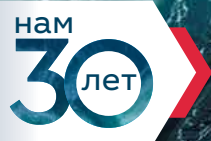




ГОДОВОЙ ОТЧЕТ
2020 ГОД



Устойчивость,
проверенная
временем

Устойчивость,

проверенная
временем



2020 год стал одним из самых сложных в истории нефтегазовой отрасли. В сложившихся обстоятельствах необходимо было действовать максимально оперативно и гибко. Несмотря на ограничения, связанные с пандемией, наша управленческая команда успешно справилась с этой задачей. В результате ЛУКОЙЛ в очередной раз продемонстрировал устойчивость к внешним шокам, достиг высоких для сложившейся конъюнктуры финансовых показателей и сохранил сильное финансовое положение. Мы продолжили неукоснительно следовать принципам устойчивого развития, внося свой вклад в достижение Целей Организации Объединенных Наций.

нам
30 лет

2021 год – юбилейный: мы отмечаем 30-летие ЛУКОЙЛа. За это время нам удалось трансформировать небольшую региональную компанию в одну из крупнейших публичных нефтегазовых корпораций мира.

Благодаря правильным стратегическим решениям, высокой ответственности и неизменному фокусу на эффективности ЛУКОЙЛ сегодня обладает целым рядом конкурентных преимуществ, которые позволяют сохранять высокую устойчивость и уверенно развиваться в условиях волатильности внешней среды.

В.Ю. Алекперов
Президент,
Председатель Правления
ПАО «ЛУКОЙЛ»

ФАКТОРЫ УСТОЙЧИВОСТИ



ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО АКТИВОВ с. 9



ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЙ ПОРТФЕЛЬ АКТИВОВ с. 15



ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ с. 19



ВЫСОКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ с. 25



СИЛЬНОЕ ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ с. 29

СОДЕРЖАНИЕ

О КОМПАНИИ

Ключевые события 2020 года	2
Обращение Президента	4
Нам 30 лет	10
Стратегия	12
Разведка и добыча	16
Переработка, торговля и сбыт	20
Бизнес-модель	22
Устойчивое развитие	26
Ключевые показатели	30
Обращение Председателя Совета директоров	32

ОТЧЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Финансовые результаты	36
Разведка и добыча	37
Макроэкономика	37
Основные финансовые показатели сегмента	37
Запасы	38
Лицензирование	39
Геолого-разведочные работы	40
Разработка и добыча	41
Проекты роста	43
Технологии	46
Цифровизация	49
Переработка, торговля и сбыт	51
Макроэкономика	51
Основные финансовые показатели сегмента	51
Нефтепереработка	51
Производство и реализация масел	53
Газопереработка	54
Нефтехимия	55
Энергетика	55
Оптовая реализация и трейдинг	57
Приоритетные каналы сбыта	59

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Система управления устойчивым развитием	63
Промышленная безопасность и охрана труда	66
Климат	70
Охрана окружающей среды	75
Персонал	78
Деловая этика	82
Вклад в развитие общества	86

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Структура корпоративного управления	88
Развитие системы корпоративного управления	89
Общее собрание акционеров	91
Совет директоров	92
Президент и Правление	108
Система вознаграждения	115
Система оценки деятельности	118
Система управления рисками и внутреннего контроля	119
Внутренний аудит	124
Внешний аудит	126
Система управления дочерними обществами	128
Акционерный капитал	129
Дивиденды	132
Информационная открытость и прозрачность	133
Справочная информация	139

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

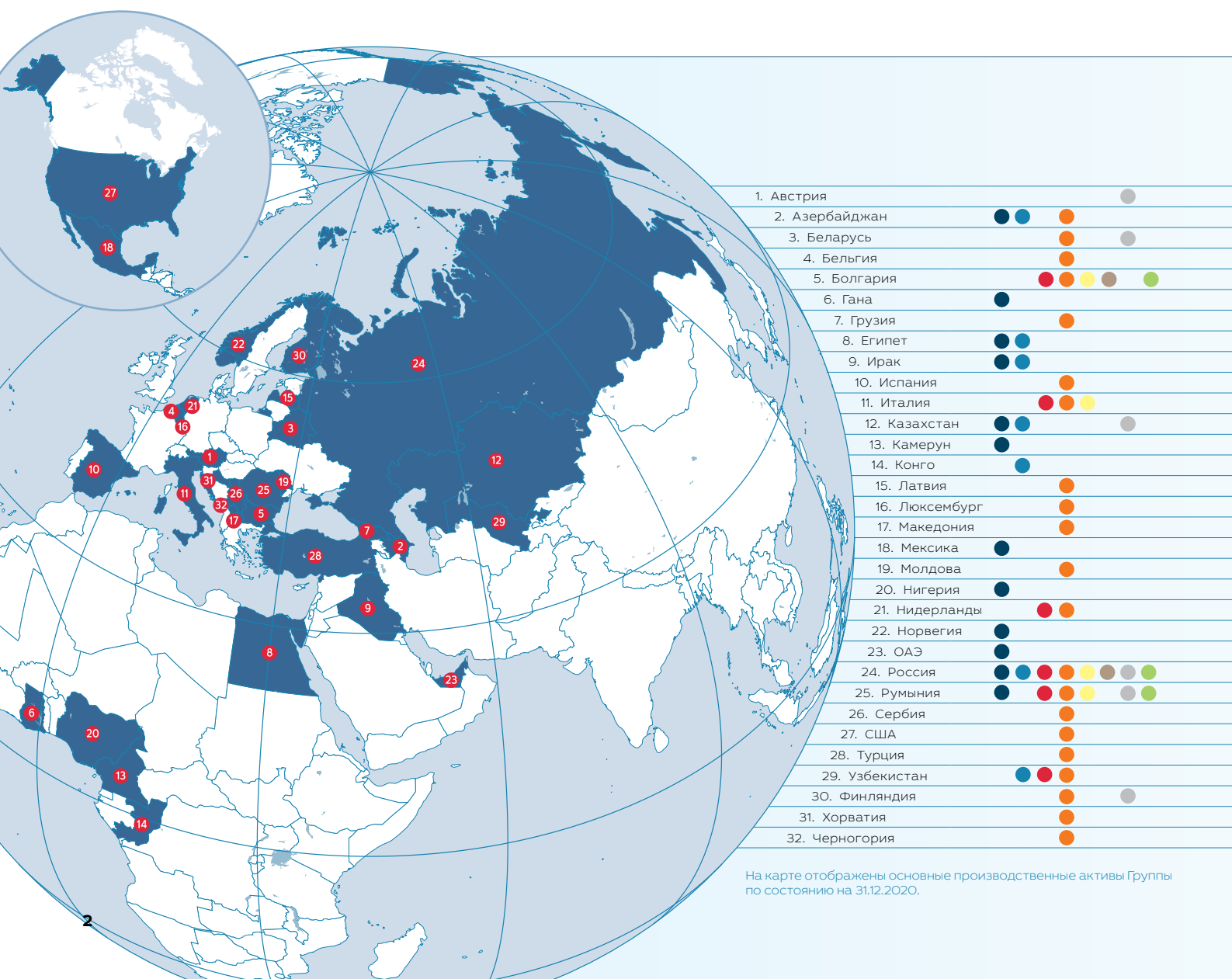
Приложение 4. Сделки с акциями, совершенные членами Совета директоров и Правления ПАО «ЛУКОЙЛ»

Приложение 5. Консолидированная финансовая отчетность и Анализ руководством финансового состояния и результатов деятельности

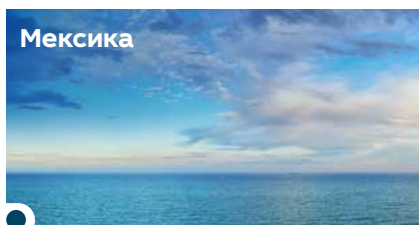
Названия и слова «ПАО «ЛУКОЙЛ», «Группа «ЛУКОЙЛ», «Группа», «ЛУКОЙЛ», «Компания», «мы» и «наш», используемые в тексте данного Отчета, считаются равнозначными и относятся к Группе «ЛУКОЙЛ» в целом, ПАО «ЛУКОЙЛ» и/или его дочерним обществам в зависимости от контекста.



Подробнее о Компании читайте в разделе «Справочная информация» на с. 138

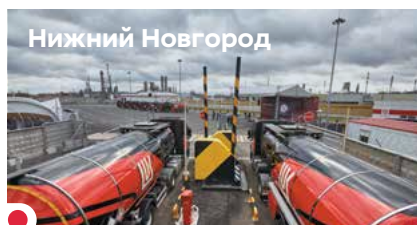


На карте отображены основные производственные активы Группы по состоянию на 31.12.2020.



Мексика

Совместным предприятием (доля ЛУКОЙЛа – 20%) открыто нефтяное месторождение Saasken на Блоке 10



Нижний Новгород

Открыт центр отгрузок битумных материалов пропускной способностью 200 битумовозов/сут в рамках развития битумного бизнеса

Получено положительное заключение государственной экспертизы по проекту строительства битумного производства



Волгоград

На Волгоградском НПЗ завершено строительство установки деасфальтизации, вошедшей в состав комплекса производства высокоиндексных масел

>30

стран

>60

регионов РФ

- Геологоразведка
- Добыча нефти и газа
- Нефтегазопереработка и нефтехимия
- Сбыт и транспорт
- Энергетика
- Авиазаправка
- Масла
- ВИЭ



РАЗВИТИЕ ВОЗОБНОВЛЯЕМОЙ ЭНЕРГЕТИКИ

Мы расширяем свои энергетические мощности на базе возобновляемых источников и изучаем новые возможности в регионах присутствия с подходящими климатическими условиями и действующими программами поддержки возобновляемых источников энергии (ВИЭ).

- Начато строительство второй солнечной электростанции (СЭС) мощностью 20 МВт на территории Волгоградского НПЗ
- Проект ЛУКОЙЛа по строительству СЭС мощностью 2,4 МВт на территории Краснодарской ТЭЦ утвержден в качестве участника программы государственной поддержки ВИЭ на розничном рынке электроэнергии
- Завершена реконструкция гидротехнических сооружений Краснодарской ГЭС в Краснодарском крае
- Начат ветромониторинг в Ростовской области для изучения возможности строительства ветровой электростанции (ВЭС) вблизи Цимлянской ГЭС

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

Важным изменением в системе управления устойчивым развитием в 2020 году стало повышение контроля за вопросами изменения климата. Комитет по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию Совета директоров был переименован в Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации с соответствующим расширением функционала, назначен ответственный по вопросам климата директор.

Для проработки вопросов, связанных с изменением климата, в Компании была создана Рабочая группа по декарбонизации и адаптации к изменениям климата в дополнение к действующей Рабочей группе по устойчивому развитию.

A professional portrait of a middle-aged man with short, light-colored hair, smiling slightly. He is wearing a dark navy blue suit jacket over a white dress shirt and a dark tie with a small, light-colored polka-dot pattern. The background is a solid, dark gray.

**ОБРАЩЕНИЕ
ПРЕЗИДЕНТА,
ПРЕДСЕДАТЕЛЯ
ПРАВЛЕНИЯ**

УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

2020 год стал одним из самых сложных в истории нефтегазовой отрасли. В связи с пандемией COVID-19 под угрозой оказались здоровье и благополучие работников Компании. Кроме того, ограничения мобильности привели к беспрецедентному падению спроса и цен на углеводороды, высокой волатильности и разбалансировке основных макропараметров.

В сложившихся обстоятельствах необходимо было действовать максимально оперативно и гибко. Несмотря на ограничения, связанные с пандемией, наша управленческая команда успешно справилась с вызовами отчетного года, а ЛУКОЙЛ в очередной раз продемонстрировал **устойчивость к внешним шокам**, достиг высоких для сложившейся конъюнктуры финансовых показателей, сохранил сильное финансовое положение.

Ключевым приоритетом стала защита здоровья работников и клиентов. Были оперативно приняты необходимые меры, во всех организациях Группы созданы специальные штабы, налажено тестирование и снабжение средствами защиты и дезинфекции. Мы не оставили без поддержки регионы России и страны, в которых ведем деятельность. Общая сумма средств, направленных ЛУКОЙЛом на противодействие пандемии, превысила 2 млрд руб. Своевременные меры позволили предотвратить распространение коронавирусной инфекции и обеспечить непрерывную работу всех наших производственных и сбытовых предприятий.

Динамика добычи в отчетном году полностью определялась внешними факторами, находящимися вне нашего контроля. Новое соглашение ОПЕК+, ставшее ключевым фактором стабилизации ситуации на нефтяном рынке, привело к сокращению добычи нефти ЛУКОЙЛом в России и по некоторым международным

проектам. При этом диверсифицированный портфель добычных проектов позволил нам **сократить добычу максимально эффективно**, уменьшив тем самым влияние такого сокращения на финансовые результаты. Несмотря на внешние ограничения объемов добычи и слабую ценовую конъюнктуру **продолжилось развитие приоритетных проектов в России**. Их доля в суммарной добыче ЛУКОЙЛа достигла 26%, что на четыре процентных пункта выше показателя 2019 года.

