемой продукции. В частности, в отчетном году начато строительство комплекса замедленного коксования на Нижегородском НПЗ. Запуск комплекса запланирован на 2021 год. Комплекс позволит существенно сократить выпуск мазута на данном заводе. Также на Нижегородском НПЗ началось строительство установки изомеризации, ввод в эксплуатацию которой позволит нарастить объем производства автомобильных бензинов.

### Повышение эффективности НПЗ

Ведется непрерывная работа над сокращением расходов и оптимизацией процессов. На всех заводах Группы действуют трехлетние дорожные карты по повышению операционной эффективности, которые ежегодно

обновляются. Карты предусматривают комплекс мероприятий операционного характера, не требующих инвестиций, а также быстроокупаемые инвестиционные проекты.

### Повышение эффективности логистики

Благодаря запуску новых трубопроводных мощностей компанией Транснефть объем более дешевых трубопроводных поставок нефтепродуктов вырос на 78% по сравнению с 2017 годом.

### Повышение эффективности реализации и развитие приоритетных каналов сбыта

Благодаря росту спроса и эффективному маркетингу среднесуточная реализация на одну АЗС выросла на 6%, до 10,7 т/сут, включая рост до 13,8 т/сут в России.

Объем продаж премиальных топлив ЭКТО увеличился на 12,3% и составил 9,6 млн т.

Продолжена работа по повышению эффективности АЗС за счет развития продаж нетопливных товаров и услуг. Валовая прибыль от нетопливных продаж выросла на 20%, до 14 млрд руб. по сравнению с показателем 2017 года. Покрытие расходов российских АЗС за счет валовой прибыли от нетопливных продаж в России составило 39%, увеличившись на шесть процентных пунктов по сравнению с 2017 годом.

Завершена реструктуризация системы управления российской сетью АЗС: с целью повышения эффективности управления и снижения расходов восемь управляющих организаций объединены в четыре.

Объем авиазаправки «в крыло» вырос на 17%, до 2,2 млн т, благодаря запуску в 2018 году топливозаправочного комплекса в московском аэропорту Шереметьево.

Объем продаж фирменных масел вырос на 2%, до 594 тыс. т, благодаря развитию продуктовой линейки.



### ПРИОРИТЕТЫ НА 2019 ГОД И СРЕДНЕСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

- Улучшение производимой корзины нефтепродуктов благодаря оптимизации загрузки установок, развитию межзаводской интеграции и строительству комплекса замедленного коксования и установки изомеризации на Нижегородском НПЗ
- Реализация дорожных карт по повышению эффективности НПЗ
- Модернизация и повышение эффективности сбытовой сети, сфокусированный рост в нетопливном сегменте
- Сохранение высокой доли рынка в авиазаправке и судовой бункеровке
- Сфокусированный рост и запуск новых продуктов в сегментах масел и битумов

## РОССИЯ

**Нефтепереработка**

Волгоградский НПЗ  
Мини-НПЗ в Урае и Когалыме  
Нижегородский НПЗ  
Пермский НПЗ  
Ухтинский НПЗ

**Газопереработка**

Коробковский ГПЗ  
Локосовский ГПЗ  
Пермский НПЗ с газоперерабатывающим производством  
Ставролен  
Усинский ГПЗ

**Нефтехимия**

Саратоворгсинтез  
Ставролен

**Энергетика**

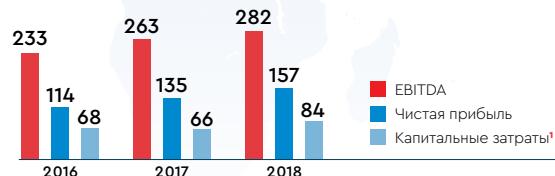
Л-Астраханьэнерго  
Л-Волгоградэнерго  
Л-Кубаньэнерго  
Л-Ростовэнерго  
Л-Ставропольэнерго  
Л-Экоэнерго

**Масла**

Волгоградский НПЗ  
Пермский НПЗ


**Показатели сегмента «Переработка, торговля и сбыт»**

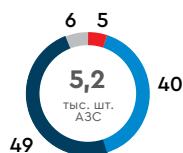
млрд руб.

<sup>1</sup> Включая неденежные операции.**Нефтепереработка****Газопереработка****Нефтехимия****Сбыт****Энергетика****Перевалка****Авиабункеровка****Масла**

На карте отражены основные производственные активы Группы в сегменте «Переработка, торговля и сбыт» по состоянию на 31.12.2018.  
«Л» – соответствует «ЛУКОЙЛ» в полном наименовании организации.

**Сбытовая сеть<sup>2</sup> на 31.12.2018**

%



США  
Европа  
Россия  
Страны ближнего зарубежья

**Капитальные затраты в сегменте «Переработка, торговля и сбыт» в 2018 г.**

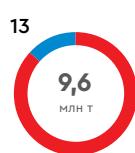
%



Нефтепереработка  
Сбытовая сеть  
Прочее

**Продажи премиальных топлив ЭКТО в 2018 г.**

%



Россия  
Международные проекты

**Среднесписочная численность работников в сегменте «Переработка, торговля и сбыт» за 2018 г.**

%



Россия  
Международные проекты

<sup>2</sup> Собственные, арендованные и франчайзинг.

# ТОЧЕЧНЫЕ ПРОЕКТЫ

»  
НИЖЕГОРОДСКИЙ НПЗ



В 2018 году мы приступили к реализации точечных проектов, направленных на улучшение нашей продуктовой корзины. Крупнейший из них – комплекс замедленного коксования на Нижегородском НПЗ, запуск которого в 2021 году будет способствовать сокращению суммарного производства мазута Группой «ЛУКОЙЛ» в два с половиной раза. Сырьем для комплекса станут тяжелые остатки нефтепереработки, а основными видами продукции – дизельное топливо,

прямогонный бензин и газовые фракции, а также темные нефтепродукты – вакуумный газойль и кокс. Реализация данного проекта создаст дополнительные конкурентные преимущества в условиях новых глобальных требований к максимальному содержанию серы в судовом топливе. Другим точечным проектом является строительство установки изомеризации на Нижегородском НПЗ, которая позволит нарастить производство автомобильных бензинов.





На фото: Нижегородский НПЗ.

## КОМПЛЕКС ЗАМЕДЛЕННОГО КОКСОВАНИЯ

НАЧАЛО СТРОИТЕЛЬСТВА

**2,1**  
млн т

мощность по сырью

## УСТАНОВКА ИЗОМЕРИЗАЦИИ

НАЧАЛО СТРОИТЕЛЬСТВА

**0,8**  
млн т

суммарная мощность процессов изомеризации  
на Нижегородском НПЗ после ввода новой  
установки изомеризации

# ДОБАВЛЕННАЯ СТОИМОСТЬ

ПРИОРИТЕТНЫЕ КАНАЛЫ СБЫТА



Мы продолжили успешно развивать приоритетные каналы сбыта, позволяющие нам максимизировать добавленную стоимость нашей продукции. С целью повышения эффективности управления и сокращения затрат произведена оптимизация системы управления нашей розничной сетью в России. Продолжилась реализация программы модернизации автозаправочных станций.

Мы достигли отличных результатов в развитии нетопливных продаж на АЗС, существенно нарастили объемы реализации наших премиальных брендированных моторных топлив, расширили ассортимент масел и смазок, начали активное развитие полимер-битумного бизнеса.





На фото: АЗС ЛУКОЙЛА в Москве.

**НЕТОПЛИВНЫЕ  
ТОВАРЫ И УСЛУГИ****20%**

прирост валовой прибыли  
от продажи нетопливных  
товаров и услуг к 2017 году

**МАСЛА****2%**

прирост объема продаж  
фирменных масел к 2017 году

**БУНКЕРОВКА****4%**

прирост объема продаж  
бункерного топлива  
к 2017 году

# ДВУЗНАЧНЫЙ РОСТ

АВИАЗАПРАВКА



В 2018 году мы ускорили темпы роста в премиальном сегменте авиазаправки «в крыло» на 17% при практически неизменных суммарных объемах реализации керосина. Столь впечатляющему росту в значительной степени способствовал запуск в 2018 году топливозаправочного комплекса (ТЗК) в московском аэропорту Шереметьево. Комплекс является одним из наиболее технологичных в России.

ТЗК оснащен современной автоматизированной системой управления технологическими процессами и имеет собственную лабораторию по контролю качества топлива. Развитая инфраструктура, наличие оперативно-заправочного комплекса и системы централизованной заправки позволяют ТЗК осуществлять заправку воздушных судов на 27 стоянках.





На фото: Заправка «в крыло» в московском аэропорту Шереметьево.

## АВИАЗАПРАВКА «В КРЫЛО»

**17%**

прирост реализации  
авиатоплива «в крыло» к 2017 г.

**70%**

доля реализации «в крыло»  
в общих объемах реализации  
в 2018 г.

+25 п. п.  
за 5 лет

**1,2**

млн т  
мощность комплекса

## ТЗК ШЕРЕМЕТЬЕВО

# ВЫСОКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

МЫ ПРИДЕРЖИВАЕМСЯ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И В СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРЕМИМСЯ К БАЛАНСУ МЕЖДУ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ И ПРИРОДНО-ЭКОЛОГИЧЕСКИМИ АСПЕКТАМИ.

**102,5**

тыс. человек

среднесписочная  
численность  
персонала  
в 2018 году

## МЫ РАЗДЕЛЯЕМ ПРИНЦИПЫ

**ГЛОБАЛЬНОГО ДОГОВОРА ООН И СОЦИАЛЬНОЙ ХАРТИИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА И СТРЕМИМСЯ ОБЕСПЕЧИВАТЬ САМЫЕ ВЫСОКИЕ СТАНДАРТЫ ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ И ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.**



### ИТОГИ 2018 ГОДА

#### Снижение воздействия на окружающую среду

главным достижением 2018 года стало повышение уровня рационального использования попутного нефтяного газа (ПНГ) до рекордных 97,4% по Группе в результате проведения последовательной работы по модернизации, реконструкции и вводу новых объектов рационального использования ПНГ. Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу в российских организациях Группы снижены на 14%, до 433 тыс. т, прямые выбросы углекислого газа в атмосферу сокращены на 4%, до 29,99 млн т CO<sub>2</sub>-экв. На 6% сокращен объем водопотребления на собственные нужды. Удельный коэффициент числа отказов в год на 1 км протяженности трубопроводов в российских организациях Группы сократился до 0,09 с 0,12 в 2017 году.

#### Обеспечение промышленной безопасности

Показатели травматизма в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» в 2018 году оставались на низком уровне, коэффициент частоты несчастных случаев составил 0,2. Снизилось количество пострадавших от несчастных случаев с летальным исходом (до одного человека, с четырех в 2017 году). Значительно сократились показатели производственного травматизма с работниками подрядных организаций на производственных объектах Компании.

Благодаря повышению контроля за соблюдением требований промышленной безопасности и охраны труда, проведению комплексных учений и повышению требований к подрядным организациям, аварий на опасных производственных объектах допущено не было.

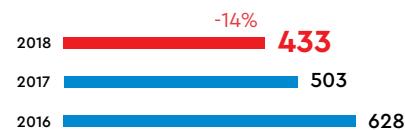
#### Управление персоналом

С целью усиления мотивации работников на достижение стратегических целей внесены изменения в свод КПД. Разработан ряд цифровых проектов в части управления эффективностью персонала. Доля работников, прошедших обучение, увеличена до 73% от среднесписочной численности персонала, количество пройденных электронных курсов увеличилось на 30%.

В 2018 году с учетом лучших международных практик и стандартов утвержден новый Кодекс деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ». В Кодексе в том числе нашли отражение принципы социальной ответственности, закрепленные конвенциями ООН и Международной организацией труда.

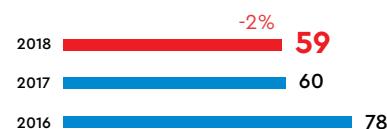
#### Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу по российским организациям Группы

тыс. т



#### Площадь загрязненных нефтью земель по российским организациям Группы на 31.12.2018

га



#### ПРИОРИТЕТЫ НА 2019 ГОД И СРЕДНЕСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

- Снижение воздействия на окружающую среду
- Содействие социально-экономическому развитию регионов присутствия
- Улучшение условий труда работников, повышение качества обучения, практической подготовки и проверки знаний персонала, реализация программ цифровизации
- Повышение эффективности использования кадрового потенциала, совершенствование системы ротации персонала

#### Рациональное использование ПНГ по Группе

%



#### Прямые выбросы парниковых газов российскими организациями Группы

млн т CO<sub>2</sub>-экв.



# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

## ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Компании. Годовое Общее собрание акционеров проводится ежегодно в форме совместного присутствия.

В 2018 году было проведено также два внеочередных Общих собрания акционеров в форме заочного голосования.

## СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Компании в интересах акционеров.

### СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

- % Исполнительные директора
- % Неисполнительные директора
- % Независимые директора

С указанием доли в уставном капитале Компании на 31.12.2018.

\*Доля акций Компании, в отношении которых лицо является прямым и (или) косвенным владельцем и (или) обладает бенефициарным экономическим интересом.



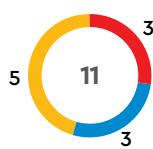
## СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



- ПРОФИЛЬНЫЕ КОМИТЕТЫ:**
- Внешний аудитор
  - Ревизионная комиссия
  - Корпоративный секретарь
  - Руководитель Службы внутреннего аудита
  - Комитет по аудиту
  - Комитет по стратегии и инвестициям<sup>1</sup>
  - Комитет по кадрам и вознаграждениям
- Подробнее о структуре корпоративного управления читайте [на с. 82](#)
- <sup>1</sup> С марта 2019 года – Комитет по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию (решение Совета директоров от 6 марта 2019 года, протокол № 4).

**45%**независимые члены  
Совета директоров**18%**членов Совета  
директоров –  
женщины**Состав комитетов  
Совета Директоров**КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ  
И ИНВЕСТИЦИЯМ

## КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

КОМИТЕТ ПО КАДРАМ  
И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМПодробнее о Совете  
директоров читайте  
на с. 87**Статус членов  
Совета  
директоров**

- Исполнительные директора\*
- Неисполнительные директора
- Независимые директора\*

**Соблюдение  
принципов Кодекса  
корпоративного  
управления (ККУ)<sup>2</sup>**

2018	58	19	2
2017	57	20	2

- Соблюдается
- Частично соблюдается
- Не соблюдается

+1,2 п. п.

**73,4%**полное соблюдение  
ККУ**ИГОРЬ  
ИВАНОВ**

1945 г. р.

- Независимый член Совета директоров
- Председатель Комитета по стратегии и инвестициям
- Член Комитета по аудиту



0%

**РОДЖЕР  
МАННИНГС**

1950 г. р.

- Независимый член Совета директоров
- Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям



0%

**РИЧАРД  
МАЦКЕ**

1937 г. р.

- Неисполнительный член Совета директоров
- Член Комитета по кадрам и вознаграждениям



0,0003%\*

**ЛЮБОВЬ  
ХОБА**

1957 г. р.

- Неисполнительный член Совета директоров



0,41%

**ИВАН  
ПИКТЕ**

1944 г. р.

- Независимый член Совета директоров
- Член Комитета по аудиту



0%

**ЛЕОНИД  
ФЕДУН**

1956 г. р.

- Исполнительный член Совета директоров
- Вице-президент по стратегическому развитию
- Член Комитета по стратегии и инвестициям



8,70%\*

**Срок пребывания  
в Совете директоров**

- Более 7 лет
- От 1 года до 7 лет

**Заседания Совета  
директоров в 2018 г.**

- Заочные
- Очные

**Выплаты<sup>3</sup> членам  
Совета директоров  
в 2018 г.**

- Премии
- Вознаграждения
- Заработка
- Прочие выплаты

<sup>2</sup> Статистика представлена на основании Отчета о соблюдении принципов и рекомендаций ККУ, составленного на основе рекомендательного письма Банка России.

<sup>3</sup> Члены исполнительных органов и лица, находящиеся в трудовых отношениях с Компанией.

\* Признаются независимыми директорами в соответствии с Правилами листинга ПАО Московская Биржа и рекомендациями Кодекса корпоративного управления. В. Блажеев и И. Иванов признаны независимыми решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (протокол № 8 от 21.06.2018).

† Для членов Совета директоров, являвшихся одновременно членами Правления, включаются только выплаты, связанные с осуществлением ими функций членов Совета директоров.

# ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ

## ПРЕЗИДЕНТ

Президент является единоличным исполнительным органом Компании, а также Председателем Правления. Президент осуществляет оперативное руководство деятельностью Компании и действует в рамках своей компетенции, установленной Уставом ПАО «ЛУКОЙЛ».

## ПРАВЛЕНИЕ

Правление, работой которого руководит Председатель Правления, является коллегиальным исполнительным органом Компании и осуществляет текущее управление ее деятельностью.

Правление ежегодно формируется Советом директоров на основании предложений Президента. В отчетном году в состав Правления входило 14 человек.

### Срок пребывания в составе Правления



### Структура вопросов, рассмотренных Правлением в 2018 г.



### Выплаты<sup>1</sup> членам Правления в 2018 г.



### ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ ПРАВЛЕНИЯ:

- досрочно прекращены полномочия** Владимира Некрасова;
- избран** Денис Долгов.

Подробнее о Правлении  
читайте на с. 103

### СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ



Срок пребывания в составе Правления и доля в уставном капитале Компании на 31.12.2018.

\* Доля акций Компании, в отношении которых лицо является прямым владельцем и обладает бенефициарным экономическим интересом.

Состав Правления представлен по состоянию на 31.12.2018.

#### ВАГИТ АЛЕКПЕРОВ

1950 г. р.

- Президент ПАО «ЛУКОЙЛ»
- Исполнительный член Совета директоров
- Председатель Правления



26,07\*

#### РАВИЛЬ МАГАНОВ

1954 г. р.

- Заместитель Председателя СД
- Исполнительный член СД
- Первый исполнительный вице-президент (разведка и добыча)
- Член Комитета по стратегии и инвестициям



#### АЛЕКСАНДР МАТЫЦЫН

1961 г. р.

- Первый вице-президент (экономика и финансы)



0,35%

#### ВАДИМ ВОРОБЬЕВ

1961 г. р.

- Первый вице-президент (переработка, торговля и сбыт)



**26**

заседаний в 2018 г.

**126**

вопросов рассмотрено в 2018 г.

**ОЛЕГ  
ПАШАЕВ**

1967 г. р.

- Старший вице-президент по поставкам и продажам



0,008%

**АЗАТ  
ШАМСУАРОВ**

1963 г. р.

- Старший вице-президент по добыче нефти и газа



0,008%

**ДЕНИС  
ДОЛГОВ**

1974 г.р.

- Вице-президент по энергетике



0,04%

**ИЛЬЯ  
МАНДРИК**

1960 г. р.

- Вице-президент по геологоразведке и разработке



0,02%

**ИВАН  
МАСЛЯЕВ**

1958 г. р.

- Вице-президент – Главный юридический советник



0,04%

**АНДРЕЙ  
МОСКАЛЕНКО**

1959 г. р.

- Вице-президент по управлению персоналом и организационному развитию



0,02%

**СТАНИСЛАВ  
НИКИТИН**

1959 г. р.

- Вице-президент – Казначей



0,02%

**ДЕНИС  
РОГАЧЕВ**

1977 г. р.

- Вице-президент по закупкам



0,004%

**ГЕННАДИЙ  
ФЕДОТОВ**

1970 г. р.

- Вице-президент по экономике и планированию



0,01%

**ЕВГЕНИЙ  
ХАВКИН**

1964 г. р.

- Вице-президент – руководитель Аппарата ПАО «ЛУКОЙЛ»

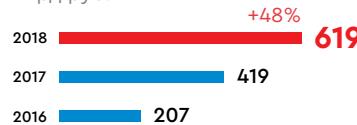


0,009%

# РЕКОРДНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

## ФИНАНСОВАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

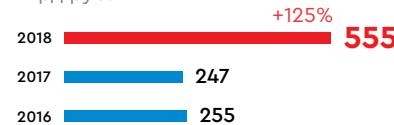
### Чистая прибыль млрд руб.



Основной финансовый результат деятельности, бухгалтерская база для выплаты дивидендов.

Значительный рост прибыли обусловлен ростом цен на углеводороды вкупе с ослаблением рубля, увеличением объемов добычи и изменением ее структуры.

### Свободный денежный поток млрд руб.

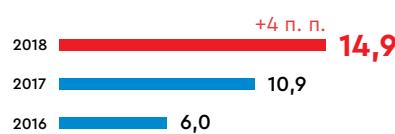


Основной показатель для оценки стоимости Компании, денежный источник для выплаты дивидендов.

Компания показала более чем двухкратный рост свободного денежного потока на фоне увеличения операционной прибыли и сокращения капитальных затрат.

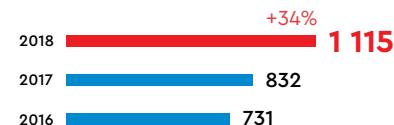
### Рентабельность задействованного капитала ROACE

%



Ключевой показатель эффективности использования задействованного капитала. Применяется в сравнительном анализе эффективности компаний нефтегазовой отрасли.

### EBITDA млрд руб.



Финансовый результат основной деятельности, важный аналитический показатель, используемый для расчета мультипликаторов в целях сравнения с другими компаниями.

Показатель ROACE вырос на 4,0 п. п. на фоне значительного роста чистой прибыли, снижения долговой нагрузки и обратного выкупа акций.

В 2018 году показатель EBITDA достиг исторического максимума в основном благодаря росту цен на углеводороды, ослаблению рубля, увеличению объемов добычи и изменению ее структуры.

## ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### Сегмент «Разведка и добыча»

#### Добыча углеводородов<sup>1</sup>

млн барр. н.э. / сут



Основной производственный показатель.

<sup>1</sup> Без учета проекта Западная Курна – 2.

Несмотря на внешние ограничения добычи нефти в России в связи с соглашением ОПЕК+, добыча углеводородов выросла на 4%. Рост достигнут благодаря реализации газовых проектов в Узбекистане. В структуре добычи существенно выросла доля высокопроизводительных проектов.

### Сегмент «Переработка, торговля и сбыт»

#### Выход светлых нефтепродуктов

%

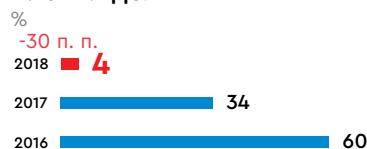


Отражает качество производимой корзины нефтепродуктов на НПЗ Компании, оказывает прямое влияние на маржу переработки.

Несмотря на проведение масштабных ремонтных работ на НПЗ нам удалось сохранить выход светлых на неизменном уровне благодаря повышению загрузки наиболее сложных НПЗ в Перми и Волгограде.

## ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

### Чистый долг к EBITDA

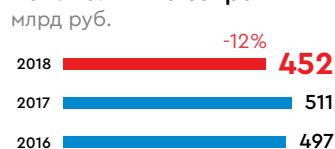


Отражает уровень долговой нагрузки.

Низкий уровень долговой нагрузки является результатом консервативной финансовой политики и обеспечивает высокий уровень финансовой устойчивости в условиях волатильности цен на углеводороды и валютных курсов.

## ОПТИМАЛЬНЫЙ БАЛАНС

### Капитальные затраты



### КПД

Инвестиции, направленные на поддержание и развитие бизнеса компании.

Снижение капитальных затрат в 2018 году в основном связано с завершением масштабных строительных работ в Узбекистане.

### Дивиденд на акцию



### КПД

Распределение денежных средств акционерам в соответствии с Положением о дивидендной политике.

Размер дивиденда отражает результаты деятельности в 2018 году, а также перспективы развития Компании в консервативном ценовом сценарии с учетом прогрессивного характера дивидендной политики.

## ВЫСОКАЯ КОРПОРАТИВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

### Рациональное использование ПНГ



### КПД

Показатель напрямую влияет на объем прямых выбросов в атмосферу, используется для расчета КПД «Обеспечение требуемого уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды». Для расчета этого КПД также используются показатели сброса сточных вод и утилизации отходов.

В 2018 году рациональное использование попутного нефтяного газа выросло в каждом из регионов деятельности Компании. Основной рост пришелся на Тимано-Печору и Поволжье.

### Коэффициент частоты несчастных случаев



### КПД

Один из основных показателей для расчета КПД «Обеспечение требуемого уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды».

Коэффициент частоты несчастных случаев уже несколько лет подряд остается на стабильно низком уровне.

**КПД** – ключевые показатели деятельности Группы, определяющие уровень достижения стратегических целей.



**Мотивационный КПД** – учитывается при определении размера годовой премиальной выплаты топ-менеджерам.

# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

ОДНОЙ ИЗ ОСНОВНЫХ ЗАДАЧ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ЯВЛЯЕТСЯ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ, ПОЭТОМУ БОЛЬШОЕ ВНИМАНИЕ МЫ УДЕЛЯЕМ РАЗВИТИЮ СТРАТЕГИИ И КОНТРОЛЮ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ.

## Уважаемые акционеры!

Прошедший год стал годом успешного развития и укрепления конкурентных позиций Компании. В отчетном году были выполнены все промежуточные задачи, достигнут существенный прогресс в реализации ключевых проектов и стратегических инициатив.

Одним из основных приоритетов Совета директоров является обеспечение устойчивого развития Компании, поэтому большое внимание мы уделяем развитию стратегии и контролю ее реализации. В частности, в 2018 году была утверждена Информационная стратегия Группы «ЛУКОЙЛ», включающая спектр задач по цифровизации с целью повышения эффективности бизнес-процессов Компании и обеспечения бесперебойного функционирования ее систем. С учетом значимости информационных технологий в формировании конкурентных преимуществ бизнеса Информационная стратегия стала важнейшим дополнением бизнес-стратегии.

Кроме того, были утверждены изменения в Положение о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ», а также в Положение о программе долгосрочной мотивации ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ» в 2018–2022 годах. Данные изменения важны для повышения мотивации руководителей и ключевых работников на достижение стратегических целей.



В рамках работы над совершенствованием практик корпоративного управления осуществлено погашение основной части казначейских акций ПАО «ЛУКОЙЛ», что привело к уменьшению уставного капитала Компании до 750 млн акций. В целях реализации политики распределения капитала акционерам в августе 2018 года была объявлена программа обратного выкупа акций Компании.

В рамках проводимой в Компании работы по совершенствованию корпоративной культуры и укреплению системы корпоративных ценностей

мы утвердили новый Кодекс деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ». Данный документ закрепляет принципы деловой этики и делового поведения, которых должны придерживаться члены органов управления и работники Компании и следования которым Компания ожидает от своих партнеров и прочих заинтересованных сторон.

В 2018 году были внесены важные изменения в Федеральный закон «Об акционерных обществах» и соответствующие изменения в Устав ПАО «ЛУКОЙЛ», в соответствии с которыми Совет директоров получил

право включать по своему усмотрению кандидатов в список кандидатур для голосования по выборам в Совет директоров. Я ожидаю, что данные изменения будут способствовать усилению профессиональных компетенций Совета директоров и обеспечению должного количества независимых директоров в его составе.

ЛУКОЙЛ уверенно смотрит в будущее, сохраняя приверженность высоким международным стандартам и лучшим корпоративным практикам. Гибкость и высокая эффективность системы управления, консервативный подход к планированию и принятию инвестиционных решений, высокий уровень инвестиционной дисциплины являются основой устойчивого развития Компании в условиях высокой волатильности внешней среды.

От имени Совета директоров выражаю благодарность всем акционерам за неизменное доверие к Компании и рад представить Отчет Совета директоров о результатах развития Компании по приоритетным направлениям деятельности в 2018 году.



**Валерий Исаакович  
Грайфер**

Председатель Совета директоров  
ПАО «ЛУКОЙЛ»



В 2018 году мы сосредоточили внимание на вопросах реализации Программы стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на 2018–2027 годы. Были рассмотрены вопросы, касающиеся повышения эффективности производственной деятельности, а также рекомендована для дальнейшего утверждения Советом директоров Информационная стратегия Группы «ЛУКОЙЛ», которая является важным инструментом повышения эффективности и конкурентоспособности Компании. В зоне особого внимания Комитета было совершенствование системы управления вопросами устойчивого развития и повышение уровня раскрытия нефинансовой информации. В начале 2019 года было принято решение расширить функции Комитета и переименовать его в Комитет по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию. ➤

**И.С. ИВАНОВ**

Председатель Комитета по стратегии и инвестициям<sup>1</sup>



В 2018 году работа Комитета по кадрам и вознаграждениям в первую очередь была направлена на повышение эффективности системы управления персоналом и системы вознаграждения для обеспечения достижения целей Программы стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на 2018–2027 годы. С целью совершенствования методологии расчета вознаграждения на основе корпоративных и индивидуальных показателей деятельности Комитет рекомендовал внести изменения в Положение о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ». Дважды в течение года мы оценивали независимость, профессиональную квалификацию и опыт членов Совета директоров / кандидатов. Мы надеемся, что утвержденные в 2018 году изменения в Устав, усилят роль нашего Комитета в вопросах планирования преемственности Совета директоров и, как следствие, повысят качество корпоративного управления. ➤

**Р. МАННИНГС**

Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям



В 2018 году в Компании продолжилась работа по совершенствованию системы внутреннего аудита, повышению эффективности и надежности системы управления рисками и внутреннего контроля. В 2018 году к компетенции Совета директоров законодательно отнесено определение принципов и подходов к организации управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита. В обязанности Совета директоров включено утверждение внутренних документов, определяющих политику Компании в области организации управления рисками и внутреннего контроля. Данные законодательные изменения подчеркивают значимость внутреннего аудита как элемента системы корпоративного управления и важную роль Комитета в обеспечении независимости внутреннего аудита. ➤

**В.В. БЛАЖЕЕВ**

Председатель Комитета по аудиту

<sup>1</sup> С марта 2019 года – Комитет по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию (решение Совета директоров от 6 марта 2019 года, протокол № 4).

# ОТЧЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ О РЕЗУЛЬТАТАХ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ ПО ПРИОРИТЕТНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

По итогам 2018 года Группа «ЛУКОЙЛ» достигла рекордных финансовых результатов благодаря благоприятному макроэкономическому окружению и сильным операционным показателям.

**Выручка** составила 8 036 млрд руб., что на 35,4% выше, чем в 2017 году. Рост обусловлен увеличением цен на углеводороды, девальвацией рубля, ростом объемов трейдинга нефти, а также увеличением объемов реализации газа.

**Показатель EBITDA** вырос до 1 115 млрд руб., что на 34,1% выше по сравнению с 2017 годом. Помимо благоприятной рыночной конъюнктуры рост связан с увеличением доли высокомаржинальных объемов в структуре добычи нефти, ростом добычи газа в Узбекистане, ростом добычи нефти в России во второй половине 2018 года, снижением удельных расходов на добычу, а также с увеличением объемов реализации через приоритетные каналы сбыта. Удельный показатель EBITDA на объем добычи вырос на 19,7%, до 21,3 долл. / барр. н.э. (или на 29,0%, до 1 336 руб.).

**Чистая прибыль**, относящаяся к акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ», в 2018 году составила 619 млрд руб., что на 47,8% выше по сравнению с 2017 годом. На динамику чистой прибыли, помимо изменения EBITDA, влияние оказали три фактора: курсовые разницы, прибыль от продаж алмазного бизнеса в 2017 году и рост амортизации. Укрепление рубля в 2017 году привело к убыткам по курсовым разницам, а девальвация рубля в 2018 году – к прибыли. Рост амортизации в 2018 году связан с вводом новых производственных мощностей, прежде всего на Каспии и в Узбекистане.

**Капитальные затраты** за 2018 год составили 451,5 млрд руб., что на 11,7% ниже,

### Консолидированные финансовые результаты по МСФО млрд руб.

	2016	2017	2018	Изменение 2018/2017, %
Выручка	5 227	5 937	<b>8 036</b>	35,4
EBITDA	731	832	<b>1 115</b>	34,1
Свободный денежный поток	255	247	<b>555</b>	124,8
Чистая прибыль, относящаяся к акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ»	207	419	<b>619</b>	47,8

### Структура EBITDA в 2018 году млрд руб.

EBITDA	1 115
Разведка и добыча в России	717
Разведка и добыча за рубежом	153
Переработка, торговля и сбыт в России	232
Переработка, торговля и сбыт за рубежом	50
Корпоративный центр и прочее	-37

Подробнее о финансовых результатах Группы «ЛУКОЙЛ» читайте в Приложении 5 «Консолидированная финансовая отчетность и Анализ руководством финансового состояния и результатов деятельности».

чем в 2017 году. Снижение в основном обусловлено сокращением инвестиций в газовые проекты в Узбекистане в связи с завершением основных строительных работ, что было частично нивелировано ростом капитальных затрат в бизнес-сегменте «Переработка, торговля и сбыт» ввиду начала строительства комплекса замедленного коксования на НПЗ в Нижнем Новгороде.

**Свободный денежный поток** в 2018 году составил 555 млрд руб., увеличившись на 124,8% по сравнению с 2017 годом. Рост связан с увеличением операционного денежного потока до изменения рабочего капитала и снижением капитальных затрат.

### Структура источников и использования денежных средств млрд руб.



## РАЗВЕДКА И ДОБЫЧА

### МАКРОЭКОНОМИКА

Динамика цен на нефть в 2018 году характеризовалась высокой волатильностью. В октябре цена на нефть сорта Брент достигла максимума за четыре года – 86 долл./барр., в том числе из-за сокращения добычи нефти в Иране, Венесуэле, а также в странах – участницах соглашения ОПЕК+. В декабре цена на нефть снизилась до 50 долл./барр. в связи с опасениями относительно замедления темпов роста спроса на нефть, продолжаю-

щегося быстрого роста добычи нефти в США, а также роста добычи в странах – участницах соглашения ОПЕК+.

Средняя цена нефти сорта Юралс в 2018 году составила 69,7 долл./барр., что на 31,4% выше, чем в предыдущем году. При этом чистая цена на нефть сорта Юралс (после вычета НДПИ и экспортной пошлины) выросла не столь существенно (на 12,6%) в связи с прогрессивной формулой расчета

ставок НДПИ и экспортной пошлины, а также отрицательным эффектом временного лага по экспортной пошлине.

Среднегодовой курс рубля к доллару США вырос на 7,5%, до 62,7 руб./долл., что положительно повлияло на динамику цены на нефть сорта Юралс в рублевом выражении, которая выросла на 41,2% по сравнению с 2017 годом. Чистая цена в рублевом выражении выросла на 21,0%.

### Структура выручки российского экспортера нефти

	2016	2017	2018	Изменение 2018/2017, %
долл./барр.				
Цена нефти сорта Юралс	41,7	53,1	<b>69,7</b>	31,4
НДПИ	11,8	19,1	<b>27,2</b>	42,7
Экспортная пошлина	10,4	11,9	<b>17,6</b>	48,3
<b>Чистая цена нефти</b>	<b>19,5</b>	<b>22,1</b>	<b>24,9</b>	<b>12,6</b>
руб./барр.				
Цена нефти сорта Юралс	2 795	3 098	<b>4 374</b>	41,2
НДПИ	792	1 114	<b>1 708</b>	53,3
Экспортная пошлина	695	693	<b>1 104</b>	59,3
<b>Чистая цена нефти</b>	<b>1 308</b>	<b>1 291</b>	<b>1 562</b>	<b>21,0</b>

## ЗАПАСЫ

Группа «ЛУКОЙЛ» располагает доказанными запасами углеводородов в шести странах мира. Основная часть запасов относится к категории традиционных – это важнейшее конкурентное преимущество, обеспечивающее Компании низкие удельные расходы на разработку и добычу. Кроме того, ЛУКОЙЛ является одним из лидеров среди международных и российских компаний по объему доказанных запасов жидкого углеводородов и по обеспеченности доказанными запасами.

Объем доказанных запасов углеводородов Группы по классификации SEC на конец 2018 года составил 15,9 млрд барр. н.э., из которых на жидкие углеводороды приходится 76%. Обеспеченность запасами составила 19 лет при среднем показателе по крупнейшим частным международным нефтегазовым компаниям 12 лет.

На Россию приходится 90% доказанных запасов углеводородов Группы, основная часть которых

располагается в Западной Сибири. Морские месторождения и высоковязкая нефть составляют 14% доказанных запасов. Половина доказанных запасов по международным проектам приходится на Узбекистан, где Компания активно развивает газовые проекты.

К категории «разбурренные» относится 61% доказанных запасов углеводородов, т. е. это запасы, которые могут быть извлечены из существующих скважин при помощи имеющихся оборудования и технологий.

По итогам 2018 года коэффициент восполнения добычи жидкого углеводородов приростом доказанных запасов по Группе «ЛУКОЙЛ» составил 101%, а в России достиг 127%. По результатам геолого-разведочных работ и эксплуатационного бурения в 2018 году ЛУКОЙЛ прирастил 576 млн барр. н.э. доказанных запасов. Наибольший прирост обеспечен за счет эксплуатационного бурения в Западной Сибири и Тимано-Печоре.

Рост среднегодовой цены на нефть, оптимизация систем разработки и программ геолого-технических мероприятий на действующих месторождениях, перевод условных ресурсов в запасы, в том числе в результате принятия окончательного инвестиционного решения по Ракушечному месторождению на Каспии и введение налога на дополнительный доход для некоторых месторождений, привели к положительному пересмотру доказанных запасов в сумме 297 млн барр. н.э. Негативное влияние на динамику запасов оказал пересмотр запасов по международным проектам, реализуемым на основе соглашений о разделе продукции (СРП) и сервисных контрактов, в связи с ростом среднегодовой цены на нефть, а также в связи с изменением плана разработки проекта Западная Курна – 2.

### Запасы углеводородов на 31 декабря<sup>1</sup>

млн барр. н.э.

	2016	2017	2018	Изменение 2018/2017, %
<b>Доказанные запасы, всего</b>	<b>16 398</b>	<b>16 018</b>	<b>15 931</b>	<b>-0,5</b>
Жидкие углеводороды	12 482	12 077	<b>12 082</b>	0,0
Газ	3 916	3 941	<b>3 849</b>	-2,3
Разбурренные	9 421	9 560	<b>9 768</b>	2,2
Неразбурренные	6 977	6 458	<b>6 163</b>	-4,6
Россия	14 370	14 158	<b>14 330</b>	1,2
Международные проекты	2 028	1 860	<b>1 601</b>	-13,9
<b>Вероятные запасы</b>	<b>6 684</b>	<b>6 409</b>	<b>6 424</b>	<b>0,2</b>
<b>Возможные запасы</b>	<b>2 981</b>	<b>3 087</b>	<b>3 242</b>	<b>5,0</b>

<sup>1</sup> Независимый аудит доказанных запасов проведен компанией Miller & Lents с учетом оценки рентабельной разработки месторождений до конца срока.

## ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ

В соответствии с законодательством Российской Федерации проведение геолого-разведочных работ и добыча углеводородов осуществляются в соответствии с лицензией на право пользования недрами. ЛУКОЙЛ ведет планомерную деятельность по приобретению прав пользования недрами, мониторингу объектов недропользования, оформлению новых лицензий и по переоформлению лицензионных документов.

По состоянию на конец 2018 года лицензионный фонд Группы в России составлял 528 лицензий, 91% которых предоставляют право на разведку и добычу углеводородного сырья или право на геологическое изучение, разведку и добычу углеводородного сырья. Средний остаточный срок действия этих лицензий составляет 30 лет. Некоторые лицензии уникальны: например, лицензия на Имилорский участок недр федерального значения в Западной Сибири действует до 2127 года, а лицензия на Пякяхинский лицензионный участок в Большехетской впадине – до 2170 года. Оставшиеся

9% лицензий выданы с правом геологического изучения, поиска и оценки месторождений углеводородного сырья со средним остаточным сроком действия около трех лет.

За отчетный год портфель нефтегазовых активов Группы пополнился шестью новыми лицензиями в традиционных регионах добычи – Западной Сибири, Тимано-Печоре и Поволжье. Новые лицензии в регионах с развитой инфраструктурой позволяют получать максимальный синергетический эффект с имеющимися активами, что приводит к снижению затрат на разведку и разработку и ускорению начала добычи.

За отчетный период оформлено 51 дополнение к лицензиям на право пользования недрами, переоформлена одна лицензия, зарегистрированы 33 дополнения в целях продления сроков действия лицензий, сдана одна лицензия по истечении срока действия.

За рубежом портфель активов Группы в 2018 году пополнился за счет новых лицензий в Мексике.

По результатам лицензионного ренда 3.1 ЛУКОЙЛ в составе консорциума с итальянской компанией Eni получил права пользования недрами разведочного Блока 28 (ЛУКОЙЛ – 25%, Eni – 75%, оператор). Блок расположен в южной части Мексиканского залива, площадь Блока составляет 807 кв. км, глубина моря в пределах блока – от 60 до 600 м. Кроме того, заключено соглашение с Eni о взаимном приобретении долей участия в блоках 10, 12 и 14. После закрытия сделки доли будут распределены следующим образом:

- Блок 10: ЛУКОЙЛ – 20%, Eni – 80%;
- Блок 12: ЛУКОЙЛ – 60%, оператор, Eni – 40%;
- Блок 14: ЛУКОЙЛ – 20%, Eni – 40%, Cimla Energy – 40%.

Данная сделка позволяет не только расширить портфель поисковых проектов ЛУКОЙЛА в регионе, но и диверсифицировать риски и нарастить компетенции в области геолого-разведочных работ.

### Лицензионный фонд Группы «ЛУКОЙЛ» в России на 31 декабря лицензий

	2016	2017	2018
<b>Всего</b>	<b>514</b>	<b>523</b>	<b>528</b>
Разведка и добыча	361	365	<b>366</b>
Поиск и оценка	47	46	<b>49</b>
Геологическое изучение недр, разведка и добыча	106	112	<b>113</b>

## ГЕОЛОГО-РАЗВЕДОЧНЫЕ РАБОТЫ



### ИТОГИ 2018 ГОДА

- Открыты шесть месторождений и 43 залежи
- Успешность геолого-разведочных работ составила 86%



### ПРИОРИТЕТЫ НА 2019 ГОД

- Доразведка в районе имеющихся месторождений
- Бурение разведочных скважин на Блоке 10 в Мексике, Блоке 30 в Румынии и Блоке 10 в Ираке
- Каспий – подготовка к бурению поисково-разведочных скважин на структурах Хазри и Титонская

Группа «ЛУКОЙЛ» осуществляет геолого-разведочные работы в 10 странах мира, при этом основной объем работ сосредоточен на территории России. За рубежом Группа участвует в проектах в Мексике, Ираке, Гвинейском заливе и Черном море, а также на норвежском шельфе Баренцева моря.

Проведение геолого-разведочных работ стабильно характеризуется высокой эффективностью. В 2018 году закончены строительством 64 поисково-разведочные скважины, успешность составила 86%. При этом в Большехетской впадине, на Каспии, в Коми, Предуралье и по международным проектам успешность составила 100%. Было открыто шесть новых месторождений и 43 залежи. Высокие показатели эффективности достигаются благодаря применению передовых методов геологоразведки и выбору наиболее перспективных направлений с учетом результатов научно-исследовательских работ.

Объем сейсморазведки 3D составил 8 632 кв. км, что на 32% выше уровня 2017 года, в основном за счет увеличения работ по уточнению геологических моделей в краевых частях месторождений в Западной Сибири. Объем сейсморазведки 2D составил 2 050 км, снизившись на 37% по отношению к уровню 2017 года за счет сокращения работ в России. При этом объем работ по международным проектам увеличился в результате роста работ на Блоке 10 в Ираке, а доля

### Распределение разведочного бурения в 2018 году



международных проектов в общем объеме сейсморазведки 2D увеличилась до 58%.

Объем проходки в разведочном бурении в 2018 году составил 214 тыс. м, снизившись на 5% после значительного роста в 2017 году. При этом в Западной Сибири, основном регионе деятельности Компании, проходка в разведочном бурении выросла на 12%, до 129 тыс. м. По международным проектам объем проходки увеличился в два раза, до 12 тыс. м, за счет роста объема работ в Камеруне, Гане и Мексике.

Затраты на геологоразведку составили 29,4 млрд руб.

### Геологоразведка

	2016	2017	2018	Изменение 2018/2017, %
Сейсморазведка 2D, км	2 371	3 245	<b>2 050</b>	-36,8
Сейсморазведка 3D, кв. км	6 332	6 522	<b>8 632</b>	32,3
Проходка в разведочном бурении, км	191	225	<b>214</b>	-4,9
Затраты <sup>1</sup> на геологоразведку, млн руб.	36 295	33 506	<b>29 355</b>	-12,4

<sup>1</sup> Включая неденежные операции.

## Основные геолого-разведочные проекты в 2018 году

### Акватория Каспийского моря

Продолжение изучения акватории Каспийского моря – одна из приоритетных задач Компании, учитывая наличие потенциального синергетического эффекта с ранее открытymi в регионе крупными месторождениями.

В 2018 году начаты работы по созданию сейсмогеологической модели структуры Южная по основным перспективным горизонтам на основе комплексной интерпретации сейсмических данных и результатов бурения скважины № 1, пробуренной в 2017 году.

На структурах Хазри, Титонская и Дружба проведены сейсморазведочные работы 3D в объеме 772 кв. км в целях уточнения геологического строения и выявления перспективных объектов. По результатам интерпретации сейсморазведочных работ 3D планируется выполнить оценку ресурсной базы и определить местоположение для бурения разведочной скважины на структуре Хазри.

### Западная Сибирь и Тимано-Печора

В Западной Сибири основные работы были сосредоточены на изучении тюменской свиты и ачимовских

отложений с целью поиска залежей углеводородов в ловушках неструктурного типа. Выполнялись сейсморазведочные работы 3D для уточнения геологических моделей в краевых частях месторождений, осуществлялась доразведка залежей углеводородов для подготовки объектов под эксплуатационное бурение. Проводились работы по изучению низкопроницаемых коллекторов.

В Тимано-Печоре основные работы проводились в пределах Денисовской впадины, где по результатам года были открыты два нефтяных месторождения (Верхнеипатское и Прохоровское) с высокопродуктивными запасами. Открытые месторождения подтвердили высокий потенциал проведения дальнейших геолого-разведочных работ в пределах Денисовской впадины.

### Международные проекты

Основные объемы работ по поисково-разведочному бурению за рубежом были сконцентрированы на Блоке 10 в Ираке (ЛУКОЙЛ – 60%, оператор; INPEX CORPORATION – 40%). В рамках утвержденной программы геолого-разведочных работ на Блоке 10 проводились сейсмические исследования 3D, на ранее открытом крупном месторождении

Эриду закончена бурением четвертая скважина, получен промышленный приток безводной нефти. Подтверждены текущая геологическая модель месторождения и расширение площади нефтеносности формации Мишириф. В среднесрочной перспективе для завершения оценки запасов месторождения планируется бурение и испытание еще нескольких оценочных скважин, а также завершение сейсморазведочных работ 3D. На оставшейся территории Блока 10 планируется завершить сейсмические исследования 2D с целью определения дальнейших направлений геолого-разведочных работ.

На шельфе Камеруна в Западной Африке на проекте Этинде (ЛУКОЙЛ – 30%; New Age – 30%, оператор; EurOil – 20%; камерунская государственная компания Societe Nationale des Hydrocarbures – 20%) завершены бурением две поисково-оценочные скважины, уточнена площадь залежи, получен приток нефти и проведены работы по уточнению геологической модели и подсчету запасов.

## РАЗРАБОТКА И ДОБЫЧА



### ИТОГИ 2018 ГОДА

- Ввод в разработку трех новых месторождений на территории Российской Федерации
- Выход на проектную мощность месторождения им. В. Филановского и проектов в Узбекистане
- Начало бурения на второй очереди месторождения им. Ю. Корчагина на Каспии
- Рост добычи высоковязкой нефти в Тимано-Печоре на 24,8%
- Начало реализации программы повышения эффективности
- Замедление темпов падения добычи в Западной Сибири
- Начало эксплуатационного бурения на Балтике



### ПРИОРИТЕТЫ НА 2019 ГОД

- Каспий, месторождение им. В. Филановского – завершение строительных работ на блок-кондукторе третьей очереди; Ракушечное месторождение – работы по обустройству
- Балтика, месторождение D41 – ввод в эксплуатацию
- Тимано-Печора – продолжение работ по наращиванию добычи высоковязкой нефти
- Большехетская впадина – подготовка к вводу в опытно-промышленную эксплуатацию Южно-Мессояхского месторождения
- Ирак, Западная Курна-2 – работы по второму этапу разработки месторождения
- Реализация программы повышения эффективности

Группа «ЛУКОЙЛ» ведет добычу нефти и газа в шести странах мира. Основная деятельность осуществляется на территории пяти федеральных округов Российской Федерации – Северо-Западного (на территории Ненецкого автономного округа, Республики Коми и Калининградской области), Приволжского (на территории Пермского края и Республики Татарстан), Уральского (на территории Ямalo-Ненецкого автономного округа (ЯНАО) и Ханты-Мансийского автономного округа – Югры (ХМАО – Югры)) и Южного (на территории Волгоградской и Астраханской областей и Республики Калмыкия).

По итогам 2018 года добыча углеводородов Группы составила 2,3 млн барр. н.э. / сут, из которых 77,0% пришлись на жидкие углеводороды, а оставшиеся 23,0% – на природный и попутный нефтяной газ (ПНГ). Добыча Компании без учета проекта Западная Курна – 2 выросла на 3,8% по сравнению с 2017 годом, несмотря на внешние ограничения, в основном в результате опережающего развития газовых проектов в Узбекистане.

Капитальные затраты (включая неденежные операции) на разработку и добычу нефти и газа в 2018 году составили 338,6 млрд руб., что на 21,1% ниже, чем в 2017 году.

### Нефть

Добыча нефти за 2018 год без учета проекта Западная Курна – 2 составила 85,6 млн т, что соответствует уровню 2017 года.

В 2017–2018 годах объем и динамика суточной добычи нефти Группы «ЛУКОЙЛ» в основном определялись внешними ограничениями объемов добычи в соответствии с соглашением между Россией и ОПЕК. Во второй половине 2018 года, после изменения параметров ограничений, ЛУКОЙЛ оперативно нарастил добычу нефти в России благодаря эффективному управлению добычей на зрелых месторождениях.

На территории России в 2018 году ЛУКОЙЛ добывал 82,0 млн т нефти, что соответствует уровню 2017 года и составило 14,8% от общероссийского объема добычи в соответствии с данными ЦДУ ТЭК.

В рамках ограниченных суммарных объемов добычи нефти продолжился запланированный рост добычи на крупных высокопроизводительных месторождениях за счет дополнительного сокращения добычи на зрелых месторождениях Западной Сибири и Тимано-Печоры.

### Добыча углеводородов

тыс. барр. н.э. / сут

	2016	2017	2018	Изменение 2018/2017, %
<b>Всего углеводороды</b>	<b>2 276</b>	<b>2 269</b>	<b>2 347</b>	<b>3,4</b>
Жидкие углеводороды	1 875	1 804	<b>1 806</b>	0,1
Газ	401	465	<b>541</b>	16,2
<b>Всего углеводороды без учета проекта Западная Курна – 2</b>	<b>2 181</b>	<b>2 235</b>	<b>2 319</b>	<b>3,8</b>

В частности, были выведены на проектную мощность высокопроизводительные месторождения им. В. Филановского и Пяяхинское, запущена вторая очередь на месторождении им. Ю. Корчагина, увеличены объемы добычи высоковязкой нефти на Яргском и Усинском месторождениях в Тимано-Печоре. В результате доля вышеперечисленных высокопроизводительных месторождений в суммарной добыче Группы «ЛУКОЙЛ» без учета проекта Западная Курна – 2 составила в 2018 году 15%, что на три процентных пункта превышает уровень 2017 года. В течение года начата добыча нефти на трех новых месторождениях в Тимано-Печоре и Поволжье.

Добыча нефти по международным проектам без учета проекта Западная Курна – 2 составила 3,6 млн т, что на 4% ниже уровня предыду-

щего года. Основное негативное влияние на добычу оказало сокращение объемов компенсационной нефти по проектам, реализуемым на основе СРП в связи с ростом среднегодовой цены на нефть.

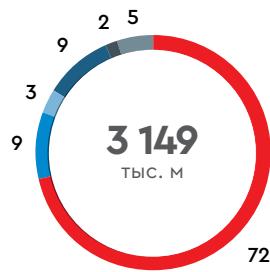
В 2018 году объем эксплуатационного бурения по Группе составил 3 149 тыс. м, снизившись на 2% после значительного роста в 2017 году. При этом в России объем проходки вырос на 1,2%, в основном за счет увеличения работ в Большехетской впадине Западной Сибири и на Каспии. В эксплуатацию всего введено 944 новые добывающие скважины, в частности в России – 870, из которых 32% пришлось на горизонтальные скважины. Действующий фонд нефтяных скважин, дающих продукцию, составил на конец отчетного года 30 тыс. шт.

## Газ

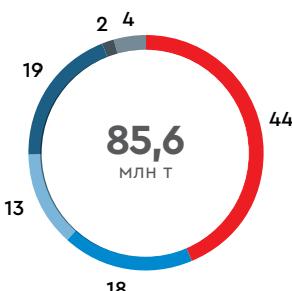
Добыча газа в 2018 году достигла 33,5 млрд куб. м, что на 16,2% выше уровня предыдущего года благодаря выходу на проектную мощность месторождений в Узбекистане.

Добыча газа в России в 2018 году составила 17,8 млрд куб. м, снизившись на 2,0% к уровню 2017 года. По международным проектам добыча газа выросла на 47,3% и составила 15,7 млрд куб. м. В результате доля международных проектов в суммарной добыче газа Компании увеличилась на 9,9 процентного пункта и достигла 46,9%

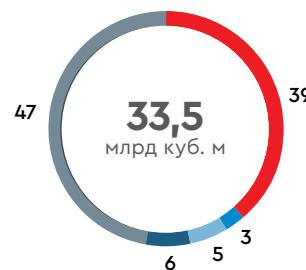
**Проходка  
в эксплуатационном  
бурении в 2018 году**  
%



**Структура добычи нефти  
без учета проекта Западная  
Курна – 2 в 2018 году**  
%



**Структура добычи газа  
в 2018 году**  
%



## ПРОЕКТЫ РОСТА

С учетом наличия масштабной ресурсной базы важнейшим приоритетом Компании является реализация новых проектов в целях увеличения объемов добычи. Данные проекты связаны как с разработкой новых месторождений, так и с интенсификацией добычи на зрелых месторождениях за счет применения современных технологий и увеличения объема эксплуатационного бурения и количества скважино-операций по повышению нефтеотдачи пластов.

### Северный Каспий

ЛУКОЙЛ является пионером освоения российского сектора дна Каспийского моря. Благодаря усилиям Компании в этом регионе было открыто 10 месторождений с суммарными начальными извлекаемыми запасами 1 млрд ТУТ (7 млрд барр. н.э.).

### Месторождение им. В. Филановского

Месторождение им. В. Филановского, открытое в 2005 году, – крупнейшее нефтяное месторождение в российском секторе дна Каспийского моря. В 2018 году добыча на месторождении достигла проектного уровня в 6 млн т нефти в год. Разработка месторождения ведется в три очереди.

Инфраструктура первой очереди включает райзерный блок, ледостойкую стационарную платформу, центральную технологическую платформу, платформу жилого модуля и головные береговые сооружения.

Вторая очередь обустройства месторождения состоит из ледостойкой стационарной платформы и платформы жилого модуля.

Третья очередь обустройства включает блок-кондуктор (мини-платформу).

Месторождение отличается уникальной геологией: высокая проницаемость коллектора позволяет достигать рекордных начальных дебитов.

В рамках второй очереди обустройства месторождения в 2018 году

запущена ледостойкая стационарная платформа, с которой пробурены и введены в эксплуатацию пять добывающих скважин. Из них три двуствольные скважины с интеллектуальным заканчиванием уровня ТАМЛ-5. Средняя глубина пробуренных скважин составляет более 3 тыс. м, длина горизонтальных секций – более 1 тыс. м. Средний начальный дебит одноствольных добывающих скважин составил 2,4 тыс. т/сут, а по двуствольным – 3 тыс. т/сут, что в 70 раз превышает средний дебит по прочим новым скважинам Компании.

В 2018 году на месторождении добыто 6,1 млн т нефти, что на 32% больше по сравнению с 2017 годом. По состоянию на конец отчетного года на месторождении пробурено 14 скважин (12 добывающих и две нагнетательные).

В рамках третьей очереди обустройства месторождения в 2018 году в море было установлено опорное основание блок-кондуктора, а на судостроительном предприятии в Астрахани велось строительство верхнего строения блок-кондуктора. На 2019 год запланированы его установка на опорное основание и начало буровых работ.

Инфраструктура месторождения им. В. Филановского обеспечивает существенный синергетический эффект для других каспийских проектов Компании. Например, продукцию Ракушечного месторождения планируется направлять на подготовку на центральную технологическую платформу месторождения им. В. Филановского и далее через КТК на экспорт. Месторождение им. Ю. Кувыкина также сможет использовать транспортную инфраструктуру месторождения им. В. Филановского.

### Месторождение им. Ю. Корчагина

Месторождение им. Ю. Корчагина, открытое в 2000 году, стало первым месторождением, запущенным ЛУКОЙЛом на Каспии. Добыча на месторождении началась в 2010 году.

Разработка месторождения ведется в две очереди. Первая очередь включает морскую ледостойкую стационарную платформу с буровым комплексом, платформу жилого модуля, а также морской перегрузочный комплекс, который использовался для отгрузки всей добываемой нефти до запуска инфраструктуры месторождения им. В. Филановского. В 2018 году начата программа дополнительного бурения на первой очереди месторождения, в рамках которой пробурены и введены одна добывающая скважина и два боковых ствола.

Вторая очередь обустройства включает блок-кондуктор, который был введен в эксплуатацию в отчетном году. В рамках второй очереди были пробурены и введены две добывающие скважины.

Начало бурения на второй очереди и реализация программы дополнительного бурения на первой очереди привели к росту среднесуточной добычи на месторождении начиная со второго квартала 2018 года.

### Месторождение Ракушечное

Месторождение Ракушечное, открытое в 2001 году, – третье месторождение, разрабатываемое Компанией на Каспии. Начало промышленной добычи нефти запланировано на 2023 год, проектный уровень добычи составляет 1,2 млн т.

В отчетном году было принято окончательное инвестиционное решение по проекту обустройства Ракушечного месторождения. Месторождение будет использовать инфраструктуру месторождения им. В. Филановского для подготовки продукции, что позволит достичь существенной экономии капитальных затрат. В 2018 году был выбран основной подрядчик, начата разработка рабочей документации, организовано проведение тендеров на поставку оборудования и материалов, начаты работы по изготовлению опорных оснований и металлоконструкций верхних строений.

## Балтика

ЛУКОЙЛ обладает уникальным опытом работы на Балтике. Здесь в 2004 году было введено в разработку первое морское месторождение Компании – Кравцовское. В 2015 году были открыты новые месторождения, с которыми связаны перспективы развития региона.

## Месторождение D41

В отчетном году начато эксплуатационное бурение на месторождении D41, расположенном вблизи береговой линии. Была закончена бурением первая горизонтальная скважина с отходом от вертикали почти на 7 км. Бурение велось с суши. Начало добычи запланировано на 2019 год.

## Месторождение D33

В 2018 году начаты разработка проектной документации по месторождению D33 и актуализация концепции развития шельфа Балтийского моря с целью ускорения ввода в разработку данного месторождения.

## Большехетская впадина (север Западной Сибири)

Месторождения Большехетской впадины – основа газодобычи Компании в России. На крупнейшем газовом месторождении Компании, Находкинском, введенном в эксплуатацию в 2005 году, добыча в 2018 году составила 5,4 млрд куб. м. На Пякяхинском месторождении, введенном в эксплуатацию в 2016 году, добыча составила 1,6 млн т нефти и газового конденсата и 3,9 млрд куб. м газа. На Южно-Мессояхском месторождении в отчетном году начаты работы по подготовке к вводу в опытно-промышленную эксплуатацию.

## Пякяхинское месторождение

Пякяхинское месторождение имеет сложное геологическое строение, обусловленное наличием газовых шапок и нефтяных оторочек, поэтому разработка основных объектов месторождения ведется с использованием

горизонтальных, в том числе многозабойных, скважин. Реализованный способ разработки нефтяной залежи многозабойными добывающими и горизонтальными нагнетательными скважинами уникален для месторождений в Российской Федерации и защищен патентом.

В 2018 году на месторождении обустроены четыре кустовые площадки, одна из них – нефтяная. Введено 19 нефтяных эксплуатационных скважин и три газоконденсатные. На конец 2018 года на месторождении в эксплуатации находились 31 газовая и 80 нефтяных скважин. Среднесуточный дебит одной газовой скважины составляет более 300 тыс. куб. м, нефтяной – более 50 т.

## Тимано-Печора

Тимано-Печорская нефтегазоносная провинция обладает значительным потенциалом роста добычи высоковязкой нефти. На высоковязкую нефть приходится 5,9% доказанных запасов углеводородов Группы, основная часть которых относится к Яргскому и Усинскому месторождениям. Разработка данных запасов стимулируется специальными налоговыми ставками.

## Яргское месторождение

Яргское месторождение – крупнейшее месторождение высоковязкой нефти Группы. Оно включает две основные разрабатываемые площади: Яргскую, на которой добыча ведется термошахтным способом, и Лыаельскую, где нефть добывается с помощью технологии встречного термогравитационного дренирования пласта (SAGD). Добыча на месторождении выросла в 2018 году на 50,7%, до 1 630 тыс. т.

На Яргской площади разработка ведется шахтным способом. Промышленное внедрение технологии строительства пологовосходящих подземных скважин длиной до 800 м позволило значительно сократить объемы и стоимость горнопроходческих работ и увеличить темп ввода

запасов в разработку. В отчетном году были введены 162 подземные скважины. В рамках реализации третьего этапа развития Яргской площади начато проведение тендров по выбору поставщиков оборудования и подрядных организаций на выполнение строительно-монтажных работ.

На Лыаельской площади разработка ведется по технологии SAGD в системе горизонтальных добывающих и паронагнетательных скважин с протяженностью стволов до 1 тыс. м. В отчетном году была введена 21 добывающая скважина SAGD.

На месторождении работает энергocентр «Ярга» мощностью 75 МВт, введенный в эксплуатацию в 2017 году, который обеспечивает энергетическую независимость производственных объектов Яргского месторождения. В 2018 году продолжена работа по наращиванию парогенерирующих мощностей: введены в эксплуатацию две парогенерирующие установки общей мощностью 175 т пара в час.

## Усинское месторождение

Пермокарбоновая залежь Усинского месторождения характеризуется высокой вязкостью нефти и разрабатывается с применением тепловых методов воздействия. Добыча нефти на пермокарбоновой залежи в 2018 году выросла на 12,9% и составила 2 648 тыс. т благодаря вводу 68 добывающих скважин, оптимизации технологии пароциклического воздействия и эффективному вовлечению в разработку запасов краевых частей залежи.

За счет внедрения системы раздельных сервисов была достигнута рекордная коммерческая скорость бурения, рост которой составил более 30%. Так же подтверждена эффективность бурения скважин малого диаметра с достижением экономии затрат более чем на 10%. Масштабирование данной технологии позволит достичь существенной экономии капитальных расходов с учетом значительного количества скважин, запланированных к бурению на данном месторождении.

На месторождении работает энергоснабжающий центр «Уса» мощностью 100 МВт, введенный в эксплуатацию в 2016 году, который обеспечивает энергетическую независимость производственных объектов Усинского месторождения, а также месторождений Денисовской впадины. В 2018 году на месторождении введены в эксплуатацию три парогенерирующие установки общей мощностью 60 т пара в час.

В соответствии с дорожной картой развития пермокарбоновой залежи Усинского месторождения в 2018 году завершено строительство двух котлов-utiлизаторов общей тепловой мощностью 63 Гкал·ч. Ввод котлов в эксплуатацию запланирован на 2019 год. На территории энергоснабжающего центра «Уса» завершены основные строительно-монтажные работы на установке подготовки рабочего агента (горячей воды) для обеспечения потребности в теплоносителе. Запуск данной установки позволит увеличить нефтеотдачу за счет стабилизации и последующего восстановления пластового давления.

### Западная Сибирь (без учета Большегечетской впадины)

Западная Сибирь является основным регионом добычи нефти Компанией (41,1% добычи нефти Группой «ЛУКОЙЛ», а также ее основной ресурсной базой (49,1% доказанных запасов нефти Группы «ЛУКОЙЛ»).

### Имилорское месторождение

Имилорское месторождение имеет значительный геологический потенциал, а наличие в непосредственной близости развитой инфраструктуры позволило подготовить месторождение к промышленной эксплуатации в максимально сжатые сроки (около трех лет). Более 70% запасов месторождения отнесено к категории

трудноизвлекаемых (с проницаемостью менее двух миллиардс), что позволяет применять специальные налоговые ставки. Учитывая сложную и многопластовую структуру месторождения, на нем задействован широкий спектр современных технологий строительства и заканчивания скважин.

Применение современных подходов, обеспечивающих эффективное освоение трудноизвлекаемых запасов, а также мероприятия по оптимизации расходов позволили увеличить проектный уровень добычи нефти на месторождении до 2,5 млн т нефти в год. В 2018 году добыча нефти на месторождении выросла на 31%, до 783 тыс. т, благодаря вводу 67 добывающих и 26 нагнетательных скважин.

### Месторождение им. В. Виноградова

Месторождение им. В. Виноградова расположено в пределах двух лицензионных участков – Большого и Ольховского. Оно имеет сложную геологию с преобладанием низкопроницаемых коллекторов, поэтому его разработка осуществляется с применением уникальных технологий и стимулируется специальными налоговыми ставками. В отчетном году добыча на месторождении выросла на 15%, до 352 тыс. т, было введено 20 добывающих и шесть нагнетательных скважин.

В 2018 году месторождение находилось на завершающей стадии опытно-промышленных работ по тестированию уникальной для России системы разработки с применением горизонтальных скважин с МГРП как для добычи нефти, так и для организации системы поддержания пластового давления. Фактические результаты подтверждают эффективность системы. Велась подготовка к переводу месторождения на стадию промышленной разработки.

### Международные проекты

#### Узбекистан

На Узбекистан по итогам 2018 года пришлось 39,5% газа, произведенного Группой, или 84,3% от объемов зарубежной газодобычи Компании. Добыча газа в Узбекистане составила 13,4 млрд куб. м (в доле Группы), что на 66,6% выше уровня 2017 года. В Узбекистане Компания реализует два газовых проекта – Кандым и Гиссар.

В отчетном году в рамках проекта Кандым с опережением запланированного срока почти на полгода был запущен Кандымский газоперерабатывающий комплекс (ГПК) мощностью 8 млрд куб. м – один из крупнейших в Центральной Азии. Ранний запуск комплекса позволил во второй половине 2018 года вывести среднесуточную добычу газа в Узбекистане на проектный уровень, эквивалентный около 14,5 млрд куб. м в год в доле ЛУКОЙЛа. ГПК позволяет получать из природного газа с высоким содержанием серы товарный газ, стабильный газовый конденсат и товарную серу. В состав комплекса входят первая и вторая технологические линии, объекты внешнего электро- и водоснабжения, система добычи и сбора газа и экспортный газопровод, а также вахтовый городок, пожарное депо и другие объекты.

По проекту Гиссар добыча газа поддерживалась на проектном уровне 4,3 млрд куб. м в год в доле ЛУКОЙЛа, достигнутом в 2017 году с вводом основных объектов обустройства.

## ТЕХНОЛОГИИ

ЛУКОЙЛ активно развивает и внедряет современные технологии в целях обеспечения наиболее полного извлечения углеводородов и оптимизации производственных процессов и технических решений. Результатом является повышение операционной эффективности, снижение расходов, вовлечение в разработку новых запасов, повышение коэффициента извлечения нефти, создание новых продуктов. В Компании реализуется программа опытно-промышленных работ, основная задача которой – инновационное развитие Компании на базе внедрения новейших разработок и технологий. Новые технологии позволяют существенно увеличивать извлекаемые запасы и добчу нефти, вовлекать в промышленную разработку запасы высоковязкой нефти, запасы в низкопроницаемых коллекторах и трудноизвлекаемые запасы на поздней стадии разработки месторождений.

### Высокотехнологичное бурение

В 2018 году на месторождениях Компании введено 275 горизонтальных скважин со средним дебитом 66 т/сут, включая 125 скважин с многозонным ГРП. Доля горизонтальных скважин в суммарном количестве скважин, введенных в отчетном году на российских активах Группы, составила 32%, увеличившись на четыре процентных пункта по сравнению с 2017 годом. Более 70% горизонтальных скважин Компании было пробурено в Западной Сибири.

### Повышение нефтеотдачи пластов

В 2018 году 27% нефти Компании в России было добто за счет технологий повышения нефтеотдачи пласта (ПНП), примененных в отчетном и предыдущих годах. ЛУКОЙЛ применяет физические, химические, гидродинамические и тепловые методы воздействия на продуктивные пласты. В 2018 году были выполнены операции ПНП на 9,7 тыс. скважин, что на 12,7% больше, чем в 2017 году. Основной объем (13,2 млн т) дополнительной добчи получен за счет применения физических методов.

К высокоэффективным методам ПНП относится бурение боковых стволов на существующих скважинах. В отчетном году продолжилось активное использование этого метода. Так, на месторождениях Группы в России в 2018 году пробурено 210 боковых стволов. С учетом боковых стволов, пробуренных в предыдущие годы, дополнительная добча нефти в 2018 году составила 5,7 млн т. Высокая эффективность этого метода в первую очередь обусловлена подготовкой научно обоснованных мини-проектов с применением гидродинамического моделирования и повышением точности прогнозирования геологического строения и структуры запасов на участках бурения боковых стволов.

### Структура дополнительной добчи, полученной от применения технологий ПНП<sup>1</sup> в 2018 году



### Доля дополнительной добчи от методов ПНП в суммарной добче в регионе<sup>1</sup> в 2018 году



<sup>1</sup> С учетом переходящего эффекта.

### Скважины малого диаметра

Освоенная в Предуралье практика строительства скважин малого диаметра в 2018 году опробована в Западной Сибири и Республике Коми, где завершено бурением девять скважин. В Поволжье и на территории Республики Татарстан в отчетном году было пробурено 24 скважины малого диаметра. Всего в 2018 году в России Группой было пробурено 48 скважин малого диаметра. Малый диаметр скважин позволяет сократить затраты на строительство и в результате вовлечь в разработку дополнительные запасы нефти. Средняя экономия расходов по сравнению со стандартными скважинами составила более 30%, а на некоторых объектах – до 50%. Использование скважин малого диаметра позволяет также сократить затраты на обустройство кустов. Данная технология обладает большим потенциалом, и план на ближайшие годы предусматривает существенное увеличение количества таких скважин.

Работая над дальнейшим повышением эффективности, в 2018 году Компания апробировала скважины малого диаметра по упрощенной технологии в Пермском крае. Были закончены строительством четыре скважины; в результате применения упрощенной технологии средняя коммерческая скорость бурения выросла на 10% по сравнению со строительством стандартных скважин малого диаметра.

### Скважины трехколонной конструкции

В Западной Сибири Компания успешно развивает технологию строительства горизонтальных скважин трехколонной конструкции. Применение данной технологии сокращает сроки строительства в среднем на 40% (а в некоторых случаях – в два раза), а затраты – примерно на 15% по сравнению с горизонтальными скважинами стандартной четырехколонной конструкции.

В 2018 году в Западной Сибири была пробурена горизонтальная скважина по трехколонной конструкции за рекордно короткий срок – 8,7 сут.

Всего в 2018 году были пробурены 43 горизонтальные скважины по трехколонной конструкции. В среднесрочной перспективе планируется существенно увеличить количество таких скважин.

Также в 2018 году по данной конструкции пробурены три многозабойные скважины с тремя разветвленными горизонтальными участками. Продолжительность полного цикла бурения и крепления одной из многозабойных скважин составила 14,4 сут.

### Трудноизвлекаемые запасы

В 2018 году продолжилась работа по поиску и внедрению оптимальных технологий разработки трудноизвлекаемых запасов, в первую очередь в Западно-Сибирском регионе. Примером успешной работы в данном направлении может служить Имилорское месторождение, на котором Компания приступила к промышленному внедрению таких технологий разработки, как бурение многозабойных скважин с горизонтальными окончаниями и многозонным ГРП. Добыча нефти на месторождении в 2018 году выросла на 31%.

На месторождении им. В. Виноградова завершено разбуривание опытных участков системой горизонтальных добывающих и нагнетательных скважин с различными вариантами размещения и заканчивания. На месторождении впервые в России апробирована и успешно применяется технология бурения горизонтальных скважин с уникальным дизайном заканчивания горизонтальных стволов длиной более 2 тыс. м и количеством портов ГРП до 16 единиц.

### Высоковязкая нефть

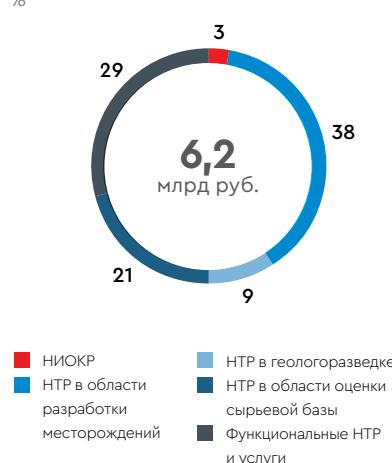
Компания активно применяет технологии добычи высоковязкой нефти. Наибольший опыт освоения запасов высоковязкой нефти накоплен в Тимано-Печоре, где Группа осуществляет разработку Яргского месторождения и пермокарбоновой залежи Усинского месторождения. В 2018 году на месторождениях было добыто 4,3 млн т высоковязкой нефти, что на 25% выше уровня предыдущего года. При добыче используются термические методы увеличения нефеотдачи пласта.

В 2018 году на пермокарбоновой залежи Усинского месторождения проводились работы по совершенствованию технологии пароциклической обработки скважин в краевой зоне залежи, впервые опробованной в 2017 году. Кроме того, в 2018 году на Усинском месторождении впервые была апробирована технология бурения скважин малого диаметра.

### Научно-технические работы

В Компании реализуется программа научно-технических работ, основные задачи которой – методологическое и методическое обеспечение и инновационное развитие Компании на базе внедрения новейших разработок и технологий передового мирового опыта и лучших практик вовлечения трудноизвлекаемых запасов.

### Структура затрат на научно-технические работы в 2018 году



На перерабатывающих заводах Группы основные усилия сосредоточены на повышении энергетической и экономической эффективности. В рамках программы научно-технических работ (НТР) ведется также сотрудничество с нефтяными вузами.

В Компании действуют крупные научно-исследовательские центры по направлениям деятельности: в бизнес-сегменте «Геологоразведка и добыча» – три института, в бизнес-сегменте «Переработка, торговля и сбыт» – один институт:

- ВолгоградНИПИморнефть – генеральный проектировщик Группы в области обустройства морских нефтегазовых месторождений;
- КогалымНИПИнефть – один из ведущих научно-исследовательских и проектных центров в России по проектированию строительства скважин, отвечает за научное обеспечение деятельности Компании в Западной Сибири;
- ПермНИПИнефть – обеспечивает научное сопровождение Группы в Предуралье и Тимано-Печоре, в том числе специализируется на технологиях добычи высоковязкой нефти;
- ЛУКОЙЛ-Нижегородниенефтепроект – генеральный проектировщик Группы в бизнес-сегменте «Переработка, торговля и сбыт».

В 2018 году в рамках программы НИОКР в бизнес-сегменте «Разведка и добыча» велись исследования по совершенствованию технологий бурения, разработке месторождений, повышению нефеотдачи пластов, разработке трудноизвлекаемых запасов. В бизнес-сегменте «Переработка, торговля и сбыт» велись исследования в области разработки современной смазочной и нефтехимической продукции, моторных масел, присадок, растворителей, очистителей и т. д., модернизации технологической схемы производства битумов и оптимизации работы установок очистки углеводородов в целях снижения воздействия на окружающую среду.

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Развитие технологий и автоматизация бизнес-процессов все больше зависит от цифровизации данных, создающей значительные конкурентные преимущества в условиях динамично меняющейся внешней среды.

В отчетном году Совет директоров Компании утвердил функциональную программу «Информационная стратегия Группы «ЛУКОЙЛ», ядром которой является цифровизация бизнес-процессов Компании с целью повышения эффективности. Информационная стратегия является неотъемлемой частью долгосрочной программы стратегического развития на 2018–2027 годы и включает около 100 инициатив.

В рамках реализации информационной стратегии в 2018 году ЛУКОЙЛ проводил работу по формированию программ цифрового развития по бизнес-сегментам.

### Цифровизация в бизнес-сегменте «Геологоразведка и добыча»

Программы цифрового развития в бизнес-сегменте «Разведка и добыча» направлены в первую очередь на увеличение добычи нефти, снижение операционных затрат и повышение эффективности разработки месторождений.

Одним из успешных примеров цифровизации в 2018 году стало тестирование на пилотных участках зрелых нефтяных месторождений Западной Сибири нейронных сетей для управления заводнением. По итогам тестирования подтверждена эффективность данной технологии.

Важным проектом в области цифровизации является внедрение концепции интеллектуального месторождения.

### Интеллектуальное месторождение

Концепция интеллектуального месторождения (LIFE-Field) заключается в интеграции процессов управления месторождением на основе автоматизированных компьютерных систем

и высокотехнологичных систем сбора данных. Концепция покрывает полный производственный цикл развития проекта – от стадии поиска и разведки до завершения разработки – и включает такие блоки, как интегрированное моделирование, интегрированное планирование, центр интегрированных операций и др. Концепция имеет большой потенциал для оптимизации операционных процессов в целях увеличения добычи и снижения затрат. Основным источником для такой оптимизации служит идентификация узких мест с последующим эффективным устранением. Например, существенный эффект дает повышение координации геологического моделирования и моделирования обустройства месторождения инфраструктурой.

На конец 2018 года построено 29 интегрированных моделей месторождений, расположенных в различных регионах деятельности Компании. Добыча на таких месторождениях в 2018 году составила 29% от суммарной добычи углеводородов Группы «ЛУКОЙЛ».

Применение концепции интеллектуального месторождения к месторождениям на ранних стадиях освоения показывает высокую эффективность. Одним из примеров может служить месторождение им. В. Филановского, по которому на фазе реализации с использованием интегрированной модели эффективно корректировались решения по размещению и конструкции эксплуатационных скважин. Это позволило в рекордно короткие сроки – менее двух лет – вывести месторождение на проектную мощность.

На месторождении им. Ю. Корчагина на Каспии концепция интеллектуального месторождения применяется с 2015 года. На основании результатов применения данной концепции в 2018 году в дополнение к уже эксплуатируемым гидравлическим системам интеллектуального заканчивания впервые была апробирована сверхсовременная электрическая система. Она позволяет более гибко управлять притоком отдельных зон скважины и оперативно блокировать возможные прорывы газа из газовой шапки месторождения.

Преимущества, обеспечиваемые применением новейших систем заканчивания, открывают широкие возможности по управлению разработкой, в том числе недоступное ранее проактивное управление дренированием коллектора, основанное на поинтервальных гидродинамических исследованиях во время добычи в режиме реального времени.

### Цифровизация в бизнес-сегменте «Переработка, торговля и сбыт»

Программы цифрового развития в бизнес-сегменте «Переработка, торговля и сбыт» направлены в основном на повышение эффективности и надежности оборудования, качества обслуживания клиентов и уровня контроля воздействия на окружающую среду.

В 2018 году в бизнес-сегменте «Переработка, торговля и сбыт» реализовался ряд успешных проектов в области цифровизации. Например, на Пермском НПЗ было внедрено решение по оптимизации распределения энергетических потоков с целью повышения энергоэффективности.

### Цифровизация в бизнес-сегменте «Корпоративный центр»

Программы цифрового развития в бизнес-сегменте «Корпоративный центр» в основном направлены на повышение скорости и эффективности принятия управленческих решений, производительности труда, автоматизацию процессов управления персоналом и организационного развития, а также снижение рисков кибератак.

В 2018 году Компания внедряла технологии роботизации рутинных операций в Пермском учетном региональном центре Компании, а также в зарубежных организациях Группы «ЛУКОЙЛ».

# ПЕРЕРАБОТКА, ТОРГОВЛЯ И СЫТ

## МАКРОЭКОНОМИКА

Маржа среднего НПЗ в европейской части России в 2018 году снизилась на 29% по сравнению с 2017 годом и составила чуть больше 3 долл./барр. Негативное влияние на показатель оказали такие факторы, как снижение маржи переработки в Европе, более высокие ставки акцизов на моторное топливо с января по май 2018 года, а также отставание оптовых цен внутреннего рынка

от экспортного паритета. При этом позитивное влияние на маржу оказали рост дифференциала между экспортными пошлинами на нефть и нефтепродукты в результате повышения цен на нефть, а также пониженные акцизы с июня по декабрь 2018 года.

Средняя маржа переработки по российским заводам Группы существенно превышала маржу среднего

НПЗ в европейской части России благодаря более высокой доле светлых нефтепродуктов в структуре производимой продукции, а также низкой доле мазута и вакуумного газоилья.

Маржа эталонного НПЗ в Европе в 2018 году снизилась на 11% по сравнению с 2017 годом, главным образом по причине ухудшения спредов на бензины и мазут.

### Акцизы на нефтепродукты в России руб./т

	2016	2017	2018	Изменение 2018/2017, %
Автомобильный бензин				
ниже Евро-5	12 454	13 100	<b>13 100</b>	0,0
Евро-5	9 484	10 130	<b>9 454</b>	-6,7
Дизельное топливо	5 009	6 800	<b>6 492</b>	-4,5

### Ставки экспортной пошлины на нефтепродукты в доле от пошлины на нефть %

	2016	2017	2018	Изменение 2018/2017, %
Автомобильный бензин	61	30	<b>30</b>	0
Дизельное топливо	40	30	<b>30</b>	0
Мазут и вакуумный газоиль	82	100	<b>100</b>	0
Прямогонный бензин	71	55	<b>55</b>	0

## НЕФТЕПЕРЕРАБОТКА



### ИТОГИ 2018 ГОДА

- Начало строительства комплекса замедленного коксования на Нижегородском НПЗ
- Начало строительства установки изомеризации на Нижегородском НПЗ
- Продолжение реализации программ повышения эффективности и оптимизации затрат
- Проработка плана мероприятий по оптимизации структуры производства нефтепродуктов в связи с новыми глобальными требованиями Международной морской организации к содержанию серы в судовом топливе (МАРПОЛ), вступающими в силу с 2020 года

В Группу «ЛУКОЙЛ» входят четыре НПЗ в России (в Перми, Волгограде, Нижнем Новгороде и Ухте), три НПЗ в Европе (в Италии, Румынии, Болгарии). Компания также принадлежит 45%-ная доля в НПЗ в Нидерландах. Суммарная мощность НПЗ составляет 84,6 млн т.

По итогам 2018 года переработка нефтяного сырья на собственных НПЗ Группы практически не изменилась по сравнению с 2017 годом и составила 67,3 млн т или 77% от объема добычи нефти Компании в 2018 году. На российские НПЗ пришлось 64% суммарных объемов переработки.

### Российские НПЗ

Объем переработки нефтяного сырья на российских НПЗ Группы в 2018 году остался на уровне 2017 года и составил 43,2 млн т. Капитальные затраты на российских НПЗ Группы составили в 2018 году 45 млрд руб., что на 76,9% выше уровня 2017 года. Увеличение в основном связано с началом строительства новых установок на Нижегородском НПЗ.

В 2018 году на Нижегородском НПЗ начато строительство комплекса замедленного коксования. Мощность комплекса по сырью составляет 2,1 млн т в год. Сырьем для комплекса станут тяжелые остатки нефтепереработки, а основными видами

продукции – дизельное топливо, прямогонный бензин и газовые фракции, а также темные нефтепродукты – вакуумный газойль и кокс. Строительство комплекса и связанные с ним оптимизационные мероприятия позволят увеличить выход светлых нефтепродуктов на Нижегородском НПЗ более чем на 10 процентных пунктов. Увеличение мощности вторичной переработки наряду с оптимизацией загрузки завода позволит сократить выпуск мазута на 2,7 млн т в год. В 2018 году по данному проекту были заключены ЕРС-контракты с подрядчиками, а также начата подготовка свайного поля и фундаментов установок комплекса.

Вторым проектом, направленным на увеличение производства высококачественной продукции на Нижегородском НПЗ, является строительство установки изомеризации, которая позволит нарастить производство автомобильных бензинов. В 2018 году заключен ЕРС-контракт с подрядчиком, а также начата подготовка к активной фазе строительства установки.

В 2018 году на российских НПЗ Компании велась работа по разработке и производству новых видов продукции. В частности, Волгоградским НПЗ разработана технология производства низкосернистого темного судового топлива, отвечающего перспективным требованиям МАРПОЛ.



### ПРИОРИТЕТЫ НА 2019 ГОД

- Работы по строительству комплекса замедленного коксования и установки изомеризации на Нижегородском НПЗ
- Продолжение реализации программ повышения эффективности и оптимизации затрат
- Продолжение реализации комплексных программ повышения надежности

В отчетном году продолжилась работа по увеличению глубины переработки за счет применения альтернативного сырья и дозагрузки вторичных процессов, в том числе за счет углубления межзаводской интеграции. В частности, объем кросс-поставок между заводами Группы в 2018 году составил 1,6 млн т. В 2018 году на Пермском НПЗ введена в эксплуатацию инфраструктура для приема мазута, что позволило увеличить загрузку установок замедленного коксования и повысить межзаводскую оптимизацию внутри Группы.

Ввод новых перерабатывающих установок в 2015–2016 годах и оптимизация загрузки вторичных процессов позволили значительно повысить глубину переработки, снизив долю мазута с 22% в 2014 году до 11% в 2018 году.

В отчетном году выход светлых нефтепродуктов (без мини-НПЗ) составил 69,3% (69,2% в 2017 году). Глубина переработки (без мини-НПЗ) достигла 88,0%

(86,7% в 2017 году). Выпуск мазута и вакуумного газойля сократился на 4% по сравнению с 2017 годом, в основном благодаря снижению выработки данных нефтепродуктов на Волгоградском и Ухтинском НПЗ.

### Европейские НПЗ

Объем переработки на европейских НПЗ Группы в 2018 году не изменился и составил 24,1 млн т. Рост объемов переработки на заводах в Италии и Румынии компенсировал снижение на НПЗ в г. Бургас (Болгария), которое обусловлено плановым ремонтом завода.

В 2018 году в связи с изменением рыночной конъюнктуры была изменена структура загрузки ряда европейских НПЗ: заводы снизили переработку нефти и увеличили переработку темных нефтепродуктов по причине снижения их стоимости относительно стоимости нефти. Данный

фактор наряду с плановым ремонтом на НПЗ в Болгарии стал причиной снижения выхода светлых нефтепродуктов на европейских НПЗ до 72,8% (75,1% в 2017 году). Снижение показателя было частично компенсировано оптимизацией корзины сырья на НПЗ Zeeland.

Капитальные затраты на европейских НПЗ Группы составили в 2018 году 12 млрд руб., увеличившись на 25,8% по сравнению с 2017 годом. Рост связан с ослаблением рубля и проведением плановых капитальных ремонтов на НПЗ в Болгарии и Италии.

### Переработка нефтяного сырья и выпуск нефтепродуктов на НПЗ Группы «ЛУКОЙЛ»

	2016	2017	2018	Изменение 2018/2017
<b>Переработка нефтяного сырья, тыс. т</b>	<b>66 061</b>	<b>67 240</b>	<b>67 316</b>	<b>0,1%</b>
<b>Выпуск нефтепродуктов, тыс. т</b>	<b>62 343</b>	<b>63 491</b>	<b>63 774</b>	<b>0,4%</b>
Выход светлых, %	67	71	71	–
Глубина переработки, %	85	87	88	1 п. п.
Индекс Нельсона	8,8	8,8	8,8	–

### Структура выпуска нефтепродуктов

в % от переработки нефтяного сырья



## ПРОИЗВОДСТВО И РЕАЛИЗАЦИЯ МАСЕЛ



### ИТОГИ 2018 ГОДА

- Рост объема продаж фирменных масел и перспективной линейки масел на 2 и 12% соответственно
- Старт программы совместных разработок с ведущими мировыми производителями автомобилей и промышленного оборудования
- Сертификация заводов в России, Австрии и Финляндии по обновленному международному стандарту автомобильной промышленности IATF 16949
- Производственная площадка в Перми успешно прошла аудит по стандарту Ассоциации немецкой автомобильной промышленности VDA 6.3
- Запуск фирменных онлайн-магазинов и выход на международные электронные торговые площадки
- Открытие инновационного центра отгрузки смазочных и битумных материалов в Волгограде
- Выход на рынки Западной и Северной Африки

Группа «ЛУКОЙЛ» производит масла на семи собственных производственных площадках, двух совместных предприятиях и 25 привлеченных заводах. Российские площадки включают производство масел полного цикла на Пермском и Волгоградском НПЗ, а также смешение масел на заводе в Тюмени и производство смазок в рамках совместного с ОАО «РЖД» предприятия ИНТЕСМО в Волгограде. За рубежом производственные активы представлены собственными заводами в Румынии, Финляндии, Турции и Австрии, а также совместным предприятием по производству присадок ЛПК-НАФТАН в Беларусь.

Под управлением Группы «ЛУКОЙЛ» в 2018 году выпускалось около 45% от общероссийского производства масел. Объем производства масел Группы (полный цикл) в 2018 году составил 961 тыс. т, объем продаж фирменных масел – 594 тыс. т, что на 2% выше по сравнению с 2017 годом.

ЛУКОЙЛ осуществляет продажи масел и смазок более чем в 100 странах. Одна из основных задач Группы – развитие продуктового ассортимента, соответствующего современным

требованиям. В 2018 году было разработано более 60 новых марок масел, в их числе моторные, трансмиссионные и индустриальные масла, продукты для оригинальных производителей оборудования (OEM), а также смазочно-охлаждающие и технические жидкости. Ассортимент продуктового портфеля превысил 700 наименований. Потребителями масел ЛУКОЙЛА в 2018 году были все российские заводы иностранных автопроизводителей, производящих сборку и заливку в двигатели: Volkswagen, Ford, Renault, MAN и др. В 2018 году дан старт масштабной программе совместных разработок с ведущими мировыми производителями автомобилей и промышленного оборудования. В рамках программы начата разработка более 20 перспективных продуктов. Производственная площадка в Перми в 2018 году успешно прошла аудит по стандарту Ассоциации немецкой автомобильной промышленности VDA 6.3. Обладатели данного сертификата становятся приоритетными поставщиками при размещении заказов, связанных с производством новых моделей машин немецких концернов.

### Производство и смешение масел

тыс. т

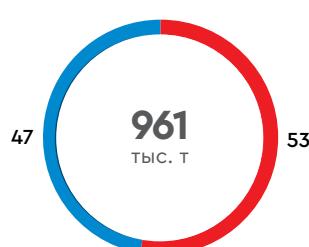
	2016	2017	<b>2018</b>	Изменение 2018/2017, %
Полный цикл производства масел	917	998	<b>961</b>	-3,7
Смешение масел из готовых компонентов	118	128	<b>131</b>	2,1

### ПРИОРИТЕТЫ НА 2019 ГОД

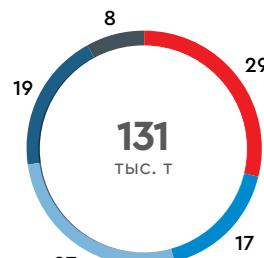
- Ввод в эксплуатацию завода смазочных материалов в Казахстане
- Увеличение доли продукции с высокой добавленной стоимостью
- Открытие научно-исследовательского центра по индустриальным смазочным материалам и спецпродуктам на базе исследовательского центра ИНТЕСМО

Крупнейший в России завод по выпуску смазок ИНТЕСМО (СП ЛУКОЙЛа и РЖД), открытый в 2014 году, увеличил выпуск продукции на 25%. На территории завода создан не имеющий аналогов в России инженерный центр, где разрабатываются и тестируются смазочные материалы. За три года работы центр освоил порядка 200 методов испытания пластичных смазок и масел, разработал и поставил на производство 115 видов смазок, многие из которых превзошли по рабочим характеристикам импортные аналоги. В 2019 году на базе исследовательского центра ИНТЕСМО планируется открытие научно-исследовательского центра по разработке индустриальных смазочных материалов и спецпродуктов.

### Производство масел (полный цикл) в 2018 году %



### Смешение масел из готовых компонентов в 2018 году %



## ГАЗОПЕРЕРАБОТКА



### ИТОГИ 2018 ГОДА

- Рост объемов переработки за счет увеличения загрузки комплекса Ставролен



### ПРИОРИТЕТЫ НА 2019 ГОД

- Максимизация синергии от вертикальной интеграции за счет повышения использования ПНГ, производства жидкого углеводородов и товарного газа и обеспечения генерирующих активов Группы сырьем

Группа «ЛУКОЙЛ» осуществляла переработку газа и ШФЛУ на трех газоперерабатывающих заводах в Западной Сибири, Тимано-Печоре и Поволжье, а также на Пермском НПЗ и на площадке нефтехимического комплекса Ставролен в Ставропольском крае. Заводы Группы обеспечивают переработку добываемого ЛУКОЙЛом ПНГ для производства из него жидкого углеводородов и товарного газа.

В 2018 году объем переработки газа был увеличен на 6,7%, до 4,3 млрд куб. м, в основном благодаря росту загрузки

комплекса Ставролен, а также увеличению переработки на Пермском НПЗ и Коробковском ГПЗ.

В 2018 году выработка сжиженных углеводородных газов и жидкого углеводородов на газоперерабатывающих заводах Группы составила 1,7 млн т, увеличившись на 4,1% по сравнению с 2017 годом благодаря росту производства на Пермском НПЗ. Производство товарного газа в 2018 году составило 2,6 млрд куб. м, что на 5,9% больше по сравнению с 2017 годом в связи с увеличением выработки на комплексе Ставролен.

## Переработка газа

млн куб. м

	2016	2017	2018	Изменение 2018/2017, %
<b>Всего</b>	<b>3 901</b>	<b>4 038</b>	<b>4 308</b>	<b>6,7</b>
Локосовский ГПЗ	953	1 497	<b>1 454</b>	-2,9
Газоперерабатывающее производство Пермского НПЗ	1 134	1 162	<b>1 211</b>	4,3
Коробковский ГПЗ	418	362	<b>383</b>	5,9
Усинский ГПЗ	137	161	<b>149</b>	-7,2
Газоперерабатывающее производство Ставролен	1 259	856	<b>1 110</b>	29,8

## НЕФТЕХИМИЯ



### ИТОГИ 2018 ГОДА

- Завершена реконструкция производства полиэтилена, увеличена мощность реакторов полимеризации этилена до 40 т/ч на комплексе Ставролен
- Увеличены мощности по производству нитрила акриловой кислоты и цианида натрия на предприятии Саратоворгсинтез

Группа «ЛУКОЙЛ» производит нефтехимическую продукцию на двух заводах в России, а также на НПЗ в Италии и Болгарии. Компания выпускает большую номенклатуру полимерных материалов, продукцию органического синтеза и прочие продукты нефтехимии. ЛУКОЙЛ удовлетворяет значительную часть внутрироссийского спроса на ряд нефтехимических товаров, одновременно являясь крупным экспортером нефтехимической продукции более чем в 30 стран мира.

В 2018 году объем производства нефтехимической продукции увеличился на 6,4%, до 1,2 млн т, в основном по причине роста производства товарной продукции на комплексе Ставролен.

В 2018 году завершен проект реконструкции производства полиэтилена на комплексе Ставролен, который позволил расширить выпуск премиальных марок полиэтилена высокой плотности. В частности, освоено производство современных трубных марок бимодального полиэтилена.

В 2018 году Компания завершила основную часть работ по ТЭО проекта комплекса полипропилена на Нижегородском НПЗ. Концепция проекта предусматривает реконструкцию действующих установок катализитического крекинга с целью увеличения выхода пропиленовой фракции. Также велась работа над ТЭО строительства комплекса по производству стирола на Нижегородском НПЗ. Концепция комплекса заключается в использовании в качестве сырья этилена из топливного газа каталитического крекинга и бензола с установки риформинга.



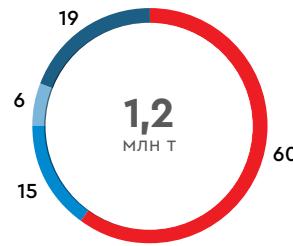
### ПРИОРИТЕТЫ НА 2019 ГОД

- Завершение ТЭО и начало проектных работ по развитию нефтехимических производств на НПЗ Группы
- Завершение модернизации печей пиролиза на комплексе Ставролен

Основные перспективы в сегменте нефтехимии связаны с развитием производства нефтегазохимической продукции на существующих площадках с монетизацией имеющегося сырья.