На протяжении всего 2020 года мы сохраняли объемы бурения на высоком уровне с целью поддержания свободных добычных мощностей и обеспечения **готовности оперативно и в полном объеме восстановить добычу**. Кроме того, мы нарастили темпы внедрения новых технологий бурения скважин, позволяющих вовлечь в разработку дополнительные запасы углеводородов и сделать наш бизнес еще более устойчивым в условиях волатильной конъюнктуры благодаря повышению эффективности и сокращению затрат.

Последствия пандемии повлияли и на объем добычи газа. В связи со снижением спроса на трубный газ со стороны Китая была снижена добыча по проектам ЛУКОЙЛа в Узбекистане. Однако уже к концу года на фоне нормализации конъюнктуры **добыча газа была быстро восстановлена** до проектного уровня. В результате, если в середине 2020 года наша среднесуточная добыча углеводородов была практически на четверть ниже по сравнению с началом года, то к концу года благодаря частичному восстановлению добычи нефти и полному восстановлению добычи газа отклонение сократилось до 10%.

2020 год стал настоящим вызовом для сегмента нефтепереработки – валовая референтная маржа переработки снижалась в течение

281 млрд руб.
Свободный денежный поток за 2020 г.

79 млрд руб.
Расходы, связанные с аспектами устойчивого развития, в 2020 г.

года до отрицательных значений. Ключевыми факторами устойчивости в условиях резкого ухудшения маржи и снижения спроса на нефтепродукты стали **высокое качество перерабатывающих мощностей ЛУКОЙЛа и наличие доступа к развитым каналам сбыта**. Наши многолетние усилия по модернизации НПЗ и развитию вертикальной интеграции дали отличный результат. Объемы переработки были эффективно оптимизированы для уменьшения негативного эффекта от ухудшения крэк-спреда на моторное топливо. **Наличие собственного трейдинга** стало важным фактором обеспечения загрузки нефтеперерабатывающих заводов в самый напряженный период падения спроса.

Благодаря мерам по оптимизации загрузки мощностей и повышению эффективности продолжилось улучшение структуры производимой корзины нефтепродуктов – доля высокосернистого мазута была сокращена до рекордно низких семи процентов. Несмотря на сложную конъюнктуру и ограничения мобильности **продолжилось строительство новых установок на российских НПЗ**, которые будут запущены уже в 2021 году и положительно повлияют на структуру выходов. Для примера, запуск комплекса замедленного коксования



выросли по сравнению с 2019 годом, в сумме составив почти 80 млрд руб. Таким образом, мы продолжили неукоснительно следовать принципам устойчивого развития, внося свой вклад в достижение Целей Организации Объединенных Наций.

Хочу особо отметить **сильное финансовое положение** ЛУКОЙЛа, которое мы сохраняем несмотря на все внешние вызовы. Это важное конкурентное преимущество, которое дает нам дополнительную гибкость в принятии решений, позволяет развивать бизнес в полном соответствии со стратегией, а также выполнять обязательства перед кредиторами и акционерами.

Мы продолжаем следовать заявленной дивидендной политике, которую считаем наиболее эффективной в отрасли. Она не ограничивает наш инвестиционный потенциал, не создает рисков для финансовой стабильности и позволяет наиболее эффективно распределять капитал при любой конъюнктуре. Суммарный дивиденд по итогам 2020 года, рекомендованный Советом директоров, составляет 259 руб. на акцию. По объективным причинам это меньше, чем дивиденд за 2019 год, но больше, чем за 2018 год.

2021 год – юбилейный: мы отмечаем 30-летие ЛУКОЙЛа. За эти годы нам удалось трансформировать небольшую региональную компанию в одну из крупнейших публичных нефтегазовых корпораций мира. Благодаря правильным стратегическим решениям, высокой ответственности и неизменному фокусу на эффективности ЛУКОЙЛ сегодня обладает целым рядом конкурентных преимуществ, которые позволяют сохранять высокую устойчивость и уверенно развиваться в условиях волатильности внешней среды.

За 30 лет мы успешно преодолели не один кризис, существенно нарастив при этом масштаб нашего бизнеса и финансовые возможности. В основе нашего успеха развитая система управления, профессиональная и ответственная команда и огромный технологический потенциал. Но этот успех был бы невозможен без нашей **приверженности**

на Нижегородском заводе позволит сократить выпуск мазута в целом по нашим НПЗ до уровня ниже 4%.

Из-за того, что ограничение мобильности привело к существенному снижению спроса на моторные топлива, объем реализации топлива на АЗС ЛУКОЙЛа сократился на 10% год к году. При этом, несмотря на снижение трафика, нам удалось увеличить выручку от нетопливной реализации на наших станциях.

Эффективная бизнес-модель, высококачественные активы, низкая себестоимость, развитая система управления и механизмы естественного хеджирования позволили нам в значительной степени компенсировать негативное влияние конъюнктуры на финансовые показатели.

Показатель EBITDA по итогам отчетного года составил 687 млрд руб., свободный денежный поток – 281 млрд руб. Причем **свободный денежный поток был положительным** во всех кварталах 2020 года, включая наиболее сложный второй квартал.

Значительную поддержку финансовым результатам оказали своевременно принятые меры оптимизации по всему спектру расходов. Важно отметить, что оптимизация не отразилась на реализации наших ключевых инвестиционных проектов в добыче и переработке, а также **не затронула основные аспекты устойчивого развития**: промышленную безопасность, экологию и социальную ответственность. Расходы по этим направлениям даже

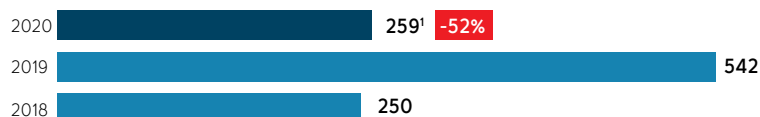
принципам устойчивого развития, которая позволяет нам принимать дальновидные взвешенные решения с учетом мнения всех заинтересованных сторон.

Мы видим, что мир стремительно меняется, **на первый план в глобальной повестке вышли вопросы, связанные с устойчивым развитием и прежде всего изменением климата**. Климатическая повестка особенно чувствительна для отрасли, производящей углеводороды. Глобальная экономика быстро движется по пути энергетической трансформации. Такие изменения связаны как с рисками, так и с дополнительными возможностями.

В 2021 году мы планируем провести актуализацию стратегии Компании, уделив особое внимание климатической повестке и прочим аспектам устойчивого развития. На данный момент **мы завершили работу над сценариями спроса на нефть**, сформировав полный спектр климатических предпосылок для детального анализа рисков и возможностей. Все проработанные нами сценарии предполагают существенное увеличение доли возобновляемых источников энергии, перерабатываемого пластика, а также ускоренную электрификацию транспорта. Кроме того, ключевым фактором сокращения балансовых выбросов парниковых газов во всех сценариях является масштабное развитие отрицательных эмиссий за счет природных и технологических решений по улавливанию и хранению углерода.

Каждый из сценариев – это сложный вызов для мирового сообщества. Очень важно, чтобы **энергетическая трансформация не вступала в противоречие с другими Целями устойчивого развития ООН**. Для этого альтернативная энергия должна быть доступной и ее должно быть достаточно, чтобы не только постепенно снижать зависимость от ископаемых топлив, но и обеспечивать дополнительные объемы энергии для растущей мировой экономики. Необходимо

Дивиденд на акцию, руб.



¹ Суммарный дивиденд за 2020 год, включающий промежуточный дивиденд 46 руб. на акцию и рекомендованный Советом директоров итоговый дивиденд 213 руб. на акцию.

Выбросы парниковых газов (Охват 1 и 2), млн т CO₂-экв.



отметить, что ни один из сценариев не предполагает полного отказа от ископаемого топлива. Поэтому **углеводороды еще надолго сохраняют важную роль в мировом энергобалансе** и как сырье для производства потребительских товаров.

В таких условиях нефтегазовая отрасль должна сфокусироваться на добыче наиболее эффективных баррелей, которые также должны отличаться минимальным углеродным следом при их производстве. Наша добыча соответствует данным критериям, поэтому мы определили миссию ЛУКОЙЛа в условиях глобальной энергетической трансформации как **«Ответственный производитель углеводородов»**. Самый ценный вклад, который мы можем внести в достижение глобальной климатической цели, – это продолжать снабжать мировую экономику наиболее эффективными ископаемыми энергоресурсами, фокусируясь при этом на сокращении углеродного следа при их производстве. В поддержку этой стратегии мы уже разработали программу декарбонизации нашего производства до 2030 года.

Мы полностью **разделяем амбицию по углеродной нейтральности к 2050 году по контролируемым выбросам**. На данный момент мы не видим достаточного набора эффективных инструментов для ее реализации. Поэтому мы продолжим прорабатывать данный вопрос и будем активно участвовать в формировании необходимых предпосылок.

В заключение, уважаемые акционеры, хочу поблагодарить вас за неизменное доверие к Компании и заверить в том, что ЛУКОЙЛ продолжит работать над созданием акционерной стоимости несмотря на внешнюю турбулентность.

Вагит Юсуфович Алекперов
Президент, Председатель
Правления ПАО «ЛУКОЙЛ»

Ухудшение рыночной конъюнктуры

В 2020 году падение спроса на нефть в результате последствий пандемии COVID-19 привело к снижению среднегодовой цены нефти сорта Brent на 35% по сравнению с 2019 годом. В результате снижения спроса на моторное топливо среднегодовая маржа переработки в России и Европе снизилась год к году более чем в два раза.

Высокое качество активов ЛУКОЙЛа стало одним из ключевых факторов устойчивости Компании в условиях слабой конъюнктуры.

Основная часть добычи Компании связана с разработкой традиционных запасов углеводородов в России – это важное конкурентное преимущество, которое наряду с усилиями ЛУКОЙЛа по сокращению расходов и повышению эффективности обеспечивает низкие удельные расходы на разработку и добычу. Низкие расходы в дополнение к особенностям системы налогообложения позволяют сохранять положительную рентабельность

добычи даже в условиях экстремально низких цен на нефть.

В результате значительных инвестиций в развитие нефтепереработки НПЗ ЛУКОЙЛа отличаются высоким качеством производимой корзины нефтепродуктов и высокой операционной эффективностью, что позволяет достигать положительного финансового результата даже в условиях низкой референтной маржи.

Стратегия ЛУКОЙЛа предусматривает неизменный фокус на повышении эффективности и сокращении затрат. В Компании действуют целевые программы оптимизации расходов, включающие широкий спектр инструментов. ЛУКОЙЛ внедряет и масштабирует новые технологии, непрерывно оптимизирует производственные процессы. Активно внедряются энергоэффективное оборудование и цифровые решения. В связи с ухудшением конъюнктуры в 2020 году работа по оптимизации затрат была дополнительно усилена.

Высокое качество активов

Фокусируемся
на эффективности

13 долл.

ЕВТДА НА БАРР. Н.Э.
В 2020 Г.

ЛИДЕРСТВО
ПО ЭФФЕКТИВНОСТИ

Сумма
стратегических
решений

Нам

30 лет

ЛУКОЙЛ
ЛАНГЕПАС УРАЙ КОГАЛЫМ

ЛУКОЙЛ

1991 г.

2021 г.

3 добычных предприятия

>30 стран

5 005 АЗС

42 лицензии **2** НПЗ

563 лицензии

8 НПЗ **5** ГПЗ **4** НХК

Образование Компании

Постановление Правительства РСФСР № 18 об образовании нефтяного концерна «ЛАНГЕПАСУРАЙКОГАЛЫМНЕФТЬ», в состав которого вошли три нефтедобывающих предприятия, а также НПЗ в Перми и Волгограде.

Развитие ресурсной базы

Компания нарастила и диверсифицировала портфель активов, а также значительно расширила географию присутствия за счет новых приобретений и инвестиций в развитие бизнеса.



Подробнее читайте на **с. 38**

Развитие технологического потенциала

С момента основания ЛУКОЙЛ инвестирует в инновационное развитие, внедряя новейшие разработки и технологии. Это позволило вовлечь в разработку значительные запасы высоковязкой нефти, нефти из низкопроницаемых коллекторов, а также стать лидером в освоении морских месторождений в России.



Подробнее читайте на **с. 46**

Непрерывная модернизация НПЗ

С момента основания ЛУКОЙЛ инвестирует в развитие нефтеперерабатывающих мощностей. Масштабная программа модернизации НПЗ, завершенная в 2016 году, обеспечила ЛУКОЙЛу лидирующие позиции в российской перерабатывающей отрасли по качеству производимой корзины нефтепродуктов.



Подробнее читайте на **с. 52**

Создание премиальных бизнесов

Благодаря неизменному фокусу на развитии доступа к конечным потребителям и производстве продукции с высокой добавленной стоимостью и улучшенными характеристиками ЛУКОЙЛ занимает значительные доли на премиальных рынках масел, авиазаправки и судовой бункеровки.



Подробнее читайте на **с. 61**

Ответственное ведение бизнеса

С момента основания ЛУКОЙЛ эффективно управляет аспектами устойчивого развития, неукоснительно соблюдая законодательство, оперативно реагируя на запросы заинтересованных сторон и следуя лучшей мировой практике ответственного ведения бизнеса. ЛУКОЙЛ поддерживает Глобальный договор ООН, содействует достижению Целей устойчивого развития, в том числе путем сотрудничества с международными организациями в области труда, экологии и инвестиций в развитие социальной инфраструктуры в регионах присутствия.