### Производство нефтехимической продукции в 2018 году

%



■ Ставролен      ■ НПЗ в Бургасе  
■ Саратоворгсинтез      ■ НПК ISAB

### Выпуск нефтехимической продукции

	2016	2017	2018	Изменение 2018/2017
<b>Выпуск товарной продукции, тыс. т</b>	<b>1 270</b>	<b>1 171</b>	<b>1 246</b>	<b>6,4%</b>
Полимеры и мономеры, %	34,8	34,8	<b>37,4</b>	2,6 п. п.
Продукты органического синтеза, %	39,9	40,4	<b>36,1</b>	-4,3 п. п.
Продукты пиролиза, %	25,1	24,6	<b>26,4</b>	1,8 п. п.
Прочее, %	0,1	0,2	<b>0,2</b>	-

## ЭНЕРГЕТИКА



### ИТОГИ 2018 ГОДА

- Ввод в эксплуатацию первого гидроагрегата в рамках реконструкции Белореченской ГЭС
- Ввод в эксплуатацию пяти парогенерирующих установок на Яргском и Усинском месторождениях



### ПРИОРИТЕТЫ НА 2019 ГОД

- Завершение реконструкции Белореченской ГЭС с вводом в эксплуатацию второго гидроагрегата мощностью 24 МВт
- Ввод в эксплуатацию парогенерирующих установок на Яргском и Усинском месторождениях
- Строительство ГТЭС мощностью 16 МВт для покрытия потребностей в электроэнергии ряда месторождений в Предуралье

Сектор энергетики Компании представлен полной вертикально интегрированной цепочкой – от генерации до передачи и реализации тепловой и электрической энергии для внешних потребителей (комерческая генерация) и собственных нужд (обеспечивающая генерация). Суммарная электрическая мощность организаций Группы составляет 6,2 ГВт, из них 74% – коммерческая генерация, 26% – обеспечивающая. Наличие энергетических мощностей в портфеле активов Группы позволяет повысить уровень вертикальной интеграции, а также обеспечить высокий уровень рационального использования ПНГ при одновременном снижении расходов на электроэнергию на производственных объектах.

### Коммерческая генерация

Основные коммерческие теплоэнергетические мощности Группы расположены на юге европейской части России. В частности, ЛУКОЙЛ обеспечивает 97% выработки электроэнергии Астраханской области и 59% – Краснодарского края.

В 2018 году объем коммерческой генерации электроэнергии Группой составил 19,9 млрд кВт·ч, отпуск тепловой энергии – 11,0 млн Гкал.

### Возобновляемая энергетика

Коммерческая генерация осуществляется также на мощностях возобновляемой энергетики. Основными активами Группы являются четыре ГЭС, расположенные в России, с суммарной мощностью 291 МВт и выработкой 1 156 млн кВт·ч в 2018 году.

Одним из значимых проектов Компании в области гидроэнергетики является реконструкция Белореченской ГЭС. Реконструкция предусматривает полную замену двух гидроагрегатов с увеличением единичной установленной мощности каждого с 16 до 24 МВт. Суммарная установленная мощность ГЭС после реконструкции составит 48 МВт. В 2018 году завершен первый

### Коммерческая генерация электроэнергии и тепловой энергии

	2016	2017	2018	Изменение 2018/2017, %
Электроэнергия, млн кВт·ч	21 704	20 189	<b>19 919</b>	-1,3
В том числе из возобновляемых источников, млн кВт·ч	977	1 053	<b>1 365</b>	29,5
Тепловая энергия, млн Гкал	12,4	10,7	<b>11,0</b>	2,3

этап реализации проекта с вводом в эксплуатацию первого гидроагрегата и проведением комплексных мероприятий по модернизации практически всех вспомогательных систем станции.

Реализация проекта позволит продлить работу Белореченской ГЭС минимум на 40 лет, повысив экономическую эффективность и надежность выработки экологически чистой электроэнергии.

Группа располагает также тремя солнечными электростанциями, расположенными в России (Волгоградский НПЗ мощностью 10 МВт), Румынии (мощностью 9 МВт) и Бол-

гарии (мощностью 1,3 МВт). Станции построены на незадействованных промышленных площадках НПЗ и поставляют электроэнергию в местные сети. Суммарная выработка электроэнергии на солнечных электростанциях в 2018 году составила 17 млн кВт·ч.

Группе также принадлежит ветроэлектростанция Land Power мощностью 84 МВт в Румынии. Годовая выработка электроэнергии данной станции в 2018 году составила 192 млн кВт·ч.

на электроэнергию и повышать рациональное использование ПНГ (в качестве топлива на газовых электростанциях). Объем обеспечивающей генерации Группы за 2018 год составил 7 319 млн кВт·ч, а ее доля в общем объеме производственного потребления электроэнергии Группы – 34%.

## Обеспечивающая генерация

Развитие собственной электроэнергетики на месторождениях и заводах Группы позволяет снижать затраты

### Выработка коммерческой электроэнергии и отпуск тепловой энергии в 2018 году

%



## ОПТОВАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ И ТРЕЙДИНГ



### ИТОГИ 2018 ГОДА

- Рост объемов трейдинга
- Рост доли экспорта нефтепродуктов трубопроводным транспортом с 26 до 52%



### ПРИОРИТЕТЫ НА 2019 ГОД

- Диверсификация рынков сбыта
- Наращивание доли транспортировки через собственную инфраструктуру

ЛУКОЙЛ реализует нефть, газ и продукцию переработки на внутреннем и международном рынках, оптимально распределяя потоки в зависимости от конъюнктуры. Компания владеет собственными мощностями по перевалке нефти и нефтепродуктов, а также собственными трубопроводами, что позволяет минимизировать транспортные расходы. В состав Группы входит развитый трейдинговый бизнес, который позволяет наиболее эффективно реализовывать собственные ресурсы нефти и нефтепродуктов, а также получать дополнительную прибыль от торговли покупными углеводородами.

Суммарный объем реализации нефти, нефтепродуктов и продуктов нефтехимии в 2018 году составил 210,5 млн т, увеличившись на 2,7% по сравнению с 2017 годом, что в основном связано с ростом объемов трейдинга нефти.

### Нефть

Объем реализации нефти в 2018 году вырос на 14,0%, до 85,2 млн т, в основном в связи с ростом объемов международного трейдинга. Около 94,4% объема реализации нефти пришлось на рынки за пределами Таможенного союза, в России было реализовано 2,4%, в остальных странах Таможенного союза 3,2%.

На внутреннем рынке было реализовано 2,1 млн т нефти, что на 10,2% меньше, чем в 2017 году. Снижение связано с сокращением спроса со стороны основных потребителей. В результате сокращения продаж на внутреннем рынке экспорт нефти Компании из России в 2018 году вырос на 0,3% и составил 36,7 млн т. Доля экспорта за пределы Таможенного союза выросла с 92,3 до 92,5% в основном из-за роста добычи на Северном Каспии и Ярегском месторождении, нефть которых экспортируется с льготами по экспортной пошлине. Объем реализации нефти за рубежом вырос до 83,2 млн т, или на 14,7%, что в основном связано с ростом объемов трейдинга.

В 2018 году наиболее эффективным направлением размещения добывшей Компанией нефти, как и в 2017 году, была ее переработка на НПЗ Группы. Объем поставок нефти на НПЗ Группы в России в 2018 году составил 43,2 млн т, увеличившись на 0,2% по сравнению с 2017 годом. Поставки сырья на европейские НПЗ Группы в 2018 году составили 24,1 млн т, практически не изменившись по сравнению с 2017 годом. Поставки нефти на процессинг на сторонние заводы за рубежом составили 6,5 млн т, не изменившись по сравнению с 2017 годом.

### Объемы поставок и реализации нефти

млн т

	2016	2017	2018	Изменение 2018/2017, %
Реализация в России	7,1	2,3	<b>2,1</b>	-10,2
Поставки на собственные российские НПЗ	41,8	43,1	<b>43,2</b>	0,2
Экспорт из России	33,9	36,6	<b>36,7</b>	0,3
Реализация за рубежом	70,3	72,5	<b>83,2</b>	14,7
Поставка на собственные европейские НПЗ	20,4	22,0	<b>21,3</b>	-3,2

## Нефтепродукты

Объем реализации нефтепродуктов составил в 2018 году 123,5 млн т, что на 3,9% меньше, чем в 2017 году. Снижение в основном связано с сокращением объемов трейдинга нефтепродуктов, что было обусловлено рыночной конъюнктурой.

В России было реализовано около 20,8% суммарных объемов нефтепродуктов, или 25,6 млн т. По сравнению с 2017 годом объем продаж в России увеличился на 3,3%, главным образом в части розничных продаж, что связано с ростом спроса на продукцию Компании. Для удовлетворения спроса экспортные потоки были частично перенаправлены на внутренний рынок. Объем розничной реализации в России составил 10,9 млн т, увеличившись по сравнению с 2017 годом на 8,4%.

Экспорт нефтепродуктов из России в 2018 году снизился на 7,3%, до 16,2 млн т, в связи с ростом спроса на внутреннем рынке на бензин и дизельное топливо, а также сокращением объемов выпуска мазута. Экспорт мазута снизился на 45,1%, а его доля в суммарных объемах экспорта нефтепродуктов снизилась с 15,8% в 2017 году до 9,3% в 2018 году.

Доля нефтепродуктов, реализованных на международном рынке, составила 79,2%. Оптовая реализация за рубежом снизилась на 5,9%, до 93,7 млн т, в основном в связи со снижением объемов трейдинга нефтепродуктов. Розничная реализация за рубежом выросла на 1,5% и составила 4,2 млн т вследствие роста среднесуточной реализации на АЗС за рубежом.

## Газ

В 2018 году объем продаж газа (природного, ПНГ и сухого отбензиненного) Группой «ЛУКОЙЛ» составил 27,9 млрд куб. м, что на 22,2% выше уровня 2017 года. На Россию пришлось 49,2% от суммарного объема продаж газа, или 13,7 млрд куб. м, в том числе в адрес Группы «Газпром» было

поставлено 11,9 млрд куб. м. Объем продаж газа за рубежом составил 14,2 млрд куб. м, что на 56,0% выше уровня 2017 года в связи с ростом добывчи газа в Узбекистане. В результате доля зарубежных продаж в суммарном объеме реализации газа выросла на 11 процентных пунктов – до 50,8% по сравнению с уровнем 2017 года.

### Объем реализации нефтепродуктов<sup>1</sup>

млн т

	2016	2017	2018	Изменение 2018/2017, %
<b>Всего</b>	<b>121,6</b>	<b>128,5</b>	<b>123,5</b>	<b>-3,9</b>
Внутренний рынок	21,7	24,8	<b>25,6</b>	3,3
Международный рынок	99,9	103,7	<b>97,9</b>	-5,6

### Объем экспорта нефтепродуктов<sup>1</sup>

млн т

	2016	2017	2018	Изменение 2018/2017, %
<b>Всего</b>	<b>18,7</b>	<b>17,5</b>	<b>16,2</b>	<b>-7,3</b>
Дизельное топливо	8,0	10,1	<b>9,8</b>	-2,9
Бензин	0,4	0,3	<b>0,2</b>	-29,9
Авиакеросин	0,2	0,1	<b>0,05</b>	-41,7
Масла	0,6	0,6	<b>0,6</b>	-3,7
Мазут	3,7	2,8	<b>1,5</b>	-45,1
Прочие	5,8	3,6	<b>4,1</b>	11,2

### Объемы продаж газа

млн куб. м

	2016	2017	2018	Изменение 2018/2017, %
<b>Всего</b>	<b>18 908</b>	<b>22 837</b>	<b>27 896</b>	<b>22,2</b>
Россия	11 845	13 751	<b>13 723</b>	-0,2
Группе «Газпром»	8 794	11 140	<b>11 925</b>	7,0
Прочим потребителям	3 051	2 611	<b>1 798</b>	-31,1
За рубежом	7 063	9 086	<b>14 173</b>	56,0

<sup>1</sup> С 2016 года включая газопродукты, выработанные на собственных ГПЗ.

## Собственная транспортная инфраструктура и специальные каналы поставки

Приоритетом Компании при реализации нефти и нефтепродуктов является эффективная логистика и максимальная загрузка собственной транспортной инфраструктуры в целях снижения транспортных расходов и оптимизации транспортных схем. Группа располагает тремя собственными терминалами в России (нефтяной терминал Варандей на Баренцевом море в Тимано-Печоре, нефтяной терминал в порту Светлый в Калининградской области, нефтепродуктовый терминал в порту Высоцк на Балтийском море) и одним в порту Барселона в Испании суммарной мощностью 36 млн т нефти и нефтепродуктов в год. Также Компания использует для перевалки нефти собственное плавучее нефтехранилище на Каспии.

В 2018 году объем перевалки нефти и нефтепродуктов через собственную инфраструктуру Группы составил 21,0 млн т нефти и нефтепродуктов, снизившись на 3,9% по сравнению с 2017 годом.

Перевалка нефти через собственные терминалы снизилась на 13,1% по сравнению с показателем 2017 года, до 9,6 млн т. Снижение в основном связано с сокращением добычи на месторождениях им. А. Титова и им. Р. Требса, разрабатываемых СП «Башнефть-Полюс», в котором Компании принадлежит 25,1%-ная доля. В результате доля экспорта нефти через собственную транспортную инфраструктуру снизилась в 2018 году до 23,9% (25,3% в 2017 году).

Перевалка нефтепродуктов через собственные терминалы выросла на 5,6%, до 11,4 млн т, что в основном связано с ростом перевалки мазута и вакуумного газоилья. Отгрузка нефтепродуктов через терминал в порту Высоцк в 2018 году составила 10,6 млн т.

ЛУКОЙЛ владеет также 12,5%-ной долей в нефтепроводе КТК. В 2018 году объем экспорта нефти Компанией через КТК вырос на 38,0% и составил 4,8 млн т в результате роста добычи на Каспийских месторождениях. Наличие банка качества в КТК позволяет реализовывать нефть по цене, соответствующей ее высокому качеству.

В 2018 году Компания экспорттировала 1,2 млн т нефти через систему ВСТО, что на 8,8% больше, чем в 2017 году. Данный маршрут обеспечивает реализацию легкой западносибирской нефти Компании с соответствующей премией за качество по сравнению с традиционным экспортлом нефти Юралс в западном направлении. Кроме того, в 2018 году на 9,1%, до 959 тыс. т, вырос объем поставок легкой западносибирской нефти по выделенному нефтепроводу в порт Новороссийск, использование которого позволяет избежать смешивания с тяжелыми сортами и реализовать нефть с соответствующей премией за качество.

С декабря 2017 года начались поставки дизельного топлива производства Волгоградского НПЗ в порт Новороссийск с использованием нового нефтепродуктопровода ПАО «Транснефть» Волгоградский НПЗ – Тингута – Тихорецк – Новороссийск (проект «Юг»). Мощность трубопровода составляет 8,7 млн т в год. Объем перекачки Компанией в 2018 году составил 3,9 млн т.

В июне 2017 года началась прокачка автобензинов производства Нижегородского НПЗ по нефтепродуктопроводу ПАО «Транснефть» в Московскую область. Мощность трубопровода составляет 3 млн т в год. Объем прокачки Компанией в 2018 году составил 0,9 млн т.

В результате начала поставок по этим двум трубопроводам Компании удалось существенно нарастить долю трубопроводных поставок в общем объеме транспорта нефтепродуктов, снизив долю более дорогого железнодорожного транспорта, что привело к существенной экономии транспортных затрат. В частности, доля экспорта нефтепродуктов трубопроводным транспортом выросла с 26% в 2017 году до 52% в 2018 году.

## Трейдинг

ЛУКОЙЛ осуществляет трейдинговые операции через свое дочернее общество ЛИТАСКО во всех ключевых регионах мира. Основные функции ЛИТАСКО – максимально эффективная реализация нефти и нефтепродуктов, произведенных Группой, а также увеличение прибыли за счет трейдинга объемов третьих лиц.

В целях максимизации эффективности торговых операций ЛИТАСКО выстраивает долгосрочные отношения с крупнейшими нефтеперерабатывающими заводами в странах Юго-Восточной Азии, в США, Канаде и других странах, а также осуществляет поставки на европейские НПЗ Группы «ЛУКОЙЛ». На долю собственных объемов нефти и нефтепродуктов Группы «ЛУКОЙЛ» в 2018 году пришлось около одной трети всей торговой деятельности ЛИТАСКО, остальные две трети составили торговые операции с объемами третьих лиц.

## ПРИОРИТЕТНЫЕ КАНАЛЫ СБЫТА



### ИТОГИ 2018 ГОДА

- Рост среднесуточной реализации на АЗС на 6,3%, до 10,7 т
- Реструктуризация системы управления розничным бизнесом
- Рост объемов реализации бункеровочного топлива на 4%
- Рост объемов реализации авиакеросина «в крыло» на 17%
- Увеличение валовой прибыли от продаж нетопливных товаров и услуг на АЗС на 20%
- Рост продаж брендированных топлив ЭКТО на 12%



### ПРИОРИТЕТЫ НА 2019 ГОД

- Повышение эффективности сбытовой сети
- Развитие нетопливного бизнеса
- Увеличение объемов реализации премиальных топлив ЭКТО
- Сохранение высокой доли рынка в авиа- и судовой бункеровке
- Сфокусированный рост и запуск новых премиальных продуктов в сегментах масел и битумов

### Розничная реализация

Значительный объем собственных нефтепродуктов ЛУКОЙЛ реализует на розничном рынке через хорошо диверсифициированную сбытовую сеть, которая состоит из 5 168 АЗС, расположенных в 18 странах мира.

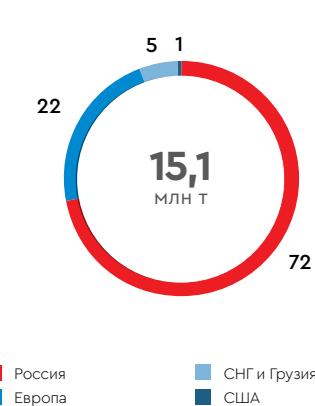
В 2018 году суммарный объем розничных продаж нефтепродуктов вырос на 6,4% и составил 15,1 млн т, в том числе в России было продано 10,9 млн т, а за рубежом – 4,2 млн т.

Основные усилия Компании в 2018 году в сегменте розничной реализации были направлены на повышение эффективности и максимизацию свободного денежного потока. Проводилась работа по оптимизации географии и формата станций.

Объем розничной реализации нефтепродуктов в России вырос по сравнению с 2017 годом на 8,4%. Клиентоориентированная политика, строительство и модернизация АЗС, а также рост спроса на продукцию Компании позволили повысить среднесуточную реализацию в среднем на одну АЗС Компании в России до 13,8 т/сут. В рамках программы повышения эффективности в России в 2018 году была продана 21 АЗС, построены семь АЗС, приобретены девять АЗС, реконструированы 95 АЗС.

В 2018 году важным шагом в области оптимизации затрат российской сети АЗС стала реструктуризация системы управления розничным бизнесом, в рамках которой количество российских организаций нефтепродуктообеспечения сокращено с восьми до четырех путем объединения и перераспределения сбытовых активов. Дополнительный положительный эффект также ожидается от консолидации управления в области закупок, логистики и от унификации маркетинговой политики. Также была начата работа по совершенствованию информационно-технологической платформы с целью дальнейшего повышения эффективности управления розничной сетью и ассортиментом продукции.

### Структура розничной реализации собственных нефтепродуктов в 2018 году



Объем розничных продаж нефтепродуктов за рубежом вырос в 2018 году на 1,5% по сравнению с 2017 годом, что обусловлено в основном ростом среднесуточной реализации на одну АЗС.

### Брендированное топливо

ЛУКОЙЛ активно развивает продажи брендированного топлива с улучшенными эксплуатационными и экологическими свойствами под маркой ЭКТО. Объем продаж топлив ЭКТО в 2018 году вырос на 12% и составил 9,6 млн т. Рост продаж наблюдался и в России, и за рубежом, как по бензинам, так и по дизельному топливу. В июне 2017 года началась реализация автомобильного бензина премиум-класса ЭКТО 100. Новое усовершенствованное топливо семейства ЭКТО с улучшенными эксплуатационными свойствами полностью заменило ЭКТО Sport (АИ-98-К5) в розничной сети АЗС Группы. Вывод на рынок ЭКТО 100 привел к увеличению спроса. В 2018 году продажи бензина ЭКТО 100 составили 111 тыс. т.

### Нетопливные товары и услуги

В 2018 году была продолжена работа по развитию розничных продаж нетопливных товаров и услуг на АЗС. Валовая прибыль от реализации нетопливных товаров и услуг в России

### Розничная реализация нефтепродуктов

	2016	2017	2018	Изменение 2018/2017, %
<b>Количество АЗС<sup>1</sup> на 31 декабря</b>	<b>5 309</b>	<b>5 258</b>	<b>5 168</b>	<b>-1,7</b>
Россия	2 603	2 609	<b>2 556</b>	-2,0
За рубежом	2 706	2 649	<b>2 612</b>	-1,4
<b>Объем розничной реализации, всего, тыс. т</b>	<b>14 193</b>	<b>14 238</b>	<b>15 144</b>	<b>6,4</b>
Россия	9 900	10 083	<b>10 927</b>	8,4
За рубежом	4 293	4 155	<b>4 217</b>	1,5
<b>Среднесуточная реализация на собственных АЗС, т/сут в среднем на одну АЗС</b>	<b>9,9</b>	<b>10,0</b>	<b>10,7</b>	<b>6,3</b>
Россия	12,7	12,8	<b>13,8</b>	7,8
За рубежом	6,5	6,6	<b>6,8</b>	1,7

<sup>1</sup> Собственные, арендованные и франчайзинговые, включая законсервированные.

составила 8,0 млрд руб., что на 21% выше, чем в 2017 году. За рубежом валовая прибыль составила 5,9 млрд руб., что на 19% выше, чем в 2017 году. Компания увеличивает выручку от реализации нетопливных товаров и услуг благодаря оптимизации ассортимента, постоянной маркетинговой активности, развитию дополнительных услуг, внедрению лучших практик ретейла, повышению качества обслуживания клиентов и модернизации своих АЗС.

Рост показателей доходности в России в 2018 году обусловлен увеличением количества клиентов АЗС,

увеличением дохода от продаж продовольственных товаров на 23% и развитием продаж продукции кафе.

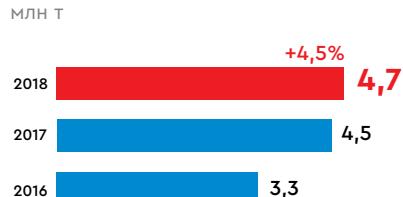
В перспективе планируется продолжить работу, направленную на ускоренный рост и повышение эффективности розничных продаж нетопливных товаров и услуг с целью существенного улучшения показателя покрытия операционных затрат АЗС валовой прибылью от нетопливных продаж. В 2018 году этот показатель в России составил 39% (в 2017 году – 33%).

## Судовая бункеровка

ЛУКОЙЛ, будучи одним из крупнейших поставщиков бункеровочного топлива, ведет бункеровочную деятельность в 21 порту шести регионов России. За рубежом ЛУКОЙЛ ведет операции в портах Болгарии и Румынии. Основные места бункеровки судов – порты Балтийского, Баренцева и Черного морей и внутренние водные пути России.

В 2018 году Группа реализовала 4,7 млн т бункеровочного топлива, что на 4% больше, чем в 2017 году. В том числе 1,7 млн т Компания поставила в розницу – конечным потребителям топлива, что обеспечило дополнительную маржу. Высокое качество бункеровочного топлива позволяет Компании удерживать существенную долю рынка в России.

## Объем реализации бункерного топлива



## Авиазаправка

ЛУКОЙЛ осуществляет поставки как собственного, так и покупного авиакеросина преимущественно «в крыло» в аэропортах России, Болгарии и Турции через собственную сбытовую сеть, а также по договорам со сторонними топливозаправочными компаниями.

Реализация авиакеросина в 2018 году составила более 3,2 млн т, что на 1,2% ниже показателя 2017 года. При этом высокомаржинальные розничные продажи «в крыло» выросли на 17%, до 2,2 млн т.

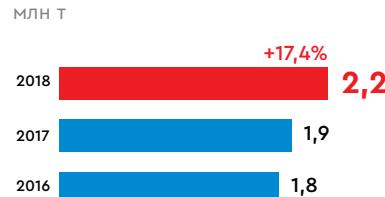
Основным фактором роста розничных продаж стал ввод в июле 2018 года крупного топливозаправочного комплекса (ТЗК) мощностью 1,2 млн т в аэропорту Шереметьево. Комплекс является одним из наиболее технологичных в России. ТЗК оснащен

современной автоматизированной системой управления технологическими процессами и имеет собственную лабораторию по контролю качества топлива. Развитая инфраструктура, наличие оперативно-заправочного комплекса и системы централизованной заправки позволяют ТЗК осуществлять заправку воздушных судов на 27 стоянках.

За последние пять лет доля заправки «в крыло» в суммарном объеме реализации авиакеросина Группой «ЛУКОЙЛ» увеличилась с 45 до 70%. В числе основных потребителей авиакеросина, продаваемого Группой, – крупнейшие российские и международные авиакомпании и предприятия гражданской авиации.

Сегодня география поставок «в крыло» Компании охватывает 33 аэропорта России, из них 18 – собственные или совместные топливозаправочные комплексы.

## Реализация авиакеросина «в крыло»



# КОРПОРАТИВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

С момента основания ЛУКОЙЛ в своей деятельности руководствуется принципами устойчивого развития и старается достичь равновесия между социально-экономическими и природно-экологическими аспектами. Наш подход к управлению аспектами устойчивого развития базируется на согласованности интересов и планов Компании с основными принципами Глобального договора ООН, общечеловеческими ценностями, глобальными тенденциями и приоритетами национального и регионального развития, что подразумевает интеграцию экономических, экологических и социальных целей и задач в корпоративную систему принятия бизнес-решений.

(далее также – ПБ, ОТ и ОС). Для этих целей в Компании действует система управления ПБ, ОТ и ОС, сертифицированная на соответствие стандартам ISO 14001:2015 и OHSAS 18001:2007 и основанная на принципах предупреждающих действий и персональной ответственности руководителей и работников. В связи с выходом в 2018 году международного стандарта ISO 45001, заменившего OHSAS 18001:2007, в Группе «ЛУКОЙЛ» ведется работа по переходу на требования принятого стандарта.

Основополагающим документом в системе управления ПБ, ОТ и ОС является Политика Группы «ЛУКОЙЛ» в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в XXI веке (далее – Политика по ПБ, ОТ и ОС). В 2018 году в Политику были внесены изменения, учитывающие в том числе возрастающую актуальность вопросов изменения климата.

В целях развития системы управления ПБ, ОТ и ОС действует Комитет ПАО «ЛУКОЙЛ» по ПБ, ОТ и ОС, который рассматривает актуальные вопросы ПБ, ОТ и ОС, включая формирование Политики в области ПБ, ОТ и ОС, меры управления существенными рисками, предложения по мотивации работников организаций Группы в части обеспечения ПБ, ОТ и ОС, включая ключевые показатели деятельности, результаты деятельности по обеспечению требований в области ПБ, ОТ и ОС и анализ результативности выполнения мероприятий, меры реагирования на измерения законодательных и других требований, оказывающих влияние на деятельность Компании.

Кроме того, Комитет готовит предложения органам управления Компании по утверждению основных документов в области ПБ, ОТ и ОС: Политики Группы «ЛУКОЙЛ» в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в XXI веке, целевых функциональных программ по соответствующим направлениям, а также локальных нормативных актов Компании.

Одним из ключевых элементов устойчивого развития Компании является обеспечение высокого уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды

Подробнее о Политике по ПБ, ОТ и ОС читайте на сайте Компании

## СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, ОХРАНА ТРУДА И ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

**В целях повышения ответственности за соблюдение требований ПБ, ОТ и ОС в свод ключевых показателей деятельности (КПД) Группы «ЛУКОЙЛ» включен показатель «Обеспечение требуемого уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды». В оценке данного КПД учитываются:**

- отсутствие несчастных случаев с летальным исходом по вине работодателя;
- соответствие системы управления ПБ, ОТ и ОС требованиям международных стандартов ISO 14001 и OHSAS 18001;
- коэффициент частоты несчастных случаев;
- удельный показатель выбросов загрязняющих веществ в атмосферу;
- удельный показатель сброса загрязненных сточных вод в поверхностные водоемы;
- отношение утилизированных в течение года отходов к вновь образовавшимся и др.

Полученная оценка уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в ПАО «ЛУКОЙЛ» используется в системе стимулирования руководителей всех уровней, рабочих и специалистов.

В целях реализации Политики разрабатываются трехлетние целевые программы в области ПБ, ОТ и ОС, которые рассматриваются Комитетом ПАО «ЛУКОЙЛ» по ПБ, ОТ и ОС и утверждаются приказом ПАО «ЛУКОЙЛ». Итоги выполнения целевых программ подводятся ежегодно на заседании Правления. Кроме того, Совет директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» ежегодно рассматривает вопрос о состоянии ПБ, ОТ и ОС и мерах по повышению уровня безопасности ведения работ, а также принимает решения по направлениям совершенствования системы управления ПБ, ОТ и ОС.

## ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ОХРАНА ТРУДА



### ОСНОВНЫЕ ОРИЕНТИРЫ<sup>1</sup>

- Улучшение условий и охраны труда и, как следствие, снижение уровня производственного травматизма и профессиональной заболеваемости
- Снижение рисков возникновения аварий, инцидентов, пожаров и чрезвычайных ситуаций на объектах Группы



### ИТОГИ 2018 ГОДА

- Улучшение условий труда
- Сохранение низких показателей производственного травматизма в Компании, снижение случаев производственного травматизма в подрядных организациях
- Отсутствие чрезвычайных ситуаций на производственных объектах
- Отсутствие аварий на опасных производственных объектах



### ПЛАНЫ НА 2019 ГОД

- Усиление профилактической работы по раннему выявлению профессиональных заболеваний, а также по внедрению мероприятий, минимизирующих вредное воздействие производственных факторов, вызывающих профессиональные заболевания
- Снижение уровня производственного травматизма
- Реализация мероприятий по внедрению и приведению систем пожаротушения на объектах в соответствие обновленным требованиям нормативных документов в области пожарной безопасности
- Внедрение и тиражирование в организациях Группы лучших практик управления промышленной, пожарной безопасностью и охраной труда

Обеспечение безопасных условий труда и следование нормам охраны труда – ключевые приоритеты для Компании. ЛУКОЙЛ является одним из лидеров в области обеспечения промышленной безопасности и охраны труда среди крупнейших российских нефтегазовых компаний. Показатели травматизма в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» в 2018 году оставались на низком уровне, при этом снизилась тяжесть последствий для пострадавших. Значительно сокращено количество несчастных случаев с работниками подрядных организаций на объектах Компании (до девяти случаев с 20 в 2017 году). Улучшение показателей достигнуто благодаря реализованным в предыдущие годы мерам по взаимодействию с подрядными организациями, в том числе в части повышения культуры безопасности.

В отчетном году в ООО «РИТЭК» (дочернее общество Компании) произошел один смертельный случай на Киязлинском месторождении в Татарстане, причиной которого стало нарушение

требований охраны труда при проведении работ по откачке талых вод из дренажного колодца. По результатам проведенного расследования в ООО «РИТЭК» пересмотрены локальные нормативные акты, регламентирующие проведение аналогичных работ, проведены внеочередные инструктажи, проверки знаний персонала, дренажные колодцы оборудованы дополнительными устройствами для обеспечения безопасности. В целях недопущения аналогичных случаев в других организациях Группы данный случай был рассмотрен на Дне безопасности ПАО «ЛУКОЙЛ» под председательством Р.У. Маганова – заместителя Председателя Совета директоров, Первого исполнительного вице-президента и председателя Комитета ПАО «ЛУКОЙЛ» по ПБ, ОТ и ОС в присутствии представителей организаций Группы, профсоюзных и подрядных организаций.

Благодаря проводимой работе в области предотвращения аварий на опасных производственных объектах, в 2018 году такие аварии не были допущены.

### Основные показатели производственного травматизма по организациям Группы

	2016	2017	<b>2018</b>	Изменение	
				2018/2017, %	
Количество несчастных случаев на производственных объектах	19	20	<b>21</b>		5
Количество пострадавших в несчастных случаях	28	22	<b>23</b>		5
Количество пострадавших с летальным исходом	4	4	<b>1</b>		-75
Коэффициент частоты несчастных случаев (LTAFR) <sup>2</sup>	0,2	0,2	<b>0,2</b>		
Коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности (LTIFR) <sup>3</sup>			<b>0,12</b>		

<sup>2</sup> LTAFR = количество несчастных случаев, связанных с производством, в расчете на 1 тыс. человек среднесписочной численности в отчетном периоде.

<sup>3</sup> LTIFR = количество травм с временной потерей трудоспособности в расчете на 1 млн отработанных человеко-часов.

### Количество аварий на опасных производственных объектах российских организаций Группы<sup>4</sup> шт.

	2016	2017	<b>2018</b>
Аварии	2	6	<b>0</b>

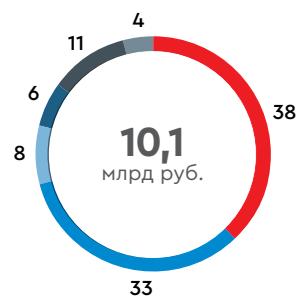
<sup>4</sup> Опасные производственные объекты классифицированы в соответствии с Федеральным законом «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» от 21 июля 1997 года № 116-ФЗ.

<sup>1</sup> Основные целевые ориентиры Программы промышленной безопасности.

Важнейшим инструментом профилактики происшествий в Компании являются проводимые на регулярной основе учения. Тренировки на объектах проходят работники не только Компании, но и подрядных организаций, находящиеся на объекте в момент проведения тренировок. В 2018 году проведено 178 учений различного уровня, половина которых пришлась на учения по ликвидации разливов нефти и нефтепродуктов. Также было проведено более 11,9 тыс. объектовых тренировок. На учения и тренировки было привлечено более 88 тыс. работников Группы и подрядных организаций. В ходе проведения учений в 2018 году особое внимание уделялось проверке планов реагирования на возможные аварии (чрезвычайные ситуации), а также готовности и достаточности привлекаемых сил и средств для их ликвидации.

### Структура расходов (капитальных и операционных) по программе промышленной безопасности по Группе в 2018 году

%



- Предупреждение и ликвидация чрезвычайных ситуаций<sup>1</sup>
- Превентивные меры по снижению производственного травматизма
- Содержание зданий, сооружений, территории. Электробезопасность
- Улучшение условий труда на рабочих местах
- Нормативно-правовое обеспечение, приведение объектов в соответствие нормативным требованиям
- Прочие мероприятия

<sup>1</sup> Включает проведение работ и оказание услуг в области пожарной безопасности, приобретение средств пожаротушения и защиты, проведение мероприятий по обеспечению норм радиационной безопасности и т. п.

### Оценка условий труда

В 2018 году в Российской Федерации завершился пятилетний период перехода с ранее действовавшей процедуры аттестации рабочих мест на процедуру специальной оценки условий труда. На 31 декабря 2018 года Компания провела специальную оценку условий труда на 98,5% рабочих мест российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ», на которых работает 99,1% работников. Оставшиеся работники заняты на вновь введенных рабочих местах и на рабочих местах с изменившимися условиями труда, по которым специальная оценка условий труда осуществляется в плановом режиме в установленные законодательством сроки. Таким образом, в Компании полностью завершено проведение специальной оценки условий труда на действующих рабочих местах. В зарубежных организациях Группы «ЛУКОЙЛ» оценка условий труда осуществляется в соответствии с процедурами, регламентированными законодательством в странах присутствия.

Работники, занятые на рабочих местах с вредными условиями труда, получают компенсации в зависимости от класса условий труда: оплату труда в повышенном размере, дополнительный отпуск, сокращенную рабочую неделю. Количество таких работников в 2018 году составило около 35% от среднесписочной численности персонала российских организаций Группы.

### Требования к подрядным организациям по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды

В Компании установлены обязательные требования к подрядным организациям по обеспечению ПБ, ОТ и ОС. Такие требования являются неотъемлемой частью договора с подрядной организацией. Соответствие требованиям ПБ, ОТ и ОС проверяется на основании оценки подрядной организации перед проведением тендера. В случае несоответствия требованиям претендент не допускается к участию в тендере. На стадии выполнения договорных обязательств осуществляется контроль выполнения подрядными

### СИСТЕМА ОПОВЕЩЕНИЯ

В рамках системы управления ПБ, ОТ и ОС установлены единые для Группы «ЛУКОЙЛ» требования к порядку оповещения, учета и анализа несчастных случаев. Обо всех произошедших на объектах Компании случаях травматизма, в том числе с работниками подрядных организаций, оперативно оповещаются все заинтересованные стороны, включая структурные подразделения и руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ», для принятия решений о дальнейших оперативных действиях. Поступающая информация проходит регистрацию и систематизацию в корпоративной информационной системе «РИСК-ПБ». После проведения расследования по каждому случаю анализ обстоятельств и причин доводится до организаций Группы (которые, в свою очередь, доводят ее до подрядных организаций) и подразделений, рассматривается на совещаниях Комитета по ПБ, ОТ и ОС и в рамках дней безопасности с привлечением профсоюзных организаций и ключевых подрядчиков. Разрабатываются и реализуются организационно-технические мероприятия по предупреждению травматизма, осуществляется проверка эффективности проводимых мероприятий. Результаты анализа несчастных случаев включаются в ежегодный доклад Правлению, разрабатываются мероприятия по дальнейшему недопущению несчастных случаев.

организациями установленных требований ПБ, ОТ и ОС. Помимо обязательной аттестации в органах Ростехнадзора предусмотрена также аттестация руководящих работников подрядных организаций по вопросам промышленной безопасности в аттестационных комиссиях организаций Группы.

## ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ



### ОСНОВНЫЕ ОРИЕНТИРЫ<sup>2</sup>

- Повышение уровня рационального использования ПНГ
- Сокращение выбросов загрязняющих веществ и парниковых газов в атмосферу
- Обеспечение нормативной очистки сточных вод, сбрасываемых в водные объекты и в централизованные системы водоотведения
- Утилизация накопленных и предотвращение дальнейшего накопления опасных отходов



### ИТОГИ 2018 ГОДА

- Уровень рационального использования ПНГ по Группе достиг рекордного значения 97,4%
- Досрочно достигнута цель по сокращению прямых выбросов парниковых газов
- Выбросы загрязняющих веществ по российским организациям Группы снижены на 14% по сравнению с 2017 годом
- Доля загрязненных (без очистки и недостаточно очищенных) вод в общем объеме сброса сточных вод в поверхностные водные объекты по российским организациям Группы сократилась до 0,4% (0,5% в 2017 году)
- Компания обеспечила полную утилизацию всего объема образовавшихся в 2018 году отходов производства



### ПЛАНЫ НА 2019 ГОД

- Поддержание в целом по Группе уровня рационального использования ПНГ не ниже 95%
- Обеспечение выбросов, сбросов загрязняющих веществ, водопотребления и образования отходов в пределах установленных нормативов с учетом требований российского законодательства по переходу на наилучшие доступные технологии

Понимая высокую степень ответственности перед обществом за рациональное использование природных ресурсов и сохранение благоприятной экологической ситуации, ЛУКОЙЛ в своей работе неукоснительно следует законодательным нормам в странах присутствия и руководствуется самыми высокими стандартами охраны окружающей среды.

По итогам 2018 года были улучшены все основные показатели воздействия на окружающую среду. Главным достижением отчетного года стало повышение уровня рационального использования ПНГ до рекордных 97,4% по Группе в результате проведения последовательной работы по модернизации, реконструкции и вводу новых объектов рационального использования ПНГ. Сокращение объема сжигания газа на факеле российскими организациями Группы на 44% по сравнению с 2017 годом и совершенствование технологий с применением систем улавливания и очистки выбросов позволили снизить выбросы загрязняющих веществ в атмосферу в российских организациях Группы на 14% – до 433 тыс. т, а также прямые выбросы парникового газа в атмосферу на 4% – до 29,99 млн т CO<sub>2</sub>-экв.

Кроме того, в отчетном году по российским организациям Группы на 6% был сокращен объем водопотребления на собственные нужды, доля загрязненного стока

в общем объеме водоотведения снижена – до 0,4% по сравнению с 0,5% в 2017 году, а объем сброса загрязненных сточных вод сократился на 20% – до 0,9 млн куб. м. Объем утилизации отходов производства за год составил 1 582 тыс. т, что соответствовало объему их образования. Из общего объема образования отходов в 2018 году на опасные отходы пришлось 10% (1-3 классов опасности по российской классификации), малоопасные (4 класса опасности) – 73%, неопасные – 17%. Площадь загрязненных нефтью земель по состоянию на конец 2018 года сократилась на 1% – до 59,3 га.

### Изменение климата

ЛУКОЙЛ признает важность мероприятий по предотвращению глобального изменения климата. Компания принимает участие в формировании законодательной и нормативно-правовой среды, регулирующей управление выбросами парниковых газов в России, и планирует свою деятельность в соответствии с принимаемыми решениями.

### Структура расходов (капитальных и операционных) на охрану окружающей среды в 2018 году

%



- Охрана атмосферного воздуха
- Охрана и рациональное использование водных ресурсов
- Предупреждение и ликвидация аварийных ситуаций<sup>3</sup>
- Утилизация отходов производства
- Прочее

<sup>3</sup> Включает ингибиторную, антикоррозийную защиту, диагностику и капитальный ремонт трубопроводов, обеспечение готовности к ликвидации разливов, установку аварийных резервуаров.

<sup>2</sup> Основные целевые ориентиры Программы экологической безопасности.

## Выбросы парниковых газов

В отчетном году общий объем прямых выбросов парниковых газов российскими организациями Группы был сокращен на 4% – до уровня 29,96 млн т CO<sub>2</sub>-экв. Таким образом, установленная Компанией цель по сокращению выбросов прямых парниковых газов на 1,2% к 2020 году относительно уровня 2016 года досрочно достигнута по итогам 2018 года. Основной вклад в сокращение выбросов парниковых газов пришелся на бизнес-сегмент «Разведка и добыча» в России.

Снижению выбросов парниковых газов способствовало проведение комплексной работы по нескольким направлениям:

- **повышение уровня рационального использования ПНГ.** Строительство новых и реконструкция имеющихся объектов

рационального использования ПНГ. С 2016 по 2018 год в эксплуатацию введены 45 таких объектов;

- **энергоэффективность.** Для повышения энергоэффективности в Компании выполняется Программа энергосбережения на 2017–2019 годы. В 25 дочерних обществах внедрена система энергетического менеджмента, соответствующая требованиям международного стандарта ISO 50001:2011.

В Компании реализуется ряд проектов по развитию альтернативной энергетики, что способствует снижению воздействия на окружающую среду и диверсификации бизнеса. ЛУКОЙЛ располагает крупным портфелем генерирующих активов на базе возобновляемых источников энергии, доля которых составила 7% от коммерческой генерации Группы по итогам 2018 года.

## Затраты, связанные с охраной окружающей среды

В 2018 году затраты, связанные с природоохранными мероприятиями в России, составили 35,5 млрд руб., что на 16% меньше, чем в 2017 году. Снижение затрат связано в первую очередь с завершением строительства основных объектов рационального использования ПНГ.

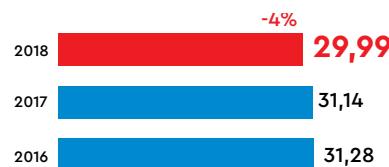
Подробнее о возобновляемой энергетике читайте в разделе «Энергетика» на **с. 60**.

## РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ ПО ВЫБРОСАМ ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ

Компания с 2013 года принимает участие в международном проекте CDP по раскрытию информации об объемах выбросов парниковых газов. По итогам участия в проекте CDP в 2018 году ПАО «ЛУКОЙЛ» присвоен климатический рейтинг уровня «D», что соответствует среднему значению по российским компаниям.

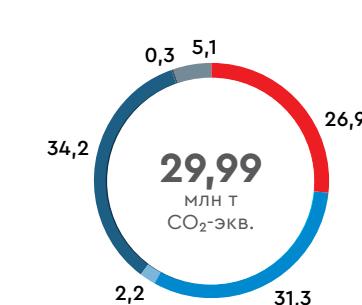
## Динамика прямых выбросов парниковых газов российскими организациями Группы

млн т CO<sub>2</sub>-экв.



## Структура прямых выбросов парниковых газов российскими организациями Группы в 2018 году

%



█ Добыча углеводородов  
█ Нефтепереработка  
█ Нефтехимия  
█ Энергетика  
█ Транспортировка и сбыт  
█ Эксплуатация оборудования и пр.

## Основные мероприятия Группы по охране окружающей среды

### ВОДА

#### РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОДНЫХ РЕСУРСОВ, ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ЗАГРЯЗНЕНИЯ ВОДНЫХ ОБЪЕКТОВ

##### Основные мероприятия в 2018 году

- Завершен проект по модернизации пруда-испарителя Астраханской ГРЭС, что позволило прекратить сброс более 0,5 млн куб. м сточных вод в год.
- Продолжение строительства очистных сооружений сточных вод на Ярегском месторождении.

#### Водопотребление на собственные нужды в российских организациях Группы

млн куб. м

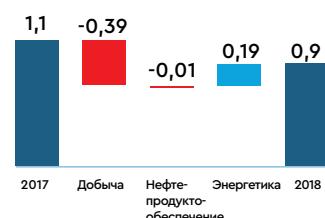
-6%



#### Сброс загрязненных (без очистки и недостаточно очищенных<sup>1</sup>) сточных вод в российских организациях Группы

млн куб. м

-20%



#### СОХРАНЕНИЕ БИОРАЗНООБРАЗИЯ

##### Основные мероприятия в 2018 году

- В рамках реализации Программы по сохранению биоразнообразия в течение 2018 года в водоемы выпущено 33 млн мальков ценных пород рыб.

Основное влияние на сокращение объемов водопотребления в 2018 году оказал вывод из эксплуатации устаревшего оборудования энергетических предприятий.

<sup>1</sup> К недостаточно очищенным сточным водам относятся загрязненные сточные воды, прошедшие промышленную очистку, но с превышением нормативного содержания загрязняющих веществ.

### ВОЗДУХ

#### МИНИМИЗАЦИЯ ВЫБРОСОВ ЗАГРЯЗНЯЮЩИХ ВЕЩЕСТВ В АТМОСФЕРУ

##### Основные мероприятия в 2018 году

- Проектирование, строительство и реконструкция объектов рационального использования ПНГ, в том числе ввод девяти объектов
- Ввод в эксплуатацию реконструированных объектов Усинского ГПЗ
- Ввод в эксплуатацию установки производства серы и блока грануляции серы на УПН «Восточный Ламбейшор»
- Ввод в эксплуатацию вакуумной компрессорной станции на месторождении им. В. Виноградова

Основное влияние на сокращение объемов выбросов в атмосферу оказалось сокращение сжигание газа на факеле нефтегазодобывающими организациями Группы.

#### Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу в российских организациях Группы

тыс. т

-14%



## ЗЕМЛЯ

### УТИЛИЗАЦИЯ ОБРАЗУЮЩИХСЯ В ПРОЦЕССЕ ПРОИЗВОДСТВА ОТХОДОВ

#### Основные мероприятия в 2018 году

- Продолжены работы по утилизации отходов, проводился мониторинг действий подрядчиков в рамках заключенных контрактов, проверялись способы обращения с отходами, состояние системы производственного контроля, наличие достаточных ресурсов для выполнения обязательств.
- На месторождениях Пякяхинское, Каменное, Усинское, Возейское и Щельяюрское проведены работы по строительству новых и модернизации действующих собственных объектов размещения и утилизации отходов.

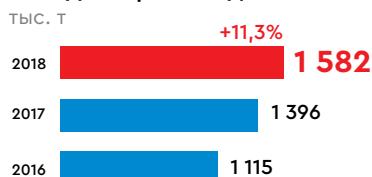
На рост образования отходов повлияло расширение перечня федерального классификационного кадастра отходов.

Объем отходов дoprиватизационного периода по российским организациям Группы сокращен на 16% – до 269 тыс. т (319,4 тыс. т в 2017 году).

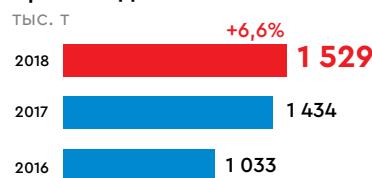
#### Отношение утилизированных в течение года отходов к вновь образовавшимся в российских организациях Группы



#### Утилизация и захоронение отходов производства



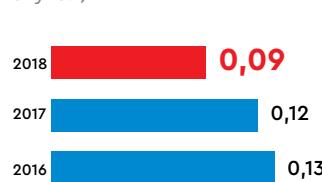
#### Образование отходов производства



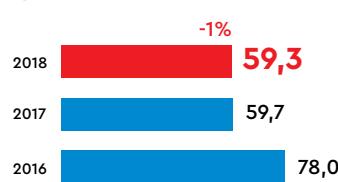
### СОКРАЩЕНИЕ ЧИСЛА ОТКАЗОВ ТРУБОПРОВОДОВ И РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЗЕМЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

ЛУКОЙЛ проводит планомерную работу по снижению риска отказов трубопроводов, так как 99% происшествий с экологическим ущербом связано с разгерметизацией трубопроводных систем.

#### Удельный коэффициент числа отказов на протяженность трубопроводов в российских организациях Группы



#### Площадь загрязненных земель на конец года в российских организациях Группы



#### Основные мероприятия в 2018 году

- Осуществлена замена 1 224 км изношенных трубопроводов
- Доля ежегодно заменяемых трубопроводов составила 2,6% от их общей протяженности, при этом основной объем замены трубопроводов пришелся на трубопроводы в антикоррозионном исполнении – 67,6% (в 2017 году – 63,2%)
- Закачано 7,1 тыс. т ингибиторов коррозии трубопроводов, доля защищаемых трубопроводов составляет 10,5% от их общей протяженности

<sup>1</sup> Отказом трубопровода считается нарушение работоспособности, связанное с внезапной полной или частичной остановкой трубопровода из-за нарушения герметичности трубопровода или запорной и регулирующей арматуры или из-за закупорки трубопровода. Показатель включает данные по нефте- и газопроводам и водоводам.

## Рациональное использование ПНГ

ПНГ используется для закачки в пласт в целях поддержания пластового давления, направляется на газоперерабатывающие заводы, используется на газовых электростанциях, строящихся вблизи месторождений, что снижает расходы на электроэнергию и сокращает расходы на добычу нефти.

Благодаря последовательно реализуемой Программе рационального использования попутного нефтяного газа в Компании обеспечивается ежегодный прирост уровня использования ПНГ. В 2018 году уровень рационального использования ПНГ по Группе составил 97,4%, что на два процентных пункта выше уровня 2017 года.

В соответствии с утвержденной Программой рационального использования попутного нефтяного газа организациями Группы «ЛУКОЙЛ» на 2018–2020 годы в 2018 году осуществлялось проектирование, строительство и реконструкция 21 объекта рационального использования ПНГ. Введено в эксплуатацию девять объектов.

## История ввода объектов рационального использования ПНГ

В результате строительства и ввода объектов рационального использования за последние пять лет уровень полезного использования ПНГ по Группе увеличился на 7,3 процентного пункта – до 97,4%, при этом сокращен объем сжигания на факеле, увеличены обратная закачка в пласт, собственное потребление и поставка прочим организациям.

## Распределение валовой добчи ПНГ по Группе

Год	Сжигание	Обратная закачка в пласт	Расход на технологические нужды <sup>1</sup>	Переработка на ГПЗ	Поставка прочим организациям
2018	3	15	21	31	30
2017	5	14	23	29	29
2016	8	7	27	29	29

- Сжигание
- Обратная закачка в пласт
- Расход на технологические нужды<sup>1</sup>
- Переработка на ГПЗ
- Поставка прочим организациям

## Рациональное использование ПНГ в основных регионах деятельности

%

	2016	2017	2018
<b>Всего</b>	<b>92,1</b>	<b>95,4</b>	<b>97,4</b>
Россия	91,7	95,2	<b>97,3</b>
Западная Сибирь	96,5	97,0	<b>97,9</b>
Предуралье	92,3	96,5	<b>97,5</b>
Поволжье	91,5	95,7	<b>98,1</b>
Тимано-Печора	82,0	89,9	<b>94,6</b>
Прочие	98,0	97,3	<b>98,6</b>
Международные проекты	98,1	97,6	<b>98,1</b>

## Завершенные в 2018 году объекты рационального использования ПНГ

Регион	Месторождение	Объект
Тимано-Печора	Усинское месторождение	• Газопроводы на Пермокарбоновой залежи
	Восточно-Ламбейшорское месторождение	• Установка производства серы, блок грануляции серы
	Прочие месторождения Республики Коми	• Парогенерирующие установки, нефтегазопроводы, мультифазные насосные установки
Предуралье	Павловское месторождение, Дороховская группа месторождений	• Газопровод с ДНС на Павловском месторождении до ГКС «Павловка» • Газопровод с ДНС на Дороховской группе месторождений до точки врезки в газопровод мини ГКС-0116
	Западная Сибирь	• Вакуумная компрессорная станция

## Ввод основных объектов рационального использования ПНГ

Год	Ввод основных объектов рационального использования ПНГ
2018	Ввод в эксплуатацию реконструированных объектов Усинского ГПЗ, строительство газопроводов, ПГУ и прочей инфраструктуры в Республике Коми
2017	Завершение реконструкции Усинского ГПЗ, а также ввод энергоцентра «Ярега» мощностью 75 МВт и системы компримирования и подготовки газа на месторождении им. В. Филиановского
2016	Установка аминовой очистки газа на Восточно-Ламбейшорском месторождении
2015	Система внешнего транспорта газа с месторождений Северного Каспия
2014	Установки подготовки и очистки газа и газопроводы в Тимано-Печоре

<sup>1</sup> Включая расход на выработку электроэнергии, нужды котельных, путевые подогреватели и пр.

## ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

В Группе «ЛУКОЙЛ» работа по повышению энергоэффективности по всем направлениям деятельности отнесена к категории стратегических приоритетов в соответствии с Программой стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на 2018–2027 годы.

Основными мероприятиями в 2018 году стали замена, оптимизация и внедрение энергоэффективного насосного оборудования, применение частотного регулирования приводов, замена и модернизация технологического оборудования в целях повышения коэффициента полезного действия, модернизация систем освещения и отопления.

В рамках реализации программы по переходу на энергоэффективное насосное оборудование в 2018 году

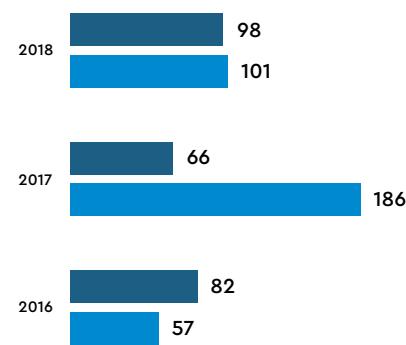
почти на 60% был увеличен фонд скважин с механизированной добычей, оснащенных вентильными двигателями. На конец года вентильными двигателями было оснащено 37% скважин с механизированной добычей. К 2022 году планируется полностью заменить асинхронные двигатели на вентильные. Рост парка энергоэффективных насосов системы поддержания пластового давления в 2018 году составил 14%. Достигнутый эффект от данных мероприятий в 2018 году составил более 10% от соответствующих расходов на электроэнергию.

В бизнес-сегменте «Переработка, торговля и сбыт» в рамках программы повышения энергоэффективности реализуются мероприятия по тепловой интеграции объектов,

вырабатывающих и потребляющих тепло, повышению коэффициента полезного действия печей, а также по максимизации полезного использования заводских газов.

Эффективное использование топливно-энергетических ресурсов (ТЭР), составляющих значительную часть операционных расходов, входит в число приоритетных целей организаций Группы «ЛУКОЙЛ». В структуре потребления ТЭР организаций Группы «ЛУКОЙЛ» 31% составляет электрическая энергия, 20 – тепловая и 49% – топливо.

### Результаты реализации мероприятий по повышению энергоэффективности по Группе «ЛУКОЙЛ»



■ Экономия электрической энергии, млн кВт·ч      ■ Экономия тепловой энергии, тыс. Гкал

### Информация об объеме каждого из использованных ПАО «ЛУКОЙЛ» видов энергетических ресурсов

Потреблено в 2018 году		
	в натуральном выражении	в денежном выражении (с учетом НДС 18%), млн руб.
Электрическая энергия	20 168 тыс. кВт·ч	107,5
Тепловая энергия	16 369 Гкал	28,9

## ПЕРСОНАЛ



### ИТОГИ 2018 ГОДА

- Усилена мотивация руководящих работников по показателям экономической эффективности
- Разработан ряд цифровых проектов в части управления эффективностью персонала
- Проведена реорганизация российских организаций нефтепродуктообеспечения

Основой кадровой политики Группы «ЛУКОЙЛ» являются сильная и устойчивая корпоративная культура и система корпоративных ценностей. Все элементы кадровой политики выстроены таким образом, чтобы обеспечивать максимальную гибкость Компании, ее способность не только быстро и эффективно адаптироваться к изменениям социально-политических и экономических факторов, но и активно инициировать и успешно внедрять изменения и инновации.

Чем в 2017 году. Текущесть кадров в 2018 году увеличилась на 1,1 процентного пункта по сравнению с 2017 годом и составила 7,8% в связи с проведенной в 2018 году реорганизацией в российских организациях нефтепродуктообеспечения.

Подробнее читайте в разделе «Розничная реализация» на с. 65.



### ПЛАНЫ НА 2019 ГОД

- Совершенствование системы ротации персонала
- Развитие современных сервисов управления эффективностью персонала на основе инструментов визуальной аналитики
- Развитие внутрикорпоративного обучения, апробация технологии мобильного обучения и разработка мобильного сервиса «Культура безопасности 4.0»

Стратегия кадрового обеспечения основана на Стратегии развития Компании и потребностях бизнес-сегментов в обеспечении персоналом, для чего формируются планы и бюджеты, позволяющие эффективно организовать перераспределение рабочей силы за счет использования внутренних ресурсов, обеспечить своевременный найм работников, а также их профессиональное обучение и развитие.

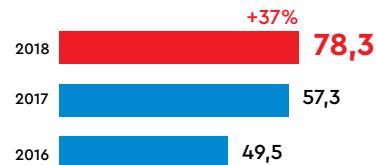
С учетом реализации Программы стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на 2018–2027 годы, направленной в том числе на повышение эффективности деятельности Компании, стратегия кадрового обеспечения персоналом ориентирована на повышение производительности труда за счет цифровизации и автоматизации бизнес-процессов и повышения квалификации работников.

Среднесписочная численность работников Группы в 2018 году составила 102,5 тыс. человек, что на 1% меньше,

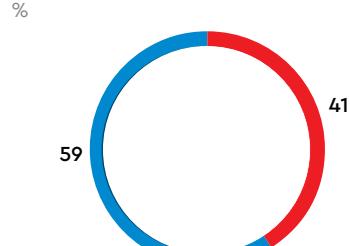
**Мотивация персонала.** Система мотивации персонала включает материальное и нематериальное вознаграждение. Нематериальное вознаграждение состоит из государственных, ведомственных и корпоративных наград, включая грамоты, благодарственные письма и благодарности.

Вознаграждение руководящих работников производится на основании Положения о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ». В 2018 году были внесены изменения в части смещения акцента от объемных показателей в пользу показателей экономической эффективности, усиlena мотивация руководящих работников на показатель «Свободный денежный поток»

### Выручка на одного работника млн руб. на человека



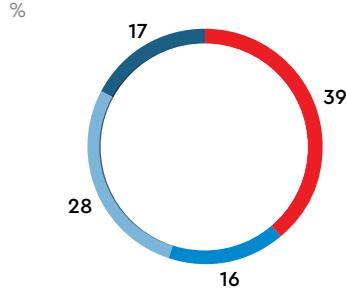
### Распределение работников по гендерному признаку на 31 декабря 2018 года



Женщины

Мужчины

### Распределение работников по возрастным категориям на 31 декабря 2018 года



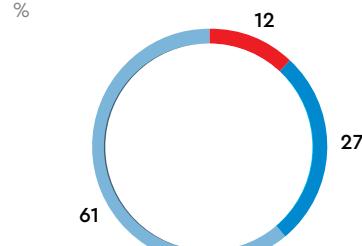
До 35 лет

36–40 лет

41–50 лет

51 год и старше

### Распределение работников по категориям на 31 декабря 2018 года



Руководители

Специалисты

Рабочие и другие

служащие

**Распределение работников по уровню образования на 31 декабря 2018 года**



**Распределение работников по сегментам на 31 декабря 2018 года**



**Распределение работников по географии деятельности на 31 декабря 2018 года**



Компания ежегодно проводит оценку деятельности персонала, направленную на стимулирование работников к повышению качества и ответственности, результативности труда и развитию инициативы. Оценка работника проводится непосредственным руководителем с учетом самооценки работника и оценки эксперта в случае его привлечения. Оцениваются как специалисты, так и руководители. Работники информируются о задачах, сроках, критериях, процедурах предстоящей оценки и ее результатах. Результаты оценки направляются руководящим работникам в целях выставления коэффициентов профессионального уровня для последующего премирования.

#### Система развития персонала.

В Компании функционирует система непрерывной подготовки кадров,

направленная на приобретение работниками необходимых знаний и профессиональных навыков. Система позволяет Компании успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности, следствием чего является повышение качества и эффективности труда персонала и сокращение издержек. Развитие персонала осуществляется на основании ежегодных планов повышения квалификации работников.

В 2018 году разработан ряд цифровых проектов в части управления эффективностью персонала. Проекты включены в перечень приоритетных на 2019–2020 годы: «Управление эффективностью персонала на основании инструментов визуальной аналитики (Talent Management)»,

«Интеллектуальный помощник и база знаний по административным вопросам», «Культура безопасности 4.0».

Дважды в год проводятся дни профессиональной подготовки для всех руководителей организаций Группы, где обсуждаются наиболее актуальные вопросы.

С целью обучения работников Компания применяет и проводит бизнес-практикумы, семинары, тренинги, стажировки, курсы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки и дни профессиональной подготовки. На протяжении многих лет ежегодно обучение проходят около 70% работников от среднесписочной численности персонала, в отчетном году обучение прошли 74,7 тыс. работников (73% от среднесписочной численности).

## Система мотивации

### Общее вознаграждение



В Компании функционирует система дистанционного обучения, позволяющая оптимизировать расходы на обязательное обучение. К системе подключены 63 организации Группы – это более 98 тыс. пользователей. За 2018 год было пройдено более 134 тыс. учебных курсов, что на 34% больше, чем в 2017 году, а также более 36 тыс. аттестаций по вопросам промышленной безопасности, что на 30% больше показателя 2017 года.

В целях повышения операционной эффективности и внедрения инноваций успешно функционирует Корпоративная система управления знаниями (участвуют более 11 тыс. работников). Данный механизм позволяет выявлять и распространять лучшие практики, выстраивать эффективную коммуникацию, совместно прорабатывать и решать общие производственные вопросы.

**Работа с кадровым резервом.** Преемственность руководящего звена обеспечивается через организацию работы с резервом кадров. Основаниями

### ПОДГОТОВКА ИНЖЕНЕРНЫХ КАДРОВ

Для подготовки инженерных кадров ведется работа с лучшими профильными образовательными организациями высшего образования. Заключено 112 соглашений о сотрудничестве между организациями Группы «ЛУКОЙЛ» и 62 образовательными организациями высшего и профессионального образования. Созданы и функционируют девять базовых кафедр вузов. В 2018 году принято решение о создании в г. Когалыме образовательного центра с привлечением к проекту одного из ведущих российских вузов – Пермского национального исследовательского политехнического университета. Цель проекта – объединение науки, образования и производства для подготовки инженеров-нефтяников с использованием накопленного опыта, научно-проектного и производственно-го комплексов Компании.

### ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С СЕРВИСНЫМИ И ПОДРЯДНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Компания взаимодействует с сервисными и подрядными организациями по вопросам минимизации рисков, связанных с неквалифицированными действиями персонала, через развитие договорных отношений в части установления требований к квалификации персонала для выполнения работ на объектах организаций Группы.

для включения в состав резерва являются результаты оценки деятельности работников, профессионализм, деловые качества и потенциальные возможности для управленческой деятельности.

В 2016 году был утвержден состав корпоративного управленческого резерва кадров и резерв кадров ПАО «ЛУКОЙЛ» до 2019 года, сформирован резерв на руководящие должности в организациях Группы.

Для каждого включенного в резерв работника формируется индивидуальный план развития сроком на три года с ежегодным анализом его выполнения, при необходимости вносятся изменения и дополнения. Контроль исполнения индивидуальных планов развития возложен на вице-президентов Компании и руководителей дочерних обществ. Обучение резервистов проходит в лучших российских и зарубежных образовательных организациях и учебных центрах. Особое внимание уделяется развитию и поддержке на необходимом уровне управленческих и корпоративных компетенций.

**Диверсификация.** При реализации кадровой политики ЛУКОЙЛ руководствуется принципами, закрепленными в конвенциях Организации объединенных наций (ООН) и Международной организации труда. Исключение любой дискриминации в Компании обеспечивает равные возможности для всех работников.

В целях оказания содействия занятости инвалидов в Компании утверждены локальные нормативные акты об организации квотирования рабочих мест для инвалидов. Квота для трудоустройства инвалидов составляет 2% от среднесписочной численности работников Компании. Для данной категории лиц установлены специальные условия

работы, льготы и гарантии, включая сокращенную продолжительность рабочего времени с сохранением полной оплаты труда и увеличение продолжительности основного отпуска, а также создание специальных рабочих мест, адаптацию оборудования и дополнительное оснащение.

### Кадровая социальная политика.

Социальная политика Компании регулируется Социальным кодексом ПАО «ЛУКОЙЛ», Соглашением между работодателем и профобъединением Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» на 2015–2020 годы, коллективными договорами и другими нормативными актами Компании в области социальной политики. ЛУКОЙЛ реализует обширную социальную политику, включающую спектр гарантий и преимуществ, на которые имеют право все работники организаций Группы. При этом 97,7% работников российских организаций и 62% зарубежных охвачены коллективными договорами.

В 2018 году суммарные затраты на реализацию социальных программ для работников, членов их семей и неработающих пенсионеров составили 17 млрд руб., на содержание социальной инфраструктуры, обеспечивающей предоставление социальных услуг, – более 1 млрд руб. Среди наиболее значимых программ выделяются охрана здоровья, жилищное обеспечение и негосударственное пенсионное обеспечение работников.

**Права человека.** Компания признает и соблюдает основные права человека, и в своей деятельности обязуется руководствоваться фундаментальными принципами, установленными Всеобщей декларацией прав человека ООН, среди которых обеспечение равноправия работников, недопущение любых форм дискриминации, принудительного и детского труда, унижений

## ЗАЩИТА ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ

В Компании действует Политика в отношении обработки персональных данных ПАО «ЛУКОЙЛ».

В рамках приведения процедур обработки и защиты персональных данных в соответствие Регламенту 2016/679 Европейского парламента и Совета Европейского союза от 27 апреля 2016 года «О защите физических лиц при обработке персональных данных и о свободном обращении таких данных, а также об отмене Директивы 95/46/ЕС» были заключены соответствующие соглашения между ПАО «ЛУКОЙЛ» и организациями Группы «ЛУКОЙЛ» на территории Европейского союза (53 организации).

Ознакомиться с полным текстом Политики в отношении обработки персональных данных ПАО «ЛУКОЙЛ» вы можете на сайте Компании

## ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА

ПАО «ЛУКОЙЛ» вошло в число российских лидеров международного рейтинга корпоративной ответственности в сфере соблюдения прав человека (Corporate Human Rights Benchmark), а в 2018 году Компания заняла первое место среди российских компаний. Рейтинг, организаторами которого выступили восемь международных инвестиционных организаций и банков, основан на анализе публичной корпоративной информации на предмет соответствия Руководящим принципам ООН по вопросам бизнеса и прав человека.

Среди ключевых критериев оценки интеграция вопросов соблюдения прав человека в сфере менеджмента, наличие механизмов правовой защиты, реакция на заявления о нарушении прав человека и прозрачность информации.

и оскорблений. При этом Компания соблюдает законодательство в странах присутствия в части соблюдения установленных норм рабочего времени, стремится к созданию условий для развития своих работников и поддерживает эффективную систему вознаграждения работников, обеспечивая равную оплату за труд равной ценности. Принятые в рамках Глобального договора ООН обязательства распространяются на все регионы и сферы деятельности Компании. Компания также призывает организации, с которыми сотрудничает, уважать и соблюдать права человека. При вступлении в договорные отношения с подрядчиками и выполнении ими работ или услуг профильные службы Компании проводят проверку деятельности контрагентов в области соблюдения законодательных актов, содержащих нормы, обеспечивающие в том числе соблюдение прав человека. В случае выявления нарушений взаимодействие с контрагентом приостанавливается до момента устранения выявленных нарушений либо сотрудничество прекращается. Компания ведет конструктивный диалог по вопросам корпоративной социальной ответственности и соблюдения прав человека с органами государственной власти, работодателями и профсоюзами в регионах деятельности Компании. Кроме того, ЛУКОЙЛ сотрудничает с Международной организацией труда.

Принимая во внимание важность вопросов соблюдения прав человека,

этического поведения при взаимодействии с заинтересованными сторонами и прочих аспектов деловой этики, в 2018 году был разработан итвержден новый Кодекс деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ».

 Подробнее об изменениях в Кодексе деловой этики читайте в разделе «Деловая этика» на [с. 124](#). Ознакомиться с полным текстом Кодекса деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ» вы можете на сайте Компании.

 Основные принципы и подходы Компании в сфере социальной ответственности изложены в Социальном кодексе ПАО «ЛУКОЙЛ». Ознакомиться с полным текстом Социального кодекса ПАО «ЛУКОЙЛ» вы можете на сайте Компании.

Для контроля следования стандартам корпоративной деловой этики, в том числе по вопросу соблюдения прав человека, в Компании создана Комиссия по деловой этике под председательством Президента Компании. По вопросам нарушения прав человека работники имеют возможность обратиться к работодателю напрямую или через независимые

структуры профсоюзов. Прочие заинтересованные стороны могут обратиться в Комиссию по деловой этике по контактным телефонам, приведенным в разделе Кодекса деловой этики «Информирование о нарушении Кодекса». В Компании имеется возможность получения анонимных сообщений – для подобных заявлений существуют доступные круглосуточно средства коммуникации. В 2018 году было зафиксировано четыре обращения в Комиссию по деловой этике. В каждом случае приняты меры по предупреждению дальнейшего развития негативных ситуаций. Обращения по вопросам несоблюдения прав человека в отчетном году не поступали, в том числе не поступало обращений о нарушении прав человека подрядными организациями, выполняющими работы на объектах Компании.

 Подробнее о корпоративной деловой этике читайте в разделе «Деловая этика» на [с. 124](#).

 Контакты для обращения по вопросам деловой этики приведены в разделе «Справочная информация» [с. 136](#).

## ВКЛАД В РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА



### ИТОГИ 2018 ГОДА

- Заключены новые соглашения о сотрудничестве в регионах присутствия
- Реализован ряд крупных благотворительных проектов в области образования, медицины, культуры и строительства социальной инфраструктуры
- Осуществлялась спонсорская поддержка профессиональных спортивных коллективов и соревнований
- Продолжена работа с федеральными органами власти и общественными организациями

Принцип оказания благотворительной помощи строится на основе гражданских инициатив, направленных на экономический рост и социальную стабильность регионов присутствия Компании. В соответствии с этим выстраивается структура благотворительной деятельности Компании. Значимые проекты, поддерживаемые Компанией, реализуются в рамках социального партнерства с субъектами Российской Федерации.

Также поддерживаются проекты, направленные на развитие местных сообществ: поддержка социально незащищенных слоев населения, оказание помощи детям и юношеству, сохранение и развитие объектов культурно-исторического значения, благотворительная помощь местным культурно-образовательным и спортивным организациям, поддержка социально значимых исследований и кампаний, участие в благотворительных акциях.

**Компания выделяет следующие категории заинтересованных сторон:**

- Законодательные и исполнительные органы государственной и местной власти
- Акционеры и инвесторы
- Работники и профсоюзы
- Местные сообщества
- Поставщики и подрядчики
- Клиенты



### ПЛАНЫ НА 2019 ГОД

- Реализация социальных и благотворительных программ в регионах деятельности Группы
- Устойчивое развитие территории присутствия, повышение качества жизни в городах и сельской местности, включая поддержку систем здравоохранения, образования и социального предпринимательства

Для планирования и последующей оценки эффективности реализованных проектов проводятся социологические исследования и анкетирование жителей на территориях производственной деятельности Компании. Кроме того, совместно с администрациями муниципальных образований проводятся совещания по вопросам эффективной реализации соглашений о сотрудничестве, создаются совместные рабочие группы, проводится регулярный мониторинг социально-экономической ситуации в регионах деятельности Компании.

В 2018 году затраты на благотворительность и соглашения с субъектами Российской Федерации и муниципальными образованиями составили около 9 млрд руб., из которых основная часть пришлась на соглашения (5 млрд руб.). Среди основных направлений деятельности – поддержка музеев и творческих коллективов, медицинских учреждений, спортивных проектов и религиозных конфессий. Реализуется большое количество программ в области образования, включая стипендийные программы и гранты, проводится поддержка детских домов и детских образовательных учреждений. Кроме того, в 2018 году реализован ряд экологических проектов по очистке родников и водоемов, посадке деревьев и кустарников, благоустройству скверов, площадей, улиц, территорий музеев, больниц и храмов, а также площадок на территориях детских садов.

Осознавая ответственность перед заинтересованными сторонами в странах и регионах своей деятельности, Компания поддерживает с ними непрерывный диалог, в том числе через предоставление отчетной информации и реализацию целевых программ с учетом культурных и исторических особенностей территорий.

Социальные и благотворительные программы являются для Компании одной из составляющих корпоративной стратегии и помогают конструктивному сотрудничеству с регионами, деловыми кругами и обществом. Корпоративные программы носят адресный характер и опираются на имеющийся в регионах профессиональный опыт и человеческий потенциал. Ежегодно ЛУКОЙЛ поддерживает множество социальных проектов, оказывает помощь в решении экономических проблем местных сообществ, а также осуществляет поддержку развития культуры, спорта, науки, образования, экологии и здорового образа жизни в регионах деятельности.

### ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КМНС

ЛУКОЙЛ ведет свою деятельность в регионах, где проживают представители коренных малочисленных народов Севера (КМНС): ХМАО – Югра, НАО, ЯНАО и Красноярский край. Компания признает и соблюдает права КМНС, закрепленные нормами международного права, включая Декларацию ООН о правах коренных народов, Конвенцию ООН о биологическом разнообразии, Резолюцию Всемирной конференции по коренным народам и Глобальный договор ООН. ЛУКОЙЛ уважает права коренных народов на землю, их традиции и культурное наследие и не осуществляет принудительное перемещение коренных народов со своих земель или территории без их свободного, предварительного и осознанного согласия.

Компания сотрудничает с представительными органами КМНС, администрациями регионов, главами муниципальных образований, Ассамблеей КМНС, ведущими общественными организациями Севера.

Для сохранения традиций, национальной культуры и языков КМНС Компания ведет строительство социальных объектов, осуществляет компенсационные выплаты, обучение, лечение, приобретение специализированного оборудования и инвентаря, строительных материалов, горюче-смазочных материалов, корма для животных, организовывает и проводит тематические конференции.

В 2018 году обращений в связи с нарушением Компанией прав КМНС не поступало.

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



ИТОГИ 2018 ГОДА

- Осуществлено погашение 100,6 млн акций Компании
  - Начат обратный выкуп акций и депозитарных расписок на открытом рынке
  - Внесены изменения в Устав, расширяющие полномочия Совета директоров
  - Утверждены внутренние документы, касающиеся обеспечения прав акционеров и системы оплаты и стимулирования труда руководящих работников Компании
  - Продолжена работа по повышению информационной прозрачности

Эффективно функционирующая система корпоративного управления – важный фактор устойчивого развития и успешной реализации стратегии в целях создания акционерной стоимости.

В Компании действует развитая система корпоративного управления, которая строится на основе международных стандартов корпоративного поведения и деловой этики, требований российского законодательства, требований правил листинга ПАО Московская Биржа, принципов Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России (далее – Кодекс).

Система корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ» строится на сочетании следующих основных принципов:

- уважение и защита прав акционеров и инвесторов;
  - последовательность и коллегиальность в принятии решений;
  - активность и профессионализм Совета директоров;
  - стабильная и прозрачная дивидендная политика;
  - информационная открытость и прозрачность;
  - неприятие коррупции в любых ее проявлениях;
  - соблюдение этических норм поведения;
  - корпоративная социальная ответственность



ПЛАНЫ НА 2019 ГОД

- Дальнейшее совершенствование системы внутреннего аудита, системы управления рисками и внутреннего контроля через поэтапное внедрение автоматизации аудиторских и контрольных процедур, а также развитие Корпоративной информационной системы автоматизации процессов управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита
  - Расширение полномочий Комитета по стратегии и инвестициям в части устойчивого развития<sup>1</sup>
  - Актуализация внутренних документов Компании с учетом изменений в законодательстве



С внутренними документами, регулирующими принципы, практику и конкретные процедуры корпоративного управления, вы можете ознакомиться на сайте Компании

## ПРОФИЛЬНЫЕ КОМИТЕТЫ КОМПАНИИ:

- Комитет по рискам
  - Комитет ПАО «ЛУКОЙЛ» по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды
  - Комитет по инвестициям и координации планов в Группе «ЛУКОЙЛ»;
  - Тендерный комитет ОАО «ЛУКОЙЛ»
  - Комитет по крупным проектам бизнес-сегмента «Геологоразведка и добыча»

<sup>1</sup> В марте 2019 года Комитет переименован в Комитет по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию (решение Совета директоров от 6 марта 2019 года, протокол № 4).

## Развитие системы корпоративного управления

В 2018 году значительное внимание уделялось совершенствованию внутренкорпоративных процедур и практик в соответствии с рекомендациями Кодекса. Была проведена работа по следующим направлениям:

- **Погашение 100,6 млн акций.** В соответствии с решением внеочередного Общего собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 24 августа 2018 года об уменьшении уставного капитала ПАО «ЛУКОЙЛ» путем приобретения части размещенных акций в целях сокращения их общего количества ПАО «ЛУКОЙЛ» приобрело у акционеров Компании 100,6 млн обыкновенных акций, из которых более 99,9% акций было приобретено у LUKOIL SECURITIES LIMITED (100%-ного дочернего общества Компании). 1 ноября 2018 года приобретенные акции были погашены, в результате чего общее количество выпущенных обыкновенных акций Компании сократилось до 750 млн шт.
- **Начало обратного выкупа акций и депозитарных расписок ПАО «ЛУКОЙЛ» на открытом рынке.** 30 августа 2018 года объявлено начало программы обратного выкупа акций и депозитарных расписок Компании на открытом рынке на общую сумму до 3 млрд долл. Срок действия программы – с 3 сентября 2018 года по 30 декабря 2022 года. Приобретение акций в рамках программы осуществляется

компанией LUKOIL SECURITIES LIMITED на регулируемых торговых площадках через профессиональных международных брокеров в соответствии со всеми требованиями применимого законодательства.

- **Внесение в Устав изменений, расширяющих полномочия Совета директоров.** В соответствии с изменением в российском законодательстве были расширены полномочия Совета директоров, позволяющие Совету директоров Компании по своему усмотрению включать в повестку Общего собрания акционеров вопросы и (или) кандидатов в список кандидатур для голосования по выборам в Совет директоров.
- **Утверждение внутренних документов, обеспечивающих реализацию прав акционеров, а также документов, касающихся вознаграждения руководящих работников Компании.** Утверждена новая редакция Политики по работе с акционерами ПАО «ЛУКОЙЛ», в которой были актуализированы принципы, цели и задачи в данной сфере, порядок взаимодействия Компании и акционеров Компании с учетом российского законодательства. Также утверждены изменения в Положение о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ», в результате чего актуализирована система корпоративных и инди-

видуальных показателей деятельности в соответствии с целями, определенными стратегией Группы «ЛУКОЙЛ».

- **Повышение статуса нефинансовой отчетности.** В 2018 году был расширен функционал Комитета по стратегии и инвестициям Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» путем добавления в функционал рассмотрения вопроса о подготовке Отчета о деятельности в области устойчивого развития Группы «ЛУКОЙЛ».

В результате реализации всех выше-перечисленных и других мероприятий доля принципов Кодекса, полностью соблюдаемых в ПАО «ЛУКОЙЛ», возросла на один процентный пункт по сравнению с показателем 2017 года и составила 73% по итогам 2018 года<sup>2</sup>. По состоянию на конец отчетного года ПАО «ЛУКОЙЛ» соблюдало практически все базовые принципы Кодекса корпоративного управления.

По результатам опроса, проведенного в 2018 году Ассоциацией независимых директоров, ЛУКОЙЛ вошел в топ-10 российских компаний по уровню корпоративного управления.

<sup>2</sup> Методология оценки соблюдения принципов Кодекса базируется на сравнении практики ПАО «ЛУКОЙЛ» с детализированными рекомендациями Кодекса. В случае несоблюдения хотя бы одной из детализированных рекомендаций пункта соответствующий пункт признается соблюденным частично. В случае невыполнения всех детализированных рекомендаций пункта последний оценивается как не соблюденный Компанией.

**Результаты самооценки практики корпоративного управления на соответствие принципам и рекомендациям Кодекса корпоративного управления<sup>1</sup>**

Принципы корпоративного управления	Количество принципов, рекомендованных Кодексом	2017			2018		
		Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается	Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	13	9	3	1	10	2	1
Совет директоров	36	27	8	1	27	8	1
Корпоративный секретарь общества	2	2	–	–	2	–	–
Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	10	8	2	–	8	2	–
Система управления рисками и внутреннего контроля	6	5	1	–	5	1	–
Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества	7	6	1	–	6	1	–
Существенные корпоративные действия	5	–	5	–	–	5	–
<b>Общая оценка</b>	<b>79</b>	<b>57</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>58</b>	<b>19</b>	<b>2</b>
	<b>100%</b>	<b>72,2%</b>	<b>25,3%</b>	<b>2,5%</b>	<b>73,4%</b>	<b>24,1%</b>	<b>2,5%</b>

<sup>1</sup> Статистика представлена на основании Отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.

Компания и в дальнейшем намерена продолжать работу по совершенствованию корпоративного управления с целью повышения эффективности деятельности и усиления своих конкурентных преимуществ. В первую очередь ПАО «ЛУКОЙЛ» будет

ориентироваться на внедрение тех принципов, практик и процедур, которые в большей степени востребованы инвестиционным сообществом и применимость которых подтверждается практикой крупных компаний.

Подробнее о соблюдении Кодекса корпоративного управления читайте в Приложении 1 «Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления».



## ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО «ЛУКОЙЛ», к компетенции которого относится принятие решений по наиболее важным вопросам деятельности Компании:

- внесение изменений и дополнений в Устав Компании или утверждение Устава в новой редакции;
- определение количественного состава Совета директоров, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий;
- избрание членов Ревизионной комиссии Компании и досрочное прекращение их полномочий;
- утверждение аудитора Компании;
- выплата (объявление) дивидендов по результатам отчетного периода;
- утверждение годового отчета, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании;
- утверждение внутренних документов, регулирующих деятельность органов Компании;
- принятие решений о согласии на совершение или о последующем одобрении сделок в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах».

Полный перечень вопросов, принятие решений по которым относится к компетенции Общего собрания акционеров, установлен требованиями Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и Уставом Компании.

### Общие собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ», состоявшиеся в 2018 году

**Годовое  
Общее собрание  
акционеров  
21 июня 2018 года**

В форме собрания

- Утверждены Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2017 год и годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность, распределена прибыль и принято решение о выплате дивидендов по результатам 2017 года. Избраны в новом составе Совет директоров и Ревизионная комиссия, приняты решения о выплате вознаграждения и компенсации расходов членам Совета директоров, а также о выплате вознаграждения членам Ревизионной комиссии, утвержден аудитор Компании.

- Утверждены изменения в Устав Компании.
- Принято решение о согласии на совершение сделки, в совершении которой имеется заинтересованность

**Внеочередное  
Общее собрание  
акционеров  
24 августа 2018 года**

В форме заочного  
голосования

- Принято решение об уменьшении уставного капитала Компании путем приобретения части размещенных акций ПАО «ЛУКОЙЛ» в целях сокращения их общего количества

**Внеочередное  
Общее собрание  
акционеров  
3 декабря 2018 года**

В форме заочного  
голосования

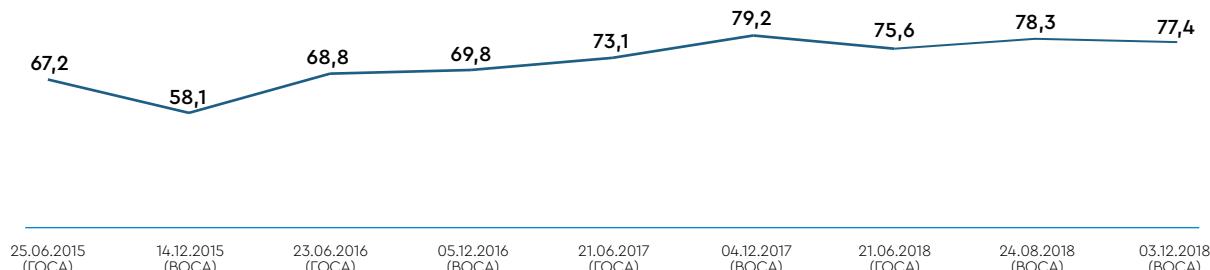
- Приняты решения о выплате дивидендов по результатам девяти месяцев 2018 года, о выплате части вознаграждения членам Совета директоров.
- Утверждены изменения и дополнения в Устав Компании

Порядок подготовки, проведения и подведения итогов Общего собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» определен Положением о порядке подготовки и проведения Общего

собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ». Процедура проведения Общего собрания акционеров обеспечивает равную возможность участия в нем всех акционеров Компании.

## Кворум общих собраний акционеров Компании в 2015–2018 годах

%

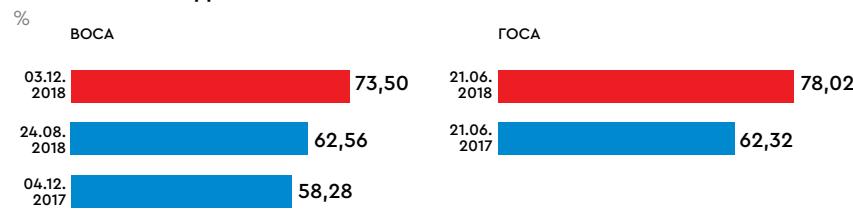


В 2018 году было проведено три Общих собрания акционеров Компании, на которых сохранялся высокий уровень участия акционеров.

Акционеры продемонстрировали высокий уровень поддержки решений по каждому из вопросов, внесенных Советом директоров Компании в повестки дня общих собраний акционеров Компании. Доля голосов «за» по всем вопросам повестки дня<sup>1</sup> находилась в диапазоне от 98,5 до 99,9%.

На прошедших в 2018 году собраниях продолжена практика успешного применения сервиса электронного голосования, позволяющего акционерам голосовать независимо от места учета их прав. При этом войти в сервис электронного голосования можно было как с общедоступного

## Доля<sup>2</sup> воспользовавшихся сервисами электронного голосования от числа принявших участие в общих собраниях акционеров в 2017–2018 годах



<sup>2</sup> Включая e-voting через регистратора и e-proxy-voting через номинальных держателей.

сайта gosuslugi.ru, так и из «Личного кабинета акционера ПАО «ЛУКОЙЛ» – электронного ресурса, созданного специально для акционеров Компании. Следует отметить, что в 2018 году увеличилось число акционеров, воспользовавшихся данным сервисом, особенно при проведении собраний в заочной форме.

На годовом Общем собрании акционеров 2018 года продолжилась введенная в 2017 году практика использования стоек электронного голосования для обеспечения дополнительного комфорта и скорости голосования на собраниях.

<sup>1</sup> От числа голосов, которыми обладали лица, принявшие участие в общих собраниях акционеров, по соответствующему вопросу повестки дня (за исключением вопроса повестки дня, связанного с избранием членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»).

## СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Компании, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров. Совет директоров играет ключевую роль в формировании и развитии системы корпоративного управления, обеспечивает защиту и реализацию прав акционеров, осуществляет контроль деятельности исполнительных органов.

Порядок образования, компетенция Совета директоров, порядок созыва и проведения заседаний Совета директоров определены Уставом и Положением о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».

К компетенции Совета директоров, в частности, относится:

- определение приоритетных направлений деятельности Компании;
- созыв годового и внеочередного Общего собрания акционеров, а также вопросы подготовки Общего собрания акционеров;
- образование коллегиального исполнительного органа – Правления;
- утверждение внутренних документов Компании, за исключением внутренних документов, утвержденные которых отнесено к компетенции Общего собрания акционеров и исполнительных органов Компании;
- утверждение регистратора Компании и условий договора с ним, а также расторжение договора с ним;
- согласие на совершение сделок или последующее одобрение сделок в соответствии с действующим законодательством и Уставом Компании;
- принятие решений о назначении на должность и освобождении от должности Корпоративного секретаря и руководителя подразделения внутреннего аудита Компании.

Члены Совета директоров в количестве 11 человек избираются Общим собранием акционеров путем кумулятивного голосования (избранными считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов). Компания обязана включать вопрос об избрании членов Совета директоров в повестку дня годового Общего собрания акционеров. Предложения по включению кандидатур в список для избрания в Совет директоров вправе внести акционеры, которые в совокупности владеют не менее чем двумя процентами голосующих акций Компании в срок не позднее чем через 60 дней после окончания отчетного года. В 2018 году в Устав Компании были внесены изменения, закрепляющие право Совета директоров включать вопросы в повестку дня Общего собрания акционеров и (или) кандидатов в список кандидатур для голосования по выборам в Совет директоров по своему усмотрению.

Заседания Совета директоров проводятся в очной и заочной форме в соответствии с утвержденным планом, а также по мере необходимости, но не реже одного раза в шесть недель.

### Итоги работы Совета директоров

В 2018 году было проведено 19 заседаний Совета директоров, в том числе 8 очных и 11 заочных. При этом стоит отметить рост количества вопросов, рассмотренных на очных заседаниях, по сравнению с 2017 годом. Основная часть вопросов касалась темы корпоративного управления. Сокращено количество вопросов, связанных с принятием решений о согласии на совершение сделок или одобрением сделок. Вместе с тем в отношении всех сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, решения о согласии были приняты Советом директоров до их совершения.

### Число заседаний Совета директоров



### Количество вопросов, рассмотренных Советом директоров



### Структура вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2018 г.



## Ключевые решения Совета директоров, принятые в 2018 году

Принятые решения и рассмотренные вопросы	Предварительное рассмотрение комитетами Совета директоров
<b>Корпоративное управление</b>	
• Приняты решения в рамках подготовки к проведению годового и внеочередных общих собраний акционеров Компании	КСИ, КА, ККВ <sup>1</sup>
• Утвержден Отчет об итогах предъявления акционерами Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» заявлений о продаже принадлежащих им акций ПАО «ЛУКОЙЛ»	
• Утвержден Отчет о деятельности Совета директоров в 2017/2018 году	
• Принят к сведению Отчет Корпоративного секретаря ПАО «ЛУКОЙЛ» о деятельности в 2017/2018 году	ККВ
• Рассмотрены вопросы о независимости членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
• Рассмотрен вопрос о признании В.В. Блажеева и И.С. Иванова независимыми членами Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	
• Рассмотрены вопросы, регламентирующие проведение внутреннего аудита	КА
• Рассмотрен вопрос о функционировании и совершенствовании системы управления рисками и внутреннего контроля Компании	КА
• Утвержден Кодекс деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
• Рассмотрен вопрос о работе с инвесторами и акционерами ПАО «ЛУКОЙЛ»	КСИ
• Внесены изменения в Политику по работе с акционерами ПАО «ЛУКОЙЛ»	КСИ
• Рассмотрен вопрос о работе по контролю за соблюдением Компанией требований Федерального закона от 27 июля 2010 года № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» за предшествующий год	
• Внесены изменения в Положение о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
• Рассмотрен вопрос о предварительном утверждении Годового отчета ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2017 год для представления его годовому Общему собранию акционеров Компании	КА
• Внесено дополнение в Положение о Комитете по стратегии и инвестициям Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	КСИ
• Рассмотрен вопрос об Отчете о деятельности в области устойчивого развития Группы «ЛУКОЙЛ» за 2017 год	КСИ
<b>Стратегия, операционная деятельность и финансы</b>	
• Рассмотрены итоги деятельности Группы «ЛУКОЙЛ» в 2017 году и задачи на 2018 год и ближайшую перспективу. Рассмотрены итоги работы Группы «ЛУКОЙЛ» в первом полугодии 2018 года и ход выполнения Бюджета и Инвестиционной программы Группы «ЛУКОЙЛ» на 2018 год	
• Утверждена Информационная стратегия Группы «ЛУКОЙЛ»	КСИ
• Одобрены основные показатели Бюджета Группы «ЛУКОЙЛ» на 2019–2021 годы	КСИ
• Даны рекомендации по распределению прибыли и убытков Компании по результатам 2017 года, по размеру дивидендов по акциям ПАО «ЛУКОЙЛ» по результатам 2017 года и порядку их выплаты	КСИ
• Рассмотрен вопрос об определении дивидендов по результатам девяти месяцев 2018 года	КСИ
• Рассмотрен вопрос о реализации международных проектов в бизнес-сегменте «Геологоразведка и добыча»	
• Рассмотрен вопрос о подходах к унификации оценки запасов и планов добычи углеводородов в Группе «ЛУКОЙЛ» в рамках законодательства Российской Федерации и требований международной отчетности	КСИ
• Рассмотрен вопрос о монетизации запасов газа Группы «ЛУКОЙЛ»	КСИ
• Рассмотрен вопрос о мерах по повышению нефтеотдачи пластов и совершенствованию технологии разработки нефтегазовых месторождений	КСИ
• Рассмотрен вопрос о состоянии промышленной безопасности и охраны труда и мерах по повышению уровня безопасности ведения работ	

<sup>1</sup> КСИ – Комитет по стратегии и инвестициям; КА – Комитет по аудиту; ККВ – Комитет по кадрам и вознаграждениям.

В течение отчетного года члены Совета директоров активно участвовали в заседаниях Совета директоров и комитетов Совета директоров.

### **Очное участие членов Совета директоров в работе Совета директоров и его комитетов в 2018 году**

Члены Совета директоров	Очные заседания СД (8 заседаний)	Комитет по стратегии и инвестициям (6 заседаний)	Комитет по аудиту (8 заседаний)	Комитет по кадрам и вознаграждениям (5 заседаний)
В.И. Грайфер	7/8			
В.Ю. Алекперов	6/8			
В.В. Блажеев	8/8		7/8	5/5
Т. Гати	8/8 (2)	6/6 (3)		
И.С. Иванов	6/8	5/6	7/8 (2)	
Р.У. Маганов	5/8	5/6		
Р. Маннингс	8/8			5/5 (2)
Р. Мацке	8/8			5/5
И. Пикте	7/8 (1)		8/8 (7)	
Л.А. Федун	7/8	6/6		
Л.Н. Хоба	8/8			

Примечание: участие в очном заседании посредством телефонной или видео-конференц-связи приравнивается к личному присутствию на заседании.  
Формат данных «7/8 (1)» в таблице означает, что лицо приняло участие в семи заседаниях из восьми состоявшихся, из которых в одном – посредством видео-конференц-связи. Совпадение количества состоявшихся и фактически посещенных заседаний свидетельствует, как правило, о высокой степени вовлечения директора в работу Совета директоров и (или) комитета.

### **Оценка работы Совета директоров**

Для постоянного совершенствования своей деятельности Совет директоров использует процедуру оценки. В 2018 году была проведена самооценка работы Совета директоров. Оценка проводилась путем опроса (анкетирования) членов Совета директоров о деятельности данного органа управления Компании за время

срока полномочий членов Совета директоров (с момента избрания членов Совета директоров в июне 2017 года до момента прекращения полномочий в июне 2018 года).

Предметом оценки деятельности Совета директоров являются его деятельность в целом и деятельность каждого из его комитетов в частности. Основные задачи оценки деятельности Совета директоров:

- повышение эффективности деятельности Совета директоров и его членов;
- предоставление объективных оснований для определения размера вознаграждения членов Совета директоров.

В анкету по ежегодной оценке работы Совета директоров и комитетов Совета директоров включены 52 вопроса, разделенные на несколько групп.

#### **Группы критериев по деятельности Совета директоров**

- Состав Совета директоров.
- Общая эффективность Совета директоров.
- Реализация Советом директоров своих ключевых функций.
- Порядок работы и информированность Совета директоров.

#### **Группы критериев по деятельности комитетов Совета директоров**

- Состав и организация деятельности комитета Совета директоров.
- Реализация комитетом Совета директоров своих ключевых функций.
- Мероприятия, направленные на совершенствование деятельности комитета Совета директоров.

На основе заполненных членами Совета директоров анкет осуществляется обобщение результатов оценки. В ходе проведения оценки Председатель Совета директоров участвует в обсуждении с председателями и членами комитетов результатов оценки деятельности

соответствующих комитетов и до-кладывает их на заседании Совета директоров в рамках обсуждения результатов сводной оценки за год. Подобное обсуждение с членами Совета директоров позволяет проанализировать вопросы, требующие особого внимания со стороны

Совета директоров, и наметить возможные пути решения таких вопросов.

По результатам проведенной самооценки Совета директоров его работе в 2017/2018 году дана положительная оценка.

## Состав Совета директоров

Состав Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» отличается высоким профессионализмом. Компания считает состав Совета директоров оптимальным по количеству членов, сбалансированным по доле независимых, исполнительных и неисполнительных директоров и хорошо диверсифицированным с точки зрения профессиональной квалификации директоров.

Высокая доля независимых директоров (45%) обеспечивает объективность при рассмотрении вопросов, а независимость суждений этих директоров повышает эффективность работы Совета директоров, а также способствует совершенствованию системы корпоративного управления Компании в целом.

В состав Совета директоров на конец 2018 года входили три исполнительных директора, благодаря чему была достигнута глубокая интеграция работы Совета директоров и исполнительных органов управления Компанией, а также обеспечено принятие взвешенных управленческих решений.

В 2018 году состав Совета директоров оставался неизменным. В марте отчетного года Л.Н. Хоба покинула пост Вице-президента – Главного бухгалтера, что позволило ей целиком сконцентрироваться на работе в Совете директоров в статусе неисполнительного директора.

## Роль Председателя Совета директоров

Председатель Совета директоров играет центральную роль в обеспечении эффективной работы Совета директоров и его комитетов. Председатель Совета директоров организует работу Совета директоров, созывает заседания и председательствует на них, а также организует ведение протоколов на заседаниях. Председатель выступает с инициативой по выдвижению в состав комитетов Совета директоров кандидатур, исходя из профессиональных и личных качеств членов Совета директоров, а также с учетом личных предложений членов Совета директоров по формированию комитетов.

Председатель Совета директоров выполняет также иные функции, которые предусмотрены действующим законодательством, Уставом Компании, Положением о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» и иными внутренними документами Компании. В случае отсутствия Председателя его функции осуществляет заместитель Председателя Совета директоров.

Председатель Совета директоров избирается из состава Совета директоров как пользующийся наибольшим авторитетом среди членов Совета директоров. Деятельность Председателя Совета директоров направлена на создание конструктивной атмосферы проведения заседаний, свободное обсуждение рассматриваемых Советом директоров вопросов с целью выработки максимально продуманных и эффективных решений.

Система корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ» формируется в соответствии с принципами и рекомендациями Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России. Положения Кодекса учитывают международную практику в сфере корпоративного управления и принципы корпоративного управления, разработанные Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).

## Состав Совета директоров на 31 декабря 2018 года

Исполнительные директора<sup>1</sup>

Неисполнительные директора,  
в том числе Председатель Совета директоров

Независимые директора

**Всего**

В.Ю. Алекперов, Р.У. Маганов, Л.А. Федун

В.И. Грайфер, Р. Мацке, Л.Н. Хоба

В.В. Блажеев<sup>2</sup>, Т. Гати, И.С. Иванов<sup>2</sup>, Р. Маннингс, И. Пикте

**11 человек**

<sup>1</sup> В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления под исполнительными директорами понимаются не только члены Правления ПАО «ЛУКОЙЛ», но и лица, находящиеся в трудовых отношениях с Компанией.

<sup>2</sup> Признаны независимыми членами Совета директоров Компании решением Совета директоров от 21 июня 2018 года (протокол № 8).

## Ключевые компетенции членов Совета директоров

Члены Совета директоров	Статус	Ключевые компетенции									Стаж в отрасли, лет	Доля в уставном капитале, %
		Стратегия	Финансы и аудит	Нефть и газ	Право и корпоративное управление	Управление рисками	GR/IR/PR	HSE	Управление персоналом			
В.И. Грайфер	Председатель Неисполнительный	•	•	•	•	•	•	•	•	66	0,01	
В.Ю. Алекперов	Исполнительный	•	•	•	•	•	•	•	•	50	2,84 (26,07 <sup>a</sup> )	
В.В. Блажеев	Независимый <sup>b</sup>		•		•	•	•		•	9		
Т. Гати	Независимый	•			•	•	•	•	•	2		
И.С. Иванов	Независимый <sup>b</sup>	•	•			•	•	•	•	9		
Р.У. Маганов	Заместитель Председателя Исполнительный	•	•	•	•	•	•	•	•	41	0,44	
Р. Маннингс	Независимый	•	•	•	•	•	•	•	•	26		
Р. Мацке	Неисполнительный	•	•	•	•	•	•	•	•	57	(0,0003 <sup>a</sup> )	
И. Пикте	Независимый	•	•		•	•	•	•	•	6		
Л.А. Федун	Исполнительный	•	•	•	•	•	•	•	•	25	1,34 (8,70 <sup>a</sup> )	
Л.Н. Хоба	Неисполнительный	•	•	•	•	•	•	•	•	36	0,41	

<sup>3</sup> Признаны независимыми членами Совета директоров Компании решением Совета директоров от 21 июня 2018 года (протокол № 8).

<sup>4</sup> Доля акций Компании, в отношении которых лицо является прямым и (или) косвенным владельцем и (или) обладает бенефициарным экономическим интересом.

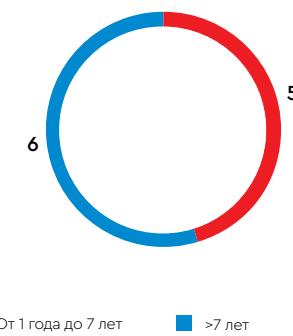
В соответствии с Кодексом корпоративного управления основным требованием к кандидатам в органы управления Компании является обладание соответствующими профессиональными квалификациями, знаниями, навыками, опытом и деловыми качествами.

Кодекс не содержит рекомендаций об обеспечении гендерного, возрастного или иного разнообразия состава органов управления общества. В связи с этим данные подходы в Компании не formalизованы в виде политик или иных локальных нормативных актов.

По состоянию на конец 2018 года в состав Совета директоров входят две женщины – Т. Гати и Л.Н. Хоба. Таким образом, доля женщин в Совете директоров составляет 18%.

Четверо из одиннадцати членов Совета директоров – иностранные граждане (36% от общей численности Совета директоров). Присутствие иностранных директоров в Совете способствует усилению международных деловых контактов и проникновению передовых деловых практик в сложившуюся корпоративную культуру Компании.

## Срок пребывания в Совете директоров на 31.12.2018



■ От 1 года до 7 лет

■ >7 лет

## Независимые директора

Независимые директора играют важную роль в эффективном осуществлении Советом директоров своих функций, особенно в вопросах, связанных с выработкой стратегии развития Компании и управлением рисками, а также направленных на защиту интересов акционеров и инвесторов.

В Совете директоров Компании на конец отчетного года из одиннадцати членов Совета директоров пять были независимыми – количество, достаточное для значительного влияния на процесс принятия объективных извешенных решений. Все независимые директора входят в составы комитетов Совета директоров, при этом два директора участвуют в работе двух комитетов.

## Введение в должность новых членов Совета директоров

Для вновь избранных членов Совета директоров не позднее 30 дней с даты избрания проводится программа вводного курса.

Основными элементами курса являются:

- очное знакомство с Президентом Компании, избранным Председателем Совета директоров Компании, Корпоративным секретарем, руководящими работниками Компании и (или) руководителями структурных подразделений Компании;
- знакомство с внутренней документацией;
- знакомство с операционной деятельностью, включая посещение производственных объектов Группы.

Реализацию Программы вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» осуществляет Корпоративный секретарь, который координирует взаимодействие всех вовлеченных в процесс сторон, при содействии и под надзором Комитета по кадрам и вознаграждениям.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ НЕЗАВИСИМОСТИ ДИРЕКТОРОВ

Независимость директоров / кандидатов в члены Совета директоров в отчетном году оценивалась в соответствии с правилами листинга ПАО Московская Биржа и положениями Кодекса корпоративного управления путем анкетирования членов Совета директоров. В 2018 году Комитет по кадрам и вознаграждениям дважды оценивал независимость.

В марте 2018 года Комитетом по кадрам и вознаграждениям проводился анализ профессиональной квалификации и независимости всех кандидатов в Совет директоров Компании. На основе анализа биографических справок о кандидатах было признано, что кандидаты в Совет директоров имеют безупречную деловую репутацию, обладают профессиональной квалификацией, знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений по вопросам, относящимся к компетенции Совета директоров, и для эффективного осуществления его функций.

В октябре 2018 года Комитет по кадрам и вознаграждениям провел оценку независимости уже действующих членов Совета директоров и подготовил рекомендации Совету директоров по оценке независимости членов Совета директоров. В том же

месяце вопрос о независимости всех членов Совета директоров был впервые рассмотрен Советом директоров.

Кроме того, решением Совета директоров от 21 июня 2018 года (протокол № 8) были признаны независимыми два члена Совета директоров – В.В. Блажеев и И.С. Иванов, несмотря на наличие у них формальных критериев связаннысти с Компанией в связи с превышением семилетнего срока пребывания в должности члена Совета директоров, установленных в Кодексе корпоративного управления и правилах листинга ПАО Московская Биржа. Основанием для принятия такого решения стало то, что срок занятия В.В. Блажеевым и И.С. Ивановым должности члена Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» в совокупности не превышает 12 лет, они не являются и не являются членами исполнительных органов Компании и подконтрольных Компании организаций, не владеют акциями Компании, не оказывают и не оказывают Компании услуг, а также проявляли ответственный подход к исполнению обязанностей члена Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», что свидетельствует о независимости, объективности и добросовестности их мнений и суждений.

Для обеспечения эффективного информирования членов Совета директоров в Компании используются современные информационно-технические ресурсы, включая специализированное программное обеспечение на русском и английском языках.

## Биографии членов Совета директоров<sup>1</sup>



**ГРАЙФЕР  
Валерий Исаакович**

- Председатель Совета директоров
- Неисполнительный член Совета директоров

Родился в 1929 году.

В 1952 году окончил Московский нефтяной институт им. И.М. Губкина. Кандидат технических наук. Награжден семью орденами, четырьмя медалями, почетной грамотой Верховного Совета Татарской АССР, Почетной грамотой Президента Российской Федерации. Лауреат Ленинской премии и премии Правительства Российской Федерации. Профессор Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина.

- 1985–1992 годы – заместитель Министра нефтяной промышленности СССР – начальник Главного тюменского производственного управления по нефтяной и газовой промышленности.
- 1992–2010 годы – генеральный директор ОАО «РИТЭК».
- С 2000 года – Председатель Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».

**В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (ранее – ОАО «ЛУКОЙЛ») – с 1996 года.**

**Участие в органах управления других организаций:**  
**С 2010 года – Председатель Совета директоров ООО «РИТЭК».**



**МАГАНОВ  
Равиль Ульфатович**

- Заместитель Председателя Совета директоров
- Исполнительный член Совета директоров
- Член Комитета по стратегии и инвестициям
- Член Правления
- Первый исполнительный вице-президент (разведка и добыча)

Родился в 1954 году.

В 1977 году окончил Московский институт нефтехимической и газовой промышленности им. И.М. Губкина. Заслуженный работник нефтяной и газовой промышленности Российской Федерации, Почетный нефтяник, Почетный работник топливно-энергетического комплекса. Награжден четырьмя орденами и пятью медалями, Почетной грамотой Президента Российской Федерации, Благодарностью Правительства Российской Федерации. Трижды лауреат Премии Правительства Российской Федерации в области науки и техники. Заслуженный работник Компании.

- 1988–1993 годы – главный инженер – заместитель генерального директора, генеральный директор ПО «Лангепаснефтегаз».
- 1993–1994 годы – Вице-президент по нефтедобыче ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 1994–2006 годы – Первый вице-президент ОАО «ЛУКОЙЛ» (разведка и добыча).
- 2006–2015 годы – Первый исполнительный вице-президент ОАО «ЛУКОЙЛ» (разведка и добыча).
- С 2015 года – Первый исполнительный вице-президент ПАО «ЛУКОЙЛ» (разведка и добыча).
- С 2016 года – заместитель Председателя Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».

**В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (ранее – ОАО «ЛУКОЙЛ») – с 1993 года.**

**Участие в органах управления других организаций:**  
**С 2000 года – член Наблюдательного Совета LUKOIL INTERNATIONAL GmbH.**



**АЛЕКПЕРОВ  
Вагит Юсуфович**

- Исполнительный член Совета директоров
- Президент
- Председатель Правления

Родился в 1950 году.

В 1974 году окончил Азербайджанский институт нефти и химии им. М. Азизбекова. Доктор экономических наук, действительный член Российской академии естественных наук, Почетный работник топливно-энергетического комплекса, Почетный нефтяник. Награжден пятью орденами, восьмью медалями, Почетной грамотой и трижды – Благодарностью Президента Российской Федерации, Почетной грамотой Правительства Российской Федерации. Дважды лауреат премии Правительства Российской Федерации. Заслуженный работник Компании.

- С 1968 года работал на нефтепромыслах Азербайджана, Западной Сибири.
- 1987–1990 годы – генеральный директор ПО «Когалымнефтегаз» Главтюменнефтегаза Министерства нефтяной и газовой промышленности СССР.
- 1990–1991 годы – заместитель, первый заместитель Министра нефтяной и газовой промышленности СССР.
- 1992–1993 годы – Президент нефтяного концерна «Лангепасуртайкогалымнефть».
- 1993–2000 годы – Председатель Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 1993–2015 годы – Президент ОАО «ЛУКОЙЛ».
- С 2015 года – Президент ПАО «ЛУКОЙЛ».

**В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (ранее – ОАО «ЛУКОЙЛ») – с 1993 года.**

**Участие в органах управления других организаций:**  
**С 2000 года – Председатель Наблюдательного Совета LUKOIL INTERNATIONAL GmbH.**

**С 2012 года – Председатель Совета Фонда региональных социальных программ «Наше будущее».**

**С 2012 года – член Бюро Правления Общероссийской общественной организации «РСПП».**

<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2018 года.



**БЛАЖЕЕВ  
Виктор  
Владимирович**

- Независимый член Совета директоров<sup>†</sup>
- Председатель Комитета по аудиту
- Член Комитета по кадрам и вознаграждениям

Родился в 1961 году.  
 В 1987 году окончил вечерний факультет Всесоюзного юридического заочного института (ВЮЗИ). В 1990 году окончил аспирантуру кафедры гражданского процесса Московского юридического института (ВЮЗИ). Кандидат юридических наук, профессор. Заслуженный юрист Российской Федерации, Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, Почетный работник науки и техники Российской Федерации, обладатель медали ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени.  
 С 1999 года преподавательскую работу совмещает с работой на различных административных должностях в Московской государственной юридической академии (МГЮА).

- 1999–2001 годы – декан дневного факультета МГЮА.
- 2001–2002 годы – проректор по учебной работе МГЮА.
- 2002–2007 годы – первый проректор по учебной работе МГЮА.

**В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (ранее – ОАО «ЛУКОЙЛ») – с 2009 года.**

**Участие в органах управления других организаций:**

**С 2007 года – ректор Московского государственного юридического университета им. О.Е. Кутафина (МГЮА).**



**ГАТИ  
Тоби**

- Независимый член Совета директоров
- Член Комитета по стратегии и инвестициям

Родилась в 1946 году.

Окончила в 1967 году Университет штата Пенсильвания (степень бакалавра по русскому языку и литературе).

В 1970 году – Колумбийский Университет (степень магистра по русской литературе). В 1972 году – Институт Гарримана, Колумбийский Университет (степень магистра международных отношений и Сертификат по Изучению России).

- 1997–2016 годы – Старший Советник по международным вопросам в юридической фирме «Эйкин, Гамп, Страус, Хаэр и Фельд» (Akin Gump Strauss Hauer & Feld LLP).
- Участник Международного дискуссионного клуба «Валдай».

**В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» – с 2016 года.**

**Участие в органах управления других организаций:**

**С 2012 года – член Совета по международным отношениям, а также Американо-российского делового Совета (АРДС).**

**С 2016 года – Президент TTG Global LLC.**



**ИВАНОВ  
Игорь Сергеевич**

- Независимый член Совета директоров<sup>†</sup>
- Председатель Комитета по стратегии и инвестициям
- Член Комитета по аудиту

Родился в 1945 году.

В 1969 году окончил Московский государственный институт иностранных языков им. М. Тореза. Член-корреспондент Российской академии наук. Доктор исторических наук, профессор. Имеет дипломатический ранг Чрезвычайного и Полномочного Посла Российской Федерации. Награжден российскими и иностранными орденами и медалями.

- 1993–1998 годы – первый заместитель министра иностранных дел Российской Федерации.
- 1998–2004 годы – министр иностранных дел Российской Федерации.
- 2004–2007 годы – секретарь Совета безопасности Российской Федерации.
- С 2005 года – преподавательская деятельность на кафедре мировых политических процессов Московского государственного института международных отношений (университета) МИД России.

**В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (ранее – ОАО «ЛУКОЙЛ») – с 2009 года.**

**Участие в органах управления других организаций:**

**С 2011 года – Президент Некоммерческого партнерства «Российский совет по международным делам».**

**С 2013 года – член Совета управляющих директоров Rissa Investments N.V.**

<sup>†</sup> Признан независимым директором решением Совета директоров от 21 июня 2018 года (протокол № 8).


**МАННИНГС  
Роджер**

- Независимый член Совета директоров
- Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям

Родился в 1950 году.

В 1972 году окончил Оксфордский университет со степенью магистра гуманитарных наук по специальности «Политика, философия, экономика». Член Института дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса, удостоен звания кавалера ордена Британской империи III степени. Являлся заместителем Председателя Правления Ассоциации европейского бизнеса (AEB) в России, членом Правления Американо-российского делового совета, Председателем Института аудиторских комитетов в России, Членом рабочей группы при Правительстве Великобритании по вопросам торговли и инвестиций между Великобританией и Россией.

- 1993–2008 годы – председатель Всемирного комитета KPMG по энергетике и природным ресурсам.
- 1996–2008 годы – президент KPMG в России и странах СНГ.
- 1998–2008 годы – член Международного Совета (руководящего органа) KPMG.
- В настоящее время является членом НП «Национальный Совет по корпоративному управлению», членом Экспертного совета Российского института директоров и Российского союза промышленников и предпринимателей.

**В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» – с 2015 года.**

**Участие в органах управления других организаций:**

**С 2010 года – независимый член Совета директоров ПАО АФК «Система».**

**С 2012 года – председатель Российско-британской торговой палаты.**

**С 2018 года – независимый член Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель».**


**МАЦКЕ  
Ричард**

- Неисполнительный член Совета директоров
- Член Комитета по кадрам и вознаграждениям

Родился в 1937 году.

Окончил в 1959 году Университет штата Айова, в 1961 году – Университет штата Пенсильвания, в 1977 году – колледж Св. Марии в Калифорнии. Магистр геологии, магистр управления бизнесом.

Награжден общественной неправительственной медалью «За развитие нефтегазового комплекса России»; победитель (Гран-при) в номинации «Независимый директор года» Национальной премии «Директор года – 2006» (Россия), организованной Ассоциацией независимых директоров (АНД) и компанией PricewaterhouseCoopers.

- 1989–1999 годы – Президент Chevron Overseas Petroleum, член Совета директоров Chevron Corporation.
- 2000–2002 годы – вице-председатель Совета директоров Chevron, Chevron-Texaco Corporation.
- 2005–2008 годы – член Совета директоров SBM Offshore NV.
- 2010–2013 годы – член Совета директоров Eurasia Drilling Company.
- 2014–2017 годы – независимый неисполнительный член Совета директоров PetroChina Company Limited.

**В состав Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (ранее – ОАО «ЛУКОЙЛ») входил в 2002–2009 годах, переизбран в 2011 году.**

**Участие в органах управления других организаций:**

**С 2001 года – член Совета директоров PHI, Inc.**

**С 2015 года – член Консультативного Совета Energy Intelligence Group.**

**С 2016 года – член Консультативного Совета директоров Американо-российской торговой палаты.**



**ПИКТЕ  
Иван**

- Независимый член Совета директоров
- Член Комитета по аудиту

Родился в 1944 году.

Окончил в 1970 году Школу бизнеса Университета Св. Галлена (магистр экономики).

- 1982–2010 годы – управляющий партнер банка Pictet & Cie.
- 1995–2014 годы – член Международного консультативного Совета Blackstone Group International Limited.
- 2005–2015 годы – член Инвестиционного Комитета Объединенного пенсионного фонда персонала ООН.
- 2011–2015 годы – член Всемирного Консультативного Совета AEA Investors LP (AEA Investors LP Global Advisory Board) (Нью-Йорк, США).
- 2014–2015 годы – председатель Инвестиционного Комитета Объединенного пенсионного фонда персонала ООН.

**В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (ранее – ОАО «ЛУКОЙЛ») – с 2012 года.**

**Участие в органах управления других организаций:**

С 2009 года – Президент Fondation pour Genève и Fondation Pictet pour le développement.

С 2010 года – член Европейского Консультативного Совета АЕА (AEA European Advisory Board).

С 2011 года – член Совета директоров Symbiotics, с 2015 года – Председатель Совета директоров Symbiotics.

С 2012 года – Председатель Совета директоров PSA International SA.



**ФЕДУН  
Леонид  
Арнольдович**

- Исполнительный член Совета директоров
- Член Комитета по стратегии и инвестициям
- Вице-президент по стратегическому развитию

Родился в 1956 году.

В 1977 году окончил Ростовское высшее военное командное училище им. М.И. Неделина. В 1993 году окончил Высшую школу приватизации и предпринимательства. Кандидат философских наук. Почетный нефтяник. Награжден двумя орденами и четырьмя медалями.

- 1993–1994 годы – генеральный директор АО «ЛУКойл-Консалтинг».
- 1994–2012 годы – Вице-президент – начальник Главного управления стратегического развития и инвестиционного анализа ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2012–2015 годы – Вице-президент по стратегическому развитию ОАО «ЛУКОЙЛ».
- С 2015 года – Вице-президент по стратегическому развитию ПАО «ЛУКОЙЛ».

**В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (ранее – ОАО «ЛУКОЙЛ») – с 2013 года.**

**Участие в органах управления других организаций:**

С 2012 года – Председатель Совета директоров АО «Футбольный клуб «Спартак-Москва».

С 2012 года – член Правления Общероссийской общественной организации «Российский союз промышленников и предпринимателей».



**ХОБА  
Любовь Николаевна**

- Неисполнительный член Совета директоров

Родилась в 1957 году.

В 1992 году окончила Свердловский институт народного хозяйства. Кандидат экономических наук. Заслуженный экономист Российской Федерации. Почетный нефтяник. Почетный работник топливно-энергетического комплекса. Награждена двумя орденами и двумя медалями.

- 1991–1993 годы – Главный бухгалтер ПО «Когалымнефтегаз».
- 1993–2000 годы – Главный бухгалтер ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2000–2003 годы – Вице-президент ОАО «ЛУКОЙЛ» – начальник Главного управления по финансовому учету ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2003–2004 годы – Главный бухгалтер – Вице-президент ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2004–2012 годы – Главный бухгалтер ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2012–2015 годы – Вице-президент – Главный бухгалтер ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2015–2018 годы – Вице-президент – Главный бухгалтер ПАО «ЛУКОЙЛ».

**В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» – с 2017 года.**

**Участие в органах управления других организаций:**

С 2001 года – член Наблюдательного Совета LUKOIL INTERNATIONAL GmbH.

С 2012 года – Председатель Наблюдательного Совета LUKOIL Accounting and Finance Europe s.r.o.

## Страхование ответственности членов Совета директоров

В соответствии с заключенным полисом (договором) страхования ответственности директоров, должностных лиц и компаний на период 2018–2019 годов ПАО «ЛУКОЙЛ» страхует ответственность:

- единоличного исполнительного органа, членов органов управления, работников ПАО «ЛУКОЙЛ» и (или) его дочерних обществ и (или) иных организаций с его участием и (или) его дочернего общества, по предложению которых избраны единоличный исполнительный орган и (или) члены органов управления таких организаций (покрытие А);
- ПАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерних обществ, иных организаций с участием ПАО «ЛУКОЙЛ» и (или) его дочернего общества, по предложению которых избраны единоличный исполнительный орган и (или) члены органов управления таких организаций (покрытие В);
- ПАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерних обществ в связи с исками по ценным бумагам (покрытие С).

Страховая сумма (лимит ответственности) составляет не менее 150 млн долл. в совокупности по всем покрытиям А, В, С, включая расходы на защиту. Совокупная страховая премия составляет не более 430 тыс. долл.

## Комитеты Совета директоров

В целях повышения эффективности принимаемых Советом директоров решений в ПАО «ЛУКОЙЛ» действуют три комитета Совета директоров, которые занимаются подробным предварительным рассмотрением наиболее важных вопросов и подготовкой соответствующих рекомендаций:

- Комитет по стратегии и инвестициям (КСИ)<sup>1</sup>;
- Комитет по аудиту (КА);
- Комитет по кадрам и вознаграждениям (ККВ).

Деятельность комитетов регулируется соответствующими положениями.

С текстами положений о комитетах Совета директоров вы можете ознакомиться на сайте Компании.

Комитеты в своей деятельности полностью подотчетны Совету директоров. Состав комитетов формируется исключительно из членов Совета директоров, причем в соответствии с лучшей практикой и требованиями правил листинга ПАО Московская Биржа в состав комитетов входит значительная доля независимых директоров. Это способствует выработке объективных и взвешенных рекомендаций. Все члены комитетов обладают достаточными знаниями и большим опытом, в том числе практическим.

Комитет по аудиту полностью сформирован из независимых директоров. Комитет по кадрам и вознаграждениям в своем составе имеет большинство независимых директоров (в том числе председателя Комитета) и одного неисполнительного директора. Независимые директора составляют половину численности Комитета по стратегии и инвестициям (двоих из четырех членов являются независимыми, включая председателя Комитета). Совет директоров Компании считает, что в Комитете по стратегии и инвестициям также должны присутствовать независимые директора, поскольку независимые директора вносят значительный вклад в принятие решений, связанных с выработкой стратегических целей, определением приоритетных направлений деятельности Компании, обеспечением устойчивого развития, а также других важных вопросов, решение которых может затронуть интересы акционеров Компании.

Более половины всех вопросов, рассмотренных Советом директоров, прошло предварительное рассмотрение комитетами Совета директоров, что свидетельствует о тщательной проработке наиболее важных вопросов, в отношении которых Совет директоров принимает решения.

В отчетном году увеличилось количество заседаний комитетов, проведенных в очной форме, что свидетельствует о более высокой вовлеченности членов комитетов в работу соответствующих комитетов.

На заседаниях комитетов могут присутствовать по приглашению председателя комитета как работники Компании, так и третьи лица. При этом права голоса по вопросам повестки дня они не имеют.

Обязанности секретаря комитетов Совета директоров выполняет Корпоративный секретарь.

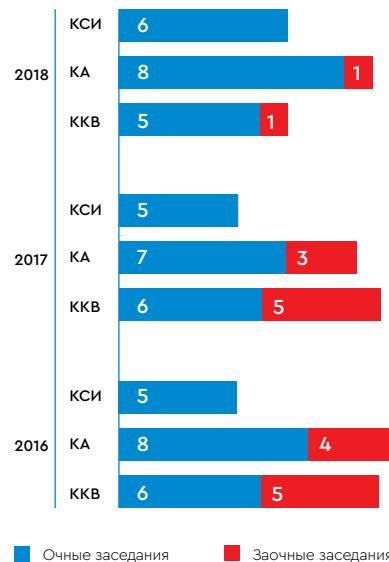
## Персональный состав комитетов на 31.12.2018



## Типы рассмотренных вопросов



## Статистика работы комитетов



<sup>1</sup> В марте 2019 года Комитет переименован в Комитет по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию (решение Совета директоров от 6 марта 2019 года, протокол № 4).

## Комитет по стратегии и инвестициям

Задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2018 году <sup>1</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- определения стратегических целей деятельности Компании;</li> <li>- приоритетных направлений деятельности Компании;</li> <li>- дивидендной политики, размера дивидендов по акциям и порядка их выплаты;</li> <li>- распределения прибыли (убытков) Компании по результатам отчетного года.</li> </ul> </li> <li>Оценка эффективности деятельности Компании в долгосрочной перспективе</li> <li>Участие в контроле реализации Программы стратегического развития Компании</li> <li>Рассмотрение вопроса о подготовке Отчета о деятельности в области устойчивого развития Группы «ЛУКОЙЛ»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• О применении ИСУ для поддержки и обеспечения эффективности бизнес-процессов</li> <li>• Об эффективности зарубежных инвестиций в геологоразведку и добыче</li> <li>• О развитии бизнеса битумных материалов в Группе «ЛУКОЙЛ» в рамках стратегии развития битумного бизнеса</li> <li>• Об отчете о применении практик в области оптимизации затрат</li> </ul>

Учитывая постоянно возрастающую значимость вопросов устойчивого развития и социальной ответственности, в 2019 году принято решение о переименовании Комитета по стратегии и инвестициям в Комитет по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию.

### Состав Комитета

Независимые члены Совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> <li>• И.С. Иванов (Председатель Комитета)</li> <li>• Т. Гати</li> </ul>
Исполнительные члены Совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Р.У. Маганов</li> <li>• Л.А. Федун</li> </ul>



В 2018 году работа Комитета по стратегии и инвестициям была, прежде всего, сосредоточена на рассмотрении вопросов, связанных с реализацией Программы стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на 2018–2027 годы и устойчивым развитием.

В рамках контроля за исполнением принятой в конце 2017 года новой бизнес-стратегии рассматривалась деятельность Компании по различным направлениям, включая эффективность инвестиций в проекты по геологоразведке и добыче, меры повышения нефтеотдачи пластов, совершенствование технологий разработки нефтегазовых месторождений, развитие бизнеса битумных материалов.

Сегодня сложно представить устойчивое развитие Компании, освоение новых возможностей и рынков без использования информационных технологий, применение которых повышает эффективность деятельности по всем направлениям. Цифровизация становится важным фактором удержания конкурентных преимуществ в условиях

динамично меняющейся внешней среды, обеспечивает повышение качества принимаемых решений. Исходя из этого, Комитет в отчетном году рассматривал вопросы, связанные с внедрением информационных технологий для повышения эффективности бизнес-процессов Компании и обеспечения бесперебойного функционирования всех ее систем. Комитетом была рекомендована для дальнейшего утверждения Советом директоров Информационная стратегия Группы «ЛУКОЙЛ», включающая перечень инициатив по цифровизации, направленных на достижение существенных экономических эффектов при общем повышении уровня киберустойчивости.

Больше внимания Комитет стал уделять вопросам повышения качества и уровня детализации нефинансовой информации, раскрываемой в рамках отчета о деятельности в области устойчивого развития. Как результат Отчет о деятельности в области устойчивого развития ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2017 год получил положительную оценку со стороны целевой аудитории и стал победите-

лем в соответствующей номинации престижного конкурса, организованного ПАО Московская Биржа. Осознавая важность такой работы для Компании и ее заинтересованных сторон, Комитет дал рекомендации Совету директоров о целесообразности внесения изменений в Положение о Комитете, в результате чего была повышена роль Комитета в рамках подготовки данного отчета. В начале 2019 года с учетом возрастающего внимания к вопросам устойчивого развития было принято решение расширить функции Комитета и переименовать его в Комитет по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию.

Комитет традиционно готовил для Совета директоров рекомендации по распределению прибыли и выплате дивидендов с учетом принципов, закрепленных в Дивидендной политике. ➤

**И.С. ИВАНОВ**

Председатель Комитета  
по стратегии и инвестициям

<sup>1</sup> Перечень ключевых решений Совета директоров на основании рекомендаций Комитета приведен в разделе «Совет директоров» на с. 87.

## Комитет по аудиту

Задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2018 году <sup>1</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании</li> <li>Рекомендации по кандидатуре аудитора Компании и оплате его услуг</li> <li>Оценка заключения аудитора Компании, независимости, объективности и отсутствия конфликта интересов аудитора</li> <li>Оценка эффективности осуществления функции внутреннего аудита, эффективности контрольных и аудиторских процедур и рассмотрение предложений по их совершенствованию</li> <li>Рассмотрение планов деятельности и бюджета подразделения внутреннего аудита Компании</li> <li>Оценка эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля, контроль за надежностью и эффективностью функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля и системы корпоративного управления</li> <li>Подготовка рекомендаций о возможном предварительном утверждении Советом директоров годового отчета Компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обсуждение существенных вопросов бухгалтерского учета, в том числе учетной политики Компании</li> <li>О существенных вопросах, возникающих в ходе проведения внешнего аудита</li> <li>О рассмотрении Временной методики аудиторской оценки эффективности процессов корпоративного управления в ПАО «ЛУКОЙЛ»</li> <li>Ознакомление с проектами консолидированной финансовой отчетности ПАО «ЛУКОЙЛ» по МСФО</li> <li>Информация о существенных судебных разбирательствах и исках, связанных с деятельностью Компании и иных организаций Группы «ЛУКОЙЛ»</li> <li>Рассмотрение итоговых аудиторских оценок эффективности функционирования систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления за 2017 год (ежегодный отчет руководителя внутреннего аудита)</li> </ul>

## Состав Комитета

Независимые члены Совета директоров

- В.В. Блажеев (Председатель Комитета)
- И.С. Иванов
- И. Пикте



Основная функция Комитета по аудиту – это содействие Совету директоров в вопросах, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью, процедурами ведения бухгалтерского учета и подготовки финансовой отчетности Компании. В рамках этой функции Комитет осуществлял периодическое рассмотрение полноты и достоверности консолидированной финансовой отчетности, давал рекомендации по кандидатуре внешнего аудитора, размеру оплаты его услуг, изучал вопросы, возникающие в ходе проведения независимого внешнего аудита.

В течение 2018 года Комитет рассматривал и анализировал вопросы, связанные с совершенствованием системы внутреннего аудита, повышением эффективности и надежности системы управления рисками и внутреннего контроля. В течение года в Компании проводилась апробация временных аудиторских методик в рамках проведения оценки процессов внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления, а также апробация контрольно-аудиторских процедур.

В области нашего особого внимания находились осуществляемые Компанией мероприятия по развитию системы управления рисками и внутреннего контроля, которые в том числе направлены на подготовку ряда организаций Группы «ЛУКОЙЛ» к переходу в режим налогового мониторинга. Данный режим, осуществляемый налоговыми органами, устанавливает особые требования к организации системы внутреннего контроля крупных налогоплательщиков.

Как Председатель Комитета я придаю большое значение обеспечению функционального взаимодействия между Комитетом по аудиту и Службой внутреннего аудита Компании, поскольку оно играет важную роль в формировании у членов Комитета объективного представления о состоянии системы внутреннего аудита, системы управления рисками и внутреннего контроля Компании, а также позволяет получать достоверную сфокусированную на рисках информацию.

Можно отметить, что в последние годы в целом перед комитетами

по аудиту акционерных обществ стоят более сложные задачи в связи с повышенными ожиданиями со стороны инвесторов и акционеров и других заинтересованных сторон в отношении прозрачности бухгалтерской и финансовой отчетности. Эти тенденции отчасти нашли свое отражение в произошедших в 2018 году изменениях в Федеральном законе «Об акционерных обществах», в соответствии с которыми в публичном акционерном обществе устанавливается обязательное требование к наличию внутреннего аудита. Такие шаги на законодательном уровне лишний раз подчеркивают значение внутреннего аудита как одного из элементов системы корпоративного управления и важную роль соответствующих комитетов советов директоров в обеспечении независимости внутреннего аудита от менеджмента Компании.

**В.В. БЛАЖЕЕВ**

Председатель Комитета по аудиту

## Комитет по кадрам и вознаграждениям

Задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2018 году <sup>1</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка эффективности работы Совета директоров, его членов и комитетов Совета директоров, определение приоритетных направлений для усиления состава Совета директоров</li> <li>Взаимодействие с акционерами в целях формирования рекомендаций по голосованию по вопросу избрания Совета директоров</li> <li>Рекомендации по кадровым назначениям</li> <li>Разработка и периодический пересмотр политики по вознаграждению членам Совета директоров и Правления, Президенту</li> <li>Разработка рекомендаций Совету директоров по определению размера вознаграждения Корпоративного секретаря</li> <li>Предварительная оценка работы членов Правления и Президента по итогам года в соответствии с политикой Компании по вознаграждению</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ профессиональной квалификации и независимости всех кандидатов в Совет директоров Компании. Оформлении рекомендаций акционерам Компании в отношении голосования по вопросу избрания кандидатов в Совет директоров Компании</li> <li>О работе по управлению персоналом в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»</li> <li>О текущести кадров в Группе «ЛУКОЙЛ»</li> </ul>

### Состав Комитета

Независимые члены Совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> <li>Р. Маннингс (Председатель Комитета)</li> <li>В.Б. Блажеев</li> </ul>
Неисполнительные члены Совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> <li>Р. Мацке</li> </ul>



В 2018 году Комитет по кадрам и вознаграждениям вел работу в рамках своей компетенции, осуществляя в том числе глубокую предварительную проработку вопросов, выносимых на рассмотрение Совета директоров.

В целях дальнейшего совершенствования корпоративной культуры и укрепления системы корпоративных ценностей Комитетом была рассмотрена новая редакция Кодекса деловой этики Компании. Этот документ представляет собой свод правил для индивидуального и коллективного поведения, в нем закреплены принципы деловой этики и делового поведения, которых должны придерживаться члены органов управления и работники Компании и следование которым мы ожидаем от наших партнеров и прочих заинтересованных сторон. Кодекс регулирует основные этические аспекты отношений внутри коллективов организаций Группы «ЛУКОЙЛ», а также с акционерами, государственными органами, деловыми партнерами, конкурентами, клиентами.

Комитет осуществил предварительную оценку работы членов

Правления за 2017/2018 год в контексте критериев, заложенных в Положении о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ» и оценил кандидатуры, предлагаемые Президентом Компании, на должности членов Правления Компании.

Эффективная мотивация высшего руководства является залогом обеспечения выполнения бизнес-целей Компании, и, в связи с этим, Комитет рассмотрел и подготовил рекомендации Совету директоров по утверждению изменений в Положение о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ», которые направлены на совершенствование методики расчета премиальных выплат в зависимости от общекорпоративных и индивидуальных показателей деятельности.

Была проанализирована профессиональная квалификация и опыт кандидатов в члены Совета директоров. Дважды за год рассматривался вопрос о независимости кандидатов/членов Совета директоров. Кроме того, по предложению Комитета вопрос о независимости всех членов

Совета директоров был рассмотрен на заседании Совета директоров. В этой связи Комитетом были подготовлены соответствующие рекомендации Совету директоров.

Комитет регулярно заслушивал доклады представителей менеджмента Компании по вопросам, связанным с управлением персоналом в Компании и организациях Группы «ЛУКОЙЛ», готовил рекомендации Совету директоров Компании.

В отчетном году наша работа была направлена на обеспечение Компанией соответствия лучшим практикам, а также регуляторным нормам. Мы полагаем, что внесенные в 2018 году изменения в Устав повысят роль Комитета по кадрам и вознаграждениям в обеспечении кадровой преемственности в Совете директоров и, следовательно, будут способствовать улучшению качества корпоративного управления. ➤

**Р. МАННИНГС**

Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям

<sup>1</sup> Перечень ключевых решений Совета директоров на основании рекомендаций Комитета приведен в разделе «Совет директоров» на с. 87.

## Корпоративный секретарь

Институт Корпоративного секретаря служит поддержанию эффективного взаимодействия между акционерами Компании, ее Советом директоров и исполнительным руководством. В рамках этого взаимодействия Корпоративный секретарь выступает гарантом соблюдения должностными лицами и органами управления Компании процедурных требований, которые обеспечивают реализацию законных прав и интересов акционеров. Корпоративный секретарь обеспечивает надлежащее функционирование Совета директоров и его комитетов.

Будучи функционально подчиненным Совету директоров, Корпоративный секретарь в своей деятельности обладает достаточной независимостью от исполнительных органов Компании. Корпоративный секретарь ПАО «ЛУКОЙЛ» назначается Президентом Компании на основании решения Совета директоров и действует в соответствии с Уставом Компании и Положением о Корпоративном секретаре ПАО «ЛУКОЙЛ». Для поддержки деятельности Корпоративного секретаря формируется Аппарат Корпоративного секретаря.

К основным функциям Корпоративного секретаря относятся:

- обеспечение работы Совета директоров и комитетов Совета директоров;
- участие в организации подготовки и проведения общих собраний акционеров Компании;
- обеспечение взаимодействия Компании с ее акционерами в рамках своих полномочий и участие в предупреждении корпоративных конфликтов;



**ПОДОЛЬСКАЯ  
Наталья Игоревна**

Корпоративный  
секретарь

Родилась в 1960 году.

В 1983 году окончила Московский государственный педагогический институт иностранных языков им. Мориса Тореза.

В 2003 году – окончила Дипломатическую академию МИД России по специальности «Мировая экономика».

В 2007 году прошла курс повышения квалификации «Корпоративный секретарь акционерного общества» (Центр корпоративного управления ГУ ВШЭ).

Кандидат филологических наук (Московский государственный лингвистический университет, 1998 год).

- 1983–1998 годы – переводческая, преподавательская и исследовательская работа.
- 1998–2002 годы – менеджер ЗАО «КПМГ».
- 2002–2016 годы – главный специалист Аппарата Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ», главный специалист ПАО «ЛУКОЙЛ».
- С 2016 года – Корпоративный секретарь ПАО «ЛУКОЙЛ».



С момента принятия Кодекса корпоративного управления Компания ведет планомерную работу, направленную на синхронизацию внутренних корпоративных процедур и локальных нормативных актов с принципами и рекомендациями Кодекса. Считаем, что такой эволюционный путь оптимальен для полноценного развития корпоративного управления в Компании. ➤

### Н.И. ПОДОЛЬСКАЯ

Корпоративный секретарь ПАО «ЛУКОЙЛ»

- участие в обеспечении взаимодействия Компании с органами регулирования, организаторами торговли, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг;
- участие в реализации политики Компании по раскрытию информации;
- информирование Совета директоров о выявленных нарушениях

- законодательства и внутренних документов Компании (в зоне ответственности Корпоративного секретаря);
- участие в обеспечении реализации установленных процедур, обеспечивающих реализацию прав и законных интересов акционеров, контроль за их исполнением;
- участие в совершенствовании системы корпоративного управления Компании.

Корпоративный секретарь осуществляет мониторинг соблюдения положений внутренних документов Компании и незамедлительно информирует Совет директоров обо всех выявленных нарушениях. Также Корпоративный секретарь контролирует соблюдение механизма предотвращения конфликта интересов членов Совета директоров Компании, закрепленного в Положении о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».

Корпоративный секретарь в рамках осуществления своих функций:

- взаимодействует с органами управления Компании, структурными подразделениями и работниками Компании;
- координирует исполнение профильными структурными подразделениями Компании мероприятий в области корпоративного управления, предусмотренных действующим законодательством;
- в ходе осуществления контроля за соблюдением работниками Компании Устава Компании и внутренних документов Компании информирует Председателя Совета директоров Компании обо всех

фактах, препятствующих соблюдению процедур, обеспечение которых относится к функциям Корпоративного секретаря.

На протяжении 2018 года Корпоративный секретарь уделяла значительное внимание вопросам устойчивого развития как одному из стратегических направлений Компании. Являясь членом Рабочей группы по подготовке отчетности в области устойчивого развития, Корпоративный секретарь принимала активное участие в координации подготовки Отчета о деятельности в области устойчивого развития Группы «ЛУКОЙЛ» за 2017 год.

В 2018 году Корпоративный секретарь выступила на ежегодном Международном форуме корпоративных секретарей с докладом о практике создания и развития корпоративной системы управления устойчивым развитием и подготовки нефинансовой отчетности в ПАО «ЛУКОЙЛ», а также на заседании Национального объединения корпоративных секретарей с презентацией «Выездное заседание Совета директоров как важнейший

элемент контроля реализации стратегии и бизнес-планов в ПАО «ЛУКОЙЛ».

В 2017–2018 годах Корпоративный секретарь ПАО «ЛУКОЙЛ» прошла обучение по программе IoD Chartered Director (Certificate in Company Direction).

Руководство Компании отметило и оценило объем работы и достигнутые результаты Корпоративного секретаря ПАО «ЛУКОЙЛ», наградив Н.И. Подольскую высокой корпоративной наградой «Знак за заслуги перед Компанией».

#### ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА

Корпоративный секретарь ПАО «ЛУКОЙЛ» Н.И. Подольская в 2018 году стала лауреатом XIII Национальной премии «Директор года» в номинации «Директор по корпоративному управлению / Корпоративный секретарь».

## ПРЕЗИДЕНТ И ПРАВЛЕНИЕ

Ключевая роль в обеспечении оперативного и эффективного достижения текущих и стратегических целей Компании принадлежит исполнительным органам Компании – Президенту и Правлению. К компетенции исполнительных органов Устав Компании относит решение всех вопросов текущей деятельности, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров и Совета директоров.

### Президент

Президент является единоличным исполнительным органом Компании, назначается Общим собранием акционеров сроком на пять лет и является также Председателем Правления. Основные условия договора с Президентом предварительно рассматриваются Комитетом по кадрам и вознаграждениям Совета директоров и окончательно устанавливаются Советом директоров.

В.Ю. Алекперов является Президентом ПАО «ЛУКОЙЛ» с 1993 года.

Президент осуществляет оперативное руководство деятельностью Компании и действует в рамках своей компетенции, установленной Уставом ПАО «ЛУКОЙЛ».

К компетенции Президента относится:

- представление интересов Компании;
- совершение сделок от имени Компании;
- распоряжение имуществом Компании для обеспечения текущей деятельности (в пределах, определенных Уставом);
- подписание финансовых документов;
- утверждение штатов, заключение трудовых договоров с работниками Компании, применение к работникам мер поощрения и наложение на них взыскания;
- утверждение структуры Компании;
- утверждение внутренних документов Компании, регулирующих

вопросы текущей деятельности Компании, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено Уставом Компании к компетенции Правления Компании;

- издание приказов и указаний, обязательных для выполнения;
- организация работы Правления;
- исполнение иных функций, определенных Уставом Компании.

### Правление

Правление является коллегиальным исполнительным органом, отвечающим за текущее управление ПАО «ЛУКОЙЛ», а также за разработку и реализацию общей стратегии развития дочерних обществ Компании. Председателем Правления является Президент ПАО «ЛУКОЙЛ».

Правление в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, Уставом ПАО «ЛУКОЙЛ» и Положением о Правлении ПАО «ЛУКОЙЛ» (утверждено в новой редакции решением годового Общего собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 23 июня 2016 года).

В компетенцию Правления входят:

- выработка и реализация текущей хозяйственной политики Компании;
- разработка, утверждение и контроль за выполнением квартальных, годовых и перспективных планов деятельности, бюджета и инвестиционной программы Компании;
- принятие решений о создании Компанией других юридических лиц, об участии и прекращении участия Компании в других организациях;
- ряд полномочий, связанных с разработкой и реализацией общей стратегии развития дочерних обществ Компании;
- иные полномочия в соответствии с Уставом Компании.

Правление Компании ежегодно формируется Советом директоров на основании предложений

Президента. Предложения представляются в месячный срок после избрания Совета директоров на годовом Общем собрании акционеров. Совет директоров может отклонить конкретные кандидатуры членов Правления, но не вправе утвердить членов Правления без представления их Президентом.

Численный состав Правления в июле 2018 года был утвержден в количестве 14 членов. Заседания Правления созываются по мере необходимости. Все заседания проходят в форме совместного присутствия. При этом Положение о Правлении ПАО «ЛУКОЙЛ» предусматривает возможность участвовать в заседании Правления по телефону или с использованием видео-конференц-связи. Участие в заседании посредством указанных способов связи приравнивается к личному присутствию. Посещаемость заседаний в 2018 году оставалась на высоком уровне и составила 92,4%.

В 2018 году количество заседаний Правления соответствовало уровню 2017 года и составило 26 заседаний, при этом увеличилось количество рассмотренных вопросов до 126. Решения принимались по следующим направлениям:

- утверждение основных показателей бюджетов Группы «ЛУКОЙЛ»;
- принятие решений в отношении деятельности дочерних обществ Компании;
- рассмотрение вопросов оптимизации производственных ресурсов и корпоративной структуры Группы «ЛУКОЙЛ»;
- принятие кадровых решений в отношении руководителей российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ», в уставном капитале которых доля Компании составляет более 50%;
- утверждение принципов управления бизнес-процессами;
- утверждение локальных нормативных актов Компании, обеспечивающих основные направления деятельности Компании.

**Состав Правления на 31 декабря 2018 года**

	Срок пребывания в составе Правления, лет <sup>1</sup>	Доля в уставном капитале ПАО «ЛУКОЙЛ»
В.Ю. Алекперов	25	2,84 (26,07 <sup>2</sup> )
В.Н. Воробьев	8	0,02
Д.В. Долгов	Избран в состав Правления 19.07.2018	0,04
Р.У. Маганов	25	0,44
И.Э. Мандрик	1	0,02
И.А. Масляев	25	0,04
А.К. Матыцын	21	0,35
А.А. Москаленко	15	0,02
С.Г. Никитин	1	0,02
О.Д. Пашаев	2	0,008
Д.В. Рогачев	3	0,004
Г.С. Федотов	8	0,01
Е.Л. Хавкин	15	0,009
А.А. Шамсуаров	5	0,008

<sup>1</sup> Полных лет по состоянию на 31 декабря 2018 года.<sup>2</sup> Доля акций Компании, в отношении которых лицо является прямым владельцем и обладает бенефициарным экономическим интересом.

Компания не располагает сведениями о займах (кредитах), выданных юридическим лицом из группы организаций, в состав которой входит Компания, членам Правления.

**Изменения в составе  
Правления**

В течение 2018 года в составе Правления ПАО «ЛУКОЙЛ» произошли следующие изменения:

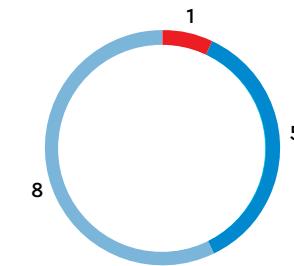
- Досрочно прекращены полномочия члена Правления В.И. Некрасова (решение Совета директоров от 24 апреля 2018 года, протокол № 5). Данное решение принято в связи с освобождением В.И. Некрасова от должности Первого вице-президента и назначением его 2 апреля 2018 года на должность Советника Президента ПАО «ЛУКОЙЛ».

В 2018 году произошли следующие изменения в должностях членов Правления ПАО «ЛУКОЙЛ»:

- 1 апреля 2018 года В.Н. Воробьев переведен с должности Старшего вице-президента по поставкам и продажам на должность Первого вице-президента (Переработка, торговля и сбыт);
- 14 мая 2018 года О.Д. Пашаев переведен с должности Вице-президент по реализации нефтепродуктов на должность Старшего вице-президента по поставкам и продажам.

С биографией В.И. Некрасова можно ознакомиться в Годовом отчете ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2017 год на сайте Компании.

- В состав Правления избран Д.В. Долгов, Вице-президент по энергетике (решение Совета директоров от 19 июля 2018 года, протокол № 10).

**Число заседаний Правления****Рассмотрено вопросов  
Правлением****Срок пребывания в составе  
Правления на 31.12.2018**

■ <1 года  
■ От 1 до 7 лет  
■ >7 лет

## Биографии членов Правления и Президента



**АЛЕКПЕРОВ  
Вагит Юсуфович**

- Президент
- Председатель Правления
- Исполнительный член Совета директоров

Родился в 1950 году.

В 1974 году окончил Азербайджанский институт нефти и химии им. М. Азизбекова. Доктор экономических наук, действительный член Российской академии естественных наук, Почетный работник топливно-энергетического комплекса, Почетный нефтяник. Награжден пятью орденами, восемью медалями, Почетной грамотой и трижды – Благодарностью Президента Российской Федерации, Почетной грамотой Правительства Российской Федерации. Дважды лауреат премии Правительства Российской Федерации. Заслуженный работник Компании.

- С 1968 года работал на нефтепромыслах Азербайджана, Западной Сибири.
- 1987–1990 годы – Генеральный директор ПО «Когалымнефтегаз» Главтюменнефтегаза Министерства нефтяной и газовой промышленности СССР.
- 1990–1991 годы – заместитель, первый заместитель Министра нефтяной и газовой промышленности СССР.
- 1992–1993 годы – Президент нефтяного концерна «Лангепасурайкогалымнефть».
- 1993–2000 годы – Председатель Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ».
- С 1993 года – Президент ПАО «ЛУКОЙЛ».
- С 2000 года – Председатель Наблюдательного Совета LUKOIL INTERNATIONAL GmbH.
- С 2012 года – Председатель Совета Фонда региональных социальных программ «Наше будущее».
- С 2012 года – член Бюро Правления Общероссийской общественной организации «РСПП».

**В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (ранее – ОАО «ЛУКОЙЛ») – с 1993 года.**



**ВОРОБЬЕВ  
Вадим Николаевич**

- Член Правления
- Первый вице-президент (переработка, торговля и сбыт)

Родился в 1961 году.

В 1983 году окончил Горьковский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, в 1998 году – Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. Кандидат экономических наук, Почетный нефтяник. Награжден медалями ордена «За заслуги перед Отечеством» I и II степени, орденом Дружбы. Заслуженный работник Компании.

- 1981–1992 годы – выборная комсомольская и партийная работа.
- 1992–1998 годы – работал на руководящих должностях в страховых и банковских структурах Нижнего Новгорода.
- 1998–2002 годы – Вице-президент, президент ОАО «Нефтяная компания «НОРСИ-ОЙЛ».
- 2002–2005 годы – Генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-Волганефтепродукт».
- 2005–2009 годы – Вице-президент – начальник Главного управления координации сбыта нефтепродуктов в России ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2009–2012 годы – Вице-президент – начальник Главного управления координации сбыта нефтепродуктов ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2012–2016 годы – Вице-президент по координации сбыта нефтепродуктов ПАО «ЛУКОЙЛ».
- 2016–2017 годы – Вице-президент по нефтепереработке, нефтехимии, газопереработке ПАО «ЛУКОЙЛ».
- 2017–2018 годы – Старший вице-президент по поставкам и продажам ПАО «ЛУКОЙЛ».

**С 2018 года – Первый вице-президент ПАО «ЛУКОЙЛ».**



**ДОЛГОВ  
Денис Викторович**

- Член Правления с 19 июля 2018 г.
- Вице-президент по энергетике

Родился в 1974 году.

В 1996 и 2004 годах окончил Тюменский государственный нефтегазовый университет. Кандидат технических наук. Награжден двумя медалями. С 1995 года работал на предприятиях Западной Сибири.

- 2002–2006 годы – Заместитель генерального директора по производству, Первый заместитель генерального директора – главный инженер ТПП «Лангепаснефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».
- 2006–2009 годы – Генеральный директор ТПП «Лангепаснефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».
- 2009–2011 годы – Первый заместитель начальника Главного управления энергетики ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2011–2012 годы – начальник Главного управления энергетики ОАО «ЛУКОЙЛ».

**С 2012 года – Вице-президент по энергетике ПАО «ЛУКОЙЛ».**



**МАГАНОВ  
Равиль Ульфатович**

- Член Правления
- Первый исполнительный вице-президент (разведка и добыча)
- Исполнительный член Совета директоров, заместитель Председателя Совета директоров
- Член Комитета по стратегии и инвестициям Совета директоров

Родился в 1954 году.

В 1977 году окончил Московский институт нефтехимической и газовой промышленности им. И.М. Губкина. Заслуженный работник нефтяной и газовой промышленности Российской Федерации, Почетный нефтяник, Почетный работник топливно-энергетического комплекса. Награжден четырьмя орденами и пятью медалями, Почетной грамотой Президента Российской Федерации, Благодарностью Правительства Российской Федерации. Трижды лауреат премии Правительства Российской Федерации в области науки и техники. Заслуженный работник Компании.

- 1988–1993 годы – главный инженер – заместитель генерального директора, генеральный директор ПО «Лангепаснефтегаз».
- 1993–1994 годы – Вице-президент ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 1994–2006 годы – Первый вице-президент ОАО «ЛУКОЙЛ» (разведка и добыча).
- С 2000 года – член Наблюдательного Совета LUKOIL INTERNATIONAL GmbH.
- С 2006 года – Первый исполнительный вице-президент ПАО «ЛУКОЙЛ» (разведка и добыча).
- С 2016 года – заместитель Председателя Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».

**В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (ранее – ОАО «ЛУКОЙЛ») – с 1993 года.**



**МАНДРИК  
Илья Эммануилович**

- Член Правления
- Вице-президент по геологоразведке и разработке

Родился в 1960 году.

В 1982 году окончил Ивано-Франковский институт нефти и газа. В 1994 году – Тюменский индустриальный институт. Кандидат геолого-минералогических наук, доктор технических наук. Почетный работник топливно-энергетического комплекса, Почетный нефтяник. Награжден орденом и тремя медалями, в том числе медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени. Лауреат премии Правительства Российской Федерации. Заслуженный работник Компании.

- 1982–1997 годы – работал на нефтепромыслах Западной Сибири.
- 1998–2007 годы – начальник Управления, заместитель начальника Главного управления по геологоразведке ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2007–2012 годы – Вице-президент – начальник Главного управления по геологоразведке ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2012–2017 годы – Вице-президент по геологоразведке.

**С 2017 года – Вице-президент по геологоразведке и разработке ПАО «ЛУКОЙЛ».**



**МАСЛЯЕВ  
Иван Алексеевич**

- Член Правления
- Вице-президент – Главный юридический советник

Родился в 1958 году.

В 1980 году окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова. Кандидат юридических наук. Заслуженный юрист Российской Федерации. Почетный работник топливно-энергетического комплекса, Почетный нефтяник. Награжден четырьмя медалями. Заслуженный работник Компании.

- 1992–1993 годы – начальник юридического отдела нефтяного концерна «Лангепасуртайкогалымнефть».
- 1994–1999 годы – начальник юридического управления ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2000–2012 годы – начальник Главного управления правового обеспечения ОАО «ЛУКОЙЛ».

**С 2012 года – Вице-президент – Главный юридический советник ПАО «ЛУКОЙЛ».**



**МАТЫЦЫН  
Александр Кузьмич**

- Член Правления
- Первый вице-президент (экономика и финансы)

Родился в 1961 году.

В 1984 году окончил МГУ им. М.В. Ломоносова. Кандидат экономических наук. Имеет степень МВА (Бристольский университет, 1997 год). Заслуженный экономист Российской Федерации. Награжден двумя медалями, в том числе медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, орденом Почета. Заслуженный работник Компании.

- 1994–1997 годы – генеральный директор международной аудиторской фирмы «КПМГ».
- 1997–2012 годы – Вице-президент – начальник Главного управления казначейства и корпоративного финансирования ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2012–2013 годы – Вице-президент по финансам ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2013–2017 годы – Старший вице-президент по финансам ПАО «ЛУКОЙЛ».

**С 2017 года – Первый вице-президент ПАО «ЛУКОЙЛ».**



**МОСКАЛЕНКО  
Анатолий  
Алексеевич**

- Член Правления
- Вице-президент по управлению персоналом и организационному развитию

Родился в 1959 году.

В 1980 году окончил Московское высшее общевойсковое командное училище им. Верховного Совета РСФСР, в 1987 году – Военно-дипломатическую академию, в 1991 году – Военную академию им. М.В. Фрунзе, в 2005 году – Российскую академию государственной службы при Президенте Российской Федерации. Кандидат экономических наук. Награжден пятью орденами и двадцатью медалями. Лауреат премии Правительства Российской Федерации. Заслуженный работник Компании.

- 1976–2001 годы – служил в Вооруженных силах России.
- 2001–2003 годы – начальник Управления персоналом, начальник Департамента управления персоналом ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2003–2012 годы – начальник Главного управления по персоналу ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2012–2016 годы – Вице-президент по управлению персоналом и организационному развитию ПАО «ЛУКОЙЛ».
- 2016–2017 годы – Вице-президент по управлению персоналом и безопасности ПАО «ЛУКОЙЛ».

**С 2017 года – Вице-президент по управлению персоналом и организационному развитию ПАО «ЛУКОЙЛ».**



**НИКИТИН  
Станислав  
Георгиевич**

- Член Правления
- Вице-президент – Казначай

Родился в 1959 году.

В 1984 году окончил Всесоюзный заочный финансово-экономический институт. Награжден тремя медалями, в том числе медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени.

- 1977–1979 годы – служил в Вооруженных силах России.
- 1979–1998 годы – работал в банках СССР и России.
- 1998–2012 годы – начальник Управления, заместитель начальника Главного управления казначейства и корпоративного финансирования – начальник Департамента казначейства ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2012–2013 годы – Директор по казначейским операциям ОАО «ЛУКОЙЛ».

**С 2013 года – Вице-президент – Казначай ПАО «ЛУКОЙЛ».**



**ПАШАЕВ  
Олег Давидович**

- Член Правления
- Старший вице-президент по поставкам и продажам

Родился в 1967 году.

В 1989 году окончил Высшее военно-морское училище им. М.В. Фрунзе. Награжден орденом Почета и двумя медалями, в том числе медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени.

- 1984–1993 годы – служил в Вооруженных силах России.
- 1993–1997 годы – работал в АООТ «Северное морское пароходство».
- 1998–2002 годы – Генеральный директор ООО «Кворум-СК».
- 2002–2004 годы – Генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-Севернефтепродукт».
- 2004 год – Первый заместитель Генерального директора по авиабункеровке ООО «ЛУКОЙЛ-Центрнефтепродукт».
- 2004–2016 годы – Генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО».
- 2016 год – Вице-президент по координации сбыта нефтепродуктов ПАО «ЛУКОЙЛ».
- 2016–2018 годы – Вице-президент по реализации нефтепродуктов ПАО «ЛУКОЙЛ».

**С 2018 года – Старший вице-президент по поставкам и продажам ПАО «ЛУКОЙЛ».**



**РОГАЧЕВ  
Денис  
Владимирович**

- Член Правления
- Вице-президент по закупкам

Родился в 1977 году.

В 2000 году окончил Российский государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина.

- 2000–2003 годы – работал в Главном управлении геологии и разведки ОАО «ЛУКОЙЛ» и в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».
- 2003–2009 годы – работал в компаниях «Шлюмберже Лоджелко» и «Бейкер Хьюз Б.В.».
- 2009–2012 годы – Заместитель руководителя Аппарата, Первый заместитель руководителя Аппарата Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ», Первый заместитель руководителя Аппарата Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ» – помощник Президента ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2012–2013 годы – Генеральный директор ООО «Торговый дом «ЛУКОЙЛ».

**С 2013 года – Вице-президент по закупкам ПАО «ЛУКОЙЛ».**



**ФЕДОТОВ  
Геннадий  
Станиславович**

- Член Правления
- Вице-президент по экономике и планированию

Родился в 1970 году.

В 1993 году окончил Московский физико-технический институт. Почетный нефтяник. Награжден орденом Дружбы и двумя медалями, в том числе медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени.

- 1994–2002 годы – работал в компаниях Halliburton и Shell.
- 2002–2007 годы – начальник управления, заместитель начальника, начальник Главного управления корпоративного бюджетно-экономического планирования и инвестиций ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2007–2012 годы – Вице-президент – начальник Главного управления экономики и планирования ОАО «ЛУКОЙЛ».

**С 2012 года – Вице-президент по экономике и планированию ПАО «ЛУКОЙЛ».**



**САВКИН  
Евгений  
Леонидович**

- Член Правления
- Вице-президент – руководитель Аппарата ПАО «ЛУКОЙЛ»

Родился в 1964 году.

В 2003 году окончил Московский институт экономики, менеджмента и права. Кандидат экономических наук. В 2014 году окончил Московскую государственную юридическую академию. Награжден двумя медалями, Благодарностью Президента Российской Федерации. Заслуженный работник Компании.

- С 1988 года работал на предприятиях Западной Сибири.
- 1997–2003 годы – заместитель, первый заместитель руководителя Аппарата Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2003–2012 годы – Секретарь Совета директоров – руководитель Аппарата Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2012–2015 годы – Вице-президент – руководитель Аппарата ОАО «ЛУКОЙЛ».

**С 2015 года – Вице-президент – руководитель Аппарата ПАО «ЛУКОЙЛ».**



**ШАМСУАРОВ  
Азат Ангамович**

- Член Правления
- Старший вице-президент по добыче нефти и газа

Родился в 1963 году.

В 1986 году окончил Уфимский нефтяной институт. Кандидат технических наук. Почетный нефтяник. Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени. Лауреат премии Правительства Российской Федерации. Заслуженный работник Компании.

- 1997–2000 годы – главный инженер НГДУ «Покачевнефть», заместитель генерального директора по производству ТПП «Лангепаснефтегаз» – начальник НГДУ «Покачевнефть», генеральный директор ТПП «Урайнефтегаз».
- 2000–2001 годы – Президент Оренбургской нефтяной акционерной компании (ОНАКО).
- 2001–2008 годы – Вице-президент, старший вице-президент «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг Лтд».
- 2008–2012 годы – Вице-президент ОАО «ЛУКОЙЛ», генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».
- 2012–2013 годы – Вице-президент по добыче нефти и газа ОАО «ЛУКОЙЛ».

**С 2013 года – Старший вице-президент по добыче нефти и газа ПАО «ЛУКОЙЛ».**

## СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

При формировании системы вознаграждения и определении конкретного размера вознаграждения членов органов управления ПАО «ЛУКОЙЛ» предполагается, что уровень выплачиваемого вознаграждения должен быть достаточным для привлечения, мотивации к эффективной работе и удержания лиц, обладающих необходимыми для Компании компетенцией и квалификацией.

### Система вознаграждения членов Совета директоров

Порядок определения вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров, а также их структура и условия выплаты закреплены в Политике по вознаграждению и возмещению расходов (компенсациям) членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (далее – Политика по вознаграждению).

Политика по вознаграждению разработана на базе принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления с учетом действующей в Компании практики начисления вознаграждений и компенсаций.

Учитывая то, что Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Компании и контролирует деятельность ее исполнительных

органов, уровень вознаграждения членов Совета директоров должен быть достаточным для привлечения высококвалифицированных кандидатов и компенсации им времени и сил, затрачиваемых на подготовку и участие в заседаниях.

Компания исходит из того, что предпочтительной формой денежного вознаграждения членов Совета директоров является фиксированное годовое вознаграждение, размер которого не привязан к производственным, финансовым или иным результатам Компании. Кроме того, Компания учитывает повышенный уровень ответственности и дополнительные временные затраты, связанные с участием членов Совета директоров в работе комитетов, исполнением функций Председателя Совета директоров и председателей комитетов, устанавливая за это дополнительное вознаграждение.

Следуя рекомендациям Кодекса корпоративного управления, Компания с 2017 года установила для членов комитетов Совета директоров фиксированное вознаграждение за исполнение функций члена комитета вместо действовавшего ранее вознаграждения за каждое очное участие в заседании комитета. При этом было сохранено вознаграждение за очное участие в заседании Совета

директоров или комитета Совета директоров с осуществлением трансконтинентального перелета, так как отдельные директора для очного участия в заседаниях должны совершать длительные перелеты до места проведения заседания Совета директоров, что связано с дополнительными временными затратами и вносит существенные изменения в их рабочий график.

Членам Совета директоров также выплачивается вознаграждение за каждое участие в конференции и ином мероприятии, осуществляемое членом Совета директоров по письменным поручениям Председателя Совета директоров.

В структуре вознаграждения членов Совета директоров не используются краткосрочные и долгосрочные премиальные выплаты, дополнительные привилегии, включая любые формы страхования, за исключением страхования ответственности членов Совета директоров, пенсионные схемы и планы, а также иные выплаты социального характера.

В Компании не установлены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов Совета директоров.

Размер вознаграждения определяется решением Общего собрания акционеров с учетом предложений Совета директоров, подготовленных на основании рекомендаций Комитета по кадрам и вознаграждениям.

Годовым Общим собранием акционеров, состоявшимся 21 июня 2018 года, были установлены следующие размеры вознаграждения членам избранного состава Совета директоров (на период 2018–2019 годов):

- за исполнение обязанностей члена Совета директоров – 6 750 000 руб.;
- за исполнение функций Председателя Совета директоров – 5 200 000 руб.;
- за исполнение функций председателя комитета Совета директоров – 1 050 000 руб.;
- за исполнение функций члена комитета Совета директоров – 1 050 000 руб.;
- за очное участие в заседании Совета директоров или комитета Совета директоров с осуществлением трансконтинентального перелета – 350 000 руб.;
- за каждое участие в конференции и ином мероприятии, осуществляющееся по письменным поручениям

Председателя Совета директоров, – 150 000 руб.

Компания также компенсирует расходы, понесенные членами Совета директоров в связи с исполнением ими своих функций. К ним относятся расходы, связанные с:

- проездом к месту проведения заседания Совета директоров и из места проведения заседания до места назначения и нахождением в месте проведения заседания;
- участием в заседании Совета директоров по телефону, с использованием системы телеконференции, направлением письменного мнения, а также с проведением заочного голосования;
- исполнением членами Совета директоров своих функций в периоды между заседаниями;
- привлечением консультантов и экспертов и получением соответствующих заключений по вопросам деятельности Совета директоров, в совокупности не превышающие сумму средств, запланированных на эти цели в бюджете Компании;
- а также расходы лиц, сопровождающих члена Совета директоров при исполнении им функций члена Совета директоров (переводчик,

консультант, секретарь-референт), или представителей члена Совета директоров по вопросам, связанным с деятельностью Совета директоров, в размере фактически произведенных и документально подтвержденных расходов не более одного лица (сопровождающего или представителя) за каждую поездку.

При этом члены Совета директоров, которые одновременно являются работниками Компании, получают и другие выплаты от Компании (заработную плату, премии, дополнительные выплаты социального характера), а также, в случае если они являются членами Правления, – вознаграждение за исполнение обязанности члена Правления (в отчетном году двое из членов Совета директоров являлись также членами Правления).

Рост премий, выплаченных членам Совета директоров, одновременно являющимся работниками Компании, но не входящим в состав Правления, по результатам работы за 2017 год связан с исполнением Положения о долгосрочном стимулировании работников ПАО «ЛУКОЙЛ и его дочерних обществ в 2013–2017 годах.

## Выплаты членам Совета директоров

тыс. руб.

	2016	2017	2018
<b>Выплаты членам Совета директоров, всего</b>	<b>192 421</b>	<b>262 091</b>	<b>816 787</b>
Вознаграждение членам Совета директоров	71 920	87 067	<b>100 375</b>
Компенсация расходов	28 099	29 146	<b>34 119</b>
Выплаты членам Совета директоров Компании, являющимся работниками Компании, но не входящим в состав Правления Компании, в том числе:	92 402	145 878	<b>682 293</b>
заработная плата	28 523	48 059	<b>35 968</b>
премии	53 935	87 832	<b>607 372</b>
прочие выплаты	9 944	9 987	<b>38 953</b>

Для членов Совета директоров, одновременно входящих в состав Правления, в данную таблицу включается только вознаграждение, связанное с осуществлением ими функций членов Совета директоров, а вознаграждения за исполнение обязанностей членов Правления и иные выплаты, полученные от Компании, отражены в таблице «Выплаты членам Правления ПАО «ЛУКОЙЛ».

## Система вознаграждения топ-менеджеров<sup>1</sup>

Система вознаграждения топ-менеджеров разработана в целях обеспечения выполнения поставленных бизнес-задач, развития стратегических направлений деятельности, обеспечения единого системного и последовательного подхода к материальному стимулированию труда топ-менеджеров. Один из главных принципов действующей в Компании системы вознаграждения топ-менеджеров – сбалансированность интересов менеджмента и акционеров.

Система вознаграждения топ-менеджеров Компании закреплена в Положении о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ».

Вознаграждение топ-менеджеров состоит из фиксированной и переменной частей.

**В фиксированную часть** вознаграждения входит должностной оклад (заработная плата), устанавливаемый с учетом сложности решаемых задач и выполняемых обязанностей, широты охвата сфер деятельности, на которые оказывается непосредственное влияние, и степени этого влияния. В фиксированную часть

также входят доплаты за исполнение обязанностей других, временно отсутствующих руководящих работников. Должностной оклад соответствует рыночному уровню, что обеспечивает стабильность состава топ-менеджмента.

**Переменная часть** вознаграждения состоит из годовых премиальных выплат, в нее также могут входить единовременные и целевые премиальные выплаты и иные выплаты.

Годовые премиальные выплаты производятся по результатам работы за год и направлены на мотивацию топ-менеджеров к достижению годовых целей. Мотивационная значимость данных выплат особенно высока в условиях высокой волатильности внешней среды. При определении размера годового премирования анализируется и утверждается уровень выполнения установленного набора показателей деятельности. Показатели подразделяются на корпоративные, отражающие эффективность командной работы, и индивидуальные, отражающие результативность работы в той области деятельности, за которую топ-менеджер несет ответственность.

Подробнее читайте в разделах «Ключевые показатели» и «Система оценки деятельности» на с. 37, 113.

Соотношение корпоративной и индивидуальной частей определяется в зависимости от функционального направления, возглавляемого руководящим работником. Годовые премиальные выплаты Президенту ПАО «ЛУКОЙЛ» основываются на корпоративных показателях. Удельные веса корпоративной и индивидуальной частей, плановые размеры годовых премиальных выплат относительно годовой заработной платы зафиксированы в Положении о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ». В ноябре 2018 года Советом директоров были внесены изменения в этот документ, направленные в первую очередь на совершенствование методики расчета годовых премиальных выплат в соответствии со стратегическими целями Компании. Так, было введено понятие приоритетных показателей, которые в большей степени, чем другие, влияют на размер премиальных выплат. В группе корпоративных показателей деятельности к приоритетным показателям отнесены чистая прибыль и свободный денежный поток Группы «ЛУКОЙЛ». В индивидуальных показателях деятельности по некоторым руководящим работникам также учитывается свободный денежный поток соответствующих бизнес-сегментов и бизнес-секторов.

## Показатели деятельности для годового премирования топ-менеджеров

Группа показателей	Показатели	Удельный вес группы показателей, %
Корпоративные <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Чистая прибыль Группы «ЛУКОЙЛ»</li> <li>Свободный денежный поток Группы «ЛУКОЙЛ»</li> <li>Объем добычи углеводородов</li> <li>Обеспечение требуемого уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»</li> </ul>	От 50 до 100
Индивидуальные	Определяются персонально для каждого топ-менеджера в соответствии с целями и задачами, стоящими перед его бизнес-направлением	До 50

<sup>1</sup> Топ-менеджер (руководящий работник) – Президент, Первый исполнительный вице-президент, первые вице-президенты, старшие вице-президенты, вице-президенты Компании, Главный бухгалтер, а также некоторые руководители дирекций.

<sup>2</sup> В качестве корпоративных показателей используются ключевые показатели деятельности из Свода ключевых показателей деятельности, утвержденного Правлением ПАО «ЛУКОЙЛ».

В системе вознаграждения руководящих работников Компания применяет также методы долгосрочной мотивации, направленные на достижение более высоких результатов деятельности в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Эти методы ориентированы на формирование стратегической заинтересованности в результатах работы Компании, повышение инвестиционной привлекательности и создание акционерной стоимости.

В 2018 году в соответствии с Положением о долгосрочном стимулировании работников ПАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерних обществ в 2013–2017 годах (утверждено решением Совета директоров от 4 декабря 2012 года, протокол № 24) участники программы долгосрочного стимулирования получили вознаграждение, которое основывалось на условно закрепленных за ними акциях. Вознаграждение состояло из двух частей. Первая часть – годовая выплата, привязанная к размеру дивиденда на акцию ПАО «ЛУКОЙЛ» за предыдущий год. Вторая часть – разовая выплата, осуществленная по завершении программы и привязанная к разнице между средней биржевой ценой акции ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2017 и 2012 годах.

По условиям программы не менее 50% суммы полученных премий участники направляли на покупку акций ПАО «ЛУКОЙЛ».

В 2017 году было разработано Положение о программе долгосрочной мотивации ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ» в 2018–2022 годах (утверждено решением Совета директоров от 14 декабря 2017 года, протокол № 21, изложено в новой редакции решением Совета директоров от 27 ноября 2018 года, протокол № 16). Программа основана примерно на 40 млн акций Компании.

### Вознаграждение членов Правления Компании

Каждому члену Правления Компании в отчетном году было выплачено вознаграждение за выполнение обязанностей члена Правления в размере месячного должностного оклада по основной работе. Данная выплата предусмотрена условиями договоров, заключаемых с членами Правления, и осуществляется при условии выполнения корпоративных ключевых показателей деятельности за отчетный период. Помимо этого, членам Правления были выплачены:

- заработка плата по основной работе;
- годовые премиальные выплаты по результатам работы за год;
- долгосрочные премиальные выплаты в рамках программы долгосрочного стимулирования;
- дополнительные выплаты социального характера.

Рост премий, выплаченных членам Правления, связан с исполнением Положения о долгосрочном стимулировании работников ПАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерних обществ в 2013–2017 годах.

### Выходные пособия для топ-менеджеров

В случае досрочного расторжения трудового договора руководящий работник имеет право на получение выходного пособия в размере, равном сумме его должностных окладов за 12 месяцев.

Договор с Президентом ПАО «ЛУКОЙЛ» заключен на пять лет и может быть расторгнут досрочно при направлении предварительного уведомления за один месяц. В случае досрочного расторжения договора до момента истечения срока его действия Президент имеет право на получение выходного пособия в размере, равном общей сумме его должностных окладов за 24 месяца.

### Выплаты членам Правления ПАО «ЛУКОЙЛ»

тыс. руб.

	2016	2017	2018
<b>Выплаты членам Правления, всего</b>	<b>1 636 289</b>	<b>1 738 788</b>	<b>5 502 415</b>
Вознаграждение членам Правления	46 236	54 307	54 744
Заработка плата	528 028	524 056	440 644
Премии (годовые и долгосрочные премиальные выплаты)	907 871	957 268	4 618 592
Прочие выплаты	154 154	203 157	388 434

<sup>2</sup> Включая в том числе суммы выплат Президенту ПАО «ЛУКОЙЛ».

## СИСТЕМА ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

С 2003 года в Компании внедрена и функционирует корпоративная система оценки деятельности, основу которой составляют ключевые показатели деятельности (КПД).

КПД – набор показателей, характеризующих ключевые факторы успеха Группы, учитывающих отраслевую специфику и определяющих уровень достижения стратегических целей.

Система корпоративной оценки деятельности регламентируется следующими локальными нормативными актами Компании:

- основные принципы формирования корпоративной системы оценки деятельности в Группе «ЛУКОЙЛ» – определяют основные подходы и принципы формирования системы КПД;
- Свод ключевых показателей деятельности – документ, в котором закрепляется перечень КПД в разрезе всех бизнес-сегментов, бизнес-секторов и бюджетных единиц Группы «ЛУКОЙЛ», а также порядок их расчета. Утверждается Правлением ПАО «ЛУКОЙЛ» и пересматривается с периодичностью один раз в два года.

Порядок применения КПД в отдельных корпоративных процессах регламентируют соответствующие локальные нормативные акты:

- Положение о формировании стратегии развития Группы «ЛУКОЙЛ»;
- Положение о корпоративном планировании в Группе «ЛУКОЙЛ»;
- Положение о корпоративной управленческой отчетности в Группе «ЛУКОЙЛ».

Применение КПД в корпоративной системе управления Компании позволяет:

- формализовать цели и задачи в виде конкретного набора показателей на разных горизонтах планирования (от разработки стратегии до текущего планирования);
- оценивать эффективность деятельности как Группы «ЛУКОЙЛ» в целом, так и отдельных бизнес-сегментов, бизнес-секторов и активов;
- мотивировать руководителей и работников на достижение целей и задач посредством КПД в рамках системы материального стимулирования труда.

 Подробнее о применении КПД в системе материального стимулирования читайте в разделе «Система вознаграждения топ-менеджеров» на с. 111.

Свод ключевых показателей деятельности содержит около 60 уникальных показателей. Общее количество КПД по Группе «ЛУКОЙЛ», всем бизнес-сегментам, бизнес-секторам и бюджетным единицам – более 400 шт. Состав КПД уточняется и актуализируется по мере необходимости с учетом пересмотра стратегических задач и планов Компании, изменения портфеля активов, внешних условий деятельности. Так, в конце 2017 года в Свод КПД для основных производственных организаций Группы добавлен показатель «Свободный денежный поток». Аналогичные изменения с целью усиления контроля за денежными потоками Группы внесены в корпоративную систему материального стимулирования и применяются с 2018 года.

### КПД в процессе планирования

Для обеспечения взаимосвязи между целями и задачами на разных временных отрезках в рамках системы КПД выделяется группа показателей, которая применяется на всех этапах планирования. При этом по мере сокращения периода планирования набор используемых КПД расширяется.

В процессе бюджетного планирования КПД в качестве инструмента целеполагания применяются как на этапе разработки целевых ориентиров (в рамках концепции планирования «сверху вниз»), так и на этапе коначной formalизации целей и задач в виде контрольных показателей деятельности, относительно которых в дальнейшем производится оценка эффективности деятельности.

### Управление эффективностью через КПД

КПД – ключевой инструмент управления эффективностью деятельностью как Группы «ЛУКОЙЛ» в целом, так и отдельных активов Группы. Оценка эффективности осуществляется на регулярной основе и включает:

- мониторинг текущих результатов деятельности в ежемесячном (а в ряде случаев – в еженедельном) режиме;
- подведение итогов деятельности с периодичностью раз в квартал и раз в год.

По отдельным показателям, прежде всего финансовым, предусмотрен факторный анализ с выделением контролируемых и неконтролируемых факторов, позволяющий объективно оценивать влияние менеджмента на результаты деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

### Система управления рисками и внутреннего контроля

Действующая в Компании система управления рисками и внутреннего контроля (далее – СУРиВК) является неотъемлемой частью системы корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ».

Целью организации и функционирования СУРиВК является обеспечение в условиях неопределенностей и факторов неблагоприятного воздействия разумной уверенности в достижении:

- стратегических и операционных целей Компании;
- целей по обеспечению сохранности активов;
- целей по обеспечению соответствия всех форм отчетности установленным требованиям;
- целей по соблюдению применимых требований законодательства, а также регулирующих документов организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

Процессы управления рисками и внутреннего контроля представляют собой взаимосвязанные непрерывные процессы, осуществляемые органами управления и работниками в ходе выполнения закрепленных за ними

Организация и функционирование СУРиВК Компании осуществляется с соблюдением следующих ключевых принципов

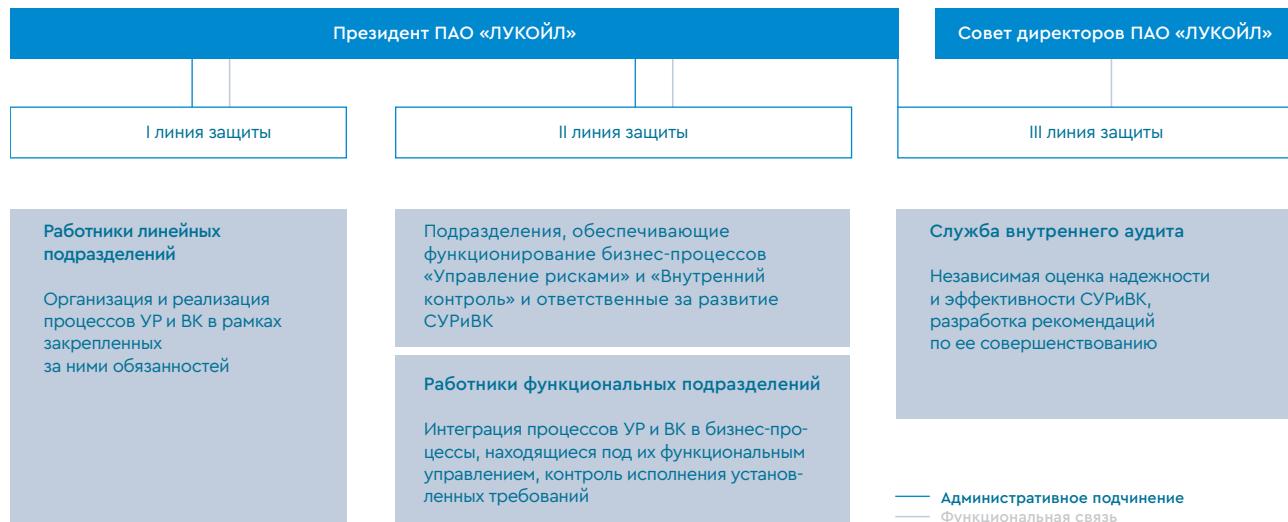
- Интегрированность с системой корпоративного управления
- Ориентированность на риски
- Непрерывность действия
- Комплексность охвата всей деятельности Группы
- Адаптивность за счет самосовершенствования и развития
- Методологическое единство
- Ответственность работников за результаты УР и ВК
- Достаточность действий для достижения целей
- Экономическая целесообразность
- Разделение полномочий, обязанностей и ответственности
- Формализация процессов
- Информативность

задач. Они интегрированы в деятельность организаций Группы «ЛУКОЙЛ», то есть выполняются не отдельно от всех иных бизнес-процессов и реализуемых проектов, а в ходе их выполнения. В Компании организовано эффективное взаимодействие между участниками процессов, учитывающее разделение полномочий и ответственности.

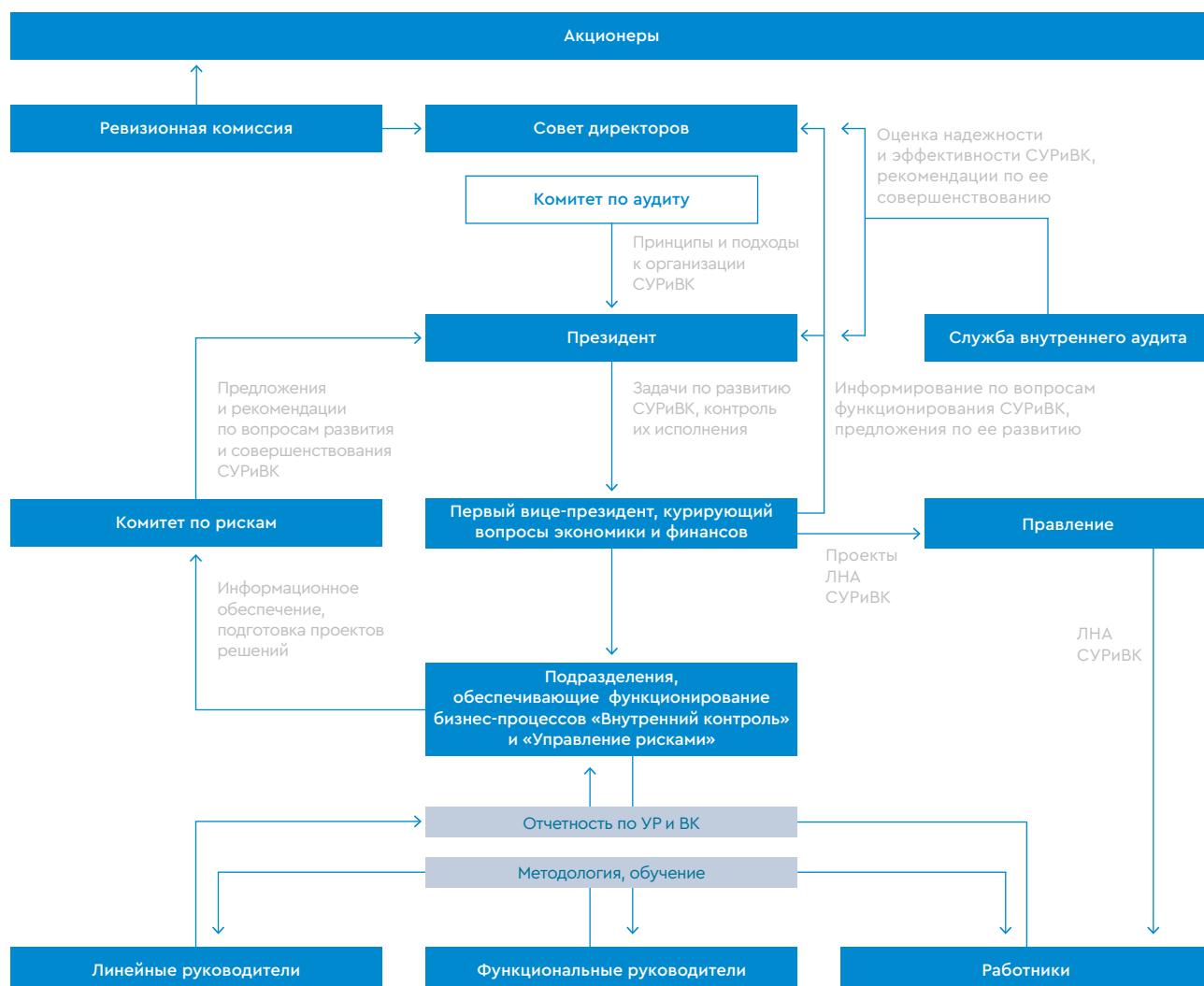
Основные принципы и подходы к организации СУРиВК в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» определены в Политике ПАО «ЛУКОЙЛ» по управлению рисками и внутреннему контролю, соответствующей общепринятым концепциям в данной области. Кроме того, этот документ устанавливает основные цели и задачи участников СУРиВК.

В Компании реализован подход к организации СУРиВК как к системе защиты интересов Компании, состоящей из трех линий (см. схему «Система защиты интересов Компании»). Целесообразность организации такой системы ответственности за достижение целей Компания видит в ее повышенной надежности, достигаемой за счет того, что каждый из уровней не дублирует другие, а дополняет их, выполняя специальные возложенные на него функции.

## Система защиты интересов Компании



## Структура СУРИВК ПАО «ЛУКОЙЛ»



## Функциональная карта участников СУРиВК



## Управление рисками

Компания постоянно совершенствует систему риск-менеджмента. В 2018 году основные усилия были сфокусированы на совершенствовании общекорпоративной системы управления рисками (ERM) в соответствии с лучшими мировыми практиками. В числе приоритетных направлений развития и совершенствования системы управления рисками решаются следующие задачи:

- изучение, адаптация и применение новых подходов к управлению рисками, предложенных Комитетом спонсорских организаций комиссии Трудея в Концепции «Интеграция модели управления рисками организаций, стратегии и мер по повышению эффективности» (COSO, 2017);
- интеграция процесса управления рисками в процесс принятия важнейших управленческих решений, таких как вхождение в крупные инвестиционные проекты и переход к фазе активных инвестиций на основе результатов количественного анализа рисков;
- внедрение процесса портфельной оптимизации при формировании инвестиционной программы;

- интеграция результатов пост-инвестиционного анализа в систему риск-менеджмента для повышения качества оценки проектных рисков;
- внедрение показателей риск-доходности в практику инвестиционного анализа и принятия решений по отдельным проектам;
- интеграция процесса управления рисками в систему корпоративного управления посредством риск-ориентации процесса «Формирование бюджета по группе «ЛУКОЙЛ»;
- развитие методологической базы бизнес-процесса «Управления рисками», в том числе внедрение в управляемую практику Компании методологии вероятностного моделирования и механизма ее использования при принятии важнейших управленческих решений, а также разработка методик по управлению конкретными видами рисков;
- повышение эффективности управления рисками трейдинга;
- повышение качества информации о рисках за счет унификации, типизации и разработки рекомендаций по описанию типовых рисков;
- повышение эффективности информационного обмена, реагирования

на изменение факторов внешней и внутренней среды и мониторинга мероприятий по управлению рисками.

В Компании регулярно совершенствуется нормативно-методическая база по управлению рисками, которая не только устанавливает единые для всех организаций Группы «ЛУКОЙЛ» требования к организации процесса управления рисками на всех его этапах, но и определяет нормы управления отдельными, наиболее значимыми категориями рисков.

Совет директоров и Правление Компании уделяют значительное внимание вопросам управления рисками для обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных целей в условиях действия неопределенностей и факторов негативного воздействия. В ПАО «ЛУКОЙЛ» на постоянной основе проводится идентификация, описание, оценка и мониторинг рисков, разрабатываются мероприятия по снижению их негативного влияния на деятельность Компании. При этом управление рисками в Компании является неотъемлемой частью производственно-хозяйственной

## Процесс управления рисками в Группе «ЛУКОЙЛ»



деятельности и системы корпоративного управления Компании и осуществляется работниками Компании на всех уровнях управления.

В Компании регулярно проводится оценка совокупности рисков организаций Группы «ЛУКОЙЛ», информация о риск-профиле включается в ежегодные отчеты, рассматриваемые Советом директоров. В Компании были определены группы наиболее существенных рисков, действующих на бизнес-деятельность организаций Группы «ЛУКОЙЛ», проводится их регулярная количественная оценка; установлены уровни приемлемости по каждому существенному риску; разработаны мероприятия, направленные на снижение или исключение их негативного влияния. Проводится мониторинг исполнения и эффективности мероприятий по воздействию на риски.

Учитывая вероятностный характер рисков, а также их внешнюю по отношению к Компании природу, Компания не может в полной мере гарантировать, что мероприятия, направленные на управление рисками, сведут их негативное влияние к допустимому уровню. Сообщая о выявленных рисках, Компания тем самым информирует заинтересованные стороны о присутствии в ее деятельности ряда обстоятельств, которые с некоторой вероятностью могут ухудшить показатели ее деятельности.

Компания принимает все возможные меры по мониторингу и предотвращению таких событий, а в случае их наступления – меры по скорейшей ликвидации последствий с целью минимизации ущерба для Компании.

### **Комитет по рискам**

Комитет по рискам создан в Компании в 2011 году с целью решения вопросов по совершенствованию системы управления рисками и повышению эффективности процесса управления рисками. Комитет является коллегиальным органом при Президенте Компании по работе с рисками. Цель, функции, права и обязанности членов Комитета и порядок работы Комитета по рискам определяются Положением о Комитете по рискам. Персональный состав Комитета по рискам, в который в том числе входят вице-президенты

по направлениям деятельности, утверждается Президентом Компании. Функционал Комитета включает в себя:

- координацию работы по управлению рисками в Компании;
- назначение владельцев существенных кросс-функциональных рисков Компании;
- выработку предложений и рекомендаций по вопросам реализации Политики по управлению рисками и внутреннему контролю.

Подробнее об описании рисков читайте в Приложении 2 «Риски».

## **Внутренний контроль**

В 2018 году Компанией были разработаны организационные мероприятия по внедрению норм Политики ПАО «ЛУКОЙЛ» по управлению рисками и внутреннему контролю и Положения по внутреннему контролю в ПАО «ЛУКОЙЛ» в повседневную деятельность организаций Группы «ЛУКОЙЛ». Эти мероприятия были направлены на эффективное использование имеющихся ресурсов и снижение необоснованных потерь за счет повышения эффективности внутреннего контроля и включали:

- внедрение в деятельность Компании и организаций Группы «ЛУКОЙЛ» единых и обязательных к соблюдению стандартов и требований по организации надежной и эффективно функционирующей системы внутреннего контроля (далее – СВК);
- оценку достаточности и надежности применяемого в отношении каждого из существенных рисков комплекса процедур внутреннего контроля;
- анализ рисков, идентифицированных в рамках достижения операционных целей;
- актуализацию локальных нормативных актов (регулирующих документов) ПАО «ЛУКОЙЛ» и организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в рамках их приведения к стандартам, определенным Положением по внутреннему контролю;
- реализацию единого механизма планирования развития и совершенствования системы внутреннего контроля организациями Группы «ЛУКОЙЛ» и мониторинга исполнения планов.

Особое внимание уделяется организации мониторинга качества выполнения применяемых в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» контролей на всех уровнях управления. Проводится ежегодная оценка СВК организаций Группы «ЛУКОЙЛ», результаты которой представляются Совету директоров Компании для принятия решений, направленных на повышение эффективности СВК.

В результате проведения семинаров, в том числе с помощью систем видеоконференц-связи и дистанционного обучения, с методологией и корпоративными стандартами и требованиями в области внутреннего контроля в 2018 году были ознакомлены более 2 тыс. работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

### **Достижения и эффекты развития СВК в 2018 году:**

- принятие функциональными и линейными руководителями управленческих решений с учетом требований к выявлению рисков и разработке контрольных процедур, направленных на снижение соответствующих рисков;
- повышение компетенции работников в области управления рисками и внутреннего контроля;
- использование критериев оценки уровня организации СВК для определения направлений совершенствования и развития корпоративной системы управления.

### **Основные задачи по развитию системы внутреннего контроля на 2019 год и ближайшую перспективу:**

- актуализация локальных нормативных актов ПАО «ЛУКОЙЛ» и организаций Группы «ЛУКОЙЛ» с целью приведения их в соответствие с фактическими бизнес-процессами;
- создание единой «Библиотеки рисков и контрольных процедур» для ПАО «ЛУКОЙЛ» и организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- разработка перечня документов, подтверждающих выполнение типовых контрольных процедур;
- автоматизация процесса формирования и проверки данных отчетности по внутреннему контролю в рамках налогового мониторинга;
- автоматизация документального оформления процесса проведения контрольных процедур и формирования результатов.