Подробнее читайте на **с. 62**

СТРАТЕГИЯ

В отчетном году несмотря на сложную конъюнктуру мы продолжили реализацию нашей долгосрочной стратегии. При этом, в связи со снижением спроса и ухудшением конъюнктуры в условиях пандемии COVID-19, часть стратегических целей была не актуальна в 2020 году.

В ГЕОЛОГОРАЗВЕДКЕ И ДОБЫЧЕ

Цель

Устойчивый органический рост добычи углеводородов с фокусом на создание стоимости и раскрытие потенциала имеющейся ресурсной базы

РАСКРЫТИЕ ПОТЕНЦИАЛА



ЗРЕЛЫЕ МЕСТОРОЖДЕНИЯ

- Повышение эффективности и сокращение затрат
- Замедление темпа снижения добычи на зрелых месторождениях в Западной Сибири **до 2–3%**



НОВЫЕ МЕСТОРОЖДЕНИЯ, ТРУДНОИЗВЛЕКАЕМЫЕ ЗАПАСЫ

- Эффективная реализация новых проектов
- Ускорение вовлечения трудноизвлекаемых запасов

ИСПОЛНЕНИЕ

- Снижение удельных затрат в России на добычу **на 2%** и затрат на бурение **на 9%** с 2017 года
- В связи с внешними ограничениями добычи из-за соглашения ОПЕК+ цель по замедлению темпа снижения добычи на зрелых месторождениях была не актуальна в отчетном году
- Снижение добычи на зрелых месторождениях в Западной Сибири стало ключевым инструментом управления добычей в условиях внешних ограничений

- Обустройство месторождения им. В. Грайфера на Каспии
- Доля приоритетных проектов в добыче нефти Компании без учета проекта Западная Курна – 2 увеличена **до 26%**



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



Перечень ключевых показателей деятельности Группы, определяющих уровень достижения стратегических целей, приведен на **с. 30–31**

Для более полной интеграции в стратегию вопросов, связанных с изменением климата, в отчетном году была проведена детальная проработка климатических сценариев и сформулированы основные положения климатической стратегии, которые будут использованы при актуализации долгосрочной стратегии ЛУКОЙЛа в 2020 году.

В ПЕРЕРАБОТКЕ, ТОРГОВЛЕ И СБЫТЕ

Цель

Постоянное совершенствование НПЗ и повышение эффективности сбытовой сети, развитие премиальных каналов сбыта с максимизацией свободного денежного потока

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ



ПОРТФЕЛЬ НПЗ ПОСЛЕ МАСШТАБНОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ

- Повышение эффективности и оптимизация поддерживающих инвестиций



ПРОЕКТЫ ОРГАНИЧЕСКОГО РОСТА

- Точечные проекты на НПЗ в России для улучшения структуры корзины нефтепродуктов



СЕТЬ АЗС, АВИАЗАПРАВКА И СУДОВАЯ БУНКЕРОВКА

- Повышение эффективности и рост продаж АЗС
- Сохранение высокой доли рынка в авиазаправке и судовой бункеровке



ПРОЕКТЫ ОРГАНИЧЕСКОГО РОСТА: МАСЛА И БИТУМЫ

- Рост в премиальных сегментах и запуск новых продуктов

ИСПОЛНЕНИЕ

- Более **310** оптимизационных мероприятий в 2020 году

- Строительство установок замедленного коксования и изомеризации на Нижегородском НПЗ (завершенность на конец 2020 года – **86** и **88%** соответственно), а также установки деасфальтизации на Волгоградском НПЗ (введена в январе 2021 года)

- Рост валовой прибыли от реализации нетопливных товаров и услуг на **42%** с 2017 года
- Сохранение высокой доли рынка в авиазаправке и судовой бункеровке

- Расширение ассортимента
- Увеличение доли на рынке масел по сравнению с 2017 годом

Соглашение ОПЕК+

Последствия пандемии COVID-19 привели к существенному дисбалансу спроса и предложения на рынке нефти. С целью нормализации ситуации страны – участницы соглашения ОПЕК+ договорились о беспрецедентном по масштабу сокращении добычи нефти с ее последующим постепенным восстановлением.

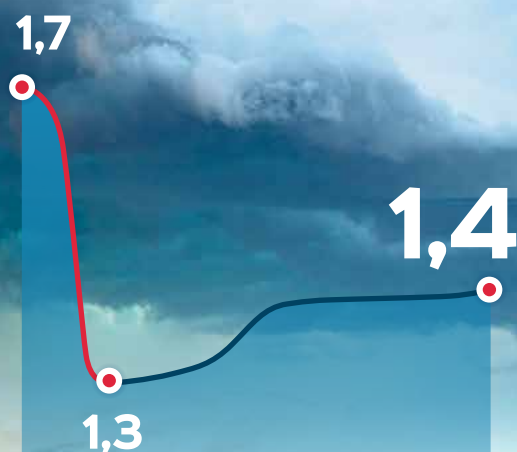
В связи с соглашением ОПЕК+ ЛУКОЙЛ сократил добычу нефти в России и по некоторым международным проектам. В России суточная добыча нефти была сокращена в мае 2020 года на 19% относительно среднесуточной добычи за 2019 год. К концу 2020 года в соответствии с инструкциями Министерства энергетики Российской Федерации добыча была восстановлена примерно на одну треть от данного сокращения.

Важным фактором устойчивости ЛУКОЙЛа в условиях ограничений добычи стал диверсифицированный по качеству запасов и географическому расположению портфель активов, позволивший оперативно адаптироваться к новым условиям и эффективно управлять объемами добычи, минимизируя влияние на финансовые показатели.

Сокращение добычи велось за счет остановки наименее производительных скважин, преимущественно на зрелых месторождениях в ключевых регионах деятельности с учетом геологических и технологических рисков. Благодаря продуманному подходу к сокращению добычи Компания обеспечила возможность ее оперативного восстановления.

Диверсифицированный портфель активов

Гибко управляем добычей



ДОБЫЧА НЕФТИ
ЛУКОЙЛА В РОССИИ
В 2020 г.,
МЛН БАРР. / СУТ

РАЗВЕДКА И ДОБЫЧА

ИТОГИ 2020 ГОДА

По итогам 2020 года успешность поисково-разведочного бурения достигла многолетнего максимума в 90%. Были открыты два месторождения и 54 залежи в России, а также нефтяное месторождение Saasken на Блоке 10 в Мексике. Коэффициент восполнения добычи углеводородов приростом доказанных запасов без учета изменения макроэкономических параметров оценки составил в 2020 году 93%.

Добыча углеводородов Группы без учета проекта Западная Курна – 2 в 2020 году составила 2,1 млн барр. н.э. / сут, что на 12,2% ниже по сравнению с 2019 годом. Снижение добычи в 2020 году обусловлено внешними ограничениями. При этом реализация приоритетных проектов осуществлялась в соответствии с планами, добыча нефти на них выросла на 6,4% по сравнению с 2019 годом.

На Каспии, на месторождении им. В. Филановского, добыча нефти в 2020 году поддерживалась на проектном уровне и составила 6,3 млн т. На месторождении им. Ю. Корчагина добыча в 2020 году выросла на 8,4% и составила 1,1 млн т.

В Тимано-Печоре разработка Ярегского месторождения и пермокарбоновой залежи Усинского месторождения позволила нарастить добычу высоковязкой нефти на 6,2% по сравнению с 2019 годом, до 5,2 млн т.

Добыча нефти на ключевых месторождениях с низкопроницаемыми коллекторами (Имилорское, им. В. Виноградова и Средне-Назымское) выросла на 35,1% и превысила 2,5 млн т.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Продолжилась реализация целевых программ повышения эффективности, являющихся важной составляющей долгосрочной стратегии Компании и включающих широкий набор мероприятий в области сокращения расходов и масштабирования технологий. В 2020 году удалось сдержать рост удельных расходов на добычу в России на уровне значительно ниже инфляции несмотря на существенное сокращение добычи.

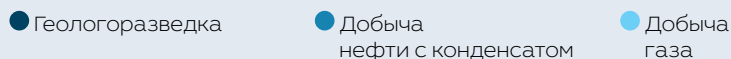
ПОВЫШЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧНОСТИ ОПЕРАЦИЙ

Продолжилась активная работа по вовлечению в разработку трудноизвлекаемых запасов. Доля горизонтальных скважин в суммарном количестве скважин, введенных в 2020 году в России, составила 32%.

Существенно увеличено количество пробуренных скважин малого диаметра и горизонтальных скважин упрощенной конструкции.

Продолжено активное развитие цифровых технологий. Расширено применение концепции интеллектуального месторождения с использованием интегрированных моделей. Количество введенных в эксплуатацию моделей выросло за год на 36%, до 61 модели на конец 2020 года.





- Проведение геолого-разведочных работ в районе имеющихся месторождений и перспективных регионах в целях восполнения ресурсной базы
- Развитие проектов роста: наращивание добычи трудноизвлекаемой нефти, обустройство новых месторождений на Каспии и Балтике, реализация новых планов по добыче на зрелых месторождениях с режимом НДД
- Реализация программ повышения эффективности и развитие технологических компетенций в области разработки сложных запасов
- Масштабирование и тиражирование эффективных технологических решений, цифровизация

Снижение спроса

Снижение мобильности из-за пандемии COVID-19 привело к падению мирового спроса на жидкие углеводороды в 2020 году на 10%, при этом пиковое снижение достигало 17% во втором квартале 2020 года. Особенно сильно спрос сократился на моторное топливо и авиакеросин.

В сложившихся обстоятельствах одним из ключевых факторов устойчивости стала вертикально интегрированная бизнес-модель Компании, обеспечивающая эффективный доступ к рынкам конечного потребителя и мощностям по транспортировке и хранению углеводородов, а также позволяющая гибко перераспределять объемы добываемого сырья между реализацией на рынке и переработкой на собственных мощностях и изменять структуру производимой продукции в зависимости от рыночной конъюнктуры.

ЛУКОЙЛ непрерывно с момента основания работает над повышением уровня вертикальной интеграции.

Это является важной стратегической задачей. Вертикально интегрированная бизнес-модель неоднократно доказывала высокую эффективность и устойчивость к внешним шокам.

В отчетном году оперативная оптимизация загрузки НПЗ и структуры производимой корзины нефтепродуктов позволила минимизировать влияние слабой рыночной конъюнктуры в переработке на финансовые результаты.

При этом развитые каналы реализации поддерживали загрузку НПЗ. В частности, наличие собственного трейдингового бизнеса в составе Компании стало важным дополнительным фактором обеспечения сбыта продукции даже в самый напряженный период снижения спроса, а доступ к мощностям по транспортировке и хранению позволил реализовать эффективные торговые стратегии.

Вертикально интегрированная бизнес-модель

Используем развитые
каналы сбыта



73%

ОТНОШЕНИЕ ОБЪЕМА
ПЕРЕРАБОТКИ
К ОБЪЕМУ ДОБЫЧИ
НЕФТИ В 2020 Г.

ПЕРЕРАБОТКА, ТОРГОВЛЯ И СБЫТ

ИТОГИ 2020 ГОДА

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ НПЗ

Продолжилась работа над сокращением расходов и оптимизацией процессов на заводах Группы, что стало особенно актуально в условиях сложной конъюнктуры 2020 года. На всех заводах действуют дорожные карты по повышению операционной эффективности, которые ежегодно обновляются. Карты предусматривают комплекс мероприятий операционного характера, не требующих инвестиций, а также быстрокупаемые инвестиционные проекты. На нескольких заводах запущены специальные проекты, направленные на достижение прорывных улучшений.

УЛУЧШЕНИЕ СТРУКТУРЫ КОРЗИНЫ НЕФТЕПРОДУКТОВ И РАЗВИТИЕ НЕФТЕХИМИИ

В отчетном году Компания качественно улучшила структуру корзины нефтепродуктов: производство мазута на заводах Группы «ЛУКОЙЛ» снижено на 42%, или на 2,8 млн т, по сравнению с 2019 годом, а его доля в суммарном объеме переработки сократилась с 10 до 7%. В результате глубина переработки в 2020 году увеличилась с 89 до 93%.

Продолжилась реализация точечных проектов в России, направленных на улучшение корзины выпускаемой продукции. В частности, в отчетном году продолжено строительство комплекса замедленного коксования и установки изомеризации на Нижегородском НПЗ, запуск которых запланирован на 2021 год. Завершено строительство установки деасфальтизации на Волгоградском НПЗ (установка введена в эксплуатацию в январе 2021 года).



Продолжено проектирование установок по производству полипропилена на Нижегородском НПЗ и НПЗ в Бургасе (Болгария).

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ И РАЗВИТИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ КАНАЛОВ СБЫТА

Несмотря на негативное влияние пандемии на объем розничных продаж моторных топлив Компании в отчетном году удалось увеличить объемы реализации автомобильных бензинов премиум-класса ЭКТО 100. При этом доля продаж премиальных топлив ЭКТО в общем объеме розничной реализации в России увеличилась до 79%.

Продолжена работа по развитию продаж нетопливных товаров и услуг. Несмотря на снижение трафика на АЗС валовая прибыль от нетопливных продаж выросла на 9% по сравнению с показателем 2019 года.

Объем продаж фирменных масел вырос на 6% до рекордных 611 тыс. т благодаря развитию продуктовой линейки.