## Процедуры внутреннего контроля при формировании финансовой отчетности

На всех этапах организации учетного процесса и подготовки консолидированной финансовой отчетности Компания применяет различные процедуры внутреннего контроля. Это обеспечивает достоверность финансовой информации – публикуемой и используемой руководством Компании. В качестве основных процедур и методов организации внутреннего контроля можно отметить следующие.

**Распределение полномочий и ответственности.** На всех этапах подготовки финансовой отчетности (на уровне как отдельных дочерних обществ, так и консолидированной отчетности) в Группе «ЛУКОЙЛ» имеется четкое распределение ответственности.

Дочерние общества готовят отчетность по РСБУ самостоятельно либо обслуживаются в учетных региональных центрах Компании. Отчетность по МСФО дочерних обществ Компании готовится либо ими самостоятельно, либо в бухгалтерской службе ПАО «ЛУКОЙЛ» или в европейских расчетных центрах. За подготовку консолидированной финансовой отчетности отвечают Президент Компании и Главный бухгалтер Компании.

**Внутренние проверки.** Служба внутреннего аудита при проведении проверок в соответствии с утвержденным ежегодным планом осуществляет оценку эффективности процедур внутреннего контроля за обеспечением достоверности бухгалтерской (финансовой) и управленческой отчетности организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

Среди процедур, обеспечивающих дополнительный контроль за корректностью составления финансовой отчетности дочерних обществ, можно выделить следующие:

- проведение выездных проверок;
- оказание консультаций организациям Группы по учетным вопросам, решение сложных вопросов учета;
- организация процедуры проверки и взаимоувязки, контроль правильности и достоверности показателей отчетности организаций Группы;
- перепроверка полученных финансовых и производственных показателей на регулярной основе.

## Единая учетная политика Группы.

Компания имеет единую учетную политику по МСФО, которая пересматривается не реже одного раза в год. Она обязательна для исполнения для всех организаций Группы «ЛУКОЙЛ», генерирующих отчетность по МСФО самостоятельно.

Президент Компании ежегодно утверждает учетную политику по РСБУ, действующую внутри Компании, а также требования к учетным политикам российских дочерних обществ Компании.

Централизованное формирование и утверждение учетных политик (по РСБУ и по МСФО) обеспечивает единые принципы учета и отражения схожих операций, а также сопоставимость результатов обществ, входящих в Группу «ЛУКОЙЛ».

**Централизация решений.** В Группе принимаются централизованные решения по следующим вопросам, связанным с бухгалтерским учетом и отчетностью:

- организация работы бухгалтерской службы дочернего общества (самостоятельно или специализированным дочерним обществом);
- выбор аудитора (для существенных дочерних обществ Компании);
- сроки подготовки отчетности организаций Группы, даты окончания аудита отчетности;
- учетная политика по РСБУ и МСФО;
- назначение главных бухгалтеров дочерних обществ;
- автоматизация учетных процессов.

**Подготовка работников.** Все работники подразделений бухгалтерской службы Компании, занятые подготовкой консолидированной финансовой отчетности по МСФО, имеют специальное

высшее бухгалтерское или финансовое образование и регулярно повышают свою квалификацию. Многие из них имеют аттестаты профессионального бухгалтера (по российским и международным стандартам) и являются членами профессиональных бухгалтерских сообществ России, Великобритании и США. Некоторые работники имеют ученые степени в области бухгалтерского учета и финансов.

## Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия ПАО «ЛУКОЙЛ» – постоянно действующий выборный орган, осуществляющий контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании. Ее деятельность регулируется Уставом и Положением о Ревизионной комиссии ОАО «ЛУКОЙЛ». Члены Ревизионной комиссии избираются ежегодно в составе трех человек на годовом Общем собрании акционеров сроком до следующего годового Общего собрания акционеров.

В ходе работы Ревизионной комиссии Компании в 2018 году была подтверждена достоверность данных, содержащихся в годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности и Годовом отчете Компании за 2017 год, а также данных, содержащихся в Отчете о заключенных ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2017 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность. Внеплановых проверок не проводилось. В отчетном году состоялось четыре заседания Ревизионной комиссии.

В 2018 году годовое Общее собрание акционеров установило для вновь избранных членов Ревизионной комиссии вознаграждение в размере 3,5 млн руб. каждому.

### Члены Ревизионной комиссии в 2018 году

### Занимаемая должность

Сулоев Павел Александрович Председатель Ревизионной комиссии ПАО «ЛУКОЙЛ»	Директор по аудиту и внутреннему контролю ЗАО «Управляющая компания Менеджмент-центр»
Врублевский Иван Николаевич	Управляющий директор LUKOIL Accounting and Finance Europe s.r.o., Чехия
Сурков Александр Викторович Секретарь Ревизионной комиссии ПАО «ЛУКОЙЛ»	Генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ – УРЦ Волгоград»; с ноября 2018 года – начальник Департамента внутреннего контроля ПАО «ЛУКОЙЛ»

## ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Целью создания системы внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ» является защита интересов и прав акционеров Компании, содействие достижению стратегических целей и задач за счет систематизированного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности процессов корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля.

В своей деятельности Служба внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» учитывает все действующие Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита и Кодекс этики внутренних аудиторов, принятые Международным институтом внутренних аудиторов, и руководствуется утвержденными в ПАО «ЛУКОЙЛ» локальными нормативными актами по внутреннему аудиту.

В Компании действует общепризнанная концептуальная модель внутреннего аудита, соответствующая Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита, при которой функции внутреннего аудита обособлены от функций внутреннего контроля и управления рисками. Внутренний аудит находится в режиме специального функционально-административного подчинения и подотчетности, обеспечивающем объективность

аудиторов и независимость аудиторских подразделений. В рамках этой подотчетности органы управления Компании обеспечиваются надежной и актуальной информацией об уровне эффективности систем внутреннего контроля, корпоративного управления и управления рисками.

Внутренний аудит в Группе «ЛУКОЙЛ» осуществляется:

- Службой внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ», возглавляемой Вице-президентом – руководителем Службы внутреннего аудита (далее также – руководитель СВА);
- специализированными подразделениями внутреннего аудита организаций Группы «ЛУКОЙЛ» (далее также – СПВА).

Руководитель СВА осуществляет непосредственное руководство деятельностью СВА и функциональное руководство деятельностью СПВА.

Руководитель СВА подотчетен Комитету по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (функциональное подчинение) и Президенту Компании (административное подчинение).

### Результаты отчетного года

По состоянию на конец 2018 года СПВА функционируют в 18 организациях Группы «ЛУКОЙЛ» (в том числе

в 12 российских и в шести зарубежных), из них девять региональных подразделений дополнительно оказывают услуги внутреннего аудита 16 организациям Группы «ЛУКОЙЛ».

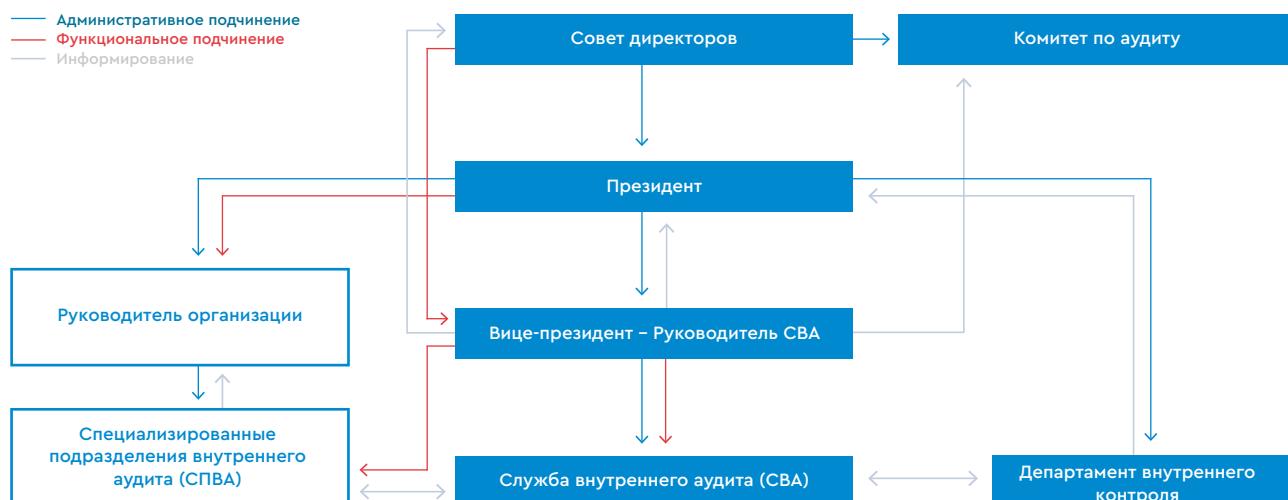
Фактическая численность подразделений внутреннего аудита на конец отчетного года составила 218 человек (94 работника СВА и 124 работника СПВА).

По итогам осуществления аудиторской деятельности Службой внутреннего аудита и специализированными подразделениями внутреннего аудита дочерних обществ в 2018 году достигнуты следующие основные результаты.

- **В части аудиторской деятельности в организациях Группы «ЛУКОЙЛ».** Всего в течение 2018 года СВА провела 19 проверок (в том числе четыре внеплановые), а аудиторы СПВА – 137 контрольно-аудиторских проверок (в том числе одну внеплановую).

По результатам проведенных проверок выявлены отклонения/недостатки в деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ», проведен анализ контрольной среды, определены причастные к нарушениям лица, разработаны и направлены руководителям соответствующих организаций Группы и структурных подразделений Компании аудиторские

### Структура системы внутреннего аудита Компании



рекомендации по устранению выявленных отклонений/недостатков и совершенствованию процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

- В части мониторинга мероприятий, разработанных по итогам проведенных проверок.**

Подразделения внутреннего аудита (СВА и СПВА) обеспечивают систематический контроль за разработкой и реализацией мер по предупреждению, исключению либо устраниению нарушений и недостатков в деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ», принимаемых в соответствии с рекомендациями внутреннего аудита.

- В части совершенствования методологического обеспечения деятельности внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ»** в 2018 году были актуализированы требования к подготовке отчетности по результатам проверок, а также формы документов, предусмотренных Регламентом ПАО «ЛУКОЙЛ» по организации и проведению аудиторских проверок. В рамках деятельности Службы внутреннего аудита по осуществлению объективной оценки процессов внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления в 2018 году проводилась апробация соответствующих методик. Также

продолжалась работа по разработке и актуализации аудиторских (контрольно-аудиторских) процедур, применяемых внутренними аудиторами при проведении проверок.

- В части проведения оценки эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления Службой внутреннего аудита** в начале 2018 года осуществлены соответствующие аудиторские оценки по итогам деятельности за 2017 год, результаты которых были представлены Комитету по аудиту Совета директоров Компании (протокол заседания от 10 апреля 2018 года № 2) и Совету директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (протокол заседания от 15 мая 2018 года № 6).

По результатам проведенной в начале 2019 года аудиторской оценки процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления в Группе «ЛУКОЙЛ» за 2018 год установлено, что Компанией соблюдались все применимые обязательства в вопросах корпоративного управления. Существенных недостатков в процессах внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления выявлено не было. Это свидетельствует о том, что процессы внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления в Группе «ЛУКОЙЛ» эффективны.

В июле 2020 года вступают в силу обязательные требования в отношении организации внутреннего аудита в публичных акционерных обществах, установленные п. 2 ст. 87.1 Федерального закона «Об акционерных обществах» (в редакции Федерального закона от 19 июля 2018 года № 209-ФЗ).

Учитывая, что правила листинга Московской биржи содержат обязательные требования об организации внутреннего аудита для эмитентов, находящихся в котировальном листе Первого уровня, в декабре 2015 года на внеочередном Общем собрании акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» (протокол от 14 декабря 2015 года № 2) были утверждены изменения (дополнения) в Устав ПАО «ЛУКОЙЛ» в части полномочий Совета директоров Компании по функциональному управлению внутренним аудитом.

Кроме того, соответствующие требования были закреплены в Положении о внутреннем аудите в ПАО «ЛУКОЙЛ», утвержденном решением Совета директоров Компании в январе 2016 года.

Таким образом, установленные Федеральным законом «Об акционерных обществах» требования в части организации внутреннего аудита в публичных обществах закреплены в ПАО «ЛУКОЙЛ» на нормативном уровне и реализованы на практике, что означает соответствие действующей в Компании системы внутреннего аудита законодательным требованиям, вступающим в силу 1 июля 2020 года.

## Контрольно-аудиторские проверки

Год	Проверки Службы внутреннего аудита		Проверки специализированных подразделений внутреннего аудита	
	ВСЕГО	В ТОМ ЧИСЛЕ: плановые      внеплановые	ВСЕГО	В ТОМ ЧИСЛЕ: плановые      внеплановые
<b>2018</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>137</b>
2017	18	16	2	164
2016	18	15	3	183
				177
				6

## Планы по совершенствованию внутреннего аудита

Основные задачи Службы внутреннего аудита на 2019 год и среднесрочную перспективу:

- последовательная реализация Программы повышения качества внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ» на 2017–2021 годы;
- выполнение утвержденных ежегодных планов проведения аудиторских проверок и консультаций;
- обеспечение систематического контроля исполнения организациями Группы «ЛУКОЙЛ» решений органов управления Компании и рекомендаций внутреннего аудита по итогам ранее проведенных проверок;
- совершенствование нормативно-методологической базы в области внутреннего аудита;

- аprobация утвержденных временных методик и контрольно-аудиторских процедур;
- повышение эффективности деятельности специализированных подразделений внутреннего аудита организаций Группы «ЛУКОЙЛ», в том числе путем оказания консультационной помощи и методологической поддержки со стороны Службы внутреннего аудита;
- внедрение и дальнейшее совершенствование автоматизированных механизмов внутреннего аудита, включая поэтапное внедрение проекта автоматизации процедур внутреннего аудита, а также развитие Корпоративной информационной системы автоматизации процессов управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита;
- проведение независимой внешней оценки внутреннего аудита в Компании в 2019 году.

В рамках подготовки к проведению внешней оценки внутреннего аудита Службой внутреннего аудита в 2018 году были рассмотрены предложения от ведущих аудиторских и консалтинговых компаний, имеющих необходимые компетенции и опыт такой оценки в крупнейших компаниях, в том числе нефтегазового сектора.

С учетом данных предложений в соответствии с требованиями Положения об оценке внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2019 году Комитетом по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» принято решение о назначении внешнего оценщика.

## ВНЕШНИЙ АУДИТ

Выбор аудитора происходит на основании рекомендаций по кандидатуре аудитора Комитета по аудиту Совета директоров и утверждается на Общем собрании акционеров ежегодно в соответствии с российским законодательством.

Независимость аудитора определяется Федеральным законом от 30 декабря 2008 года № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности», Правилами независимости аудиторов и аудиторских организаций, Кодексом профессиональной этики аудиторов и Кодексом этики профессиональных бухгалтеров Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров.

В целях сохранения независимости и в соответствии с аудиторскими стандартами аудитор Компании осуществляет регулярную смену основного партнера по аудиту – не реже одного раза в семь лет. Последний раз партнер аудитора менялся в 2014 году. В июне 2018 года годовое Общее собрание акционеров утвердило АО «КПМГ» аудитором ПАО «ЛУКОЙЛ».

Размер оплаты аудиторских услуг АО «КПМГ» за аудит консолидированной финансовой отчетности Компании за 2018 год, подготовленной в соответствии с требованиями МСФО, составил 246 778 тыс. руб. (без учета НДС), за аудит финан-

совой (бухгалтерской) отчетности Компании за 2018 год, подготовленной в соответствии с РСБУ, составил 10 286 тыс. руб. (без учета НДС).

Доля вознаграждения, выплачиваемого аудитору за услуги, не связанные с аудиторскими проверками, в общем объеме выплачиваемого ему вознаграждения составляет не более 30%.

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Модель долгосрочного развития Компании направлена на обеспечение потребностей общества в энергии экономически, экологически и социально приемлемым способом. Экологическая, промышленная, социальная и личная безопасность входит в число безусловных приоритетов Компании. Программа стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на 2018–2027 годы определяет устойчивое развитие как одну из стратегических целей.

Контроль решения задач устойчивого развития осуществляется на стратегическом (Совет директоров, Комитет по стратегии и инвестициям Совета директоров<sup>1</sup>, Правление, Комитет ПАО «ЛУКОЙЛ» по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды) и оперативном уровнях (в Центральном аппарате – руководители блоков и структурных подразделений; в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» ответственность по факторам устойчивого развития несут руководители организаций). Факторы устойчивого развития включены в систему мотивации персонала. Они охватывают работников всех уровней Центрального аппарата Компании, руководителей и менеджеров организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

### Система управления в области устойчивого развития в Компании

Участники	Функционал
Совет директоров	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение общих принципов и подходов</li> <li>• Определение приоритетных направлений деятельности</li> <li>• Согласование и утверждение стратегических долгосрочных и среднесрочных планов и программ развития</li> <li>• Контроль реализации стратегических задач, планов и программ развития в области устойчивого развития</li> </ul>
Комитет по стратегии и инвестициям Совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка рекомендаций по определению стратегических целей</li> <li>• Подготовка рекомендаций по определению приоритетных направлений деятельности</li> <li>• Анализ существующих концепций, программ и планов развития Компании, анализ конкурентного окружения</li> <li>• Рассмотрение вопроса о подготовке Отчета о деятельности в области устойчивого развития Группы «ЛУКОЙЛ»</li> </ul>
Комитет по аудиту Совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Контроль за надежностью и эффективностью системы управления рисками и внутреннего контроля, а также системы корпоративного управления</li> <li>• Анализ и оценка исполнения политики в области управления рисками и внутреннего контроля</li> <li>• Контроль процедур, обеспечивающих соблюдение требований законодательства</li> <li>• Анализ и оценка исполнения политики управления конфликтом интересов</li> </ul>
Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка основных направлений деятельности Компании в области кадров</li> <li>• Надзор за внедрением и реализацией политики Компании по вознаграждению и различных программах мотивации, в частности программ в области долгосрочного стимулирования работников Компании и ее дочерних обществ</li> <li>• Планирование кадровых назначений, формирование рекомендаций в отношении кандидатов на должность Корпоративного секретаря Компании, членов Правления и Президента Компании</li> </ul>
Правление	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка и утверждение квартальных, годовых и перспективных планов деятельности Компании</li> <li>• Разработка и утверждение бюджетов и инвестиционных программ</li> <li>• Оперативный контроль за выполнением планов деятельности</li> <li>• Разработка и реализация общей стратегии развития дочерних обществ Компании</li> </ul>
Комитет ПАО «ЛУКОЙЛ» по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование политики в области ПБ, ОТ и ОС, целей и задач, ключевых показателей деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ»</li> <li>• Анализ результативности выполнения мероприятий в области ПБ, ОТ и ОС</li> <li>• Подготовка предложений по совершенствованию системы управления ПБ, ОТ и ОС Группы «ЛУКОЙЛ», включая рациональное распределение ресурсов для обеспечения требований ПБ, ОТ и ОС</li> <li>• Рассмотрение мер управления существенными рисками в области ПБ, ОТ и ОС, экологическими аспектами, включая программы мероприятий в области ПБ, ОТ и ОС</li> </ul>

<sup>1</sup> В марте 2019 года Комитет переименован в Комитет по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию (решение Совета директоров от 6 марта 2019 года, протокол № 4).

## ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

Деловая этика ПАО «ЛУКОЙЛ» является важнейшим звеном системы корпоративного управления. В основе деятельности Компании лежат ее корпоративные ценности, позволяющие вести бизнес в соответствии с высочайшими этическими стандартами, среди которых неукоснительное соблюдение прав человека, безусловное соблюдение требований законодательства и неприятие коррупции в любых проявлениях.

В 2018 году с учетом лучших международных практик и стандартов в области систематизации норм делового поведения был утвержден новый Кодекс деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ» (решение Совета директоров от 11 декабря 2018 года, протокол № 17), который представляет собой свод правил индивидуального и коллективного поведения, регулирует нравственно-этические аспекты взаимоотношений внутри коллективов, описывает требования и ожидания относительно этичного ведения бизнеса при взаимодействии с внешними сторонами. В Кодексе<sup>1</sup> в том числе нашли отражение принципы социальной ответственности, закрепленные конвенциями ООН и Международной организации труда.

Ознакомиться с полным текстом Кодекса деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ» вы можете на сайте Компании.

В целях регулирования корпоративных этических отношений и реализации норм Кодекса деловой этики в Компании действует Комиссия по деловой этике.

Контакты для обращения по вопросам деловой этики приведены в разделе «Справочная информация» на с. 136.

### Предотвращение конфликтов интересов членов Совета директоров

Для предупреждения возможных конфликтов интересов в Компании введены определенные ограничения и требования к членам Совета дирек-

торов. Так, в случае возникновения конфликта интересов член Совета директоров должен уведомлять Совет директоров о возникновении такого конфликта до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки и воздерживаться от голосования по любому вопросу, в отношении которого у него есть конфликт интересов. Кроме того, член Совета директоров во избежание возникновения конфликта интересов должен уведомлять Совет директоров Компании о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных и иных организаций с участием Компании), а также о факте избрания (назначения) в указанные органы управления.

Контроль за соблюдением механизма предотвращения конфликта интересов членов Совета директоров осуществляется Корпоративный секретарь.

Подробнее о предотвращении конфликта интересов членов Совета директоров читайте в Положении о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» на сайте Компании.

### Предупреждение злоупотреблений и мошенничества работников Компании

В соответствии с Политикой корпоративной безопасности Группы «ЛУКОЙЛ» злоупотребление служебным положением, мошенничество и конфликт интересов признаются внутренними угрозами безопасности Компании и определяются как преднамеренные или непреднамеренные действия персонала, наносящие финансовый, экономический, материальный, имиджевый и иной ущерб организациям Группы «ЛУКОЙЛ».

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления в систему корпоративного управления Компании внедрен комплекс профилактических и контрольных процедур, призванных обеспечить недопущение фактов злоупотреблений служебным положением, возникновения ситуаций

конфликта интересов и прочих видов нарушений.

В целях снижения репутационных рисков в Компании проводится комплекс соответствующих профилактических, организационных, контрольных и проверочных мероприятий, в том числе при взаимодействии с правоохранительными органами.

При выявлении признаков либо фактов противоправных действий, злоупотреблений и ситуаций конфликта интересов проводятся служебные разбирательства, а при необходимости – комплексы дополнительных мероприятий, направленных на установление причин и обстоятельств допущенных нарушений.

Работники Компании соблюдают требования локальных нормативных актов в области обеспечения корпоративной безопасности и оказывают содействие в выявлении рисков и угроз для безопасности.

В целях соблюдения требований Кодекса деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ» и установления единого порядка предотвращения ситуаций конфликта интересов, а в случае образования такой ситуации – исключения ее негативного влияния на процесс и результаты деятельности Группы Правление Компании утвердило Положение о деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и их работников в ситуации конфликта интересов. Соблюдение указанного положения обязательно для каждого работника организации Группы.

Работник обязан оценивать свою служебную деятельность на предмет конфликта частных интересов и интересов Группы, а также предупреждать и избегать возникновения таких ситуаций. При этом должны учитываться следующие аспекты, влияющие на конфликт интересов: личные отношения, аффилированность, социальные, имущественные и финансовые отношения. Работники и их руководители должны незамедлительно

<sup>1</sup> Здесь и далее Кодекс деловой этики.

## Распределение функций по организации профилактических мер, выявлению и пресечению нарушения этических норм, внутрикорпоративного мошенничества и коррупции

Участники	Функционал
Комиссия по деловой этике	Регулирование корпоративных этических отношений и осуществление деятельности по реализации норм и правил Кодекса деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ» и Положения о деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и их работников в ситуации конфликта интересов
Служба внутреннего аудита	<p>В процессе аудиторских проверок и консультаций:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>проведение анализа надежности и эффективности применяемых в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» процедур внутреннего контроля, корпоративного управления и управления рисками;</li> <li>участие в разработке и контроле за реализацией мероприятий по повышению эффективности корпоративного управления, внутреннего контроля и управления рисками;</li> <li>выявление причин, условий и обстоятельств, повлекших нарушение процедур внутреннего контроля, корпоративного управления и управления рисками с оценкой фактического и возможного ущерба от таких нарушений</li> </ul>
Департамент внутреннего контроля	<p>Общая координация работы в Компании по совершенствованию и развитию системы внутреннего контроля (далее – СВК).</p> <p>Разработка корпоративных стандартов и требований по СВК, позволяющих:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>предотвращать (минимизировать) в процессе выявления и оценки рисков возможности корпоративного мошенничества, связанного с фальсификацией отчетности, неправомерным распоряжением ресурсами или использованием активов;</li> <li>при разработке контрольных процедур предусматривать разграничение ролей, полномочий и обязанностей, которое должно обеспечивать снижение рисков сознательного обходования работниками контрольных процедур с целью корпоративного мошенничества, коррупционных действий</li> </ul> <p>Проверка выполнения корпоративных стандартов и требований по СВК посредством:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>анализа поступающих на регулярной основе отчетов от структурных подразделений Компании и дочерних обществ о результатах мониторинга внутреннего контроля, а также отчетов о выявляемых нарушениях и недостатках внутреннего контроля и мероприятиях по реагированию на них;</li> <li>экспертизы проектов регулирующих документов Компании, вносимых на утверждение ее органов управления</li> </ul>
Департамент корпоративной безопасности	<p>Координация деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» по направлениям обеспечения экономической и внутренней безопасности, реализация экспертных, аналитических и проверочных мероприятий на этапах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>проведения тендерных процедур и заключения договоров;</li> <li>рассмотрения кандидатов для трудоустройства в Компанию;</li> <li>ротации руководящих работников и назначения работников на руководящие должности</li> </ul>
<p>При проведении мероприятий проводится оценка рисков возникновения ситуаций, где может проявиться конфликт интересов, и злоупотреблений со стороны персонала. В случае выявления риска информация о нем доводится руководителю соответствующего структурного подразделения Компании для рассмотрения и принятия решения о мерах по минимизации риска.</p>	

сообщить об имеющемся конфликте интересов. Рассмотрение ситуации конфликта интересов осуществляется на условиях конфиденциальности и предполагает индивидуальный анализ каждого такого случая.

В случае если конфликт интересов, по заключению руководителя, имеется или возможен в будущем, письменное заключение должно содержать предложения о необходимых мерах,

исключающих проявления конфликта интересов, а также его негативные последствия для деятельности организации Группы.

Ситуация конфликта интересов оценивается при осуществлении отраслевого (линейного) и функционального внутреннего контроля, а также при проведении аудиторских проверок, проводимых Службой внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ».

Информация о фактах и рисках негативных последствий конфликта интересов, выявленных в ходе внутреннего контроля и внутреннего аудита, включается в соответствующие отчеты и представляется Президенту Компании, при необходимости сообщается в Комиссию по деловой этике.

Работники Компании на системной основе проходят профессиональное обучение, тренинги по стандартам этики

и антикоррупционного поведения. Руководящие работники организаций Группы «ЛУКОЙЛ», а также работники подразделений корпоративной безопасности проходят ежегодное тестирование на знание механизмов выявления ситуаций конфликтов интересов и реагирования на них. При приеме на работу работники в обязательном порядке знакомятся с локальными нормативными актами, регулирующими вопросы антикоррупционных процедур.

Во взаимоотношениях с деловыми партнерами работники Компании обязаны придерживаться Кодекса деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ».

При выборе деловых партнеров, поставщиков и подрядчиков Компания проверяет их деловую репутацию и призывает их следовать этическим нормам, закрепленным в Кодексе деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ».

Проведение политики Компании по соблюдению деловой этики распространяется на дочерние общества Компании. Требования, устанавливаемые внутренними документами

к этическим деловым нормам и антикоррупционным процедурам, транслируются во внутренние документы организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

ЛУКОЙЛ как международная компания придерживается этических норм ведения деловых отношений и принципов соблюдения требований применимого антикоррупционного законодательства стран, на территории которых осуществляют свою деятельность организации Группы «ЛУКОЙЛ». Компания придерживается принципа неприятия коррупции в любых формах и проявлениях при реализации своей хозяйственной деятельности, а руководство Компании на личном примере демонстрирует нетерпимость к коррупции.

### Контроль инсайдерской информации

ПАО «ЛУКОЙЛ» как эмитент, чьи ценные бумаги обращаются на организованных рынках не только в России, но и в Великобритании, уделяет особое внимание мерам, направленным на противодействие неправомерному использованию инсайдерской информации.

**В Компании разработан и действует комплекс внутренних документов разного уровня, регламентирующих деятельность в антикоррупционной сфере:**

- Кодекс деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- Политика корпоративной безопасности Группы «ЛУКОЙЛ»;
- Политика по управлению рисками и внутреннему контролю ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- Антимонопольная политика Группы «ЛУКОЙЛ»;
- Положение по внутреннему контролю в ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- Положение о деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и их работников в ситуации конфликта интересов;
- Правила корпоративной культуры организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- Регламент проведения тендеров по выбору поставщиков и подрядчиков организациями Группы «ЛУКОЙЛ»;
- Договорный регламент Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»;
- Положение об охране конфиденциальности информации в ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- Требования по обеспечению информационной безопасности при эксплуатации компьютерной и офисной техники работниками организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

### МЕРЫ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ КОРРУПЦИИ ПРИ РАБОТЕ С КОНТРАГЕНТАМИ

В Компании используется автоматизированная система управления тендерными процедурами, которая обеспечивает снижение коррупционных рисков за счет повышения прозрачности процессов тендерной деятельности и разграничения доступа к тендерной документации.

В соответствии с требованиями Регламента проведения тендеров по выбору поставщиков и подрядчиков организациями Группы «ЛУКОЙЛ» к участию в тендерах не допускаются претенденты, которые прямо или косвенно предлагают либо соглашаются дать работнику организатора тендера или заказчика, члену Тендерного комитета или Закупочной комиссии Компании вознаграждение в любой форме (материальной или нематериальной) в целях оказания влияния на проведение процедуры тендера, принятия решения или иного действия в связи с проводимым тендером.

Проверка претендентов на предмет вышеуказанных обстоятельств, а также на наличие/отсутствие конфликта интересов осуществляется Департаментом корпоративной безопасности Компании либо подразделением корпоративной безопасности соответствующей организации Группы.

Деятельность Компании в этой сфере регулируется:

- Федеральным законом от 27 июля 2010 года № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»;
- Регламентом ЕС № 596/2014 Европейского парламента и Совета ЕС от 16 апреля 2014 года «О злоупотреблениях на рынке» (Market Abuse Regulation);
- Положением об инсайдерской информации Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ», а также рядом других локальных нормативных актов, распространяющихся в том числе на деятельность организаций Группы. Эти документы определяют правила обращения и раскрытия инсайдерской информации, доступа к инсайдерской информации, а также устанавливают порядок совершения сделок с ценными бумагами Компании.

В соответствии с требованиями Регламента ЕС «О злоупотреблениях на рынке» особый порядок распространяется на осуществление сделок с ценными бумагами Компании членами Совета директоров и Правления. Вновь избранные члены Совета директоров и члены Правления информируются о распространяющихся на них и тесно связанных с ними лиц требований к порядку и срокам уведомления регулирующих органов и Компании о сделках с ценными бумагами, а также о запрете на совершение сделок с ценными бумагами Компании в закрытые периоды. В соответствии с лучшими международными практиками для инсайдеров, не являющихся членами органов управления Компании, также устанавливаются ограничения на совершение операций с ценными бумагами в закрытые периоды.

В целях контроля за надлежащим соблюдением требований применимого российского и зарубежного законодательства, направленного на противодействие неправомерному использованию

инсайдерской информации и манипулированию рынком, Совет директоров ежегодно рассматривает вопросы о соблюдении таких требований.

Подробнее о совершенных в 2018 году членами органов управления Компании сделках с акциями ПАО «ЛУКОЙЛ» читайте в Приложении 4 «Сделки с акциями, совершенные членами Совета директоров и Правления ПАО «ЛУКОЙЛ».



## ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Деятельность по обеспечению информационной безопасности ПАО «ЛУКОЙЛ» рассматривает в контексте защиты корпоративной информации, обеспечения достоверности, полноты и актуальности информации из внешних источников, сохранности данных органов государственной власти, субъектов персональных данных, клиентов и партнеров.

В области информационной безопасности действуют:

- положения и регламенты по выполнению процессов информационной безопасности, таких как управление доступом к информационным ресурсам, обработка инцидентов информационной безопасности,

управление мобильными устройствами, организация обучения по информационной безопасности; • требования по настройке программных и технических средств обработки информации, обеспечивающей их информационную безопасность; • инструкции и руководства для администраторов и операторов средств защиты информации; • инструкции и руководства для пользователей по обеспечению информационной безопасности при эксплуатации компьютерной и оргтехники; • регламенты производства и оказания услуг по информационной безопасности, а также соглашения об их качественных параметрах.

В Компании закреплена персональная ответственность работников за соблюдение защитных мер. Регулярно осуществляется повышение знаний работников в вопросах информационной безопасности.

В 2019 году планируется продолжить работу по регламентации деятельности в области информационных технологий и информационной безопасности, а также контроль за соблюдением регулирующих документов и требований законодательства в области ИТО.

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДОЧЕРНИМИ ОБЩЕСТВАМИ

ПАО «ЛУКОЙЛ» является корпоративным центром Группы «ЛУКОЙЛ», координирующим деятельность дочерних обществ Группы.

Модель корпоративного управления дочерними обществами соответствует модели ПАО «ЛУКОЙЛ», включая общее собрание акционеров (участников), совет директоров (наблюдательный совет), единоличный исполнительный орган (генеральный директор). В управление дочерними обществами ПАО «ЛУКОЙЛ» вовлечены все уровни органов управления Компании в пределах своих компетенций.

### Стратегическое управление дочерними обществами

На уровне Совета директоров происходит определение приоритетных направлений развития Группы в целом.

К компетенции Правления Компании в соответствии с Уставом относится разработка и реализация общей стратегии развития дочерних обществ Компании, включая:

- организацию проведения единой производственно-технической, финансовой, ценовой, сбытовой, социальной и кадровой политики;
- предварительное согласование решений дочерних обществ Компании об участии в других организациях, а также решений о недропользовании;
- координацию деятельности дочерних обществ Компании.

Президент (или уполномоченное им лицо) осуществляет представление Компании на общих собраниях акционеров (участников) дочерних обществ и иных организаций с участием Компании, а также голосование по вопросам повестки дня.

Таким образом, принимаемые Правлением в отношении дочерних обществ решения впоследствии находят воплощение в решениях органов

управления дочерних обществ, в которых в качестве представителя от Компании выступает Президент или уполномоченное им лицо.

### Совершенствование структуры Группы

Правление ведет систематическую работу по совершенствованию структуры Группы с целью обеспечения оптимальных условий для достижения стратегических целей. В Компании действует Комиссия по реструктуризации Группы «ЛУКОЙЛ», которая ежегодно отчитывается перед Правлением Компании о ходе реструктуризации Группы.

Комиссия по реструктуризации Группы «ЛУКОЙЛ» предварительно рассматривает вопросы об участии в других организациях и выносит их на рассмотрение Правления Компании. Решения об участии Компании в других организациях принимает Правление Компании в рамках полномочий, определенных Уставом Общества. Также Правление утверждает мероприятия по дальнейшей реструктуризации организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и иных организаций с их прямым участием.

В 2018 году проведена реструктуризация российских организаций нефтепродуктообеспечения с сокращением их количества с восьми до четырех организаций путем объединения и перераспределения сбытовых активов с целью повышения эффективности и оптимизации затрат. Также в отчетном году была проведена реорганизация информационно-технологического обеспечения и создано ООО «ЛУКОЙЛ-Технологии» (со 100%-ным участием ПАО «ЛУКОЙЛ»). Данная организация специализируется на выполнении функций по критичным ИТ-услугам, включая услуги по интегрированным системам управления, информационной безопасности и обслуживанию корпоративной ИТ-инфраструктуры. Таким образом, в Группе «ЛУКОЙЛ»

усилены компетенции по разработке, развитию и предоставлению критичных ИТ-услуг, обеспечивающих конкурентное преимущество Компании.

### Одобрение существенных сделок<sup>1</sup> дочерними обществами

В целях усиления контроля за осуществлением существенных сделок дочерними обществами в Компании действует Порядок одобрения существенных сделок, совершаемых дочерними обществами. Такие сделки совершаются дочерними обществами только после их рассмотрения и вынесения положительного решения Правлением Компании в соответствии с процедурой, установленной Порядком. Порядок не распространяется на внутригрупповые сделки.

При этом существенные сделки, заключаемые в рамках инвестиционных проектов, утвержденных Правлением ПАО «ЛУКОЙЛ», одобряются в порядке, установленном локальными нормативными актами Компании, регулирующими инвестиционную деятельность в Группе.

### Развитие системы управления дочерними обществами

В целях совершенствования нормативной базы Компании в 2018 году Правлением были обновлены локальные нормативные акты, позволяющие корпоративному центру осуществлять эффективный контроль за деятельностью дочерних обществ:

- Порядок принятия решений об участии в других организациях;
- Положение о порядке назначения и участия представителей ПАО «ЛУКОЙЛ» в органах управления других организаций Группы, а также их отчетности перед Компанией.

Структура с перечнем основных организаций Группы приведена в разделе «Основные организации Группы» на с. 134.



<sup>1</sup> Под существенными сделками дочерних обществ понимаются сделки, совершаемые дочерними обществами Компании, за исключением сделок, контрагентом по которым является ПАО «ЛУКОЙЛ» и (или) его дочернее общество, предметом которых является приобретение, отчуждение или возможность отчуждения прямо либо косвенно основных средств и (или) нематериальных активов, стоимость / балансовая стоимость которых составляет выше 20 млн долл. или свыше 10% балансовой стоимости активов дочернего общества (если указанная величина менее 20 млн долл.); предоставление дочерним обществом займов, кредитов, гарантий и поручительств, целевого финансирования на сумму выше 20 млн долл. или получение дочерним обществом займов и кредитов на сумму свыше 20 млн долл., за исключением получения краткосрочных (менее одного года) кредитов и займов в процессе обычной хозяйственной деятельности на рыночных условиях.

## АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

По состоянию на 31 декабря 2018 года уставный капитал ПАО «ЛУКОЙЛ» состоит из 750 000 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 2,5 копейки каждая. В 2018 году уставный капитал был уменьшен на 100 563 255 обыкновенных акций Компании.

По состоянию на 31 декабря 2018 года на 37,5% обыкновенных акций Компании были выпущены депозитарные расписки.

ЛУКОЙЛ входит в топ-10 компаний с самой высокой долей акций в свободном обращении среди эмитентов, торгующихся на Московской бирже.

Список основных держателей акций ПАО «ЛУКОЙЛ», зарегистрированных в реестре акционеров, обновляется на регулярной основе и приведен на сайте Компании.

Подробнее об акционерном капитале читайте на сайте Компании.



### Структура акционерного капитала ПАО «ЛУКОЙЛ» на 31 декабря 2018 года



### Обратный выкуп акций

В сентябре 2018 года Компания приступила к реализации программы обратного выкупа акций на общую сумму до 3 млрд долл. в рамках новой политики возврата капитала

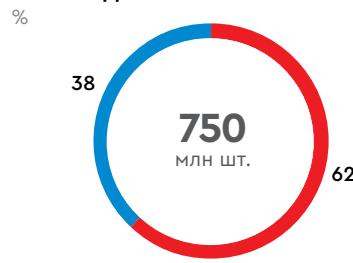
акционерам. Срок действия программы – с 3 сентября 2018 года по 30 декабря 2022 года. За отчетный год на открытом рынке было выкуплено 12,7 млн акций и депозитарных расписок на сумму 63 млрд руб.

### Список крупнейших институциональных инвесторов в акции и депозитарные расписки на 31 декабря 2018 года

Название	Доля от акций в свободном обращении, %
Vanguard Group	4,5
BlackRock	3,4
Schroders	2,5
Dimensional Fund Advisors	1,1
LSV Asset Management	1,0
OppenheimerFunds	0,8
FMR	0,8
Standard Life Aberdeen	0,8
Lazard	0,8
Goldman Sachs	0,8

Источник: Bloomberg.

### Распределение акций и депозитарных расписок Компании на 31 декабря 2018 года



<sup>2</sup> Доля акций Компании, в отношении которых члены Совета директоров и члены Правления являются прямыми и (или) косвенными владельцами и (или) обладают бенефициарным экономическим интересом. Подробнее читайте в разделах «Состав Совета директоров» и «Состав Правления» на с. 93, 105.

<sup>3</sup> LUKOIL SECURITIES LIMITED – 100%-ное дочернее общество Компании, осуществляющее приобретение акций в рамках программы обратного выкупа.

<sup>4</sup> В том числе 5% – CYPROMAN SERVICES LIMITED. Менеджмент не осведомлен о наличии акционеров (держателей акций) Компании, владеющих более 5% уставного капитала, помимо указанных выше.

## Коды, присвоенные обыкновенным акциям и депозитарным распискам ПАО «ЛУКОЙЛ»

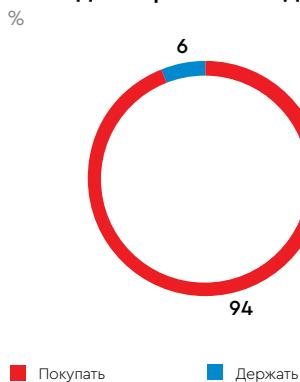
Код	Торговая площадка	Вид	Листинг
<b>LKON</b>	<b>Московская биржа</b>	<b>Обыкновенные акции</b>	<b>Первый уровень</b>
		Обыкновенные акции торгаются на Московской бирже, включены в первый уровень листинга, являются одним из наиболее ликвидных инструментов на российском фондовом рынке	
<b>LKOD</b>	<b>Лондонская фондовая биржа</b>	<b>Депозитарные расписки</b>	<b>Стандартный</b>
		Депозитарные расписки (ДР) Компании торгуются на Лондонской фондовой бирже, где проходят основные объемы торгов ценными бумагами Компании. Одна ДР ПАО «ЛУКОЙЛ» соответствует одной обыкновенной акции ПАО «ЛУКОЙЛ». Депозитарные расписки Компании – один из наиболее ликвидных инструментов среди расписок компаний-эмитентов из стран Восточной Европы	
<b>LUK</b>	<b>Франкфуртская фондовая биржа</b>		
<b>LUKOY</b>	<b>Внебиржевой рынок США</b>	<b>Депозитарные расписки</b>	

Депозитарные расписки Компании торгуются также на Мюнхенской и Штутгартской фондовых биржах.

## Индексы, в которые включены акции Компании

Индекс	Вес акций и депозитарных расписок Компании в индексе на 31 декабря 2018 года, %
FTSE Russia IOB	23,8
MOEX Russia Index	15,5
MSCI Russia	19,6
MSCI Emerging Markets Eastern Europe	13,3
MSCI Emerging Markets EMEA	5,0

## Рекомендации аналитиков инвестиционных банков и финансовых компаний по акциям Компании на 31 декабря 2018 года

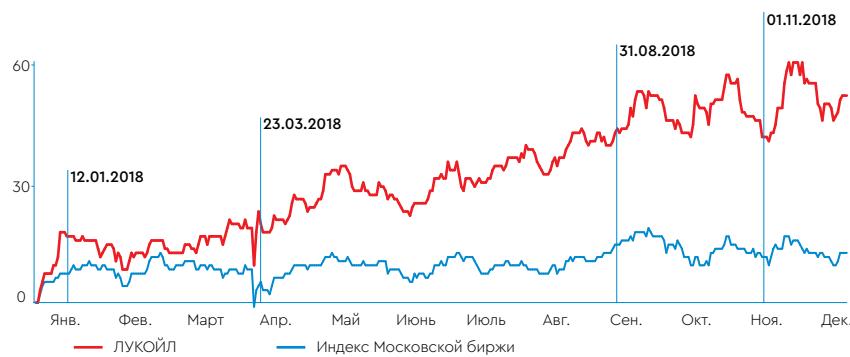


Включают: Bank of America Merrill Lynch, Citigroup, Goldman Sachs, HSBC, JP Morgan, Morgan Stanley, Raiffeisen Bank, Renaissance Capital, UBS, WOOD & Company, «АТОН», БКС, Газпромбанк, ВТБ Капитал, SOVA Capital, Сбербанк СИБ, Велес Капитал: Уралсиб.

Ознакомиться со списком аналитиков, покрывающих ценные бумаги Компании, вы можете на сайте Компании.

## Динамика цены акций ПАО «ЛУКОЙЛ» на Московской бирже в 2018 г.

%



- **12 января 2018 года:** объявление о планах по погашению основной части квазиказначейских акций и началу обратного выкупа акций.
- **23 марта 2018 года:** презентация долгосрочной стратегии развития ЛУКОЙЛа на Дне инвестора в Лондоне.
- **31 августа 2018 года:** объявление о начале программы обратного выкупа акций.
- **1 ноября 2018 года:** погашение 100 563 255 обыкновенных акций.

**Динамика курса акций.** В 2018 году большинство страновых индексов ключевых развитых и развивающихся стран показало отрицательную динамику. Российский рынок при этом обогнал большинство развивающихся рынков по динамике рынка акций. Индекс РТС, рассчитываемый в долларах, в 2018 году снизился на 7%, рублевый индекс ММВБ вырос на 12%. По итогам 2018 года акции ЛУКОЙЛа

на Московской бирже подорожали на 50% – до 4 997 руб. за акцию, обогнав отраслевой индекс «ММВБ нефть и газ», увеличившийся на 36%. На Лондонской фондовой бирже депозитарные расписки ПАО «ЛУКОЙЛ» подорожали на 25% – до 71,5 долл. Акции Компании в течение года несколько раз обновляли исторические максимумы в рублевом выражении и достигли максимума с середины 2008 года

в долларовом выражении. По состоянию на конец 2018 года практически все аналитики инвестиционных банков и финансовых компаний рекомендовали к покупке акции Компании.

**Облигации.** Компания проводит гибкую политику управления долговым портфелем и осуществляет заимствования на российском и международном рынках капитала.

### Компании присвоены кредитные рейтинги инвестиционной категории от всех трех ведущих международных рейтинговых агентств

	Рейтинг	Прогноз	Дата изменения
Fitch	BBB+	Стабильный	02.11.2017
Standard & Poors	BBB	Стабильный	19.09.2017
Moody's	Baa2	Стабильный	12.02.2019

### Еврооблигации в обращении на 31 декабря 2018 года

Дата размещения/ погашения	Срок погашения, лет	Ставка купона, % годовых	Периодичность выплаты купона	Объем выпуска, долл.	ISIN: Положение S/ Правило 144A
02.11.2016/02.11.2026	10	4,750	Полугодовая	1 000 000 000	XS1514045886/ US549876AL44
24.04.2013/24.04.2023	10	4,563	Полугодовая	1 500 000 000	XS0919504562/ US549876AH32
09.11.2010/09.11.2020	10	6,125	Полугодовая	1 000 000 000	XS0554659671/ US549876AE01
05.11.2009/05.11.2019	10	7,250	Полугодовая	600 000 000	XS0461926569/ US549876AD28
07.06.2007/07.06.2022	15	6,656	Полугодовая	500 000 000	XS0304274599/ US549876AA88

Облигации выпущены «ЛУКОЙЛ Интернэшнл Файнэнс Б.В.» (дочернее общество ПАО «ЛУКОЙЛ», находящееся под 100%-ным контролем Компании, зарегистрированное в Нидерландах).

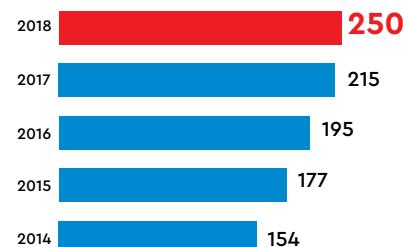
## ДИВИДЕНДЫ

ЛУКОЙЛ основывает свою дивидендную политику на балансе интересов Компании и ее акционеров. Основные принципы дивидендной политики Компании:

- приоритетность дивидендных выплат при распределении прибыли Компании;
- обязательство направлять на выплату дивидендов не менее 25% консолидированной чистой прибыли по МСФО, которая может быть скорректирована на величину разовых расходов и доходов;
- стремление ежегодно повышать размер дивиденда на одну акцию не менее чем на уровень рублевой инфляции за отчетный год.

В начале 2019 года Совет директоров утвердил внесение изменения в Положение о дивидендной политике ПАО «ЛУКОЙЛ». Данное изменение

### Дивиденд на акцию руб./акция



<sup>1</sup> Рекомендованный Советом директоров размер суммарного дивиденда по результатам 2018 года.

позволяет учесть фактор обратного выкупа акций при определении размера дивидендов. Добавлен новый принцип, в соответствии с которым Компания стремится ежегодно повышать общую сумму дивидендов, рассчитываемую

для выплаты по размещенным акциям Компании за вычетом акций, принадлежащих организациям Группы «ЛУКОЙЛ», не менее чем на уровень рублевой инфляции за отчетный период.

Для достижения равномерности дивидендных выплат Компания стремится выплачивать дивиденды акционерам не реже двух раз в год.

По результатам 2018 года Совет директоров рекомендовал годовому Общему собранию акционеров увеличить размер дивиденда на 16% – до 250 руб. на одну акцию (с учетом промежуточного дивиденда).

Более подробную информацию смотрите в Справочнике аналитика на вкладке «Акционерный капитал, котировки акций и дивиденды».

### Отчет о начисленных и выплаченных дивидендах

Период	2016			2017			2018		
	По резуль-татам девяти месяцев 2016 года	По ре-зультатам 2016 года	Всего	По резуль-татам девяти месяцев 2017 года	По ре-зультатам 2017 года	Всего	По резуль-татам девяти месяцев 2018 года	По ре-зультатам 2018 года	Всего
Размер дивиденда на акцию, руб.	75	120	<b>195</b>	85	130	<b>215</b>	95	155 <sup>4</sup>	<b>250<sup>4</sup></b>
Дивиденды начисленные, млн руб.	63 792	102 068	<b>165 860</b>	72 298	110 573	<b>182 871</b>	71 250		
Наименование органа управления, принялшего решение о выплате дивидендов	Внеочередное Общее собрание акционеров	Годовое Общее собрание акционеров		Внеочередное Общее собрание акционеров	Годовое Общее собрание акционеров		Внеочередное Общее собрание акционеров		
Дата проведения собрания органа управления, на котором принято решение о выплате дивидендов	05.12.2016 протокол № 2 от 07.12.2016	21.06.2017 протокол № 1 от 23.06.2017		04.12.2017 протокол № 2 от 06.12.2017	21.06.2018 протокол № 1 от 25.06.2018		03.12.2018 протокол № 3 от 05.12.2018		
Срок, отведенный для выплаты объявленных дивидендов	Не позднее 12.01.2017 / не позднее 02.02.2017 <sup>2</sup>	Не позднее 21.07.2017 / не позднее 11.08.2017 <sup>2</sup>		Не позднее 12.01.2018 / не позднее 02.02.2018 <sup>2</sup>	Не позднее 23.07.2018 / не позднее 13.08.2018 <sup>2</sup>		Не позднее 11.01.2019 / не позднее 01.02.2019 <sup>2</sup>		
Отношение невыплаченных дивидендов к начисленным, % <sup>3</sup>	0,039473	0,041327	<b>0,040614</b>	0,060271	0,046467	<b>0,051925</b>	0,060167		

<sup>2</sup> Номинальным держателям и являющимся профессиональными участниками рынка ценных бумаг доверительным управляющим, которые зарегистрированы в реестре акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» / другим зарегистрированным в реестре акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» лицам.

<sup>3</sup> Дивиденды не были выплачены акционерам, не предоставившим данные для перечисления дивидендов в соответствии со ст. 42 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

<sup>4</sup> Рекомендованный Советом директоров размер дивиденда по результатам 2018 года.

Сумма начисленных дивидендов рассчитывается как произведение общего количества акций ПАО «ЛУКОЙЛ» и размера дивиденда на акцию.

## ИНФОРМАЦИОННАЯ ОТКРЫТОСТЬ И ПРОЗРАЧНОСТЬ

ПАО «ЛУКОЙЛ» как эмитент ценных бумаг, допущенных к организованным торгам, осуществляет обязательное раскрытие информации на регулярной основе и в равном для всех заинтересованных лиц доступе в соответствии с российским законодательством, а также с требованиями Московской биржи и Лондонской фондовой биржи. Компания регулярно и своевременно публикует пресс-релизы, сообщения о существенных фактах и важных событиях в деятельности Группы.

Компания стремится постоянно повышать уровень информационной открытости и прозрачности за счет публикации широкого спектра информационных продуктов сверх требований законодательства. Так, помимо обязательного ежегодного годового отчета Компания публикует Справочник аналитика, содержащий

детальную цифровую информацию по операционным и финансовым показателям. На ежеквартальной основе в дополнение к обязательной финансовой отчетности по российским и международным стандартам публикуются финансовые презентации и агрегированные финансовые и операционные показатели в формате Excel.

Для повышения уровня открытости проводятся ежеквартальные аудиотрансляции презентаций финансовой отчетности и иные презентации, организуются поездки на производственные объекты Группы, выступления топ-менеджмента на конференциях, прямые встречи и общение с заинтересованными сторонами. Компания регулярно отвечает на запросы заинтересованных сторон, включая СМИ, институциональных инвесторов, экологические организации и акционеров.

### Финансовый календарь на 2019 год

#### День стратегии

Презентация результатов деятельности за 2018 год 5 марта 2019 года

#### Объявление финансовых результатов

За полный 2018 год	4 марта 2019 года
За первый квартал 2019 года	29 мая 2019 года
За второй квартал 2019 года	Август 2019 года
За третий квартал 2019 года	Ноябрь 2019 года

#### Дивиденды по результатам 2018 года

Рекомендация Совета директоров	25 апреля 2019 года
Дата, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов	9 июля 2019 года

#### Промежуточные дивиденды по результатам девяти месяцев 2019 года

Рекомендация Совета директоров	Октябрь 2019 года
Дата, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов	Декабрь 2019 года

#### Общее собрание акционеров

Годовое Общее собрание акционеров	20 июня 2019 года
Внеочередное Общее собрание акционеров	Декабрь 2019 года

#### Публикация ежегодных информационных продуктов

Годовой отчет	17 мая 2019 года
Справочник аналитика	17 мая 2019 года

#### ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА

Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2017 год стал призером в номинации «Лучший годовой отчет компании с капитализацией более 200 млрд руб.» на ежегодном конкурсе годовых отчетов, организованном Московской биржей и медиагруппой «Рынок ценных бумаг».

Отчет о деятельности в области устойчивого развития Группы «ЛУКОЙЛ» за 2017 год победил в специальной номинации «Лучший отчет по корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию», учрежденной Российской союзом промышленников и предпринимателей.

Кроме того, годовой отчет Компании за 2017 год вошел в число лучших годовых отчетов международного рейтинга Reportwatch и стал победителем в номинации «Дизайн и полиграфия» ежегодного конкурса годовых отчетов, организуемого рейтинговым агентством «Эксперт РА».

Также ЛУКОЙЛ получил диплом в номинации «Лучший публичный нефинансовый отчет компаний нефтегазового сектора, численностью более 100 тысяч человек» в Конкурсе Минэнерго России на лучшую социально ориентированную компанию в нефтегазовой отрасли 2018 года.

## ОСНОВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ГРУППЫ, А ТАКЖЕ ИНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ С УЧАСТИЕМ КОМПАНИИ

### ГЕОЛОГОРАЗВЕДКА И ДОБЫЧА

#### Россия

##### Западная Сибирь

- ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»
- ООО «РИТЭК»:  
ТПП «РИТЭКБелоярскнефть»
- ООО «ЛУКОЙЛ-АИК»
- ООО «ТУРСУНТ»
- ООО «ЧНД»

##### Тимано-Печора

- ООО «ЛУКОЙЛ-Коми»
- ООО «Башнефть-Полюс» (25,1%)

##### Предуралье

- ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»
- ООО «УралОйл»
- ООО «ПермТОТИнефть» (50%)

##### Поволжье

- ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефть»
- ООО «РИТЭК»:  
ТПП «Волгограднефтегаз»,  
ТПП «РИТЭК-Самара-Нафта»
- ООО СП «Волгодеминойл» (50%)

##### Прочее

- ООО «ЛУКОЙЛ-КМН»
- ООО «РИТЭК»:  
ТПП «ТатРИТЭКнефть»
- ООО НК «Приазовнефть» (49%)

##### Казахстан

- LUKOIL Overseas Karachaganak B.V.
- LUKARCO B.V.
- АО «ТУРГАЙ-ПЕТРОЛЕУМ» (50%)
- LUKOIL Overseas Kumkol B.V.
- ТОО «ЛУКОЙЛ Казахстан Астрипим»
- LUKOIL Kazakhstan Limited

##### Узбекистан

- LUKOIL Overseas Uzbekistan Ltd.
- ООО «ЛУКОЙЛ Узбекистан  
Оперейтинг Компани»

##### Ирак

- LUKOIL Overseas Iraq Exploration B.V.
- LUKOIL MID-EAST LIMITED

##### Египет

- LUKOIL OVERSEAS EGYPT LIMITED

##### Азербайджан

- LUKOIL Overseas Shah Deniz Ltd.

##### Норвегия

- LUKOIL Overseas North Shelf AS

##### Нигерия

- LUKOIL Overseas Nigeria Limited
- LUKOIL UPSTREAM PRODUCTION NIGERIA LTD

##### Румыния

- LUKOIL Overseas Atash B.V.

##### Гана

- LUKOIL OVERSEAS GHANA TANO LIMITED

##### Камерун

- LUKOIL Overseas Etinde Cameroon Sarl

##### Мексика

- LUKOIL UPSTREAM MEXICO, S. de R.L. de C.V.

### ПЕРЕРАБОТКА, ТОРГОВЛЯ И СБЫТ

#### ПЕРЕРАБОТКА НЕФТИ И ГАЗА

##### Россия

- ООО «ЛУКОЙЛ-  
Волгограднефтепереработка»  
(Волгоградский НПЗ)
- ООО «ЛУКОЙЛ-  
Нижегороднефтегорснитез»  
(НПЗ в Нижнем Новгороде,  
Нижегородский НПЗ)
- ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»  
(Пермский НПЗ)
- ООО «ЛУКОЙЛ-УНП»  
(Ухтинский НПЗ)
- ООО «ЛУКОЙЛ-КГПЗ»  
(Коробковский ГПЗ)

##### Италия

- ISAB S.r.l. (НПК ISAB)

##### Болгария

- «ЛУКОЙЛ Нефтохим Бургас» АД (99,85%)  
(НПЗ в Бургасе, НПЗ в Болгарии)

##### Нидерланды

- Zeeland Refinery N.V. (45%)  
(НПЗ Zeeland)

##### Румыния

- PETROTEL-LUKOIL S.A. (99,72%)  
(НПЗ в Плоешти, НПЗ в Румынии)

#### НЕФТЕХИМИЯ

##### Россия

- ООО «Саратоворгсинтез»  
(Саратоворгсинтез)
- ООО «Ставролен»  
(Ставролен)

#### БУНКЕРОВКА

##### Россия

- ООО «ЛУКОЙЛ-БУНКЕР»
- ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер»

##### Болгария

- «ЛУКОЙЛ – България Бункер» ЕООД

#### АВИАБУНКЕРОВКА

##### Россия

- ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Варандей-АВИА»

##### Болгария

- «ЛУКОЙЛ Ейвиейшън България» ЕООД

#### • МАСЛА

##### Россия

- ООО «ЛЛК-Интернейшнл»
- ООО «ИНТЕСМО» (75%)
- LUKOIL LUBRICANTS EAST EUROPE S.R.L.
- LUKOIL Lubricants Europe GmbH

##### Турция

- LUKOIL Lubricants Middle East Madeni Yag Sanayi ve Ticaret Limited Sirketi

##### Австрия

- LUKOIL Lubricants Europe GmbH

##### Румыния

- LUKOIL LUBRICANTS EAST EUROPE S.R.L.

##### Беларусь

- «ЛЛК-НАФТАН» СООО

#### ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА

##### Россия

- ООО «ЛУКОЙЛ-Астраханьэнерго»  
(ЛУКОЙЛ-Астраханьэнерго)
- ООО «ЛУКОЙЛ-Волгоградэнерго»  
(ЛУКОЙЛ-Волгоградэнерго)
- ООО «ЛУКОЙЛ-Кубаньэнерго»  
(ЛУКОЙЛ-Кубаньэнерго)
- ООО «ЛУКОЙЛ-Ростовэнерго»  
(ЛУКОЙЛ-Ростовэнерго)
- ООО «ЛУКОЙЛ-Ставропольэнерго»  
(ЛУКОЙЛ-Ставропольэнерго)
- ООО «ЛУКОЙЛ-Экоэнерго»  
(ЛУКОЙЛ-Экоэнерго)
- ООО «Волгодонская тепловая генерация»
- ООО «Камышинская ТЭЦ»
- ООО «Астраханские тепловые сети»
- ООО «Волгодонские тепловые сети»
- ООО «Волжские тепловые сети»
- ООО «Ростовские тепловые сети»
- ОАО «КТЭ»
- ООО «Тепловая генерация г. Волжского»
- ООО «ЛУКОЙЛ-ЦУР»
- ООО «ЛУКОЙЛ-ЭНЕРГОСЕРВИС»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Энергоинжиниринг»

##### Румыния

- LAND POWER S.A.
- S.C. "LUKOIL ENERGY & GAS ROMANIA" S.R.L.  
(Л-Энергия и газ Румыния,  
Энергия и газ Румыния)



Полный список организаций  
представлен на сайте Компании.

**ТРАНСПОРТИРОВКА****Россия**

- ООО «ЛУКОЙЛ-Транс»
- ООО «Варандейский терминал»  
(Варандейский терминал)
- ООО «ЛУКОЙЛ-КНТ»
- ООО «РПК-Высоцк «ЛУКОЙЛ-II»  
(Терминал в Высоцке)
- АО «ЛУКОЙЛ-Черноморье»

**Латвия**

- VARS

**СБЫТ****Россия**

- ООО «ЛУКОЙЛ-Северо-Западнефтепродукт»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Центрнефтепродукт»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт»
- ООО «ЛИКАРД»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Резервнефтепродукт»

**Азербайджан**

- ЗАО «ЛУКОЙЛ-Азербайджан»

**Беларусь**

- ИООО «ЛУКОЙЛ Белоруссия»

**Бельгия, Люксембург**

- LUKOIL Belgium N.V.

**Болгария**

- «ЛУКОЙЛ-БЪЛГАРИЯ» ЕООД

**Грузия**

- ООО «ЛУКОЙЛ-ДЖОРДЖИЯ»

**Италия**

- LUKOIL Italia S.r.l.

**Македония**

- ЛУКОИЛ МАКЕДОНИЈА ДООЕЛ Скопје

**Молдова**

- LUKOIL-Moldova S.R.L.

**Нидерланды**

- LUKOIL Netherlands B.V.

**Румыния**

- LUKOIL ROMANIA S.R.L.

**Сербия**

- ЛУКОИЛ СРБИЈА АД Београд (99,42%)

**США**

- LUKOIL NORTH AMERICA LLC

**Турция**

- LUKOIL Eurasia Petrol Anonim Sirketi

**Финляндия**

- Oy Teboil Ab

**Хорватия**

- LUKOIL Croatia Ltd.

**Черногория**

- LUKOIL MONTENEGRO DOO, Podgorica

**ТРЕЙДИНГ****Швейцария**

- LITASCO S.A.  
(ЛИТАСКО)

## СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

### Данные о Компании

Публичное акционерное общество «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» (далее – Компания) учреждено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 17 ноября 1992 года № 1403 «Об особенностях приватизации и преобразования в акционерные общества государственных предприятий, производственных и научно-производственных объединений нефтяной, нефтеперерабатывающей промышленности и нефтепродуктообеспечения» и постановлением Совета Министров – Правительства Российской Федерации от 5 апреля 1993 года № 299 «Об учреждении акционерного общества открытого типа «Нефтяная компания «ЛУКойл» в целях осуществления производственно-хозяйственной и финансово-инвестиционной деятельности.

ПАО «ЛУКОЙЛ» – корпоративный центр Группы «ЛУКОЙЛ» (далее – Группа), координирующий деятельность организаций, входящих в состав Группы. Одна из основных функций корпоративного центра – координация организационных, инвестиционных и финансовых процессов в дочерних обществах Компании и управление ими.

### Юридический адрес и центральный офис

101000, Российская Федерация,  
г. Москва, Сретенский бул., д. 11

### Веб-сайт:

[www.lukoil.ru](http://www.lukoil.ru) (русский),  
[www.lukoil.com](http://www.lukoil.com) (английский)

### Центральная справочная служба

Телефон: +7 (495) 627-44-44,  
+7 (495) 628-98-41  
Факс: +7 (495) 625-70-16

### Контакты для акционеров

Телефон: +7 (800) 200-94-02  
Факс: +7 (495) 627-45-64  
Электронная почта:  
[shareholder@lukoil.com](mailto:shareholder@lukoil.com)  
Личный кабинет акционера:  
<https://lk.reggarant.ru/lkaluk/Account/Login>

### Контакты для инвесторов

Телефон: +7 (495) 627-16-96  
Электронная почта: [ir@lukoil.com](mailto:ir@lukoil.com)

### Контакты для СМИ

Телефон: +7 (495) 627-16-77  
Электронная почта: [media@lukoil.com](mailto:media@lukoil.com)

### Горячая линия по работе АЗС

Телефон: +7 (800) 100-09-11  
Электронная почта: [hotline@lukoil.com](mailto:hotline@lukoil.com)

### Комиссия по деловой этике

Телефон: +7 (495) 627-82-59  
Электронная почта: [ethics@lukoil.com](mailto:ethics@lukoil.com)

### Фондово-консультационный центр

ПАО «ЛУКОЙЛ»  
101000, Российская Федерация,  
г. Москва, Сретенский бул., д. 11  
Телефон: +7 (495) 780-19-43,  
+7 (800) 200-94-02  
Электронная почта: [fkc@lukoil.com](mailto:fkc@lukoil.com)

### Реестродержатель

ООО «Регистратор «Гарант»  
123100, г. Москва, Краснопресненская  
 набережная, д. 6  
Телефон: +7 (495) 221-31-12,  
+7 (800) 500-29-47  
Факс: +7 (495) 646-92-36  
Электронная почта: [mail@reggarant.ru](mailto:mail@reggarant.ru)

### Банк-депозитарий

Citibank, N.A.  
Подразделение России:  
125047, г. Москва, ул. Гашека, д. 6  
Подразделение Великобритании:  
GB E14 5LB, London, 25 Canada Square  
Подразделения в США: 10013,  
New York, NY, 388 Greenwich  
Street; NJ 07310, Jersey City, NJ,  
480 Washington Boulevard, 30<sup>th</sup> Floor  
Телефон: +7 (495) 642-76-44  
Электронная почта:  
[michael.klochkov@citi.com](mailto:michael.klochkov@citi.com),  
[drdividends@citi.com](mailto:drdividends@citi.com)

### Аудитор

АО «КПМГ»  
(Акционерное общество «КПМГ»)  
129110, г. Москва, Олимпийский просп.,  
д. 18/1, к. 3035  
Телефон: +7 (495) 937-44-77  
Факс: +7 (495) 937-44-99  
Электронная почта: [moscow@kpmg.ru](mailto:moscow@kpmg.ru)

### Саморегулируемая организация аудиторов

«Российский союз аудиторов»  
(Ассоциация)  
107031, г. Москва,  
Петровский пер., д. 8, стр. 2  
Телефон: +7 (495) 694-01-56  
Факс: +7 (495) 694-01-08

### Контакты для сотрудничества

Почтовый адрес:  
101000, Российская Федерация,  
г. Москва, Сретенский бул., д. 11  
Факс: +7 (495) 625-70-16,  
+7 (495) 627-49-99  
Коммерческие предложения рассматриваются только в письменном виде,  
присланые на официальном бланке  
по почте или по факсу. Коммерческие  
предложения, присланые по электронной почте, не рассматриваются.

## Об Отчете

Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» (далее – Отчет) отражает основную информацию и результаты деятельности Группы «ЛУКОЙЛ» за 2018 год по направлениям деятельности, информацию о корпоративном управлении и корпоративной ответственности. Отчет составлен в соответствии с требованиями нормативных актов в сфере финансовых рынков, с учетом рекомендаций Кодекса корпоративного управления, положений Руководства по раскрытию информации и Правил информационной прозрачности Управления по финансовому надзору Великобритании, на основании данных консолидированной финансовой отчетности Группы по стандартам МСФО.

## Другие отчеты Компании

- Справочник аналитика (статистическая операционная и финансовая информация, Excel-версия);
- Отчет о деятельности в области устойчивого развития Группы «ЛУКОЙЛ» (информация о деятельности Компании в области экологии, промышленной безопасности и социальной ответственности)

Отчеты доступны на сайте Компании.



## Обратная связь

Вы можете отправить свои комментарии и предложения к корпоративной отчетности на электронный адрес: [ir@lukoil.com](mailto:ir@lukoil.com). Обратная связь с акционерами и другими заинтересованными сторонами помогает Компании повышать информационную прозрачность и улучшать качество отчетности.

## Заявления относительно будущего

- Некоторые заявления в настоящем отчете не являются фактами действительности, а представляют собой заявления, касающиеся будущего. К таким заявлениям, в частности, относятся:
  - планы или прогнозы в отношении доходов, прибыли (убытка), прибыли (убытка) на акцию, дивидендов, структуры капитала, иных финансовых показателей и соотношений;
  - планы, цели или задачи ПАО «ЛУКОЙЛ», в том числе относящиеся к продукции и услугам;
  - будущие экономические показатели;
  - предпосылки, на которых основываются заявления.
- Такие слова, как «полагает», «ожидает», «предполагает», «планирует», «намеревается», «расчитывает», а также некоторые другие употребляются в случаях, когда речь идет о перспективных заявлениях. Однако предлагаемые варианты решения содержащихся в заявлениях проблем не являются единственными и исключительными.
- По своей природе заявления относительно будущего предполагают некоторые неизбежные риски и неясные вопросы – как общие, так и конкретные. Существует и риск того, что планы, ожидания, прогнозы, некоторые заявления относительно будущего не будут реализованы. В силу ряда различных факторов фактические результаты могут существенно отличаться от планов, целей, ожиданий, оценок и намерений, выраженных в таких заявлениях.

## Коэффициенты пересчета

Проценты изменения результатов операционной деятельности за 2018 год, приведенные в млн т, рассчитаны на основе соответствующих показателей в тыс. т.

Запасы и добыча нефти включают нефть, газовый конденсат и ШФЛУ.

При пересчете из рублей в доллары США, если не указано иное, использовался средний обменный курс за 2018 год – 62,7 руб./долл.

1 барр. н.э. = 6 тыс. куб. футов газа.

Сегментная разбивка, используемая в тексте данного Отчета, соответствует информации, приведенной в Консолидированной финансовой отчетности Группы, подготовленной в соответствии с МСФО.

Крупнейшие частные международные нефтегазовые компании включают Royal Dutch Shell, Total, Chevron, ExxonMobil.

Показатели добычи по совместным российским и международным проектам включены в общую добычу Группой «ЛУКОЙЛ» по доле Компании.

Суммарные значения показателей, приведенных в Отчете, могут отличаться от суммы соответствующих показателей из-за округления.

## ТЕРМИНЫ, АББРЕВИАТУРЫ И СОКРАЩЕНИЯ

<b>АЗС</b> – автозаправочная станция	<b>ДНС</b> – дожимная насосная станция	<b>МСФО</b> – Международные стандарты финансовой отчетности
<b>АИ</b> – автомобильные бензины с октановым числом по исследовательскому методу	<b>долл.</b> – доллары США	<b>НАО</b> – Ненецкий автономный округ
<b>АО</b> – акционерное общество	<b>ДП</b> – денежный поток	<b>НГДУ</b> – нефтегазодобывающее управление
<b>АООТ</b> – акционерное общество открытого типа	<b>ДР</b> – депозитарные расписки	<b>НДД</b> – налог на дополнительный доход
<b>барр. н.э.</b> – баррель нефтяного эквивалента	<b>ИСУ</b> – Интегрированная система управления	<b>НДПИ</b> – налог на добычу полезных ископаемых
<b>ВВП</b> – валовой внутренний продукт	<b>ИТО</b> – информационно-технологическое обеспечение	<b>НИОКР</b> – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
<b>ВОСА</b> – внеочередное Общее собрание акционеров	<b>КА</b> – Комитет Совета директоров по аудиту	<b>НПЗ</b> – нефтеперерабатывающий завод, нефтеперерабатывающая организация
<b>ВСТО</b> – нефтепровод «Восточная Сибирь – Тихий океан»	<b>ККВ</b> – Комитет Совета директоров по кадрам и вознаграждениям	<b>НПК</b> – нефтеперерабатывающий комплекс
<b>ГКС</b> – головная компрессорная станция	<b>КМНС</b> – коренные малочисленные народы Севера	<b>НТР</b> – научно-технические работы
<b>ГОСА</b> – годовое Общее собрание акционеров	<b>КПД</b> – ключевой показатель деятельности	<b>ОАО</b> – открытое акционерное общество
<b>ГПЗ</b> – газоперерабатывающий завод	<b>КСИ</b> – Комитет Совета директоров по стратегии и инвестициям	<b>ООН</b> – Организация Объединенных Наций
<b>ГПК</b> – газоперерабатывающий комплекс	<b>КТК</b> – Каспийский Трубопроводный Консорциум	<b>ООО</b> – общество с ограниченной ответственностью
<b>ГРП</b> – гидравлический разрыв пласта	<b>ЛНА</b> – локальные нормативные акты	<b>ОПЕК</b> – Организация стран – экспортёров нефти
<b>ГТЭС</b> – газотурбинная электростанция	<b>МГРП</b> – многозонный гидравлический разрыв пласта	
<b>ГЭС</b> – гидроэлектростанция	<b>ММВБ</b> – ПАО Московская Биржа	

**ОПР** – опытно-промышленные работы  
**ПАО** – публичное акционерное общество  
**ПБ, ОТ и ОС** – промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды  
**ПГУ** – парогазовая установка  
**ПНГ** – попутный нефтяной газ  
**ПНП** – повышение нефтеотдачи пласта  
**РСБУ** – Российские стандарты бухгалтерского учета  
**РСПП** – Российский союз промышленников и предпринимателей  
**РТС** – Российская Торговая Система  
**руб.** – российский рубль  
**РФ** – Российская Федерация  
**СВА** – Служба внутреннего аудита  
**СД** – Совет директоров  
**СНГ** – Содружество Независимых Государств  
**СП** – совместное предприятие  
**СПВА** – специализированные подразделения внутреннего аудита

**СРП** – соглашение о разделе продукции  
**СУРИВК** – Система управления рисками и внутреннего контроля  
**ТЗК** – топливо-заправочный комплекс  
**ТПП** – Торгово-промышленная палата  
**ТУТ** – тонна условного топлива  
**ТЭО** – технико-экономическое обоснование  
**ТЭР** – топливно-энергетические ресурсы  
**ТЭЦ** – теплоэлектроцентраль  
**ХМАО – Югра** – Ханты-Мансийский автономный округ – Югра  
**ЦДУ ТЭК** – Центральное диспетчерское управление топливно-энергетического комплекса  
**ШФЛУ** – широкая фракция легких углеводородов  
**ЯНАО** – Ямalo-Ненецкий автономный округ  
**CDP (Carbon Disclosure Project)** – международный проект по раскрытию данных о выбросах парниковых газов

**EBITDA (Earnings before Interest, Taxation, Depreciation & Amortisation)** – прибыль до вычета процентов, налога на прибыль, износа и амортизации  
**ERM (Enterprise Risk Management)** – управление рисками предприятия  
**HSE (Health, Safety, Environment)** – охрана труда и окружающей среды  
**IR (Investor Relations)** – отношения с инвесторами  
**PR (Public Relations)** – связи с общественностью  
**ROACE (Return on Average Capital Employed)** – рентабельность задействованного капитала  
**SAGD** – технологии встречного термогравитационного дренирования пласта  
**SEC (Securities and Exchange Commission)** – Комиссия по ценным бумагам и биржам США  
**TSR (Total Shareholder Return)** – совокупный доход акционера

Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» (протокол № 1 от 25.06.2019), предварительно утвержден решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (протокол № 9 от 16.05.2019). Достоверность данных, содержащихся в Годовом отчете, подтверждена Ревизионной комиссией ПАО «ЛУКОЙЛ».



**Вагит Юсуфович  
Алекперов**

Президент,  
Председатель Правления  
ПАО «ЛУКОЙЛ»



# ПРИЛОЖЕНИЯ

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ ПАО «ЛУКОЙЛ» ЗА 2018 ГОД

# СОДЕРЖАНИЕ

## » ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.....	1
---	---

## » ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

Риски .....	31
-------------	----

## » ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

Крупные сделки и сделки, в совершении которых имеется заинтересованность .....	41
---	----

## » ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

Сделки с акциями, совершенные членами Совета директоров и Правления ПАО «ЛУКОЙЛ».....	51
--	----

## » ПРИЛОЖЕНИЕ 5.

Консолидированная финансовая отчетность и Анализ руководством финансового состояния и результатов деятельности.....	53
---	----



## **ПРИЛОЖЕНИЕ 1.**

Отчет о соблюдении  
принципов и рекомендаций  
Кодекса корпоративного  
управления

Настоящий Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (далее также Кодекс), рекомендованного Банком России к применению акционерными обществами, ценные бумаги которых допущены к организованным торговам, включается в состав Годового отчета в соответствии с Главой 70 Положения Банка России от 30.12.2014 № 454-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг».

Будучи компанией, зарегистрированной в России, ПАО «ЛУКОЙЛ» в своей деятельности руководствуется национальными принципами корпоративного управления, рекомендованными к применению регулирующими органами по рынку ценных бумаг Российской Федерации. При этом Компания также стремится к применению принципов наилучшей международной практики.

Основным документом, регламентирующим национальные стандарты корпоративного управления, является Кодекс, который доступен для ознакомления на сайте Банка России по адресу: <http://www.cbr.ru/publ/Vestnik/ves140418040.pdf>.

Начиная с 2014 года проделана значительная работа по приведению корпоративных процедур и локальных нормативных актов Компании в соответствие с принципами и рекомендациями Кодекса.

В настоящее время Совет директоров может констатировать, что все базовые принципы Кодекса (то есть принципы, указанные в Кодексе под номерами, состоящими из двух разрядов) Компанией соблюдаются.

Наряду с базовыми принципами Часть А Кодекса содержит принципы второго уровня, а в Части Б содержатся рекомендации к принципам корпоративного управления.

В настоящее время в корпоративном управлении Компании имеются отдельные отклонения от принципов второго уровня Кодекса, в частности:

- Председатель Совета директоров является неисполнительным директором, при этом среди независимых директоров не определен старший независимый директор;
- Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров, который выполняет задачи, предусмотренные Кодексом в отношении комитета по вознаграждениям и комитета по номинациям (совмещение данных функций в одном комитете допускается Кодексом), имеет в своем составе двух независимых директоров (включая председателя Комитета) и одного неисполнительного директора. Такой состав соответствует рекомендации Кодекса для комитета по номинациям, но не полностью отвечает рекомендации для комитета по вознаграждениям, в соответствии с которой этот комитет должен состоять только из независимых директоров;
- в Уставе Компании не определен перечень существенных (согласно принципам и рекомендациям Кодекса) корпоративных действий, в отношении которых действовал бы особый режим их рассмотрения и одобрения, предполагающий дополнительные процедуры, ограничения и обязательства, превосходящие требования действующего законодательства.

Описание наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления в ПАО «ЛУКОЙЛ» содержится в разделе «Корпоративное управление» Годового отчета.

В отчетном году Компания уменьшила свой уставный капитал на 11,8%, до 750 млн акций. Уменьшение произведено путем приобретения части размещенных акций и их погашения. Основное количество погашенных акций (более 99,9%) – квазиказначайские акции, приобретенные у дочернего общества Компании, а оставшаяся часть – акции, приобретенные у миноритарных акционеров.

В целях дальнейшего развития существующей системы вознаграждения руководящих работников Компании в 2018 году Советом директоров были утверждены изменения в Положение о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ», направленные на совершенствование методики расчета годовых премиальных выплат в зависимости от общекорпоративных и индивидуальных показателей деятельности. Были также внесены изменения в Положение о программе долгосрочной мотивации ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ» в 2018–2022 годах.

В 2018 году также вносились изменения в локальные нормативные акты Компании, касающиеся корпоративного управления. Так, были внесены изменения в действующие документы, регулирующие вопросы деловой этики и работы с акционерами. В Уставе Компании в соответствии с изменениями в Федеральный закон «Об акционерных обществах» была закреплена норма, предоставляющая Совету директоров право по своему усмотрению выдвигать кандидатов в члены Совета директоров, а также включать вопросы в повестку дня Общего собрания акционеров, что будет способствовать усилению роли Совета директоров.

По мнению Совета директоров, в целом уровень корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ» соответствует целям и задачам деятельности Компании.

Ниже приводятся результаты оценки соблюдения Компанией принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, для которой использована табличная форма, рекомендованная письмом Банка России от 17.02.2016 № ИН-06-52/8, с учетом содержащихся в этом письме рекомендаций по ее заполнению. Полученные результаты основаны на самооценке с учетом имеющейся систематизированной информации о подходах Компании к внедрению Кодекса и данных о причинах имеющихся отклонений (с учетом заложенного в Кодексе принципа «соблюдай или объясняй»).

Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем Отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Компанией принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления в 2018 году.

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1 Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.			
1.1.1 Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам.	<p>1. В открытом доступе находится внутренний документ общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуры про- ведения общего собрания.</p> <p>2. Общество предоставляет доступные способы коммуникации с обществом, такие как «голосующая линия», электронная почта или форум в интернете, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные действия предпринимались обществом накануне каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
1.1.2 Порядок сообщения о проведении общего собрания и общего собрания акционеров предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем.	<p>1. Сообщение о проведении общего собрания и общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте в сети Интернет не менее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания.</p> <p>2. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение.</p> <p>3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию общества.</p>	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>Частично не соблюдается критерий 3.</p> <p>В 2018 году в материалы, предоставляемые акционерам при подготовке к проведению годового Общего собрания акционеров Компании, не была включена информация о том, кем предложены вопросы повестки дня и кандидатуры в Совет директоров и Ревизионную комиссию Компании. Однако указанная информация была частично представлена в докладах Корпоративного секретаря на годовом Общем собрании акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» 2018 года по вопросам повестки дня об избрании членов Совета директоров и Ревизионной комиссии Компании. При этом Компания будет стремиться учесть данные рекомендации при подготовке материалов к общим собраниям акционеров Компании в будущем.</p>

1.1.3 В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общество, общаться друг с другом.	<p>1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и новым членам совета директоров общества накануне и в ходе проведения годового общего собрания.</p> <p>2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетных периодах, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров.</p> <p>3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом, во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
1.1.4 Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была со- пряжена с неоправданными сложностями.	<p>1. В отчетном периоде акционеры имели возможность в течение не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года вносить предложения для включения в повестку дня годового общего собрания.</p> <p>2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатур в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
1.1.5 Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.	<p>1. Внутренний документ (внутренняя политика) общества содержит положения, в соответствии с которыми каждый участник общего собрания может до завершения соответствующего собрания потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счетной комиссией.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается

		<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается
		<input type="checkbox"/> частично
		<input type="checkbox"/> соблюдается
		<input type="checkbox"/> не соблюдается
1.1.6	<p>Установленный обществом 1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместное присутствие всем лицам, местного присутствия акционеров) предусматривалось достаточно времени для докладов по вопросам повестки дня и времени для обсуждения этих вопросов.</p> <p>2. Кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование.</p> <p>3. Советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением общих собраний акционеров, рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в общих собраниях в отчетном периоде.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается
1.2	Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов	
1.2.1	<p>Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.</p> <p>1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика.</p> <p>2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается
1.2.2	<p>Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается
1.2.3	<p>Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров.</p> <p>1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается

1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.	1. В целях исключения акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости, во внутренних документах общества установлены механизмы контроля, которые обеспечивают своевременное выявление и процедуру одобрения сделок с лицами, аффилированными (связанными) с существенными акционерами (лицами, имеющими право распоряжаться голосами, приходящимися на голосующие акции), в тех случаях, когда закон формально не признает такие сделки в качестве сделок с заинтересованностью.	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	Частично не соблюдается критерий 1. Внутренние документы Компании предусматривают процедуры согласия на совершение или последующего одобрения сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, только по тем основаниям заинтересованности, которые предусмотрены Федеральным законом «Об акционерных обществах». Однако во внутренних документах Компании предусмотрены дополнительные механизмы контроля при совершении Компанией сделок. В Компании действует утвержденное Правлением Компании Положение о деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и их работников в ситуации конфликта интересов, которое предусматривает единообразный порядок предотвращения ситуаций конфликта интересов, а в случае образования такой ситуации – меры по исключению ее негативного влияния на процесс и результаты бизнес-деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ». В соответствии с Договорным регламентом ПАО «ЛУКОЙЛ» Департамент корпоративной безопасности должен информировать структурные подразделения Компании об имеющихся сведениях, которые могут препятствовать заключению договоров. Такие договоры подвергаются дополнительному анализу. Также в соответствии с требованиями Федерального закона «Об акционерных обществах» члены органов управления Компании, в числе которых есть существенные акционеры, предоставляют в ПАО «ЛУКОЙЛ» уведомления о признаках возможной заинтересованности в совершении акционерным обществом сделок по форме, рекомендуемой Указанием Банка России от 03.04.2017 № 4338-У.	
1.3	Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества.				
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения для каждого акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.	1. В течение отчетного периода для каждого акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1.3.2	Общество не предпринимает 1. Квазиказначайские акции	<input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	Не соблюдается критерий 1.
	действий, которые приводят отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетственному перераспределению корпоративного кон-троля.		В отчетном году Компания сократила количество квазиказначайских акций с 16,6% до 1,7% от уставного капитала. В соответствии с решением внеочередного Общего собрания акционеров Компании от 24 августа 2018 года об уменьшении уставного капитала ПАО «ЛУКОЙЛ» путем приобретения части размещенных акций в целях сокращения их общего количества Компания осуществила приобретение и погашение части размещенных акций, из которых более чем 99,9% акций приобретено у дочернего общества Компании.
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.		
1.4.1	Акционерам обеспечены 1. Качество и надежность осу-ществляемой регистратором собы учета прав на акции, а общества деятельности по ве-также возможность свобод-дению реестра владельцев цен-ного и необременительного ных бумаг соответствуют по-отчуждения принадлежащих требностям общества и его ак-ционеров.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.1	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.		
2.1.1	Совет директоров отвечает за 1. Совет директоров имеет право на принятие решений, связанных закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемых должностных обязанностей, должности и определению в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы смотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа общества действовали в соответствии с утвержденными исполнительного органа о выполнении стратегии развития и основными направлениями деятельности общества.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности тегии, утверждением финансовых бизнес-цели общества, оценивает и одобряет (бюджета) стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности казателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	

2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		2. Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля общества в течение отчетного периода.	
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по внедрению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества.	1. В обществе разработана политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсации) членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		2. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).	
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества.	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов, между органами общества, акционерами общества и работниками общества.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов.	
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.	1. Совет директоров утверждает положение об информационной прозрачности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		2. В обществе определены лица, ответственные за реализацию цию информационной политики.	
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества.	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.2	Совет директоров подотчетен акционерам общества.		
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и отчетный период включает в предоставляемаяся акционерам. себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов отдельными директорами.	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов отдельными директорами.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.	

- 2.2.2 Председатель совета дирек- 1. В обществе существует соблюдается  
торов доступен для общения с прозрачная процедура, обеспе-  частично  
кционерами общества. чивающая акционерам возмож- соблюдается  
ность направлять председателю  не соблюдается  
совета директоров вопросы и свою позицию по ним.
- 2.3 Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.
- 2.3.1 Только лица, имеющие без- 1. Принятая в обществе про- соблюдается  
упречную деловую и личную цедура оценки эффективности  частично  
репутацию и обладающие зна- работы совета директоров соблюдается  
ниями, навыками и опытом, не- включает в том числе оценку  не соблюдается  
обходимыми для принятия ре- профессиональной квалифика-  
шений, относящихся к компе- ции членов совета директоров.  
тенции совета директоров, и 2. В отчетном периоде сове- требующимися для эффектив- том директоров (или его коми-  
того осуществления его функ- тетом по номинациям) была<sup>1</sup>  
ций, избираются членами со- проведена оценка кандидатов в  
вета директоров. совет директоров с точки зре-  
ния наличия у них необходимого  
опыта, знаний, деловой репута-  
ции, отсутствия конфликта инте-  
ресов и т. д.
- 2.3.2 Члены совета директоров об- 1. Во всех случаях проведения соблюдается  
щества избираются посред- в отчетном периоде общего со-  частично  
ством прозрачной проце- брания акционеров, повестка соблюдается  
дуры, позволяющей акционе- дня которого включала вопросы  не соблюдается  
рам получать информацию о об избрании совета директо-  
кандидатах, достаточную для ров, общество представило ак-  
формирования представления ционерам биографические дан-  
об их личных и профессио- ные всех кандидатов в члены со-  
нальных качествах. вета директоров, результаты  
оценки таких кандидатов, прове-  
денной советом директоров  
(или его комитетом по номина-  
циям), а также информацию о  
соответствии кандидата кrite-  
риям независимости в соответ-  
ствии с рекомендациями 102-  
107 Кодекса и письменное со-  
гласие кандидатов на избрание  
в состав совета директоров.
- 2.3.3 Состав совета директоров 1. В рамках процедуры оценки соблюдается  
сбалансирован, в том числе работы совета директоров,  частично  
по квалификации его членов, проведенной в отчетном пери- соблюдается  
оде, совет директоров проанали-  не соблюдается  
зировал собственные по-  
качества, и пользуется дове- требности в области професси-  
рием акционеров. ональной квалификации, опыта и  
деловых навыков.

2.3.4 Количественный состав со- 1. В рамках процедуры оценки соблюдается  
вета директоров общества совета директоров, проведен-  частично  
дает возможность организо- ной в отчетном периоде, совет  
вать деятельность совета ди- директоров рассмотрел вопрос  
ректоров наиболее эффектив- о соответствии количествен-  
ным образом, включая воз- ного состава совета директо-  
мость формирования ко- ров потребностям общества и  
митетов совета директоров, а интересам акционеров.  
также обеспечивает сущес-  
твенным миноритарным ак-  
ционерам общества возмож-  
ность избрания в состав со-  
вета директоров кандидата, за-  
которого они голосуют.

**2.4 В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров.**

2.4.1 Независимым директором 1. В течение отчетного пери- соблюдается  
признается лицо, которое об- ода все независимые члены со-  
ладает достаточными профес- вета директоров отвечали всем  
сионализмом, опытом и само- критериям независимости, ука-  
стоятельностью для формиро- занным в рекомендациях 102 107  
вания собственной позиции, Кодекса, или были признаны не-  
способно выносить объектив- зависимыми по решению совета  
ные и добросовестные сужде- директоров.  
ния, независимые от влияния  
исполнительных органов об-  
щества, отдельных групп акци-  
онеров или иных заинтересо-  
ванных сторон. При этом сле-  
дует учитывать, что в обычных  
условиях не может считаться  
независимым кандидат (из-  
бранный член совета директо-  
ров), который связан с обще-  
ством, его существенным ак-  
ционером, существенным  
контрагентом или конкурен-  
том общества, или связан с  
государством.

2.4.2 Проводится оценка соответ- 1. В отчетном периоде совет соблюдается  
ствия кандидатов в члены со- директоров (или комитет по но-  
вета директоров критериям минациям совета директоров)  
независимости, а также осу- составил мнение о независимо-  
ществляется регулярный ана- сти каждого кандидата в совет  
лиз соответствия независи- директоров и представил акци-  
мых членов совета директо- онерам соответствующее за-  
ров критериям независимо- ключение.  
сти. При проведении такой 2. За отчетный период совет  
оценки содержание должно директоров (или комитет по но-  
преобладать над формой. минациям совета директоров)  
по крайней мере один раз рас-  
смотрел независимость дей-  
ствующих членов совета ди-  
ректоров, которых общество  
указывает в годовом отчете в  
качестве независимых дирек-  
торов.  
3. В обществе разработаны  
процедуры, определяющие не-  
обходимые действия члена со-  
вета директоров в том случае,  
если он перестает быть незави-  
симым, включая обязательства  
по своевременному информи-  
рованию об этом совета дирек-  
торов.

2.4.3	Независимые директора со- ставляют не менее одной трети избранного состава совета директоров.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в которых отсутствует конфликт предотвращении внутренних интересов) предварительно конфликтов в обществе и со- оценивают существенные кор-вершении обществом сущ- поративные действия, связанных корпоративных дей- ные с возможным конфликтом ствий. интересов, а результаты такой оценки предоставляются совету директоров.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> не соблюдается	Частично не соблюдается критерий 1. Уставом Компании не определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. В условиях проходящей в настоящее время реформы корпоративного законодательства и отсутствия единого подхода к пониманию «существенных корпоративных действий» внесение изменений во внутренние документы Компании планируется проводить параллельно с изменениями действующего законодательства. Также в Компании сложилась практика, в соответствии с которой Президент Компании до проведения очередного очного заседания Совета директоров встречается с членами Совета директоров для информирования их о готовящихся существенных сделках, ведущихся переговорах и т. п. Это позволяет членам Совета директоров оценивать принимаемые решения, в том числе с точки зрения возможного конфликта интересов.	
2.5	Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.			
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор, либо из числа независимых директоров, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров.	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> не соблюдается	Не соблюдается критерий 1. В отчетном году Председатель Совета директоров являлся неисполнительным директором, и среди независимых директоров не был определен старший независимый директор. Председатель Совета директоров был избран единогласно всеми членами Совета директоров как наиболее авторитетный член Совета директоров, внесший значительный вклад в развитие Компании, обладающий профессионализмом и знаниями отрасли. Компания исходит из того, что все члены Совета директоров обладают равными правами, а также принимает во внимание тот факт, что независимые директора не определили старшего независимого директора.	

2.5.2	Председатель совета дирек- торов обеспечивает кон- структивную атмосферу про- ведения заседаний, свобод- ные обсуждение вопросов, совета директоров в отчетном включенных в повестку дня за- седания, контроль за исполне- нием решений, принятых со- ветом директоров.	1. Эффективность работы соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.5.3	Председатель совета дирек- торов принимает необходи- мые меры для своевремен- ного предоставления членам менного предоставления мате- совета директоров информа- ции, необходимой для принятия по вопросам повестки засе- тия решений по вопросам по- дания совета директоров за- вестки дня. креплена во внутренних доку- ментах общества.	1. Обязанность председателя соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.6	Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе доста- точной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.	
2.6.1	Члены совета директоров 1. Внутренними документами принимают решения с учетом общества установлено, что всей имеющейся информа- ции, в отсутствие конфликта уведомить совет директоров, интересов, с учетом равного если у него возникает конфликт отношения к акционерам об- щества, в рамках обычного бого вопроса повестки дня за- предпринимательского риска. седания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки. 2. Внутренние документы об- щества предусматривают, что член совета директоров дол- жен воздерживаться от голосова- ния по любому вопросу, в ко- тором у него есть конфликт ин- тересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консульта- ции по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет об- щества.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		Частично не соблюдается критерий 3. В соответствии с Политикой по возна- граждению и возмещению расходов (компенсациям) членов Совета дирек- торов ПАО «ЛУКОЙЛ» членам Совета дирек- торов компенсируются рас- ходы, связанные с привлечением кон- сультантов и экспертов и получением со- ответствующих заключений по во- просам деятельности Совета директо- ров, в совокупности не превышающие суммы средств, запланированных на эти цели в бюджете Компании. Порядок компенсации членам Совета директоров фактически произведен- ных расходов, связанных с привлече- нием консультантов и экспертов и по- лучением соответствующих заключе- ний по вопросам деятельности Совета директоров, установлен Порядком выплаты вознаграждения и компенса- ции расходов членам Совета директо- ров и Ревизионной комиссии ПАО «ЛУКОЙЛ». Положения о комитетах Совета дирек- торов также предоставляют комите- там право получать от сторонних ор- ганизаций профессиональные услуги в рамках бюджета комитетов.
2.6.2	Права и обязанности членов 1. В обществе принят и опуб- ликован внутренний документ, сформулированы и закре- плены во внутренних доку- ментах общества.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается

		<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается
		<input type="checkbox"/> частично
		<input type="checkbox"/> соблюдается
		<input type="checkbox"/> не соблюдается
2.6.3	Члены совета директоров 1. Индивидуальная посещаемость имеет достаточно времени для выполнения своих обязанностей, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывались в рамках процедуры оценки совета директоров в отчетном периоде.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается
	2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо контрольных и зависимых организаций общества), а также о факте такого назначения.	<input type="checkbox"/> частично
		<input type="checkbox"/> соблюдается
		<input type="checkbox"/> не соблюдается
2.6.4	Все члены совета директоров 1. В соответствии с внутренними документами общества равной степени имеют возможность доступа к документам общества и информации общества. Имеют право получать доступ к Вновь избранным членам совета директоров там и информацией общества. Касающиеся общества и подмаксимально возможный короткий срок предоставления доставка информации об обществе и о работе совета директоров. Вновь избранные члены совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляют соответствующую информацию и документы.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается
	2. В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.	<input type="checkbox"/> частично
		<input type="checkbox"/> соблюдается
		<input type="checkbox"/> не соблюдается
2.7	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров.	
2.7.1	Заседания совета директоров 1. Совет директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом задач.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается
	не менее шести заседаний за четный год.	<input type="checkbox"/> частично
		<input type="checkbox"/> соблюдается
		<input type="checkbox"/> не соблюдается
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, проводения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за 5 дней до даты его проведения.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается
		<input type="checkbox"/> частично
		<input type="checkbox"/> соблюдается
		<input type="checkbox"/> не соблюдается

2.7.3	Форма проведения заседания 1. Уставом или внутренним до- совета директоров определя- кументом общества предусмот- рено, что наиболее важные во- просов повестки дня. Наибо- просы (согласно перечню, при- лее важные вопросы решают- веденному в рекомендации 168 ются на заседаниях, проводи- Кодекса) должны рассматри- мых в очной форме.	<input type="checkbox"/> соблюдается	Частично не соблюдается критерий 1.
		<input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается	В Положении о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» определен перечень вопросов, которые должны рассматриваться на заседаниях Совета директоров, проводимых только в очной форме.
		<input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>Этот перечень в значительной мере соответствует перечню вопросов, приведенному в рекомендации 168 Кодекса, однако учитывает при этом сложившуюся практику корпоративного управления в Компании и распределение полномочий между органами управления Компании.</p> <p>Так, например, в связи с большим количеством дочерних обществ Компании, в целях повышения оперативности принятия решений вопросы координации деятельности дочерних обществ Компании и одобрения существенных сделок, совершаемых дочерними обществами, отнесены к компетенции Правления.</p> <p>С другой стороны, существенно повышен статус принятия решения об обращении с заявлением о делистинге по сравнению с Кодексом: указанный вопрос отнесен Уставом ПАО «ЛУКОЙЛ» к компетенции Общего собрания акционеров (вопрос о созыве Общего собрания акционеров Компании рассматривается на заседании Совета директоров, проводимого в очной форме).</p>

2.7.4	Решения по наиболее важным 1. Уставом общества преду- вопросам деятельности об- смотрено, что решения по щества принимаются на засе- наиболее важным вопросам, из- дании совета директоров ква- ложенным в рекомендации 170 лифицированным большин- Кодекса, должны приниматься ством или большинством го- на заседании совета дирек- лосов всех избранных членов ров квалифицированным боль- совета директоров.	<input type="checkbox"/> соблюдается	Частично не соблюдается критерий 1.	
		<input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается	Уставом Компании предусмотрено, что решения по отдельным су-щественным вопросам компетенции Со-вета директоров (таким как увеличе-ние уставного капитала, размещение Компанией облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг) должны прини-маться всеми членами Совета дирек-торов единогласно.	
		<input type="checkbox"/> не соблюдается	При этом наиболее важные вопросы, выносимые на утверждение Совета директоров, предварительно прорабатываются соответствующими про-фильными комитетами Совета дирек-торов Компании, что позволяет обес-печить в большинстве случаев еди-ногласие при принятии окончатель-ного решения.	
			В 2018 году решения по вопросам, из-ложенным в пунктах 1, 4, 6, 7, 10 реко-мендации 170 Кодекса, были приняты Советом директоров Компании боль-шинством не менее чем в три чет-верти голосов членов Совета дирек-торов. Вопросы, изложенные в пунк-тах 2, 3, 5, 8, 9 рекомендации 170 Ко-декса, в 2018 году Советом директо-ров не рассматривались.	
2.8	Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности об-щества.			
2.8.1	Для предварительного рас- 1. Совет директоров сформи- смотрения вопросов, связан- ровал комитет по аудиту, со- ных с контролем за финан- стоящий исключительно из не- сово-хозяйственной дея- зависимых директоров. тельности общества, создан ко- 2. Во внутренних документах митет по аудиту, состоящий из общества определены задачи независимых директоров. комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащи- 3. По крайней мере один член ющиеся в рекомендации 172 Ко- комитета по аудиту, являю- декса. щийся независимым директо- ром, обладает опытом и знани- ями в области подготовки, ана- лиза, оценки и аудита бухгал- терской (финансовой) отчетно- сти.	<input type="checkbox"/> соблюдается		
		4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже од- ного раза в квартал в течение отчетного периода.	<input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается	
			<input type="checkbox"/> не соблюдается	

2.8.2 Для предварительного рас- смотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров.	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	Частично не соблюдается критерий 1.
	2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	В Компании функции комитета по вознаграждениям и комитета по номинациям реализуются в рамках Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров.
	3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса.	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>По состоянию на конец отчетного года Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров включал двух независимых директоров (один из них является председателем Комитета и при этом не является Председателем Совета директоров) и одного неисполнительного директора.</p> <p>Совет директоров стремится обеспечить максимальную вовлеченность независимых директоров в работу комитетов Совета директоров. Однако при этом естественным ограничительным фактором является соотношение между числом независимых директоров (выдвигаемых и избираемых акционерами Компании) и предусмотренной внутренними документами Компании численностью членов комитетов, которая в отчетном периоде превосходила количество независимых директоров.</p> <p>При этом Компания также считает, что членство независимых директоров одновременно в нескольких комитетах приводит к повышению нагрузки на независимых директоров и не может способствовать углубленному изучению директором круга вопросов, рассматриваемых определенным комитетом. Это также ограничивает использование потенциала неисполнительных директоров.</p> <p>Совет директоров при формировании комитетов наряду с фактором независимости учитывает также особенности профессионального и практического опыта директора и его пожелание работать в определенном комитете, что способствует эффективности его участия в работе комитета.</p>

Это связано с тем, что выбор Комитетом по кадрам и вознаграждениям независимого консультанта для этих целей до настоящего времени не осуществлялся и не планируется в ближайшем будущем.

Компания исходит из того, что такие действия влекут дополнительные временные затраты на подготовку и передачу консультанту необходимой информации, а также финансовые расходы со стороны Компании, что отражается в конечном счете на доходах акционеров. Компания при этом не исключает привлечения независимого консультанта для этих целей в случае, если существенные акционеры выразят заинтересованность в такой процедуре.

- |       |  |  |   |
|-------|--|--|---|
| 2.8.3 | <p>Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирование преемственности), проявлениями профессионального состава и тета), большинство членов комитета по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами.</p> <p>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.</p> | <input type="checkbox"/> соблюдается                     | Частично не соблюдается критерий 2.   |
|       |  | <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается | В Компании функции комитета по вознаграждениям и комитета по номинациям реализуются в рамках Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», включают (с незначительными редакционными отличиями) задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса, за исключением задачи, указанной в пункте 4 рекомендации 186 (описание индивидуальных обязанностей директоров и Председателя совета директоров, включая определение времени, которое должно уделяться вопросам, связанным с деятельностью общества, в рамках и за рамками заседаний, в ходе плановой и внеплановой работы).   |
|       |  | <input type="checkbox"/> не соблюдается                  | Временные затраты членов Совета директоров Компании на выполнение своих обязанностей существенно зависят как от планов работы Совета директоров и комитетов и количества внеочередных заседаний, которое заранее неизвестно, так и от участия члена Совета директоров в одном (или более) комитетах (что зависит от количества независимых кандидатов и их профессионального опыта). При этом компетенция Совета директоров и задачи комитетов Совета директоров в последнее время также менялись в сторону их расширения в связи с необходимостью внедрения требований Кодекса. Указанные факторы в отчетном году затруднили обоснованную оценку временных затрат, которая могла бы стать универсальной и достаточно долгосрочной для всех членов Совета директоров. |

2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии состава его комитетов задачам совета директоров и целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здравию, безопасности и окружающей среде и др.).	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всесторонне обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.9	Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.		
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров 1. Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров направлена на определение степени эффективности работы совета директоров, как комитетов, отдельных митетов и членов совета директоров, соответствия их потребностям развития общества, на активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых деятельность может быть улучшена.	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	Частично не соблюдается критерий 1. Проведенная самооценка деятельности Совета директоров в отчетном периоде включала оценку работы комитетов и Совета директоров в целом, но не включала формальную оценку отдельных членов Совета директоров (за исключением оценки эффективности работы Председателя Совета директоров и председателей комитетов Совета директоров). Действующие члены Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» уникальны с точки зрения своего опыта, репутации, вовлеченности в иные сферы деятельности. Они являются носителями бизнес-культуры различных стран, поэтому сложно формализовать процедуру их индивидуальной оценки.

2.9.2	Оценка работы совета дирек- торов, комитетов и членов со- вета директоров осуществля- ется на регулярной основе не последних отчетных периодов реже одного раза в год. Для по меньшей мере один раз об- проведения независимой оценки качества работы со- вета директоров не реже од- ного раза в три года привлека- ется внешняя организация (консультант).	1. Для проведения независи- мой оценки качества работы со- вета директоров в течение трех последних отчетных периодов одного раза в год. Для по меньшей мере один раз об- проведения независимой оценки качества работы со- вета директоров не реже од- ного раза в три года привлека- ется внешняя организация (консультант).	<input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	Не соблюдается критерий 1.  ПАО «ЛУКОЙЛ» в течение последних трех лет не привлекало внешнюю организацию для проведения независимой оценки работы Совета директоров. При этом в Компании действует эффективно выстроенная внутренняя процедура оценки деятельности Совета директоров, разработанная с привлечением международно признанного независимого консультанта.  Компания не исключает привлечения внешней организации для проведения такой оценки в будущем.
3.1	Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров.			
3.1.1	Корпоративный секретарь об- ладает знаниями, опытом и крыт внутренний документ - квалификацией, достаточными положение о корпоративном для исполнения возложенных секретаря.  на него обязанностей, без- упречной репутацией и поль- зуется доверием акционеров.	1. В обществе принят и рас- кладает знаниями, опытом и крыт внутренний документ - квалификацией, достаточными положение о корпоративном для исполнения возложенных секретаря.  на него обязанностей, без- упречной репутацией и поль- зуется доверием акционеров.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
3.1.2	Корпоративный секретарь об- ладает достаточной независи- мостью от исполнительных должности и дополнительное органов общества и имеет не- обходимые полномочия и ре- сурсы для выполнения постав- ленных перед ним задач.	1. Совет директоров одобряет назначение, отстранение от возднаграждение корпоратив- ного секретаря определяется Сове- том директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», а со- гласно пункту 5.2 указанного Положе- ния индексация должностного оклада и премирование Корпоративного сек- ретаря производится в соответстии с локальными нормативными актами Компании в области оплаты труда, если иное не установлено решением Совета директоров.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	<u>Примечание.</u>  В соответствии с пунктом 5.1 Положе- ния о Корпоративном секретаре ПАО «ЛУКОЙЛ» размер вознагражде- ния (должностной оклад) Корпоратив- ного секретаря определяется Сове- том директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», а со- гласно пункту 5.2 указанного Положе- ния индексация должностного оклада и премирование Корпоративного сек- ретаря производится в соответстии с локальными нормативными актами Компании в области оплаты труда, если иное не установлено решением Совета директоров.

4.1	Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
4.1.1	Уровень вознаграждения, 1. В обществе принят внутренний документ (документы) – по- общест- ством членам совета директо- лита (политики) по вознаграж- ров, исполнительным органам дению членов совета директо- и иным ключевым руководя- ров, исполнительных органов и щим работникам, создает до- иных ключевых руководящих ра- статочную мотивацию для их ботников, в котором четко эффективной работы, позво- определены подходы к возна- ля обществу привлекать и граждению указанных лиц. удерживать компетентных и квалифицированных специа-листов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня возна- граждения, а также неоправ- данно большого разрыва между уровнями вознаграж- дения указанных лиц и работ- ников общества.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
4.1.2	Политика общества по возна- 1. В течение отчетного пери- граждению разработана ко- гда комитет по вознагражде- митетом по вознаграждениям ниям рассмотрел политику (по- и утверждена советом дирек- лите) по вознаграждениям и торов общества. Совет дирек- практику ее (их) внедрения и торов при поддержке коми- при необходимости представил тета по вознаграждениям соответствующие рекоменда- обеспечивает контроль за ции совету директоров. внедрением и реализацией в обществе политики по возна- граждению, а при необходи- мости пересматривает ее и вносит в нее корректизы.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
4.1.3	Политика общества по возна- 1. Политика (политики) обще- граждению содержит про- ства по вознаграждению со- зрачные механизмы определе- жит (содержат) прозрачные ме- ния размера вознаграждения ханизмы определения размера членов совета директоров, вознаграждения членов совета исполнительных органов и директоров, исполнительных иных ключевых руководящих органов и иных ключевых руко- работников общества, а также водящих работников общества, регламентирует все виды вы- а также регламентирует (регла- плат, льгот и привилегий, ментируют) все виды выплат, предоставляемых указанным льгот и привилегий, предстav- лицам.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
4.1.4	Общество определяет поли- 1. В политике (политиках) по тику возмещения расходов вознаграждению или в иных (компенсаций), конкретизиру- внутренних документах обще- ющую перечень расходов, ства установлены правила воз- подлежащих возмещению, и мещения расходов членов со- уровень обслуживания, на ко- вета директоров, исполнитель- торый могут претендовать ных органов и иных ключевых члены совета директоров, ис- руководящих работников обще-полнительные органы и иные ства. ключевые руководящие ра- ботники общества. Такая по- литика может быть составной частью политики общества по вознаграждению.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается

4.2 Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.

4.2.1 Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров.

Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров.

1. Фиксированное годовое вознаграждение являлось единственной денежной формой вознаграждения членов совета директоров за работу в совете директоров в течение отчетного периода.

- соблюдается  
 частично соблюдается  
 не соблюдается

4.2.2 Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами членов совета директоров, то есть не обуславливает права раскрытия четких правил владения определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах.

1. Если внутренний документ ями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров, то должны быть предусмотрены и не обуславливает права раскрытия четких правил владения определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах.

Примечание.

Внутренними документами ПАО «ЛУКОЙЛ» не предусматривается предоставление акций членам Совета директоров.

4.2.3 В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом над обществом или иными обстоятельствами.

1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом над обществом или иными обстоятельствами.

- соблюдается  
 частично соблюдается  
 не соблюдается

4.3 Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.		
4.3.1 Вознаграждение членов исполнительных органов и иных лиц, одобренных советом директоров, годовые показатели которых определяют эффективности использования таким образом, чтобы лишь при определении размера обеспечивать разумное и переменного вознаграждения обоснованное соотношение членов исполнительных органов, фиксированной части вознаграждения и переменной части работников общества. сти вознаграждения, зависящие от результатов работы данной оценки системы вознаграждения членов исполнительного вклада работника в обществе и личного (индивидуального) результата.	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	Не соблюдается критерий 3. В Компании не предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение Компании премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Компании, поскольку в Компании установлен четкий механизм выплаты премий членам исполнительных органов и иным руководящим работникам. В случае возникновения такого рода ситуации Компания будет решать указанные вопросы с соблюдением норм действующего законодательства.
3. В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иными ключевыми руководящими работниками общества.		
4.3.2 Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций и производных финансовых инструментов, базисным активом которых являются акции общества.	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	Частично не соблюдается критерий 2. Положение о программе долгосрочной мотивации ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ» в 2018–2022 гг. предусматривает иные сроки и условия ограничений на продажу распределемых участникам программы акций. Данные сроки и подходы Компания считает более эффективными с точки зрения формирования заинтересованности у участников программы в достижении долгосрочных целей.
2. Программа долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает, что право реализации используемых в такой программе акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее, чем через три года с момента их представления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества.		

4.3.3	Сумма компенсации (золотой 1. Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая общей обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксируемой в отчетном периоде мера фиксированной части годового вознаграждения.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
5.1	В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.	
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе в системе управления рисками и внутреннем контроле. Функции различных органов общества в системе управления рисками и внутреннем контроле четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля между внутренними и подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
5.1.3	Система управления рисками 1. В обществе утверждена политика по противодействию коррупции. 2. В обществе организовано представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		Не соблюдается критерий 1. В 2018 году в Компании утвержден новый Кодекс деловой этики Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ». Этот документ представляет собой свод правил индивидуального и коллективного поведения и регулирует, в том числе, этические аспекты взаимоотношений с деловыми партнерами, государственными органами и общественными организациями, направленные на противодействие коррупции, а также содержит нормы, препятствующие возникновению конфликта интересов. В Компании также действует Положение о деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и их работников в ситуации конфликта интересов, утвержденное Правлением Компании, и иные локальные нормативные акты, регламентирующие деятельность в антикоррупционной сфере. При этом в Компании не утвержден единый внутренний документ, посвященный исключительно вопросам противодействия коррупции, и Компания не считает целесообразным принимать такой документ в ближайшем будущем, так как он будет в значительной мере дублировать нормы вышеуказанных документов.

5.1.4	Совет директоров общества 1. В течение отчетного периода предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров общество. Сведения об основанным принципам и подходам к ее оценке включены в состав годового отчета общества.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организовывает проведение внутреннего аудита.	
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функционально подотчетное Функциональная и администрация директоров или комитету тивная подотчетность подразделению аудита, или привлечена независимая внешняя организация с разграничены. Функционально тем же принципом подотчетно-подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, а также системы корпоративного управ- ления. Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
6.1	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	
	2. Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопросы, связанные с соблюдением обществом его информационной политики, как минимум один раз за отчетный период.	

6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса.	<p>1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет.</p> <p>2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса).</p> <p>3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
6.2	Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.		
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.	<p>1. В информационной политике общества определены ципами регулярности, после- подходы и критерии опреде- довательности и оперативно- дования информации, способной сти, а также доступности, до- оказать существенное влияние стоверности, полноты и срав- на оценку общества и сто- нимости раскрываемых дан- мость его ценных бумаг и про- ных.</p> <p>2. В случае если ценные бу- маги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года.</p> <p>3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.	<p>1. В течение отчетного периода общество раскрывало годовую и полугодовую финансовую отчетность, составленную по стандартам МСФО. В годовой отчет общества за отчетный период включена годовая финансовая отчетность, составленная по стандартам МСФО, вместе с аудиторским заключением.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается

	2. Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.			
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности			
6.3.1	Предоставление обществом информации и документов по общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	Частично не соблюдается критерий 1. Информационная политика Компании определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации и документам Компании, если акционеры имеют право на их получение. При этом процедуры предоставления информации и документов акционерам Компании детально определены в Положении о предоставлении информации акционерам Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ». При предоставлении информации по запросам акционеров Компания руководствуется статьей 91 Федерального закона «Об акционерных обществах», которая не предусматривает обеспечение акционерам доступа к информации о подконтрольных обществу юридических лицах.	
			Компания раскрывает краткую информацию о подконтрольных юридических лицах в составе Списка аффилированных лиц и более подробную информацию о подконтрольных юридических лицах, имеющих для Компании существенное значение, в ежеквартальных отчетах эмитента.	
			Кроме того, большинство дочерних обществ ПАО «ЛУКОЙЛ», в том числе имеющих для Компании существенное значение, имеют собственные интернет-сайты, содержащие информацию об их деятельности, доступ к которым возможен, в том числе, через сайт ПАО «ЛУКОЙЛ».	

6.3.2	<p>При предоставлении общему обществу информации акционерами общество не отказывало в рамках обеспечения разумного удовлетворения запросов акционеров о предоставлении конкретных акционеров и информации, либо такие отказы были обоснованными.</p> <p>заинтересованного в сохранении конфиденциальности информации, либо такие отказы были обоснованными.</p> <p>2. В случаях, определенных информацией о конфиденциальном характере информации и принятии на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
7.1	Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.		
7.1.1	<p>Существенными корпоративными действиями признаются лен перечень сделок или иных реорганизаций общества, действий, являющихся существенным приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение которых определены. Принятие решения обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала сено к компетенции совета директоров общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные ративные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или ционеров, совет директоров нарушению их интересов. Уставом общества определены ответственные рекомендации. перечень (критерии) сделок 2. Уставом общества к существенным действиям, являющимся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества.</p> <p>Уставом общества определены ответственные рекомендации. перечень (критерии) сделок 2. Уставом общества к существенным действиям, являющимся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>Частично не соблюдается критерий 1. Не соблюдается критерий 2.</p> <p>Уставом Компании не определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями (см. также пояснения к п. 2.4.4). При этом рекомендуемый Кодексом порядок принятия решений (отнесение таких решений к компетенции Совета директоров или Общего собрания акционеров на основании Устава Компании или на основании законодательства) соблюдается в отношении большинства корпоративных действий, которые расцениваются Кодексом как существенные корпоративные действия.</p> <p>В соответствии со сложившейся в Компании практикой Совет директоров при рассмотрении вопроса о подготовке к проведению Общего собрания акционеров Компании утверждает позицию Совета директоров и рекомендации акционерам по голосованию по всем вопросам, включенным в повестку дня, в том числе по вопросам, которые можно расценивать как существенные корпоративные действия.</p> <p>Отклонения от рекомендаций Кодекса имеют место в отношении рассмотрения сделок с участием подконтрольных юридических лиц, которые указаны в рекомендации 307 Кодекса и которые рекомендуется отнести к компетенции Совета директоров.</p> <p>В связи с большим количеством дочерних обществ Компании координация деятельности дочерних обществ, предварительное согласование решений дочерних обществ Компании об участии в других организациях, а также решений о приобретении прав</p>

пользования недрами, которое может повлечь инвестиционные расходы в размере, превышающем сумму в рублях, эквивалентную 150 млн долл. США, принятие решений об одобрении существенных сделок, совершаемых дочерними обществами Компании, принятие решений о прекращении участия Компании в других организациях отнесены Уставом к компетенции Правления Компании.

Компания также принимает во внимание, что термин «подконтрольное юридическое лицо, имеющее существенное значение», используемый в рекомендации 307 Кодекса, используется в действующем законодательстве Российской Федерации только для целей раскрытия информации. В этой связи до закрепления данного термина в корпоративном законодательстве в Уставе Компании данный вопрос, по мнению Компании, не может быть отнесен к компетенции Совета директоров.

		<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	Частично не соблюдается критерий 1.
7.1.2	Совет директоров играет клю- 1. В обществе предусмотрена чевую роль в принятии реше- процедура, в соответствии с ко- ний или выработке рекомен- торой независимые директора даций в отношении суще- заявляют о своей позиции по су- ственных корпоративных дей- щественным корпоративным ствий, совет директоров опи- действиям до их одобрения. рается на позицию независи- мых директоров общества.	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	Уставом Компании не определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями (см. также пояснения к п. 2.4.4). При этом в соответствии с процедурами, предусмотренными Положением о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», все члены Совета директоров могут выступать в прениях, вносить предложения, делать замечания, давать справки по существу обсуждаемых вопросов.
7.1.3	При совершении существенных 1. Уставом общества с учетом корпоративных действий, за- том особенностей его деятельности, трагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечивает, чем предусмотренные за- виваются равные условия для конодательством, минимальных интересов всех акционеров общества, а ные критерии отнесения сде- при недостаточности преду- лок общества к существенным смотренных законодатель- корпоративным действиям. 2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	Частично не соблюдается критерий 1. Уставом Компании не определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями (см. также пояснения к п. 2.4.4). При этом в соответствии с Уставом Компании к компетенции Совета директоров отнесено одобрение сделки или нескольких взаимосвязанных сделок, связанных с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения имущества, стоимость которого составляет от 10 до 25 процентов балансовой стоимости активов Компании, что превышает требования, предусмотренные законодательством.

7.2	Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	Частично не соблюдается критерий 1.
7.2.1	Информация о совершении 1. В течение отчетного периода общество своевременно и детально раскрывало информацию о причинах, условиях и цио о существенных корпоративных действиях общества, последствий совершения таких действий, включая основания и сроки совершения таких действий.	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>Уставом Компании не определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями (см. также пояснения к п. 2.4.4).</p> <p>В течение отчетного периода не совершались такие действия, как реорганизация ПАО «ЛУКОЙЛ», приобретение 30 и более процентов голосующих акций ПАО «ЛУКОЙЛ», осуществление листинга и делистинга акций ПАО «ЛУКОЙЛ», а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов.</p> <p>В отчетном году Компания осуществила уменьшение уставного капитала путем приобретения части размещенных акций в целях сокращения их общего количества. При проведении связанных с данным действием мероприятий Компания своевременно и детально раскрывала соответствующую информацию.</p> <p>Компания также своевременно раскрывала информацию о совершении ПАО «ЛУКОЙЛ» сделок, размер которых составляет 10 или более процентов балансовой стоимости активов, в соответствии с Положением о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг.</p>
7.2.2	<p>Правила и процедуры, связанные с осуществлением общества предусматривают про-цессом существенных корпоративных действий, закреплены много оценщика для определено внутренних документах об-щества.</p> <p>1. Внутренние документы об-щества предусматривают про-цедуру привлечения независи-мого оценщика для определе-ния стоимости имущества, от-чуждаемого или приобретае-мого по крупной сделке или сделке с заинтересованно-стью.</p> <p>2. Внутренние документы об-щества предусматривают про-цедуру привлечения независи-мого оценщика для оценки сто-имости приобретения и выкупа акций общества.</p> <p>3. Внутренние документы об-щества предусматривают рас-ширенный перечень оснований, по которым члены совета ди-ректоров общества и иные предусмотренные законода-тельством лица признаются за-интересованными в сделках об-щества.</p>	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>Не соблюдается критерий 3.</p> <p>Внутренние документы Компании не предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены Совета директоров Компании и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках Компании.</p> <p>Компания принимает во внимание тот факт, что в 2017 году вступили в силу изменения в Федеральный закон «Об акционерных обществах», касающиеся сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, в соответствии с которыми сокращен круг заинтересованных лиц; вместо понятия «аффилированности» для целей определения заинтересованности введено понятие «контроля», упрощен порядок совершения сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, а также расширен перечень сделок, к которым,</p>

несмотря на формальное наличие «заинтересованности», правила о совершении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, не применяются.

Указанные изменения были внесены в законодательство уже после введения в действие Кодекса, принятые с учетом мнения профессионального сообщества, обобщения накопленной практики и имели целью сократить количество сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, снизить административную нагрузку на общества по одобрению сделок. В связи с этим Компания расценивает указанную выше тенденцию как позитивную и считает нецелесообразным расширять во внутренних документах основания заинтересованности. При этом в Положении о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» установлена обязанность членов Совета директоров:

- уведомлять Совет директоров о возникновении у них конфликта интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания Совета директоров или комитета Совета директоров до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки;
- воздерживаться от голосования по любому вопросу, в отношении которого у них есть конфликт интересов.

Указанные обязанности членов Совета директоров способствуют принятию объективных решений Советом директоров, а также позволяют ограничивать участие в принятии решения члена Совета директоров при наличии обстоятельств, формально не предусмотренных действующим законодательством, но способных влиять на его позицию в отношении принимаемого решения.



## **ПРИЛОЖЕНИЕ 2.**

Риски

**1. Макроэкономические риски**

Описание риска	Управление риском
Изменения макроэкономических условий, обусловленные волатильностью мировых цен на энергоносители, валютных курсов, инфляционными процессами, изменениями фискальной и денежно-кредитной политики, могут негативно повлиять на финансовые результаты Компании.	В Компании применяется сценарный подход к прогнозированию макроэкономических показателей. Один из сценариев определяется как базовый и характеризует наиболее вероятное, с точки зрения менеджмента Компании, развитие макроэкономической ситуации. Кроме того, разрабатываются оптимистический и стресс-сценарии. Благодаря применению стресс-сценария выявляются наиболее чувствительные к негативному изменению макроэкономических параметров активы и инвестиционные проекты. По результатам данного анализа принимаются управленческие решения.

**2. Страновые риски**

Описание риска	Управление риском
<p>ПАО «ЛУКОЙЛ» ведет деятельность в ряде стран с высоким уровнем рисков (Ирак, Египет, Узбекистан, страны Западной Африки), реализация которых может существенно осложнить такую деятельность и даже привести к ее прекращению.</p> <p>Основными факторами, способными негативно повлиять на деятельность ПАО «ЛУКОЙЛ» в таких странах, являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• дестабилизация политической ситуации;</li> <li>• эскалация военных конфликтов;</li> <li>• макроэкономическая нестабильность;</li> <li>• экспроприация активов Компании;</li> <li>• неэффективность законодательной базы и судебной системы.</li> </ul>	<p>Основная часть добывающих и перерабатывающих активов ПАО «ЛУКОЙЛ» сосредоточена на территории Российской Федерации, поэтому влияние данного риска ограничено. При этом Компания стремится диверсифицировать свои международные операции.</p> <p>При реализации проектов в странах с высокими рисками Компания применяет повышенные требования к уровню доходности таких проектов. Кроме того, в случае ухудшения политической или социально-экономической ситуации в регионе деятельности Компании ПАО «ЛУКОЙЛ» может реализовать ряд антикризисных мер, среди которых: сокращение издержек, оптимизация инвестиционной программы, снижение доли в проекте и привлечение партнеров.</p>

**3. Ценовые риски**

Описание риска	Управление риском
Компания имеет ограниченное влияние на цены своей продукции, которые во многом зависят от рыночной конъюнктуры и (или) действий регулирующих органов. Снижение цен на нефть и нефтепродукты может оказать существенное негативное влияние на финансовые результаты Компании.	<p>ЛУКОЙЛ является вертикально интегрированной компанией, объединяя в своей структуре добывающие, нефтеперерабатывающие и сбытовые активы. Данная структура выступает как механизм естественного хеджирования, где разнонаправленные факторы риска компенсируют друг друга.</p> <p>Кроме того, Компания использует комплекс мер, направленных на снижение негативного влияния ценовых рисков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• применение сценарного подхода при формировании долгосрочных программ развития, формирование портфеля инвестиционных проектов с учетом анализа устойчивости показателей проектов к изменению ценовых параметров;</li> <li>• использование системы управления товарными поставками, которая позволяет быстро реагировать на изменение рыночной конъюнктуры и осуществлять арбитражные отгрузки;</li> <li>• хеджирование операций при осуществлении международной торговой деятельности.</li> </ul>

**4. Отраслевые риски****4.1. Риски, связанные со строительством скважин и разработкой месторождений с трудноизвлекаемыми запасами углеводородов**

Описание риска	Управление риском
Значительная доля материалов и оборудования, необходимого для строительства скважин, приобретается Компанией и ее подрядчиками у поставщиков из стран Европейского союза и США. Запрет поставок таких оборудования и материалов может негативно повлиять на результаты деятельности Компании.	На проектах Компании создан годовой резерв запасных частей, оборудования и материалов. Разработан комплекс мер, которые позволяют заменить химические реагенты, предназначенные для приготовления и обработки буровых растворов и поставляемые из стран Европейского союза и США, на продукцию из России и других стран. Компания также активно внедряет российские технологии и планомерно снижает долю импортного оборудования. На проектах Компании проводятся опытно-промышленные работы по испытанию новых образцов российского оборудования и постепенно внедряются российские системы многозонного гидроразрыва пласта.

**4.2. Риски роста тарифов и цен поставщиков**

Описание риска	Управление риском
В своей деятельности Компания пользуется товарами и услугами третьих лиц, включая транспортные услуги. Затраты на приобретение товаров и услуг у третьих лиц оказывают непосредственное влияние на финансовые результаты Компании. Компания пользуется услугами транспортных монополий, таких как ОАО «РЖД», ПАО «Транснефть», ПАО «Газпром» и других аналогичных монополий в странах деятельности Группы, рост цен на услуги которых носит систематический характер. Существует также риск роста цен других поставщиков товаров и услуг, включая транспортировку автотранспортом, услуги таможенных брокеров, стоимость складского хранения и т. д.	В целях минимизации рисков, связанных с увеличением тарифов монополий в странах деятельности, а также риска роста цен других поставщиков услуг, Компания: <ul style="list-style-type: none"> <li>● диверсифицирует способы транспортировки продукции, в том числе путем организации альтернативных маршрутов поставки;</li> <li>● участвует в скоординированной с другими потребителями работе по недопущению опережающего увеличения тарифов монополий;</li> <li>● использует тендерные процедуры при выборе поставщиков, услуги которых планируется использовать на долгосрочной основе;</li> <li>● пользуется инструментом долгосрочного фиксирования условий транспортировки.</li> </ul> Для снижения риска роста цен других поставщиков товаров и услуг Компания совершенствует тендерные процедуры и расширяет конкурентную среду (список поставщиков товаров и услуг).

**4.3. Риск необнаружения геологических запасов или обнаружения объемов, ниже изначально запланированного уровня**

Описание риска	Управление риском
В деятельности Компании присутствует риск того, что при реализации новых проектов и поисковом бурении не будут обнаружены продуктивные в коммерческом плане запасы нефти и газа и (или) обнаруженные запасы будут ниже изначально запланированного уровня. В связи с этим Компания может быть вынуждена списать соответствующие расходы, что может оказать негативное влияние на финансовые результаты Компании.	Компания непрерывно совершенствует технологии геологоразведочных работ и использует поэтапный подход к проведению работ, когда планы по очередному этапу формируются исходя из результатов, полученных на предыдущем этапе.

<b>4.4. Риски, связанные с недропользованием и лицензированием</b>	
<b>Описание риска</b>	<b>Управление риском</b>
<p>Действующее в России законодательство о недропользовании и лицензировании деятельности по поиску и добыче полезных ископаемых и практика его применения создают ряд рисков, среди которых наиболее значимыми являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• риск досрочного прекращения права пользования недрами или риск наложения штрафов за невыполнение условий лицензионных соглашений;</li> <li>• риск не предоставления права пользования недрами юридическому лицу, открывшему месторождение федерального значения или месторождение на участке недр федерального значения, включая пользователей недр с участием иностранных инвесторов в уставном капитале;</li> <li>• риск отказа приема заявочных документов для участия в конкурсах/аукционах.</li> </ul>	<p>В целях минимизации рисков, связанных с недропользованием и лицензированием, Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществляет мониторинг изменений законодательства в области недропользования и лицензирования, вносит предложения по актуализации существующей законодательной базы;</li> <li>• поддерживает в актуальном состоянии список объектов нераспределенного фонда недр, представляющих интерес для Компании;</li> <li>• формирует заявочные материалы для участия в конкурсах/аукционах и для переоформления лицензий;</li> <li>• ежегодно проводит повышение квалификации специалистов в области лицензирования и недропользования, обеспечивает их участие в ключевых семинарах по направлению деятельности;</li> <li>• осуществляет мониторинг текущего состояния недропользования с использованием специальной информационной системы;</li> <li>• осуществляет взаимодействие с контролирующими органами в целях снижения рисков досрочного прекращения права пользования недрами.</li> </ul>
<b>5. Финансовые риски</b>	
<b>5.1. Риски ликвидности</b>	
<b>Описание риска</b>	<b>Управление риском</b>
<p>Высокая волатильность цен на углеводороды и продукты их переработки, курсов мировых валют, рост тарифов и цен поставщиков и прочие внешние факторы могут привести к разбалансированности показателей планов, бюджетов и инвестиционных программ Группы «ЛУКОЙЛ» и, как следствие, к возникновению дефицита ликвидности и источников финансирования.</p>	<p>Управление ликвидностью Группы «ЛУКОЙЛ» осуществляется централизованно, основной инструмент – скользящий прогноз ликвидности; внедрена и эффективно функционирует глобальная система управления ликвидностью Группы «ЛУКОЙЛ», включающая в себя автоматическую систему концентрации и перераспределения денежных средств, корпоративный дилинг. На регулярной основе проводится контроль показателей ликвидности, а также оценка чувствительности показателей планов, бюджетов и инвестиционных программ к изменению макроэкономических показателей. В случае необходимости осуществляется корректировка планов, производится секвенирование расходов при переходе к стресс-сценарию, осуществляется сдвиг сроков платежей и сроков реализации проектов во времени или включение в план опциональных проектов в случае улучшения макроэкономической ситуации, а также обеспечивается своевременное финансирование деятельности.</p> <p>На дату публикации Отчета ПАО «ЛУКОЙЛ» имел инвестиционный рейтинг от трех крупнейших международных рейтинговых агентств: S&amp;P (рейтинг BBB), Fitch (рейтинг BBB+) и Moody's (рейтинг Baa2).</p> <p>Регулярно проводится работа по мониторингу и обеспечению соответствия финансовых показателей Компании требованиям рейтинговых агентств.</p>
<b>5.2. Валютные риски</b>	
<b>Описание риска</b>	<b>Управление риском</b>
<p>Основная часть выручки Компании формируется за счет долларовых поступлений от продажи нефти и нефтепродуктов, тогда как основная часть операционных и капитальных затрат номинирована в рублях. В связи с этим колебания валютных курсов могут оказывать существенное влияние на финансовые результаты Компании.</p>	<p>Компания управляет валютными рисками с использованием комплексного подхода, в том числе применяя механизмы естественного хеджирования, включая управление валютной структурой монетарных активов и обязательств и используя преимущества географической диверсификации.</p>

**5.3. Риск дефолта контрагента, неплатежей со стороны контрагента**

Описание риска	Управление риском
Дефолтные события контрагентов Компании могут привести к не- получению или несвоевременному, неполному получению вы- ручки за поставленный товар, либо, применительно к финансовым контрагентам, невозврату или частичному невозврату размещенных на их счетах средств, что может негативно повлиять на финансовые результаты Компании и повлечь необходимость привлече-ния дополнительных финансовых средств для выполнения обяза-тельств Компании.	В целях минимизации риска дефолта и неплатежей контраген-тов, Компания производит расчеты с третьими лицами, не входя-щими в Группу «ЛУКОЙЛ», на условиях предоплаты, либо обеспечиваются аккредитивами или банковскими гарантиями со стороны конечных покупателей. На основе регулярного комплексного анализа составляется перечень рекомендованных для взаимодействия банков-контрагентов, в том числе с применением инструментария ранжирования банков и финансовых институтов.

**6. Правовые риски**

Описание риска	Управление риском
Изменения налогового законодательства, законодательства в об-ласти недропользования, электроэнергетики и корпоративного управления могут оказать негативное влияние на финансовые ре-зультаты Компании.	Компания ведет постоянный мониторинг изменений законода-тельства и предпринимает меры для получения информации о возможных изменениях на стадии их предварительного обсуж-дения. Представители Компании участвуют в таких обсужде-ниях с целью детального разъяснения позиции Компании в от-ношении этих вопросов, рисков и неопределенностей, кото-рые несут в себе новые законодательные инициативы. Представители Компании также участвуют в экспертных меро-приятиях по обсуждению и выработке эффективных решений по практическому применению уже вступивших в действие но-ваций законодательства.

**7. Риски, связанные с обращением ценных бумаг Компании**

Описание риска	Управление риском
Ценные бумаги Компании обращаются на регулируемых рынках в России и за рубежом. Изменения требований к эмитентам со сто-роны регулирующих органов и фондовых бирж могут потребовать от Компании изменения процедур корпоративного управления и принятия дополнительных обязательств в сфере раскрытия инфор-мации и взаимодействия с акционерами. В случае если Компания не сможет своевременно обеспечить соответствие этим требова-ниям и выполнение необходимых обязательств, это может приве-сти к перемещению ценных бумаг Компании в более низкие сег-менты листинга, включая делистинг, что может негативно отра-зиться на ликвидности и стоимости таких ценных бумаг.	Компания ведет мониторинг изменений правил листинга и иных требований регулирующих органов и фондовых бирж. Пред-ставители Компании принимают участие в рабочих встречах и прочих мероприятиях для эмитентов, проводимых фондовыми биржами и другими организациями, оказывающими консульта-ции и образовательные услуги для эмитентов. Компания также стремится к внедрению наилучшей мировой практики в сфере корпоративного управления.

**8. Риски, связанные с исполнением обязательств по раскрытию информации**

Описание риска	Управление риском
В целях поддержания листинга ценных бумаг Компания осуществ-ляет раскрытие обязательной информации по определенным про-цедурам с соблюдением временных сроков, установленных тре-бованиями регулирующих органов и фондовых бирж. Раскрытие информации происходит в электронной форме путем передачи ин-формации организациям, уполномоченным регулирующими орга-нами на раскрытие информации на фондовых рынках (далее – слу-жбы раскрытия информации), с использованием интернет-сай-тов этих организаций и средств электронной почты. В случаях нарушения работы интернет-сайтов служб раскрытия информации (по причине хакерских атак, технических сбоев и т. п.), а также нарушений работы компьютерных систем самой Компании необ-ходимая информация может быть не раскрыта в установленные сроки, что может быть расценено как нарушение Компанией своих обязательств и повлечь наложение регулятором в сфере ценных бумаг административных штрафов в отношении Компании и (или) ее руководящих работников.	Для снижения этих рисков Компания при необходимости за-ключает договоры на раскрытие информации более чем с од-ной службой раскрытия информации, стремится предостав-лять информацию для раскрытия, оставляя дополнительное время до истечения предельных сроков раскрытия с целью урегулирования возможных технических проблем. При необ-ходимости уполномоченные работники Компании взаимодей-ствовать с работниками служб раскрытия информации.

**9. Риск потери деловой репутации (репутационный риск)**

Описание риска	Управление риском
<p>ПАО «ЛУКОЙЛ» сталкивается с различными факторами, способными стать причинами реализации риска потери деловой репутации, что может оказать негативное воздействие на финансовые результаты Компании и стоимость ее акций.</p> <p>Реализация данного риска может быть вызвана внутренними и внешними факторами, в том числе несоблюдением требований законодательства, учредительных и внутренних документов, неисполнением договорных обязательств, неудовлетворительным качеством готовой продукции, формированием негативного представления о финансовой устойчивости и финансовом положении Компании.</p>	<p>В целях управления этим риском Компания ведет работу, направленную:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● на поддержание регулярного контакта с заинтересованными сторонами;</li> <li>● предоставление своевременной и объективной информации о финансовых и производственных показателях деятельности;</li> <li>● обеспечение непрерывного контроля за соблюдением требований законодательства, действующих соглашений;</li> <li>● своевременные расчеты с контрагентами.</li> </ul> <p>Компания обеспечивает контроль за качеством продукции и предоставляемых услуг: организована «Горячая линия» для своевременного реагирования на замечания и предложения по работе АЗС.</p> <p>Большое внимание уделяется вопросам безопасности и охраны окружающей среды. Компания в своей работе руководствуется самыми высокими стандартами в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды.</p> <p>Компания придает большое значение вопросам организации условий труда и социальной ответственности. Реализуются программы, направленные на поддержание и совершенствование эффективной системы охраны труда и социальной защиты.</p>

**10. Стратегические риски**

Описание риска	Управление риском
<p>В конце 2017 года Совет директоров Компании утвердил Программу стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на 2018–2027 годы, в рамках которой определен перечень основных рисков, с которыми Компания может столкнуться при реализации Программы. Перечень данных рисков включает в том числе риски срыва сроков реализации инвестиционных проектов, риски не возмещения затрат по реализуемым проектам, риск повышения налоговой нагрузки, риски аварий.</p>	<p>Учет стратегических рисков осуществляется на регулярной основе в процессе подготовки Стратегии Компании. В рамках процесса стратегического планирования оцениваются риски и эффективность различных стратегических инициатив, формируется набор оптимальных стратегических решений с точки зрения соотношения риска и доходности.</p> <p>Для минимизации стратегических рисков менеджмент Компании на регулярной основе осуществляет мониторинг макроэкономической ситуации, тенденций развития отрасли, анализирует информацию о деятельности собственных подразделений и конкурентов. При разработке Стратегии и формировании инвестиционной программы в Компании активно используются инструменты сценарного и вероятностного моделирования, позволяющие оценить различные риски.</p>

<b>11.Прочие риски</b>	
<b>11.1. Риск совершения террористических актов, противоправных действий третьих лиц</b>	
<b>Описание риска</b>	<b>Управление риском</b>
ПАО «ЛУКОЙЛ» ведет деятельность в ряде стран с высоким уровнем рисков, связанных с совершением террористических актов и других криминальных действий в отношении активов Компании. Существуют также риски, связанные с противоправными действиями конкурентов (в частности, риски недобросовестной конкуренции), риски финансовых и иных злоупотреблений со стороны работников, а также хищений финансовых и товарно-материальных средств.	В целях минимизации данных рисков Компания:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● участвует в мероприятиях Национального антитеррористического комитета, Федеральной службы безопасности, Министерства внутренних дел Российской Федерации по блокированию деятельности террористических организаций;</li> <li>● проводит работу по выявлению из числа работников лиц, намеренно наносящих ущерб интересам Компании в интересах третьих лиц;</li> <li>● планирует и проводит мероприятия по повышению защищенности информации;</li> <li>● использует криптографические средства защиты информации.</li> </ul>
<b>11.2. Риски в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды</b>	
<b>Описание риска</b>	<b>Управление риском</b>
На объектах Компании существуют риски, связанные с остановами технологического процесса, выбросами опасных продуктов, успешной функционированием аварий, пожаров и несчастных случаев, что в свою очередь может повлечь остановку производственных мощностей Компании.	Для минимизации данных рисков в Компании создана и функционирует система управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды, сертифицированная на соответствие требованиям международным стандартов ISO 14001 и OHSAS 18001 и реализуются такие мероприятия, как:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● целевые корпоративные программы в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды;</li> <li>● производственный контроль за эксплуатацией опасных производственных объектов;</li> <li>● диагностика (неразрушающий контроль) и мониторинг параметров оборудования;</li> <li>● ремонт и своевременная замена оборудования;</li> <li>● обеспечение реализации требований в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды к подрядным организациям на всех этапах взаимодействия с ними;</li> <li>● развитие лидерства и культуры безопасности;</li> <li>● обеспечение квалификации персонала всех уровней;</li> <li>● специальная оценка условий труда, улучшение условий труда работников;</li> <li>● разработка Планов мероприятий по локализации и ликвидации последствий аварий на опасных производственных объектах, Планов ликвидации разливов нефти и нефтепродуктов, формирование резерва сил и средств для ликвидации аварийных и чрезвычайных ситуаций, проведение обучения персонала, обслуживающего опасный производственный объект, и аварийно-спасательных формирований действиям по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций;</li> <li>● другие меры по снижению аварийности и травматизма на производстве в организациях Группы «ЛУКОЙЛ».</li> </ul>

**11.3. Риск изменения климата**

Описание риска	Управление риском
<p>Ужесточение норм регулирования в связи с изменением климата и его физическими последствиями, может оказать негативное воздействие на деятельность ПАО «ЛУКОЙЛ» как крупного производителя ископаемых видов топлива и эмитента парниковых газов в виде роста издержек и снижения эффективности.</p> <p>Кроме того, ПАО «ЛУКОЙЛ» ведет деятельность в различных регионах, где потенциал физического воздействия от изменения климата является весьма непредсказуемым и может оказать существенное негативное воздействие.</p>	<p>Для минимизации данных рисков Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществляет учет и планирование мер по регулированию выбросов парниковых газов;</li> <li>• осуществляет постоянный мониторинг изменений законодательства в этой области, предпринимает меры для получения информации о таких изменениях на стадии их предварительного обсуждения, а также для участия представителей Компании в таких обсуждениях с целью детального разъяснения позиции Компании в отношении этих вопросов, рисков и неопределенностей, которые несут в себе новые законодательные инициативы;</li> <li>• учитывает риск климатических изменений при проектировании и строительстве объектов на наиболее уязвимых территориях (районы Крайнего Севера, морские объекты).</li> </ul>

**11.4. Риски невыполнения инвестиционной программы**

Описание риска	Управление риском
<p>При реализации инвестиционных проектов Компания сталкивается с рисками роста затрат и несвоевременного ввода в эксплуатацию производственных объектов.</p> <p>Задержки в реализации проектов, в том числе по причине задержки подготовки проектно-сметной документации, получения разрешительной документации, заключении контрактов, сроков выполнения работ, а также изменения планов работ по месторождениям в связи с получением дополнительной геологической информации могут приводить к ухудшению производственных показателей последующих лет и снижению эффективности инвестиционных проектов.</p>	<p>Компания управляет данным риском путем проведения ежеквартального мониторинга реализации проектов. При формировании инвестиционной программы осуществляется контроль наличия исходно-разрешительной документации на ближайший год.</p>

**11.5. Риск конкуренции**

Описание риска	Управление риском
<p>Нефтегазовая промышленность существует в условиях высокой конкуренции. Компания конкурирует с другими крупными российскими и международными нефтегазовыми компаниями по следующим основным направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• получение лицензий на разведку и добычу в ходе аукционов или торгов;</li> <li>• приобретение активов и оборудования, входжение в новые проекты;</li> <li>• привлечение специализированных сторонних организаций для оказания услуг;</li> <li>• привлечение квалифицированного и опытного персонала;</li> <li>• доступ к ключевой транспортной инфраструктуре;</li> <li>• разработка, а также поиск, приобретение и интеграция технологий;</li> <li>• организация сбыта готовой продукции.</li> </ul> <p>Кроме того, ПАО «ЛУКОЙЛ» может столкнуться с конкуренцией со стороны поставщиков альтернативных источников энергии, включая экологически чистые возобновляемые источники энергии.</p>	<p>ЛУКОЙЛ является одной из крупнейших вертикально интегрированных нефтяных компаний как в России, так и в мире. На протяжении длительного времени Компания демонстрирует эффективность своей работы, что делает ее одним из лидеров отрасли и усиливает позиции в конкурентной борьбе. Компания зарекомендовала себя надежным партнером с сильным финансовым положением. В Компании осуществляется стратегическое планирование, позволяющее снизить потенциальные риски, связанные с усилением конкуренции. В рамках долгосрочного видения развития ситуации на рынке выбираются наиболее эффективные активы и формы участия в них. Компания регулярно проводит мониторинг рыночной ситуации и своевременно реагирует на ее изменение.</p> <p>Развитие профессиональных и управленческих компетенций персонала и внедрение новых технологий позволяют Компании наращивать конкурентные преимущества.</p>

<b>11.6. Риск нехватки квалифицированного персонала</b>	
<b>Описание риска</b>	<b>Управление риском</b>
Недостаточная квалификация и профессионализм работников могут оказать негативное влияние на финансовые результаты деятельности Компании.	С целью снижения негативного влияния данного риска Компания уделяет ключевое внимание комплексному развитию кадрового потенциала. В Компании создан и пополняется кадровый резерв из числа наиболее опытных и перспективных работников, большое внимание уделяется привлечению в Компанию молодых специалистов и выпускников ведущих высших учебных заведений.
<b>11.7. Риски кибератак</b>	
<b>Описание риска</b>	<b>Управление риском</b>
Информационно-технологическое обеспечение и, как следствие, автоматизированные с его помощью процессы, влияющие на финансовое состояние и результаты деятельности Компании, на достоверность финансовой и бухгалтерской информации, а также на способность Компании выполнять свои обязательства, функционируют в связанной информационной среде и неизбежно подвержены рискам внешних и внутренних кибератак на конфиденциальность, целостность и доступность информации в ИТ-системах.	Компания придерживается общепризнанных мировых стандартов и лучших практик по обеспечению информационной безопасности, стремится более эффективно использовать разнообразные средства защиты и постоянно совершенствует производимые на них внутренние сервисы по информационной безопасности, однако видоизменяющиеся киберугрозы требуют также постоянной готовности к отражению разнообразных кибератак. Успешность этой деятельности складывается из раннего обнаружения новых киберугроз, прежде чем они будут использованы против Компании, и противодействия кибератакам в режиме реального времени, что позволяет предотвратить или предельно минимизировать последствия.
<b>11.8. Риски информационно-технологического обеспечения</b>	
<b>Описание риска</b>	<b>Управление риском</b>
Помимо рисков кибератак, действующих на конфиденциальность, целостность и доступность информации в используемых Компанией ИТ-системах, информационно-технологическое обеспечение его управленческой и финансовой деятельности подвергается рискам, природа которых не связана с нарушением защищенности информации. К ним относятся риски срыва проектов по созданию и модернизации ИТ-систем, сбоев и отказов ИТ-систем, неполучения Компанией ИТ-услуг, зависящих от внешних поставщиков, а также утраты рыночных позиций, вызванной отставанием в применении инновационных цифровых технологий.	В отношении рисков, связанных с выполнением проектов по созданию и модернизации ИТ-систем, Компания применяет и планирует совершенствовать современные практики управления разработкой, ориентируясь на хорошо зарекомендовавшие себя технические решения с надежной технической поддержкой.
	Наряду с превентивными мерами, направленными на минимизацию рисков и включающими в себя создание отказоустойчивой ИТ-инфраструктуры, тестирование ИТ-систем перед вводом в эксплуатацию и контроль вносимых изменений, уделяется также внимание планированию проактивных действий в случае реализации риска, нацеленных на возобновление критически важных бизнес-операций и управленческих процессов до того, как последствия их прерывания достигнут непреимлемой величины.
	Минимизация рисков, связанных с участием в производстве ИТ-услуг внешних поставщиков, обеспечивается как качественным подбором поставщиков и контролем за их деятельность, так и поддержанием внутренних компетенций для производства наиболее критичных для Компании ИТ-услуг.
	Реализуются мероприятия по управлению санкционными рисками, подготовлен план реагирования на наступление подобных событий. Инициативы по цифровизации включены в Информационную стратегию Группы «ЛУКОЙЛ».





## **ПРИЛОЖЕНИЕ 3.**

Крупные сделки и сделки,  
в совершении которых  
имеется заинтересованность

## **ПЕРЕЧЕНЬ СОВЕРШЕННЫХ ПАО «ЛУКОЙЛ» В 2018 ГОДУ СДЕЛОК, ПРИЗНАВАЕМЫХ В СООТВЕТСТВИИ С ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОМ «ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ» КРУПНЫМИ СДЕЛКАМИ**

ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2018 году не совершало сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками.

### **СДЕЛКА, СОВЕРШЕННАЯ ПАО «ЛУКОЙЛ» В 2018 ГОДУ, ПРИЗНАВАЕМАЯ В СООТВЕТСТВИИ С ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОМ «ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ» СДЕЛКОЙ, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРОЙ ИМЕЛАСЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ, РЕШЕНИЕ О СОГЛАСИИ НА СОВЕРШЕНИЕ КОТОРОЙ ПРИНЯТО ГОДОВЫМ ОБЩИМ СОБРАНИЕМ АКЦИОНЕРОВ ПАО «ЛУКОЙЛ» 21.06.2018**

1. Порядковый номер сделки	1
2. Цена	Не более 430 000 долларов США – Страховая премия по Покрытиям А, В, С
3. Наименование сторон	ПАО «ЛУКОЙЛ» (Страхователь) ОАО «Капитал Страхование» (Страховщик)
4.Наименование выгодоприобретателей	<p>По Покрытию А – единоличный исполнительный орган, члены органов управления, работники ПАО «ЛУКОЙЛ» и/или дочерних обществ ПАО «ЛУКОЙЛ», и/или иных организаций с участием ПАО «ЛУКОЙЛ» и/или его дочернего общества, по предложению которых избраны единоличный исполнительный орган и/или члены органов управления таких организаций (далее именуемые – Застрахованное лицо).</p> <p>По Покрытию В - ПАО «ЛУКОЙЛ», дочерние общества ПАО «ЛУКОЙЛ», иные организации с участием ПАО «ЛУКОЙЛ» и/или его дочернего общества, по предложению которых избраны единоличный исполнительный орган и/или члены органов управления таких организаций (далее именуемые – Компания для целей Покрытия В).</p> <p>По Покрытию С - ПАО «ЛУКОЙЛ», дочерние общества ПАО «ЛУКОЙЛ» (далее именуемые – Компания).</p> <p>Указанные лица в совокупности именуются «Застрахованный».</p>
5. Название сделки	Договор (полис) страхования ответственности директоров, должностных лиц и компаний (далее - Договор)
6. Предмет сделки	<p>Страховщик обязуется за обусловленную Договором плату (Страховую премию) при наступлении любого из предусмотренных Договором страховых случаев выплатить в соответствии с Договором страховое возмещение (в зависимости от ситуации) соответствующему Застрахованному и/или любому другому лицу, имеющему право на такое возмещение, в пределах определенной Договором Страховой суммы (лимита ответственности).</p> <p>Страховым случаем для целей Покрытия А в части страхования ответственности любого Застрахованного лица за любые Убытки, понесенные другими лицами, признается наступление всех следующих обстоятельств: (а) возникновение в любой момент до начала течения или в любой момент в течение Периода страхования у любого Застрахованного лица в соответствии с применимым законодательством ответственности вследствие возникновения у других лиц любых Убытков в связи с любым Неверным действием Застрахованного лица, и (б) предъявление в течение Срока действия страхования (означает срок, в течение которого действует страхование, обусловленное Договором, начинающийся одновременно с началом течения Периода страхования и заканчивающийся одновременно с истечением Периода страхования, а при наличии Периода обнаружения (60-дневного периода, начинающегося после истечения Периода страхования, или досрочного прекращения/расторжения Договора, в течение которого Страховщик может быть уведомлен о любом Иске, впервые предъявленном в течение такого периода в связи с любым Неверным действием, которое имело место до истечения Периода страхования) – с истечением Периода обнаружения) к такому Застрахованному лицу любого Иска в связи с Убытками других лиц. Страховой случай считается наступившим в момент предъявления вышеуказанного Иска при условии последующего признания Страховщиком факта наступления страхового случая или установления такого факта судом, арбитражем, третейским судом или иным компетентным органом/институтом. Договором также покрываются любые Убытки, которые понесены любым Застрахованным лицом и/или которые любое Застрахованное лицо должно будет понести по истечении Срока действия страхования</p>

в качестве ответственности за Убытки других лиц (включая, но не ограничиваясь, в случае вынесения решения суда, арбитража, третейского суда или иного компетентного органа/института по истечении Срока действия страхования), но в связи с любым Иском, предъявленным в течение Срока действия страхования.

По Покрытию А оплачиваются Застрахованному лицу или третьему лицу в интересах Застрахованного лица любые Убытки, связанные с любым Иском, который был впервые предъявлен к любому Застрахованному лицу в течение Периода страхования или Периода обнаружения (если он применим) и о котором Страховщик в соответствии с условиями Договора был письменно уведомлен, за исключением случаев, когда Компания возместила такие Убытки (в пределах такого возмещения).

Страховым случаем для целей Покрытия В признается несение любой Компанией для целей Покрытия В любых расходов в связи с возмещением такой Компанией для целей Покрытия В любых Убытков любому Застрахованному лицу и/или иному лицу в интересах любого Застрахованного лица в связи с любым Иском, предъявленным любому Застрахованному лицу, и/или ответственностью любого Застрахованного лица за любые Убытки, понесенные другими лицами. Договором также покрываются указанные расходы, понесенные любой Компанией для целей Покрытия В по истечении Срока действия страхования, но в связи с любым Иском, предъявленным в течение Срока действия страхования, и/или в связи с ответственностью любого Застрахованного лица за любые Убытки других лиц, в связи с которыми в течение Срока действия страхования был предъявлен Иск.

По Покрытию В оплачиваются любой Компанией для целей Покрытия В или третьему лицу в интересах Компании для целей Покрытия В любые Убытки, связанные с любым Иском, который был впервые предъявлен к любому Застрахованному лицу в течение Периода страхования или Периода обнаружения (если он применим) и о котором Страховщик в соответствии с условиями Договора был письменно уведомлен, но только в объеме, в котором такая Компания для целей Покрытия В возместила такие Убытки.

Страховым случаем для целей Покрытия С в части страхования ответственности любой Компании за любые Убытки, понесенные другими лицами, признается наступление всех следующих обстоятельств: (а) возникновение в любой момент до начала течения или в любой момент в течение Периода страхования у любой Компании в соответствии с применимым законодательством ответственности вследствие возникновения у других лиц любых Убытков в связи с любым Неверным действием Компании, и (б) предъявление в течение Срока действия страхования к такой Компании любого Иска по ценным бумагам в связи с Убытками других лиц. Страховой случай считается наступившим в момент предъявления вышеуказанного Иска по ценным бумагам при условии последующего признания Страховщиком факта наступления страхового случая или установления такого факта судом, арбитражем, третейским судом или иным компетентным органом/институтом. Договором также покрываются любые Убытки, которые понесены любой Компанией и/или которые любая Компания должна будет понести по истечении Срока действия страхования в качестве ответственности за Убытки других лиц (включая, но не ограничиваясь, в случае вынесения решения суда, арбитража, третейского суда или иного компетентного органа/института по истечении Срока действия страхования), но в связи с любым Иском по ценным бумагам, предъявленным в течение Срока действия страхования.

По Покрытию С оплачиваются любой Компанией или третьему лицу в интересах Компании любые Убытки, связанные с любым Иском по ценным бумагам, который был впервые предъявлен к любой Компании в течение Периода страхования или Периода обнаружения (если он применим) и о котором Страховщик в соответствии с условиями Договора был письменно уведомлен. Покрытие С не ограничивает каким-либо образом Покрытие А в отношении любых Исков по ценным бумагам.

---

7. Заинтересованные лица, основания признания лиц заинтересованными в совершении сделки Президент, члены Совета директоров и Правления ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно являются выгодоприобретателями в сделке.

---

8. Иные существенные условия сделки Период страхования с 19 июля 2018 г. по 18 июля 2019 г.  
Страховая сумма (лимит ответственности) - не менее 150 000 000 долларов США (в совокупности по всем Покрытиям А, В, С, включая расходы на защиту).  
Оплата Страховой премии осуществляется в рублях по курсу, определенному Сторонами на дату заключения Договора, в соответствии с условиями Договора.

**ПЕРЕЧЕНЬ СОВЕРШЕННЫХ ПАО «ЛУКОЙЛ» В 2018 ГОДУ СДЕЛОК, ПРИЗНАВАЕМЫХ В СООТВЕТСТВИИ С ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОМ «ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ» СДЕЛКАМИ, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ ИМЕЛАСЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ, РЕШЕНИЯ О СОГЛАСИИ НА СОВЕРШЕНИЕ КОТОРЫХ ПРИНЯТЫ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ ПАО «ЛУКОЙЛ»**

1. Порядковый номер сделки	1
2.1. Цена (сумма в долларах США)	Сумма линии – 250 000 000 долларов США, кроме того, проценты не более чем 20 550 000 долларов США
2.2. Цена (сумма в рублях)	Сумма линии – 14 260 000 000 рублей, кроме того, проценты не более чем 1 172 172 000 рублей
3. Наименование сторон	ПАО «ЛУКОЙЛ» (Гарант) SOCIETE GENERALE (Кредитор)
4. Наименование выгодоприобретателя	LUKINTER FINANCE B.V. (Заемщик)
5. Название сделки	Изменение и подтверждение № 3 Гарантии № 1510236 от 22.04.2015 (далее – Гарантия)
6. Предмет сделки	<p>В соответствии с Гарантией и Изменениями и подтверждениями №№ 1-2 Гарантии Гарант безотзывно и безусловно гарантирует Кредитору надлежащее и своевременное исполнение Заемщиком всех обязательств Заемщика по Кредитному договору, заключенному между Заемщиком и Кредитором (далее – Кредитный договор), на сумму 250 000 000 долларов США, плюс все начисленные проценты, штрафы, вознаграждения, документально подтвержденные расходы, издержки и другие суммы, подлежащие уплате (или указанные в качестве подлежащих уплате) Кредитору по Кредитному договору или в связи с ним.</p> <p>В соответствии с Изменением и подтверждением № 3 Гарантии Гарант подтверждает и соглашается со следующими изменениями, вносимыми в Кредитный договор:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- процентная ставка: LIBOR + 2,45% годовых;</li> <li>- комиссия за пользование лимитом кредитной линии – 0,75%;</li> <li>- срок действия Кредитного договора: 2 года с даты дополнительного соглашения № 3 к Кредитному договору.</li> </ul>
7. Заинтересованные лица, основания признания лиц заинтересованными в совершении сделки	<p>Матыцын Александр Кузьмич - член Правления ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно является Председателем Наблюдательного совета LUKINTER FINANCE B.V.</p> <p>Никитин Станислав Георгиевич - член Правления ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно является членом Наблюдательного совета LUKINTER FINANCE B.V.</p> <p>Хоба Любовь Николаевна - член Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» является супругой Матыцына Александра Кузьмича - Председателя Наблюдательного совета LUKINTER FINANCE B.V.</p>
8. Иные существенные условия сделки	Изменение и подтверждение № 3 Гарантии и любые внедоговорные обязательства, вытекающие из него или в связи с ним, регулируются нормами английского права.
1. Порядковый номер сделки	2
2.1. Цена (сумма в долларах США)	151 245 363,01 долларов США
2.2. Цена (сумма в рублях)	8 562 000 000 рублей
3. Наименование сторон	ПАО «ЛУКОЙЛ» (Продавец) ИООО «ЛУКОЙЛ Белоруссия» (Покупатель)
4. Наименование выгодоприобретателей	-
5. Название сделки	Дополнительное соглашение к Контракту на поставку № 1710274 от 18.05.2017 (Контракт)
6. Предмет сделки	<p>Контракт предусматривает поставку Продавцом Покупателю на условиях DAP НП «Гомель» товара: топливо дизельное до 100 000 метрических тонн следующих заводов-изготовителей: ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез», ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеторгсинтез». Сроки поставки: с даты подписания Контракта по 31.05.2018 включительно в соответствии с объемом поставок, согласуемым Сторонами ежемесячно. Общая стоимость Контракта в российских рублях, рассчитанная по усредненной цене поставляемого товара, составляет 2 600 000 000 российских рублей.</p> <p>В соответствии с Дополнительным соглашением к Контракту:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличивается количество поставляемого топлива дизельного до 300 000 метрических тонн;</li> <li>- продлеваются сроки поставки по Контракту по 31.05.2019 включительно;</li> <li>- общая стоимость Контракта в российских рублях, рассчитанная по усредненной цене поставляемого товара, составляет 8 562 000 000 рублей.</li> </ul>

7. Заинтересованное лицо, основания признания лица заинтересованным в совершении сделки	Пашаев Олег Давидович - член Правления ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно является Председателем Наблюдательного совета ИООО «ЛУКОЙЛ Белоруссия».
8. Иные существенные условия сделки	Дополнительное соглашение вступает в силу с момента подписания.
1. Порядковый номер сделки	3
2.1. Цена (сумма в долларах США)	Сумма линии – 200 000 000 долларов США, кроме того, проценты не более 18 680 000 долларов США
2.2. Цена (сумма в рублях)	Сумма линии – 12 354 000 000 рублей, кроме того, проценты не более 1 153 863 600 рублей
3. Наименование сторон	ПАО «ЛУКОЙЛ» (Гарант) UNICREDIT S.P.A. (Кредитор)
4. Наименование выгодоприобретателя	LUKINTER FINANCE B.V. (Заемщик)
5. Название сделки	Договор Гарантии (далее – Гарантия)
6. Предмет сделки	В соответствии с Гарантией Гарант безотзывно и безусловно гарантирует Кредитору надлежащее и своевременное исполнение Заемщиком всех обязательств Заемщика по Кредитному соглашению между Заемщиком и Кредитором на сумму 200 000 000 долларов США, плюс все начисленные проценты, пени, сборы и документально подтвержденные расходы, издержки и прочие суммы, которые подлежат уплате (или заявлены как подлежащие уплате) в пользу Кредитора в соответствии с условиями Кредитного соглашения или в связи с ним.
7. Заинтересованные лица, основания признания лиц заинтересованными в совершении сделки	Матыцын Александр Кузьмич – член Правления ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно является Председателем Наблюдательного совета LUKINTER FINANCE B.V. Нikitin Stanislav Georgievich – член Правления ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно является членом Наблюдательного совета LUKINTER FINANCE B.V. Хоба Любовь Николаевна – член Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» является супругой Матыцына Александра Кузьмича – Председателя Наблюдательного совета LUKINTER FINANCE B.V.
8. Иные существенные условия сделки	Гарантия и все внедоговорные обязательства, вытекающие из нее или возникающие в связи с ней, регулируются правом Англии.
1. Порядковый номер сделки	4
2.1. Цена (сумма в долларах США)	Сумма линии – 200 000 000 долларов США, кроме того, проценты не более 18 680 000 долларов США; сумма вознаграждения не более 4 000 000 долларов США. НДС не облагается
2.2. Цена (сумма в рублях)	Сумма линии – 12 354 000 000 рублей, кроме того, проценты не более 1 153 863 600 рублей; сумма вознаграждения не более 247 080 000 рублей. НДС не облагается
3. Наименование сторон	ПАО «ЛУКОЙЛ» (Гарант) LUKINTER FINANCE B.V. (Должник)
4. Наименование выгодоприобретателей	-
5. Название сделки	Договор возмещения (далее – Договор)
6. Предмет сделки	Стороны заключили Договор в связи с Гарантией (далее – Гарантия), выдаваемой Гарантом в качестве обеспечения исполнения обязательств Должника перед UNICREDIT S.P.A. (далее - Банк) по Кредитному соглашению, заключаемому в дату Договора или близкую к ней дату, на сумму 200 000 000 долларов США (далее – Кредитное соглашение), кроме того процентов, неустоек, пеней, штрафов и других гарантированных выплат. Стороны пришли к соглашению считать сумму, уплаченную Гарантом Банку в качестве исполнения обязательств по Гарантии, суммой, подлежащей возврату Должником Гаранту с уплатой за ее использование процентов на условиях, в сроки и порядке, определяемые Договором.
7. Заинтересованные лица, основания признания лиц заинтересованными в совершении сделки	Матыцын Александр Кузьмич – член Правления ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно является Председателем Наблюдательного совета LUKINTER FINANCE B.V. Нikitin Stanislav Georgievich – член Правления ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно является членом Наблюдательного совета LUKINTER FINANCE B.V. Хоба Любовь Николаевна – член Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» является супругой Матыцына Александра Кузьмича – Председателя Наблюдательного совета LUKINTER FINANCE B.V.

8. Иные существенные условия сделки	<p>Должник обязуется уплатить Гаранту вознаграждение за оказание услуги по обеспечению обязательства Должника Гарантией. Стоимость услуги по обеспечению обязательства Должника Гарантией составляет 1% годовых от суммы покрываемых Гарантией обязательств Должника перед Банком по Кредитному соглашению, исчисленных за каждый день расчетного периода. Указанная ставка не меняется в течение срока действия Договора, если Сторонами письменно в соответствующей форме не оговорено иное. При расчете суммы платежа за оказание услуги по обеспечению обязательства Должника Гарантией используется фактическое количество дней в году (365/366).</p> <p>Должник уплачивает Гаранту проценты из расчета LIBOR 3M+3% годовых на сумму средств, перечисленных Гарантом Банку в качестве исполнения обязательств по Гарантии. «LIBOR 3M» означает относительно любой выплаты процентную ставку на Лондонском межбанковском рынке, определенную Ай-Си-И Бенчмарк Администрэйшн Лимитед (ICE Benchmark Administration Limited) (или любым другим лицом, уполномоченным на администрирование такой ставки) в долларах США на срок 3 месяца, по состоянию на 15:00 по московскому времени за 2 рабочих дня до исполнения Гарантом обязательств по Гарантии.</p> <p>Договор вступает в силу с даты его подписания и действует до полного исполнения Сторонами принятых на себя обязательств.</p>
1. Порядковый номер сделки	5
2.1. Цена (сумма в долларах США)	Ориентировочно составит около 505 340 347,52 долларов США, включая сумму начисленных процентов по займу
2.2. Цена (сумма в рублях)	Ориентировочно составит около 31 700 000 000 рублей, включая сумму начисленных процентов по займу
3. Наименование сторон	ПАО «ЛУКОЙЛ» (Заемодавец) ООО «Башнефть-Плюс» (Заемщик)
4. Наименование выгодоприобретателей	-
5. Название сделки	Дополнительное соглашение к Договору займа № 1210022 от 19.01.2012 (далее - Договор)
6. Предмет сделки	<p>В соответствии с Договором и Дополнительными соглашениями к нему, а также в соответствии с условиями и правилами, определенными Соглашением об условиях финансирования Участниками деятельности ООО «Башнефть-Плюс» от 27.12.2011 № 1111116 (далее – Соглашение), заключенным между Заемщиком, Заемодавцем и ПАО АНК «Башнефть» (являющемся вторым участником ООО «Башнефть-Плюс»), Заемодавец предоставляет Заемщику на условиях возвратности, платности, срочности и целевого назначения денежные средства в размере до 21 180 000 000 рублей. Заемщик обязуется использовать полученные денежные средства в соответствии с целевым назначением и возвратить Заемодавцу полученную от него сумму займа, а также уплатить начисленные на нее проценты в сроки и в порядке, определенные Договором и Соглашением.</p> <p>В соответствии с Дополнительным соглашением к Договору:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Пункт 2.1 Договора излагается в новой редакции, предусматривающей, что денежные средства предоставляются на возобновляемой основе, при этом общая сумма задолженности по Договору, определяемая как превышение совокупной суммы всех фактически предоставленных траншей над суммой произведенных Заемщиком выплат в их погашение (далее – Задолженность), в каждый момент времени действия Договора не может превышать 25 049 000 000 рублей.</li> <li>Изменяется с 01.01.2018 процентная ставка по Договору и пункт 3.1 Договора излагается в новой редакции, предусматривающей начисление процентов по ставке равной 9,1% годовых.</li> <li>Статья 10 Договора излагается в новой редакции, предусматривающей изменение реквизитов Заемодавца.</li> </ol>
7. Заинтересованное лицо, основания признания лица заинтересованным в совершении сделки	Шамсуаров Азат Ангамович - член Правления ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно является членом Совета директоров ООО «Башнефть-Плюс».
8. Иные существенные условия сделки	Дополнительное соглашение вступает в силу с момента его подписания уполномоченными представителями Сторон и применяется к отношениям, возникшим между Сторонами с 01.01.2018, а в части пункта 3 – с 03.04.2018.

1. Порядковый номер сделки	6
2.1. Цена (сумма в турецких лирах)	Сумма линии - 120 000 000 турецких лир, кроме того, проценты не более чем 23 665 440 турецких лир
2.2. Цена (сумма в рублях)	Сумма линии - 1 618 632 000 рублей, кроме того, проценты не более чем 319 213 653,98 рублей
3. Наименование сторон	ПАО «ЛУКОЙЛ» (Поручитель) Citibank Anonim Şirketi (Банк)
4. Наименование выгодоприобретателя	LUKOIL EURASIA PETROL ANONIM ŞİRKETİ (Принципал)
5. Название сделки	Дополнительное соглашение (далее – Дополнительное соглашение) к Корпоративному поручительству по определенным обязательствам от 12.10.2015 № 1510488 (далее – Поручительство)
6. Предмет сделки	<p>В соответствии с Поручительством и дополнительными соглашениями к нему Поручитель гарантирует Банку надлежащее и своевременное исполнение всех обязательств Принципала по Кредитному договору, заключенному между Принципалом и Банком (далее – Кредитный договор) со сроком кредитной линии на ту из нижеследующих дат, которая наступит первой: 12.07.2019 или в дату, когда все платежные обязательства Принципала и Поручителя по Кредитному договору и Поручительству были безусловно и безотзывно исполнены и погашены в полном размере, на сумму в турецких лирах, не превышающую 170 000 000 турецких лир, плюс все начисленные проценты, штрафы, комиссии и документально подтвержденные затраты, расходы и прочие суммы, подлежащие уплате (или заявленные как подлежащие уплате) Банку по Кредитному договору, и обязуется в случае неуплаты Принципали в установленный срок какой-либо суммы в соответствии или в связи с Кредитным договором уплатить эту сумму Банку по его требованию в течение пяти (5) рабочих дней с момента предъявления Банком Поручителю такого требования.</p> <p>В соответствии с Дополнительным соглашением к Поручительству в связи с изменениями, вносимыми в Кредитный договор:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- общая сумма кредитной линии изменена со 170 000 000 (Ста семидесяти миллионов) турецких лир на 120 000 000 (Сто двадцать миллионов) турецких лир;</li> <li>- изменена дата прекращения Поручительства: Поручительство прекращает свое действие на ту из нижеследующих дат, которая наступит первой: 11.07.2020 (при этом такое прекращение не освобождает Поручителя от его обязательств в отношении требований и претензий, которые Банк выдвинул до такой даты или в эту дату); в дату, когда все платежные обязательства Принципала и Поручителя по Кредитному договору и Поручительству, соответственно, были безусловно и безотзывно исполнены и погашены в полном размере.</li> </ul>
7. Заинтересованное лицо, основания признания лица заинтересованным в совершении сделки	Пашаев Олег Давидович - член Правления ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно является Председателем Совета директоров LUKOIL EURASIA PETROL ANONIM ŞİRKETİ.
8. Иные существенные условия сделки	Поручительство, его толкование и любые внедоговорные обязательства, возникающие на его основе или в связи с ним, регулируются английским правом.
1. Порядковый номер сделки	7
2.1. Цена (сумма в турецких лирах)	Сумма линии - 120 000 000 турецких лир, кроме того, проценты не более чем 23 665 440 турецких лир; сумма вознаграждения - 753 412,90 турецких лир
2.2. Цена (сумма в рублях)	Сумма линии - 1 618 632 000 рублей, кроме того, проценты не более чем 319 213 653,98 рублей; сумма вознаграждения – 10 162 485,24 рублей
3. Наименование сторон	ПАО «ЛУКОЙЛ» (Поручитель) LUKOIL EURASIA PETROL ANONIM ŞİRKETİ (Должник)
4. Наименование выгодоприобретателей	-
5. Название сделки	Дополнительное соглашение к Договору возмещения от 12.10.2015 № 1510468 (далее – Договор)

6. Предмет сделки	<p>Стороны заключили Договор в связи с Корпоративным поручительством по определенным обязательствам (далее также Договор поручительства) между Поручителем и Citibank Anonim Şirketi (Банк), заключаемым в качестве обеспечения исполнения обязательств Должника перед Банком по Кредитному договору (Кредитная линия в Турецких Лирах) на сумму, в совокупности не превышающую 170 000 000 турецких лир (далее - Кредитный договор), кроме того процентов, неустоек, пеней, штрафов и других гарантированных выплат.</p> <p>Стороны пришли к соглашению считать сумму, уплаченную Поручителем Банку в качестве исполнения обязательств по Договору поручительства, суммой, подлежащей возврату Должником Поручителю с уплатой за ее использование процентов на условиях, в сроки и порядке, определяемые Договором.</p> <p>В соответствии с Дополнительным соглашением к Договору:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- пункт 1.1 Договора излагается в новой редакции, согласно которой сумма обязательств Должника перед Банком по Кредитному договору в совокупности не превышает 120 000 000 турецких лир, кроме того проценты, неустойки, пени, штрафы и другие гарантированные выплаты;</li> <li>- в связи с уменьшением суммы обязательств Поручителя до 120 000 000 турецких лир и продлением срока действия Договора поручительства, произведенного на основании Дополнительного соглашения к нему, Должник обязуется в течение 180 календарных дней с момента подписания Дополнительного соглашения произвести оплату вознаграждения Поручителю в сумме 753 412,90 турецких лир. Оплата вознаграждения осуществляется Должником в долларах США путем пересчета турецких лир в доллары США через официальные курсы рубля Российской Федерации к турецким лирам и доллару США, установленные Центральным банком Российской Федерации на дату оказания услуги.</li> </ul>
7. Заинтересованное лицо, основания признания лица заинтересованным в совершении сделки	Пашаев Олег Давидович - член Правления ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно является Председателем Совета директоров LUKOIL EURASIA PETROL ANONIM ŞIRKETI.
8. Иные существенные условия сделки	Дополнительное соглашение вступает в силу с момента его подписания Сторонами.
1. Порядковый номер сделки	8
2.1. Цена (сумма в долларах США)	Ориентировочно сумма сделки составит 1 303 287 351,06 долларов США (сумма займа - 1 275 659 824,05 долларов США, сумма процентов - 27 627 527,02 долларов США)
2.2. Цена (сумма в рублях)	Ориентировочно сумма сделки составит 88 884 197 342,63 рублей (сумма займа - 87 000 000 000 рублей, сумма процентов - 1 884 197 342,63 рублей)
3. Наименование сторон	АО «РИТЭК» (Заемодавец) ПАО «ЛУКОЙЛ» (Заемщик)
4. Наименование выгодоприобретателей	-
5. Название сделки	Дополнительное соглашение к Договору займа от 02.08.2016 № 1610385 (далее - Договор)
6. Предмет сделки	<p>В соответствии с Договором и дополнительным соглашением к нему Заемодавец предоставляет Заемщику целевой заем полностью либо частями (траншами) на возобновляемой основе, общая сумма задолженности по которым в каждый момент времени действия Договора не может превышать 61 000 000 000 рублей (без учета возможного увеличения суммы согласно п.7.1 Договора), и на условиях, предусмотренных Договором, а Заемщик обязуется возвратить полученную денежную сумму и уплатить на нее проценты в сроки и порядке, указанные в Договоре.</p> <p>В соответствии с Дополнительным соглашением к Договору пункт 1.1 Договора излагается в новой редакции, предусматривающей увеличение суммы займа до 87 000 000 000 рублей.</p>
7. Заинтересованные лица, основания признания лиц заинтересованными в совершении сделки, доли участия заинтересованных лиц в уставном капитале (доли принадлежащих заинтересованным лицам акций) ПАО «ЛУКОЙЛ» и юридического лица, являвшегося стороной в сделке, на дату совершения сделки <sup>1</sup>	<p>Грайфер Валерий Исаакович - Председатель Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно является Председателем Совета директоров АО «РИТЭК», доля участия заинтересованного лица в уставном капитале ПАО «ЛУКОЙЛ» - 0,01%, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале АО «РИТЭК» - 0%.</p> <p>Шамсуаров Азат Ангамович – член Правления ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно является членом Совета директоров АО «РИТЭК», доля участия заинтересованного лица в уставном капитале ПАО «ЛУКОЙЛ» - 0,007%, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале АО «РИТЭК» - 0%.</p>

<sup>1</sup> Размер сделки составляет более 2% балансовой стоимости активов Компании на дату совершения сделки.

8. Иные существенные условия сделки	Дополнительное соглашение вступает в силу с момента его подписания уполномоченными представителями Сторон.
1. Порядковый номер сделки	9
2.1. Цена (сумма в долларах США)	Сумма кредитной линии – 250 000 000 долларов США, кроме того, проценты не более 24 185 650 долларов США
2.2. Цена (сумма в рублях)	Сумма кредитной линии – 16 460 000 000 рублей, кроме того, проценты не более 1 592 383 196 рублей
3. Наименование сторон	ПАО «ЛУКОЙЛ» (Гарант) CITIBANK N.A., LONDON BRANCH (Кредитор)
4. Наименование выгодоприобретателя	LUKINTER FINANCE B.V. (Заемщик)
5. Название сделки	Письмо о подтверждении действительности Гарантии от 12.04.2017 № 1710237 в связи с изменением Кредитного договора (далее – Письмо о подтверждении)
6. Предмет сделки	В соответствии с Гарантией от 12.04.2017 № 1710237 (далее – Гарантия) Гарант гарантирует выполнение обязательств Заемщика перед Кредитором по Кредитному договору от 12.04.2017 (далее – Кредитный договор) на сумму основного долга в размере 250 000 000 долларов США, а также начисленных процентов, штрафов, вознаграждений и документально подтвержденных расходов, издержек и других сумм, подлежащих уплате Кредитору. В соответствии с Письмом о подтверждении Гарант подтверждает свои обязательства по Гарантии в связи с Дополнительным соглашением о внесении изменений в Кредитный договор, предусматривающих продление срока Кредитного договора на 2 года с даты подписания указанного Дополнительного соглашения, а также подтверждает сохранение своих обязательств по Гарантии в полной силе.
7. Заинтересованные лица, основания признания лиц заинтересованными в совершении сделки	Матыцын Александр Кузьмич – член Правления ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно является Председателем Наблюдательного совета LUKINTER FINANCE B.V. Никитин Станислав Георгиевич – член Правления ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно является членом Наблюдательного совета LUKINTER FINANCE B.V. Хоба Любовь Николаевна – член Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» является супругой Матыцина Александра Кузьмича – Председателя Наблюдательного совета LUKINTER FINANCE B.V.
8. Иные существенные условия сделки	Письмо о подтверждении регулируется английским правом. Любой спор подлежит рассмотрению и окончательному разрешению в соответствии с Арбитражным Регламентом Лондонского Третейского суда.
1. Порядковый номер сделки	10
2.1. Цена (сумма в долларах США)	Сумма кредитной линии – 250 000 000 долларов США, кроме того, проценты не более 24 185 650 долларов США; сумма вознаграждения не более 5 000 000 долларов США
2.2. Цена (сумма в рублях)	Сумма кредитной линии – 16 460 000 000 рублей, кроме того, проценты не более 1 592 383 196 рублей; сумма вознаграждения не более 329 200 000 рублей
3. Наименование сторон	ПАО «ЛУКОЙЛ» (Гарант) LUKINTER FINANCE B.V. (Должник)
4. Наименование выгодоприобретателей	-
5. Название сделки	Дополнительное соглашение к Договору возмещения № 1710198 от 12.04.2017 (далее – Договор)

6. Предмет сделки	<p>Договор заключен в связи с Гарантией, выдаваемой Гарантом в качестве обеспечения исполнения обязательств Должника перед CITIBANK N.A., LONDON BRANCH (далее - Банк) по Кредитному договору, заключенному между Должником и Банком (далее - Кредитный договор), на сумму 250 000 000 долларов США, кроме того процентов, неустоек, пеней, штрафов и других гарантированных выплат. Стороны пришли к соглашению считать сумму, уплаченную Гарантом Банку в качестве исполнения обязательств по Гарантии, суммой, подлежащей возврату Должником Гаранту с уплатой за ее использование процентов на условиях, в сроки и порядке, определяемые Договором. Должник обязуется уплатить Гаранту вознаграждение за оказание услуги по обеспечению обязательства Должника Гарантией, стоимость которой составляет 0.88% годовых от суммы покрываемых Гарантией обязательств Должника перед Банком по Кредитному договору, исчисленных за каждый день расчетного периода.</p> <p>В соответствии с Дополнительным соглашением к Договору:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-в связи с продлением срока действия Гарантии пункт 3.2 Договора излагается в новой редакции, согласно которой стоимость услуги по обеспечению обязательства Должника Гарантией составляет 1 % годовых от суммы покрываемых Гарантией обязательств Должника перед Банком по Кредитному договору, исчисленных за каждый день расчетного периода. Указанная ставка не меняется в течение срока действия Договора, если Сторонами письменно в соответствующей форме не оговорено иное. При расчете суммы платежа за оказание услуги по обеспечению обязательства Должника Гарантией используется фактическое количество дней в году (365/366);</li> <li>-Статья 15 «Адреса и реквизиты Сторон» Договора излагается в новой редакции.</li> </ul>
7. Заинтересованные лица, основания признания лиц заинтересованными в совершении сделки	<p>Матыцын Александр Кузьмич – член Правления ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно является Председателем Наблюдательного совета LUKINTER FINANCE B.V.          Никитин Станислав Георгиевич – член Правления ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно является членом Наблюдательного совета LUKINTER FINANCE B.V.          Хоба Любовь Николаевна – член Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» является супругой Матыцина Александра Кузьмича – Председателя Наблюдательного совета LUKINTER FINANCE B.V.</p>
8. Иные существенные условия сделки	Дополнительное соглашение вступает в силу с момента его подписания Сторонами.



## **ПРИЛОЖЕНИЕ 4.**

Сделки с акциями, совершенные  
членами Совета директоров  
и Правления ПАО «ЛУКОЙЛ»

**СВЕДЕНИЯ О СДЕЛКАХ С ОБЫКНОВЕННЫМИ АКЦИЯМИ ПАО «ЛУКОЙЛ»/ДР НА ОБЫКНОВЕННЫЕ АКЦИИ ПАО «ЛУКОЙЛ», СОВЕРШЕННЫХ ЧЛЕНАМИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ПРАВЛЕНИЯ ПАО «ЛУКОЙЛ» В ТЕЧЕНИЕ 2018 ГОДА**

ФИО члена Совета директоров / Правления	Вид сделки	Дата сделки	Кол-во акций/ДР (шт.)
Алекперов В.Ю.	покупка	31.01.2018	100 000
	покупка	30.03.2018	30 000
	покупка	13.04.2018	75 000
	покупка	21.09.2018	21 000
	покупка	21.12.2018	123 500
Воробьев В.Н.	покупка	06.02.2018	41 334
	покупка	12.09.2018	5 325
	покупка	07.02.2018	22 000
Маганов Р.У.	покупка	10.04.2018	18 211
	покупка	13.09.2018	1 886
	покупка	09.04.2018	11 562
Мандрик И.Э.	покупка	09.04.2018	17 125
	покупка	03.11.2018	3 507
	покупка	03.11.2018	260
Масляев И.А.	покупка	14.06.2018	14 668
	покупка	15.06.2018	11 070
	покупка	17.12.2018	3 648
Матыцын А.К.	покупка	10.04.2018	28 427
Москаленко А.А.	покупка	09.02.2018	8 049
Никитин С.Г.	покупка	07.02.2018	11 919
Пашаев О.Д.	покупка	24.01.2018	2 258
	покупка	12.07.2018	8 966
	покупка	13.07.2018	444
Рогачев Д.В.	покупка	17.12.2018	1 835
	покупка	15.10.2018	15 141
	покупка	13.02.2018	27 463
Федотов Г.С.	покупка	14.02.2018	148
	покупка	07.06.2018	691
	покупка	08.06.2018	9
	покупка	09.06.2018	1
	покупка	29.11.2018	4 009
Федун Л.А.	покупка	30.01.2018	2 029
	покупка	13.04.2018	20 600
Хоба Л.Н.	покупка	10.04.2018	27 176
	покупка	07.02.2018	28 370
Шамсуаров А.А.	дарение	22.03.2018	28 370
	покупка	19.10.2018	4 257



## **ПРИЛОЖЕНИЕ 5.**

Консолидированная финансовая  
отчетность и Анализ руководством  
финансового состояния и результатов  
деятельности



**ПАО «ЛУКОЙЛ»**

**КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ**

**31 декабря 2018 г.**



# Аудиторское заключение независимых аудиторов

**Акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ»**

## Мнение

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «ЛУКОЙЛ» (далее – «Компания») и его дочерних организаций (далее – «Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2018 года, консолидированных отчетов о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе, изменениях в капитале и движении денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, а также примечаний, состоящих из основных положений учетной политики и прочей пояснительной информации.

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных аспектах консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2018 года, а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

## Основание для выражения мнения

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита (МСА). Наша ответственность в соответствии с этими стандартами описана далее в разделе «Ответственность аудиторов за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения. Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с требованиями независимости, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации, и Кодексом этики профессиональных бухгалтеров Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ), и мы выполнили наши прочие этические

Аудируемое лицо: Публичное акционерное общество «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ».

Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1027700035769.

Москва, Россия.

Независимый аудитор: АО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative («KPMG International»), зарегистрированную по законодательству Швейцарии.

Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1027700125628.

Член Саморегулируемой организации аудиторов «Российский Союз аудиторов» (Ассоциация). Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций 11603053203.



**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
Аудиторское заключение независимых аудиторов  
Страница 2

обязанности в соответствии с требованиями, применимыми в Российской Федерации, и Кодексом СМСЭБ. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

### Ключевые вопросы аудита

Ключевые вопросы аудита – это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам.

#### Возмещаемость основных средств в сегменте «Разведка и добыча»

См. примечание 12 к консолидированной финансовой отчетности.

Ключевой вопрос аудита	Аудиторские процедуры в отношении ключевого вопроса аудита
<p>В связи с продолжающейся волатильностью цен на нефть существует риск невозмещаемости балансовой стоимости основных средств компаний Группы в сегменте «Разведка и добыча». Данные основные средства являются существенными по состоянию на 31 декабря 2018 года. В связи с неотъемлемой неопределенностью, присущей процессам прогнозирования и дисконтирования будущих денежных потоков, являющихся основой для оценки возмещаемости, данный вопрос представляет собой одну из ключевых областей, связанных с профессиональным суждением, и является одним из наиболее значимых для</p>	<p>Наши аудиторские процедуры в данной области включали тестирование процедур по бюджетированию на групповом уровне, на которых основывается процесс прогнозирования, а также тестирование принципов построения и методологии, используемой в моделях дисконтированных денежных потоков.</p> <p>Мы привлекли наших специалистов по оценке к проведению анализа допущений и методологии, используемых Группой. Мы оценили макроэкономические допущения, используемые руководством, которые включают краткосрочные и долгосрочные прогнозы цен на сырьевые товары, ставки инфляции и ставки дисконтирования. Мы сравнили краткосрочные цены, используемые руководством, которые предполагают существенное профессиональное суждение, с рыночной форвардной кривой. Мы также сравнили кратко- и долгосрочные допущения с данными, опубликованными брокерами, экономистами, консультантами и признанными отраслевыми экспертами, представляющими собой диапазон необходимой информации из внешних источников. Мы также провели анализ чувствительности оценки обесценения к изменению основных</p>



ПАО «ЛУКОЙЛ»

Аудиторское заключение независимых аудиторов

Страница 3

нашего аудита.

допущений, связанных с неотъемлемыми рисками, присущими оценке основных средств в сегменте «Разведка и добыча».

**Оценка запасов и ресурсов нефти и газа**

См. примечание 4 к консолидированной финансовой отчетности.

<b>Ключевой вопрос аудита</b>	<b>Аудиторские процедуры в отношении ключевого вопроса аудита</b>
Оценка запасов и ресурсов нефти и газа оказывает существенное влияние на финансовую отчетность, в частности, на тестирование на предмет обесценения и на определение износа, истощения и амортизации. Основной риск заключается в оценке руководством будущих денежных потоков, используемых для прогнозирования возмещаемой стоимости основных средств, как описано выше.	Наши аудиторские процедуры в данной области включали оценку компетентности, способностей и объективности инженеров-нефтяников, чтобы убедиться в их достаточной квалификации для проведения оценки объемов. По изменениям в объемах, оказывающим существенное влияние на консолидированную финансовую отчетность, мы сверили данные объемы с вступительными данными и документацией, а также мы оценили предпосылки, используемые для оценки запасов и ресурсов на соответствие применяемым правилам. Мы проверили, что объемы запасов и ресурсов были соответствующим образом включены в оценку обесценения, как описано выше, и в учет износа, истощения и амортизации.

**Прочая информация**

Руководство несет ответственность за прочую информацию. Прочая информация включает Анализ руководством Компании финансового состояния и результатов деятельности, но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней, который мы получили до даты настоящего аудиторского заключения, и Годовой отчет, который, предположительно, будет нам предоставлен после этой даты.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не предоставляем и не будем предоставлять вывода с обеспечением уверенности в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с прочей информацией и



**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
Аудиторское заключение независимых аудиторов  
Страница 4

рассмотрении при этом вопроса, имеются ли существенные несоответствия между прочей информацией и консолидированной финансовой отчетностью или нашими знаниями, полученными в ходе аудита, и не содержит ли прочая информация иных возможных существенных искажений.

Если на основании проведенной нами работы в отношении прочей информации, которую мы получили до даты настоящего аудиторского заключения, мы приходим к выводу о том, что такая прочая информация содержит существенное искажение, мы обязаны сообщить об этом факте. Мы не выявили никаких фактов, которые необходимо отразить в нашем заключении.

#### **Ответственность руководства и лиц, отвечающих за корпоративное управление, за консолидированную финансовую отчетность**

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление указанной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для подготовки консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда у него отсутствует какая-либо иная реальная альтернатива, кроме ликвидации или прекращения деятельности.

Лица, отвечающие за корпоративное управление, несут ответственность за надзор за подготовкой консолидированной финансовой отчетности Группы.

#### **Ответственность аудиторов за аudit консолидированной финансовой отчетности**

Наша цель состоит в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведенный в соответствии с Международными стандартами аудита, всегда выявляет существенные искажения при их наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что в отдельности или в совокупности они могут повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

В рамках аудита, проводимого в соответствии с Международными стандартами аудита, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной



ПАО «ЛУКОЙЛ»

Аудиторское заключение независимых аудиторов

Страница 5

финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения существенного искажения в результате ошибки, так как недобросовестные действия могут включатьговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;

- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;
- оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность бухгалтерских оценок и соответствующего раскрытия информации, подготовленного руководством;
- делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, а на основании полученных аудиторских доказательств – вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, в результате которых могут возникнуть значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;
- проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление;
- получаем достаточные надлежащие аудиторские доказательства, относящиеся к финансовой информации организаций или деятельности внутри Группы, чтобы выразить мнение о консолидированной финансовой отчетности. Мы отвечаем за руководство, контроль и проведение аудита Группы. Мы остаемся полностью ответственными за наше аудиторское мнение.