В связи с высокой ценовой волатильностью в 2020 году значительно улучшились финансовые результаты трейдингового подразделения ЛУКОЙЛа – компании «ЛИТАСКО» – благодаря реализации эффективных торговых стратегий.

РАЗВИТИЕ ПРОЕКТОВ В ОБЛАСТИ ВОЗОБНОВЛЯЕМОЙ ЭНЕРГЕТИКИ

В 2020 году Компания продолжила работу по расширению мощностей солнечной генерации на незадействованных площадях производственных объектов. В частности, велось строительство второй СЭС на Волгоградском НПЗ мощностью 20 МВт, а также начаты проектно-изыскательские работы по проекту строительства СЭС на территории Краснодарской ТЭЦ, которая утверждена в качестве участника программы государственной поддержки ВИЭ на розничном рынке электроэнергетики.

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

**Энергетика**

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

**ВИЗ**

Л-Экоэнерго

**Нефтехимия**

Саратоворгсинтез
Ставролен

**Масла**

Волгоградский НПЗ
Пермский НПЗ

1. Австрия

2. Азербайджан

3. Беларусь

4. Бельгия

5. Болгария

6. Грузия

7. Испания

8. Италия

9. Казахстан

10. Латвия

11. Люксембург

12. Македония

13. Молдова

14. Нидерланды

15. Россия

16. Румыния

17. Сербия

18. США

19. Узбекистан

20. Турция

21. Финляндия

22. Хорватия

23. Черногория

● Нефтепереработка

● Газопереработка

● Нефтехимия

● Сбыт

● Энергетика

● Перевалка

● Авиазаправка

● Масла

● ВИЗ

На карте отображены основ-
ные производственные и сбы-
товые активы Группы в сегменте
«Переработка, торговля и сбыт»
по состоянию на 31.12.2020.

«Л» соответствует «ЛУКОЙЛ»
в полном наименовании
организации.

ПРИОРИТЕТЫ НА 2021 ГОД И СРЕДНЕСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

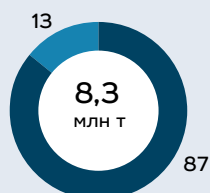
- Гибкое управление объ-
емами производства
и реализации, а также
улучшение производимой
корзины нефтепродуктов
благодаря оптимизации
загрузки установок, раз-
витию межзаводской инте-
грации и вводу комплекса
замедленного коксования
и установки изомеризации
на Нижегородском НПЗ
- Реализация дорожных карт
по повышению эффек-
тивности НПЗ и дальней-
шая проработка проектов
в нефтехимии
- Повышение эффектив-
ности сбытовой сети
и сфокусированный рост
в нетопливном сегменте
- Сохранение высокой доли
рынка в авиазаправке
и судовой бункеровке
- Сфокусированный рост
и запуск новых продук-
тов в сегментах масел
и битумов

Сбытовая сеть¹ на 31.12.2020, %



■ Россия ■ Страны ближнего
■ Европа зарубежья
■ США

Продажи премиальных топлив ЭКТО в 2020 г., %



■ Россия
■ Международные проекты

Капитальные затраты в сегменте «Переработка, торговля и сбыт» в 2020 г., %



■ Нефтепереработка
■ Сбытовая сеть
■ Прочее

Среднесписочная численность работников в сегменте «Переработка, торговля и сбыт» в 2020 г., %



■ Россия
■ Международные проекты

58,6

млн т
объем переработки
в 2020 г.

7%

доля мазута
в 2020 г.

243

млрд руб.
EBITDA сегмента «Переработка,
торговля и сбыт» в 2020 г.

¹ Собственные, арендованные и франчайзинг.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Наша бизнес-модель основана на принципе максимальной вертикальной интеграции и приверженности принципам устойчивого развития в целях создания добавленной стоимости и обеспечения высокой устойчивости бизнеса в меняющейся макросреде путем диверсификации рисков.

СЫРЬЕ

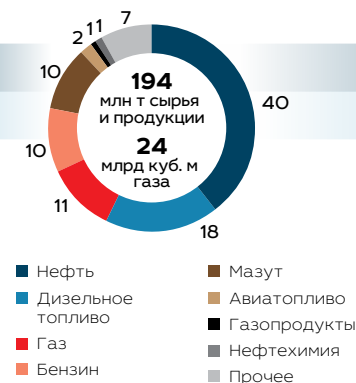
146 млн т нефти
28 млрд куб. м газа



ПРОДУКТЫ ПЕРЕРАБОТКИ, %



ПРОДАЖИ, %



ЭНЕРГЕТИКА

РАЗВЕДКА И ДОБЫЧА

14 стран

85%

доля добычи в России от общей добычи

563

лицензии

ПЕРЕРАБОТКА

6 стран

68%

доля переработки в России от общей переработки

8 НПЗ

5 ГПЗ

4 нефтехимических производства

ТОРГОВЛЯ И СБЫТ

12%

доля продаж нефти, нефте- и газопродуктов и продуктов нефтехимии в России от общего объема продаж

Нефте-, газопродукты и нефтехимия

107 млн т

>100 стран

ГЕОЛОГОРАЗВЕДКА

Развитие ресурсного потенциала и прирост запасов коммерческих категорий

РАЗРАБОТКА

Обустройство месторождений и строительство сопутствующей инфраструктуры

ДОБЫЧА

Разбуривание месторождений и добыча углеводородов

ПЕРЕРАБОТКА НЕФТИ

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

ПЕРЕРАБОТКА ГАЗА

Рациональное использование попутного нефтяного газа (ПНГ) 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

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ТРЕЙДИНГ

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

ПРЕМИАЛЬНЫЕ КАНАЛЫ СБЫТА

- Производство и реализация масел
- Морская и речная бункеровка
- Авиазаправка

РОЗНИЧНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ

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

СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ

Коммерческая
выработка
электроэнергии

17 млрд кВт-ч

В том числе ВИЭ
822 млн кВт-ч

Отпуск тепловой
энергии

10 млн Гкал

ЭНЕРГЕТИКА, включая ВИЭ

8 предприятий
Электро-
и теплогенерация

4 гэс
Энергия воды

6 ГВт
Мощность
коммерческой
и обеспечивающей
генерации

3 сэс
Энергия солнца

1 вэс
Энергия ветра

ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА

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

ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЕ
ИСТОЧНИКИ ЭНЕРГИИ

Преобразование энергии солнца, ветра и воды в электрическую энергию

ВЫРУЧКА



5,6
трлн руб.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ
СТОИМОСТИ

АКЦИОНЕРЫ

259 руб.¹

дивиденд на акцию

РАБОТНИКИ

17 млрд руб.

социальные программы
для работников

ГОСУДАРСТВО

1 096 млрд руб.

налоги и пошлины
(кроме НДС)

ОБЩЕСТВО

8 млрд руб.

расходы на благо-
творительность

ЭКОЛОГИЯ
И ПРОМЫШЛЕННАЯ
БЕЗОПАСНОСТЬ

54 млрд руб.

расходы на охрану окру-
жающей среды и промыш-
ленную безопасность

ИНВЕСТИЦИИ

495 млрд руб.

капитальные затраты

КЛИЕНТЫ

Нефть и газ

- Легкая сернистая нефть сорта Юралс
- Легкая сернистая нефть: Сибирская легкая, смеси Варандей, ВСТО и КТК
- Товарный газ

Продукты нефтехимии

Продукция пиролиза, органического синтеза, топливные фракции и полимерные материалы

Энергия

Электрическая и тепловая энергия, энергия из ВИЭ

Моторное топливо

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

Масла и битумы

Более 800 наименований масел с различными эксплуатационными свойствами, битумы

Бункеровочное топливо
и авиакеросин

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

¹ Суммарный дивиденд за 2020 год, включающий промежуточный дивиденд 46 руб. на акцию и рекомендованный Советом директоров итоговый дивиденд 213 руб. на акцию.

Товарный баланс отражает основные товарные потоки по нефти и продуктам переработки нефти и газа и нефтехимии Группы без учета зависимых обществ, собственного потребления, эксплуатационных потерь, изменения запасов и прочих статей. Суммы исходящих и входящих потоков могут различаться из-за округления. Прочая реализация включает нетопливную выручку на АЗС, услуги по добыче нефти, транспорту, аренде и прочую непрофильную выручку.

Пандемия COVID-19

В 2020 году распространение пандемии COVID-19 создало угрозу здоровью работников Компании и негативно повлияло на экономическую ситуацию в регионах присутствия ЛУКОЙЛа.

Ответственный подход к ведению бизнеса и эффективная система управления позволили Компании оперативно отреагировать на сложившуюся ситуацию, не допустив серьезных случаев распространения инфекции на объектах ЛУКОЙЛа. Были обеспечены максимальная защита работников, персонала подрядчиков и клиентов и непрерывность функционирования всех производственных процессов.

В кратчайшие сроки были приняты решения о создании оперативных штабов для ежедневного мониторинга ситуации, обеспечен перевод работников на удаленную работу, увеличена продолжительность вахты.

Помимо обеспечения персонала средствами индивидуальной защиты и дезинфекции было

организовано регулярное тестирование на коронавирусную инфекцию.

Автозаправочные станции Компании были оборудованы специальными средствами защиты и информационными материалами. Благодаря удобству сервисов мобильного приложения увеличилось количество клиентов АЗС, заправлявшихся бесконтактно.

Являясь социально ответственной компанией, ЛУКОЙЛ внес значительный вклад в борьбу с пандемией в 24 регионах России и 14 странах присутствия. На предприятиях Компании было открыто производство антисептиков. Среди ключевых направлений поддержки – многосторонняя помощь для медицинских учреждений, включая закупки необходимого оборудования, строительство и ремонт помещений, приобретение средств индивидуальной защиты, предоставление топлива, а также помощь социально незащищенным слоям населения и пенсионерам.

Высокая ответственность

Заботимся о безопасности
и здоровье

2 МЛРД РУБ.

**ЗАТРАТЫ НА БОРЬБУ
С COVID-19**

ВКЛЮЧАЯ ЗАТРАТЫ НА БЕЗОПАСНОСТЬ
РАБОТНИКОВ И ВНЕШНЮЮ СОЦИАЛЬНУЮ ПОМОЩЬ



УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

С момента основания ЛУКОЙЛ придерживается принципов устойчивого развития, неукоснительно соблюдая законодательство, оперативно реагируя на запросы заинтересованных сторон и следуя лучшей мировой практике ответственного ведения бизнеса. Компания поддерживает Глобальный договор ООН и сотрудничает с международными организациями в области труда и экологии.



Расходы, связанные с аспектами устойчивого развития в 2020 году, %



ИТОГИ 2020 ГОДА

ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ И ЗДОРОВЬЯ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ

Компания оперативно приняла необходимые меры по защите здоровья работников и клиентов. Осуществлялась поддержка регионов России и стран присутствия. Общая сумма средств, направленных ЛУКОЙЛом на противодействие коронавирусу, составила более 2 млрд руб.





РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

В 2020 году в центре нашего внимания были вопросы, связанные с изменением климата: расширены функции Комитета по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию Совета директоров, назначен ответственный член Совета директоров по вопросам климата, создана Рабочая группа по декарбонизации и адаптации к изменениям климата.

Продолжена работа по развитию нормативной базы Компании: утверждены Политика по противодействию коррупции, Политика управления человеческим капиталом и Положение о лучших практиках в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, также внесены изменения в Политику по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды в части интеграции вопросов климата.

РАЗРАБОТКА КЛИМАТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ

В рамках разработки климатической стратегии были проведены инвентаризация и расчет прямых и косвенных выбросов парниковых газов в соответствии со стандартом GHG Protocol, а также оценка физических рисков в Арктической зоне. В начале 2021 года Компания завершила разработку сценариев спроса на нефть с учетом климатической повестки.

СНИЖЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ

В 2020 году, несмотря на сложную рыночную конъюнктуру и проведенную оптимизацию затрат, в полном объеме продолжилась реализация программ в области промышленной безопасности и экологии. Повышен уровень полезного использования ПНГ до рекордного значения 97,8%, выбросы загрязняющих веществ в атмосферу снизились на 8%.

ПРИОРИТЕТЫ НА 2021 ГОД И СРЕДНЕСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

- Разработка климатической стратегии и ее интеграция в общекорпоративную стратегию
- Снижение негативного воздействия на окружающую среду
- Предотвращение производственного травматизма
- Реализация социальных программ
- Повышение эффективности использования кадрового потенциала

Выбросы парниковых газов, млн т CO₂-экв.



Удельные выбросы парниковых газов в сегменте «Разведка и добыча» (Охват 1 и 2), кг CO₂-экв. / барр. н.э.



Сжигание ПНГ на факелах, млн куб. м



Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, тыс. т



Высокая ценовая волатильность

2020 год отличался беспрецедентной ценовой волатильностью на рынке нефти. Падение спроса на нефть в результате последствий пандемии COVID-19 привело к снижению цены нефти сорта Brent в пять раз по сравнению с максимальным уровнем 70 долл./барр., достигнутым в начале 2020 года. В апреле отчетного года котировки Brent опускались до минимальных за последние 20 лет значений – менее 15 долл./барр. При этом по отдельным сортам нефти цены впервые в истории опускались до отрицательных значений.