ПАО «ЛУКОЙЛ»

Аудиторское заключение независимых аудиторов

Страница 6

Мы осуществляем информационное взаимодействие с лицами, отвечающими за корпоративное управление, доводя до их сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, которые мы выявляем в процессе аудита.

Мы также предоставляем лицам, отвечающим за корпоративное управление, заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали этих лиц обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудиторов, а в необходимых случаях – о соответствующих мерах предосторожности.

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление, мы определяем вопросы, которые были наиболее значимыми для аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период и, следовательно, являются ключевыми вопросами аудита. Мы описываем эти вопросы в нашем аудиторском заключении, кроме случаев, когда публичное раскрытие информации об этих вопросах запрещено законом или нормативным актом или когда в крайне редких случаях мы приходим к выводу о том, что информация о каком-либо вопросе не должна быть сообщена в нашем заключении, так как можно обоснованно предположить, что отрицательные последствия сообщения такой информации превысят общественно значимую пользу от ее сообщения.

Руководитель задания, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимых аудиторов:



А.И.Усов

Акционерное общество «КПМГ»  
Москва, Россия

4 марта 2019 года

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Консолидированный отчет о финансовом положении**  
**(в миллионах российских рублей)**

	Примечание	31 декабря 2018	31 декабря 2017
<b>Активы</b>			
<b>Оборотные активы</b>			
Денежные средства и их эквиваленты	6	492 650	330 390
Дебиторская задолженность за минусом резерва под ожидаемые кредитные убытки	7	429 945	418 272
Прочие краткосрочные финансовые активы		26 200	19 561
Запасы	8	381 737	398 186
Дебиторская задолженность по налогам	9	95 611	87 338
Прочие оборотные активы	10	52 336	54 367
<b>Итого оборотные активы</b>		<b>1 478 479</b>	<b>1 308 114</b>
Основные средства	12	3 829 164	3 575 165
Инвестиции в зависимые и совместные предприятия	11	228 053	164 286
Прочие долгосрочные финансовые активы	13	82 568	79 717
Активы по отложенному налогу на прибыль	26	31 041	25 128
Гудвил и прочие нематериальные активы	14	41 765	41 304
Прочие внеоборотные активы		41 312	32 501
<b>Итого внеоборотные активы</b>		<b>4 253 903</b>	<b>3 918 101</b>
<b>Итого активы</b>		<b>5 732 382</b>	<b>5 226 215</b>
<b>Обязательства и капитал</b>			
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Кредиторская задолженность	15	547 128	559 977
Краткосрочные кредиты и займы и текущая часть долгосрочной задолженности	16	99 625	128 713
Обязательства по налогам	18	123 974	118 484
Оценочные обязательства	20, 21	38 266	58 253
Прочие краткосрочные обязательства	19	105 567	93 420
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>		<b>914 560</b>	<b>958 847</b>
Долгосрочная задолженность по кредитам и займам	17	435 422	487 647
Обязательства по отложенному налогу на прибыль	26	258 836	237 980
Оценочные обязательства	20, 21	47 923	47 962
Прочие долгосрочные обязательства		2 115	3 380
<b>Итого долгосрочные обязательства</b>		<b>744 296</b>	<b>776 969</b>
<b>Итого обязательства</b>		<b>1 658 856</b>	<b>1 735 816</b>
<b>Капитал</b>			
Уставный капитал	22	1 015	1 151
Собственные акции, выкупленные у акционеров		(134 810)	(251 089)
Добавочный капитал		39 173	129 641
Прочие резервы		196 554	27 090
Нераспределенная прибыль		3 963 628	3 576 158
<b>Итого акционерный капитал, относящийся к акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ»</b>		<b>4 065 560</b>	<b>3 482 951</b>
Неконтролирующая доля		7 966	7 448
<b>Итого капитал</b>		<b>4 073 526</b>	<b>3 490 399</b>
<b>Итого обязательства и капитал</b>		<b>5 732 382</b>	<b>5 226 215</b>

Президент ПАО «ЛУКОЙЛ»  
Алекперов В.Ю.

Главный бухгалтер ПАО «ЛУКОЙЛ»  
Верхов В.А.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»****Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

	Примечание	2018	2017
<b>Выручка</b>			
Выручка от реализации (включая акцизы и экспортные пошлины)	31	8 035 889	5 936 705
<b>Затраты и прочие расходы</b>			
Операционные расходы		(464 467)	(456 765)
Стоимость приобретенных нефти, газа и продуктов их переработки		(4 534 244)	(3 129 864)
Транспортные расходы		(270 153)	(272 792)
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы		(192 433)	(165 331)
Износ и амортизация		(343 085)	(325 054)
Налоги (кроме налога на прибыль)		(899 383)	(606 510)
Акцизы и экспортные пошлины		(556 827)	(461 525)
Затраты на геолого-разведочные работы		(3 582)	(12 348)
<b>Операционная прибыль</b>		<b>771 715</b>	<b>506 516</b>
Финансовые доходы	24	19 530	15 151
Финансовые расходы	24	(38 298)	(27 331)
Доля в прибыли компаний, учитываемых по методу долевого участия	11	25 243	16 864
Прибыль (убыток) по курсовым разницам		33 763	(19 948)
Прочие (расходы) доходы	25	(38 934)	32 932
<b>Прибыль до налога на прибыль</b>		<b>773 019</b>	<b>524 184</b>
Текущий налог на прибыль		(137 062)	(99 976)
Отложенный налог на прибыль		(14 855)	(3 786)
<b>Итого расход по налогу на прибыль</b>	26	<b>(151 917)</b>	<b>(103 762)</b>
<b>Чистая прибыль</b>		<b>621 102</b>	<b>420 422</b>
Чистая прибыль, относящаяся к неконтролирующим долям		(1 928)	(1 617)
<b>Чистая прибыль, относящаяся к акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ»</b>		<b>619 174</b>	<b>418 805</b>

**Прочий совокупный доход (расход), за вычетом налога на прибыль**

Статьи, которые могут быть впоследствии реклассифицированы в состав прибылей и убытков:

Курсовые разницы от пересчета зарубежных операций	172 037	2 626
Статьи, не подлежащие впоследствии реклассификации в состав прибылей и убытков:		
Изменение справедливой стоимости финансовых активов, отражаемых в составе прочего совокупного дохода	(2 393)	(2 180)
Переоценка чистого обязательства / актива пенсионного плана с установленными выплатами	21	(196)
<b>Прочий совокупный доход (расход)</b>	<b>169 448</b>	<b>(1 879)</b>
<b>Общий совокупный доход</b>	<b>790 550</b>	<b>418 543</b>
Общий совокупный доход, относящийся к неконтролирующим долям	(1 912)	(1 650)
<b>Общий совокупный доход, относящийся к акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ»</b>	<b>788 638</b>	<b>416 893</b>

**Прибыль на одну обыкновенную акцию, относящаяся к  
акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ» (в российских рублях):**

базовая прибыль	22	874,47	589,14
разводненная прибыль		865,19	589,14

Прилагаемые примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Консолидированный отчет об изменениях в капитале**  
**(в миллионах российских рублей)**

	Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Прочие резервы	Нераспределенная прибыль	Итого акционерный капитал ПАО «ЛУКОЙЛ»	Неконтролирующая доля	Итого капитал
<b>31 декабря 2017</b>	<b>1 151</b>	<b>(251 089)</b>	<b>129 641</b>	<b>27 090</b>	<b>3 576 158</b>	<b>3 482 951</b>	<b>7 448</b>	<b>3 490 399</b>
Эффект от применения МСФО 9, за вычетом налога	-	-	-	-	(6 831)	(6 831)	-	(6 831)
1 января 2018	1 151	(251 089)	129 641	27 090	3 569 327	3 476 120	7 448	3 483 568
Чистая прибыль	-	-	-	-	619 174	619 174	1 928	621 102
Прочий совокупный доход	-	-	-	169 464	-	169 464	(16)	169 448
<b>Общий совокупный доход</b>				<b>169 464</b>	<b>619 174</b>	<b>788 638</b>	<b>1 912</b>	<b>790 550</b>
Дивиденды по обыкновенным акциям	-	-	-	-	(158 635)	(158 635)	-	(158 635)
Приобретение акций	-	(62 916)	-	-	-	(62 916)	-	(62 916)
Программа вознаграждения на основе акций с расчетами долевыми инструментами	-	-	-	-	22 284	22 284	-	22 284
Уменьшение уставного капитала	(136)	179 195	(90 537)	-	(88 522)	-	-	-
Изменения в неконтролирующей доле	-	-	69	-	-	69	(1 394)	(1 325)
<b>31 декабря 2018</b>	<b>1 015</b>	<b>(134 810)</b>	<b>39 173</b>	<b>196 554</b>	<b>3 963 628</b>	<b>4 065 560</b>	<b>7 966</b>	<b>4 073 526</b>
<b>31 декабря 2016</b>	<b>1 151</b>	<b>(241 615)</b>	<b>129 514</b>	<b>28 975</b>	<b>3 302 855</b>	<b>3 220 880</b>	<b>6 784</b>	<b>3 227 664</b>
Чистая прибыль	-	-	-	-	418 805	418 805	1 617	420 422
Прочий совокупный доход (расход)	-	-	-	(1 885)	(27)	(1 912)	33	(1 879)
<b>Общий совокупный доход (расход)</b>				<b>(1 885)</b>	<b>418 778</b>	<b>416 893</b>	<b>1 650</b>	<b>418 543</b>
Дивиденды по обыкновенным акциям	-	-	-	-	(145 475)	(145 475)	-	(145 475)
Приобретение акций	-	(9 474)	-	-	-	(9 474)	-	(9 474)
Изменения в неконтролирующей доле	-	-	127	-	-	127	(986)	(859)
<b>31 декабря 2017</b>	<b>1 151</b>	<b>(251 089)</b>	<b>129 641</b>	<b>27 090</b>	<b>3 576 158</b>	<b>3 482 951</b>	<b>7 448</b>	<b>3 490 399</b>

Прилагаемые примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»****Консолидированный отчет о движении денежных средств  
(в миллионах российских рублей)**

	Примечание	2018	2017
<b>Движение денежных средств от операционной деятельности</b>			
<b>Чистая прибыль, относящаяся к акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ»</b>		<b>619 174</b>	<b>418 805</b>
Корректировки по неденежным статьям:			
Износ и амортизация		343 085	325 054
Доля в прибыли компаний, учитываемых по методу долевого участия, за минусом полученных дивидендов		(17 956)	(7 401)
Списание затрат по сухим скважинам		1 667	9 445
Убыток (прибыль) от выбытия и обесценения активов		26 061	(39 351)
Налог на прибыль		151 917	103 762
Неденежный убыток по курсовым разницам		(33 041)	20 917
Финансовые доходы		(19 530)	(15 151)
Финансовые расходы		38 298	27 331
Резерв под ожидаемые кредитные убытки		(949)	6 139
Программа вознаграждения на основе акций с расчетами долевыми инструментами		31 359	-
Прочие, нетто		6 083	4 020
Изменения в активах и обязательствах, относящихся к основной деятельности:			
Дебиторская задолженность		23 877	(84 055)
Запасы		71 565	(9 350)
Кредиторская задолженность		(92 508)	27 720
Прочие налоги		(8 460)	21 538
Прочие краткосрочные активы и обязательства		(28 066)	19 164
Платежи по налогу на прибыль		(133 064)	(88 323)
Дивиденды полученные		7 527	7 907
Проценты полученные		19 612	10 319
<b>Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>		<b>1 006 651</b>	<b>758 490</b>
<b>Движение денежных средств от инвестиционной деятельности</b>			
Приобретение лицензий		(153)	(612)
Капитальные затраты		(451 526)	(511 496)
Поступления от реализации основных средств		4 765	1 649
Приобретение финансовых активов		(7 535)	(5 926)
Поступления от реализации финансовых активов		36 309	12 309
Реализация дочерних компаний, без учета выбывших денежных средств		-	80 939
Реализация долей в зависимых компаниях		-	957
Приобретение дочерних компаний, без учета приобретенных денежных средств		-	(7 391)
Приобретение долей в зависимых компаниях		(2 252)	(3 715)
<b>Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>		<b>(420 392)</b>	<b>(433 286)</b>
<b>Движение денежных средств от финансовой деятельности</b>			
Поступление краткосрочных кредитов и займов		19 502	9 526
Погашение краткосрочных кредитов и займов		(10 909)	(7 575)
Поступление долгосрочных кредитов и займов		39 786	68 049
Погашение долгосрочных кредитов и займов		(256 771)	(127 606)
Проценты уплаченные		(39 921)	(38 872)
Дивиденды, выплаченные по акциям Компании		(158 370)	(138 810)
Дивиденды, выплаченные держателям неконтролирующих долей		(1 995)	(2 689)
Финансирование, полученное от держателей неконтролирующих долей		118	31
Приобретение акций Компании		(59 993)	(9 474)
Продажа неконтролирующих долей		4	30
<b>Приобретение неконтролирующих долей</b>		-	(5)
<b>Чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности</b>		<b>(468 549)</b>	<b>(247 395)</b>
Влияние изменений валютных курсов на величину денежных средств и их эквивалентов		44 550	(8 786)
<b>Чистое увеличение денежных средств и их эквивалентов</b>		<b>162 260</b>	<b>69 023</b>
Денежные средства и их эквиваленты на начало года		330 390	261 367
<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец года</b>	6	<b>492 650</b>	<b>330 390</b>

Прилагаемые примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 1. Общие сведения**

Основными видами деятельности ПАО «ЛУКОЙЛ» (далее – Компания) и его дочерних компаний (вместе – Группа) являются разведка, добыча, переработка и реализация нефти и нефтепродуктов. Компания является материнской компанией вертикально интегрированной группы предприятий.

Группа была учреждена в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 17 ноября 1992 г. № 1403. Согласно этому Указу Правительство Российской Федерации 5 апреля 1993 г. передало Компании 51% голосующих акций пятнадцати компаний. В соответствии с постановлением Правительства РФ от 1 сентября 1995 г. № 861 в течение 1995 г. Группе были переданы акции еще девяти компаний. Начиная с 1995 г. Группа осуществила программу обмена акций в целях доведения доли собственного участия в уставном капитале каждой из этих двадцати четырех компаний до 100%.

С момента образования Группы до настоящего времени ее состав значительно расширился за счет объединения долей собственности, приобретения новых компаний, развития новых видов деятельности.

***Условия хозяйственной и экономической деятельности***

Данная консолидированная финансовая отчетность отражает оценку руководством Компании возможного влияния существующих условий хозяйствования в странах, в которых Группа осуществляет свои операции, на результаты ее деятельности и ее финансовое положение. Фактическое влияние будущих условий хозяйствования может отличаться от оценок, которые дало им руководство.

**Примечание 2. Основа подготовки отчетности**

***Заявление о соответствии***

Данная консолидированная финансовая отчетность подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (далее – МСФО).

Настоящая консолидированная финансовая отчетность была подготовлена в соответствии с принципом оценки по первоначальной стоимости, за исключением отдельных активов и обязательств, отраженных по справедливой стоимости.

Консолидированная финансовая отчетность была утверждена к выпуску Президентом Компании 4 марта 2019 г.

***Функциональная валюта и валюта представления отчетности***

Функциональной валютой каждой консолидируемой компании Группы является валюта основной экономической среды, в которой эта компания осуществляет свою деятельность. Руководство Группы проанализировало факторы, влияющие на определение функциональной валюты, и определило функциональную валюту для каждой компании Группы. Для большинства из них такой валютой является национальная валюта. Функциональной валютой Компании является российский рубль.

Валютой представления отчетности Группы является российский рубль. Финансовая информация, представленная в российских рублях, была округлена до ближайшего миллиона, если не указано иное.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»  
Примечания к Консолидированной финансовой отчетности  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 2. Основа подготовки отчетности (продолжение)**

Для компаний Группы, функциональная валюта которых отличается от валюты представления отчетности Группы, активы и обязательства пересчитываются по курсу, действующему на конец отчетного периода, данные о доходах и расходах – по курсам, приближенным к фактическим курсам, действовавшим на дату совершения операций. Курсовые разницы, возникшие в результате такого пересчета, отражаются в составе прочего совокупного дохода.

**Примечание 3. Основные принципы учетной политики**

***Принципы консолидации***

В настоящую консолидированную финансовую отчетность включены данные о финансовом положении и результатах деятельности Компании, а также контролируемых ею дочерних компаний. Компания обладает контролем над другой компанией в том случае, если она подвергается рискам, связанным с переменным доходом от участия в этой компании, или имеет право на получение такого дохода, а также возможность влиять на доход при помощи осуществления своих полномочий в отношении данной компании.

Инвестиции в компании, на операционную и финансовую деятельность которых Группа оказывает значительное влияние (подразумевающее владение от 20 до 50%), но которые не контролирует, учитываются по методу долевого участия. К таким инвестициям относятся доли Группы в зависимых компаниях и совместных предприятиях, а также вложения в компаниях, где Группа имеет большинство голосов, но не осуществляет контроль. Зависимыми являются те компании, в которых Группа имеет значительное влияние, однако не имеет контроля или совместного контроля над финансовыми и операционными решениями. Совместное предприятие – это вид совместной деятельности, в которой Группа имеет совместный контроль над финансовыми или операционными решениями, посредством которого имеет права на чистые активы в совместной деятельности.

Доля в зависимых компаниях и совместных предприятиях первоначально признается по стоимости приобретения, которая увеличивается на сумму непосредственно относящихся к сделке затрат. Консолидированная финансовая отчетность включает долю Группы в прибылях и убытках и прочем совокупном доходе в компаниях,ываемых по методу долевого участия, после поправок для сопоставления с учетной политикой Группы с момента приобретения значительного влияния или совместного контроля до момента его прекращения. Когда доля Группы в убытках превышает стоимость вложения в компанию, учитываемую по методу долевого участия, балансовая стоимость инвестиций, включая долгосрочные инвестиции, уменьшается до нуля, а дополнительные убытки признаются только в той мере, в какой Группа приняла на себя обязательство или совершила платежи от имени этой компании.

Доля Группы в совместных операциях отражается в консолидированной финансовой отчетности пропорционально ее доле в активах, обязательствах, доходах и расходах. Совместная операция – это вид совместной деятельности, который предполагает наличие у сторон, обладающих совместным контролем над финансовыми или операционными решениями, прав на активы и ответственности по обязательствам, связанным с данной деятельностью.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 3. Основные принципы учетной политики (продолжение)**

***Сделки по объединению бизнеса***

Для каждой сделки по объединению бизнеса на дату приобретения Группа оценивает гудвил следующим образом:

- справедливая стоимость переданного возмещения; плюс
- сумма признанной неконтролирующей доли в приобретаемой компании; плюс
- справедливая стоимость уже имеющейся доли в капитале приобретенной компании, если сделка по объединению бизнеса осуществлялась поэтапно; минус
- нетто-величина признанных сумм (как правило, справедливая стоимость) идентифицируемых приобретенных активов за вычетом принятых обязательств.

Если эта разница является отрицательной величиной, то доход от выгодного приобретения сразу признается в составе прибыли или убытка за период. В состав переданного возмещения не включаются суммы, относящиеся к урегулированию предыдущих сделок. Такие суммы в общем случае признаются в составе прибыли или убытка за период.

Любое условное возмещение признается по справедливой стоимости на дату приобретения. Если условное возмещение классифицируется как часть капитала, то его величина впоследствии не переоценивается, а его выплата также отражается как изменение капитала. В противном случае изменения справедливой стоимости условного возмещения признаются в составе прибыли или убытка за период.

***Неконтролирующие доли***

Неконтролирующая доля оценивается как пропорциональная часть справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов приобретаемой компании на дату приобретения.

Изменения доли Группы в дочерней компании, не приводящие к потере контроля, учитываются как изменение капитала.

***Операции, исключаемые (элиминируемые) при консолидации***

При подготовке консолидированной финансовой отчетности все внутригрупповые остатки и операции, а также нереализованные доходы и расходы от внутригрупповых операций элиминируются. Нереализованная прибыль по операциям с компаниями, учтываемыми по методу долевого участия, исключается за счет уменьшения стоимости инвестиций в пределах доли участия Группы в соответствующей компании. Нереализованные убытки элиминируются в том же порядке, что и нереализованная прибыль, но лишь до той степени, пока они не являются свидетельством обесценения.

***Иностранные валюты***

***Операции в иностранной валюте***

Операции в иностранной валюте пересчитываются в соответствующие функциональные валюты компаний Группы по курсам на дату совершения этих операций. Монетарные активы и обязательства, выраженные в иностранной валюте, пересчитываются в функциональную валюту по обменному курсу, действующему на эту дату.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»  
Примечания к Консолидированной финансовой отчетности  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 3. Основные принципы учетной политики (продолжение)**

Положительная или отрицательная курсовая разница по монетарным статьям представляет собой разницу между амортизированной стоимостью соответствующей статьи в функциональной валюте на начало отчетного периода, скорректированной на проценты, начисленные по эффективной ставке процента, и платежи за отчетный период, и амортизированной стоимостью этой статьи в иностранной валюте, пересчитанной по обменному курсу на конец отчетного периода. Немонетарные активы и обязательства, выраженные в иностранной валюте и оцениваемые по справедливой стоимости, пересчитываются в функциональную валюту по курсу на дату определения справедливой стоимости. Немонетарные статьи, которые оцениваются исходя из первоначальной стоимости в иностранной валюте, пересчитываются по курсу на дату совершения операции. Курсовые разницы, возникающие при пересчете, признаются в составе прибыли или убытка за период, за исключением разниц, которые возникают при пересчете долевых инструментов, классифицированных в категорию финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, которые признаются в составе прочего совокупного дохода.

***Зарубежные операции***

Активы и обязательства зарубежных компаний, включая гудвил и суммы корректировок до справедливой стоимости при приобретении, пересчитываются в валюту представления отчетности по курсам на отчетную дату. Доходы и расходы зарубежных компаний пересчитываются в валюту представления отчетности по курсу на дату совершения соответствующих операций. Курсовые разницы признаются в составе прочего совокупного дохода и отражаются как часть капитала по статье резерва накопленных курсовых разниц при пересчете из других валют. Однако если зарубежная компания не является 100%-ным дочерним предприятием Группы, то часть этих курсовых разниц относится в соответствующей пропорции на неконтролирующую долю. При выбытии зарубежной компании, в результате которого Группа утрачивает контроль, значительное влияние или совместный контроль, соответствующая сумма, отраженная в резерве накопленных курсовых разниц при пересчете из других валют, реклассифицируется в состав прибыли или убытка за период как часть прибыли или убытка от выбытия данной компании. В случае, когда Группа отчуждает лишь часть своей инвестиции в зарубежную компанию, являющуюся дочерним обществом, сохранив при этом контроль над ней, часть резерва накопленных курсовых разниц при пересчете из другой валюты перераспределяется на неконтролирующую долю в соответствующей пропорции. Когда Группа отчуждает лишь часть своей инвестиции в ассоциированное или совместное предприятие, находящееся за рубежом, и сохраняет при этом значительное влияние или совместный контроль, соответствующая пропорциональная часть резерва накопленных курсовых разниц реклассифицируется в состав прибыли или убытка за период. В случае, когда Группа не ожидает и не планирует в ближайшем будущем осуществить расчеты по монетарной статье, подлежащей получению или выплате зарубежной компании, положительные и отрицательные курсовые разницы, возникающие в отношении такой статьи, формируют часть чистой инвестиции в зарубежную компанию. Соответственно, они признаются в составе прочего совокупного дохода и представляются как часть капитала по статье резерва накопленных курсовых разниц при пересчете из других валют.

***Выручка***

Выручка признается в момент, когда покупатель получает контроль над товарами и услугами. Как правило, контроль переходит к покупателю в момент перехода права собственности, при условии, что риски и выгоды владения принимаются покупателем и у покупателя возникла обязанность произвести оплату.

Выручка включает акциз на продажу нефтепродуктов и экспортные пошлины на нефть и нефтепродукты.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 3. Основные принципы учетной политики (продолжение)**

Выручка от добычи нефти и природного газа, в которой Группа имеет долю с другими производителями, признается на основе доли Группы и условий соответствующих договоров о разделе продукции.

Выручка от торговых операций, осуществляемых в неденежной форме, признается по справедливой стоимости реализованных нефти и нефтепродуктов. Если справедливая стоимость неденежного возмещения не может быть обоснованно оценена, возмещение должно быть оценено косвенно, на основании цены обособленной продажи товаров или услуг, обещанных покупателю в обмен на возмещение.

***Денежные средства и их эквиваленты***

Денежные средства и их эквиваленты включают все высоколиквидные финансовые вложения со сроком погашения не более трех месяцев с даты их выпуска.

***Финансовые активы***

Группа классифицирует непроизводные финансовые активы по следующим категориям: оцениваемые по амортизированной стоимости, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход и оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

Финансовый актив оценивается по амортизированной стоимости, если выполняются оба следующих условия:

- финансовый актив удерживается в рамках бизнес-модели, целью которой является удержание финансовых активов для получения предусмотренных договором денежных потоков;
- договорные условия финансового актива обусловливают получение в указанные даты денежных потоков, являющихся исключительно платежами в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга.

Финансовый актив оценивается по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, если выполняются оба следующих условия:

- финансовый актив удерживается в рамках бизнес-модели, цель которой достигается как путем получения предусмотренных договором денежных потоков, так и путем продажи финансовых активов;
- договорные условия финансового актива обусловливают получение в указанные даты денежных потоков, являющихся исключительно платежами в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга.

Финансовый актив оценивается по справедливой стоимости через прибыль или убыток, за исключением случаев, когда он оценивается по амортизированной стоимости или по справедливой стоимости через прочий совокупный доход. Однако организация при первоначальном признании определенных инвестиций в долевые инструменты, которые в противном случае оценивались бы по справедливой стоимости через прибыль или убыток, может по собственному усмотрению принять решение, без права его последующей отмены, представлять последующие изменения их справедливой стоимости в составе прочего совокупного дохода.

Группа первоначально признает в качестве финансового актива займы и дебиторскую задолженность на дату их возникновения, а долговые ценные бумаги – на дату их приобретения. Первоначальное признание всех прочих финансовых активов осуществляется на дату заключения сделки, в результате которой Группа становится стороной договора.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»  
Примечания к Консолидированной финансовой отчетности  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 3. Основные принципы учетной политики (продолжение)**

Группа прекращает признание финансового актива в тот момент, когда истекает срок действия договорных прав на потоки денежных средств от этого финансового актива, либо когда Группа передает свои права на получение предусмотренных договором потоков денежных средств по этому финансовому активу в результате сделки, в которой другая сторона получает практически все риски и выгоды, связанные с владением этим финансовым активом. Любое участие в переданном финансовом активе, возникшее или оставшееся у Группы, признается в качестве отдельного актива или обязательства.

***Непроизводные финансовые обязательства***

Группа классифицирует непроизводные финансовые обязательства в категорию прочих финансовых обязательств. Такие финансовые обязательства при первоначальном признании оцениваются по справедливой стоимости за вычетом непосредственно относящихся к сделке затрат. После первоначального признания эти финансовые обязательства оцениваются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной ставки процента. К прочим финансовым обязательствам относятся кредиты и займы, банковские овердрафты, торговая и прочая кредиторская задолженность.

Группа прекращает признание финансового обязательства в тот момент, когда исполняются или аннулируются ее обязанности по соответствующему договору или истекает срок его действия.

***Производные финансовые инструменты***

Группа использует различные производные финансовые инструменты для хеджирования ценных рисков. Производные финансовые инструменты первоначально отражаются по справедливой стоимости на дату заключения соответствующего контракта, и впоследствии переоцениваются по справедливой стоимости. Реализованные и нереализованные прибыли или убытки отражаются свернуто в составе прибыли или убытка. Специальный метод учета операций хеджирования не используется.

***Запасы***

Запасы отражаются по наименьшей из двух величин: первоначальной стоимости или чистой стоимости продажи. Первоначальная стоимость запасов включает затраты на их приобретение, производство или переработку, а также прочие затраты на доставку. В стоимость запасов собственного производства также включается соответствующая доля производственных накладных расходов. Чистая цена продажи представляет собой предполагаемую цену продажи запасов в ходе обычной деятельности предприятия, за вычетом расчетных затрат на завершение производства запасов и на их продажу.

Списание готовой продукции отражается с использованием метода ФИФО («первое поступление – первый отпуск»), списание прочих категорий запасов – с использованием метода средневзвешенной стоимости.

***Основные средства***

Объекты основных средств учитываются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения. Стоимость основных средств наиболее существенных дочерних обществ была определена на основании их справедливой стоимости по состоянию на 1 января 2014 г. – дату перехода Группы на МСФО.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 3. Основные принципы учетной политики (продолжение)**

При учете затрат, связанных с разведкой и оценкой, Группа применяет метод результативных затрат. В соответствии с ним все затраты, связанные с деятельностью по разведке и оценке, капитализируются и учитываются в размере фактических расходов за вычетом обесценения, если таковое было, в качестве объектов незавершенного строительства до момента обнаружения запасов нефти и газа с коммерческой целесообразностью извлечения или принятия решения об их отсутствии в ходе осуществления программы бурения. Если техническая осуществимость и коммерческая целесообразность добывчи минеральных ресурсов подтверждены, то активы, связанные с разведкой и оценкой, подлежат реклассификации в основные средства. Перед реклассификацией эти активы должны быть протестированы на обесценение, а выявленный при этом убыток от обесценения – списан на финансовый результат. При установлении факта безуспешной разведочной и оценочной деятельности соответствующие активы, связанные с разведкой и оценкой, подлежат списанию на расходы.

Износ и амортизация капитализированных затрат на приобретение нефте- и газодобывающих основных средств начисляются по методу единицы произведенной продукции на основе данных о доказанных запасах, а капитализированных затрат на разведку и разработку месторождений – на основе данных о доказанных разбуренных запасах.

Износ капитализированных затрат по рисковому сервисному контракту на добывчу нефти и газа начисляется с использованием коэффициента амортизации, рассчитанного как отношение стоимости причитающейся по контракту добытой нефти за период к общей сумме капитализированных затрат, подлежащих возмещению.

Износ активов, непосредственно не связанных с добывающей деятельностью, начисляется с использованием линейного метода в течение предполагаемого срока полезного использования указанных активов, который составляет:

здания и сооружения	5–40 лет
машины и оборудование	3–20 лет

Методы амортизации и ожидаемые сроки полезного использования основных средств анализируются по состоянию на каждую отчетную дату и корректируются в случае необходимости.

Производственные и накладные расходы относятся на затраты по мере их возникновения.

Кроме строительства активов производственного назначения, некоторые компании Группы осуществляют также строительство и содержание объектов социального назначения для нужд местного населения. Активы социального назначения капитализируются только в том объеме, который предполагает получение Группой в будущем экономической выгоды от их использования. В случае их капитализации износ начисляется в течение предполагаемого срока их полезного использования.

**Обесценение стоимости долгосрочных нефинансовых активов**

Балансовая стоимость долгосрочных нефинансовых активов Группы, кроме запасов и отложенных налоговых активов, анализируется на каждую отчетную дату для того, чтобы определить, существуют ли признаки их обесценения. При наличии любого такого признака рассчитывается возмешаемая стоимость соответствующего актива. В отношении гудвила и тех нематериальных активов, которые имеют неопределенный срок полезного использования или еще не готовы к использованию, возмешаемая стоимость рассчитывается каждый год в одно и то же время.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»  
Примечания к Консолидированной финансовой отчетности  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 3. Основные принципы учетной политики (продолжение)**

Для целей проведения проверки на предмет обесценения активы, которые не могут быть проверены по отдельности, объединяются в наименьшую группу (единицу), которая генерирует денежные потоки (далее – ЕГДП) в результате продолжающегося использования соответствующих активов, в значительной степени независимые от потоков, генерируемых другими активами.

При условии выполнения ограничения касательно того, что уровень тестирования не может быть выше уровня операционных сегментов, для целей проверки на предмет обесценения гудвила те ЕГДП, на которые был распределен гудвил, объединяются таким образом, чтобы проверка на предмет обесценения проводилась на самом нижнем уровне, на котором гудвил отслеживается для целей внутренней отчетности. Гудвил, приобретенный в сделке по объединению бизнеса, распределяется на группы ЕГДП, которые, как ожидается, выигрывают от эффекта синергии при таком объединении бизнеса. Корпоративные активы Группы не генерируют отдельные денежные потоки и ими пользуются более одной ЕГДП. Стоимость корпоративных активов распределяется между ЕГДП на обоснованной и последовательной основе, их проверка на обесценение осуществляется в рамках тестирования той ЕГДП, на которую был распределен соответствующий корпоративный актив. Возмещаемая стоимость актива или ЕГДП представляет собой наибольшую из двух величин: ценности использования этого актива (этой единицы) и его (ее) справедливой стоимости за вычетом расходов на продажу. При расчете ценности использования ожидаемые в будущем денежные потоки дисконтируются до их приведенной стоимости с использованием налоговой ставки дисконтирования, отражающей текущую рыночную оценку временной стоимости денег и риски, специфичные для данного актива или ЕГДП.

Убытки от обесценения признаются в случаях, когда балансовая стоимость актива или ЕГДП, к которой этот актив относится, превышает его возмещаемую стоимость. Убытки от обесценения признаются в составе прибыли или убытка за период. Убытки от обесценения ЕГДП сначала относятся на уменьшение балансовой стоимости гудвила, распределенного на соответствующую ЕГДП (или группу ЕГДП), а затем пропорционально на уменьшение балансовой стоимости других активов в составе этой ЕГДП (группы ЕГДП).

Существенные основные средства, относящиеся к недоказанным запасам, проходят тест на обесценение по объектно на регулярной основе. Выявленное обесценение списывается на расходы.

Убыток от обесценения гудвила не восстанавливается. В отношении прочих активов на каждую отчетную дату проводится анализ убытка от их обесценения, признанного в прошлых периодах. Суммы, списанные на убытки от обесценения, восстанавливаются в том случае, если произошли изменения в оценках, использованных при расчете возмещаемой величины. Убыток от обесценения восстанавливается только в пределах суммы, позволяющей восстановить стоимость активов до их балансовой стоимости, по которой они бы отражались (за вычетом накопленных сумм амортизации), если бы не был признан убыток от обесценения.

**Обязательства, связанные с окончанием использования активов**

Группа отражает приведенную стоимость расчетных будущих расходов, связанных с ликвидацией, демонтажом и прочим выбытием долгосрочных материальных активов, в момент возникновения обязательств. Одновременно в том же размере производится увеличение балансовой стоимости соответствующего долгосрочного актива. Впоследствии обязательства увеличиваются в связи с приближением срока их исполнения, а соответствующий данному обязательству актив амортизируется аналогично долгосрочному активу, подлежащему ликвидации, демонтажу или прочему выбытию. Изменения оценочных значений обязательств, связанных с окончанием использования активов, происходят в результате изменения стоимости и сроков ликвидации или изменения ставок дисконтирования и отражаются в составе стоимости основных средств в текущем периоде.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 3. Основные принципы учетной политики (продолжение)**

***Активы, предназначенные для продажи***

Активы, предназначенные для продажи, отражаются в отчете о финансовом положении отдельной статьей, учитываются по наименьшей из балансовой и справедливой стоимостей за минусом расходов по продаже и не амортизируются. При этом активы и обязательства, относящиеся к группе активов, предназначенной для продажи, отражаются в оборотных активах и краткосрочных обязательствах консолидированного отчета о финансовом положении как активы и обязательства для продажи.

***Налог на прибыль***

Активы и обязательства по отложенному налогу на прибыль признаются в отношении налоговых последствий будущих периодов, связанных с временными разницами между балансовой стоимостью активов и обязательств для целей консолидированного отчета о финансовом положении и их соответствующими базами для целей налогообложения. Однако в отличие от отложенных налоговых обязательств отложенные налоговые активы признаются только в той мере, в какой существует высокая вероятность получения налогооблагаемой прибыли, против которой могут быть реализованы указанные вычитаемые временные разницы. Аналогично отложенный налоговый актив признается в отношении неиспользованных налоговых убытков в том случае, если вероятность получения в будущем налогооблагаемой прибыли является высокой. В конце каждого отчетного периода предусмотрена последующая оценка реализуемости отложенных налоговых активов (как признанных, так и непризнанных). В случае наличия ранее не признанных отложенных налоговых активов, которые на момент оценки стали отвечать критериям признания, связанным с высокой вероятностью получения будущей налогооблагаемой прибыли, такие активы признаются в той мере, в какой вероятность получения будущей налогооблагаемой прибыли, против которой эти активы могут быть возмещены, становится высокой.

Величина активов и обязательств по отложенному налогу на прибыль определяется исходя из законодательно установленных ставок налогов, которые предположительно будут применяться к налогооблагаемому доходу на протяжении тех периодов, в течение которых предполагается восстановить эти временные разницы, возместить стоимость активов и погасить обязательства. Изменения величины активов и обязательств по отложенному налогу на прибыль, обусловленные изменением налоговых ставок, отражаются в составе прибыли или убытка в том периоде, в котором указанные ставки были законодательно утверждены.

***Вознаграждения работникам***

***Программы с установленными выплатами***

Программа с установленными выплатами представляет собой программу вознаграждений работникам по окончании их трудовой деятельности на предприятии, отличную от программы с установленными взносами. Нетто-величина обязательства Группы в отношении пенсионных программ с установленными выплатами рассчитывается отдельно по каждой программе путем оценки сумм будущих выплат, право на которые работники заработали в текущем и прошлых периодах. Определенные таким образом суммы дисконтируются до их приведенной величины и при этом справедливая стоимость любых активов программы вычитается. В качестве ставки дисконтирования обязательств используется рыночная доходность на конец отчетного периода государственных облигаций, срок погашения которых приблизительно равен сроку действия соответствующих обязательств Группы и которые выражены в той же валюте, в которой ожидается выплата этих вознаграждений.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»  
Примечания к Консолидированной финансовой отчетности  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 3. Основные принципы учетной политики (продолжение)**

Данные расчеты производятся ежегодно квалифицированным актуарием. Когда в результате проведенных расчетов для Группы получается потенциальный актив, признанный актив ограничивается приведенной (дисконтированной) величиной экономических выгод, доступных в форме будущего возврата средств из соответствующей программы либо в форме снижения сумм будущих взносов в эту программу. При расчете приведенной (дисконтированной) величины экономических выгод учитываются все требования по обеспечению минимальной суммы финансирования, применимые к любой из программ Группы. Экономическая выгода считается доступной Группе, если Группа может ее реализовать в течение срока действия соответствующей программы или при осуществлении окончательных расчетов по обязательствам программы.

Переоценки чистого обязательства программы с установленными выплатами, включающие актуарные прибыли и убытки, доход на активы программы (за исключением процентов) и эффект применения предельной величины активов (за исключением процентов при их наличии), признаются немедленно в составе прочего совокупного дохода. Группа определяет чистую величину процентных расходов (доходов) на чистое обязательство (актив) программы за период путем применения ставки дисконтирования, используемой для оценки обязательства программы с установленными выплатами на начало годового периода, к чистому обязательству (активу) программы на эту дату с учетом каких-либо изменений чистого обязательства (актива) программы за период в результате взносов и выплат. Чистая величина процентов и прочие расходы, относящиеся к программам с установленными выплатами, признаются в составе прибыли или убытка.

В случае изменения выплат в рамках программы или ее секвестра возникшее изменение в выплатах, относящееся к услугам прошлых периодов, или прибыль или убыток от секвестра признаются немедленно в составе прибыли или убытка. Группа признает прибыль или убыток от расчета по обязательствам программы, когда этот расчет происходит.

***Собственные акции, выкупленные у акционеров***

Выкуп компаниями Группы акций Компании отражается по фактической стоимости приобретения в разделе акционерного капитала. Разрешенные к выпуску акции включают собственные акции, выкупленные у акционеров. Акции, находящиеся в обращении, не включают в себя собственные акции, выкупленные у акционеров.

***Прибыль на акцию***

Базовая прибыль на акцию рассчитывается путем деления чистой прибыли, подлежащей распределению среди держателей обыкновенных акций Компании, на средневзвешенное количество обыкновенных акций, находящихся в обращении в течение отчетного периода. Равноденная прибыль на акцию рассчитывается путем корректировки величины чистой прибыли, подлежащей распределению среди держателей обыкновенных акций Компании, и средневзвешенного количества обыкновенных акций в обращении на разводняющий эффект всех потенциальных обыкновенных акций, к которым относятся конвертируемые долговые обязательства и опционы на акции, предоставленные работникам.

***Оценочные и условные обязательства***

На дату составления консолидированной финансовой отчетности возможно существование определенных оценочных и условных обязательств, возникших в результате прошлых событий, которые могут привести к убыткам для Группы. Возможность возникновения или невозникновения таких убытков зависит от того, произойдет или не произойдет то или иное событие в будущем.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 3. Основные принципы учетной политики (продолжение)**

Обязательства Группы с высокой степенью вероятности возникновения убытков подлежат признанию в консолидированной финансовой отчетности в качестве оценочных обязательств. Обязательства Группы, степень неопределенности которых такова, что не выполняются условия их признания в качестве оценочного обязательства, признаются условными обязательствами. Условные обязательства в учете не признаются, а информация о них раскрывается в примечаниях к консолидированной финансовой отчетности при условии, что вероятность выбытия каких-либо ресурсов для урегулирования данного обязательства не является маловероятной. Если вероятность выбытия каких-либо ресурсов является маловероятной, то информация о таких условных обязательствах обычно не раскрывается.

***Расходы на природоохранные мероприятия***

Предполагаемые расходы, связанные с выполнением обязательств по восстановлению окружающей среды, обычно признаются не позднее срока составления технико-экономического обоснования на проведение таких работ. Группа производит начисление расходов, связанных с выполнением обязательств по восстановлению окружающей среды, в тех случаях, когда имеется высокая вероятность их возникновения и их величина поддается определению. Подобные начисления корректируются по мере поступления дополнительной информации или изменения обстоятельств.

***Платежи, основанные на стоимости акций***

Группа отражает обязательства по платежам сотрудникам, основанным на стоимости акций, по справедливой стоимости на дату введения программы и на каждую отчетную дату. Расходы признаются в течение соответствующего периода до момента возникновения права на получение вознаграждения. Платежи сотрудникам, основанные на стоимости акций и включенные в состав капитала, оцениваются по справедливой стоимости на дату введения программы и относятся на расходы в течение соответствующего периода до момента возникновения права на получение вознаграждения.

***Изменения в учетной политике***

Принятая учетная политика соответствует учетной политике, применявшейся в предыдущем отчетном году, за исключением изменений вступивших в силу 1 января 2018 г. в результате применения новых стандартов МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями» и МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты».

***Учетная политика, применяемая до 1 января 2018 года***

***Выручка***

До 1 января 2018 г. Группа признавала выручку на момент перехода к покупателю прав собственности на продукцию, когда риски и выгоды владения принимаются покупателем, а цена является фиксированной или может быть определена.

***Финансовые активы***

До 1 января 2018 г. Группа классифицировала непроизводные финансовые активы по следующим категориям: финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка; финансовые активы, удерживаемые до погашения; займы и дебиторская задолженность, а также финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»  
Примечания к Консолидированной финансовой отчетности  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 3. Основные принципы учетной политики (продолжение)**

Группа определяла финансовые активы в категорию инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка, в тех случаях, когда она управляла такими инвестициями и принимала решения об их покупке или продаже исходя из их справедливой стоимости в соответствии с задокументированной стратегией управления рисками или инвестиционной стратегией. Затраты, непосредственно относящиеся к сделке, признавались в составе прибыли или убытка за период в момент возникновения.

Финансовые активы, которые Группа имела намерение и возможность удерживать до срока их погашения, первоначально признавались по справедливой стоимости, которая увеличивалась на сумму непосредственно относящихся к сделке затрат. Впоследствии эти активы оценивались по амортизированной стоимости, рассчитываемой методом эффективной ставки процента, за вычетом убытков от их обесценения.

Займы и дебиторская задолженность первоначально признавались по справедливой стоимости, которая увеличивалась на сумму непосредственно относящихся к сделке затрат. После первоначального признания займы и дебиторская задолженность оценивались по амортизированной стоимости, которая рассчитывалась с использованием метода эффективной ставки процента, за вычетом убытков от их обесценения. Резерв по сомнительным долгам начислялся с учетом степени вероятности погашения дебиторской задолженности.

Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, включали в себя активы, которые не были классифицированы ни в одну из вышеперечисленных категорий, а также финансовые активы, специально приобретенные для продажи. При первоначальном признании такие активы оценивались по справедливой стоимости, которая увеличивалась на сумму непосредственно относящихся к сделке затрат. После первоначального признания они оценивались по справедливой стоимости, изменения которой, отличные от убытков от обесценения и курсовых разниц по долговым инструментам, имеющимся в наличии для продажи, признавались в составе прочего совокупного дохода в составе капитала. В момент прекращения признания финансового актива накопленная в составе капитала сумма прибыли или убытка реклассифировалась в состав прибыли или убытка за период.

*Изменения в учетной политике в 2018 году*

Следующие новые стандарты, которые Компания впервые применила в 2018 г., привели к изменениям в учетной политике.

МСФО (IFRS) 15, выпущенный в мае 2014 г., заменил действовавшее ранее руководство по признанию выручки, в том числе МСФО (IAS) 18 «Выручка», МСФО (IAS) 11 «Договоры на строительство» и Разъяснение КРМФО (IFRIC) 13 «Программы лояльности покупателей». Группа применила МСФО (IFRS) 15 ретроспективно с признанием суммарного влияния первоначального применения на дату первоначального применения (то есть, 1 января 2018 г.). Сравнительные данные пересчитаны не были, что соответствует положениям МСФО (IFRS) 15. Применение данного стандарта не оказало существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

МСФО (IFRS) 9, выпущенный в июле 2014 г., заменил существующий МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка». МСФО (IFRS) 9 устанавливает требования по признанию и оценке финансовых активов, финансовых обязательств и некоторых договоров на покупку или продажу нефинансовых объектов. МСФО (IFRS) 9 ввел новый подход к классификации и оценке финансовых активов, отражающий бизнес-модель, используемую для управления этими активами, и характеристики связанных с ними потоков денежных средств.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 3. Основные принципы учетной политики (продолжение)**

Применение новых требований по классификации финансовых активов привело к следующей реклассификации:

- финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, были реклассифицированы в категорию оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход;
- займы и дебиторская задолженность были реклассифицированы в оцениваемые по амортизированной стоимости, за исключением займов, выданных зависимым компаниям в размере 76 млрд руб. и сторонним организациям в размере 9 млрд руб., которые были реклассифицированы в категорию оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

Применение новых требований МСФО (IFRS) 9 по классификации финансовых активов не оказало влияния на балансовую стоимость финансовых активов в результате проведенной реклассификации на 1 января 2018 г.

В отношении обесценения МСФО (IFRS) 9 ввел новую, ориентированную на будущее модель «ожидаемых кредитных убытков», которая заменила модель «понесенных кредитных убытков», установленную МСФО (IAS) 39. Применение МСФО (IFRS) 9 привело к признанию дополнительного резерва под ожидаемые кредитные убытки (с отнесением эффекта на капитал) в размере 6 831 млн руб. за минусом отложенного налога на прибыль по состоянию на 1 января 2018 г. Сравнительные данные пересчитаны не были, что соответствует положениям МСФО (IFRS) 9.

**Примечание 4. Существенные вопросы, требующие профессионального суждения и оценок**

Подготовка консолидированной финансовой отчетности по МСФО требует использования руководством профессиональных суждений, допущений и расчетных оценок, которые влияют на то, как применяются положения учетной политики и в каких суммах отражаются активы, обязательства, доходы и расходы. Фактические результаты могут отличаться от этих оценок.

Допущения и сделанные на их основе расчетные оценки регулярно анализируются на предмет необходимости их изменения. Изменения в расчетных оценках признаются в том отчетном периоде, в котором эти оценки были пересмотрены, и во всех последующих периодах, затронутых указанными изменениями.

Наиболее важные суждения, сформированные в процессе применения положений учетной политики и оказывающие наиболее значительное влияние на суммы, отражаемые в консолидированной финансовой отчетности, включают в себя:

- оценку запасов нефти и газа;
- сроки полезного использования основных средств;
- обесценение внеоборотных активов;
- признание оценочных и условных обязательств.

Оценка запасов нефти и газа, используемая для целей подготовки отчетности, производится в соответствии с положениями Комиссии по ценным бумагам и биржам США. Оценки пересматриваются на ежегодной основе.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»  
Примечания к Консолидированной финансовой отчетности  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 5. Новые стандарты и разъяснения, еще не принятые к использованию**

Ряд новых стандартов, изменений к стандартам и разъяснениям еще не вступили в силу по состоянию на 31 декабря 2018 г. и их требования не учитывались при подготовке данной консолидированной финансовой отчетности. Следующие из указанных стандартов и разъяснений могут оказать потенциальное влияние на финансовые результаты деятельности Группы. Группа планирует принять указанные стандарты и разъяснения к использованию после вступления их в силу.

МСФО (IFRS) 16 «Аренда», выпущенный в январе 2016 г., заменяет существующее руководство в отношении аренды, в том числе МСФО (IAS) 17 «Аренда», Разъяснение КРМФО (IFRIC) 4 «Определение наличия в соглашении признаков аренды», Разъяснение ПКР (SIC) 15 «Операционная аренда – стимулы» и Разъяснение ПКР (SIC) 27 «Определение сущности операций, имеющих юридическую форму аренды». МСФО (IFRS) 16 вступает в силу в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение стандарта для предприятий, которые применяют МСФО (IFRS) 15 на дату первоначального применения МСФО (IFRS) 16 или до нее.

МСФО (IFRS) 16 вводит единую модель учета арендаторами договоров аренды, предполагающую их отражение на балансе арендатора. Согласно этой модели арендатор должен признавать актив в форме права пользования, представляющий собой право использовать базовый актив, и обязательство по аренде, представляющее собой обязанность осуществлять арендные платежи. Предусмотрены необязательные упрощения в отношении краткосрочной аренды и аренды объектов с низкой стоимостью. Для арендодателей правила учета в целом сохраняются – они продолжат классифицировать аренду на финансовую и операционную.

Характер расходов, относящихся к новым активам и обязательствам, отраженным на балансе арендатора, изменится, поскольку Группа будет признавать амортизацию актива в форме права пользования и расходы по процентам по обязательствам по аренде. Ранее Группа признавала расход по операционной аренде линейным методом в течение предполагаемого срока аренды и признавала активы и обязательства только в случае наличия временной разницы между фактическими арендными платежами и признанными расходами.

Группа планирует первоначальное применение МСФО (IFRS) 16 на 1 января 2019 г. с использованием модифицированного ретроспективного подхода. По предварительным оценкам Компании, единовременное увеличение внеоборотных активов и финансовых обязательств по состоянию на 1 января 2019 г. составит 140–200 млрд руб. Суммарный эффект первоначального применения стандарта на 1 января 2019 г. может скорректироваться, поскольку новые принципы учетной политики могут меняться до тех пор, пока Группа не выпустит консолидированную финансовую отчетность, включающую дату первоначального применения.

При применении модифицированного ретроспективного подхода к договорам аренды, ранее классифицированным как договоры операционной аренды в соответствии с МСФО (IAS) 17, арендатор может выбрать для каждого договора аренды, применять при переходе или нет те или иные упрощения практического характера. Группа находится в процессе оценки возможного влияния использования упрощений практического характера.

В июне 2017 года Совет по МСФО выпустил интерпретацию КРМФО (IFRIC) 23 «Неопределенности в сфере налогообложения прибыли». Данная интерпретация разъясняет, что компании должны для целей расчета текущего и отложенного налога применять трактовки налоговых неопределенностей, которые с высокой степенью вероятности будут приняты налоговыми органами. Интерпретация вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или позднее.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

**Примечание 5. Новые стандарты и разъяснения, еще не принятые к использованию  
(продолжение)**

В настоящее время Группа оценивает эффект от начала применения КРМФО (IFRIC) 23 и не ожидает, что эта интерпретация окажет существенное влияние на консолидированную финансовую отчетность.

В марте 2018 года Совет по МСФО выпустил новую редакцию Концептуальных основ финансовой отчетности. В частности, вводятся новые определения активов и обязательств и уточненные определения доходов и расходов. Новая редакция документа вступает в силу для обязательного применения начиная с годовых периодов после 1 января 2020 г. В настоящее время Группа оценивает влияние новой редакции на консолидированную финансовую отчетность и не ожидает, что она окажет на нее существенное влияние.

**Примечание 6. Денежные средства и их эквиваленты**

	<b>31 декабря 2018</b>	<b>31 декабря 2017</b>
Денежные средства в российских рублях	201 073	70 611
Денежные средства в долларах США	264 538	239 405
Денежные средства в евро	18 350	13 490
<u>Денежные средства в прочих иностранных валютах</u>	8 689	6 884
<b>Итого денежные средства и их эквиваленты</b>	<b>492 650</b>	<b>330 390</b>

**Примечание 7. Дебиторская задолженность за минусом резерва под ожидаемые кредитные убытки**

	<b>31 декабря 2018</b>	<b>31 декабря 2017</b>
Торговая дебиторская задолженность (за минусом резервов в размере 23 031 млн руб. и 18 777 млн руб. по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. соответственно)	411 247	393 073
Прочая дебиторская задолженность (за минусом резервов в размере 4 767 млн руб. и 3 182 млн руб. по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. соответственно)	18 698	25 199
<b>Итого дебиторская задолженность за минусом резерва под ожидаемые кредитные убытки</b>	<b>429 945</b>	<b>418 272</b>

**Примечание 8. Запасы**

	<b>31 декабря 2018</b>	<b>31 декабря 2017</b>
Нефть и нефтепродукты	325 563	345 216
Материалы для добычи и бурения	23 128	19 925
Материалы для нефтепереработки	4 084	2 999
<u>Прочие товары, сырье и материалы</u>	28 962	30 046
<b>Итого запасы</b>	<b>381 737</b>	<b>398 186</b>

**Примечание 9. Дебиторская задолженность по налогам**

	<b>31 декабря 2018</b>	<b>31 декабря 2017</b>
Предоплата по налогу на прибыль	12 165	13 543
НДС и акцизы к возмещению	37 832	38 930
Предоплаченные таможенные пошлины	23 093	15 418
Переплата по НДС	18 498	15 655
<u>Дебиторская задолженность по прочим налогам</u>	4 023	3 792
<b>Итого дебиторская задолженность по налогам</b>	<b>95 611</b>	<b>87 338</b>

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

**Примечание 10. Прочие оборотные активы**

	31 декабря 2018	31 декабря 2017
Авансы выданные	19 851	17 487
Расходы будущих периодов	22 139	23 072
Прочие активы	10 346	13 808
<b>Итого прочие оборотные активы</b>	<b>52 336</b>	<b>54 367</b>

**Примечание 11. Инвестиции в зависимые и совместные предприятия**

Балансовая стоимость инвестиций в зависимые и совместные предприятия:

Наименование компании	Страна	Доля участия		31 декабря 2018	31 декабря 2017
		31 декабря 2018	31 декабря 2017		
<i>Совместные предприятия:</i>					
Тенгизшевройл (ТШО)	Казахстан	5,0%	5,0%	121 204	88 390
Каспийский трубопроводный консорциум (КТК)	Казахстан	12,5%	12,5%	39 346	27 282
Южно-Кавказская трубопроводная компания (ЮКТК)	Азербайджан	10,0%	10,0%	34 789	26 965
Прочие				623	474
<i>Зависимые компании:</i>					
Зависимые компании				32 091	21 175
<b>Итого</b>				<b>228 053</b>	<b>164 286</b>

ТШО занимается разработкой углеводородов в Казахстане. Группа классифицирует свою долю в ТШО как совместное предприятие, так как по условиям соглашения обладает правами на чистые активы.

31 декабря 2018	ТШО	КТК	ЮКТК	Прочие	Зависимые компании	Итого
Оборотные активы	187 272	22 601	9 458	3 354	57 928	<b>280 613</b>
Внеоборотные активы	2 390 973	537 226	364 658	1 852	190 463	<b>3 485 172</b>
Краткосрочные обязательства	242 501	129 442	8 303	716	57 173	<b>438 135</b>
Долгосрочные обязательства	692 411	115 621	17 921	3 245	117 117	<b>946 315</b>
Чистые активы (100%)	1 643 333	314 764	347 892	1 245	74 101	<b>2 381 335</b>
<b>Доля в чистых активах</b>	<b>121 204</b>	<b>39 346</b>	<b>34 789</b>	<b>623</b>	<b>32 091</b>	<b>228 053</b>

31 декабря 2017	ТШО	КТК	ЮКТК	Прочие	Зависимые компании	Итого
Оборотные активы	245 662	17 397	5 037	4 319	36 489	<b>308 904</b>
Внеоборотные активы	1 442 065	487 236	287 707	673	163 715	<b>2 381 396</b>
Краткосрочные обязательства	151 856	107 246	9 104	1 248	38 201	<b>307 655</b>
Долгосрочные обязательства	436 143	179 132	13 989	2 797	119 340	<b>751 401</b>
Чистые активы (100%)	1 099 728	218 255	269 651	947	42 663	<b>1 631 244</b>
<b>Доля в чистых активах</b>	<b>88 390</b>	<b>27 282</b>	<b>26 965</b>	<b>474</b>	<b>21 175</b>	<b>164 286</b>

2018	ТШО	КТК	ЮКТК	Прочие	Зависимые компании	Итого
Выручка от реализации	1 080 376	137 675	27 166	8 592	317 802	<b>1 571 611</b>
Чистая прибыль (100%)	364 678	47 238	16 001	1 794	722	<b>430 433</b>
<b>Доля в чистой прибыли</b>	<b>16 097</b>	<b>5 905</b>	<b>1 600</b>	<b>897</b>	<b>744</b>	<b>25 243</b>

## ПАО «ЛУКОЙЛ»

Примечания к Консолидированной финансовой отчетности  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

## Примечание 11. Инвестиции в зависимые и совместные предприятия (продолжение)

2017	ТШО	КТК	ЮКТК	Прочие	Зависимые компании	Итого
Выручка от реализации	783 091	115 836	20 417	8 731	104 705	<b>1 032 780</b>
Чистая прибыль (100%)	240 459	28 478	11 717	1 024	3 395	<b>285 073</b>
Доля в чистой прибыли	10 074	3 560	1 172	512	1 546	<b>16 864</b>

## Примечание 12. Основные средства

	Разведка и добыча	Переработка, торговля и сбыт	Прочие	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>				
31 декабря 2017	3 902 267	1 236 552	72 543	<b>5 211 362</b>
Поступление	365 329	91 676	2 189	<b>459 194</b>
Капитализированные проценты	7 605	-	-	<b>7 605</b>
Выбытие	(37 837)	(14 859)	(1 331)	<b>(54 027)</b>
Изменение в оценке обязательств, связанных с окончанием использования активов	(7 187)	-	-	<b>(7 187)</b>
Курсовые разницы	245 644	60 352	2 465	<b>308 461</b>
Прочее	1 003	22	16	<b>1 041</b>
<b>31 декабря 2018</b>	<b>4 476 824</b>	<b>1 373 743</b>	<b>75 882</b>	<b>5 926 449</b>
<b>Износ и обесценение</b>				
31 декабря 2017	(1 230 717)	(403 445)	(15 617)	<b>(1 649 779)</b>
Износ за период	(247 940)	(94 405)	(3 673)	<b>(346 018)</b>
Обесценение	(11 093)	(634)	-	<b>(11 727)</b>
Выбытие	26 777	7 762	619	<b>35 158</b>
Курсовые разницы	(122 439)	(23 406)	(775)	<b>(146 620)</b>
Прочее	(1 096)	460	66	<b>(570)</b>
<b>31 декабря 2018</b>	<b>(1 586 508)</b>	<b>(513 668)</b>	<b>(19 380)</b>	<b>(2 119 556)</b>
<b>Авансы, выданные на покупку основных средств</b>				
31 декабря 2017	10 732	2 717	133	<b>13 582</b>
<b>31 декабря 2018</b>	<b>5 916</b>	<b>15 669</b>	<b>686</b>	<b>22 271</b>
<b>Балансовая стоимость</b>				
31 декабря 2017	2 682 282	835 824	57 059	<b>3 575 165</b>
<b>31 декабря 2018</b>	<b>2 896 232</b>	<b>875 744</b>	<b>57 188</b>	<b>3 829 164</b>

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

**Примечание 12. Основные средства (продолжение)**

	Разведка и добыча	Переработка, торговля и сбыт	Прочие	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>				
31 декабря 2016	3 478 050	1 155 388	70 186	<b>4 703 624</b>
Поступление	501 892	66 634	2 292	<b>570 818</b>
Приобретение вследствие объединения бизнеса	4 471	5 180	1 067	<b>10 718</b>
Капитализированные проценты	16 487	68	-	<b>16 555</b>
Выбытие	(35 131)	(14 564)	(1 273)	<b>(50 968)</b>
Изменение в оценке обязательств, связанных с окончанием использования активов	(5 901)	-	-	<b>(5 901)</b>
Курсовые разницы	(55 896)	24 797	(634)	<b>(31 733)</b>
Прочее	(1 705)	(951)	905	<b>(1 751)</b>
<b>31 декабря 2017</b>	<b>3 902 267</b>	<b>1 236 552</b>	<b>72 543</b>	<b>5 211 362</b>
<b>Износ и обесценение</b>				
31 декабря 2016	(1 058 116)	(307 641)	(11 794)	<b>(1 377 551)</b>
Износ за период	(218 460)	(94 681)	(3 557)	<b>(316 698)</b>
Обесценение	(22 382)	(3 241)	-	<b>(25 623)</b>
Восстановление обесценения	24 193	-	-	<b>24 193</b>
Выбытие	15 603	10 205	353	<b>26 161</b>
Курсовые разницы	28 968	(8 846)	163	<b>20 285</b>
Прочее	(523)	759	(782)	<b>(546)</b>
<b>31 декабря 2017</b>	<b>(1 230 717)</b>	<b>(403 445)</b>	<b>(15 617)</b>	<b>(1 649 779)</b>
<b>Авансы, выданные на покупку основных средств</b>				
31 декабря 2016	64 764	486	43	<b>65 293</b>
<b>31 декабря 2017</b>	<b>10 732</b>	<b>2 717</b>	<b>133</b>	<b>13 582</b>
<b>Балансовая стоимость</b>				
31 декабря 2016	2 484 698	848 233	58 435	<b>3 391 366</b>
<b>31 декабря 2017</b>	<b>2 682 282</b>	<b>835 824</b>	<b>57 059</b>	<b>3 575 165</b>

Сумма незавершенного капитального строительства в составе основных средств составила 335 312 млн руб. и 514 886 млн руб. по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. соответственно.

**Активы, связанные с разведкой и оценкой**

	2018	2017
1 января	86 134	69 829
Капитализированные расходы	31 770	34 266
Реклассификация в активы на стадии разработки	(3 962)	(8 627)
Списание на расходы	(9 103)	(10 030)
Курсовые разницы	3 657	(510)
Прочие движения	(1 391)	1 206
<b>31 декабря</b>	<b>107 105</b>	<b>86 134</b>

Компания проводит ежегодный тест на обесценение своих активов. Тест основан на геологических моделях и программах развития, которые пересматриваются не реже одного раза в год.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 12. Основные средства (продолжение)**

Во втором квартале 2018 г. Компания признала убыток от обесценения активов сегмента разведки и добычи в России в сумме 5 010 млн руб. В результате проведенного теста, в четвертом квартале 2018 г. Компания признала убыток от обесценения активов сегмента разведки и добычи в России в сумме 5 117 млн руб., сегмента разведки и добычи за рубежом в сумме 966 млн руб., а также сегмента переработки, торговли и сбыта в сумме 634 млн руб.

Возмещаемая стоимость обесцененных в 2018 г. ЕГДП в сумме 4 330 млн руб. была определена как ценность использования, равная приведенной стоимости будущих денежных потоков. При расчете ценности использования применялись следующие ставки дисконтирования: для активов сегмента разведки и добычи в России – 8,7%, для активов сегмента переработки, торговли и сбыта в России – от 12,8 до 15,6%.

В результате проведенного теста в 2017 г. Компания признала убыток от обесценения активов сегмента разведки и добычи в России в сумме 20 886 млн руб., сегмента разведки и добычи за рубежом в сумме 1 496 млн руб., а также сегмента переработки, торговли и сбыта в России в сумме 2 219 млн руб.

Возмещаемая стоимость обесцененных в 2017 г. ЕГДП в сумме 41 026 млн руб. была определена как ценность использования, равная приведенной стоимости будущих денежных потоков. При расчете ценности использования применялись следующие ставки дисконтирования: для активов сегмента разведки и добычи в России – 8,5%, для активов сегмента переработки, торговли и сбыта в России – от 11,3 до 15%.

В 2017 г. Компания отразила восстановление ранее признанного обесценения в размере 24 193 млн руб., которое преимущественно связано с улучшением экономических параметров ряда добывающих проектов в Западной Сибири и Европейской части России в сумме 22 202 млн руб. Приведенная стоимость будущих денежных потоков по восстановленному обесценению составила 63 815 млн руб.

Восстановление обесценения и убыток от обесценения отражаются в составе статьи «Прочие доходы (расходы)» консолидированного отчета о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе.

Для целей проведения теста на обесценение на 31 декабря 2018 г. были использованы следующие цены нефти сорта Brent: 71,5 долл. США за барр. в 2019–2021 гг., 73,0 долл. США за барр. в 2022–2024 гг., 75,0 долл. США за барр. в 2025–2027 гг. и 77,0 долл. США за барр. в 2028 г. и последующие годы.

Снижение на 10% наших оценок цен на нефть и газ на конец года, основанных на консенсус-прогнозах, может привести к дополнительному обесценению активов, которое в основном относится к нашим международным проектам в области разведки и добычи и в совокупности может быть существенным. Однако, учитывая значительную неопределенность в отношении других допущений, которые могли бы измениться в связи со снижением прогнозных цен на 10%, представляется невозможным оценить вероятный эффект изменений по таким допущениям.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

**Примечание 13. Прочие долгосрочные финансовые активы**

	31 декабря 2018	31 декабря 2017
<b>Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход</b>		
Долевые инструменты	3 388	5 106
<b>Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости</b>		
Долгосрочные займы выданные	19 468	69 840
Долгосрочная дебиторская задолженность	2 469	4 680
Прочие финансовые активы	102	91
<b>Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток</b>		
Долгосрочные займы выданные	57 064	-
Прочие финансовые активы	77	-
<b>Итого прочие долгосрочные финансовые активы</b>	<b>82 568</b>	<b>79 717</b>

**Примечание 14. Гудвил и прочие нематериальные активы**

	Самостоятельно созданное программное обеспечение	Прочие самостоятельно созданные НМА	Приобретенные НМА	Гудвил	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>					
31 декабря 2017	16 413	2 968	48 335	32 247	<b>99 963</b>
Поступление в результате внутренних разработок	673	1 596	-	-	<b>2 269</b>
Поступление	-	-	4 021	269	<b>4 290</b>
Выбытие	(286)	(11)	(3 496)	-	<b>(3 793)</b>
Курсовые разницы	209	4	1 364	3 438	<b>5 015</b>
Прочее	705	(1 019)	72	(273)	<b>(515)</b>
<b>31 декабря 2018</b>	<b>17 714</b>	<b>3 538</b>	<b>50 296</b>	<b>35 681</b>	<b>107 229</b>
<b>Износ и обесценение</b>					
31 декабря 2017	(13 282)	(699)	(34 792)	(9 886)	<b>(58 659)</b>
Износ за период	(1 044)	(308)	(4 756)	-	<b>(6 108)</b>
Выбытие	280	10	1 950	-	<b>2 240</b>
Курсовые разницы	(196)	(4)	(1 174)	(1 832)	<b>(3 206)</b>
Прочее	-	-	269	-	<b>269</b>
<b>31 декабря 2018</b>	<b>(14 242)</b>	<b>(1 001)</b>	<b>(38 503)</b>	<b>(11 718)</b>	<b>(65 464)</b>
<b>Балансовая стоимость</b>					
31 декабря 2017	3 131	2 269	13 543	22 361	<b>41 304</b>
<b>31 декабря 2018</b>	<b>3 472</b>	<b>2 537</b>	<b>11 793</b>	<b>23 963</b>	<b>41 765</b>

## ПАО «ЛУКОЙЛ»

Примечания к Консолидированной финансовой отчетности  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

## Примечание 14. Гудвил и прочие нематериальные активы (продолжение)

	Самостоятельно созданное программное обеспечение	Прочие самостоятельно созданные НМА	Приобретенные НМА	Гудвил	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>					
31 декабря 2016	16 384	2 359	46 419	30 701	<b>95 863</b>
Поступление в результате внутренних разработок	634	610	-	-	<b>1 244</b>
Приобретение вследствие объединения бизнеса	-	-	16	-	<b>16</b>
Поступление	-	-	4 028	-	<b>4 028</b>
Выбытие	(580)	(4)	(1 114)	-	<b>(1 698)</b>
Курсовые разницы	(55)	(1)	(989)	1 546	<b>501</b>
Прочее	30	4	(25)	-	<b>9</b>
<b>31 декабря 2017</b>	<b>16 413</b>	<b>2 968</b>	<b>48 335</b>	<b>32 247</b>	<b>99 963</b>
<b>Износ и обесценение</b>					
31 декабря 2016	(12 665)	(460)	(30 473)	(9 131)	<b>(52 729)</b>
Износ за период	(1 267)	(237)	(5 886)	-	<b>(7 390)</b>
Обесценение	-	-	(22)	-	<b>(22)</b>
Выбытие	580	3	824	-	<b>1 407</b>
Курсовые разницы	68	-	647	(755)	<b>(40)</b>
Прочее	2	(5)	118	-	<b>115</b>
<b>31 декабря 2017</b>	<b>(13 282)</b>	<b>(699)</b>	<b>(34 792)</b>	<b>(9 886)</b>	<b>(58 659)</b>
<b>Балансовая стоимость</b>					
31 декабря 2016	3 719	1 899	15 946	21 570	<b>43 134</b>
<b>31 декабря 2017</b>	<b>3 131</b>	<b>2 269</b>	<b>13 543</b>	<b>22 361</b>	<b>41 304</b>

Гудвил был протестирован на предмет обесценения, и обесценение гудвила не было выявлено.

## Примечание 15. Кредиторская задолженность

	31 декабря 2018	31 декабря 2017
Торговая кредиторская задолженность	477 444	508 078
Прочая кредиторская задолженность	69 684	51 899
<b>Итого кредиторская задолженность</b>	<b>547 128</b>	<b>559 977</b>

## Примечание 16. Краткосрочные кредиты и займы и текущая часть долгосрочной задолженности

	31 декабря 2018	31 декабря 2017
Краткосрочные кредиты и займы от сторонних организаций	20 885	15 499
Краткосрочные кредиты и займы от связанных сторон	7 843	3 170
Текущая часть долгосрочной задолженности	70 897	110 044
<b>Итого краткосрочные кредиты и займы и текущая часть долгосрочной задолженности</b>	<b>99 625</b>	<b>128 713</b>

Краткосрочные кредиты и займы от сторонних организаций включают 15 541 млн руб. и 5 235 млн руб., подлежащих уплате в долларах США, а также 5 344 млн руб. и 10 264 млн руб., подлежащих уплате в прочих валютах, по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. соответственно. Средневзвешенная процентная ставка по краткосрочным кредитам и займам от сторонних организаций по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. составляла 9,83% и 11,30% годовых соответственно. Около 3% от суммы задолженности по краткосрочным кредитам и займам от сторонних организаций по состоянию на 31 декабря 2018 г. обеспечено запасами.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**

**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

**Примечание 17. Долгосрочная задолженность по кредитам и займам**

	31 декабря 2018	31 декабря 2017
Долгосрочные кредиты и займы от сторонних организаций	161 314	244 000
Неконвертируемые облигации в долларах США со ставкой 3,416% и сроком погашения в 2018 г.	-	86 384
Неконвертируемые облигации в долларах США со ставкой 7,250% и сроком погашения в 2019 г.	41 584	34 466
Неконвертируемые облигации в долларах США со ставкой 6,125% и сроком погашения в 2020 г.	69 385	57 506
Неконвертируемые облигации в долларах США со ставкой 6,656% и сроком погашения в 2022 г.	34 663	28 748
Неконвертируемые облигации в долларах США со ставкой 4,563% и сроком погашения в 2023 г.	104 079	86 274
Неконвертируемые облигации в долларах США со ставкой 4,750% и сроком погашения в 2026 г.	69 321	57 467
Долгосрочные обязательства по аренде	25 973	2 846
Общая сумма долгосрочной задолженности	506 319	597 691
Текущая часть долгосрочной задолженности	(70 897)	(110 044)
<b>Итого долгосрочная задолженность по кредитам и займам</b>	<b>435 422</b>	<b>487 647</b>

**Долгосрочные кредиты и займы**

Долгосрочные кредиты и займы от сторонних организаций включают 137 439 млн руб. и 194 251 млн руб., подлежащих уплате в долларах США, а также 23 875 млн руб. и 49 749 млн руб., подлежащих уплате в евро, по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. соответственно. Данные кредиты и займы имеют сроки погашения от 2019 до 2028 гг. Средневзвешенная процентная ставка по долгосрочным кредитам и займам от сторонних организаций по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. составляла 4,87% и 4,33% годовых соответственно. Часть долгосрочных кредитов и займов содержит финансовые ковенанты, выполнение которых обеспечивается Группой. Около 46% от суммы задолженности по долгосрочным кредитам и займам от сторонних организаций по состоянию на 31 декабря 2018 г. обеспечено акциями зависимой компании, экспортными поставками и основными средствами.

**Неконвертируемые облигации в долларах США**

В ноябре 2016 г. компания Группы осуществила выпуск облигаций на сумму 1 млрд долл. США (69,5 млрд руб.). Облигации выпущены на срок 10 лет со ставкой купона в размере 4,750% годовых. Облигации были размещены по номинальной стоимости и имеют полугодовой купон.

В апреле 2013 г. компания Группы выпустила два транша неконвертируемых облигаций общей стоимостью 3 млрд долл. США (208,4 млрд руб.). Первый транш стоимостью 1,5 млрд долл. США (104,2 млрд руб.) был размещен со сроком погашения 5 лет и купонной доходностью 3,416% годовых. Второй транш стоимостью 1,5 млрд долл. США (104,2 млрд руб.) был размещен со сроком погашения 10 лет и купонной доходностью 4,563% годовых. Оба транша были размещены по номинальной стоимости и имеют полугодовой купон. В апреле 2018 г. компания Группы погасила облигации первого транша в соответствии с условиями выпуска.

В ноябре 2010 г. компания Группы выпустила два транша неконвертируемых облигаций общей стоимостью 1 млрд долл. США (69,5 млрд руб.) со сроком погашения 10 лет и купонной доходностью 6,125% годовых. Первый транш стоимостью 800 млн долл. США (55,6 млрд руб.) был размещен по цене 99,081% от номинальной стоимости облигаций с итоговой доходностью 6,250%. Второй транш стоимостью 200 млн долл. США (13,9 млрд руб.) был размещен по цене 102,44% от номинальной стоимости облигаций с итоговой доходностью 5,80%. Все облигации имеют полугодовой купон.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

**Примечание 17. Долгосрочная задолженность по кредитам и займам (продолжение)**

В ноябре 2009 г. компания Группы выпустила два транша неконвертируемых облигаций общей стоимостью 1,5 млрд долл. США (104,2 млрд руб.). Первый транш стоимостью 900 млн долл. США (62,5 млрд руб.) с купонной доходностью 6,375% годовых был размещен со сроком погашения 5 лет по цене 99,474% от номинальной стоимости облигаций с итоговой доходностью 6,500%. Второй транш стоимостью 600 млн долл. США (41,7 млрд руб.) с купонной доходностью 7,250% годовых был размещен со сроком погашения 10 лет по цене 99,127% от номинальной стоимости облигаций с итоговой доходностью 7,375%. Все облигации имеют полугодовой купон. В ноябре 2014 г. компания Группы погасила облигации первого транша в соответствии с условиями выпуска.

В июне 2007 г. компания Группы выпустила два транша неконвертируемых облигаций общей стоимостью 1 млрд долл. США (69,5 млрд руб.). Облигации стоимостью 500 млн долл. США (34,7 млрд руб.) были размещены со сроком погашения 10 лет с купонной доходностью 6,356% годовых. Остальные облигации стоимостью 500 млн долл. США (34,7 млрд руб.) были размещены со сроком погашения 15 лет с купонной доходностью 6,656% годовых. Все облигации были размещены по номинальной стоимости и имеют полугодовой купон. В июне 2017 г. компания Группы погасила облигации первого транша в соответствии с условиями выпуска.

**Сверка обязательств, обусловленных финансовой деятельностью**

	Кредиты и займы	Облигации	Обязатель- ства по финансо- вой аренде	Прочие обязательства	Итого
<b>31 декабря 2017</b>	262 669	350 845	2 846	64 566	<b>680 926</b>
Изменения, обусловленные денежными потоками от финансовой деятельности:					
Поступление краткосрочных кредитов и займов	19 502	-	-	-	<b>19 502</b>
Погашение краткосрочных кредитов и займов	(10 909)	-	-	-	<b>(10 909)</b>
Поступление долгосрочных кредитов и займов	39 786	-	-	-	<b>39 786</b>
Погашение долгосрочных кредитов и займов	(161 568)	(92 648)	(2 555)	-	<b>(256 771)</b>
Проценты уплаченные	-	-	-	(39 921)	<b>(39 921)</b>
Дивиденды, выплаченные по акциям Компании	-	-	-	(158 370)	<b>(158 370)</b>
Всего изменения, обусловленные денежными потоками от финансовой деятельности	(113 189)	(92 648)	(2 555)	(198 291)	<b>(406 683)</b>
Прочее движение:					
Начисление процентов за период	-	-	-	39 053	<b>39 053</b>
Дивиденды, объявленные по акциям Компании	-	-	-	158 635	<b>158 635</b>
Влияние изменений валютных курсов	39 824	60 749	72	1 124	<b>101 769</b>
Прочее движение	738	86	25 610	8 833	<b>35 267</b>
Всего прочее движение	40 562	60 835	25 682	207 645	<b>334 724</b>
<b>31 декабря 2018</b>	<b>190 042</b>	<b>319 032</b>	<b>25 973</b>	<b>73 920</b>	<b>608 967</b>

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

**Примечание 18. Обязательства по налогам**

	<b>31 декабря 2018</b>	<b>31 декабря 2017</b>
Налог на прибыль	11 316	8 963
Налог на добычу полезных ископаемых	46 532	47 175
НДС	34 823	34 147
Акцизы	18 887	17 750
Налог на имущество	4 985	3 652
Прочие налоги	7 431	6 797
<b>Итого задолженность по налогам</b>	<b>123 974</b>	<b>118 484</b>

**Примечание 19. Прочие краткосрочные обязательства**

	<b>31 декабря 2018</b>	<b>31 декабря 2017</b>
Авансы полученные	30 249	27 698
Задолженность по дивидендам	72 103	62 254
Прочее	3 215	3 468
<b>Итого прочие краткосрочные обязательства</b>	<b>105 567</b>	<b>93 420</b>

**Примечание 20. Оценочные обязательства**

Обязательства, связанные с окончанием использования активов	Обязательства по выплате вознаграждения сотрудникам	Обязательства по природоохранным мероприятиям	Пенсионные обязательства	Обязательства по предстоящей оплате отпусков	Прочие оценочные обязательства	Итого
<b>31 декабря 2018</b>	<b>36 424</b>	<b>9 401</b>	<b>4 014</b>	<b>8 910</b>	<b>5 968</b>	<b>21 472</b>
в т.ч.: долгосрочные	36 042	263	1 604	5 916	178	3 920
краткосрочные	382	9 138	2 410	2 994	5 790	17 552
<b>31 декабря 2017</b>	<b>36 668</b>	<b>36 172</b>	<b>4 176</b>	<b>10 367</b>	<b>5 472</b>	<b>13 360</b>
в т.ч.: долгосрочные	36 478	14	1 683	8 292	54	1 441
краткосрочные	190	36 158	2 493	2 075	5 418	11 919
						<b>106 215</b>
						<b>47 962</b>
						<b>58 253</b>

Изменение обязательств, связанных с окончанием использования активов, за 2018 и 2017 гг. составило:

	<b>2018</b>	<b>2017</b>
1 января	36 668	37 460
Создание в течение периода	3 026	4 951
Восстановление обязательства	(220)	(200)
Использование в течение периода	(207)	(1 322)
Приращение дисконтированной суммы с течением времени	2 963	2 687
Изменение ставки дисконтирования	(1 331)	(2 378)
Изменение оценок	(7 405)	(4 073)
Курсовые разницы	2 902	(666)
Прочее	28	209
<b>31 декабря</b>	<b>36 424</b>	<b>36 668</b>

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

**Примечание 21. Пенсионное обеспечение**

Группа финансирует пенсионную программу с установленными выплатами, действие которой распространяется на большую часть персонала Группы. Один вид пенсионной программы рассчитывается исходя из выслуги лет и размера оклада по состоянию на конец 2003 г., а также полученных за период работы наград. Другой вид пенсионной программы рассчитывается пропорционально заработной плате. Данные программы финансируются исключительно из средств компаний Группы. Одновременно с этим работникам предоставляется возможность осуществлять пенсионные накопления с долевым участием Группы (до 4% от годовой заработной платы работника). Управление активами пенсионной программы компаний Группы и выплату пенсий осуществляют АО «Негосударственный пенсионный фонд «Открытие» (ранее – НПФ «ЛУКОЙЛ-ГАРАНТ»). Группа также обеспечивает ряд долгосрочных социальных льгот, в том числе единовременные выплаты в случае смерти работника, в случае потери трудоспособности и по выходу на пенсию. Также производятся выплаты пенсионерам по старости и инвалидности.

В качестве даты оценки пенсионных обязательств Компания использует 31 декабря. Оценка величины пенсионных обязательств Группы по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. производилась независимым актуарием.

В таблице ниже представлено изменение чистых обязательств до учета налогов за 2018 и 2017 гг.

	<b>2018</b>	<b>2017</b>
1 января	10 367	8 049
Компоненты отчета о прибылях и убытках	518	1 009
Компоненты прочего совокупного расхода	228	2 709
Взносы работодателя (предприятий-участников)	(1 451)	(1 702)
Выплаты по программам	(785)	(666)
Корректировка входящего сальдо	33	6
Приобретение	-	119
Прочее	-	843
<b>31 декабря</b>	<b>8 910</b>	<b>10 367</b>

**Примечание 22. Акционерный капитал**

***Обыкновенные акции***

	<b>31 декабря 2018 (тыс. штук)</b>	<b>31 декабря 2017 (тыс. штук)</b>
Разрешенные к выпуску, выпущенные и полностью оплаченные по номинальной стоимости 0,025 руб. за штуку	750 000	850 563
Собственные акции, выкупленные у акционеров	(53 107)	(140 930)
<b>Акции в обращении</b>	<b>696 893</b>	<b>709 633</b>

В соответствии с решением, принятым на внеочередном Общем собрании акционеров 24 августа 2018 г., 1 ноября 2018 г. состоялось погашение 100 563 тыс. обыкновенных акций Компании, в результате чего общее количество выпущенных обыкновенных акций сократилось до 750 млн штук.

Во второй половине 2018 г. в рамках программы обратного выкупа компания Группы приобрела на открытом рынке 12 740 тыс. обыкновенных акций Компании на общую сумму 62 916 млн руб.

***Дивиденды***

На внеочередном Общем собрании акционеров, состоявшемся 3 декабря 2018 г., было принято решение о выплате промежуточных дивидендов за 2018 г. в размере 95,00 рублей на одну обыкновенную акцию.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 22. Акционерный капитал (продолжение)**

На ежегодном Общем собрании акционеров, состоявшемся 21 июня 2018 г., было принято решение о выплате дивидендов за 2017 г. в размере 130,00 рублей на одну обыкновенную акцию. На внеочередном Общем собрании акционеров, состоявшемся 4 декабря 2017 г., было принято решение о выплате промежуточных дивидендов за 2017 г. в размере 85,00 рублей на одну обыкновенную акцию. Таким образом, совокупный размер дивидендов за 2017 г. составил 215,00 рублей на одну обыкновенную акцию.

Задолженность по дивидендам на акции Компании в сумме 70 610 млн руб. и 61 283 млн руб. включена в статью «Прочие краткосрочные обязательства» консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. соответственно.

**Прибыль на одну акцию**

Базовая и разводненная прибыль на одну акцию рассчитана следующим образом:

	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Чистая прибыль, относящаяся к ПАО «ЛУКОЙЛ»	619 174	418 805
Средневзвешенное количество обыкновенных акций	708 059	710 871
Эффект разводнения по программе вознаграждения на основе акций с расчетами долевыми инструментами (тыс. штук)	7 588	-
Средневзвешенное количество обыкновенных акций, находящихся в обращении, при условии разводнения (тыс. штук)	715 647	710 871
Прибыль на одну обыкновенную акцию, относящаяся к ПАО «ЛУКОЙЛ» (в российских рублях):		
базовая прибыль	874,47	589,14
разводненная прибыль	865,19	589,14

**Примечание 23. Затраты на персонал**

Затраты на персонал составили:

	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Оплата труда	135 671	127 851
Отчисления в государственные социальные фонды	32 531	35 387
Начисления по программе вознаграждения	31 300	1 135
<b>Итого затраты на персонал</b>	<b>199 502</b>	<b>164 373</b>

**Примечание 24. Финансовые доходы и расходы**

Финансовые доходы составили:

	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Доход от процентов по депозитам	10 595	5 222
Доход от процентов по выданным займам	6 484	6 715
Прочие финансовые доходы	2 451	3 214
<b>Итого финансовые доходы</b>	<b>19 530</b>	<b>15 151</b>

Финансовые расходы составили:

	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Расходы по процентам	32 191	23 116
Приращение дисконта	2 994	2 705
Прочие финансовые расходы	3 113	1 510
<b>Итого финансовые расходы</b>	<b>38 298</b>	<b>27 331</b>

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 25. Прочие доходы и расходы**

Прочие доходы составили:

	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Прибыль от реализации и выбытия активов	2 919	58 233
Восстановление убытка от обесценения активов	-	28 448
Прочие доходы	18 351	18 176
<b>Итого прочие доходы</b>	<b>21 270</b>	<b>104 857</b>

В конце 2016 г. Компания заключила соглашение с компанией группы «Открытие Холдинг» о продаже 100% доли в АО «Архангельскгеодобыча» (далее – АГД), которое занимается разработкой алмазоносного месторождения им. В.П. Гриба, расположенного в России на территории Архангельской области. Сделка в сумме 1,45 млрд долл. США в рублевом эквиваленте была завершена 24 мая 2017 г. после получения одобрений государственных органов. В результате в 2017 г. Группа отразила прибыль до налога на прибыль в размере 48 млрд руб. по статье «Прочие доходы (расходы)» консолидированного отчета о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе (прибыль после налога на прибыль – 38 млрд руб.).

Прочие расходы составили:

	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Убыток от обесценения активов	11 727	31 386
Убыток от реализации и выбытия активов	17 253	15 944
Расходы на благотворительность	8 785	9 009
Прочие расходы	22 439	15 586
<b>Итого прочие расходы</b>	<b>60 204</b>	<b>71 925</b>

**Примечание 26. Налог на прибыль**

Деятельность Группы в Российской Федерации облагается налогом на прибыль по ставке 20%. В период с 2017 по 2024 гг. включительно федеральная ставка налога на прибыль составит 3,0%, а региональная ставка может варьироваться от 12,5 до 17,0% по усмотрению региональных органов власти. Законодательство предусматривает определенные ограничения на использование пониженной региональной ставки.

Зарубежные операции Группы облагаются налогами по ставкам, определенным юрисдикциями, в которых они были совершены.

В настоящее время ряд компаний Группы в России платит налог на прибыль в составе консолидированной группы налогоплательщиков (далее – КГН). Это позволяет использовать убытки, понесенные отдельными участниками КГН, против прибыли других участников КГН.

Налог на прибыль включает:

	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Текущий налог на прибыль	136 996	97 573
Корректировки налога предыдущих периодов	66	2 403
<b>Итого текущий налог на прибыль</b>	<b>137 062</b>	<b>99 976</b>
<b>Итого отложенный налог на прибыль</b>	<b>14 855</b>	<b>3 786</b>
<b>Итого налог на прибыль</b>	<b>151 917</b>	<b>103 762</b>

Ниже приводится сопоставление величины расходов по налогу на прибыль, рассчитанной с использованием суммарной ставки налога на прибыль по российскому законодательству, применяемой к Компании и равной 20%, с величиной фактических расходов по налогу на прибыль.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

**Примечание 26. Налог на прибыль (продолжение)**

	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Прибыль до налога на прибыль	773 019	524 184
Условная сумма налога на прибыль по установленной в России ставке	154 604	104 837
Увеличение (уменьшение) суммы налога на прибыль вследствие:		
расходов, не уменьшающих налогооблагаемую базу	21 777	14 614
влияния различия налоговых ставок в России и за рубежом	(25 932)	(16 823)
изменения величины признанных вычитаемых временных разниц	1 468	1 134
<b>Итого расход по налогу на прибыль</b>	<b>151 917</b>	<b>103 762</b>

Далее в таблице отражено влияние временных разниц, в результате которых возникли активы и обязательства по отложенному налогу на прибыль.

	<b>31 декабря 2018</b>	<b>31 декабря 2017</b>
Основные средства	8 251	6 666
Запасы	5 972	6 010
Дебиторская задолженность	1 106	922
Кредиторская задолженность и резервы	15 874	10 931
Перенос убытков прошлых периодов	32 989	33 516
Прочее	532	1 483
Всего активы по отложенному налогу на прибыль	64 724	59 528
Зачет налога	(33 683)	(34 400)
<b>Активы по отложенному налогу на прибыль</b>	<b>31 041</b>	<b>25 128</b>
Основные средства	(267 422)	(254 956)
Финансовые вложения	(6 949)	(3 348)
Запасы	(4 748)	(6 187)
Дебиторская задолженность	(10 251)	(5 065)
Кредиторская задолженность и резервы	(902)	(63)
Прочее	(2 247)	(2 761)
Всего обязательства по отложенному налогу на прибыль	(292 519)	(272 380)
Зачет налога	33 683	34 400
<b>Обязательства по отложенному налогу на прибыль</b>	<b>(258 836)</b>	<b>(237 980)</b>
<b>Чистые обязательства по отложенному налогу на прибыль</b>	<b>(227 795)</b>	<b>(212 852)</b>

	<b>31 декабря 2017</b>	<b>Признаны в прибылях и убытках</b>	<b>Приобретения и выбытия</b>	<b>Курсовые разницы и прочее</b>	<b>31 декабря 2018</b>
Основные средства	(248 290)	(8 254)	-	(2 627)	(259 171)
Финансовые вложения	(3 348)	(4 121)	-	520	(6 949)
Запасы	(177)	1 603	-	(202)	1 224
Дебиторская задолженность	(4 143)	(4 083)	-	(919)	(9 145)
Кредиторская задолженность и резервы	10 868	1 912	-	2 192	14 972
Перенос убытков прошлых периодов	33 516	(2 243)	-	1 716	32 989
Прочее	(1 278)	331	-	(768)	(1 715)
<b>Чистые обязательства по отложенному налогу на прибыль</b>	<b>(212 852)</b>	<b>(14 855)</b>	<b>-</b>	<b>(88)</b>	<b>(227 795)</b>

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

**Примечание 26. Налог на прибыль (продолжение)**

	31 декабря 2016	Признаны в прибылях и убытках	Приобретения и выбытия	Курсовые разницы и прочее	31 декабря 2017
Основные средства	(245 169)	(3 194)	(918)	991	(248 290)
Финансовые вложения	(3 452)	94	-	10	(3 348)
Запасы	(2 423)	2 249	-	(3)	(177)
Дебиторская задолженность	(4 003)	(322)	-	182	(4 143)
Кредиторская задолженность и резервы	10 166	389	(2)	315	10 868
Перенос убытков прошлых периодов	35 086	(2 665)	-	1 095	33 516
Прочее	(937)	(337)	3	(7)	(1 278)
<b>Чистые обязательства по отложенному налогу на прибыль</b>	<b>(210 732)</b>	<b>(3 786)</b>	<b>(917)</b>	<b>2 583</b>	<b>(212 852)</b>

Отложенные налоговые активы не были признаны в отношении временных разниц, возникших в отношении следующих статей:

	31 декабря 2018	31 декабря 2017
Основные средства	2 416	2 433
Убытки прошлых периодов	12 695	10 790
Прочее	1 186	1 090
<b>Итого непризнанные отложенные налоговые активы</b>	<b>16 297</b>	<b>14 313</b>

Руководство Компании считает низкой вероятность получения налогооблагаемой прибыли, против которой могли бы быть реализованы указанные вычитаемые временные разницы.

Суммы, признанные в составе прочего совокупного дохода в 2018 г.:

	До налога	Налог	За вычетом налога
Курсовые разницы от пересчета зарубежных операций	172 037	-	172 037
Изменение справедливой стоимости финансовых активов, отражаемых в составе прочего совокупного дохода	(2 393)	-	(2 393)
Переоценка чистого обязательства / актива пенсионного плана с установленными выплатами	(228)	32	(196)
<b>Итого</b>	<b>169 416</b>	<b>32</b>	<b>169 448</b>

Суммы, признанные в составе прочего совокупного дохода в 2017 г.:

	До налога	Налог	За вычетом налога
Курсовые разницы от пересчета зарубежных операций	2 626	-	2 626
Изменение справедливой стоимости финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи	(2 180)	-	(2 180)
Переоценка обязательств / активов по программам с установленными выплатами	(2 709)	384	(2 325)
<b>Итого</b>	<b>(2 263)</b>	<b>384</b>	<b>(1 879)</b>

Нераспределенная прибыль зарубежных дочерних компаний, по которой не создавалось отложенное обязательство по налогу на прибыль, составляла 736 680 млн руб. и 585 547 млн руб. по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. соответственно. Данное обязательство не было признано, поскольку указанные суммы нераспределенной прибыли рассматриваются как постоянные инвестиции, то есть руководство предполагает, что они не будут возвращены в обозримом будущем. Кроме того, Группа контролирует дивидендную политику своих дочерних обществ и может наложить вето на выплату дивидендов.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»  
Примечания к Консолидированной финансовой отчетности  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 26. Налог на прибыль (продолжение)**

Последствия налогообложения в Российской Федерации прибыли контролируемых иностранных компаний в соответствии с действующим налоговым законодательством включены в расчет обязательств по текущему и отложенному налогу на прибыль.

**Примечание 27. Операционная аренда**

По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. компании Группы имели обязательства, относящиеся в основном к операционной аренде морских судов, вагонов-цистерн, резервуарных парков и автозаправочных станций. Обязательства по выплате минимальных платежей по аренде, не подлежащей досрочному погашению, представлены следующим образом:

	<b>31 декабря 2018</b>	<b>31 декабря 2017</b>
Менее года	27 333	24 753
От 1 до 5 лет	61 836	54 917
Свыше 5 лет	93 573	88 277
<b>Итого</b>	<b>182 742</b>	<b>167 947</b>

**Примечание 28. Условные события и обязательства**

**Инвестиционные обязательства**

По состоянию на 31 декабря 2018 г. договорные обязательства Группы по капитальному строительству и приобретению основных средств оцениваются в 473 615 млн руб.

**Страхование**

Рынок страховых услуг в Российской Федерации и в некоторых других регионах деятельности Группы находится на стадии развития. Руководство считает, что Группа имеет достаточное страховое покрытие в части страхования ее основных производственных активов. В отношении ответственности перед третьими сторонами за возмещение ущерба, нанесенного имуществу и окружающей среде в результате аварий, связанных с имуществом Группы или ее деятельностью, Группа имеет страховое покрытие, уровень которого, как правило, выше, чем лимиты, установленные законодательством. Руководство считает, что Группа имеет адекватное страховое покрытие рисков, которые могут оказаться существенное влияние на деятельность Группы и ее финансовое положение.

**Обязательства по природоохранной деятельности**

Компании Группы и предшествовавшие им организации осуществляли свою деятельность в Российской Федерации и других странах в течение многих лет, что привело к возникновению определенных экологических проблем. В настоящее время законодательство по охране окружающей среды в Российской Федерации и других странах, в которых Группа осуществляет свою деятельность, находится в стадии развития, поэтому компании Группы проводят оценку обязательств по природоохранной деятельности по мере изменения законодательства.