Важным фактором устойчивости к ценовым шокам является сильное финансовое положение. Благодаря консервативной финансовой политике ЛУКОЙЛ неизменно сохраняет низкий уровень долговой нагрузки и высокий уровень доступной ликвидности.

Это обеспечивает Компании значительную гибкость в принятии решений и позволяет продолжать развивать бизнес в соответствии со стратегией, безусловно выполняя обязательства перед кредиторами и акционерами в любой конъюнктуре.

Резкое ухудшение конъюнктуры в 2020 году практически не повлияло на финансовое положение Компании. По состоянию на конец 2020 года объем денежных средств на балансе и безотзывных кредитных линий превышал величину финансового долга, а отношение чистого финансового долга к показателю EBITDA составляло всего 0,2.

Компания по графику погасила 10-летние еврооблигации на сумму 1 млрд долл., а также выплатила дивиденды за 2019 год в полном соответствии с Положением о дивидендной политике. Несмотря на рыночную волатильность кредитные рейтинги Компании и прогнозы по ним не изменились.

Сильное финансовое положение

Придерживаемся консервативной
финансовой политики

0,2

ЧИСТЫЙ
ФИНАНСОВЫЙ
ДОЛГ К EBITDA

ЛИДИРУЮЩИЕ
ПОЗИЦИИ СРЕДИ
РОССИЙСКИХ
И МЕЖДУНАРОДНЫХ
НЕФТЕГАЗОВЫХ
КОМПАНИЙ

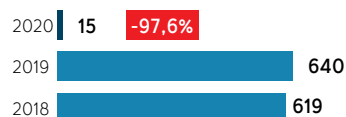


КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

ФИНАНСОВАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Чистая прибыль, млрд руб.

15 млрд руб.

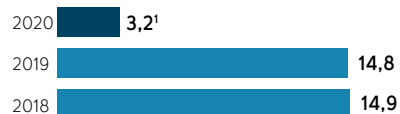


Основной финансовый результат деятельности.

Снижение прибыли обусловлено снижением показателя EBITDA вследствие ухудшения конъюнктуры, а также отрицательным влиянием на прибыль неденежных убытков от обесценения активов и курсовых разниц.

Рентабельность задействованного капитала ROACE, %

3,2%¹



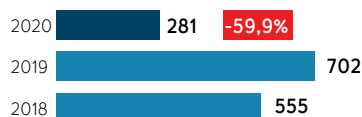
Ключевой показатель эффективности использования задействованного капитала. Применяется в сравнительном анализе эффективности компаний нефтегазовой отрасли.

Показатель ROACE снизился вследствие сокращения прибыли.

¹ Скорректировано на убытки от обесценения активов.

Свободный денежный поток, млрд руб.

281 млрд руб.

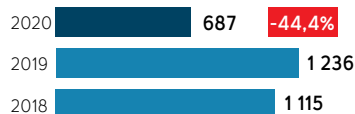


Основной показатель для оценки стоимости Компании, база для расчета и денежный источник для выплаты дивидендов.

Снижение в основном обусловлено более низким операционным денежным потоком вследствие ухудшения конъюнктуры.

Операционный доход EBITDA, млрд руб.

687 млрд руб.



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

Снижение обусловлено негативным влиянием последствий пандемии COVID-19 на цены на углеводороды, маржу переработки и объемы добычи и переработки. Снижение было сдержано улучшением структуры добычи нефти в России и результатов в трейдинге, а также девальвацией рубля.

ОПТИМАЛЬНЫЙ БАЛАНС

Капитальные затраты, млрд руб.

495 млрд руб.

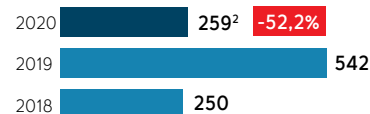


Инвестиции, направленные на поддержание и развитие бизнеса Компании.

Рост капитальных затрат по сравнению с 2019 годом связан с развитием добычных проектов в Тимано-Печоре и на Каспии, а также реализацией точечных проектов модернизации в нефтепереработке.

Дивиденд на акцию, руб.

259 руб.²



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

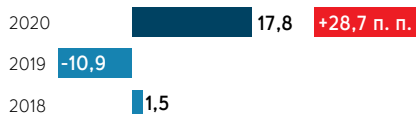
Размер дивиденда отражает результаты деятельности в 2020 году. Снижение объясняется уменьшением величины свободного денежного потока вследствие ухудшения конъюнктуры рынка.

² Суммарный дивиденд за 2020 год, включающий промежуточный дивиденд 46 руб. на акцию и рекомендованный Советом директоров итоговый дивиденд 213 руб. на акцию.

ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

Чистый финансовый долг
к EBITDA, %

17,8%



Отражает уровень долговой нагрузки.

Благодаря консервативной финансовой политике ЛУКОЙЛ занимает лидирующие позиции среди российских и международных нефтегазовых компаний по низкому уровню долговой нагрузки. Это обеспечивает высокий уровень финансовой устойчивости в условиях волатильности цен на углеводороды и валютных курсов.



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



Мотивационный КВД учитывается при определении размера годовой премиальной выплаты топ-менеджерам.

ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Добыча углеводородов³,
тыс. барр. н.э. / сут

2 064

 тыс. барр. н.э. / сут


Основной производственный показатель.

Сокращение добычи связано с соглашением ОПЕК+ и временным снижением объема поставки газа из Узбекистана в Китай, которые стали следствием негативного влияния пандемии COVID-19 на спрос на углеводороды.

Глубина переработки, %

92,6%



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

Рост глубины переработки связан с мероприятиями по оптимизации режимов работы установок в условиях сокращения спроса на нефтепродукты и снижения маржи переработки.

³ Без учета проекта Западная Курна – 2.

ВЫСОКАЯ КОРПОРАТИВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Рациональное
использование ПНГ, %

97,8%



Показатель напрямую влияет на объем прямых выбросов в атмосферу, используется для расчета КВД «Обеспечение требуемого уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды».

В 2020 году рациональное использование ПНГ выросло в ключевых регионах деятельности Компании – Западной Сибири, Тимано-Печоре и Предуралья.

Коэффициент частоты
травм с временной потерей
трудоспособности (LTIFR)

0,15



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

В 2020 году в Компании произошло ухудшение показателей производственного травматизма. По результатам проведенных исследований усилена работа с персоналом в части его подготовки и осведомленности.

A professional portrait of a middle-aged man with grey hair, wearing a dark blue suit, a light blue shirt, and a dark blue tie with small white dots. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a solid dark grey.

**ОБРАЩЕНИЕ
ПРЕДСЕДАТЕЛЯ
СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ**

УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

Я рад отметить, что в очень сложном 2020 году стратегия и система управления Компании «ЛУКОЙЛ» подтвердили свою высокую эффективность. Выбранные стратегические приоритеты обеспечили такие важные факторы устойчивости, как высокий уровень вертикальной интеграции, диверсифицированный портфель активов, низкие расходы и сильное финансовое положение. Развитая система корпоративного управления позволила Компании наиболее гибко реагировать на вызовы отчетного года и противостоять внешним шокам. В результате Компания «ЛУКОЙЛ» продолжила уверенно развивать бизнес, а также вносить значимый вклад в достижение Целей устойчивого развития ООН.

Ограничения мобильности, связанные с пандемией COVID-19, благодаря развитым цифровым решениям не повлияли на работу Совета директоров. Общее число заседаний не сократилось по сравнению с 2019 годом, работа велась по намеченному плану. При этом в связи с ограничениями впервые в истории Компании, в соответствии с изменениями в законодательстве, годовое Общее собрание акционеров было проведено в форме заочного голосования. Несмотря на такую форму собрания благодаря сервису электронного голосования был достигнут высокий кворум.

Наибольшее внимание в отчетном году Совет директоров уделял вопросам, связанным с различными аспектами устойчивого развития, включая вопросы корпоративного управления и изменения климата. Так, в отчетном году было принято решение о расширении функционала Комитета по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию. Комитет был переименован в Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации. Из числа членов Комитета был

назначен директор, ответственный за деятельность ЛУКОЙЛа в области изменения климата. Им стал Леонид Арнольдович Федун, являющийся также руководителем стратегического блока Компании. Наряду с действующей Рабочей группой по устойчивому развитию для детальной проработки вопросов, связанных с изменением климата, в Компании была создана Рабочая группа по декарбонизации и адаптации к изменениям климата.

С целью повышения информированности членов Совета директоров по вопросам, связанным с изменением климата, на заседаниях, в частности, заслушивались доклады о сравнении стратегий нефтегазовых компаний в области декарбонизации, а также о развитии Группы «ЛУКОЙЛ» в условиях энергетической трансформации. Хочу также отметить совершенствование системы учета и раскрытия информации по вопросам климата. По итогам проведенной в отчетном году инвентаризации источников выбросов парниковых газов ЛУКОЙЛ впервые представил статистику по прямым и косвенным выбросам в соответствии с международными стандартами.

В отчетном году Совет директоров продолжил работу по развитию и совершенствованию системы корпоративного управления. Важным шагом стало утверждение Политики ПАО «ЛУКОЙЛ» по противодействию коррупции. Данный документ устанавливает принципы, основные элементы и мероприятия в области предупреждения и противодействия коррупции, а также соблюдения требований антикоррупционного законодательства как для Компании, так и для ее контрагентов. Он будет способствовать развитию корпоративной культуры ЛУКОЙЛа и совершенствованию практик ответственного ведения бизнеса.

Структура Совета директоров, %



- Исполнительные директора¹
- Неисполнительные директора
- Независимые директора²

77,2%

Доля полностью соблюдаемых принципов Кодекса корпоративного управления в 2020 г.

18%

Доля женщин в составе Совета директоров

¹ Члены исполнительных органов и лица, находящиеся в трудовых отношениях с Компанией.

² Признаются независимыми директорами в соответствии с Правилами листинга ПАО Московская Биржа и рекомендациями Кодекса корпоративного управления. В.В. Блажеев признан независимым решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (протокол № 11 от 23.06.2020).

Еще одним важным решением стало утверждение Политики управления человеческим капиталом ПАО «ЛУКОЙЛ», которая направлена на дальнейшее совершенствование корпоративной культуры, укрепление системы корпоративных ценностей и развитие эффективной системы управления талантами.

Руководствуясь рекомендацией Кодекса корпоративного управления о целесообразности периодического проведения внешней оценки эффективности работы Совета директоров, в отчетном году Совет директоров принял решение о проведении в первом квартале 2021 года внешней оценки по итогам 2020 года. Учитывая, что это первая внешняя оценка эффективности работы Совета директоров, я особенно рад констатировать, что по ее итогам независимым консультантом был

сделан вывод о высоком профессионализме, разнообразии компетенций и навыков членов Совета директоров. Также были высоко оценены организация работы и степень реализации ключевых функций Совета директоров.

Улучшения в области корпоративного управления обусловили рост доли полностью соблюдаемых принципов Кодекса корпоративного управления в отчетном году до 77% по сравнению с 73% в 2019 году. В результате по состоянию на конец отчетного года мы можем констатировать, что Компания полностью или частично соблюдает все принципы Кодекса корпоративного управления.

Наш ответственный подход к ведению бизнеса, работа по повышению информационной прозрачности и совершенствованию системы

управления получили международное признание. В отчетном году Компании удалось повысить свои позиции в шести влиятельных международных рейтингах устойчивого развития, которые особенно отметили улучшение углеродного менеджмента и развитие антикоррупционных практик. Повышение позиций в данных рейтингах особенно важно для инвестиционной привлекательности Компании ввиду возрастающей роли вопросов устойчивого развития в глобальной повестке.

От имени Совета директоров я хотел бы поблагодарить всех акционеров за доверие к Компании и ее руководству, веру в долгосрочный потенциал развития, и представить Отчет Совета директоров о результатах развития по приоритетным направлениям деятельности ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2020 году.



**Равиль Ульфатович
Маганов**

Председатель Совета директоров
ПАО «ЛУКОЙЛ»

**С.Д. ШАТАЛОВ**

Председатель
Комитета по стра-
тегии, инвестициям,
устойчивому раз-
витию и климатиче-
ской адаптации

Мы отмечаем возрастающее влияние глобальной климатической повестки на нефтегазовую отрасль, а также активизацию развития российской нормативной базы в области климата. В связи с этим вопросам климата в отчетном году Комитет уделял первоочередное внимание. В частности, были рассмотрены возможности ЛУКОЙЛа по развитию ВИЭ, а также дорожная карта разработки стратегии климатической адаптации. Мы уделяли должное внимание развитию основного бизнеса Компании: были рассмотрены вопросы, связанные с перспективами разработки трудноизвлекаемых запасов, развитием ресурсной базы, а также развитием нефте- и газохимии.

Структура рассмотренных на Комитете вопросов, %**Состав:**

- два исполнительных директора
- два независимых директора

**В.В. БЛАЖЕВ**

Председатель
Комитета по аудиту

В отчетном году Комитет фокусировался на вопросах, связанных с совершенствованием системы внутреннего аудита, а также повышением эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля. Принимая во внимание возрастающую роль вопросов устойчивого развития и рекомендации Кодекса корпоративного управления, в отчетном году функционал Комитета был расширен за счет закрепления в Положении о Комитете функции развития и совершенствования системы и практики корпоративного управления. По данному направлению Комитетом рассмотрена Политика ПАО «ЛУКОЙЛ» по противодействию коррупции. Это важный документ, обобщающий корпоративные практики в области противодействия коррупции.