Как только размер обязательств компаний Группы определен, расход, связанный с выполнением обязательства, сразу отражается в составе прибыли или убытка. С учетом возможных изменений в законодательстве по охране окружающей среды окончательная величина обязательств по природоохранной деятельности не может быть определена в настоящее время с достаточной степенью достоверности, однако она может оказаться существенной. По мнению руководства, в условиях действующего законодательства у Группы нет каких-либо существенных, не отраженных в консолидированном отчете о финансовом положении обязательств, которые могли бы отрицательно повлиять на результаты хозяйственной деятельности или финансовое положение Группы.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 28. Условные события и обязательства (продолжение)**

***Активы социального назначения***

Компании Группы как в Российской Федерации, так и в других странах выделяют средства на спонсорскую поддержку государственных проектов, объектов местной инфраструктуры и социальное обеспечение своих сотрудников. Такие вложения включают отчисления на строительство, развитие и содержание жилищного фонда, больниц, транспорта, зон отдыха, а также отчисления на прочие социальные нужды. Объем подобного финансирования определяется руководством Группы на регулярной основе и капитализируется или относится на затраты по мере их возникновения.

***Налогообложение***

Налоговая система, существующая в Российской Федерации и на других развивающихся рынках, где Группа осуществляет свою деятельность, является относительно новой и характеризуется значительным числом налогов и часто меняющейся нормативной базой. При этом законы иногда могут содержать нечеткие, противоречивые формулировки, допускающие различное толкование одного и того же вопроса. Как следствие, налоговые органы разных уровней зачастую по-разному трактуют одни и те же положения нормативных документов. Порядок исчисления налогов подлежит проверке со стороны целого ряда регулирующих органов, имеющих право налагать значительные штрафы, начислять и взимать пени и проценты. В Российской Федерации налоговый год остается открытый для проверки налоговыми органами в течение трех последующих календарных лет. Однако в некоторых случаях налоговый год может быть открыт в течение более длительного периода. Последние события в Российской Федерации показали, что налоговые органы занимают все более активную позицию относительно трактовки и применения налогового законодательства. Данные обстоятельства могут создать в Российской Федерации и на других развивающихся рынках, где Группа осуществляет свою деятельность, налоговые риски, которые будут более существенны, чем в странах, где налоговое законодательство развивалось и совершенствовалось в течение длительного периода времени.

Налоговые органы в различных регионах Российской Федерации могут по-разному трактовать одни и те же вопросы налогообложения. Это приводит к тому, что в одних регионах налоговые споры могут быть разрешены в пользу Группы, в других – в пользу налоговых органов. Некоторые вопросы налогообложения регулируются федеральными налоговыми органами, находящимися в Москве.

Группа осуществляет налоговое планирование и принимает управленческие решения на основании действующего законодательства. Налоговые органы регулярно проводят налоговые проверки компаний Группы, что является нормальным в экономических условиях Российской Федерации и других стран бывшего Советского Союза. Периодически налоговые органы пытаются производить начисление существенных дополнительных налоговых обязательств в отношении компаний Группы. Руководство, основываясь на своей трактовке налогового законодательства, считает, что обязательства по налогам отражены в полном объеме. Тем не менее соответствующие регулирующие органы могут по-иному трактовать положения действующего налогового законодательства и последствия этого для консолидированной финансовой отчетности в случае успеха налоговых органов в применении ими своих трактовок могут быть существенными.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»  
Примечания к Консолидированной финансовой отчетности  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 28. Условные события и обязательства (продолжение)**

***Судебные разбирательства***

В июле 2015 г. Прокуратура при Апелляционном суде г. Плоешти (далее – Прокуратура) предъявила генеральному директору и некоторым должностным лицам PETROTEL-LUKOIL S.A., компании Группы, а также LUKOIL Europe Holdings B.V., другой компании Группы, обвинения в умышленной растрате кредитов и отмывании денежных средств. Указанные обвинения касаются периода с 2010 по 2014 гг. 10 мая 2016 г. суд уезда Прахова отменил все меры пресечения, действовавшие в отношении обвиняемых физических лиц. По результатам предварительных слушаний по делу прокурор представил скорректированный расчет суммы ущерба, в соответствии с которым размер ущерба был уменьшен с 2,2 млрд долл. США (152,8 млрд руб.) до 1,5 млрд долл. США (104,2 млрд руб.). В течение 2017 г. была осуществлена экспертиза по всем имеющимся вопросам уголовного дела, итоги которой были приняты судом 12 февраля 2018 г. На заключительном судебном заседании 23 октября 2018 г. суд вынес оправдательный приговор по предъяненным обвинениям в отношении всех обвиняемых, включая генерального директора PETROTEL-LUKOIL S.A., его заместителей, а также в отношении PETROTEL-LUKOIL S.A. и LUKOIL Europe Holdings B.V. В результате со всех активов завода, акций, счетов PETROTEL-LUKOIL S.A., LUKOIL Europe Holdings B.V. сняты все аресты на общую сумму около 1,5 млрд долларов США (104,2 млрд руб.). Данное решение было обжаловано Прокуратурой 1 ноября 2018 г. Ожидается, что апелляция будет рассмотрена в мае – июне 2019 г. Руководство считает, что конечный результат данного разбирательства не окажет существенного негативного влияния на финансовое состояние Группы.

LUKOIL Overseas Karachaganak B.V., компания Группы, наряду с другими подрядными компаниями вовлечена в споры с Республикой Казахстан по вопросу возмещения затрат за 2010–2014 гг. (далее – «Возмещение») и правильности расчета «индекса объективности» (далее – «Индекс») в соответствии с Окончательным соглашением о разделе продукции подрядного участка Караганакского нефтегазоконденсатного месторождения. Поскольку по Возмещению стороны предпринимают усилия для разрешения имеющихся разногласий в ходе переговоров, а по Индексу стороны участвуют в арбитражном разбирательстве, которое находится на начальном этапе, руководство Группы считает суммы предъявленных претензий и любые расчеты сумм возможных убытков по спорам предварительными и не подлежащими раскрытию во избежание влияния на ход арбитража и переговоров и позиции сторон соответственно. В то же время руководство Группы не исключает возможность урегулирования спора по Индексу в ходе переговоров и считает, что конечный результат вышеуказанных разбирательств не окажет существенного негативного влияния на финансовое состояние Группы.

Группа вовлечена в ряд других судебных разбирательств, которые возникают в процессе осуществления ее деятельности. Несмотря на то, что данные разбирательства могут быть связаны с применением существенных санкций в отношении Группы и несут в себе некоторую неопределенность, свойственную любому судебному разбирательству, руководство считает, что их конечный результат не будет иметь существенного негативного влияния на операционные результаты деятельности или финансовое состояние Группы.

***Политическая ситуация***

В июле – сентябре 2014 г. США, ЕС и некоторые другие страны ввели ряд санкций в отношении России, включая определенные секторальные санкции, оказывающие влияние на ряд российских нефтегазовых компаний. США включили Компанию в секторальный санкционный список для целей применения Директивы 4. Директива 4 запрещает компаниям и лицам из США поставлять, экспортirовать и реэкспортirовать, прямо или косвенно, товары и технологии, оказывать услуги (за исключением финансовых услуг), которые могут быть использованы в рамках реализации проектов по разведке и добыче на глубоководном шельфе, шельфе Арктики, а также сланцевой нефти на территории Российской Федерации или на прибрежной зоне, права на которую предъявляет Российская Федерация как на простирающуюся от ее территории.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 28. Условные события и обязательства (продолжение)**

В августе – октябре 2017 г. США расширили данные санкции, распространив их на международные нефтедобывающие проекты, начатые после 29 января 2018 г. в любой части мира, в которых компании, входящие в секторальный санкционный список для целей применения Директивы 4, обладают долей участия более 33% или большинством голосов.

Руководство считает, что указанные санкции не имеют существенного негативного влияния на нефтяные проекты Группы. В то же время Компания продолжает осуществлять мониторинг и оценку потенциальных рисков, связанных с санкциями, на деятельность Группы.

Группа подвержена политическим, экономическим и юридическим рискам в связи с операциями в Ираке. Оценивая эти риски, руководство Группы считает, что они не оказывают существенного негативного влияния на финансовое состояние Группы.

**Примечание 29. Операции со связанными сторонами**

Высшее руководство Компании считает, что у Группы существуют соответствующие процедуры определения и надлежащего раскрытия информации об операциях со связанными сторонами и что Группа раскрыла всю выявленную информацию об отношениях со связанными сторонами, которая представляется значительной. Операции со связанными сторонами по реализации и приобретению нефти и нефтепродуктов осуществлялись в основном с зависимыми компаниями. Прочие финансовые активы в основном представляют собой займы, выданные зависимым компаниям.

Остатки по операциям со связанными сторонами составили:

	<b>31 декабря 2018</b>	<b>31 декабря 2017</b>
Дебиторская задолженность	1 927	10 567
Прочие финансовые активы	64 007	82 288
<b>Итого активы</b>	<b>65 934</b>	<b>92 855</b>
Кредиторская задолженность	13 492	6 696
Займы и кредиты	3 356	3 170
<b>Итого обязательства</b>	<b>16 848</b>	<b>9 866</b>

Операции со связанными сторонами составили:

	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Выручка от реализации нефти и нефтепродуктов	35 325	14 927
Выручка от прочей реализации	4 593	4 055
Приобретение нефти и нефтепродуктов	209 599	86 548
Прочие закупки	9 690	7 388
Поступление от реализации прочих финансовых активов, нетто	18 749	6 948
Поступление (погашение) кредитов и займов, нетто	23	(798)

В течение 2017 г. компания Группы приобрела у связанной стороны 3 300 000 акций Компании за 9 474 млн руб.

*Компенсации старшему руководящему персоналу*

К старшему руководящему персоналу Компании отнесены члены Совета директоров и Правления. Вознаграждение старшему руководящему персоналу, включающее заработную плату, премии и прочие выплаты, за 2018 и 2017 гг. составило 1 518 млн руб. и 1 588 млн руб. соответственно.

Кроме того, в 2018 г. в отношении старшего руководящего персонала Компании был начислен резерв по новой программе вознаграждения (информация о которой раскрыта в Примечании 30 «Программа вознаграждения») в размере 3 137 млн руб.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»  
Примечания к Консолидированной финансовой отчетности  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 30. Программа вознаграждения**

С 2013 по 2017 гг. в Компании действовала программа по вознаграждению определенных членов руководства. Эта программа предусматривала распределение условно закрепляемых акций и выплату вознаграждения, состоящую из двух частей. Первая – ежегодная выплата вознаграждения, основанная на количестве условно закрепляемых акций и сумме дивидендов на одну акцию, утвержденных акционерами. Выплата этого вознаграждения зависела от выполнения Группой определенных ключевых показателей деятельности на ежегодной основе. Вторая часть вознаграждения была основана на росте курса акций Компании в период с 2013 по 2017 гг. и предусматривала право на его получение в декабре 2017 г. Количество условно закрепляемых акций составляло около 19 млн штук.

По первой части программы Группа признавала обязательство, определенное на основе ожидаемых дивидендов и количества условно закрепленных акций. Вторая часть программы также была классифицирована как обязательство. Справедливая стоимость данной программы на дату ее введения была определена в сумме 7,6 млрд руб. и была рассчитана с использованием модели опционного ценообразования Блэка-Шоулза-Мертона. В расчете справедливой стоимости были использованы: безрисковая процентная ставка, равная 6,50% годовых; ожидаемая дивидендная доходность, равная 4,09% годовых; срок до окончания программы – пять лет; фактор волатильности, равный 16,10%. Ожидаемый фактор волатильности был определен на основе данных исторической волатильности акций Компании в течение семилетнего периода до января 2013 г. Все расчеты по данной программе завершены.

В конце декабря 2017 г. Компания представила новую программу по вознаграждению определенных членов руководства и ключевого персонала на основе около 40 млн акций Компании на период с 2018 по 2022 гг., которая была реализована в июле 2018 г. и классифицирована как программа вознаграждения на основе акций с расчетами долевыми инструментами.

Справедливая стоимость программы была определена на дату предоставления прав в размере 156,8 млрд руб. с учетом принципов прогнозирования модели Монте-Карло и не подлежит дальнейшей корректировке. В расчете справедливой стоимости были использованы: спот-цена акции Компании на дату предоставления прав в размере 4 355 руб., скидка за отсутствие ликвидности в размере 9,95%, безрисковая процентная ставка, равная 7,50% годовых; ожидаемая дивидендная доходность, равная 4,99% годовых; срок до окончания программы – пять лет; фактор волатильности, равный 25,68%. Ожидаемый фактор волатильности был определен на основе данных исторической волатильности акций Компании в течение пятилетнего периода. Переход прав на акции зависит от выполнения требуемого периода оказания услуг, определенных показателей эффективности и увеличения стоимости акций. Группа планирует признавать расходы по программе равномерно в течение периода действия программы.

Расходы Группы по программам вознаграждения составили 31 300 млн руб. и 1 135 млн руб. за 2018 и 2017 гг. соответственно.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

**Примечание 31. Сегментная информация**

Группа определила следующие сегменты деятельности – «Разведка и добыча», «Переработка, торговля и сбыт», «Корпоративный центр и прочее». Сегменты были определены на основе различий в характере деятельности в них. Результаты деятельности по установленным сегментам регулярно оцениваются руководством Группы.

К сегменту «Разведка и добыча» относятся компании геологоразведки, разработки и добычи углеводородов, в основном нефти. В сегмент «Переработка, торговля и сбыт» включены компании, перерабатывающие нефть в нефтепродукты, покупающие, реализующие и транспортирующие нефть и нефтепродукты, перерабатывающие и реализующие продукцию нефтехимии, генерирующие тепло- и электроэнергию, а также сбытовые и соответствующие сервисные компании. В сегмент «Корпоративный центр и прочее» включена деятельность Компании, а также прочих компаний, чья деятельность не является основной для Группы.

Географические сегменты были определены исходя из регионов деятельности и включают два сегмента – «Россия» и «За рубежом».

Операционный доход является дополнительным финансовым показателем, не предусмотренным МСФО, который используется руководством для оценки деятельности сегментов. Операционный доход определяется как чистая прибыль до вычета финансовых доходов и расходов, расходов по налогу на прибыль, износа и амортизации.

**Операционные сегменты**

2018	Разведка и добыча	Переработка, торговля и сбыт	Корпоративный центр и прочее	Исключения	Итого
Выручка от реализации					
Сторонние организации	247 657	7 763 810	24 422	-	8 035 889
Межсегментная деятельность	2 143 810	70 529	46 639	(2 260 978)	-
Итого выручка от реализации	2 391 467	7 834 339	71 061	(2 260 978)	8 035 889
Операционные расходы	273 012	243 214	19 554	(71 313)	464 467
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	38 559	127 089	61 733	(34 948)	192 433
Чистая прибыль (чистый убыток)	508 401	156 805	(28 401)	(17 631)	619 174
Операционный доход	888 816	291 947	(26 458)	(21 361)	1 132 944
Расход по налогу на прибыль					(151 917)
Финансовые доходы					19 530
Финансовые расходы					(38 298)
Износ и амортизация					(343 085)
Чистая прибыль, относящаяся к акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ»					619 174

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

**Примечание 31. Сегментная информация (продолжение)**

<b>2017</b>	<b>Разведка и добыча</b>	<b>Переработка, торговля и сбыт</b>	<b>Корпоративный центр и прочее</b>	<b>Исключения</b>	<b>Итого</b>
Выручка от реализации					
Сторонние организации	160 780	5 745 957	29 968	-	5 936 705
Межсегментная деятельность	1 553 442	71 140	45 522	(1 670 104)	-
<b>Итого выручка от реализации</b>	<b>1 714 222</b>	<b>5 817 097</b>	<b>75 490</b>	<b>(1 670 104)</b>	<b>5 936 705</b>
Операционные расходы	265 911	235 052	21 432	(65 630)	456 765
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	48 671	129 902	25 496	(38 738)	165 331
Чистая прибыль	269 670	135 102	15 466	(1 433)	418 805
Операционный доход	560 861	267 412	31 081	447	859 801
Расход по налогу на прибыль					(103 762)
Финансовые доходы					15 151
Финансовые расходы					(27 331)
Износ и амортизация					(325 054)
Чистая прибыль, относящаяся к акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ»					418 805

**Географические сегменты**

	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Реализация нефти на территории России	47 508	37 525
Экспорт нефти и реализация нефти зарубежными дочерними компаниями	2 666 156	1 641 238
Реализация нефтепродуктов на территории России	938 092	776 002
Экспорт нефтепродуктов и реализация нефтепродуктов зарубежными дочерними компаниями	3 961 784	3 144 226
Реализация продуктов нефтехимии в России	46 085	34 451
Экспорт продуктов нефтехимии и реализация продуктов нефтехимии зарубежными дочерними компаниями	67 682	48 187
Реализация газа в России	33 352	31 109
Реализация газа зарубежными дочерними компаниями	112 990	54 611
Реализация энергии и связанных услуг в России	54 353	61 028
Реализация энергии и связанных услуг зарубежными дочерними компаниями	15 600	12 884
Прочая реализация на территории России	46 127	45 727
Прочая реализация на экспорт и прочая реализация зарубежными дочерними компаниями	46 160	49 717
<b>Итого выручка от реализации</b>	<b>8 035 889</b>	<b>5 936 705</b>

<b>2018</b>	<b>Россия</b>	<b>За рубежом</b>	<b>Исключения</b>	<b>Итого</b>
Выручка от реализации				
Сторонние организации	1 269 047	6 766 842	-	8 035 889
Межсегментная деятельность	1 621 187	3 270	(1 624 457)	-
<b>Итого выручка от реализации</b>	<b>2 890 234</b>	<b>6 770 112</b>	<b>(1 624 457)</b>	<b>8 035 889</b>
Операционные расходы	333 749	129 515	1 203	464 467
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	96 486	99 755	(3 808)	192 433
Чистая прибыль	588 479	50 433	(19 738)	619 174
Операционный доход	956 807	193 166	(17 029)	1 132 944

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

**Примечание 31. Сегментная информация (продолжение)**

2017	Россия	За рубежом	Исключения	Итого
Выручка от реализации				
Сторонние организации	1 064 086	4 872 619	-	5 936 705
Межсегментная деятельность	1 197 440	3 713	(1 201 153)	-
<b>Итого выручка от реализации</b>	<b>2 261 526</b>	<b>4 876 332</b>	<b>(1 201 153)</b>	<b>5 936 705</b>
Операционные расходы	333 178	117 467	6 120	456 765
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	97 804	72 724	(5 197)	165 331
Чистая прибыль	381 351	40 411	(2 957)	418 805
<b>Операционный доход</b>	<b>706 878</b>	<b>155 649</b>	<b>(2 726)</b>	<b>859 801</b>

В сегменте «За рубежом» Группа имеет наиболее значительные суммы выручки в Швейцарии, США и Сингапуре.

	2018	2017
Выручка от реализации		
в Швейцарии	3 739 647	2 755 567
в США	922 045	572 264
в Сингапуре	684 276	457 913

Эти суммы отнесены к отдельным странам на основе страны регистрации дочерних компаний, которые произвели данные продажи.

**Примечание 32. Дочерние общества**

Список наиболее крупных дочерних обществ Группы:

Название	Страна регистрации	31 декабря 2018		31 декабря 2017	
		Всего акций	Голос. акций	Всего акций	Голос. акций
ООО ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь	Россия	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ООО ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ	Россия	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ООО ЛУКОЙЛ-Коми	Россия	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ООО РИТЭК	Россия	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ООО ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез	Россия	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ООО ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез	Россия	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ООО ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефть	Россия	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ООО ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка	Россия	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ISAB S.r.l.	Италия	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
LITASCO SA	Швейцария	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
LUKARCO B.V.	Нидерланды	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
LUKOIL INTERNATIONAL GmbH	Австрия	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
LUKOIL International Upstream Holding B.V.	Нидерланды	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
LUKOIL Nefthim Burgas AD	Болгария	99,85%	99,85%	99,83%	99,83%
LUKOIL Overseas Karachaganak B.V.	Нидерланды	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
LUKOIL Overseas Shah Deniz Ltd.	Кипр	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
LUKOIL Overseas Uzbekistan Ltd.	Кипр	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
SOYUZNEFTEGAZ VOSTOK LIMITED	Кипр	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

**Примечание 33. Справедливая стоимость**

В зависимости от способа оценки различают следующие уровни определения справедливой стоимости:

Уровень 1 – котируемые (некорректированные) цены на идентичные активы или обязательства на активных рынках;

Уровень 2 – исходные данные, помимо котируемых цен, применяемых для оценок Уровня 1, наблюдаемые непосредственно либо опосредованно;

Уровень 3 – исходные данные, не наблюдаемые на рынке.

Ниже приводится сопоставление по категориям балансовой и справедливой стоимости финансовых активов и обязательств, отраженных в консолидированном отчете о финансовом положении, по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг.

<b>31 декабря 2018</b>	<b>Справедливая стоимость</b>			<b>Итого</b>
	<b>Балансовая стоимость</b>	<b>Уровень 1</b>	<b>Уровень 2</b>	
<b>Финансовые активы:</b>				
Товарные производные финансовые инструменты	8 676	-	8 676	-
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	64 038	-	-	64 038
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	3 388	3 388	-	3 388
<b>Финансовые обязательства:</b>				
Товарные производные финансовые инструменты	8 413	-	8 413	-
Кредиты и займы	506 319	321 535	-	192 519
				<b>514 054</b>

<b>31 декабря 2017</b>	<b>Справедливая стоимость</b>			<b>Итого</b>
	<b>Балансовая стоимость</b>	<b>Уровень 1</b>	<b>Уровень 2</b>	<b>Уровень 3</b>
<b>Финансовые активы:</b>				
Товарные производные финансовые инструменты	11 634	-	11 634	-
Ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи	5 106	5 106	-	-
				<b>5 106</b>
<b>Финансовые обязательства:</b>				
Товарные производные финансовые инструменты	11 978	-	11 978	-
Кредиты и займы	597 691	368 811	-	260 214
				<b>629 025</b>

Справедливая стоимость денежных средств и их эквивалентов (уровень 1), дебиторской задолженности и долгосрочной дебиторской задолженности (уровень 3) приблизительно равна их учетной стоимости, отраженной в консолидированном отчете о финансовом положении. Справедливая стоимость долгосрочной дебиторской задолженности была определена путем дисконтирования с применением расчетной рыночной процентной ставки для аналогичных операций. Справедливая стоимость долгосрочных кредитов и займов (уровень 3) была рассчитана путем дисконтирования с применением предполагаемой рыночной процентной ставки для аналогичных финансовых обязательств и включает все будущие выбытия денежных средств, связанные с возвратом долгосрочных кредитов, в том числе их текущую часть и расходы по процентам. Под рыночной процентной ставкой понимается ставка привлечения долгосрочных заемствований компаниями с аналогичным кредитным рейтингом на аналогичные сроки, с аналогичным графиком погашения и аналогичными прочими основными условиями. Справедливая стоимость облигаций (уровень 1) была рассчитана с использованием рыночных котировок по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 34. Управление рисками и капиталом**

Органы управления Группы уделяют большое внимание вопросам управления рисками для обеспечения разумной гарантии достижения поставленных целей в условиях действия неопределенностей и факторов негативного воздействия. В Группе на постоянной основе проводятся идентификация, описание, оценка и мониторинг возможных событий, способных негативно повлиять на ее деятельность, разрабатываются мероприятия для недопущения их возникновения, либо для максимально возможного снижения негативного воздействия в случае реализации этих событий.

Группа стремится активно развивать риск-менеджмент и в настоящее время сфокусировала усилия на совершенствовании общекорпоративной системы управления рисками (ERM) в соответствии с лучшими мировыми практиками. В Группе регулярно совершенствуется существующая нормативно-методическая база по управлению рисками, которая устанавливает единые для всех обществ Группы требования к организации процесса управления рисками на всех его этапах и определяет нормы управления отдельными, наиболее значимыми категориями рисков. С 2011 г. в Компании работает Комитет по рискам – специальный коллегиальный орган при Президенте Компании.

Ниже представлена информация о ключевых финансовых рисках Группы.

**Кредитный риск**

Наиболее значительным кредитным риском для Группы является прежде всего риск неисполнения контрагентами обязательств по оплате поставленной продукции. Для снижения данного риска Группа ориентируется на сотрудничество с контрагентами, имеющими высокий кредитный рейтинг, использует аккредитивы и гарантии надежных банков, в ряде случаев требует предварительной оплаты поставляемой продукции и, кроме того, применяет инструменты по лимитированию концентрации кредитных рисков, приходящихся на одного контрагента.

В другую группу кредитных рисков входят риски, связанные с деятельностью банков-контрагентов и возможным снижением их финансовой устойчивости. Для снижения данных рисков Группа осуществляет централизованные казначейские операции, в том числе операции по привлечению и размещению денежных средств, валютообменные операции и операции с производными финансовыми инструментами, осуществляет постоянный мониторинг кредитного рейтинга банков-контрагентов.

Балансовая стоимость финансовых активов представляет собой максимальную величину кредитного риска.

**Торговая и прочая дебиторская задолженность**

Анализ срока давности дебиторской задолженности:

	31 декабря 2018	31 декабря 2017
Непросроченная	381 900	356 538
Просроченная в течение 45 дней	14 051	29 710
Просроченная в течение 46–180 дней	14 464	7 364
Просроченная в течение 181–270 дней	3 129	7 306
Просроченная в течение 271–365 дней	1 964	5 234
Просроченная более 365 дней	14 437	12 120
<b>Итого торговая и прочая дебиторская задолженность</b>	<b>429 945</b>	<b>418 272</b>

Непросроченная дебиторская задолженность не относится к категории высокого кредитного риска.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 34. Управление рисками и капиталом (продолжение)**

Движение резерва под ожидаемые кредитные убытки в 2018 г.:

31 декабря 2017	21 959
Эффект от применения МСФО 9, до налога	7 200
1 января 2018	29 159
Уменьшение резерва, отнесенное на расходы	(1 005)
Списание за счет резерва	(3 964)
Курсовые разницы	2 641
Прочее	967
<b>31 декабря 2018</b>	<b>27 798</b>

Движение резерва по сомнительным долгам в 2017 г.:

1 января 2017	20 189
Увеличение резерва, отнесенное на расходы	6 130
Списание за счет резерва	(2 922)
Курсовые разницы	(579)
Прочее	(859)
<b>31 декабря 2017</b>	<b>21 959</b>

Финансовые инструменты, используемые Группой и потенциально подверженные концентрациям кредитных рисков, состоят в основном из эквивалентов денежных средств, внебиржевых производных контрактов и торговой задолженности. Деньги и денежные эквиваленты размещены в банках с высоким рейтингом.

Кредитный риск внебиржевых производных контрактов Группы, таких как форварды и свопы, исходит от контрагентов по сделке, как правило, от ведущего международного банка или ведущей финансовой организации. Риск отдельного контрагента управляетя в рамках предопределенных кредитных лимитов и включает использование требований обратной продажи (кэш-колл), когда это применимо, что снижает риск существенного невыполнения контракта. Группа использует также фьючерсы, которые, однако, имеют несущественный кредитный риск, поскольку торгуются на Нью-Йоркской товарной бирже или бирже Интерконтинентал Эксчендж (ICE Futures).

**Риск ликвидности**

Управление ликвидностью Группы осуществляется централизованно. В Группе внедрена и эффективно функционирует глобальная система по управлению ликвидностью, включающая в себя автоматическую систему концентрации и перераспределения денежных средств, корпоративный дилинг, скользящие прогнозы движения денежных средств. Руководство Группы постоянно осуществляет контроль за показателями ликвидности.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

**Примечание 34. Управление рисками и капиталом (продолжение)**

Сроки погашения финансовых обязательств в соответствии с договорами (группировку сроков погашения Группа определяет сама, основываясь на условиях договоров и, там где это обосновано, на профессиональном суждении):

	Балансовая сумма	Выплаты по контракту (недискон- тированные потоки)	Менее 12 мес.	1–2 года	2–5 лет	Более 5 лет
Кредиты и займы, включая расходы по процентам	190 704	221 656	61 445	34 972	72 107	53 132
Облигации, включая расходы по процентам	321 681	378 851	56 207	79 734	160 426	82 484
Обязательства по финансовой аренде	25 973	33 653	6 069	6 078	16 124	5 382
Торговая и прочая кредиторская задолженность	537 519	537 519	535 882	1 076	474	87
Производные финансовые инструменты	8 413	8 413	8 413	-	-	-
<b>31 декабря 2018</b>	<b>1 084 290</b>	<b>1 180 092</b>	<b>668 016</b>	<b>121 860</b>	<b>249 131</b>	<b>141 085</b>

	Балансовая сумма	Выплаты по контракту (недискон- тированные потоки)	Менее 12 мес.	1–2 года	2–5 лет	Более 5 лет
Кредиты и займы, включая расходы по процентам	263 202	304 938	52 147	50 855	158 868	43 068
Облигации, включая расходы по процентам	353 595	421 167	103 998	46 588	111 993	158 588
Обязательства по финансовой аренде	2 846	5 344	1 398	1 311	2 635	-
Торговая и прочая кредиторская задолженность	545 734	545 734	545 113	192	319	110
Производные финансовые инструменты	11 978	11 978	11 978	-	-	-
<b>31 декабря 2017</b>	<b>1 177 355</b>	<b>1 289 161</b>	<b>714 634</b>	<b>98 946</b>	<b>273 815</b>	<b>201 766</b>

**Валютный риск**

Группа подвержена рискам неблагоприятного изменения валютных курсов, поскольку осуществляет свою деятельность во многих странах. Наибольшее влияние на результаты операций оказывает курс российского рубля по отношению к доллару США, поскольку в долларах номинирована экспортная выручка Группы, в то время как основная часть затрат осуществляется на территории России в рублях.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

**Примечание 34. Управление рисками и капиталом (продолжение)**

В рамках централизованного подхода к управлению казначейскими операциями и ликвидностью Группы риски, связанные с неблагоприятным изменением валютных курсов, в целом учитываются консолидировано на уровне корпоративного центра. В ряде случаев валютные риски на площадках минимизируются за счет операций с производными финансовыми инструментами, осуществляемых в рамках корпоративного дилинга.

Балансовая стоимость активов и обязательств, формирующих валютный риск, по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. представлена в таблицах ниже и включает остатки расчетов между компаниями Группы, по которым функциональные валюты отличаются от валюты контракта.

<b>31 декабря 2018</b>	<b>Доллар США</b>	<b>Евро</b>	<b>Прочие валюты</b>
<b>Финансовые активы:</b>			
Денежные средства и их эквиваленты	6 864	15 701	1 162
Торговая и прочая дебиторская задолженность	152 115	3 855	4 553
Займы выданные	178 993	-	-
Прочие финансовые активы	1 421	30	233
<b>Финансовые обязательства:</b>			
Кредиты и займы	(364 268)	(15 238)	-
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(57 641)	(8 605)	(10 645)
<b>Чистая сумма риска</b>	<b>(82 516)</b>	<b>(4 257)</b>	<b>(4 697)</b>

<b>31 декабря 2017</b>	<b>Доллар США</b>	<b>Евро</b>	<b>Прочие валюты</b>
<b>Финансовые активы:</b>			
Денежные средства и их эквиваленты	68 136	11 781	1 034
Торговая и прочая дебиторская задолженность	162 005	1 787	4 727
Займы выданные	175 173	3 548	-
Прочие финансовые активы	2 181	6	12
<b>Финансовые обязательства:</b>			
Кредиты и займы	(103 680)	(33 041)	(87)
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(68 694)	(5 688)	(7 146)
<b>Чистая сумма риска</b>	<b>235 121</b>	<b>(21 607)</b>	<b>(1 460)</b>

Применились следующие курсы валют:

	<b>31 декабря 2018</b>	<b>31 декабря 2017</b>
Доллар США	69,47	57,60
Евро	79,46	68,87

**Анализ чувствительности**

Анализ валютных позиций показал, что Группа ведет свою деятельность преимущественно в следующих валютах: рубли, доллары США и евро. Анализ чувствительности, представленный ниже, показывает как возможное укрепление (ослабление) указанных валют по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. повлияло бы на оценку финансовых активов и обязательств, выраженных в иностранной валюте, и величину прибыли (убытка) до учета налога на прибыль. Анализ проводился исходя из допущения, что все прочие переменные остаются неизменными.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

**Примечание 34. Управление рисками и капиталом (продолжение)**

	<b>Прибыль (убыток)</b>	
	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Доллар США (укрепление на 10%)	(7 726)	22 026
Евро (укрепление на 10%)	2 566	(249)
Российский рубль (укрепление на 10%)	4 937	(19 384)

Ослабление курса данных валют на 10% будет иметь равный по сумме противоположный эффект на прибыли (убытки) Группы.

**Процентный риск**

Группа подвержена риску изменения процентных ставок как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде. Изменение процентных ставок может оказать воздействие на стоимость привлечения Группой заемных средств и величину ее денежных потоков.

С целью снижения влияния данного риска Группа на постоянной основе осуществляет мониторинг рыночной конъюнктуры, проводит мероприятия по улучшению структуры долга за счет оптимального соотношения фиксированной и плавающей процентных ставок, осуществления контроля потребности в дополнительном финансировании и рефинансирования существующего долга и увеличения срока действия долговых обязательств.

Структура портфеля финансовых инструментов в разрезе процентных ставок:

	<b>31 декабря 2018</b>	<b>31 декабря 2017</b>
<i>Инструменты с фиксированной ставкой:</i>		
Финансовые активы	92 124	45 354
Финансовые обязательства	(354 566)	(367 525)
<b>Чистая сумма риска</b>	<b>(262 442)</b>	<b>(322 171)</b>
<i>Инструменты с переменной ставкой:</i>		
Финансовые активы	14 175	49 244
Финансовые обязательства	(180 481)	(248 835)
<b>Чистая сумма риска</b>	<b>(166 306)</b>	<b>(199 591)</b>

**Анализ чувствительности для инструментов с переменной ставкой**

Обоснованно возможное изменение ставок процента на 100 базисных пунктов по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. увеличило (уменьшило) бы величину прибыли (убытка) до налогообложения на указанные ниже суммы. Данный анализ проводился исходя из допущения о том, что все прочие переменные остаются неизменными.

	<b>Прибыль (убыток) до налога</b>	
	<b>рост на 100 б.п.</b>	<b>снижение на 100 б.п.</b>
<b>2018</b>		
чистые финансовые обязательства	(1 663)	1 663
<b>2017</b>		
чистые финансовые обязательства	(1 996)	1 996

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Примечания к Консолидированной финансовой отчетности**  
**(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

**Примечание 34. Управление рисками и капиталом (продолжение)**

**Управление капиталом**

Группа осуществляет управление капиталом для обеспечения продолжения деятельности всех компаний Группы в обозримом будущем и одновременной максимизации прибыли для акционеров за счет оптимизации соотношения заемных и собственных средств. Руководство Компании регулярно анализирует отношение чистого долга к капиталу, чтобы убедиться, что он соответствует требованиям текущего уровня рейтинга Компании. В состав капитала входят долговые обязательства, которые включают в себя долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы, капитал, включающий уставный капитал, резервы и нераспределенную прибыль, а также неконтролирующие доли. Чистый долг не является показателем МСФО и рассчитывается как сумма привлеченных займов и кредитов, как это представлено в консолидированном отчете о финансовом положении, за минусом денежных средств и их эквивалентов. Коэффициент отношения чистого долга к капиталу позволяет пользователям отчетности оценить существенность величины долговых обязательств.

Отношение чистого долга к капиталу Группы:

	<b>31 декабря 2018</b>	<b>31 декабря 2017</b>
Общий долг	535 047	616 360
Минус денежные средства	(492 650)	(330 390)
Чистый долг	42 397	285 970
Капитал	4 073 526	3 490 399
<b>Отношение чистого долга к капиталу</b>	<b>1,04%</b>	<b>8,19%</b>

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**

**Дополнительная информация о геолого-разведочных работах и добыче нефти и газа  
(аудит данной информации не проводился)  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

**Дополнительная информация о геолого-разведочных работах и добыче нефти и газа**

МСФО не требует раскрытия информации о запасах нефти и газа в консолидированной финансовой отчетности. Тем не менее руководство считает, что данная информация будет полезной для пользователей консолидированной финансовой отчетности Группы.

Информация о деятельности Группы по разведке и добыче нефти и газа представлена в виде шести отдельных таблиц:

- I. Капитализированные затраты в сфере нефтегазодобычи.
- II. Затраты на приобретение запасов, их разведку и разработку.
- III. Результаты деятельности по добыче нефти и газа.
- IV. Информация об объемах запасов.
- V. Стандартизированная оценка дисконтированных будущих чистых потоков денежных средств.
- VI. Основные причины изменений в стандартизированной оценке дисконтированных будущих чистых потоков денежных средств.

Данные по зависимым компаниям представляют собой долю Группы в зависимых компаниях нефтегазодобычи, учитываемых по методу долевого участия.

**I. Капитализированные затраты в сфере нефтегазодобычи**

<u>31 декабря 2018</u>	<u>За рубежом</u>	<u>Россия</u>	<u>Итого дочерние компании</u>	<u>Доля в зависимых компаниях</u>
Недоказанные запасы нефти и газа	86 809	93 344	180 153	31 093
Доказанные запасы нефти и газа	1 368 594	2 928 077	4 296 671	287 271
Накопленные износ и амортизация	(742 820)	(843 688)	(1 586 508)	(98 981)
<b>Чистые капитализированные затраты</b>	<b>712 583</b>	<b>2 177 733</b>	<b>2 890 316</b>	<b>219 383</b>

<u>31 декабря 2017</u>	<u>За рубежом</u>	<u>Россия</u>	<u>Итого дочерние компании</u>	<u>Доля в зависимых компаниях</u>
Недоказанные запасы нефти и газа	61 885	78 372	140 257	22 684
Доказанные запасы нефти и газа	1 104 857	2 657 153	3 762 010	185 749
Накопленные износ и амортизация	(571 017)	(659 700)	(1 230 717)	(53 333)
<b>Чистые капитализированные затраты</b>	<b>595 725</b>	<b>2 075 825</b>	<b>2 671 550</b>	<b>155 100</b>

**II. Затраты на приобретение запасов, их разведку и разработку**

<u>2018</u>	<u>За рубежом</u>	<u>Россия</u>	<u>Итого дочерние компании</u>	<u>Доля в зависимых компаниях</u>
Затраты на приобретение недоказанных запасов	924	153	1 077	-
Затраты на геологоразведку	11 678	17 677	29 355	686
Затраты на разработку	51 770	286 781	338 551	11 202
<b>Итого затраты</b>	<b>64 372</b>	<b>304 611</b>	<b>368 983</b>	<b>11 888</b>

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**

**Дополнительная информация о геолого-разведочных работах и добыче нефти и газа  
(аудит данной информации не проводился)  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

2017	За рубежом	Россия	Итого дочерние компании	Доля в зависимых компаниях
Затраты на приобретение доказанных запасов	-	1 520	1 520	-
Затраты на приобретение недоказанных запасов	-	2 972	2 972	-
Затраты на геологоразведку	6 715	26 791	33 506	1 382
Затраты на разработку	129 468	299 738	429 206	8 897
<b>Итого затраты</b>	<b>136 183</b>	<b>331 021</b>	<b>467 204</b>	<b>10 279</b>

**III. Результаты деятельности по добыче нефти и газа**

Результаты деятельности Группы по добыче нефти и газа представлены ниже. Выручка от реализации и передачи нефти и газа компаниям Группы рассчитана на основании рыночных цен, налог на прибыль рассчитан на основании законодательно установленной ставки налога на прибыль. Результаты деятельности не учитывают корпоративные накладные расходы и расходы по процентам.

2018	За рубежом	Россия	Итого дочерние компании	Доля в зависимых компаниях
Доходы				
Выручка от реализации	192 648	1 023 155	1 215 803	63 318
Передачи	-	951 069	951 069	1 432
<b>Итого доходы</b>	<b>192 648</b>	<b>1 974 224</b>	<b>2 166 872</b>	<b>64 750</b>
Затраты на добычу (не включая налоги)	(38 684)	(175 131)	(213 815)	(6 469)
Затраты на геолого-разведочные работы	(1 872)	(1 710)	(3 582)	(25)
Амортизация и износ	(69 471)	(176 885)	(246 356)	(7 960)
Налоги (кроме налога на прибыль)	(716)	(1 071 761)	(1 072 477)	(16 483)
Налог на прибыль	(8 108)	(97 572)	(105 680)	(13 476)
<b>Результаты деятельности по добыче нефти и газа</b>	<b>73 797</b>	<b>451 165</b>	<b>524 962</b>	<b>20 337</b>

2017	За рубежом	Россия	Итого дочерние компании	Доля в зависимых компаниях
Доходы				
Выручка от реализации	112 088	704 254	816 342	47 044
Передачи	-	705 802	705 802	1 243
<b>Итого доходы</b>	<b>112 088</b>	<b>1 410 056</b>	<b>1 522 144</b>	<b>48 287</b>
Затраты на добычу (не включая налоги)	(31 405)	(177 554)	(208 959)	(6 125)
Затраты на геолого-разведочные работы	(2 775)	(9 573)	(12 348)	(21)
Амортизация и износ	(43 949)	(174 683)	(218 632)	(7 446)
Налоги (кроме налога на прибыль)	(475)	(709 670)	(710 145)	(10 955)
Налог на прибыль	(6 766)	(53 041)	(59 807)	(8 544)
<b>Результаты деятельности по добыче нефти и газа</b>	<b>26 718</b>	<b>285 535</b>	<b>312 253</b>	<b>15 196</b>

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**

**Дополнительная информация о геолого-разведочных работах и добыче нефти и газа  
(аудит данной информации не проводился)  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

---

***IV. Информация об объемах запасов***

Доказанные запасы представляют собой расчетные объемы запасов нефти и газа, которые, по данным геологических и инженерных исследований, с достаточной долей вероятности будут извлечены из определенных месторождений в будущих периодах при существующих экономических и производственных условиях. Существующие экономические и производственные условия основываются на средней двенадцатимесячной цене и затратах на конец года. Доказанные запасы не включают дополнительные объемы запасов нефти и газа, которые возникнут в результате проведения вторичных или третичных процессов добычи, еще не опробованных или не проверенных с точки зрения их экономической выгоды.

Доказанные разбуренные запасы представляют собой объемы, которые предполагается извлечь из существующих скважин при помощи существующего оборудования и путем применения существующих методов добычи.

В силу неопределенности и ограниченности, присущих геологическим данным о запасах, оценка запасов свойственна неточность и при ее проведении требуется применение суждений. Кроме того, оценка запасов подвержена изменениям по мере поступления новых данных.

Руководство включило в состав доказанных запасов существенные объемы, которые Группа собирается извлечь после окончания срока действия некоторых существующих лицензий в Российской Федерации. Закон о недрах Российской Федерации определяет, что в случае окончания срока действия лицензии срок пользования участком недр продлевается по инициативе пользователя недр при необходимости завершения поисков и оценки или разработки месторождения полезных ископаемых либо выполнения ликвидационных мероприятий при отсутствии нарушений условий лицензии данным пользователем недр. В силу того, что закон применяется как в отношении лицензий, выпущенных после его принятия, так и в отношении лицензий, выпущенных до его принятия, а также в связи с тем, что Группа переоформила 67% лицензий, руководство считает, что в случае окончания срока действия лицензий они будут продлены для завершения оставшейся разработки каждого соответствующего месторождения.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**

**Дополнительная информация о геолого-разведочных работах и добыче нефти и газа  
(аудит данной информации не проводился)  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

Объемы чистых расчетных доказанных запасов нефти и газа компаний Группы и их изменения за 2018 и 2017 гг. представлены в таблицах ниже.

Млн барр. <b>Нефть</b>	<b>Дочерние компании</b>			<b>Доля в зависимых компаниях</b>
	<b>За рубежом</b>	<b>Россия</b>	<b>Итого</b>	
31 декабря 2016	628	11 561	12 189	293
Пересмотр предыдущих оценок	(128)	(55)	(183)	(5)
Приобретение неизвлеченного сырья	-	11	11	-
Увеличение / открытие новых запасов	8	408	416	14
<b>Добыча</b>	<b>(29)</b>	<b>(609)</b>	<b>(638)</b>	<b>(20)</b>
31 декабря 2017	479	11 316	11 795	282
Пересмотр предыдущих оценок	(148)	273	125	16
Приобретение неизвлеченного сырья	-	3	3	-
Увеличение / открытие новых запасов	12	500	512	8
<b>Добыча</b>	<b>(27)</b>	<b>(614)</b>	<b>(641)</b>	<b>(18)</b>
<b>31 декабря 2018</b>	<b>316</b>	<b>11 478</b>	<b>11 794</b>	<b>288</b>
<b>Доказанные разбуренные запасы:</b>				
31 декабря 2017	250	7 331	7 581	131
<b>31 декабря 2018</b>	<b>204</b>	<b>7 602</b>	<b>7 806</b>	<b>133</b>

Неконтролирующая доля в доказанных запасах по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. составляла 73 млн барр. и 94 млн барр. соответственно. Неконтролирующая доля в доказанных разбуренных запасах по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. составляла 39 млн барр. и 57 млн барр. соответственно. Неконтролирующая доля относится к запасам на территории Российской Федерации.

Млрд куб. фут <b>Газ</b>	<b>Дочерние компании</b>			<b>Доля в зависимых компаниях</b>
	<b>За рубежом</b>	<b>Россия</b>	<b>Итого</b>	
31 декабря 2016	7 058	16 270	23 328	165
Пересмотр предыдущих оценок	157	563	720	29
Увеличение / открытие новых запасов	140	281	421	5
<b>Добыча</b>	<b>(349)</b>	<b>(638)</b>	<b>(987)</b>	<b>(32)</b>
31 декабря 2017	7 006	16 476	23 482	167
Пересмотр предыдущих оценок	(158)	351	193	98
Приобретение неизвлеченного сырья	-	2	2	-
Увеличение / открытие новых запасов	37	297	334	2
<b>Добыча</b>	<b>(533)</b>	<b>(626)</b>	<b>(1 159)</b>	<b>(26)</b>
<b>31 декабря 2018</b>	<b>6 352</b>	<b>16 500</b>	<b>22 852</b>	<b>241</b>
<b>Доказанные разбуренные запасы:</b>				
31 декабря 2017	5 409	5 558	10 967	121
<b>31 декабря 2018</b>	<b>5 072</b>	<b>5 758</b>	<b>10 830</b>	<b>146</b>

Неконтролирующая доля в доказанных запасах по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. составляла 27 млрд куб. фут. Неконтролирующая доля в доказанных разбуренных запасах по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. составляла 14 и 13 млрд куб. фут. соответственно. Неконтролирующая доля относится к запасам на территории Российской Федерации.

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**

**Дополнительная информация о геолого-разведочных работах и добыче нефти и газа  
(аудит данной информации не проводился)  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

**V. Стандартизированная оценка дисконтированных будущих чистых потоков денежных средств**

Расчетные будущие поступления денежных средств от добычи углеводородов определяются на основе применения средних двенадцатимесячных цен на нефть и газ, а также обменных курсов на конец каждого отчетного периода к объемам чистых расчетных доказанных запасов на конец этого периода. Изменения цен в будущем ограничиваются изменениями, оговоренными в контрактах, действующих на конец каждого отчетного периода. Будущие затраты на разработку и добычу представляют собой расчетные будущие затраты, необходимые для разработки и добычи расчетных доказанных запасов на конец года на основе индекса цен на конец года и при допущении, что в будущем будут те же экономические условия, которые действовали на конец года. Предполагаемые суммы налога на прибыль будущих периодов рассчитываются путем применения налоговых ставок, действующих на конец отчетного периода. Эти ставки отражают разрешенные вычеты из налогооблагаемой прибыли и налоговые кредиты и применяются к расчетным будущим чистым потокам денежных средств до налогообложения (за вычетом налоговой базы соответствующих активов). Дисконтированные будущие чистые потоки денежных средств рассчитываются с использованием 10%-го коэффициента дисконтирования. Дисконтирование требует последовательных ежегодных оценок затрат будущих периодов, в течение которых будут извлечены указанные запасы.

Представленная в таблице информация не отражает оценки руководством прогнозируемых будущих потоков денежных средств или стоимости доказанных запасов нефти и газа Группы. Оценки доказанных объемов запасов не являются точными и изменяются по мере поступления новых данных. Более того, вероятные и возможные запасы, которые в будущем могут перейти в категорию доказанных, из расчетов исключаются. Такая оценка требует допущений относительно сроков и будущих затрат на разработку и добычу. Расчеты не должны использоваться в качестве показателя будущих потоков денежных средств Группы или стоимости ее запасов нефти и газа.

<b>31 декабря 2018</b>	<b>За рубежом</b>	<b>Россия</b>	<b>Итого дочерние компании</b>	<b>Доля в зависимых компаниях</b>
Поступления денежных средств будущих периодов	2 938 283	49 617 947	52 556 230	1 207 677
Затраты будущих периодов на разработку и добычу	(1 620 666)	(36 498 385)	(38 119 051)	(746 756)
Налог на прибыль будущих периодов	(131 008)	(2 297 381)	(2 428 389)	(139 882)
Чистые потоки денежных средств будущих периодов	1 186 609	10 822 181	12 008 790	321 039
Ежегодный 10%-ный дисконт по прогнозируемым срокам движения денежных средств	(449 443)	(5 922 682)	(6 372 125)	(162 831)
<b>Дисконтированные будущие чистые потоки денежных средств</b>	<b>737 166</b>	<b>4 899 499</b>	<b>5 636 665</b>	<b>158 208</b>
Неконтролирующая доля в дисконтированных будущих чистых потоках денежных средств	-	36 032	36 032	-

<b>31 декабря 2017</b>	<b>За рубежом</b>	<b>Россия</b>	<b>Итого дочерние компании</b>	<b>Доля в зависимых компаниях</b>
Поступления денежных средств будущих периодов	2 460 227	23 774 561	26 234 788	685 571
Затраты будущих периодов на разработку и добычу	(1 663 223)	(17 196 531)	(18 859 754)	(447 375)
Налог на прибыль будущих периодов	(54 737)	(1 018 876)	(1 073 613)	(43 283)
Чистые потоки денежных средств будущих периодов	742 267	5 559 154	6 301 421	194 913
Ежегодный 10%-ный дисконт по прогнозируемым срокам движения денежных средств	(331 525)	(3 110 698)	(3 442 223)	(100 127)
<b>Дисконтированные будущие чистые потоки денежных средств</b>	<b>410 742</b>	<b>2 448 456</b>	<b>2 859 198</b>	<b>94 786</b>
Неконтролирующая доля в дисконтированных будущих чистых потоках денежных средств	-	22 136	22 136	-

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**

**Дополнительная информация о геолого-разведочных работах и добыче нефти и газа  
(аудит данной информации не проводился)  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)**

***VI. Основные причины изменений в стандартизированной оценке дисконтированных будущих чистых потоков денежных средств***

<b>Дочерние компании</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Дисконтированная стоимость на 1 января</b>	2 859 198	2 379 847
Чистое изменение за счет приобретения и продажи запасов нефти и газа	1 367	2 167
Реализация и передача добытых нефти и газа, за вычетом себестоимости добычи	(876 998)	(590 692)
Чистые изменения в ценах реализации и оценках себестоимости добычи	11 583 655	1 641 159
Чистые изменения в налоге на добычу полезных ископаемых	(8 206 395)	(1 129 879)
Увеличение и открытие запасов, за вычетом соответствующих затрат	257 337	104 704
Расчетные затраты на разработку за период	300 233	349 720
Пересмотр предыдущих данных о запасах	31 469	(26 040)
Чистое изменение налога на прибыль	(626 197)	(44 824)
Эффект дисконтирования	312 181	262 831
Прочие изменения	815	(89 795)
<b>Дисконтированная стоимость на 31 декабря</b>	<b>5 636 665</b>	<b>2 859 198</b>
<b>Доля в зависимых компаниях</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Дисконтированная стоимость на 1 января</b>	94 786	45 250
Реализация и передача добытых нефти и газа, за вычетом себестоимости добычи	(41 773)	(31 186)
Чистые изменения в ценах реализации и оценках себестоимости добычи	227 904	101 022
Чистые изменения в налоге на добычу полезных ископаемых	(131 737)	(47 336)
Увеличение и открытие запасов, за вычетом соответствующих затрат	4 258	4 402
Расчетные затраты на разработку за период	29 688	27 167
Пересмотр предыдущих данных о запасах	15 001	(316)
Чистое изменение налога на прибыль	(46 305)	(7 185)
Эффект дисконтирования	11 273	5 791
Прочие изменения	(4 887)	(2 823)
<b>Дисконтированная стоимость на 31 декабря</b>	<b>158 208</b>	<b>94 786</b>



**ПАО «ЛУКОЙЛ»**

**АНАЛИЗ РУКОВОДСТВОМ КОМПАНИИ ФИНАНСОВОГО  
СОСТОЯНИЯ И РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**за три месяца, закончившихся 31 декабря и 30 сентября 2018 г.,  
и за 2018 и 2017 гг.**

Данный отчёт представляет собой обзор финансового состояния ПАО «ЛУКОЙЛ» на 31 декабря 2018 г., результатов его деятельности за три месяца, закончившихся 31 декабря и 30 сентября 2018 г., и за 2018 и 2017 гг., а также важнейших факторов, способных повлиять на будущие результаты деятельности Группы. Этот отчёт должен рассматриваться вместе с консолидированной финансовой отчётностью за соответствующие периоды, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчётности (далее – МСФО), и примечаниями к ней, а также вместе с дополнительно раскрываемой информацией о деятельности нефтегазодобывающих предприятий.

В настоящем документе слова «ЛУКОЙЛ», «Компания», «Группа», местоимение «мы» и его различные формы означают ПАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерние и зависимые общества. Все суммы в рублях указаны в миллионах, за исключением особо оговорённых случаев. Доходы и расходы зарубежных дочерних компаний пересчитываются в рубли по курсам, приближенным к фактическим на дату совершения этих операций. Объёмы добычи нефти и жидкых углеводородов пересчитаны из тонн в баррели с использованием коэффициентов, характеризующих плотность углеводородов в зависимости от месторождения, где они добываются, а также фактическую плотность продуктов, выработанных на газоперерабатывающих заводах Группы. Удельные затраты на добычу углеводородов рассчитаны с использованием этих фактических объёмов. Иные показатели, выраженные в баррелях, пересчитывались из тонн с использованием усреднённого коэффициента, равного 7,33 барр./т. Пересчёт кубических метров в кубические футы производился с использованием коэффициента, равного 35,31 куб. фут/куб. м. Баррель нефти соответствует 1 барр. н. э., а пересчёт кубических футов в баррели нефтяного эквивалента производился с использованием коэффициента, равного 6 тыс. куб. фут/барр. н. э.

*Настоящий отчёт содержит заявления прогнозного характера. Такие слова, как «считает», «предполагает», «ожидает», «оценивает», «намеревается», «планирует» и некоторые другие, отражают существующие на настоящий момент прогнозы и мнения руководства Компании о будущих результатах, однако они не могут служить гарантией достижения указанных результатов в будущем. См. «Заявления прогнозного характера» на с. 158, где обсуждаются некоторые факторы, которые могут привести к значительному расхождению фактических будущих результатов с результатами, прогнозируемыми в настоящее время.*

## Содержание

Обзор деятельности Группы .....	118
Основные финансовые и операционные показатели .....	119
Изменения состава Группы .....	120
Основные макроэкономические факторы, влияющие на результаты нашей деятельности .....	121
Цены на нефть и нефтепродукты на международных рынках .....	121
Цены на нефть и нефтепродукты на внутреннем рынке .....	121
Обменный курс рубля и темпы инфляции .....	122
Налогообложение .....	122
Тарифы на транспортировку нефти, газа и нефтепродуктов в России .....	127
Ресурсная база .....	128
Основные операционные показатели по сегментам деятельности .....	130
Разведка и добыча .....	130
Проект «Западная Курна-2» .....	133
Переработка, торговля и сбыт .....	135
Финансовые результаты деятельности .....	139
Выручка от реализации .....	140
Операционные расходы .....	143
Стоимость приобретённых нефти, газа и продуктов их переработки .....	146
Транспортные расходы .....	146
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы .....	147
Износ и амортизация .....	147
Доля в прибыли компаний, учитываемых по методу долевого участия .....	148
Налоги (кроме налога на прибыль) .....	148
Акцизы и экспортные пошлины .....	149
Прибыль (убыток) по курсовым разницам .....	149
Прочие (расходы) доходы .....	149
Налог на прибыль .....	150
Сверка небухгалтерских показателей .....	151
Сверка показателя EBITDA .....	151
Сверка показателя «Свободный денежный поток» .....	151
Разовые расходы и доходы .....	152
Анализ движения денежных средств и капитальных затрат .....	153
Основная деятельность .....	153
Инвестиционная деятельность .....	153
Финансовая деятельность .....	155
Кредитный рейтинг Компании .....	155
Сроки погашения долга .....	155
Судебные разбирательства .....	156
Ключевые принципы учётной политики .....	156
Прочая информация .....	157
Секторальные санкции против российских компаний .....	157
Деятельность в Ираке .....	157
Заявления прогнозного характера .....	158

## Обзор деятельности Группы

Основными видами деятельности ПАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерних компаний являются разведка, добыча, переработка и реализация углеводородов.

ЛУКОЙЛ является одной из крупнейших публичных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний в мире. На 1 января 2019 г. доказанные запасы углеводородов Группы по стандартам Комиссии по ценным бумагам и биржам США составили 15,9 млрд барр. н. э. (нефть – 12,1 млрд барр., газ – 23,1 трлн куб. фут). Запасы Группы являются преимущественно традиционными. Группа осуществляет разведку и добычу нефти и газа в России и за рубежом. В России основными нефтедобывающими регионами являются Западная Сибирь, Тимано-Печора, Урал и Поволжье. Сегмент разведки и добычи за рубежом включает доли в СРП и других проектах в Казахстане, Азербайджане, Узбекистане, Румынии, Ираке, Египте, Гане, Норвегии, Камеруне, Нигерии и Мексике. Среднесуточная добыча углеводородов в 2018 г. составила 2,3 млн барр. н.э., при этом на жидкие углеводороды приходится около 77% объёма добычи.

Группа обладает географически диверсифицированным портфелем активов переработки и сбыта преимущественно в России и Европе. Деятельность по переработке и сбыту включает в себя переработку нефти, производство продукции нефтехимии, транспортировку продукции и оказание транспортных услуг, продажу нефти и газа и торговые операции с ними, розничную и оптовую реализацию нефтепродуктов и продукции газопереработки, а также генерацию, передачу и реализацию тепловой и электроэнергии и оказание сопутствующих услуг.

Группа владеет и управляет четырьмя нефтеперерабатывающими заводами, расположеннымми в Европейской части России, и тремя заводами за рубежом – в Болгарии, Румынии и Италии. Кроме того, Группе принадлежит 45%-я доля в нефтеперерабатывающем заводе «Зееланд» в Нидерландах. Группа также владеет двумя нефтехимическими заводами в России и нефтехимическими мощностями на НПЗ в Болгарии и Италии. Наряду с собственным производством нефтепродуктов Группа перерабатывает нефть на сторонних заводах в зависимости от рыночной конъюнктуры и других факторов. В 2018 г. объём собственной переработки нефти составил 1,4 млн барр. в сутки, а общий объём производства продукции нефтехимии – 1,2 млн т.

Группа осуществляет торговлю собственными и приобретёнными нефтью и нефтепродуктами в России, Европе, Юго-Восточной Азии, Центральной и Северной Америке и других регионах. Группе принадлежат сети АЗС в 18 странах мира. Основная часть этих АЗС расположена вблизи НПЗ Группы. Розничные продажи нефтепродуктов в 2018 г. составили 15,1 млн т.

Группа занимается генерацией, передачей и реализацией тепловой и электроэнергии как в России, так и за рубежом. В 2018 г. объём коммерческой генерации электроэнергии составил 19,9 млрд кВт·ч.

Операционная и финансовая деятельность Группы координируется головным офисом, расположенным в Москве, и делится на три бизнес-сегмента: «Разведка и добыча», «Переработка, торговля и сбыт», «Корпоративный центр и прочее».

## Основные финансовые и операционные показатели

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	Измене- ние, %	12 месяцев 2018	2017	Измене- ние, %
(млн руб., за исключением данных в процентах)						
Выручка от реализации .....	2 043 217	2 305 886	(11,4)	8 035 889	5 936 705	35,4
EBITDA <sup>(1)</sup> , включая .....	278 315	321 810	(13,5)	1 114 800	831 570	34,1
Сегмент «Разведка и добыча».....	190 039	268 631	(29,3)	870 287	569 417	52,8
Сегмент «Переработка, торговля и сбыт».....	81 486	82 189	(0,9)	282 144	263 385	7,1
EBITDA <sup>(1)</sup> за вычетом влияния проекта «Западная Курна-2» .....	274 061	312 666	(12,3)	1 089 370	814 382	33,8
Чистая прибыль, относящаяся к акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ» .....	159 027	183 767	(13,5)	619 174	418 805	47,8
Капитальные затраты.....	113 266	111 426	1,7	451 526	511 496	(11,7)
Свободный денежный поток <sup>(2)</sup> .....	212 245	159 773	32,8	555 125	246 994	124,8
Свободный денежный поток до изменения рабочего капитала .....	138 052	199 705	(30,9)	588 717	271 977	116,5
(тыс. барр. н. э./сут, за исключением данных в процентах)						
Добыча углеводородов Группой с учётом доли в зависимых компаниях.....	2 391	2 362	1,2	2 347	2 269	3,4
нефть и жидкие углеводороды.....	1 821	1 817	0,2	1 806	1 804	0,1
газ .....	570	545	4,6	541	465	16,3
Переработка нефти на НПЗ Группы .....	1 355	1 392	(2,7)	1 352	1 350	0,1

<sup>(1)</sup> Операционная прибыль до вычета износа и амортизации.

<sup>(2)</sup> Денежный поток от операционной деятельности за вычетом капитальных затрат.

На финансовые результаты Группы в 2018 г. положительное влияние оказали рост мировых цен на углеводороды, обесценение рубля, увеличение доли высокомаржинальных проектов в добывче нефти, а также рост объёмов добычи газа за рубежом. К числу сдерживающих факторов в 2018 г. относились отставание цен на нефтепродукты на внутреннем рынке от приведённых экспортных цен, а также негативные эффекты лага экспортной пошлины и входящих запасов НПЗ по сравнению с 2017 г.

На динамике финансовых результатов Группы в четвёртом квартале 2018 г. негативно сказались снижение мировых цен на углеводороды, а также негативные эффекты лага экспортной пошлины и входящих запасов на НПЗ Группы, а положительно – рост маржи переработки в России.

В 2018 г. в составе коммерческих, общехозяйственных и административных расходов Группа признала расход в рамках новой программы вознаграждения на основе акций в сумме 31,3 млрд руб.

Таким образом, в 2018 г. показатель EBITDA Группы составил 1 115 млрд руб., что на 34,1% выше по сравнению с 2017 г. В четвёртом квартале 2018 г. показатель EBITDA Группы составил 278 млрд руб., что на 13,5% ниже по сравнению с третьим кварталом.

Положительное влияние на чистую прибыль Группы за 2018 г. оказала прибыль по курсовым разницам (по сравнению с убытком по курсовым разницам в 2017 г.), при этом рост чистой прибыли сдерживался увеличением расходов по износу и амортизации в результате ввода в эксплуатацию новых добывающих активов и роста добычи на Каспии и в Узбекистане. На динамику чистой прибыли также оказал влияние доход от продажи АО «Архангельскгеодобыча» в сумме 38 млрд руб. (после налога на прибыль) во втором квартале 2017 г.

В четвёртом квартале 2018 г. расходы по износу и амортизации значительно снизились в результате существенного увеличения доказанных разрабатываемых запасов углеводородов по некоторым месторождениям на конец 2018 г. и соответствующего пересчёта амортизации по добывающим активам в целом за год.

В результате чистая прибыль, относящаяся к акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ», в 2018 г. составила 619 млрд руб., что на 47,8% выше по сравнению с 2017 г., а в четвёртом квартале 2018 г. – 159 млрд руб., что на 13,5% ниже, чем в третьем квартале 2018 г.

Капитальные затраты Группы по сравнению с 2017 г. снизились на 60 млрд руб., или на 11,7%, что в основном связано со снижением расходов в Узбекистане после завершения основной части обустройства месторождений «Гиссар» и «Кандым», а по сравнению с третьим кварталом 2018 г. – существенно не изменились.

Свободный денежный поток Группы в 2018 г. увеличился до 555 млрд руб., или на 124,8% по сравнению с 2017 г., благодаря росту доходности деятельности Группы и снижению капитальных затрат, а в четвёртом квартале 2018 г. – увеличился до 212 млрд руб., или на 32,8% по сравнению с третьим кварталом 2018 г., в основном в результате снижения рабочего капитала.

Среднесуточная добыча углеводородов Группой выросла на 3,4% по сравнению с 2017 г. и на 1,2% по сравнению с третьим кварталом 2018 г. в основном в результате роста добычи газа в Узбекистане. В России продолжился запланированный рост добычи на высокомаржинальных месторождениях Группы.

Объём переработки нефти на собственных НПЗ Группы практически не изменился по сравнению с 2017 г. и снизился на 2,7% по сравнению с предыдущим кварталом. Продолжилось улучшение структуры выходов нефтепродуктов на НПЗ Группы. Так, объём производства мазута сократился на 9,2% по сравнению с 2017 г.

## Изменения состава Группы

В декабре 2016 г. Компания заключила соглашение с компанией группы «Открытие Холдинг» о продаже 100% доли в АО «Архангельскгеодобыча» (далее – АГД), которое занимается разработкой алмазоносного месторождения им. В.П. Гриба, расположенного в России на территории Архангельской области. Сделка в сумме 1,45 млрд долл. США в рублёвом эквиваленте была завершена 24 мая 2017 г. после получения одобрений государственных органов. В результате Группа отразила прибыль до налога на прибыль в размере 48 млрд руб. по статье «Прочие доходы (расходы)» консолидированного отчёта о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе (прибыль после налога на прибыль – 38 млрд руб.).

В феврале 2017 г. Группа завершила сделку по продаже 100%-й доли в компании LUKOIL Chemical B.V., которой принадлежит нефтехимический завод «Карпатнефтехим», расположенный на территории Ивано-Франковской области Украины.

## Основные макроэкономические факторы, влияющие на результаты нашей деятельности

### Цены на нефть и нефтепродукты на международных рынках

Цены, по которым осуществляются продажи нефти и нефтепродуктов, являются основным фактором, определяющим выручку Группы.

Динамика наших сложившихся цен реализации в основном совпадает с динамикой цены эталонных сортов нефти, таких как нефть сорта «Брент». Однако сами средние сложившиеся цены реализации обычно отличаются от таких цен из-за различных условий поставки, качества нефти, а также специфики региональных рынков (в случае продаж нефтепродуктов).

В 2018 г. средняя цена нефти сорта «Брент» изменялась от 50 до 86 долл./барр., достигнув максимума в 86,2 долл./барр. в начале октября и минимума в 50,2 долл./барр. в конце декабря. По сравнению с третьим кварталом 2018 г. средняя цена в долларовом выражении снизилась на 10,4%, а по сравнению с 2017 г. – выросла на 30,7%.

В таблице ниже приведены средние цены на нефть и нефтепродукты.

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	Измене- ние, %	12 месяцев 2018	Измене- ние, %
(в долл. США за баррель, за исключением данных в процентах)					
Нефть сорта «Брент».....	67,43	75,25	(10,4)	70,94	54,28
Нефть сорта «Юралс» (СИФ Средиземноморский регион).....	67,22	74,42	(9,7)	69,89	53,37
Нефть сорта «Юралс» (СИФ Роттердам) .....	66,81	74,09	(9,8)	69,57	52,92
(в долл. США за метрическую тонну, за исключением данных в процентах)					
Дизельное топливо 0,01% (ФОБ Роттердам) ..	636,64	668,03	(4,7)	638,76	493,92
Высокооктановый бензин (ФОБ Роттердам) ..	596,82	733,68	(18,7)	671,85	557,66
Нафта (ФОБ Роттердам) .....	537,80	649,09	(17,1)	597,08	480,75
Реактивное топливо (ФОБ Роттердам) .....	671,92	707,38	(5,0)	683,19	526,17
Вакуумный газойль (ФОБ Роттердам) .....	462,35	511,19	(9,6)	487,88	369,15
Мазут 3,5% (ФОБ Роттердам) .....	395,92	424,60	(6,8)	393,98	300,49

Источник: Платтс.

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	Измене- ние, %	12 месяцев 2018	Измене- ние, %
(в рублях за баррель, за исключением данных в процентах)					
Нефть сорта «Брент».....	4 483	4 931	(9,1)	4 449	3 167
Нефть сорта «Юралс» (СИФ Средиземноморский регион).....	4 469	4 877	(8,4)	4 383	3 114
Нефть сорта «Юралс» (СИФ Роттердам) .....	4 441	4 855	(8,5)	4 363	3 088
(в рублях за метрическую тонну, за исключением данных в процентах)					
Дизельное топливо 0,01% (ФОБ Роттердам) ..	42 325	43 777	(3,3)	40 055	28 822
Высокооктановый бензин (ФОБ Роттердам) ..	39 678	48 080	(17,5)	42 130	32 541
Нафта (ФОБ Роттердам) .....	35 754	42 537	(15,9)	37 441	28 053
Реактивное топливо (ФОБ Роттердам) .....	44 671	46 356	(3,6)	42 842	30 703
Вакуумный газойль (ФОБ Роттердам) .....	30 738	33 499	(8,2)	30 594	21 541
Мазут 3,5% (ФОБ Роттердам) .....	26 321	27 825	(5,4)	24 706	17 534

Переведено в рубли по среднему курсу за период.

### Цены на нефть и нефтепродукты на внутреннем рынке

Большая часть нефти в России добывается и затем перерабатывается либо экспортируется вертикально интегрированными нефтяными компаниями. Таким образом, как такового рынка нефти, равно как и эталонных рыночных цен, в России нет. Цены внутри России могут существенно отличаться как от приведённых экспортных цен реализации, так и от региона к региону в зависимости от баланса спроса и предложения.

Внутренние цены на нефтепродукты в определённой степени коррелируют с приведёнными экспортными ценами реализации, но также подвержены влиянию баланса спроса и предложения в различных регионах страны.

В таблице ниже приведены средние оптовые цены на нефтепродукты в России.

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	Измене- ние, %	12 месяцев 2018	Измене- ние, %
	(в рублях за метрическую тонну, за исключением данных в процентах)				
Дизельное топливо.....	45 143	42 888	5,3	41 582	33 288
Бензин (Аи-92) .....	41 737	40 572	2,9	40 185	36 191
Бензин (Аи-95) .....	45 791	42 260	8,4	42 005	37 011
Мазут топочный.....	25 162	18 439	36,5	17 747	10 507

Источник: ИнфоТЭК (без НДС).

### Обменный курс рубля и темпы инфляции

Значительная доля доходов Группы выражена в долларах США и евро или в определённой мере привязана к ценам на нефть в долларах США, тогда как большая часть расходов выражена в рублях. Поэтому ослабление рубля по отношению к доллару США и евро приводит к росту выручки в рублёвом исчислении, и наоборот. Инфляция в России также влияет на результаты деятельности Группы.

Приведённая ниже таблица содержит данные о темпах инфляции в России и изменении курса рубля к доллару США и евро.

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017
Рублёвая инфляция (ИПЦ), % .....	1,7	0,4	4,2	2,5
Обменный курс рубля к долл. США				
средний за период.....	66,5	65,5	62,7	58,4
на начало периода.....	65,6	62,8	57,6	60,7
на конец периода .....	69,5	65,6	69,5	57,6
Обменный курс рубля к евро				
средний за период.....	75,9	76,2	74,0	65,9
на начало периода.....	76,2	73,0	68,9	63,8
на конец периода .....	79,5	76,2	79,5	68,9

Источник: ЦБР, Росстат.

### Налогообложение

Правительством России проводится так называемый налоговый манёвр, подразумевающий снижение ставок экспортных пошлин и увеличение ставок налога на добычу полезных ископаемых и акцизов. Изменения, вступившие в силу с января 2017 г., положительно повлияли на доходность добычи и негативно – на доходность переработки и сбыта. В целом же влияние этих изменений на финансовые результаты Группы не было существенным.

В 2018 г. не было существенных поправок в расчёте экспортной пошлины и налога на добычу полезных ископаемых, однако в течение года Правительство России приняло ряд законов, которые вступили в силу 1 января 2019 г. Новые законы предусматривают завершение налогового манёвра до 2024 г. за счёт постепенного снижения ставки экспортной пошлины на нефть до нуля и эквивалентного увеличения ставки налога на добычу нефти. С целью исключения негативного влияния снижения экспортной пошлины на маржу переработки, был введён отрицательный акциз на перерабатываемое сырье. Для снижения чувствительности внутренних цен к изменениям стоимости топлива на мировом рынке в отрицательную акцизную формулу был включён так называемый коэффициент демпфирования. Мы предполагаем, что вышеупомянутые изменения не будут иметь какое-либо существенное влияние на наши финансовые показатели в зависимости от динамики цен на нефтепродукты на внутреннем рынке.

В таблицах ниже приведены средние ставки налогов, применяемых для налогообложения нефтяных компаний в Российской Федерации.

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	Измене- ние, %	12 месяцев 2018	2017	Измене- ние, %
(в долларах США за тонну, за исключением данных в процентах)						
Пошлина на экспорт нефти .....	141,42	134,89	4,8	128,52	86,71	48,3
Пошлины на экспорт нефтепродуктов						
мазут .....	141,42	134,89	4,8	128,52	86,71	48,3
автобензин .....	42,40	40,45	4,8	38,53	25,98	48,3
прямогонный бензин .....	77,77	74,16	4,8	70,65	47,65	48,3
дизельное топливо и прочие нефтепродукты.....	42,40	40,45	4,8	38,53	25,98	48,3
Налог на добычу полезных ископаемых <sup>(1)</sup>						
нефть.....	188,76	213,80	(11,7)	198,83	139,39	42,6
(в долларах США за тысячу куб. метров, за исключением данных в процентах)						
природный газ						
(Находкинское месторождение) .....	4,66	4,72	(1,4)	4,86	4,34	12,0
природный газ						
(Пякяхинское месторождение) .....	7,96	8,50	(6,5)	8,55	8,28	3,2

<sup>(1)</sup> Пересчитано из рублей по среднему курсу за период.

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	Измене- ние, %	12 месяцев 2018	2017	Измене- ние, %
(в рублях за тонну, за исключением данных в процентах)						
Пошлина на экспорт нефти <sup>(1)</sup> .....	9 402	8 840	6,4	8 059	5 060	59,3
Пошлины на экспорт нефтепродуктов <sup>(1)</sup>						
мазут .....	9 402	8 840	6,4	8 059	5 060	59,3
автобензин .....	2 819	2 651	6,4	2 416	1 516	59,3
прямогонный бензин .....	5 170	4 860	6,4	4 430	2 781	59,3
дизельное топливо и прочие нефтепродукты.....	2 819	2 651	6,4	2 416	1 516	59,3
Налог на добычу полезных ископаемых						
нефть.....	12 549	14 011	(10,4)	12 468	8 134	53,3
(в рублях за тысячу куб. метров, за исключением данных в процентах)						
природный газ						
(Находкинское месторождение) .....	310	310	–	305	253	20,4
природный газ						
(Пякяхинское месторождение) .....	529	557	(5,1)	536	483	10,9

<sup>(1)</sup> Пересчитано в рубли по среднему курсу за период.

Приведённая ниже таблица содержит данные о влиянии налоговых льгот на налогообложение добычи нефти на различных месторождениях и залежах Группы при цене на нефть сорта «Юралс» 50 долл./барр.

	НДПИ	Экспортная пошлина	Итого	В % от цены на нефть
(в долл. США за баррель, за исключением данных в процентах)				
<b>В налоговых условиях 2018 г.</b>				
Стандартная ставка.....	17,7	11,5	29,2	58,4
Яргское месторождение.....	0,0	1,8	1,8	3,6
Месторождение им. Ю. Корчагина.....	7,4	0,0	7,4	14,9
Месторождение им. В. Филановского.....	7,5	0,0	7,5	15,0
Усинское месторождение (пермо-карбоновая залежь) .....	7,4	11,5	18,9	37,9
Пякяхинское месторождение .....	7,4	11,5	18,9	37,9
Месторождение им. В. Виноградова .....	9,5	11,5	21,0	42,0
Участки недр с выработанностью более 80%.....	10,5–17,7	11,5	22,0–29,2	44,0–58,4
Новые участки недр с запасами менее 5 млн т .....	11,3–17,7	11,5	22,8–29,2	45,6–58,4
Тюменская свита .....	15,6	11,5	27,1	54,3

Ставки налогов, применяемых для налогообложения нефтяных компаний в России, привязаны к мировой цене на нефть и изменяются вслед за ней. Ниже приведены методики расчёта таких налоговых.

**Ставка налога на добычу полезных ископаемых для нефти** устанавливается ежемесячно. Налог уплачивается в рублях за тонну добытой нефти. Расчёт ставки в рублях в 2017–2018 гг. осуществлялся по следующей формуле:

(Це 15) —

где *Цена* – это цена нефти сорта «Юралс», выраженная в долларах США за баррель, *Курс* – средний курс доллара США к рублю за период. Величина *Фиксированного показателя* составляла 306 руб. в 2017 г. и 357 руб. в 2018 г.

С 2019 г. в формулу расчёта налога на добычу нефти были добавлены дополнительные коэффициенты. Первый параметр равен сумме снижения ставки экспортной пошлины. Другие два параметра применимы, когда соответствующие составляющие коэффициента демпфирования положительны. Фиксированный коэффициент, коэффициенты демпфирования и снижения ставки экспортной пошлины представлены в таблице ниже:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024 и далее
Коэффициент снижения ставки экспортной пошлины .....	0,167	0,333	0,5	0,667	0,833	0 (руб.)
Фиксированный показатель .....	428	428	428	0	0	0
Коэффициент демпфирования для автобензина.....	125	105	105	105	105	105
Коэффициент демпфирования для дизельного топлива.....	110	92	92	92	92	92

Налоговые льготы, применяемые к месторождениям и запасам Группы, делятся на три типа:

- к стандартной ставке применяется понижающий коэффициент, зависящий от местоположения, степени выработанности, типа запасов, размера и сложности разработки конкретного участка недр. Этот вид льгот применяется с различными коэффициентами к месторождениям с высокой степенью выработанности (более 80%), месторождению им. Ю. Корчагина, расположенному в акватории Каспийского моря, пермо-карбоновой залежи Усинского месторождения сверхвязкой нефти в Тимано-Печоре, Пяяхинскому месторождению, расположенному в Ямalo-Ненецком автономном округе Западной Сибири, к ряду месторождений на территории Ненецкого автономного округа. Кроме того, понижающий коэффициент применяется к новым небольшим месторождениям с извлекаемыми запасами менее 5 млн т, а также запасам с низкой проницаемостью, таким как месторождение им. В. Виноградова и залежи Тюменской свиты;
- ставка налога в размере 15% от мировой рыночной цены нефти сорта «Юралс» применяется к объёмам добычи на месторождении им. В. Филановского в акватории Каспийского моря;
- нулевая ставка применяется к объёмам добычи на Яргском месторождении сверхвязкой нефти, а также к отдельным нетрадиционным запасам.

Некоторые льготы ограничены по времени или накопленному объёму добычи.

Таблица на с. 123 отражает влияние льгот на ставку налога на добычу нефти на различных месторождениях Группы при цене на нефть сорта «Юралс» 50 долл./барр.

**Ставка налога на добычу полезных ископаемых для природного газа** рассчитывается по специальной формуле в зависимости от средних регулируемых оптовых цен на природный газ в России, доли природного газа в структуре добычи углеводородов на лицензионном участке, месторасположения и сложности газового месторождения. Природный газ, закачанный обратно в пласт, и попутный нефтяной газ облагаются налогом на добычу по нулевой ставке.

К ставке налога на добычу газа на двух крупнейших месторождениях Группы в РФ – Находкинском и Пяяхинском – применяются понижающие коэффициенты, в связи с географическим расположением и глубиной залегания газа.

**Ставка экспортной пошлины на нефть** устанавливается в долларах США на тонну экспортированной нефти и определяется исходя из действующей прогрессивной шкалы расчёта согласно таблице ниже.

Мировая цена на нефть сорта «Юралс»	Ставка экспортной пошлины
Меньше или равна 109,5 долл./т (15 долл./барр.)	0 долл./т
Выше 109,5 долл./т, но меньше или равна 146,0 долл./т (20 долл./барр.)	35% разницы между ценой нефти и 109,5 долл./т (0,35 долл./барр. на каждый доллар превышения цены нефти над уровнем 15 долл./барр.)
Выше 146,0 долл./т, но меньше или равна 182,5 долл./т (25 долл./барр.)	12,78 долл./т плюс 45% разницы между ценой нефти и 146,0 долл./т (или 1,75 долл. плюс 0,45 долл./барр. на каждый доллар превышения цены нефти над уровнем 20 долл./барр.)
Выше 182,5 долл./т (25 долл./барр.)	29,2 долл./т плюс 30% разницы между ценой нефти и 182,5 долл./т (или 4 долл. плюс 0,3 долл./барр. на каждый доллар превышения цены нефти над уровнем 25 долл./барр.)

Ставка меняется ежемесячно, при этом ставка на следующий месяц основывается на средней мировой рыночной цене нефти сорта «Юралс» за период с 15-го числа предыдущего месяца по 14-е число текущего месяца. Такая методика расчёта приводит к так называемому эффекту «временного лага», когда изменение ставки экспортной пошлины отстает от изменения цены на нефть, что может существенно влиять на финансовые результаты в периоды высокой волатильности нефтяных цен.

Следующая таблица иллюстрирует влияние эффекта «временного лага» на цену нефти сорта «Юралс», очищенную от налогов.

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	Измене- ние, %	12 месяцев 2018	Измене- ние, %
(в долл. США за баррель, за исключением данных в процентах)					
Цена на нефть сорта «Юралс» (Argus).....	67,16	74,12	(9,4)	69,75	53,09
Ставка экспортной пошлины .....	19,37	18,48	4,8	17,61	11,88
Ставка налога на добычу нефти.....	25,86	29,29	(11,7)	27,24	19,09
Нетто-цена на нефть <sup>(1)</sup> .....	21,93	26,35	(16,8)	24,90	22,11
Эффект «временного лага» экспортной пошлины .....	(2,73)	0,25	–	(0,19)	0,54
Нетто-цена на нефть <sup>(1)</sup> до эффекта «временного лага» .....	24,66	26,10	(5,5)	25,09	21,57
(в рублях за баррель, за исключением данных в процентах) <sup>(2)</sup>					
Цена на нефть сорта «Юралс» (Argus).....	4 465	4 857	(8,1)	4 374	3 098
Ставка экспортной пошлины .....	1 288	1 211	6,4	1 104	693
Ставка налога на добычу нефти.....	1 719	1 919	(10,4)	1 708	1 114
Нетто-цена на нефть <sup>(1)</sup> .....	1 458	1 727	(15,6)	1 562	1 291
Эффект «временного лага» экспортной пошлины .....	(181)	16	–	(12)	32
Нетто-цена на нефть <sup>(1)</sup> до эффекта «временного лага» .....	1 639	1 711	(4,2)	1 574	1 259
					25,0

<sup>(1)</sup> Цена на нефть сорта «Юралс» за вычетом экспортной пошлины и налога на добычу нефти.

<sup>(2)</sup> Пересчитано в рубли по среднему курсу за период.

В 2019–2024 гг. постепенное снижение ставки экспортной пошлины на нефть до нуля будет производиться путём применения к стандартной ставке пошлины следующего дополнительного корректирующего коэффициента:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024 и далее
Корректирующий коэффициент .....	0,833	0,667	0,5	0,333	0,167	0

В отношении нефти, добываемой на некоторых месторождениях Группы, действуют особые, вычисляемые по специальным формулам ставки экспортных пошлин, ниже стандартных. Пониженные ставки экспортной пошлины действуют для нефти Ярегского месторождения и месторождения им. Ю. Корчагина, расположенного в Каспийском море. Для нефти месторождения им. В. Филановского, также расположенного в Каспийском море, действует нулевая ставка экспортной пошлины.

Таблица на с. 123 отражает влияние льгот на ставку пошлины на экспорт нефти с различных месторождений Группы при цене на нефть сорта «Юралс» 50 долл./барр.

**Ставки экспортных пошлин на нефтепродукты** определяются умножением ставки экспортной пошлины на нефть на следующие коэффициенты:

	2017 и далее
Коэффициент для:	
лёгких и средних дистиллятов .....	0,30
дизельного топлива.....	0,30
товарных бензинов.....	0,30
прямогонного бензина .....	0,55
мазута.....	1,00

При вывозе нефти и нефтепродуктов с территории Российской Федерации таможенное декларирование и уплата экспортных пошлин осуществляются в два этапа – временного и полного таможенного декларирования. Временная декларация подаётся на основе предварительных данных о количестве вывозимого товара, а уплата пошлины осуществляется в рублях по курсу доллара США на дату временного декларирования. Полная декларация подаётся после получения фактических сведений о вывозимом товаре, но не позднее шести месяцев после временного декларирования. При этом окончательная сумма экспортной пошлины корректируется в зависимости от фактического количества товара, курса доллара США на дату подачи полной декларации (за исключением трубопроводных поставок, для которых используется курс доллара США на дату временного декларирования) и ставки пошлины. В случае если временная и полная декларации подаются в разные отчётные периоды, сумма экспортной пошлины корректируется в периоде, в котором подаётся полная декларация. При высоком уровне волатильности обменного курса рубля к доллару США величина такой корректировки может быть существенной. Для целей подготовки консолидированной финансовой отчётности Группы по МСФО данные временных таможенных деклараций на конец отчётного периода пересчитываются в рубли по курсу на конец этого периода.

**Налог на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья.** С 2019 г. для ряда месторождений вводится налог на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья (далее – НДД). Ставка НДД устанавливается в размере 50%, и применяется к расчётной выручке от реализации за вычетом фактических и расчётных расходов. Для нефти, облагаемой НДД, также устанавливается специальная формула расчёта НДПИ.

Руководство компании ожидает, что НДД окажет существенное положительное влияние на планы по разработке и профиль добычи месторождений, которые будут облагаться НДД.

**Экспорт нефти и нефтепродуктов в страны – члены Таможенного союза** внутри Евразийского экономического союза России, Белоруссии, Казахстана, Армении и Киргизстана (далее – Таможенный союз) не облагается экспортными пошлинами.

**Акцизы на нефтепродукты.** Ответственность за уплату акцизов на нефтепродукты в России возложена на перерабатывающие предприятия (за исключением прямогонного бензина). При этом акцизом облагаются только нефтепродукты, реализованные на внутреннем рынке.

В других странах, где Группа осуществляет свою деятельность, плательщиками акциза могут являться как производители, так и продавцы, в зависимости от местного законодательства.

Ставки акцизов в России зависят от экологического класса топлива. Ниже в таблице приведены средние ставки акцизов в рассматриваемые периоды.

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	Измене- ние, %	12 месяцев 2018	2017	Измене- ние, %
	(в рублях за тонну, за исключением данных в процентах)					
<b>Автомобильный бензин</b>						
ниже Евро-5 .....	13 100	13 100	–	13 100	13 100	–
Евро-5.....	8 213	8 213	–	9 454	10 130	(6,7)
<b>Дизельное топливо</b>						
все экологические классы.....	5 665	5 665	–	6 492	6 800	(4,5)
Моторные масла.....	5 400	5 400	–	5 400	5 400	–
Средние дистилляты.....	6 665	6 665	–	7 491	7 800	(4,0)
Прямогонный бензин.....	13 100	13 100	–	13 100	13 100	–

С июня по декабрь 2018 г. ставки акцизов временно снижаются на 3 000 руб. за тонну автомобильного бензина (Евро-5) и на 2 000 руб. за тонну дизельного топлива (все экологические классы).

В таблице ниже приведены действующие в настоящее время ставки акцизов, начиная с 2018 г.

	С 1 января по 31 мая 2018 г.	С 1 июня по 31 декабря 2018 г.	2019	2020	2021
	(в рублях за тонну)				
Автомобильный бензин					
ниже Евро-5 .....	13 100	13 100	13 100	13 100	13 624
Евро-5.....	11 213	8 213	12 314	12 752	13 262
Дизельное топливо					
все экологические классы .....	7 665	5 665	8 541	8 835	9 188
Моторные масла.....	5 400	5 400	5 400	5 616	5 841
Средние дистилляты .....	8 662	6 665	9 241	9 535	9 916
Прямоугольный бензин.....	13 100	13 100	13 912	14 720	15 533

**Налог на прибыль.** Деятельность Группы в Российской Федерации облагается налогом на прибыль по ставке 20%. В период с 2017 по 2024 гг. включительно федеральная ставка налога на прибыль составит 3,0%, а региональная ставка может варьироваться от 12,5 до 17,0% по усмотрению региональных органов власти. Законодательство предусматривает определённые ограничения на использование пониженной региональной ставки.

Компания и её российские дочерние общества представляют налоговые декларации по налогу на прибыль в России. В настоящее время ряд компаний Группы в России платит налог на прибыль в составе консолидированной группы налогоплательщиков (далее – КГН). Это позволяет использовать убытки, понесённые отдельными участниками КГН, против прибыли других участников КГН.

Зарубежные операции Группы облагаются налогом на прибыль по ставкам, определённым законодательством стран, в которых они были совершены.

#### Тарифы на транспортировку нефти, газа и нефтепродуктов в России

Многие из добывающих активов Группы расположены относительно далеко от рынков сбыта. Таким образом, транспортные тарифы являются важным фактором, влияющим на результаты её деятельности.

Нефть, добываемая на месторождениях Группы в России, транспортируется на нефтеперерабатывающие заводы и экспортируется, главным образом, через систему магистральных нефтепроводов государственной компании ПАО «Транснефть». В некоторых случаях нефть также транспортируется железнодорожным транспортом государственной компании ОАО «Российские железные дороги».

Нефтепродукты, производимые на российских НПЗ Группы, транспортируются, главным образом, железнодорожным транспортом ОАО «Российские железные дороги» и по трубопроводной системе АО «Транснефтепродукт», дочерней компании ПАО «Транснефть».

Газ, который не продаётся на устье скважины, транспортируется Объединённой системой газоснабжения, принадлежащей и управляемой компанией ПАО «Газпром».

ПАО «Транснефть», ОАО «Российские железные дороги» и ПАО «Газпром» являются естественными транспортными монополиями, контролируемыми государством, их тарифы регулируются Федеральной антимонопольной службой России и устанавливаются в рублях.

Таблица ниже содержит данные об изменениях средних тарифов транспортных монополий в России.

4-й квартал 2018 г. к 3-му кварталу 2018 г.	12 месяцев 2018 г. к 12 месяцам 2017 г.
--	--

ПАО «Транснефть»		
Нефть .....	0,0%	4,0%
ОАО «Российские железные дороги»		
Нефть и нефтепродукты.....	0,0%	5,3%

С 1 января 2019 г. изменились тарифы на транспортировку нефти и нефтепродуктов. Тарифы на транспортировку нефти через систему магистральных нефтепроводов увеличились на 3,87%. Тарифы на транспортировку нефтепродуктов железнодорожным транспортом увеличились на 3,56%, в то время как тарифы транспортировки нефтепродуктов по трубопроводной системе АО «Транснефтепродукт» изменились для НПЗ Группы в интервале от 3,61 до 3,83%.

## Ресурсная база

В приведённых ниже таблицах представлены данные о запасах дочерних компаний Группы с учётом доли в запасах зависимых компаний в соответствии со стандартами Комиссии по ценным бумагам и биржам США (до достижения экономического предела рентабельной добычи), собранные на основе отчёта о запасах, проаудированного компанией «Миллер энд Ленц», независимым оценщиком запасов, по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг.

	<b>Изменения в 2018 г.</b>					<b>31 декабря 2017 г.</b>	
	<b>31 декабря 2018 г.</b>	<b>добыча<sup>(1)</sup></b>	<b>увеличение, открытие новых запасов и изменение структуры</b>		<b>пересмотр предыдущих оценок</b>		
			<b>и изменение структуры</b>	<b>пересмотр предыдущих оценок</b>			
<b>(млн барр. н.э. углеводородов)</b>							
Западная Сибирь .....	8 304	(360)	265	15	8 384		
Тимано-Печора.....	2 424	(129)	128	115	2 311		
Урал.....	2 261	(126)	80	111	2 196		
Поволжье .....	1 156	(96)	81	83	1 088		
Прочие регионы России .....	185	(11)	6	10	179		
За рубежом.....	1 601	(134)	20	(145)	1 860		
<b>Доказанные запасы нефти и газа.....</b>	<b>15 931</b>	<b>(856)</b>	<b>580</b>	<b>189</b>	<b>16 018</b>		
<b>Вероятные запасы нефти и газа.....</b>	<b>6 424</b>				<b>6 409</b>		
<b>Возможные запасы нефти и газа.....</b>	<b>3 242</b>				<b>3 087</b>		

<sup>(1)</sup> Добыча газа показана до вычета собственного потребления.

	<b>Изменения в 2018 г.</b>					<b>31 декабря 2017 г.</b>	
	<b>31 декабря 2018 г.</b>	<b>добыча</b>	<b>увеличение, открытие новых запасов и изменение структуры</b>		<b>пересмотр предыдущих оценок</b>		
			<b>и изменение структуры</b>	<b>пересмотр предыдущих оценок</b>			
<b>(млн барр. н.э. нефти)</b>							
Западная Сибирь .....	6 184	(283)	236	(24)	6 255		
Тимано-Печора.....	2 291	(117)	116	109	2 183		
Урал.....	2 122	(120)	77	103	2 062		
Поволжье .....	797	(86)	74	77	732		
Прочие регионы России .....	183	(11)	6	10	178		
За рубежом.....	505	(42)	14	(134)	667		
<b>Доказанные запасы нефти.....</b>	<b>12 082</b>	<b>(659)</b>	<b>523</b>	<b>141</b>	<b>12 077</b>		
<b>Вероятные запасы нефти.....</b>	<b>4 855</b>				<b>4 835</b>		
<b>Возможные запасы нефти.....</b>	<b>2 727</b>				<b>2 581</b>		

	<b>Изменения в 2018 г.</b>					<b>31 декабря 2017 г.</b>	
	<b>31 декабря 2018 г.</b>	<b>добыча<sup>(1)</sup></b>	<b>увеличение, открытие новых запасов и изменение структуры</b>		<b>пересмотр предыдущих оценок</b>		
			<b>и изменение структуры</b>	<b>пересмотр предыдущих оценок</b>			
<b>(млрд фут<sup>3</sup> газа)</b>							
Западная Сибирь .....	12 723	(460)	168	235	12 780		
Тимано-Печора.....	797	(74)	77	33	761		
Урал.....	832	(33)	14	49	802		
Поволжье .....	2 153	(62)	43	38	2 134		
Прочие регионы России .....	14	(2)	—	2	14		
За рубежом.....	6 574	(554)	36	(66)	7 158		
<b>Доказанные запасы газа .....</b>	<b>23 093</b>	<b>(1 185)</b>	<b>338</b>	<b>291</b>	<b>23 649</b>		
<b>Вероятные запасы газа.....</b>	<b>9 414</b>				<b>9 446</b>		
<b>Возможные запасы газа .....</b>	<b>3 091</b>				<b>3 038</b>		

<sup>(1)</sup> Добыча газа показана до вычета собственного потребления.

Доказанные запасы углеводородов Компании на 31 декабря 2018 г. составили 15,9 млрд барр. н. э., в том числе 12,1 млрд барр. нефти и 23,1 трлн куб. фут газа.

По результатам геологоразведочных работ и эксплуатационного бурения в 2018 г. Компания прирастила 576 млн барр. н. э. доказанных запасов. Наибольший прирост обеспечен за счёт эксплуатационного бурения в Западной Сибири и Тимано-Печоре.

Рост среднегодовой цены на нефть, оптимизация систем разработки и программ геологотехнических мероприятий на действующих месторождениях, перевод условных ресурсов в запасы, в том числе в результате принятия окончательного инвестиционного решения по Ракушечному месторождению на Каспии и введения налога на добавленный доход для некоторых месторождений, привели к положительному пересмотру доказанных запасов в сумме 297 млн барр. н.э. Негативное влияние на динамику запасов оказал пересмотр запасов по международным проектам, реализуемым на основе СРП и сервисных контрактов, в связи с ростом среднегодовых цен на углеводороды, а также в связи с изменением плана разработки проекта «Западная Курна-2».

## Основные операционные показатели по сегментам деятельности

Деятельность Группы делится на три основных операционных сегмента:

- **Разведка и добыча** – разведка и разработка нефтегазовых месторождений и добыча нефти и газа в Российской Федерации, а также на территории Азербайджана, Казахстана, Узбекистана, на Ближнем Востоке, в Северной и Западной Африке, Норвегии, Румынии, Мексике.
- **Переработка, торговля и сбыт** – переработка, транспортировка и реализация нефти, природного газа и продуктов их переработки, нефтехимия, деятельность по генерации, транспортировке и реализации электро- и тепловой энергии, а также оказание сопутствующих услуг.
- **Корпоративный центр и прочее** – операции, относящиеся к головному офису (координирующему деятельность компаний Группы), финансовые операции, и некоторые другие виды деятельности, не являющиеся основными для Группы.