Структура рассмотренных на Комитете вопросов, %**Состав:**

- три независимых директора

**Р. МАННИНГС**

Председатель
Комитета по кадрам
и вознаграждениям

В рамках совершенствования практик ответственного ведения бизнеса в отчетном году была рассмотрена Политика управления человеческим капиталом ПАО «ЛУКОЙЛ», включившая основные положения системы управления мотивацией и вознаграждением работников с учетом передовых международных практик. Ввиду продолжающегося устойчивого роста важности вопросов, связанных с изменением климата, Совету директоров было рекомендовано включить в список кандидатов в Совет директоров академика РАН Б.Н. Порфирьева, являющегося признанным экспертом по вопросам экономики климатических изменений. С целью совершенствования системы корпоративного управления Комитет рекомендовал Совету директоров провести в 2021 году внешнюю оценку эффективности работы Совета директоров.

Структура рассмотренных на Комитете вопросов, %**Состав:**

- три независимых директора

ОТЧЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

О РЕЗУЛЬТАТАХ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ ПО ПРИОРИТЕТНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Снижение глобальной экономической активности в связи с пандемией и последовавшее за этим беспрецедентное падение спроса и цен на углеводороды оказало негативное влияние на финансовые показатели Компании в 2020 году.

Выручка от реализации за 2020 год составила 5 639 млрд руб., что на 28,1% ниже по сравнению с 2019 годом. Негативное влияние на динамику выручки оказали снижение цен на углеводороды и сокращение объемов их добычи, объемов производства и трейдинга нефтепродуктами, а также объемов розничной реализации нефтепродуктов. Влияние данных факторов было частично компенсировано эффектом девальвации рубля.

Показатель EBITDA за 2020 год снизился на 44,4% по сравнению с 2019 годом и составил 687 млрд руб. Снижение обусловлено в основном негативным влиянием последствий пандемии COVID-19 на цены на углеводороды, маржу переработки, а также объемы добычи и переработки. Снижение цен на нефть привело к отрицательному эффекту временного лага по экспортной пошлине и налогу на добычу полезных ископаемых (НДПИ), а также отрицательному эффекту входящих запасов на нефтеперерабатывающих заводах (НПЗ). При этом поддержку показателю EBITDA оказали рост маржи трейдинга и особенности учета операций хеджирования, а также улучшение структуры добычи нефти в России и девальвация рубля.

Чистая прибыль, относящаяся к акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ», в 2020 году составила 15 млрд руб. по сравнению с прибылью в размере 640 млрд руб. годом ранее. Помимо снижения EBITDA, отрицательное влияние на прибыль оказали неденежные убытки от обесценения активов, а также по курсовым разницам.

Консолидированные финансовые результаты по МСФО, млрд руб.

	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
Выручка	8 036	7 841	5 639	-28,1
EBITDA	1 115	1 236	687	-44,4
Чистая прибыль, относящаяся к акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ»	619	640	15	-97,6
Капитальные затраты	452	450	495	10,1
Свободный денежный поток	555	702	281	-59,9
Суммарный долг	535	553	660	19,2
Чистый долг	42	37	316	749,1

Структура EBITDA в 2020 году, млрд руб.

EBITDA	687
Разведка и добыча в России	422
Разведка и добыча за рубежом	78
Переработка, торговля и сбыт в России	181
Переработка, торговля и сбыт за рубежом	62
Корпоративный центр и прочее	-56

Капитальные затраты в 2020 году составили 495 млрд руб., что на 10,1% выше по сравнению с 2019 годом. Рост капитальных затрат связан с активной фазой развития месторождения им. В. Грайфера на Каспии и месторождений в Тимано-Печоре, а также реализацией проекта строительства комплекса замедленного коксования на НПЗ в Нижнем Новгороде.

Свободный денежный поток в 2020 году составил 281 млрд руб., уменьшившись на 59,9% по сравнению с 2019 годом. Снижение в основном обусловлено более низким операционным денежным потоком. Свободный денежный поток был положительным в каждом квартале 2020 года.

Суммарный долг на конец 2020 года составил 660 млрд руб., увеличившись на 19,2% по сравнению с концом 2019 года, что в основном связано с девальвацией рубля. Чистый финансовый долг (без учета аренды) на конец 2020 года составил 122 млрд руб., отношение чистого финансового долга к показателю EBITDA за 2020 год составило менее 0,2.

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

РАЗВЕДКА И ДОБЫЧА

МАКРОЭКОНОМИКА

Пандемия COVID-19 оказала существенное негативное влияние на рынок нефти в 2020 году. Глобальные ограничения мобильности в первом полугодии привели к резкому падению мирового спроса на нефть, в результате чего цена российской нефти сорта Юралс в апреле упала до 12 долл./барр. по сравнению с 67 долл./барр. в начале года. Во втором полугодии цена нефти сорта Юралс постепенно восстанавливалась, достигнув к концу года 50 долл./барр., в основном благодаря ограничению добычи

со стороны стран – участниц соглашения ОПЕК+, постепенному восстановлению спроса по мере снятия ограничений мобильности, а также в связи с успешной разработкой и тестированием вакцин.

В результате средняя цена нефти сорта Юралс в 2020 году снизилась на 35,2% по сравнению с предыдущим годом и составила 41,4 долл./барр. При этом чистая цена на нефть сорта Юралс (после вычета НДС и экспортной пошлины) снизилась в меньшей степени

(на 20,9%) в связи с прогрессивной шкалой расчета ставок НДС и экспортной пошлины.

Среднегодовой курс рубля к доллару США вырос на 11,4%, до 72,1 руб./долл., что положительно отразилось на динамике цены нефти сорта Юралс в рублевом выражении, которая снизилась на 27,8% по сравнению с 2019 годом. Чистая цена нефти сорта Юралс в рублевом выражении снизилась на 11,9%.

Структура выручки российского экспортера нефти

	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
			долл./барр.	
Цена нефти сорта Юралс	69,7	63,9	41,4	-35,2
НДС	27,2	27,6	16,6	-40,0
Экспортная пошлина	17,6	12,9	6,3	-51,1
Чистая цена нефти	24,9	23,4	18,5	-20,9
			руб./барр.	
Цена нефти сорта Юралс	4 374	4 136	2 986	-27,8
НДС	1 708	1 786	1 195	-33,1
Экспортная пошлина	1 104	832	453	-45,6
Чистая цена нефти	1 562	1 518	1 338	-11,9

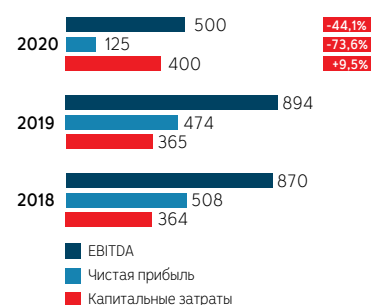
ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СЕГМЕНТА «РАЗВЕДКА И ДОБЫЧА»

Показатель EBITDA сегмента «Разведка и добыча» за 2020 год составил 500 млрд руб., что на 44,1% ниже по сравнению с 2019 годом. Снижение связано в основном с негативным влиянием последствий пандемии COVID-19 на цены на углеводороды и вынужденным сокращением объемов добычи нефти в России и газа в Узбекистане. Снижение цен на нефть также привело к отрицательному эффекту временного лага по экспортной пошлине и НДС. При этом поддержку показателю EBITDA оказали снижение операционных расходов, улучшение структуры добычи нефти в России и девальвация рубля.

Удельные затраты на добычу углеводородов без учета проекта Западная Курна – 2 снизились на 4,5% по сравнению с 2019 годом, до 3,4 долл. / барр. н.э.

Капитальные затраты сегмента «Разведка и добыча» выросли на 9,5% по сравнению с 2019 годом и составили 400 млрд руб. в основном в связи с активной фазой развития месторождения им. В. Грайфера на Каспии и месторождений в Тимано-Печоре.

Показатели сегмента «Разведка и добыча», млрд руб.



ЗАПАСЫ

Группа «ЛУКОЙЛ» располагает доказанными запасами углеводородов в восьми 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 жидких углеводородов и по обеспеченности доказанными запасами.

Объем доказанных запасов углеводородов Группы по классификации SEC на конец 2020 года составил 15,4 млрд барр. н.э., из которых на жидкие углеводороды приходится 76%. Коэффициент восполнения добычи углеводородов приростом доказанных запасов без учета изменения макроэкономических параметров оценки составил в 2020 году 93%. Обеспеченность Компании доказанными запасами углеводородов составляет 20 лет.

На Россию приходится 89% доказанных запасов углеводородов Группы, основная часть которых располагается в Западной Сибири. По международным проектам 40% доказанных запасов приходится на Узбекистан, где Компания реализует крупные газовые проекты.

К категории «разбуренные» относится 60% доказанных запасов углеводородов, т. е. это запасы, которые могут быть извлечены из существующих скважин при помощи имеющихся технологий и оборудования.

По результатам геолого-разведочных работ и эксплуатационного бурения в 2020 году ЛУКОЙЛ прирастил 464 млн барр. н.э. доказанных запасов. Наибольший прирост обеспечили активы в Западной Сибири, Предуралье, Тимано-Печоре и российском секторе дна Каспийского моря.



РАЗВИТИЕ РЕСУРСНОЙ БАЗЫ

С момента основания Компании в 1991 году на базе трех нефтедобывающих предприятий в Западной Сибири и двух нефтеперерабатывающих заводов ЛУКОЙЛ существенно нарастил портфель активов и расширил географию присутствия.

Значительные средства были инвестированы в развитие ресурсной базы. Общий объем проходки в разведочном бурении составил более 5 тыс. км, открыто более 200 месторождений и 600 залежей. Лицензионный фонд увеличился более чем на 500 лицензий. Уже в 1994 году ЛУКОЙЛ приобрел первые активы за рубежом, а сегодня ведет деятельность по разведке и добыче углеводородов на трех континентах в 14 странах мира.

С момента первого полного аудита запасов по международным стандартам в 2000 году ЛУКОЙЛ прирастил 18 млрд барр. н.э. доказанных запасов, две трети из которых – по результатам геолого-разведочных работ и эксплуатационного бурения. Коэффициент восполнения доказанных запасов за этот период превысил 112%.

Основные усилия Компании были направлены на увеличение добычи и развитие ресурсного потенциала в России. В 1999 году ЛУКОЙЛ начал работать в Тимано-Печорской нефтегазоносной провинции, ставшей одной из ключевых точек роста добычи. На Тимано-Печору пришлось 17% добычи углеводородов Компании в России в 2020 году. В данном регионе ЛУКОЙЛ реализует высокотехнологичные проекты добычи высоковязкой нефти.

В 2000 году ЛУКОЙЛ открыл первое месторождение в российском секторе Каспийского моря, где в дальнейшем силами Компании была сформирована новая нефтегазоносная провинция с извлекаемыми запасами более 7 млрд барр. н.э.

В 2004 году введено в разработку первое морское месторождение Компании – Кравцовское на Балтике. Сегодня ЛУКОЙЛ является российским лидером по работе на шельфе. На морские месторождения по итогам 2020 года пришлось 10% от добычи углеводородов Компании в России.

Значительное внимание всегда уделялось традиционным регионам. В 2014 году состоялся ввод в эксплуатацию Имилорского месторождения – одного из крупнейших новых месторождений Западной Сибири. Разработка данного месторождения стала возможной благодаря развитию ЛУКОЙЛом технологического потенциала по работе с низкопроницаемыми коллекторами.

Оптимизация систем разработки и программ геолого-технических мероприятий на действующих месторождениях, а также перевод условных ресурсов в запасы привели к приросту доказанных запасов на 258 млн барр. н.э.

Негативное влияние на динамику запасов оказало снижение на 34% среднегодовой цены на нефть, используемой для целей оценки запасов.

Запасы углеводородов на 31 декабря¹, млн барр. н.э.

	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
Доказанные запасы, всего	15 931	15 769	15 385	-2,4
Жидкие углеводороды	12 082	12 015	11 692	-2,7
Газ	3 849	3 754	3 693	-1,6
Разбуренные	9 768	9 531	9 260	-2,8
Неразбуренные	6 163	6 238	6 125	-1,8
Россия	14 330	14 195	13 722	-3,3
Международные проекты	1 601	1 574	1 663	5,7
Вероятные запасы	6 424	6 217	5 581	-10,2
Возможные запасы	3 242	3 000	2 802	-6,6

¹ Независимый аудит доказанных запасов проведен компанией Miller and 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 работу по наращиванию ресурсного потенциала и повышению эффективности портфеля нефтегазовых активов путем участия в аукционах, приобретения долей в сторонних предприятиях, оптимизации лицензионного фонда, оформления новых лицензий и переоформления лицензионных документов при реорганизации дочерних обществ.

По состоянию на конец 2020 года лицензионный фонд Группы в России составлял 563 лицензии, 90% которых предоставляют право на разведку и добычу углеводородного сырья. Средний остаточный

срок действия таких лицензий – около 30 лет. Остальные 10% 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 на 25 лицензий. Приобретенные участки расположены главным образом в традиционных регионах добычи: Западной Сибири, Предуралья, Тимано-Печоре и Поволжье. Развитая инфраструктура позволяет получать максимальный синергетический эффект с имеющимися активами, что приводит к снижению затрат на разведку и разработку и ускорению начала добычи. В отчетном году расширение лицензионного фонда происходило

благодаря приобретению участков в Волгоградской области, Ямало-Ненецком автономном округе и Ханты-Мансийском автономном округе – Югре, а также Удмуртии и Пермском крае.

За отчетный год в лицензионном фонде Группы произошли следующие изменения: переоформлено девять лицензий, зарегистрировано 39 дополнений к лицензиям с целью продления сроков их действия и сдана одна лицензия по истечении срока действия. Кроме этого оформлено 56 дополнений к лицензиям, что позволило изменить сроки и объемы работ, ставки платежей, а также включить запасы месторождений, учитываемые в нераспределенном фонде, в границы лицензионных участков.

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

	2018	2019	2020
Всего	528	539	563
Разведка и добыча	366	367	372
Поиск и оценка	49	53	58
Геологическое изучение недр, разведка и добыча	113	119	133

ГЕОЛОГО-РАЗВЕДОЧНЫЕ РАБОТЫ

Группа «ЛУКОЙЛ» осуществляет геолого-разведочные работы в 12 странах мира, при этом основной объем сосредоточен на территории России. За рубежом Группа участвует в проектах в Мексике, Ираке, Египте, Персидском и Гвинейском заливах, Черном, Каспийском и Баренцевом морях.

Проведение геолого-разведочных работ стабильно характеризуется высокой эффективностью. В 2020 году закончены строительством 58 поисково-разведочных скважин, успешность поисково-разведочного бурения составила 90%, что является многолетним максимумом. По данному показателю ЛУКОЙЛ находится в лидерах среди российских нефтегазовых

компаний. При этом в Ираке, Египте и Мексике, а также на территории России – в Большехетской впадине, Каспийском море, Тимано-Печоре и Предуралье – успешность составила 100%. Было открыто три новых месторождения и 54 залежи. Высокие показатели эффективности достигаются благодаря применению передовых методов геологоразведки и выбору наиболее перспективных направлений с учетом результатов научно-исследовательских работ.

С целью подготовки фонда перспективных структур на поисковых участках и уточнения геологического строения ранее открытых месторождений Компания проводит сейсморазведочные работы 3D и 2D. В 2020 году объем

сейсморазведки 3D и 2D сократился на 21 и 52% соответственно в основном из-за завершения в 2019 году этапа сейсморазведочных работ на контрактной территории Блока 10 в Ираке.

Объем проходки в разведочном бурении в 2020 году составил 179 тыс. м, уменьшившись на 18% по сравнению с 2019 годом в связи с уменьшением объема работ по морским международным проектам, а также на территории России по сухопутным проектам в Поволжье и Тимано-Печоре.

Затраты на геологоразведку в 2020 году составили 39,0 млрд руб.

Геологоразведка

	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
Сейсморазведка 2D, пог. км	2 050	1 247	598	-52,0
Сейсморазведка 3D, кв. км	8 632	7 601	6 040	-20,5
Проходка в разведочном бурении, км	214	218	179	-17,8
Затраты ¹ на геологоразведку, млн руб.	29 355	30 453	39 013	28,1

¹ По дочерним обществам, включая неденежные операции.

Распределение разведочного бурения в 2020 году, %



ОСНОВНЫЕ ГЕОЛОГО-РАЗВЕДОЧНЫЕ ПРОЕКТЫ В 2020 ГОДУ

Западная Сибирь

На Западную Сибирь традиционно приходится около половины от всего объема геолого-разведочных работ Группы. В 2020 году выполнялись сейсморазведочные работы 3D с целью подготовки фонда структур на поисковых участках для принятия решения по их дальнейшему геологическому изучению и уточнения геологического строения ранее открытых месторождений, а также осуществлялась

доразведка залежей углеводородов для подготовки объектов под эксплуатационное бурение. Проводились испытания поисковых скважин в Большехетской впадине.

В отчетном году также проводились работы по изучению низкопроницаемых коллекторов. На Средне-Назымском и Апрельском месторождениях на основе результатов бурения разведочных скважин подтверждена нефтеносность отложений доюрского и тюменского комплексов.

Поволжье (суша)

В 2020 году в Поволжье в результате бурения поисковой скважины в пределах Журавского лицензионного участка на севере Волгоградской области было открыто Журавское нефтяное месторождение.

Акватория Каспийского моря

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

На Северном лицензионном участке в 2020 году проводились полевые сейсморазведочные работы 3D, на структуре Северо-Ракушечная, вблизи месторождения им. В. Грайфера, успешно пробурена поисковая скважина.

На Центрально-Каспийском лицензионном участке, на структуре Хазри, была пробурена поисково-оценочная скважина,

в результате подтверждена продуктивность нижнемеловых и верхнеюрских отложений. Начата оценка результатов бурения. На структуре Титонская в конце 2020 года начато бурение новой поисковой скважины.

Международные проекты

Основные объемы геолого-разведочных работ за рубежом были сконцентрированы на Блоке 10 в Ираке (ЛУКОЙЛ – 60%, оператор; INPEX – 40%). В рамках утвержденной программы геолого-разведочных работ продолжалась оценка ранее открытого месторождения Эриду. Были успешно пробурены три оценочные скважины, подтвердившие принятую геологическую модель и ресурсную базу месторождения.

На шельфе Мексиканского залива на Блоке 10 (ЛУКОЙЛ – 20%, CAIRN – 15%, ENI – 65%, оператор) в результате исследования пробуренной в 2019 году скважины было открыто месторождение Saasken, а также завершена подготовка плана оценки месторождения.

В Египте на проектах WEEM (ЛУКОЙЛ – 50%, EGPC – 50%) и WEEM Extension (ЛУКОЙЛ – 25%, Tharwa – 25%, Ganope – 50%) было пробурено по одной поисково-разведочной скважине, обе скважины успешные. Разведочная скважина на проекте WEEM установила нефтеносность горизонтов между месторождениями Тавус и Танан. После проведения освоения скважина запущена в добычу. Разведочная скважина на проекте WEEM Extension установила продуктивность горизонтов на блоке Абу Марва. После проведения кислотного гидроразрыва пласта (ГРП) скважина запущена в добычу.

В Узбекистане в 2020 году подписан Меморандум о взаимопонимании между Компанией и АО «Узбекнефтегаз», в котором определены основные принципы создания нового совместного предприятия в области геологического изучения и коммерческой добычи углеводородов в этой стране.

РАЗРАБОТКА И ДОБЫЧА

Группа «ЛУКОЙЛ» ведет добычу нефти и газа в семи странах мира. Основная деятельность осуществляется на территории четырех федеральных округов Российской Федерации: Северо-Западного (Ненецкий автономный округ (НАО), Республика Коми и Калининградская область), Приволжского (Пермский край и Республика Татарстан), Уральского (Ямало-Ненецкий автономный округ (ЯНАО) и Ханты-Мансийский автономный

округ – Югра (ХМАО-Югра) и Южного (Волгоградская и Астраханская области, Республика Калмыкия).

По итогам 2020 года добыча углеводородов Группы составила 2,1 млн барр. н.э. / сут, из которых 78% – жидкие углеводороды, а 22% – природный и попутный нефтяной газ (ПНГ). Добыча без учета проекта Западная Курна – 2 снизилась на 12,2% по сравнению с 2019 годом вследствие вынужденного

сокращения добычи нефти в связи с соглашением ОПЕК+, а также снижения добычи газа в Узбекистане на фоне временного снижения спроса со стороны Китая в условиях пандемии COVID-19.

Капитальные затраты (включая недрожные операции) на разработку и добычу нефти и газа в 2020 году составили 355,3 млрд руб., что на 2,2% ниже, чем в 2019 году.

Добыча углеводородов, тыс. барр. н.э. / сут

	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
Всего углеводороды	2 347	2 380	2 117	-11,1
Жидкие углеводороды	1 806	1 815	1 651	-9,0
Газ	541	565	466	-17,5
Всего углеводороды без учета проекта Западная Курна – 2	2 319	2 350	2 064	-12,2

НЕФТЬ

Добыча нефти с газовым конденсатом за 2020 год по Группе «ЛУКОЙЛ» без учета проекта Западная Курна – 2 составила 77,2 млн т, что на 10,1% ниже уровня 2019 года. Объем и динамика добычи нефти Компанией на территории России и по некоторым международным проектам определялись параметрами соглашения ОПЕК+. ЛУКОЙЛ оперативно реагировал на изменение параметров, гибко управляя добычей.

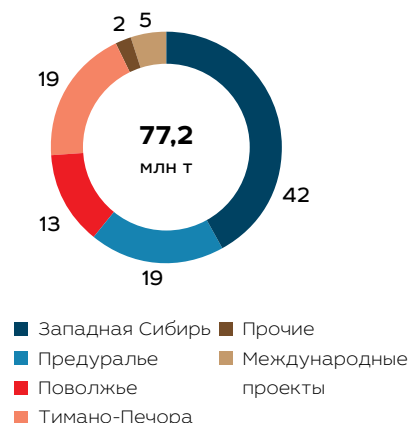
На территории России в 2020 году ЛУКОЙЛ добыл 73,5 млн т нефти и газового конденсата, что на 10,5% ниже уровня 2019 года. Это составляет 14,3% от общероссийского объема добычи в соответствии с данными Центрального диспетчерского управления топливно-энергетического комплекса.

В рамках ограниченных суммарных объемов добычи нефти продолжился запланированный рост добычи на приоритетных проектах за счет дополнительного сокращения добычи на зрелых месторождениях Западной Сибири, Тимано-Печоры и Предуралья. В частности, продолжился рост добычи на месторождениях Северного Каспия, месторождениях с низкопроницаемыми коллекторами – им. В. Виноградова, Имильорском и Средне-Назымском в Западной Сибири, увеличены объемы добычи высоковязкой нефти на Ярегском и Усинском месторождениях в Тимано-Печоре, а также нефти на участках с режимом налога на дополнительный доход (НДД), в том числе на Пяяхинском месторождении. В результате доля вышеперечисленных проектов в суммарной добыче нефти с конденсатом Группы «ЛУКОЙЛ» без учета проекта Западная Курна – 2 в 2020 году составила 26%, что на четыре процентных пункта превышает уровень 2019 года.

В течение года начата добыча нефти на девяти новых месторождениях в Западной Сибири, Поволжье, Предуралье и Тимано-Печоре.

Добыча нефти с газовым конденсатом по международным проектам без учета проекта Западная Курна – 2 снизилась на 1,5%

Структура добычи нефти, без учета проекта Западная Курна – 2, в 2020 году, %



по сравнению с уровнем 2019 года и составила 3,7 млн т. Основное снижение добычи нефти пришлось на проекты Тенгиз и Кумколь в Казахстане в связи с соглашением ОПЕК+, а добыча газового конденсата снизилась из-за уменьшения добычи газа в Узбекистане. Без учета долей в зависимых обществах и проекта в Ираке добыча за рубежом выросла на 6,9%, до 2,3 млн т. Основное позитивное влияние на добычу оказали вхождение в проект в Республике Конго в 2019 году, развитие проектов в Азербайджане и Казахстане, а также рост объемов компенсации нефти по проектам, реализуемым на основе соглашений о разделе продукции в связи со снижением среднегодовой цены на нефть.

Проходка в эксплуатационном бурении в 2020 году, %



В 2020 году объем эксплуатационного бурения по Группе составил 3 749 тыс. м, уменьшившись на 2,7% после значительного роста в 2019 году, что обусловлено внешними ограничениями добычи нефти в связи с соглашением ОПЕК+. При этом в России объем

проходки снизился на 2,5% в основном за счет уменьшения объема работ в Большехетской впадине и Поволжье. В эксплуатацию всего введено 1 205 новых нефтяных добывающих скважин, в том числе 1 151 – в России (из которых 32% пришлось на горизонтальные скважины). Действующий фонд нефтяных скважин, дающих продукцию, составил на конец отчетного года 28 тыс. шт.

ГАЗ

Структура добычи газа в 2020 году, %



Добыча газа в 2020 году составила 29 млрд куб. м, что на 17,2% ниже уровня предыдущего года.

Добыча газа в России в 2020 году составила 17,6 млрд куб. м, что на 1,2% ниже уровня 2019 года в связи с уменьшением добычи ПНГ из-за вынужденного сокращения добычи нефти в связи с соглашением ОПЕК+. Добыча природного газа в России выросла на 3,2% по сравнению с 2019 годом благодаря запуску в декабре 2019 года второй очереди дожимной компрессорной станции на Находкинском месторождении.

По международным проектам добыча газа снизилась на 33,8% и составила 11,4 млрд куб. м. Основное негативное влияние на динамику добычи газа оказало снижение добычи по проектам в Узбекистане на фоне временного снижения спроса со стороны Китая на узбекский газ в условиях пандемии. Добыча газа по международным проектам без учета Узбекистана выросла на 11,6% вследствие развития проектов в Азербайджане и Казахстане, а также вхождения в 2019 году в проект Marine XII в Республике Конго.

ПРОЕКТЫ РОСТА

С учетом наличия масштабной ресурсной базы основным 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, 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 девять месторождений с суммарными начальными извлекаемыми запасами 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. Месторождение отличается уникальной геологией: высокая проницаемость коллектора позволяет достигать рекордных начальных дебитов. С 2018 года добыча нефти на месторождении поддерживается на проектном уровне 6 млн т / год. Разработка месторождения ведется в три очереди.