Сегменты нашей деятельности являются взаимозависимыми, поскольку часть выручки одного сегмента входит в состав расходов другого. В частности, предприятия сегмента переработки, торговли и сбыта закупают нефть у предприятий сегмента разведки и добычи. Поскольку в силу ряда причин, подробно рассмотренных в разделе «Цены на нефть и нефтепродукты на внутреннем рынке» на с. 121, определение сопоставимых рыночных цен на нефть внутри России является затруднительным, цены по сделкам между компаниями Группы устанавливаются с учётом рыночных факторов, главным образом цен на нефть на международных рынках, стоимости транспортировки, региональной рыночной конъюнктуры, стоимости переработки нефти и ряда других факторов. Финансовые данные по сегментам приведены в Примечании 31 «Сегментная информация» к консолидированной финансовой отчётности.

### Разведка и добыча

В таблице ниже приведены основные данные по сегменту «Разведка и добыча».

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017
(млн руб.)				
EBITDA .....	190 039	268 631	870 287	569 417
- в России .....	148 749	220 313	717 244	491 191
- за рубежом, кроме Ирака .....	37 036	39 174	127 613	61 038
- в Ираке .....	4 254	9 144	25 430	17 188
Затраты на добычу углеводородов .....	56 364	53 690	213 815	208 959
- в России .....	44 949	43 608	175 131	177 554
- за рубежом, кроме Ирака .....	6 406	5 339	21 096	15 227
- в Ираке .....	5 009	4 743	17 588	16 178
(руб./барр. н.э.)				
Удельные затраты на добычу углеводородов (исключая Ирак) .....	242	234	238	244
- в России .....	246	240	244	248
- за рубежом, кроме Ирака .....	214	196	199	204
(долл./барр. н.э.)				
Удельные затраты на добычу углеводородов (исключая Ирак) .....	3,63	3,58	3,81	4,18
- в России .....	3,70	3,67	3,90	4,25
- за рубежом, кроме Ирака .....	3,21	3,00	3,16	3,50

Показатель EBITDA сегмента «Разведка и добыча» уменьшился на 29,3% по сравнению с третьим кварталом 2018 г. В России это было в основном вызвано снижением цен на углеводороды, отрицательным эффектом лага экспортной пошлины, а также снижением объёмов продаж нефти, а за рубежом – снижением цен на углеводороды, снижением показателя EBITDA по проекту «Западная Курна-2» в Ираке, а также разовыми поправками, относящимися к СРП в Узбекистане.

По сравнению с 2017 г. показатель EBITDA сегмента «Разведка и добыча» увеличился на 52,8%. Как в России, так и за рубежом это произошло в основном благодаря росту цен на углеводороды и обесценению рубля. За рубежом свой вклад в рост показателя EBITDA также оказали увеличение объёмов добычи газа в Узбекистане, рост показателя EBITDA по проекту «Западная Курна-2» в Ираке. В России росту EBITDA способствовало увеличение доли высокомаржинальных месторождений в структуре добычи нефти. В то же время рост EBITDA в России сдерживался отрицательным эффектом лага экспортной пошлины по сравнению с 2017 г.

Данные по добыче углеводородов Группой представлены в таблице ниже.

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017
	(тыс. барр. н. э./сут)			
<b>Добыча нефти и жидких углеводородов</b>				
Дочерние предприятия Группы				
Западная Сибирь .....	774	780	774	801
Тимано-Печора.....	323	318	318	312
Урал.....	333	326	328	324
Поволжье .....	242	235	229	199
Прочие регионы России.....	31	31	32	33
Добыча в России.....	1 703	1 690	1 681	1 669
Ирак <sup>(1)</sup> .....	20	35	28	34
Прочие за рубежом .....	49	45	47	45
Добыча за рубежом .....	69	80	75	79
<b>Итого добыча дочерними предприятиями Группы .....</b>	<b>1 772</b>	<b>1 770</b>	<b>1 756</b>	<b>1 748</b>
Доля в добыче зависимых компаний				
в России .....	13	13	13	19
за рубежом .....	36	34	37	37
<b>Итого доля в добыче зависимых компаний.....</b>	<b>49</b>	<b>47</b>	<b>50</b>	<b>56</b>
<b>Итого добыча нефти и жидких углеводородов .....</b>	<b>1 821</b>	<b>1 817</b>	<b>1 806</b>	<b>1 804</b>
<b>Добыча природного и нефтяного газа<sup>(2)</sup></b>				
Дочерние предприятия Группы				
Западная Сибирь .....	203	206	210	217
Тимано-Печора.....	34	33	33	35
Урал.....	15	16	15	16
Поволжье .....	28	27	27	23
Прочие регионы России .....	—	1	1	1
Добыча в России.....	280	283	286	292
Добыча за рубежом .....	278	251	243	159
<b>Итого добыча дочерними предприятиями Группы .....</b>	<b>558</b>	<b>534</b>	<b>529</b>	<b>451</b>
Доля в добыче зависимых компаний				
в России.....	2	2	2	2
за рубежом .....	10	9	10	12
<b>Итого доля в добыче зависимых компаний.....</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>14</b>
<b>Итого добыча природного и нефтяного газа.....</b>	<b>570</b>	<b>545</b>	<b>541</b>	<b>465</b>
<b>Итого суточная добыча углеводородов.....</b>	<b>2 391</b>	<b>2 362</b>	<b>2 347</b>	<b>2 269</b>
В том числе жидкие углеводороды, выработанные на газоперерабатывающих заводах .....	44	36	42	36

<sup>(1)</sup> Компенсационная нефть, относящаяся к Группе.

<sup>(2)</sup> Природный и нефтяной газ без учёта газа, сожжённого на факеле, закачанного в пласт и направленного на выработку жидких углеводородов.

**Добыча нефти** компаниями Группы по регионам представлена в таблице ниже.

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017
	(тыс. тонн)			
Западная Сибирь .....	9 446	9 552	37 471	38 779
Тимано-Печора .....	4 119	4 063	16 124	15 837
Урал .....	3 892	3 862	15 251	15 139
Поволжье .....	2 903	2 829	10 969	9 554
Прочие регионы России .....	403	400	1 597	1 686
Добыча в России .....	20 763	20 706	81 412	80 995
Ирак <sup>(1)</sup> .....	276	469	1 514	1 822
Прочие регионы за рубежом .....	497	457	1 901	2 003
Добыча за рубежом .....	773	926	3 415	3 825
<b>Итого добыча дочерними компаниями Группы .....</b>	<b>21 536</b>	<b>21 632</b>	<b>84 827</b>	<b>84 820</b>
<b>Доля Группы в добыче зависимых компаний</b>				
в России .....	159	159	633	884
за рубежом .....	413	395	1 664	1 710
<b>Итого добыча .....</b>	<b>22 108</b>	<b>22 186</b>	<b>87 124</b>	<b>87 414</b>

<sup>(1)</sup> Компенсационная нефть, относящаяся к Группе.

Основным регионом добычи нефти Группой является Западная Сибирь. В четвёртом квартале и за двенадцать месяцев 2018 г. здесь было добыто соответственно 43,9 и 44,2% от общего объёма добычи нефти дочерними предприятиями Группы (в третьем квартале 2018 г. – 44,2%, в 2017 г. – 45,7%).

На динамику объёмов добычи нефти основное влияние оказали внешние ограничения, связанные с соглашением между ОПЕК и некоторыми странами, не входящими в её состав, включая Россию, о сокращении добычи от уровней октября 2016 г. в целях стабилизации мирового рынка нефти (соглашение ОПЕК+). С 2017 г. Группа ограничила добычу в традиционных регионах (Западная Сибирь, Тимано-Печора, Урал) за счёт остановки низкопродуктивных и высокообводнённых скважин, скважин с высокой себестоимостью добычи, а также сокращения числа геологотехнических мероприятий.

В июне 2018 г. страны ОПЕК+ договорились об увеличении объёмов добычи нефти с июля 2018 г., что привело к росту добычи Группы во втором полугодии 2018 г. В декабре 2018 г. страны ОПЕК+ приняли решение о снижении объёмов добычи нефти от уровней октября 2018 г. в январе–июне 2019 г.

В 2018 г. Группа продолжила наращивать добычу на месторождениях им. В. Филановского на Каспии, Пякяхинском и других высокомаржинальных месторождениях, которые благодаря высокому качеству запасов и налоговым льготам оказывают существенное положительное влияние на финансовые результаты Группы.

В 2018 г. были введены в эксплуатацию четыре скважины второй очереди освоения месторождения им. В. Филановского, что позволило довести добычу нефти до проектных уровней. Всего в 2018 г. на этом месторождении было добыто 6 074 тыс. т нефти, что на 32,5% больше по сравнению с 2017 г.

На первой и второй очередях освоения месторождений им. Ю. Корчагина были запущены три новые добывающие скважины и два боковых ствола. В результате, в четвёртом квартале 2018 г. добыча выросла на 23% по сравнению с первым кварталом 2018 г.

Добыча жидкых углеводородов на Пякяхинском месторождении в 2018 г. составила 1 599 тыс. т, что на 4% больше по сравнению с 2017 г.

Разработка Яргского месторождения и пермо-карбоновой залежи Усинского месторождения в Тимано-Печоре позволила нарастить добычу высоковязкой нефти до 4,3 млн т, или на 25%, по сравнению с 2017 г.

**Добыча газа** (без учёта газа, сожжённого на факеле, закачанного в пласт и направленного на производство жидких углеводородов) компаниями Группы по регионам представлена в таблице ниже.

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017
	(млн м <sup>3</sup> )			
Западная Сибирь .....	3 180	3 221	13 001	13 479
Тимано-Печора .....	530	519	2 072	2 166
Урал .....	232	250	923	978
Поволжье .....	436	427	1 690	1 425
Прочие регионы России .....	7	6	26	32
Добыча в России .....	4 385	4 423	17 712	18 080
Узбекистан .....	3 855	3 516	13 423	8 055
Прочие регионы за рубежом .....	486	403	1 673	1 830
Добыча за рубежом .....	4 341	3 919	15 096	9 885
<b>Итого добыча дочерними компаниями Группы .....</b>	<b>8 726</b>	<b>8 342</b>	<b>32 808</b>	<b>27 965</b>
<b>Доля Группы в добыче зависимых компаний</b>				
в России .....	20	24	92	96
за рубежом .....	159	146	643	800
<b>Итого добыча газа .....</b>	<b>8 905</b>	<b>8 512</b>	<b>33 543</b>	<b>28 861</b>

В России основным регионом добычи газа для Группы является Западная Сибирь (Большегечетская впадина), где основной объём добычи приходится на Находкинское месторождение, разрабатываемое с 2005 г. В январе 2017 г. началась промышленная добыча на втором месторождении Группы в Большегечетской впадине – Пякяхинском. Добыча газа на Пякяхинском месторождении в 2018 г. составила 3 863 млн куб. м, что на 38,5% больше по сравнению с 2017 г. Объёмы добычи газа за рубежом (включая долю Группы в добыче зависимых компаний) по сравнению с 2017 г. увеличились на 47,3%, в основном в результате запуска новых мощностей по подготовке газа в рамках проектов «Кандым» и «Гиссар» в Узбекистане.

### Проект «Западная Курна-2»

Месторождение «Западная Курна-2» в Ираке разрабатывается на основе сервисного контракта, подписанный в январе 2010 г. В мае 2018 г. компанией Группы и иракской стороной был подписан план дальнейшей разработки месторождения, в соответствии с которым предполагается достижение уровня добычи нефти в 800 тыс. барр./сут. в 2025 г.

Учёт затрат по проекту «Западная Курна-2» и их возмещение осуществляется в консолидированном отчёте о финансовом положении и отчёте о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе следующим образом.

Капитальные затраты отражаются по статье «Основные средства», а затраты на добычу – по статье «Операционные расходы». При этом затраты на добычу признаются в отношении всей добычи на месторождении независимо от объёма компенсационной нефти, причитающейся Группе. По мере признания выручки по возмещению затрат стоимость капитальных затрат амортизируется.

Признание выручки по проекту осуществляется в два этапа:

- Ежеквартально иракская сторона согласует счёт о величине затрат и вознаграждения, подлежащих компенсации за отчётный период. Сумма счёта зависит от объёма добычи нефти за период и величины затрат, предъявленных к возмещению. Согласованная сумма счёта за отчётный квартал признаются в составе выручки от реализации нефти.
- На основе согласованных счетов иракская сторона формирует график отгрузок нефти в счёт погашения задолженности по компенсации затрат и вознаграждению. По мере фактических отгрузок этой нефти по статье «Стоимость приобретённых нефти, газа и продуктов их переработки» отражается стоимость её закупок по текущей рыночной цене. Далее по статье «Выручка от реализации» признается выручка от реализации этой нефти или выработанных из неё нефтепродуктов по мере их продажи. Непроданная нефть и нефтепродукты отражаются по статье «Запасы».

Данные о величине капитальных и операционных затрат, стоимости нефти, полученной в качестве возмещения этих затрат, ещё не возмещённых затратах и сумме вознаграждения представлены в таблице ниже.

	Всего затрат по проекту <sup>(1)</sup>	Сумма вознагра- ждения	Получено нефти	Нефть к получению в будущих периодах
			(млн долл. США)	
Накоплено на 31 декабря 2017 г.....	8 072	303	7 842	533
Изменение в 2018 г.....	525	121	839	(193)
<b>Накоплено на 31 декабря 2018 г.....</b>	<b>8 597</b>	<b>424</b>	<b>8 681</b>	<b>340</b>

<sup>(1)</sup> Включая авансовые платежи.

Основные показатели деятельности по проекту «Западная Курна-2» отражены в следующих таблицах:

	4 кв. 2018		3 кв. 2018	
	(тыс. барр.)	(тыс. т)	(тыс. барр.)	(тыс. т)
Общая добыча нефти на месторождении.....	36 146	5 285	35 614	5 207
Добыча нефти, относящаяся к возмещению затрат и вознаграждению .....	1 886	276	3 206	469
Отгрузка нефти в счёт погашения задолженности <sup>(1)</sup> .....	3 011	440	2 953	432
	(млн руб.)	(млн долл. США)	(млн руб.)	(млн долл. США)
Выручка по возмещению затрат .....	6 549	98	9 538	146
Вознаграждение .....	2 111	32	4 108	63
	8 660	130	13 646	209
Стоимость компенсационной нефти, полученной в счёт погашения задолженности (отражена в <i>Стоимости приобретённых нефти, газа и продуктов их переработки</i> ) <sup>(1)</sup> ....	10 602	159	14 180	217
Затраты на добычу углеводородов .....	5 009	76	4 743	72
Износ и амортизация .....	1 581	24	4 826	73
<b>EBITDA.....</b>	<b>4 254</b>	<b>64</b>	<b>9 144</b>	<b>139</b>

<sup>(1)</sup> В дальнейшем эта нефть либо реализуется третьим сторонам, либо поставляется на НПЗ Группы. Окончательная реализация этой продукции за пределы Группы отражается в соответствующих видах выручки.

	12 месяцев			
	2018		2017	
	(тыс. барр.)	(тыс. т)	(тыс. барр.)	(тыс. т)
Общая добыча нефти на месторождении.....	139 430	20 385	142 224	20 793
Добыча нефти, относящаяся к возмещению затрат и вознаграждению .....	10 355	1 514	12 466	1 822
Отгрузка нефти в счёт погашения задолженности <sup>(1)</sup> .....	12 851	1 879	11 854	1 733
	(млн руб.)	(млн долл. США)	(млн руб.)	(млн долл. США)
Выручка по возмещению затрат .....	32 665	523	32 322	554
Вознаграждение .....	9 685	153	5 307	91
	42 350	676	37 629	645
Стоимость компенсационной нефти, полученной в счёт погашения задолженности (отражена в <i>Стоимости приобретённых нефти, газа и продуктов их переработки</i> ) <sup>(1)</sup> ....	52 817	839	33 191	567
Затраты на добычу углеводородов .....	17 588	280	16 178	278
Износ и амортизация .....	15 218	246	16 454	282
<b>EBITDA.....</b>	<b>25 430</b>	<b>406</b>	<b>17 188</b>	<b>294</b>

<sup>(1)</sup> В дальнейшем эта нефть либо реализуется третьим сторонам, либо поставляется на НПЗ Группы. Окончательная реализация этой продукции за пределы Группы отражается в соответствующих видах выручки.

В феврале–июне 2017 г. действовал так называемый коэффициент эффективности, представляющий собой отношение фактической добычи нефти к целевой согласно условиям сервисного контракта, в результате чего вознаграждение по проекту в расчёте на баррель добычи сократилось в этот период приблизительно в три раза. По соглашению сторон, начиная с третьего квартала 2017 г., коэффициент эффективности не применяется. В третьем квартале 2018 г. по решению иракской стороны Группа получила ранее удержанное за счёт применения коэффициента эффективности в феврале–июне 2017 г. вознаграждение в сумме 32 млн долл. США.

### **Переработка, торговля и сбыт**

В таблице ниже приведены основные данные по сегменту «Переработка, торговля и сбыт».

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев	
		(млн руб.)	2018	2017
EBITDA .....	81 486	82 189	282 144	263 385
- в России .....	77 519	59 318	231 831	195 479
- за рубежом .....	3 967	22 871	50 313	67 906
Затраты на переработку нефти на НПЗ Группы .....	28 996	28 318	104 987	86 508
- в России .....	12 783	12 821	45 659	40 970
- за рубежом .....	16 213	15 497	59 328	45 538
Удельные затраты на переработку нефти на НПЗ Группы .....	1 705	1 621	1 560	1 287
- в России .....	1 170	1 172	1 057	950
- за рубежом .....	2 669	2 374	2 459	1 887
Удельные затраты на переработку нефти на НПЗ Группы .....	25,65	24,74	24,82	22,04
- в России .....	17,60	17,89	16,80	16,28
- за рубежом .....	40,14	36,23	39,17	32,33

Показатель EBITDA сегмента «Переработка, торговля и сбыт» снизился на 0,9% по сравнению с третьим кварталом 2018 г. и увеличился на 7,1% по сравнению с 2017 г.

Рост показателя EBITDA сегмента «Переработка, торговля и сбыт» в России по сравнению с третьим кварталом 2018 г. был вызван в основном увеличением маржи переработки и сезонным ростом доходности предприятий генерации и сбыта электро- и теплоэнергии, что было частично компенсировано отрицательным эффектом входящих запасов на НПЗ Группы и снижением доходности предприятий нефтехимии вследствие плановых ремонтов. За рубежом существенный отрицательный эффект входящих запасов НПЗ, снижение маржи переработки и сезонно низкий результат розничной сети были частично компенсированы ростом прибыли от торговых операций, а также эффектом ослабления рубля.

По сравнению с 2017 г. показатель EBITDA сегмента «Переработка, торговля и сбыт» в России вырос в результате роста маржи переработки и снижения ставок акцизов во второй половине 2018 г., что было частично нивелировано отставанием цен на внутреннем рынке от приведённых экспортных цен. За рубежом снижение показателя EBITDA сегмента «Переработка, торговля и сбыт» было вызвано отрицательным эффектом входящих запасов НПЗ, снижением маржи переработки и ростом операционных расходов из-за увеличения стоимости топлива. При этом положительно на динамику показателя повлияли рост доходности розничного бизнеса и эффект ослабления рубля.

## Переработка и нефтехимия

В следующей таблице представлены основные данные об объёмах переработки и производства нефтепродуктов и нефтехимии.

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017
	(тыс. т)			
Переработка нефти на НПЗ Группы.....	17 002	17 467	67 316	67 240
- в России .....	10 927	10 939	43 189	43 107
- за рубежом, включая .....	6 075	6 528	24 127	24 133
- нефть .....	5 544	5 837	21 270	21 970
- нефтепродукты .....	531	691	2 857	2 163
Переработка нефти на сторонних НПЗ .....	1 634	1 622	6 547	6 547
<b>Итого переработка нефти.....</b>	<b>18 636</b>	<b>19 089</b>	<b>73 863</b>	<b>73 787</b>
<b>Объём производства на НПЗ Группы в России<sup>(1)</sup> .....</b>	<b>10 439</b>	<b>10 435</b>	<b>40 985</b>	<b>40 746</b>
- дизельное топливо .....	4 146	3 952	16 215	15 757
- автомобильный бензин .....	1 895	2 075	8 022	8 143
- топочный мазут .....	1 226	1 218	4 814	5 312
- реактивное топливо .....	684	722	2 760	2 744
- масла и компоненты .....	269	223	961	1 163
- прямогонный бензин .....	598	418	2 143	2 192
- вакуумный газойль .....	270	377	844	586
- битум .....	158	273	793	888
- кокс .....	285	245	1 106	982
- прочие .....	908	932	3 327	2 979
<b>Объём производства на НПЗ Группы за рубежом .....</b>	<b>5 850</b>	<b>6 155</b>	<b>22 789</b>	<b>22 745</b>
- дизельное топливо .....	2 578	2 678	9 619	9 871
- автомобильный бензин .....	1 176	1 316	4 545	5 140
- топочный мазут .....	635	626	2 710	2 973
- реактивное топливо .....	260	317	1 191	1 049
- прямогонный бензин .....	490	592	2 073	1 897
- кокс .....	53	49	206	190
- прочие .....	658	577	2 445	1 625
<b>Производство нефтепродуктов на НПЗ Группы .....</b>	<b>16 289</b>	<b>16 590</b>	<b>63 774</b>	<b>63 491</b>
Производство нефтепродуктов на сторонних НПЗ .....	1 593	1 581	6 414	6 417
<b>Итого производство нефтепродуктов.....</b>	<b>17 882</b>	<b>18 171</b>	<b>70 188</b>	<b>69 908</b>
Справочно: объём кросс-поставок нефтепродуктов между НПЗ Группы .....	322	311	1 589	1 702
<b>Производство продукции нефтехимии на заводах и мощностях Группы .....</b>	<b>258</b>	<b>351</b>	<b>1 246</b>	<b>1 171</b>
- в России .....	205	254	934	798
- за рубежом .....	53	97	312	373

<sup>(1)</sup> За вычетом кросс-поставок нефтепродуктов между НПЗ Группы

По сравнению с третьим кварталом 2018 г. производство нефтепродуктов на НПЗ Группы уменьшилось на 1,8%. Производство нефтепродуктов на российских НПЗ практически не изменилось, в то время как на зарубежных НПЗ – уменьшилось на 5,0%, в связи с проведением ремонтных работ на НПЗ в Италии в четвёртом квартале 2018 г.

По сравнению с 2017 г. производство нефтепродуктов на НПЗ как в России, так и за рубежом практически не изменилось. Продолжилось улучшение структуры выходов нефтепродуктов на НПЗ Группы. Так, объём производства мазута сократился на 0,8 млн т, или на 9,2%, по сравнению с 2017 г.

В рассматриваемых периодах Группа перерабатывала нефть на сторонних НПЗ в Беларуси, Казахстане и Канаде. В 2016 г. компания Группы заключила соглашение по переработке нефти на НПЗ в Канаде, рассчитанное до 2019 г. В четвёртом квартале и за двенадцать месяцев 2018 г. производство нефтепродуктов в рамках этого соглашения составило соответственно 1,5 и 6,2 млн т (в третьем квартале 2018 г. и в 2017 г. – соответственно 1,5 и 6,2 млн т).

## Торговля и сбыт

Наряду с добычей нефти Группа осуществляет её закупки в России и на международных рынках. В России нефть в основном приобретается у зависимых компаний и прочих производителей для последующей переработки или экспорта. Нефть, приобретённая на международных рынках, используется в торговых операциях, поставляется на зарубежные нефтеперерабатывающие предприятия Группы или передаётся на процессинг на сторонние заводы.

В России закупки нефтепродуктов не носят систематического характера и используются в основном для покрытия временного недостатка ресурсов внутри Группы. За рубежом нефтепродукты закупаются для торговых операций или поставки на переработку на зарубежные НПЗ Группы.

Торговые операции на международном рынке Группа осуществляет через 100%-ю дочернюю компанию «ЛИТАСКО». При осуществлении торговых операций используются традиционные механизмы хеджирования физических объёмов в целях получения гарантированной маржи.

В следующей таблице представлены объёмы закупок нефти Группой в рассматриваемых периодах.

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017
	(тыс. т)			
<b>Закупки нефти</b>				
в России .....	239	231	874	962
для продажи за рубежом .....	11 287	12 758	46 345	36 137
для переработки за рубежом .....	5 745	6 091	22 527	22 527
Компенсационная нефть по проекту «Западная Курна-2» .....	440	432	1 879	1 733
<b>Итого закупки нефти.....</b>	<b>17 711</b>	<b>19 512</b>	<b>71 625</b>	<b>61 359</b>

В следующей таблице представлены данные о сбытовых и торговых операциях Группы с нефтепродуктами и продукцией нефтехимии.

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017
	(тыс. т)			
Розничные продажи нефтепродуктов .....	3 905	4 068	15 144	14 238
Оптовые продажи нефтепродуктов .....	26 808	27 916	108 397	114 283
<b>Итого продажи нефтепродуктов .....</b>	<b>30 713</b>	<b>31 984</b>	<b>123 541</b>	<b>128 521</b>
Закупки нефтепродуктов в России .....	344	318	1 242	1 645
Закупки нефтепродуктов за рубежом .....	13 493	13 685	54 728	58 367
<b>Итого закупки нефтепродуктов .....</b>	<b>13 837</b>	<b>14 003</b>	<b>55 970</b>	<b>60 012</b>
Закупки нефтехимии в России .....	10	8	34	38
Закупки нефтехимии за рубежом .....	195	109	583	507
<b>Итого закупки нефтехимии.....</b>	<b>205</b>	<b>117</b>	<b>617</b>	<b>545</b>

**Экспорт нефти, нефтепродуктов и продуктов нефтехимии из России** предприятиями Группы и экспортная выручка (как компаниям Группы, так и третьим лицам) составили:

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017
	(тыс. т)			
Экспорт нефти в страны Таможенного союза .....	701	674	2 745	2 807
Экспорт нефти за пределы Таможенного союза .....	8 750	8 919	33 956	33 779
<b>Итого экспорт нефти из России .....</b>	<b>9 451</b>	<b>9 593</b>	<b>36 701</b>	<b>36 586</b>
Экспорт нефти через Транснефть и иную стороннюю инфраструктуру, включая:				
- нефтепровод «ВСТО» .....	7 176	7 287	27 946	27 329
- нефтепровод «КТК» .....	340	300	1 240	1 140
Экспорт нефти через собственную инфраструктуру .....	1 344	1 240	4 783	3 467
<b>Итого экспорт нефти из России .....</b>	<b>9 451</b>	<b>9 593</b>	<b>36 701</b>	<b>36 586</b>
	(млн руб.)			
Экспорт нефти в страны Таможенного союза .....	15 865	17 437	64 015	48 017
Экспорт нефти за пределы Таможенного союза .....	260 230	305 638	1 040 747	730 049
<b>Итого экспорт нефти из России .....</b>	<b>276 095</b>	<b>323 075</b>	<b>1 104 762</b>	<b>778 066</b>

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017
(тыс. т)				
<b>Экспорт нефтепродуктов из России</b>				
- дизельное топливо .....	2 192	2 382	9 773	10 060
- бензин .....	6	3	232	331
- топочный мазут .....	446	255	1 517	2 762
- реактивное топливо .....	3	10	49	84
- масла и компоненты .....	142	153	600	623
- продукция газопереработки .....	448	256	1 249	1 304
- прочие .....	917	728	2 824	2 360
<b>Итого экспорт нефтепродуктов из России .....</b>	<b>4 154</b>	<b>3 787</b>	<b>16 244</b>	<b>17 524</b>
<b>Итого экспорт нефтехимии из России .....</b>	<b>82</b>	<b>84</b>	<b>338</b>	<b>291</b>
(млн руб.)				
<b>Итого стоимость экспортированных нефтепродуктов и нефтехимии из России .....</b>	<b>153 856</b>	<b>155 686</b>	<b>594 868</b>	<b>464 141</b>

Объём экспорта нефти снизился на 1,5% по сравнению с третьим кварталом 2018 г. и не изменился по сравнению с 2017 г. В четвёртом квартале и за двенадцать месяцев 2018 г. Компания экспортировала 45,5 и 45,1% добытой в России нефти (в третьем квартале 2018 г. – 46,3%, в 2017 г. – 45,2%), а также 43 и 185 тыс. т нефти, закупленной у зависимых предприятий и третьих сторон (в третьем квартале 2018 г. – 51 тыс. т, в 2017 г. – 366 тыс. т), соответственно.

Экспорт нефтепродуктов по сравнению с третьим кварталом 2018 г. вырос на 9,7%, а по сравнению с 2017 г. уменьшился на 7,3% в результате динамики внутреннего спроса на продукцию Группы.

Экспорт нефти осуществляется преимущественно через инфраструктуру ПАО «Транснефть». Однако значительный объём экспортируется и через собственную инфраструктуру Группы, что позволяет обеспечить реализацию нефти с сохранением её качества и таким образом получить более привлекательные приведённые цены реализации. Весь объём экспорта нефти, минуя ПАО «Транснефть», в рассматриваемых периодах направлялся за пределы Таможенного союза.

Помимо собственной инфраструктуры, Компания также экспортирует лёгкую нефть через нефтепроводы «Каспийский трубопроводный консорциум» и «Восточная Сибирь – Тихий океан», что также позволяет обеспечить реализацию нефти с сохранением её качества и получить более привлекательные приведённые цены реализации по сравнению с традиционными каналами экспорта.

**Приоритетные каналы сбыта.** ЛУКОЙЛ развивает приоритетные каналы сбыта в целях повышения маржи от реализации производимых нефтепродуктов.

В четвёртом квартале и за двенадцать месяцев 2018 г. через розничную сеть в России было продано соответственно 2,8 и 10,9 млн т моторных топлив, что на 4,3% меньше по сравнению с третьим кварталом 2018 г. в связи с сезонным фактором и на 8,4% больше по сравнению с 2017 г. Розничные продажи моторных топлив за рубежом сократились на 3,3% по сравнению с третьим кварталом 2018 г. в связи с сезонным фактором и выросли на 1,5% по сравнению с 2017 г.

Группа осуществляет поставки авиакеросина в аэропортах России и за рубежом, а также реализует судовое топливо в морских и речных портах на территории России и за рубежом.

**Энергетика.** В бизнес-секторе электроэнергетики сформирована вертикально интегрированная цепочка – от генерации до передачи и реализации тепловой и электроэнергии для внешних потребителей (коммерческая генерация) и собственных нужд. Группа располагает энергетическими мощностями на юге европейской части России, в Румынии и Италии. Кроме того, Группа владеет мощностями в области возобновляемой энергетики в России и за рубежом. В 2018 г. объём коммерческой генерации электроэнергии составил 19,9 млрд кВт·ч (20,1 млрд кВт·ч в 2017 г.). Объём коммерческой генерации тепловой энергии в 2018 г. составил 11,0 млн Гкал (10,7 млн Гкал в 2017 г.).

## Финансовые результаты деятельности

В таблице ниже приведены данные из консолидированных отчётов о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе за указанные периоды.

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017
	(млн руб.)			
<b>Выручка</b>				
Выручка от реализации (включая акцизы и экспортные пошлины).....	2 043 217	2 305 886	8 035 889	5 936 705
<b>Затраты и прочие расходы</b>				
Операционные расходы.....	(119 769)	(123 837)	(464 467)	(456 765)
Стоимость приобретённых нефти, газа и продуктов их переработки.....	(1 131 428)	(1 323 504)	(4 534 244)	(3 129 864)
Транспортные расходы.....	(65 267)	(70 624)	(270 153)	(272 792)
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы.....	(50 504)	(64 766)	(192 433)	(165 331)
Износ и амортизация .....	(51 902)	(105 900)	(343 085)	(325 054)
Налоги (кроме налога на прибыль) .....	(250 207)	(248 539)	(899 383)	(606 510)
Акцизы и экспортные пошлины .....	(146 469)	(151 765)	(556 827)	(461 525)
Затраты на геолого-разведочные работы .....	(1 258)	(1 041)	(3 582)	(12 348)
<b>Операционная прибыль.....</b>	<b>226 413</b>	<b>215 910</b>	<b>771 715</b>	<b>506 516</b>
Финансовые доходы .....	6 236	5 132	19 530	15 151
Финансовые расходы.....	(12 742)	(9 955)	(38 298)	(27 331)
Доля в прибыли компаний, учитываемых по методу долевого участия.....	7 062	6 828	25 243	16 864
Прибыль (убыток) по курсовым разницам .....	1 586	11 215	33 763	(19 948)
Прочие (расходы) доходы .....	(28 291)	(780)	(38 934)	32 932
<b>Прибыль до налога на прибыль.....</b>	<b>200 264</b>	<b>228 350</b>	<b>773 019</b>	<b>524 184</b>
Текущий налог на прибыль .....	(32 809)	(46 064)	(137 062)	(99 976)
Отложенный налог на прибыль .....	(8 235)	2 176	(14 855)	(3 786)
<b>Итого налог на прибыль.....</b>	<b>(41 044)</b>	<b>(43 888)</b>	<b>(151 917)</b>	<b>(103 762)</b>
<b>Чистая прибыль .....</b>	<b>159 220</b>	<b>184 462</b>	<b>621 102</b>	<b>420 422</b>
Чистая прибыль, относящаяся к неконтролирующим долям .....	(193)	(695)	(1 928)	(1 617)
<b>Чистая прибыль, относящаяся к акционерам</b>				
<b>ПАО «ЛУКОЙЛ» .....</b>	<b>159 027</b>	<b>183 767</b>	<b>619 174</b>	<b>418 805</b>
Прибыль на одну обыкновенную акцию, относящаяся к акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ» (в российских рублях):				
Базовая .....	226,03	259,02	874,47	589,14
Разводнённая .....	221,70	255,54	865,19	589,14

Ниже приведён анализ основных финансовых показателей отчётности.

## Выручка от реализации

Продажи по видам продукции	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017
	(млн руб.)			
<b>Нефть</b>				
Экспорт и продажи на международных рынках, кроме стран Таможенного союза .....	633 414	769 427	2 559 578	1 556 811
Экспорт и продажи в странах Таможенного союза.....	16 006	17 233	64 228	46 798
Продажи на внутреннем рынке.....	8 841	14 423	47 508	37 525
	<b>658 261</b>	<b>801 083</b>	<b>2 671 314</b>	<b>1 641 134</b>
Возмещение затрат и вознаграждение по проекту «Западная Курна-2» .....	8 660	13 646	42 350	37 629
	<b>666 921</b>	<b>814 729</b>	<b>2 713 664</b>	<b>1 678 763</b>
<b>Нефтепродукты<sup>(1)</sup></b>				
Экспорт и реализация на международных рынках				
оптовая реализация .....	915 651	1 015 461	3 612 291	2 863 379
розничная реализация .....	93 437	97 256	349 493	280 847
Продажи на внутреннем рынке				
оптовая реализация .....	118 416	124 784	439 327	360 182
розничная реализация .....	134 109	139 765	498 765	415 820
	<b>1 261 613</b>	<b>1 377 266</b>	<b>4 899 876</b>	<b>3 920 228</b>
<b>Продукты нефтехимии</b>				
Экспорт и продажи на международных рынках .....	21 329	15 731	67 682	48 187
Продажи на внутреннем рынке.....	12 092	12 224	46 085	34 451
	<b>33 421</b>	<b>27 955</b>	<b>113 767</b>	<b>82 638</b>
<b>Газ</b>				
Продажи на международных рынках .....	30 477	36 267	112 990	54 611
Продажи на внутреннем рынке.....	8 480	8 122	33 352	31 109
	<b>38 957</b>	<b>44 389</b>	<b>146 342</b>	<b>85 720</b>
<b>Реализация энергии и сопутствующих услуг</b>				
Продажи на международных рынках .....	3 822	5 743	15 600	12 884
Продажи на внутреннем рынке.....	15 618	10 432	54 353	61 028
	<b>19 440</b>	<b>16 175</b>	<b>69 953</b>	<b>73 912</b>
<b>Прочие продажи</b>				
Экспорт и продажи на международных рынках .....	11 248	13 125	46 160	49 717
Продажи на внутреннем рынке.....	11 617	12 247	46 127	45 727
	<b>22 865</b>	<b>25 372</b>	<b>92 287</b>	<b>95 444</b>
<b>Продажи, всего .....</b>	<b>2 043 217</b>	<b>2 305 886</b>	<b>8 035 889</b>	<b>5 936 705</b>

<sup>(1)</sup> Включая выручку от реализации продукции газопереработки.

<b>Объёмы продаж</b>	<b>4 кв. 2018</b>	<b>3 кв. 2018</b>	<b>12 месяцев 2018</b>		
	(тыс. т)				
<b>Нефть</b>					
Экспорт и продажи на международных рынках, кроме стран Таможенного союза .....	19 288	21 651	78 914	67 935	
Экспорт и продажи в странах Таможенного союза.....	692	680	2 754	2 741	
Продажи на внутреннем рынке.....	354	551	2 061	2 294	
	<b>20 334</b>	<b>22 882</b>	<b>83 729</b>	<b>72 970</b>	
Объём нефти, относящийся к возмещению затрат и вознаграждению по проекту «Западная Курна-2».....	276	469	1 514	1 822	
	<b>20 610</b>	<b>23 351</b>	<b>85 243</b>	<b>74 792</b>	
<b>Нефтепродукты<sup>(1)</sup></b>					
Экспорт и продажи на международных рынках					
оптовая реализация .....	23 123	23 937	93 676	99 544	
розничная реализация .....	1 077	1 114	4 217	4 155	
Продажи на внутреннем рынке					
оптовая реализация .....	3 685	3 979	14 721	14 739	
розничная реализация .....	2 828	2 954	10 927	10 083	
	<b>30 713</b>	<b>31 984</b>	<b>123 541</b>	<b>128 521</b>	
<b>Продукты нефтехимии</b>					
Экспорт и продажи на международных рынках.....	292	217	1 004	949	
Продажи на внутреннем рынке.....	174	192	754	699	
	<b>466</b>	<b>409</b>	<b>1 758</b>	<b>1 648</b>	
	(млн м <sup>3</sup> )				
<b>Газ</b>					
Продажи на международных рынках .....	4 052	3 674	14 173	9 086	
Продажи на внутреннем рынке.....	3 387	3 344	13 723	13 751	
	<b>7 439</b>	<b>7 018</b>	<b>27 896</b>	<b>22 837</b>	

<sup>(1)</sup> Включая объёмы реализации продукции газопереработки.

<b>Средние сложившиеся цены реализации</b>		<b>4 кв. 2018</b>	<b>3 кв. 2018</b>	<b>12 месяцев 2018</b>	
				<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Средняя цена продаж на мировом рынке</b>					
Нефть (кроме стран Таможенного союза) <sup>(1)</sup> ....	(руб./барр.)	4 480	4 848	4 425	3 126
Нефть (в странах Таможенного союза) .....	(руб./барр.)	3 156	3 458	3 182	2 329
<b>Нефтепродукты</b>					
оптовая реализация .....	(руб./т)	39 599	42 422	38 562	28 765
розничная реализация .....	(руб./т)	86 757	87 303	82 877	67 593
Продукты нефтехимии .....	(руб./т)	73 045	72 493	67 412	50 777
Газ (за вычетом роялти).....	(руб./тыс. м <sup>3</sup> )	7 521	9 871	7 972	6 010
Нефть (кроме стран Таможенного союза) <sup>(1)</sup> ....	(долл./барр.)	67,39	73,98	70,56	53,58
Нефть (в странах Таможенного союза) .....	(долл./барр.)	47,46	52,77	50,74	39,92
<b>Нефтепродукты</b>					
оптовая реализация .....	(долл./т)	596	647	615	493
розничная реализация .....	(долл./т)	1 305	1 332	1 322	1 158
Продукты нефтехимии .....	(долл./т)	1 099	1 106	1 075	870
Газ (за вычетом роялти).....	(долл./ тыс. м <sup>3</sup> )	113	151	127	103
<b>Средняя цена продаж на внутреннем рынке</b>					
Нефть.....	(руб./барр.)	3 407	3 571	3 145	2 232
<b>Нефтепродукты</b>					
оптовая реализация .....	(руб./т)	32 135	31 361	29 844	24 437
розничная реализация .....	(руб./т)	47 422	47 314	45 645	41 240
Продукты нефтехимии .....	(руб./т)	69 494	63 667	61 121	49 286
Газ <sup>(2)</sup> .....	(руб./тыс. м <sup>3</sup> )	2 504	2 429	2 430	2 262

<sup>(1)</sup> Без учёта возмещения и вознаграждения по проекту «Западная Курна-2».

<sup>(2)</sup> Так как основной объём газа Группа продаёт на узле учёта, цена не включает расходы на транспортировку по объединённой системе газоснабжения ПАО «Газпром».

В четвёртом квартале 2018 г. выручка Группы от реализации уменьшилась на 263 млрд руб., или на 11,4%, по сравнению с третьим кварталом 2018 г. Выручка от продаж нефти уменьшилась на 148 млрд руб., или на 18,1%, выручка от продаж нефтепродуктов – на 116 млрд руб., или на 8,4%, а выручка от продаж газа – на 5 млрд руб., или на 12,2%. Основными причинами этого стали снижение цен реализации углеводородов и снижение объёма торговых операций с нефтью, что было частично нивелировано выручкой, выраженной в долларах США и евро, в результате ослабления рубля.

По сравнению с 2017 г. выручка Группы от реализации увеличилась на 2 099 млрд руб., или на 35,4%. Выручка от продаж нефти увеличилась на 1 035 млрд руб., или на 61,6%, выручка от продаж нефтепродуктов – на 980 млрд руб., или на 25%, а выручка от продаж газа – на 61 млрд руб., или на 70,7%, в основном в результате роста цен на углеводороды, объёмов добычи газа и торговых операций с нефтью, а также эффекта ослабления рубля на выручку, выраженную в долларах США и евро.

#### *Реализация нефти*

По сравнению с третьим кварталом 2018 г. выручка от продаж нефти за рубежом уменьшилась на 17,7%, или на 136 млрд руб. Объёмы продаж нефти за рубежом (за пределами Таможенного союза) уменьшились на 2 363 тыс. т, или на 10,9%, а средние рублёвые цены реализации за рубежом снизились на 7,6%. Объёмы продаж нефти в России снизились в четвёртом квартале 2018 г. на 197 тыс. т, или на 35,8%, а средняя цена реализации снизилась на 4,6%. В результате выручка от продажи нефти на внутреннем рынке уменьшилась на 38,7%, или на 6 млрд руб.

В 2018 г. выручка от продаж нефти за рубежом увеличилась на 64,4%, или на 1 003 млрд руб., по сравнению с 2017 г. Объёмы продаж нефти за рубежом (за пределами Таможенного союза) увеличились на 10 979 тыс. т, или на 16,2%, в основном благодаря росту объёма торговых операций, а средние рублёвые цены реализации выросли на 41,5%. Объёмы продаж нефти на внутреннем рынке по сравнению с 2017 г. снизились на 233 тыс. т, или на 10,2%, а средняя цена реализации выросла на 40,9%. В результате выручка от продажи нефти в России увеличилась на 26,6%, или на 10 млрд руб.

#### *Реализация нефтепродуктов*

По сравнению с третьим кварталом 2018 г. выручка от оптовой реализации нефтепродуктов за пределами России уменьшилась на 100 млрд руб., или на 9,8%, в результате снижения рублёвых цен реализации на 6,7% и объёмов продаж на 3,4% за счёт снижения объёмов переработки и торговых операций.

В четвёртом квартале 2018 г. выручка от розничных продаж за рубежом уменьшилась на 4 млрд руб., или на 3,9%, по сравнению с третьим кварталом 2018 г. Объёмы продаж уменьшились на 37 тыс. т, или на 3,3%, что связано с фактором сезонности, при этом розничные цены реализации не изменились.

По сравнению с третьим кварталом 2018 г. выручка от оптовых продаж нефтепродуктов в России уменьшилась на 6 млрд руб., или на 5,1%, в результате сокращения объёмов продаж на 7,4%, что было частично компенсировано ростом цен реализации на 2,5%.

Выручка от розничной реализации нефтепродуктов в России по сравнению с третьим кварталом 2018 г. уменьшилась на 6 млрд руб., или на 4,0%. Объёмы реализации уменьшились на 4,3%, что связано с фактором сезонности, при этом средние цены розничной реализации не изменились.

По сравнению с 2017 г. выручка от оптовой реализации нефтепродуктов за пределами России увеличилась на 749 млрд руб., или на 26,2%, в основном в результате роста цен. Цены реализации, выраженные в долларах и рублях, выросли соответственно на 24,7 и 34,1%. При этом объёмы продаж снизились на 5,9% в результате снижения объёмов торговых операций.

По сравнению с 2017 г. розничные цены реализации за пределами России в долларовом выражении увеличились на 14,1%, а в рублёвом выражении – на 22,6%. Объёмы продаж в 2018 г. увеличились на 1,5%. В результате выручка от розничной реализации нефтепродуктов за рубежом увеличилась на 69 млрд руб., или на 24,4%.

В 2018 г. выручка от оптовых продаж нефтепродуктов в России увеличилась на 79 млрд руб., или на 22,0%, по сравнению с 2017 г. в результате роста цены реализации на 22,1%. При этом объём продаж не изменился.

Выручка от розничной реализации нефтепродуктов в России по сравнению с 2017 г. увеличилась на 83 млрд руб., или на 19,9%. Средние цены и объёмы розничной реализации выросли соответственно на 10,7 и 8,4%. Рост объёмов продаж стал результатом повышенного спроса на внутреннем рынке.

#### *Реализация продуктов нефтехимии*

По сравнению с третьим кварталом 2018 г. и двенадцатью месяцами 2017 г. выручка от продаж продуктов нефтехимии увеличилась на 5 млрд руб., или на 19,6%, и на 31 млрд руб., или на 37,7%, соответственно, в основном в результате роста цен реализации и объёмов торговых операций за рубежом.

#### *Реализация газа*

В четвёртом квартале 2018 г. выручка от продажи газа уменьшилась на 5 млрд руб., или на 12,2%, по сравнению с предыдущим кварталом в результате разовых поправок, относящихся к СРП в Узбекистане.

Выручка от продажи газа в 2018 г. увеличилась на 61 млрд руб., или на 70,7%, по сравнению с 2017 г. Этот рост в основном относился к зарубежному сегменту и стал результатом увеличения добычи газа в рамках проектов «Кандым» и «Гиссар» в Узбекистане. Также увеличению выручки способствовал рост цен на газ.

#### *Реализация энергии и сопутствующих услуг*

По сравнению с третьим кварталом 2018 г. выручка от реализации энергии и сопутствующих услуг увеличилась на 3 млрд руб., или на 20,2%, что было обусловлено сезонным ростом продаж в России. За рубежом снижение выручки объясняется высоким спросом на электроэнергию в Италии в третьем квартале 2018 г.

По сравнению с 2017 г. выручка от реализации энергии и сопутствующих услуг уменьшилась на 4 млрд руб., или на 5,4%, в основном в связи с выбытием из Группы российской энергосбытовой компании в четвёртом квартале 2017 г.

#### *Прочая реализация*

Выручка от прочей реализации включает в себя нетопливную выручку нашей розничной сети, выручку от оказания транспортных услуг, услуг по добывче нефти, по аренде, а также выручку от реализации производственными и сбытовыми компаниями Группы услуг и товаров, не связанных с их основной деятельностью.

По сравнению с третьим кварталом 2018 г. прочие продажи Группы уменьшились на 3 млрд руб., или на 9,9%, в основном благодаря сезонному спаду нетопливной реализации нашей розничной сети и снижению выручки от оказания транспортных услуг.

По сравнению с 2017 г. прочие продажи Группы уменьшились на 3 млрд руб., или на 3,3%, в основном в результате продаж алмазного бизнеса за пределы Группы в июне 2017 г., что было частично компенсировано влиянием ослабления рубля.

#### **Операционные расходы**

Операционные расходы включают следующие виды затрат:

	<b>4 кв. 2018</b>	<b>3 кв. 2018</b>	<b>12 месяцев</b>	
			<b>2018</b>	<b>2017</b>
Затраты на добычу углеводородов <sup>(1)</sup> .....	51 355	48 947	196 227	192 781
Затраты на добычу нефти на месторождении «Западная Курна-2»..	5 009	4 743	17 588	16 178
Затраты на переработку на НПЗ Группы .....	28 996	28 318	104 987	86 508
Затраты на переработку на сторонних НПЗ.....	(722)	4 712	8 020	15 403
Затраты на транспортировку нефти до НПЗ.....	12 375	13 324	50 264	48 754
Затраты предприятий энергетики.....	8 721	6 826	30 045	32 123
Затраты предприятий нефтехимии.....	3 442	2 987	12 075	12 081
Прочие операционные расходы.....	10 593	13 980	45 261	52 937
<b>Итого операционные расходы .....</b>	<b>119 769</b>	<b>123 837</b>	<b>464 467</b>	<b>456 765</b>

<sup>(1)</sup> За исключением затрат на добычу на месторождении «Западная Курна-2».

Методика распределения операционных расходов, используемая в приведённой таблице, отличается от подходов, используемых при подготовке данных для Примечания 31 «Сегментная информация» к консолидированной финансовой отчётности. Расходы в сегментной отчёtnости группируются на основании принадлежности компаний к тому или иному операционному сегменту, не делятся по видам расходов в рамках одной компании и не учитывают межсегментные поправки по исключению внутригруппой сервисной маржи. Операционные расходы для целей настоящего анализа сгруппированы исходя из природы понесённых затрат.

Операционные расходы уменьшились на 4 млрд руб., или на 3,3%, по сравнению с третьим кварталом 2018 г., и увеличились на 8 млрд руб., или на 1,7%, по сравнению с 2017 г.

#### *Затраты на добывчу углеводородов*

В состав затрат на добывчу входят расходы на ремонт добывающего оборудования, оплату труда, затраты на проведение мероприятий по повышению нефтеотдачи пластов, на приобретение ГСМ, оплату электроэнергии, затраты на выработку жидкых углеводородов, страхование имущества и иные аналогичные затраты.

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	
			2018	2017
Затраты на добывчу углеводородов <sup>(1)</sup> .....	51 355	48 947	196 227	192 781
- в России .....	44 949	43 608	175 131	177 554
- за рубежом <sup>(1)</sup> .....	6 406	5 339	21 096	15 227
			(руб./барр. н.э.)	
Удельные затраты на добывчу углеводородов <sup>(1)</sup> .....	242	234	238	244
- в России .....	246	240	244	248
- за рубежом <sup>(1)</sup> .....	214	196	199	204

<sup>(1)</sup> Исключая затраты на месторождении «Западная Курна-2».

По сравнению с третьим кварталом 2018 г. затраты на добывчу углеводородов увеличились на 2,4 млрд руб., или на 4,9%.

В четвёртом квартале 2018 г. затраты на добывчу углеводородов в России увеличились на 3,1% в частности в результате роста объёмов добычи углеводородов. По сравнению с предыдущим кварталом удельные затраты на добывчу увеличились на 2,5% в результате сезонного роста затрат на ремонты и энергию.

Затраты на добывчу углеводородов за рубежом по сравнению с третьим кварталом 2018 г. увеличились на 20,0%, в основном в результате роста добычи газа и обесценения рубля к доллару США. Удельные затраты на добывчу за рубежом увеличились на 9,2%, что связано с запуском новых производственных мощностей, ремонтными работами и фактором сезонности.

В 2018 г. затраты на добывчу углеводородов увеличились на 3 млрд руб., или на 1,8%.

Затраты на добывчу углеводородов в России уменьшились на 1,4% в результате снижения объёмов потребления энергии, списания расходов на подготовку и освоение новых производств на месторождении им. В. Филановского в 2017 г., а также принятых мер по повышению операционной эффективности и сдерживанию роста затрат. При этом удельные затраты на добывчу углеводородов в России уменьшились на 1,6%.

Затраты на добывчу углеводородов за рубежом увеличились на 38,5%, в основном из-за роста затрат на добывчу газа в связи с существенным ростом добычи по проектам «Кандым» и «Гиссар» в Узбекистане и обесценения рубля. В результате роста доли газа в общем объёме добычи углеводородов удельные затраты на добывчу за рубежом снизились на 2,5%. При этом негативное влияние на динамику удельного показателя оказало снижение доли в прибыльной нефти по проекту «Карачаганак» в Казахстане.

*Затраты на переработку на собственных НПЗ*

	<b>4 кв. 2018</b>	<b>3 кв. 2018</b>	<b>12 месяцев 2018</b>	<b>2017</b>
(млн руб.)				
Затраты на переработку нефти на НПЗ Группы.....	28 996	28 318	104 987	86 508
- в России.....	12 783	12 821	45 659	40 970
- за рубежом .....	16 213	15 497	59 328	45 538
			(руб./т)	
Удельные затраты на переработку нефти на НПЗ Группы .....	1 705	1 621	1 560	1 287
- в России.....	1 170	1 172	1 057	950
- за рубежом .....	2 669	2 374	2 459	1 887

Затраты на переработку на собственных НПЗ увеличились на 0,7 млрд руб., или на 2,4%, по сравнению с третьим кварталом 2018 г. и на 18 млрд руб., или на 21,4%, по сравнению с 2017 г.

По сравнению с третьим кварталом 2018 г. затраты на переработку в России не изменились. За рубежом расходы на переработку увеличились в основном за счёт роста стоимости топлива и ослабления рубля к евро. Кроме того, на динамику расходов оказали влияние затраты на ремонт на НПЗ в Италии в четвёртом квартале 2018 г.

По сравнению с 2017 г. рост затрат на переработку в России был в основном связан с ростом потребления покупных присадок для производства автобензинов в связи с ремонтами на некоторых установках на НПЗ Группы, а также увеличением доли высокооктановых бензинов в общем объёме их выпуска. Затраты на переработку за рубежом увеличились в основном за счёт роста стоимости топлива и ослабления рубля к евро.

*Затраты на переработку на сторонних НПЗ*

Наряду с собственным производством нефтепродуктов Группа перерабатывает нефть на сторонних НПЗ.

В конце 2016 г. в рамках развития торговой деятельности компания Группы заключила трёхлетнее толлинговое соглашение с НПЗ, расположенным в Канаде. Соответствующие затраты на переработку представляют собой разницу между ценой приобретения сырья, включая различные расходы, и ценой реализации нефтепродуктов, полученных в результате его переработки. По мере продажи нефтепродуктов эти расходы компенсируются полученной выручкой от реализации. За выполнение соглашения компания Группы получает определённое вознаграждение.

В третьем квартале 2018 г. сумма расходов на переработку на канадском НПЗ составила 4,5 млрд руб., в то время как в четвёртом квартале 2018 г. в связи со сложившейся рыночной конъюнктурой фактическая маржа переработки была отрицательной, что привело отрицательному расходу по переработке в сумме 0,9 млрд руб.

В 2018 г. сумма расходов на переработку на канадском НПЗ составила 7,4 млрд руб. по сравнению с 14,7 млрд руб. в 2017 г.

*Затраты на транспортировку нефти до НПЗ*

Затраты на транспортировку нефти до НПЗ включают затраты на транспортировку нефти и нефтепродуктов трубопроводным, железнодорожным и морским транспортом до перерабатывающих мощностей для последующей переработки.

Затраты на транспортировку нефти до НПЗ по сравнению с третьим кварталом 2018 г. уменьшились на 0,9 млрд руб., или на 7,1%, за счёт изменения структуры поставок нефти на заводы Группы.

По сравнению с 2017 г. затраты на транспортировку нефти до НПЗ увеличились на 1,5 млрд руб., или на 3,1%, в результате роста транспортных тарифов и изменения условий поставок нефти на зарубежные заводы Группы.

*Затраты предприятий нефтехимии*

В четвёртом квартале 2018 г. затраты предприятий нефтехимии в результате ремонтов выросли на 15,2% по сравнению с третьим кварталом 2018 г., при этом по сравнению с 2017 г. они не изменились.

**Прочие операционные расходы**

Прочие операционные расходы включают в себя затраты добывающих и перерабатывающих предприятий Группы, не связанные с их основной деятельностью. Среди них затраты на реализацию транспортных услуг и услуг по добыче, а также стоимость прочих товаров и услуг, реализуемых производственными и сбытовыми компаниями Группы, и расходы непрофильных предприятий Группы.

По сравнению с третьим кварталом 2018 г. прочие операционные расходы снизились на 3 млрд руб., или на 24,2%, в результате снижения себестоимости нетопливной реализации нашей розничной сети как следствие сезонного снижения продаж. По сравнению с 2017 г. прочие операционные расходы снизились на 8 млрд руб., или на 14,5%, что было в основном связано с продажей в середине прошлого года алмазного бизнеса Группы.

**Стоимость приобретённых нефти, газа и продуктов их переработки**

Стоимость приобретённых нефти, газа и продуктов их переработки включает стоимость нефти и нефтепродуктов для продажи или переработки, стоимость газа и мазута для предприятий сегмента энергетики, а также финансовый результат от хеджирования продаж нефти и нефтепродуктов за рубежом.

	<b>4 кв. 2018</b>	<b>3 кв. 2018</b>	<b>12 месяцев 2018</b>	<b>2017</b>
	(млн руб.)			
Стоимость приобретённой нефти в России.....	5 686	6 242	21 458	16 896
Стоимость приобретённой нефти за рубежом .....	548 686	669 158	2 213 464	1 314 764
Стоимость компенсационной нефти по проекту «Западная Курна-2».....	10 602	14 180	52 817	33 191
<b>Итого стоимость приобретённой нефти .....</b>	<b>564 974</b>	<b>689 580</b>	<b>2 287 739</b>	<b>1 364 851</b>
Стоимость приобретённых нефтепродуктов в России .....	14 750	13 686	50 176	50 392
Стоимость приобретённых нефтепродуктов за рубежом .....	531 645	561 950	2 067 726	1 659 961
<b>Итого стоимость приобретённых нефтепродуктов .....</b>	<b>546 395</b>	<b>575 636</b>	<b>2 117 902</b>	<b>1 710 353</b>
Прочие закупки .....	21 476	12 437	60 898	41 635
(Прибыль) убыток от хеджирования торговых операций.....	(67 020)	10 021	(21 908)	15 909
Изменение запасов .....	65 603	35 830	89 613	(2 884)
<b>Итого стоимость приобретённых нефти, газа и продуктов их переработки .....</b>	<b>1 131 428</b>	<b>1 323 504</b>	<b>4 534 244</b>	<b>3 129 864</b>

Стоимость приобретённых нефти, газа и продуктов их переработки по сравнению с третьим кварталом 2018 г. уменьшилась на 192 млрд руб., или на 14,5%, в результате снижения мировых цен на углеводороды и объёмов торговых операций с нефтью.

По сравнению с 2017 г. стоимость приобретённых нефти, газа и продуктов их переработки выросла на 1 404 млрд руб., или на 44,9%, в результате роста мировых цен на углеводороды и объёмов торговых операций с нефтью, а также ослабления рубля к доллару США.

**Транспортные расходы**

	<b>4 кв. 2018</b>	<b>3 кв. 2018</b>	<b>12 месяцев 2018</b>	<b>2017</b>
	(млн руб.)			
Расходы на транспортировку нефти.....	23 701	24 889	95 913	97 247
Расходы на транспортировку нефтепродуктов.....	42 540	40 692	160 972	158 196
Расходы на транспортировку прочей продукции.....	(974)	5 043	13 268	17 349
<b>Итого транспортные затраты .....</b>	<b>65 267</b>	<b>70 624</b>	<b>270 153</b>	<b>272 792</b>

Транспортные расходы по сравнению с третьим кварталом 2018 г. уменьшились на 5 млрд руб., или на 7,6%, а по сравнению с 2017 г. – на 3 млрд руб., или на 1%.

По сравнению с третьим кварталом 2018 г. расходы на транспортировку нефти существенно не изменились. За рубежом, несмотря на увеличение средних ставок фрахта, расходы уменьшились в связи с сокращением объёмов продаж. Транспортные расходы российских обществ также сократились за счёт снижения объёмов реализации нефти на экспорт и изменения направления поставок.

По сравнению с 2017 г. расходы на транспортировку нефти уменьшились на 1 млрд руб., или на 1,4%. За рубежом увеличение объёма продаж и обесценение рубля к доллару США были нивелированы снижением расходов на фрахт и изменением условий поставок. В России рост тарифов и увеличение объёмов реализации нефти на экспорт были частично нивелированы уменьшением расходов от изменения направлений поставок.

Расходы на транспортировку нефтепродуктов увеличились на 1,8 млрд руб., или на 4,5%, по сравнению с третьим кварталом 2018 г. За рубежом несмотря на сокращение объёмов продаж, расходы увеличились в связи с изменением условий поставок и ослаблением рубля к доллару США. Транспортные расходы российских обществ увеличились в связи с изменением направлений и условий поставок.

По сравнению с 2017 г. расходы на транспортировку нефтепродуктов увеличились на 3 млрд руб., или на 1,8%. Расходы на транспортировку нефтепродуктов за рубежом увеличились в связи с ослаблением рубля к доллару США, несмотря на уменьшение объёмов продаж. Расходы в России увеличились в связи с ростом тарифов.

Отрицательная величина расходов на транспортировку прочей продукции в четвертом квартале 2018 г. связана с разовыми поправками, относящимися к СРП в Узбекистане.

### **Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы**

В состав коммерческих, общехозяйственных и административных расходов входят расходы на выплату заработной платы (за исключением затрат на выплату заработной платы работникам добывающих, перерабатывающих и энергетических предприятий); расходы на страхование (кроме страхования имущества добывающих, перерабатывающих и энергетических предприятий), на содержание и обслуживание объектов социальной инфраструктуры; расходы, связанные с созданием резерва под ожидаемые кредитные убытки, а также прочие расходы. Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы Группы примерно поровну распределены между российским и зарубежным сегментами.

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017
	(млн руб.)			
Расходы на оплату труда в составе коммерческих, общехозяйственных и административных расходов .....	16 204	16 287	62 959	59 120
Прочие коммерческие, общехозяйственные и административные расходы.....	28 588	24 540	99 123	98 937
Вознаграждение на основе акций.....	7 841	23 269	31 300	1 135
Резерв под ожидаемые кредитные убытки .....	(2 129)	670	(949)	6 139
<b>Итого коммерческие, общехозяйственные и административные расходы .....</b>	<b>50 504</b>	<b>64 766</b>	<b>192 433</b>	<b>165 331</b>

По сравнению с третьим кварталом 2018 г. и двенадцатью месяцами 2017 г. коммерческие, общехозяйственные и административные расходы Группы уменьшились на 14 млрд руб., или на 22,0%, и увеличились на 27 млрд руб., или на 16,4%, соответственно.

В конце декабря 2017 г. Компания объявила новую программу по вознаграждению определённых членов руководства и ключевого персонала на период 2018-2022 гг., основанную приблизительно на 40 млн акций. Формирование программы было завершено в июле 2018 г., и она была классифицирована как программа вознаграждения на основе акций с расчётами долевыми инструментами.

В четвёртом квартале 2018 г. Группа отразила неденежный расход по этой программе в сумме 7,8 млрд руб. по сравнению с расходом в сумме 23,5 млрд руб. в третьем квартале 2018 г., относящимся к девяти месяцам 2018 г. Неденежный расход Группы по этой программе за 2018 г. составил 31,3 млрд руб.

### **Износ и амортизация**

По сравнению с третьим кварталом 2018 г. расходы Группы по износу и амортизации уменьшились на 54 млрд руб., или на 51,0%, в результате существенного увеличения доказанных разрабатываемых запасов углеводородов на некоторых месторождениях Группы на конец 2018 г. и связанного с этим пересчёта амортизации соответствующих основных средств за 2018 г.

В 2018 г. расходы Группы по износу и амортизации выросли на 18 млрд руб., или на 5,5%, в результате ввода в эксплуатацию основных средств первой очереди освоения месторождения им. В. Филановского в 2017 г. и началом их амортизации, а также увеличения объёмов добычи газа в результате ввода в эксплуатацию производственных объектов по проектам «Гискар» и «Кандым» в Узбекистане.

### Доля в прибыли компаний, учитываемых по методу долевого участия

Группа имеет ряд финансовых вложений в зависимые компании и совместные предприятия, учитываемые по методу долевого участия. Основными видами деятельности этих компаний являются разведка, добыча и реализация нефти в Российской Федерации, добыча и реализация нефти в Казахстане. На данный момент крупнейшими зависимыми предприятиями Группы являются нефтегазодобывающие компании «Тенгизшевройл», ведущая свою деятельность в Казахстане, ООО «Башнефть-Полюс», разрабатывающее месторождения им. Требса и Титова в Тимано-Печоре, а также «Южно-Кавказская трубопроводная компания» и «Каспийский трубопроводный консорциум» – трубопроводные проекты в Азербайджане и Казахстане.

Доля Группы в прибыли компаний, учитываемых по методу долевого участия, по сравнению с третьим кварталом 2018 г. увеличилась на 0,2 млрд руб., или на 3,4%, а по сравнению с 2017 г. увеличилась на 8 млрд руб., или на 49,7%, в основном в результате роста прибыли компании «Тенгизшевройл».

### Налоги (кроме налога на прибыль)

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017
	(млн руб.)			
<b>В России</b>				
Налог на добычу полезных ископаемых .....	235 169	232 845	836 820	544 586
Социальные налоги и отчисления .....	5 949	6 711	26 506	29 178
Налог на имущество .....	5 558	6 269	24 273	20 308
Прочие налоги и отчисления .....	917	264	2 063	2 998
<b>Итого в России.....</b>	<b>247 593</b>	<b>246 089</b>	<b>889 662</b>	<b>597 070</b>
<b>За рубежом</b>				
Социальные налоги и отчисления .....	1 594	1 468	6 025	6 210
Налог на имущество .....	254	229	904	910
Прочие налоги и отчисления .....	766	753	2 792	2 320
<b>Итого за рубежом .....</b>	<b>2 614</b>	<b>2 450</b>	<b>9 721</b>	<b>9 440</b>
<b>Итого налоги (кроме налога на прибыль).....</b>	<b>250 207</b>	<b>248 539</b>	<b>899 383</b>	<b>606 510</b>

Расходы по налогам (кроме налога на прибыль) по сравнению с третьим кварталом 2018 г. увеличились на 2 млрд руб., или на 0,7%. По сравнению с 2017 г. расходы по налогам (кроме налога на прибыль) увеличились на 293 млрд руб., или на 48,3%, что было вызвано в основном ростом расходов по налогу на добычу полезных ископаемых в России в результате увеличения ставки налога вследствие роста цены на нефть.

В таблице ниже приведены данные по применению пониженных и нулевых ставок налога на добычу нефти и природного газа в России (кроме особых налоговых режимов).

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017
	(млн руб.)			
Снижение расходов по НДПИ от применения пониженных и нулевых ставок по добыче в нефти и газа .....				
нулевые ставки (сверхвязкая нефть) .....	37 444	37 235	133 300	75 714
пониженная ставка (налоговые каникулы и высоковязкая нефть) .....			(тыс. т.)	
пониженная ставка (низкопроницаемые залежи) .....	1 503	1 432	5 672	5 465
пониженная ставка (Тюменская свита) .....	153	129	517	343
пониженная ставка (высокая степень выработанности) .....	255	211	835	811
пониженная ставка (прочие основания) .....	3 896	3 971	15 631	14 420
<b>Объёмы добычи нефти, к которым применяется:</b>				
нулевая ставка (сверхвязкая нефть) .....	448	420	1 630	1 082
пониженная ставка (налоговые каникулы и высоковязкая нефть) .....	1 503	1 432	5 672	5 465
пониженная ставка (низкопроницаемые залежи) .....	153	129	517	343
пониженная ставка (Тюменская свита) .....	255	211	835	811
пониженная ставка (высокая степень выработанности) .....	3 896	3 971	15 631	14 420
пониженная ставка (прочие основания) .....	601	592	2 310	2 173
<b>Суммарный объём добычи, облагаемый по нулевым и снижённым ставкам .....</b>	<b>6 856</b>	<b>6 755</b>	<b>26 595</b>	<b>24 294</b>

Помимо указанных в таблице выше льготируемых объёмов добычи на отдельных месторождениях Группы также применяются особые налоговые режимы. В четвёртом квартале и за двенадцать месяцев 2018 г. добыча, облагаемая в рамках таких режимов, составила 1 641 и 6 074 тыс. т соответственно (в третьем квартале 2018 г. и в 2017 г. – 1 573 и 4 584 тыс. т соответственно).

## Акцизы и экспортные пошлины

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев	
			2018	2017
(млн руб.)				
<b>В России</b>				
Акциз на нефтепродукты.....	22 450	28 358	113 479	119 152
Экспортные пошлины на нефть .....	58 893	59 525	203 310	137 379
Экспортные пошлины на нефтепродукты.....	17 482	14 619	55 453	41 367
<b>Итого в России .....</b>	<b>98 825</b>	<b>102 502</b>	<b>372 242</b>	<b>297 898</b>
<b>За рубежом</b>				
Акциз и налог на реализацию нефтепродуктов.....	47 545	49 158	184 249	163 162
Экспортные пошлины на нефть .....	13	22	35	134
Экспортные пошлины на нефтепродукты.....	86	83	301	331
<b>Итого за рубежом.....</b>	<b>47 644</b>	<b>49 263</b>	<b>184 585</b>	<b>163 627</b>
<b>Итого акцизы и экспортные пошлины .....</b>	<b>146 469</b>	<b>151 765</b>	<b>556 827</b>	<b>461 525</b>

По сравнению с третьим кварталом 2018 г. расходы по экспортным пошлинам увеличились на 2 млрд руб., или на 3,0%. Это было в основном связано с увеличением объёма экспорта нефтепродуктов, а также ростом ставок пошлин. По сравнению с третьим кварталом 2018 г. объёмы экспорта нефти за пределы Таможенного союза снизились на 1,9%, а нефтепродуктов – выросли на 9,7%. Снижение расходов по акцизам в России произошло в основном в результате отражения в четвёртом квартале 2018 г. корректировок в связи со снижением ставок с 1 июня. На динамику акцизов за рубежом в основном повлияло сокращение объёмов реализации.

По сравнению с 2017 г. расходы по экспортным пошлинам увеличились на 80 млрд руб., или на 44,6%, в основном в результате роста ставок пошлин. Причиной снижения акцизов в России стало снижение ставок акцизов с 1 июня 2018 г., а роста за рубежом – ослабление рубля к евро, увеличение продаж подакцизной продукции и рост ставок акцизов в некоторых странах.

## Прибыль (убыток) по курсовым разницам

Прибыль (убыток) по курсовым разницам относится главным образом к результату от переоценки чистой монетарной позиции российских компаний Группы в долларах США и евро, которая в основном состоит из дебиторской задолженности зарубежных дочерних обществ и выданных им заемов, а также полученных долгосрочных заемов в валюте. Её структура приводила к прибыли по курсовым разницам при ослаблении рубля и убытку – при его укреплении. В конце 2017 г. вследствие изменения структуры внутригруппового финансирования чистая монетарная позиция Компании в иностранных валютах значительно снизилась, а в конце 2018 г. – изменилась с нетто-положительной на нетто-отрицательную.

В результате существенного ослабления рубля в течение 2018 г. прибыль по курсовым разницам в четвёртом квартале и за двенадцать месяцев 2018 г. составила соответственно 2 и 34 млрд руб. по сравнению с прибылью 11 млрд руб. в третьем квартале 2018 г. и убытком 20 млрд руб. в 2017 г.

## Прочие (расходы) доходы

Прочие (расходы) доходы включают в себя финансовый результат от выбытия активов, убытки от обесценения активов, чрезвычайные доходы и расходы, пересмотры оценок и прочие внеоперационные доходы и расходы.

В четвёртом квартале 2018 г. Группа признала убытки от обесценения активов сегмента «Разведки и добычи» в России и за рубежом в сумме 6,1 млрд руб., а также сегмента «Переработки, торговли и сбыта» в России и за рубежом в сумме 0,6 млрд руб. Также во втором квартале 2018 г. Компания признала убыток от обесценения активов разведки и добычи в России в сумме 5,0 млрд руб., в связи с решением о прекращении разведочного бурения на Восточно-Таймырском участке недр.

В 2017 г. Компания признала убыток от обесценения активов разведки и добычи в России в сумме 20,9 млрд руб., а также активов переработки, торговли и сбыта в России в сумме 2,2 млрд руб.

В 2017 г. Компания отразила восстановление ранее признанного обесценения в сумме 22,2 млрд руб., которое связано с улучшением экономических параметров ряда добывающих проектов в Западной Сибири и Европейской части России.

Финансовый результат Группы за 2017 г. включал прибыль до налога на прибыль от реализации алмазного бизнеса в сумме 48 млрд руб. (после налога на прибыль – 38 млрд руб.). Кроме того, во втором квартале 2017 г. компания Группы получила 74 млн долл. США (около 4,3 млрд руб.) в качестве оплаты ранее списанной дебиторской задолженности по нашему зарубежному нефтедобывающему проекту.

### **Налог на прибыль**

Установленная максимальная ставка налога на прибыль в Российской Федерации равна 20%. Однако сложившаяся эффективная ставка может быть как выше в результате не принимаемых к вычету расходов, так и ниже по причине необлагаемых налогом доходов и применения пониженных региональных ставок налога на прибыль в России.

По сравнению с третьим кварталом 2018 г. расходы Компании по налогу на прибыль уменьшились на 3 млрд руб., или на 6,5%. При этом прибыль до налога на прибыль уменьшилась на 28 млрд руб., или на 12,3%. Эффективная ставка налога на прибыль в четвёртом квартале 2018 г. составила 20,5% (в третьем квартале 2018 г. – 19,2%).

По сравнению с 2017 г. расходы Компании по налогу на прибыль увеличились на 48 млрд руб., или на 46,4%. При этом прибыль до налога на прибыль увеличились на 249 млрд руб., или на 47,5%. Эффективная ставка налога на прибыль в 2018 г. составила 19,7% (в 2017 г. – 19,8%).

## Сверка небухгалтерских показателей

### Сверка показателя EBITDA

Показатель EBITDA не определяется МСФО. Группа определяет показатель EBITDA как операционную прибыль до вычета износа и амортизации. Мы полагаем, что показатель EBITDA предоставляет инвесторам полезную информацию, так как является индикатором эффективности нашей деятельности, включая способность финансировать капитальные затраты, приобретения и другие инвестиции, а также привлекать и обслуживать долг. Показатель EBITDA не должен рассматриваться в отрыве от чистой прибыли или любого другого показателя, определённого МСФО, либо как альтернатива любому из них.

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017
	(млн руб.)			
<b>Чистая прибыль .....</b>	<b>159 220</b>	<b>184 462</b>	<b>621 102</b>	<b>420 422</b>
Увеличивается (уменьшается) на				
Налог на прибыль .....	41 044	43 888	151 917	103 762
Финансовые доходы .....	(6 236)	(5 132)	(19 530)	(15 151)
Финансовые расходы .....	12 742	9 955	38 298	27 331
(Прибыль) убыток по курсовым разницам .....	(1 586)	(11 215)	(33 763)	19 948
Доля в прибыли компаний, учитываемых по методу долевого участия .....	(7 062)	(6 828)	(25 243)	(16 864)
Прочие расходы (доходы) .....	28 291	780	38 934	(32 932)
Износ и амортизацию .....	51 902	105 900	343 085	325 054
<b>EBITDA.....</b>	<b>278 315</b>	<b>321 810</b>	<b>1 114 800</b>	<b>831 570</b>
<b>EBITDA операционных сегментов</b>				
Разведка и добыча .....	190 039	268 631	870 287	569 417
- в России .....	148 749	220 313	717 244	491 191
- за рубежом, кроме Ирака .....	37 036	39 174	127 613	61 038
- в Ираке .....	4 254	9 144	25 430	17 188
Переработка, торговля и сбыт .....	81 486	82 189	282 144	263 385
- в России .....	77 519	59 318	231 831	195 479
- за рубежом .....	3 967	22 871	50 313	67 906
Корпоративный центр .....	(9 545)	(23 404)	(36 154)	1 028
Элиминации .....	16 335	(5 606)	(1 477)	(2 260)
<b>EBITDA.....</b>	<b>278 315</b>	<b>321 810</b>	<b>1 114 800</b>	<b>831 570</b>

### Сверка показателя «Свободный денежный поток»

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017
	(млн руб.)			
Денежные средства, полученные от основной деятельности.....	325 511	271 199	1 006 651	758 490
Капитальные затраты .....	(113 266)	(111 426)	(451 526)	(511 496)
<b>Свободный денежный поток.....</b>	<b>212 245</b>	<b>159 773</b>	<b>555 125</b>	<b>246 994</b>

### Разовые расходы и доходы

В результате проведённых в 2017–2018 гг. тестов Группа признала убытки от обесценения активов. При этом в 2017 г. вследствие улучшения экономических параметров по некоторым проектам существенные суммы ранее признанных убытков от обесценения были восстановлены. Финансовый результат Группы за 2017 г. также включает прибыль до налога на прибыль от реализации алмазного бизнеса в сумме 48 млрд руб. (после налога на прибыль – 38 млрд руб.).

В таблице ниже приведена сводная информация по таким разовым доходам и расходам в разрезе соответствующих статей консолидированного отчёта о прибылях и убытках, а также расчёт их влияния на чистую прибыль Группы в 2017 и 2018 гг.:

	<b>12 месяцев</b>	
	<b>2018</b>	<b>2017</b>
	(млн руб.)	
<b>Убыток от обесценения активов в статье «Прочие расходы»</b>		
в сегменте «Разведка и добыча» .....	(11 093)	(20 886)
в сегменте «Переработка, торговля и сбыт» .....	(634)	(2 241)
обесценение прочих активов .....	–	(8 259)
<b>Итого убыток от обесценения активов в статье «Прочие расходы» .....</b>	<b>(11 727)</b>	<b>(31 386)</b>
<b>Восстановление убытка от обесценения в статье «Прочие доходы»</b>		
в сегменте «Разведка и добыча» .....	–	22 202
восстановление прочих активов .....		6 246
<b>Итого восстановление убытка от обесценения в статье «Прочие доходы» .....</b>	<b>–</b>	<b>28 448</b>
<b>Прибыль от реализации алмазного бизнеса в статье «Прочие доходы» .....</b>	<b>–</b>	<b>47 575</b>
<b>Итого разовых (расходов) доходов .....</b>	<b>(11 727)</b>	<b>44 637</b>
<b>Эффект на налог на прибыль .....</b>	<b>1 877</b>	<b>(9 262)</b>
<b>Итого разовых (расходов) доходов за вычетом налога на прибыль .....</b>	<b>(9 850)</b>	<b>35 375</b>

## Анализ движения денежных средств и капитальных затрат

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017
	(млн руб.)			
Денежные средства, полученные от основной деятельности.....	325 511	271 199	1 006 651	758 490
Включая снижение (рост) рабочего капитала .....	74 193	(39 932)	(33 592)	(24 983)
Денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности .....	(90 933)	(115 147)	(420 392)	(433 286)
Денежные средства, использованные в финансовой деятельности..	(130 733)	(130 606)	(468 549)	(247 395)

Изменения в активах и обязательствах, относящихся к операционной деятельности:

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017
	(млн руб.)			
Снижение (рост) дебиторской задолженности .....	164 274	(97 171)	23 877	(84 055)
Снижение (рост) запасов .....	83 602	28 789	71 565	(9 350)
(Снижение) рост кредиторской задолженности .....	(131 972)	25 600	(92 508)	27 720
(Снижение) рост чистого обязательства по налогам, кроме налога	(40 023)	5 655	(8 460)	21 538
Изменение прочих краткосрочных активов и обязательств .....	(1 688)	(2 805)	(28 066)	19 164
<b>Итого снижение (рост) рабочего капитала .....</b>	<b>74 193</b>	<b>(39 932)</b>	<b>(33 592)</b>	<b>(24 983)</b>

### Основная деятельность

Основным источником денежных средств Группы являются средства, полученные от основной деятельности. По сравнению с третьим кварталом 2018 г. их размер увеличился на 54 млрд руб., или на 20%, а по сравнению с 2017 г. – на 248 млрд руб., или на 32,7%. При этом в четвёртом квартале 2018 г. положительное влияние на размер средств, полученных от основной деятельности, оказало снижение рабочего капитала, а в 2018 г. в целом – рост доходности деятельности Группы.

В четвёртом квартале 2018 г. снижение рабочего капитала было следствием уменьшения чистой торговой дебиторской задолженности и запасов в наших дочерних торговых компаниях в основном в результате снижения цен на углеводороды и объёмов трейдинга.

### Инвестиционная деятельность

В четвёртом квартале 2018 г. объём денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности, снизился на 24 млрд руб., или на 21%, по сравнению с предыдущим кварталом, в основном в результате динамики займов, выданных зависимым компаниям Группы. По сравнению с 2017 г. объём денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности, снизился на 13 млрд руб., или на 3,0%, в результате снижения капитальных затрат. Кроме того, на динамику повлияло поступление денежных средств от продажи алмазного бизнеса в сумме 81 млрд руб. во втором квартале 2017 г.

Капитальные затраты увеличились на 2 млрд руб., или на 1,7%, по сравнению с третьим кварталом 2018 г. и уменьшились на 60 млрд руб., или на 11,7%, по сравнению с 2017 г.

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017				
	(млн руб.)							
<b>Капитальные затраты</b>								
Разведка и добыча								
Западная Сибирь.....	30 306	27 831	129 050	132 170				
Тимано-Печора.....	14 739	15 605	69 770	77 079				
Урал.....	8 392	8 825	35 374	31 449				
Поволжье.....	16 304	16 445	53 481	60 832				
Прочие регионы России .....	4 813	2 390	11 429	13 944				
Разведка и добыча в России .....	74 554	71 096	299 104	315 474				
Ирак.....	3 521	6 017	18 849	15 978				
Прочие за рубежом.....	9 182	9 137	45 903	112 182				
Разведка и добыча за рубежом .....	12 703	15 154	64 752	128 160				
<b>Итого разведка и добыча .....</b>	<b>87 257</b>	<b>86 250</b>	<b>363 856</b>	<b>443 634</b>				
Переработка, торговля и сбыт								
Россия.....	19 540	21 267	65 326	50 293				
- переработка.....	12 975	16 282	44 621	25 220				
- розница.....	2 206	2 061	7 433	10 677				
- прочие.....	4 359	2 924	13 272	14 396				
За рубежом.....	4 913	3 457	18 616	16 134				
- переработка.....	2 722	2 007	12 381	9 840				
- розница.....	1 690	670	4 222	5 490				
- прочие.....	501	780	2 013	804				
<b>Итого переработка, торговля и сбыт .....</b>	<b>24 453</b>	<b>24 724</b>	<b>83 942</b>	<b>66 427</b>				
<b>Корпоративный центр и прочие .....</b>	<b>1 556</b>	<b>452</b>	<b>3 728</b>	<b>1 435</b>				
<b>Итого капитальные затраты.....</b>	<b>113 266</b>	<b>111 426</b>	<b>451 526</b>	<b>511 496</b>				

По сравнению с предыдущим кварталом капитальные затраты сегмента разведки и добычи увеличились на 1,0 млрд руб., или на 1,2%. Рост затрат в Западной Сибири объясняется сезонными закупками оборудования для ряда месторождений. Снижение капитальных затрат в Тимано-Печоре было в основном связано с оплатой задолженности по капитальному строительству в третьем квартале 2018 г. В третьем и четвёртом кварталах 2018 г. в Поволжье продолжаются вторые фазы обустройства месторождений им. Ю. Корчагина и В. Филановского на Каспии.

Снижение капитальных затрат сегмента переработки и сбыта по сравнению с предыдущим кварталом объясняется выдачей авансов под строительство комплекса замедленного коксования на НПЗ в Нижнем Новгороде в третьем квартале 2018 г.

По сравнению с 2017 г. капитальные затраты сегмента разведки и добычи снизились на 80 млрд руб., или на 18,0%, что в основном связано со снижением расходов в Узбекистане после завершения основной части обустройства месторождений «Гиссар» и «Кандым».

Рост капитальных затрат в сегменте переработки и сбыта по сравнению с 2017 г. в основном связан с началом строительства на НПЗ в Нижнем Новгороде.

На динамику капитальных затрат по зарубежным проектам в рассматриваемые периоды оказало влияние ослабление курса рубля к доллару и евро.

В приведённой ниже таблице раскрыты объёмы капитальных затрат на разведку и добычу по проектам развития.

	4 кв. 2018	3 кв. 2018	12 месяцев 2018	2017
	(млн руб.)			
Западная Сибирь (Ямал).....	4 721	4 398	22 007	15 723
Каспий (проекты в России) .....	14 087	15 244	47 913	55 932
Тимано-Печора (Яргское месторождение) .....	2 883	1 687	10 304	14 764
Ирак («Западная Курна-2») .....	2 348	5 200	16 366	14 184
Ирак (Блок-10).....	1 173	817	2 483	1 794
Узбекистан.....	2 021	2 928	20 932	84 025
<b>Итого .....</b>	<b>27 233</b>	<b>30 274</b>	<b>120 005</b>	<b>186 422</b>

## Финансовая деятельность

В четвёртом квартале 2018 г. отток денежных средств, связанный с изменением задолженности по краткосрочным и долгосрочным кредитам и займам, составил 60 млрд руб., а в 2018 г. – 208 млрд руб. по сравнению с оттоком в сумме 22 млрд руб. в третьем квартале 2018 г. и оттоком в сумме 58 млрд руб. в 2017 г.

В августе 2018 г. Компания объявила о начале обратного выкупа собственных акций. Целью программы является уменьшение капитала Компании, а срок её действия – с 3 сентября 2018 г. по 30 декабря 2022 г.

Во второй половине 2018 г. компания Группы приобрела 12 740 тыс. обыкновенных акций Компании на общую сумму 62 916 млн руб.

## Кредитный рейтинг Компании

Агентство Standard & Poor's установило долгосрочный корпоративный кредитный рейтинг и рейтинг по обязательствам Компании на уровне «BBB».

Агентство Moody's установило долгосрочный кредитный рейтинг Компании и долгосрочный рейтинг эмитента на уровне «Baa2».

Рейтинговое агентство Fitch установило Компании долгосрочный рейтинг дефолта эмитента на уровне «BBB+».

## Сроки погашения долга

Следующая таблица показывает долговую нагрузку Группы по годам погашения:

	Итого	2019	2020	2021	2022	2023	После
	(млн руб.)						
Краткосрочная задолженность.....	28 728	28 728	–	–	–	–	–
Долгосрочная задолженность.....	161 314	24 858	28 270	25 825	18 937	14 739	48 685
Неконвертируемые облигации в долларах							
США со ставкой 7,250% и сроком							
погашения в 2019 г. ....	41 584	41 584	–	–	–	–	–
Неконвертируемые облигации в долларах							
США со ставкой 6,125% и сроком							
погашения в 2020 г. ....	69 385	–	69 385	–	–	–	–
Неконвертируемые облигации в долларах							
США со ставкой 6,656% и сроком							
погашения в 2022 г. ....	34 663	–	–	–	34 663	–	–
Неконвертируемые облигации в долларах							
США со ставкой 4,563% и сроком							
погашения в 2023 г. ....	104 079	–	–	–	–	104 079	–
Неконвертируемые облигации в долларах							
США со ставкой 4,750% и сроком							
погашения в 2026 г. ....	69 321	–	–	–	–	–	69 321
Долгосрочные обязательства по аренде .....	25 973	4 455	4 690	4 512	4 214	4 356	3 746
<b>Итого.....</b>	<b>535 047</b>	<b>99 625</b>	<b>102 345</b>	<b>30 337</b>	<b>57 814</b>	<b>123 174</b>	<b>121 752</b>

## Судебные разбирательства

Группа вовлечена в ряд судебных разбирательств, которые возникают в процессе осуществления её деятельности. Несмотря на то, что эти разбирательства могут быть связаны с применением существенных санкций в отношении Группы и несут в себе некоторую неопределенность, свойственную любому судебному разбирательству, руководство считает, что их конечный результат не будет иметь существенного негативного влияния на операционные результаты деятельности или финансовое состояние Группы. Детальная информация по судебным разбирательствам приведена в Примечании 28 «Условные события и обязательства» к консолидированной финансовой отчётности.

## Ключевые принципы учётной политики

Подготовка финансовой отчётности в соответствии с МСФО требует от руководства выбора принципов учётной политики и использования оценок и допущений, которые влияют на отражаемые суммы активов, обязательств, выручки и расходов. Детальное описание основных используемых принципов учётной политики содержится в Примечании 3 «Основные принципы учётной политики» к консолидированной финансовой отчётности. Некоторые из этих принципов основаны на профессиональных суждениях и включают в себя элементы неопределенности. Существует вероятность того, что при использовании иных допущений или при иных обстоятельствах суммы, которые могут быть отражены в финансовой отчётности, будут отличаться от тех, которые включены в финансовую отчётность сейчас.

## Прочая информация

### Секторальные санкции против российских компаний

В июле–сентябре 2014 г. США, ЕС и некоторые другие страны ввели ряд санкций в отношении России, включая определённые секторальные санкции, оказывающие влияние на ряд российских нефтегазовых компаний. США включили Компанию в секторальный санкционный список для целей применения Директивы 4. Эта директива запрещает компаниям и лицам из США поставлять, экспортить и реэкспортить, прямо или косвенно, товары и технологии, оказывать услуги (за исключением финансовых услуг), которые могут быть использованы в рамках реализации проектов по разведке и добыче на глубоководном шельфе, шельфе Арктики, а также сланцевой нефти на территории Российской Федерации или в прибрежной зоне, права на которую предъявляет Российская Федерация как на простирающуюся от её территории.

В августе–октябре 2017 г. США расширили данные санкции, распространив их на международные нефтедобывающие проекты, начатые после 29 января 2018 г. в любой части мира, в которых компании, входящие в секторальный санкционный список для целей применения Директивы 4, обладают долей участия более 33% или большинством голосов.

Руководство считает, что указанные санкции не имеют существенного негативного влияния на нефтяные проекты Группы. В то же время Компания продолжает осуществлять мониторинг и оценку потенциальных рисков, связанных с санкциями, на деятельность Группы.

### Деятельность в Ираке

Группа подвержена различным рискам в связи с операциями в Ираке. Оценивая риски, связанные с проектами в Ираке, руководство Группы считает, что они не оказывают значительного негативного влияния на её финансовое состояние.

## Заявления прогнозного характера

Некоторые из заявлений в настоящем документе не содержат реальных фактов, а носят прогнозный характер. Периодически мы можем делать письменные или устные заявления прогнозного характера в отчётах, направляемых акционерам, и по другим каналам взаимодействия и обмена информацией. Примерами такого рода прогнозных заявлений, в частности, могут служить:

- заявления о наших планах, целях и задачах, в том числе связанных с товарами и услугами;
- заявления о будущих результатах хозяйственной деятельности;
- информация о допущениях, на основе которых сделаны указанные заявления.

Заявления прогнозного характера, которые мы можем периодически делать (но которые не включены в настоящий документ), могут также содержать планируемые или ожидаемые данные о выручке, прибылях (убытках), прибыли (убытке) на акцию, о дивидендах, структуре капитала и другие финансовые показатели и коэффициенты. Такие слова, как «считает», «предполагает», «ожидает», «оценивает», «намеревается», «планирует», и сходные с ними по смыслу слова и словосочетания указывают на то, что в данном случае речь идет о прогнозном заявлении. Однако это не единственный способ указать на прогнозный характер той или иной информации. В силу своей специфики прогнозные заявления связаны с риском и неопределенностью как общего, так и частного характера. При этом всегда существует риск того, что предварительные оценки, прогнозы, планы и другие прогнозные заявления в реальности не осуществляются. Необходимо иметь в виду, что под влиянием целого ряда существенных обстоятельств фактические результаты могут значительно отличаться от плановых и целевых показателей, ожидаемых результатов, оценок и намерений, содержащихся в прогнозных заявлениях.

К указанным обстоятельствам относятся:

- инфляция, колебания процентных ставок и валютного курса;
- цена на нефть и нефтепродукты;
- влияние политики российского Правительства и её изменений;
- влияние конкуренции в регионах и сферах деятельности Компании;
- влияние изменений в законодательных и иных нормативных актах, правилах налогообложения, в стандартах и порядке бухгалтерского учёта;
- возможности Компании по увеличению доли рынка сбыта выпускаемой продукции и осуществлению контроля за расходами;
- приобретение и реализация активов;
- изменения в технологиях;
- достигнутые Компанией успехи в деле управления рисками, связанными с перечисленными факторами.

Приведённый список существенных обстоятельств не является исчерпывающим. При использовании прогнозных заявлений необходимо тщательно учитывать все вышеприведённые обстоятельства, иные обстоятельства и события, а также элементы неопределённости, особенно в связи с социально-политическими, экономическими и правовыми условиями деятельности Компании. Прогнозные заявления действительны только на дату заявления. При безусловном соблюдении всех постоянных обязательств, налагаемых на нас Правилами получения листинга Управления по листингу Великобритании, мы не берём на себя обязательства вносить в такие заявления изменения и дополнения с учётом новой информации, последующих событий или иных факторов. Мы не можем утверждать, гарантировать и предсказывать то, что ожидаемые результаты деятельности, содержащиеся в прогнозных заявлениях, будут реально достигнуты. В каждом случае подобные заявления представляют собой только один из многих возможных сценариев развития, поэтому они не должны рассматриваться как наиболее вероятный или типовой сценарий.

## СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

### Юридический адрес и центральный офис

101000, Российская Федерация, г. Москва, Сретенский бул., д. 11

### Веб-сайт:

[www.lukoil.ru](http://www.lukoil.ru) (русский),  
[www.lukoil.com](http://www.lukoil.com) (английский)

### Центральная справочная служба

Телефон: +7 (495) 627-44-44,  
+7 (495) 628-98-41  
Факс: +7 (495) 625-70-16

### Контакты для акционеров

Телефон: +7 (800) 200-94-02  
Факс: +7 (495) 627-45-64  
Электронная почта:  
[shareholder@lukoil.com](mailto:shareholder@lukoil.com)  
Личный кабинет акционера:  
[https://lk.reggarant.ru/lkaluk/Account/  
Login](https://lk.reggarant.ru/lkaluk/Account/Login)

### Контакты для инвесторов

Телефон: +7 (495) 627-16-96  
Электронная почта: [ir@lukoil.com](mailto:ir@lukoil.com)

### Контакты для СМИ

Телефон: +7 (495) 627-16-77  
Электронная почта: [media@lukoil.com](mailto:media@lukoil.com)

### Горячая линия по работе АЗС

Телефон: +7 (800) 100-09-11  
Электронная почта: [hotline@lukoil.com](mailto:hotline@lukoil.com)

### Комиссия по деловой этике

Телефон: +7 (495) 627-82-59  
Электронная почта: [ethics@lukoil.com](mailto:ethics@lukoil.com)

### Фондово-консультационный центр

ПАО «ЛУКОЙЛ»  
101000, Российская Федерация, г. Москва, Сретенский бул., д. 11  
Телефон: +7 (495) 780-19-43,  
+7 (800) 200-94-02  
Электронная почта: [fkc@lukoil.com](mailto:fkc@lukoil.com)

### Реестродержатель

ООО «Регистратор «Гарант»  
123100, г. Москва, Краснопресненская набережная, д. 6  
Телефон: +7 (495) 221-31-12,  
+7 (800) 500-29-47  
Факс: +7 (495) 646-92-36  
Электронная почта: [mail@reggarant.ru](mailto:mail@reggarant.ru)

### Банк-депозитарий

Citibank, N.A.  
Подразделение России:  
125047, г. Москва, ул. Гашека, д. 6  
Подразделение Великобритании:  
GB E14 5LB, London, 25 Canada Square  
Подразделения в США: 10013,  
New York, NY, 388 Greenwich Street; NJ 07310, Jersey City, NJ,  
480 Washington Boulevard, 30<sup>th</sup> Floor  
Телефон: +7 (495) 642-76-44  
Электронная почта:  
[michael.klochkov@citi.com](mailto:michael.klochkov@citi.com),  
[drdividends@citi.com](mailto:drdividends@citi.com)

### Аудитор

АО «КПМГ»  
(Акционерное общество «КПМГ»)  
129110, г. Москва, Олимпийский просп., д. 18/1, к. 3035  
Телефон: +7 (495) 937-44-77  
Факс: +7 (495) 937-44-99  
Электронная почта: [moscow@kpmg.ru](mailto:moscow@kpmg.ru)

### Саморегулируемая организация аудиторов

«Российский союз аудиторов» (Ассоциация)  
107031, г. Москва, Петровский пер., д. 8, стр. 2  
Телефон: +7 (495) 694-01-56  
Факс: +7 (495) 694-01-08

### Контакты для сотрудничества

Почтовый адрес:  
101000, Российская Федерация, г. Москва, Сретенский бул., д. 11  
Факс: +7 (495) 625-70-16,  
+7 (495) 627-49-99  
Коммерческие предложения рассматриваются только в письменном виде, присланные на официальном бланке по почте или по факсу. Коммерческие предложения, присланные по электронной почте, не рассматриваются.





[www.lukoil.ru](http://www.lukoil.ru)



На фото обложки: Месторождение им. В. Филановского (Каспий). Вторая очередь.  
Морская ледостойкая стационарная платформа и платформа жилого модуля.