Первая очередь обустройства месторождения введена в эксплуатацию в 2016 году и включает ледостойкую стационарную платформу, платформу жилого модуля, райзерный блок и центральную технологическую платформу. Вторая очередь введена в эксплуатацию в 2017 году и состоит из ледостойкой стационарной платформы и платформы жилого модуля. Третья очередь введена в эксплуатацию в 2019 году и включает блок-кондуктор (мини-платформу). В рамках третьей очереди обустройства в 2020 году пробурены и введены в эксплуатацию одна добывающая скважина и один боковой ствол.

В 2020 году на месторождении добыто 6,3 млн т нефти. С начала разработки на месторождении пробурено 24 скважины (18 добывающих и шесть нагнетательных).

Инфраструктура месторождения им. В. Филановского обеспечивает существенный синергетический эффект для других каспийских проектов Компании. Например, продукцию месторождения им. В. Грайфера планируется направлять для подготовки на центральную технологическую платформу месторождения им. В. Филановского и далее через систему Каспийского Трубопроводного Консорциума (КТК) на экспорт. Месторождение им. Ю. Кувыкина также сможет использовать транспортную инфраструктуру месторождения им. В. Филановского.

На месторождении используется интегрированная модель в рамках концепции интеллектуального месторождения, что позволяет наиболее эффективно управлять процессом разработки месторождения.

Месторождение им. Ю. Корчагина

Месторождение им. Ю. Корчагина, открытое в 2000 году, – первое месторождение, запущенное в эксплуатацию ЛУКОЙЛом на Каспии. Добыча началась в 2010 году.

Разработка месторождения ведется в две очереди. Первая очередь включает морскую ледостойкую стационарную платформу с буровым комплексом, платформу жилого модуля и морской перегрузочный комплекс.

Вторая очередь обустройства состоит из блока-кондуктора, который начал работать в 2018 году. В 2020 году продолжена программа бурения на второй очереди месторождения, в рамках которой пробурены и введены в работу две скважины протяженностью 5,0 и 6,8 км.

Бурение на второй очереди привело к росту добычи жидких углеводородов на месторождении в 2020 году на 8,4% по сравнению с 2019 годом, до 1,1 млн т.

На месторождении используется интегрированная модель в рамках концепции интеллектуального месторождения, что позволяет наиболее эффективно управлять процессом разработки месторождения.

Месторождение им. В. Грайфера

Месторождение им. В. Грайфера, открытое в 2001 году, – третье месторождение, разрабатываемое Компанией на Каспии. Начало промышленной добычи нефти запланировано на 2022 год, проектный уровень добычи составляет 1,2 млн т.

В отчетном году велось строительство ледостойкой платформы и платформы жилого модуля. Месторождение будет использовать инфраструктуру месторождения им. В. Филановского для подготовки продукции, что позволит достичь существенной экономии капитальных затрат.

В 2020 году в море были установлены опорные блоки обеих платформ, выполнена забивка свай опорных блоков, а также начата забивка водоотделяющих колонн. Продолжилось строительство верхних строений ледостойкой платформы и платформы жилого модуля.

Несмотря на пандемию, реализация таких приоритетных проектов, как месторождение им. В. Грайфера, осуществлялась без остановок, благодаря чему степень готовности составила на конец года 67%.

БАЛТИКА

ЛУКОЙЛ обладает уникальным опытом работы на Балтике. Здесь в 2004 году было введено в эксплуатацию первое морское месторождение Компании – Кравцовское. В 2015 году открыты новые месторождения, с которыми связаны перспективы добычи ЛУКОЙЛа в регионе.

Месторождение D41

В 2019 году была начата добыча на месторождении D41, расположенном вблизи береговой линии. Скважины пробурены с берега, что позволило ввести месторождение в эксплуатацию в максимально короткие сроки и существенно сэкономить на капитальных затратах по сравнению со стандартным методом разработки морских месторождений с платформы. Добыча нефти на месторождении в 2020 году составила 0,1 млн т.

Месторождение D33

Месторождение D33 было открыто в 2015 году на шельфе Балтийского моря, лицензия на разведку и добычу углеводородов получена в 2016 году.

В 2020 году завершены разработка проектной документации на обустройство первого этапа освоения месторождения и выбор бурового подрядчика для бурения эксплуатационных скважин с самоподъемной буровой установки, а также начаты конкурсные процедуры по выбору поставщиков и подрядчиков для строительства объектов обустройства моря и суши. В 2021 году планируется принять финальное инвестиционное решение по месторождению.

БОЛЬШЕХЕТСКАЯ ВПАДИНА (СЕВЕР ЗАПАДНОЙ СИБИРИ)

Месторождения Большехетской впадины – основа газодобычи Компании в России.

На крупнейшем газовом месторождении ЛУКОЙЛа, Находкинском, введенном в эксплуатацию в 2005 году, добыча в 2020 году выросла на 10,9% по сравнению с предыдущим годом и составила 5,4 млрд куб. м благодаря вводу в эксплуатацию в конце 2019 года второй очереди дожимной компрессорной станции. На месторождении действует интегрированная модель в рамках концепции интеллектуального месторождения.

На Пякяхинском месторождении, введенном в эксплуатацию в 2016 году, добыча нефти и газового конденсата в 2020 году составила 1,7 млн т, что на 3,2% выше, чем в 2019 году, а добыча газа составила 3,6 млрд куб. м.

В 2019 году была начата опытно-промышленная эксплуатация Южно-Мессояхского месторождения, а в 2020 году – опытно-промышленная эксплуатация Хальмерпаутинского месторождения. На Южно-Мессояхском месторождении в 2020 году добыча велась из двух многозабойных скважин, за год было добыто 73 млн куб. м природного газа и 6 тыс. т газового конденсата. На Хальмерпаутинском месторождении в декабре 2020 года запущена первая добывающая скважина.

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 2020 году на месторождении введены четыре новые многозабойные нефтяные скважины и шесть газоконденсатных. Среднесуточный дебит одной газовой скважины составляет около 236 тыс. куб. м, нефтяной – 42 т.

С 2019 года месторождение было переведено на режим НДД, что увеличило потенциал добычи. Кроме того, на месторождении введены в промышленную эксплуатацию интегрированные модели (отдельно для нефтяной и газовой частей) в рамках концепции интеллектуального месторождения.

ТИМАНО-ПЕЧОРА

Тимано-Печорская нефтегазоносная провинция обладает значительным потенциалом роста добычи высоковязкой нефти. На высоковязкую нефть приходится 6,3% доказанных запасов углеводородов Группы, их основная часть относится к Ярегскому и Усинскому месторождениям.

В рамках развития потенциала Тимано-Печорской нефтегазоносной провинции в 2020 году в пробную эксплуатацию были

введены три месторождения Командиршорской группы месторождений: Командиршорское, Северо-Командиршорское и Западно-Командиршорское, находящиеся вблизи Денисовской впадины. В отчетном году на месторождениях было суммарно добыто 25 тыс. т нефти.

Ярегское месторождение

Ярегское месторождение – крупнейшее месторождение высоковязкой нефти Группы. Оно включает две основные разрабатываемые площади: Ярегскую, на которой добыча ведется термощахтным способом, и Лыаельскую, где нефть добывается с помощью технологии термогравитационного дренирования пласта (SAGD). В 2020 году добыча на месторождении выросла на 12,5%, до 2,4 млн т.

Промышленное внедрение на Ярегской площади 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 на Ярегской площади введены в эксплуатацию 323 подземные и 66 поверхностных скважин.

На Лыаельской площади в отчетном году введены в эксплуатацию 21 добывающая и восемь паронагнетательных скважин SAGD, в том числе две пары в рамках реализации опытно-промышленных работ по испытанию технологии Steam-flood.

На месторождении работает энергоцентр «Ярега» мощностью 75 МВт, введенный в эксплуатацию в 2017 году и обеспечивающий энергетическую независимость производственных объектов Ярегского месторождения. В 2020 году продолжена работа по наращиванию парогенерирующих мощностей: введена в эксплуатацию парогенерирующая установка мощностью 50 т пара в час.

Усинское месторождение

Пермо-карбоновая залежь Усинского месторождения характеризуется высокой вязкостью нефти и разрабатывается с применением тепловых методов воздействия. Добыча нефти на пермо-карбоновой залежи в 2020 году выросла на 1,2% и составила 2,8 млн т. Рост обусловлен

вводом в эксплуатацию 62 добывающих скважин, оптимизацией технологии пароциклического воздействия и эффективным вовлечением в разработку запасов краевых частей залежи.

На месторождении работает энергоцентр «Уса» мощностью 100 МВт, введенный в эксплуатацию в 2016 году, который обеспечивает энергетическую независимость производственных объектов Усинского месторождения, а также месторождений Денисовской впадины. В 2020 году на месторождении введена в эксплуатацию парогенерирующая установка мощностью 20 т пара в час.

ЗАПАДНАЯ СИБИРЬ (БЕЗ УЧЕТА БОЛЬШЕХЕТСКОЙ ВПАДИНЫ)

Западная Сибирь является основным регионом добычи нефти Компанией (без учета Большехетской впадины на регион пришлось 38,5% добычи нефти Группой «ЛУКОЙЛ» по итогам 2020 года), а также ее основной ресурсной базой (47,0% доказанных запасов нефти Группы «ЛУКОЙЛ» по состоянию на конец 2020 года).

Имилорское месторождение

Имилорское месторождение имеет значительный геологический потенциал, а наличие в непосредственной близости развитой инфраструктуры позволило подготовить его к промышленной эксплуатации в максимально сжатые сроки (около трех лет). Более 70% геологических запасов отнесено к категории трудноизвлекаемых (проницаемость – менее двух миллидарси), что позволяет применять налоговые стимулы.

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 3,1 млн т / год в 2020 году с 2,5 млн т / год в 2018 году. В 2020 году добыча нефти на месторождении выросла на 22,4%, до 1,4 млн т, благодаря вводу 117 добывающих 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 налоговых стимулов. В отчетном году добыча на месторождении выросла на 28% по сравнению с 2019 годом, до 0,6 млн т нефти, и были введены 25 добывающих скважин.

В 2020 году на месторождении продолжались опытно-промышленные работы по тестированию уникальной для России системы разработки с использованием технологии, запатентованной Компанией в России, с применением горизонтальных скважин с многозонным гидравлическим разрывом пласта (МГРП) как для добычи нефти, так и для организации системы поддержания пластового давления с целью подготовки к переводу месторождения на стадию промышленной разработки.

Средне-Назымское месторождение

Средне-Назымское месторождение расположено в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре в 100 км к юго-востоку от месторождения им. В. Виноградова и имеет схожую с ним по сложности геологию с преобладанием низкопроницаемых коллекторов. На месторождении активно внедряются новые технологии бурения. В 2020 году за счет оптимизации конструкции скважин скорость бурения скважин на данном месторождении выросла более чем на 30%, что привело к снижению удельной стоимости бурения на 14% по сравнению с показателями 2019 года. В отчетном году добыча на месторождении выросла на 92,9%, до 0,6 млн т нефти, и были введены 44 добывающие скважины.

ЛИЦЕНЗИОННЫЕ УЧАСТКИ В РЕЖИМЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ДОХОДА

С 2019 года на отдельных участках недр, разрабатываемых Группой, применяется режим НДД от добычи углеводородного сырья.

По состоянию на конец 2020 года к первой группе НДД отнесены 19 лицензионных участков Группы в новых регионах, включая Пяяхинское месторождение и ряд месторождений в Тимано-Печоре, общий объем добычи нефти и газового конденсата на которых в 2020 году составил 2,1 млн т, что на 3,0% выше, чем в 2019 году. К третьей группе отнесены восемь лицензионных участков Группы в Западной Сибири со зрелыми месторождениями, общий объем добычи нефти на которых в 2020 году составил 3,0 млн т, что на 4,6% выше, чем в 2019 году. К четвертой группе отнесены два лицензионных участка Группы с новыми месторождениями в Западной Сибири, общий объем добычи нефти на которых в 2020 году составил 0,1 млн т.

ПРОЕКТЫ В УЗБЕКИСТАНЕ

На Узбекистан по итогам 2020 года пришлось 27,4% газа, произведенного Группой, или 69,5% от объемов зарубежной газодобычи Компании. Добыча газа составила 7,9 млрд куб. м (в доле Группы), что на 43,8% ниже уровня 2019 года. Снижение связано с временным сокращением в 2020 году спроса на газ, добываемый в Узбекистане, со стороны Китая в условиях пандемии COVID-19. Снижение добычи началось в феврале 2020 года, а в ноябре добыча была восстановлена до уровня начала года.

В Узбекистане Компания реализует два газовых проекта – Кандым и Гиссар. Проект Гиссар включает семь месторождений, расположенных в Кашкадарьинской области Узбекистана. Проект Кандым включает шесть газовых месторождений, расположенных на территории Каракульского района Бухарской области, недалеко от границы с Туркменистаном. На проекте Кандым в 2018 году был введен в эксплуатацию Кандымский газоперерабатывающий комплекс мощностью 8 млрд куб. м / год – один из крупнейших в Центральной Азии. С 2019 года на месторождениях Кандым (проект Кандым) и Адамташ (проект Гиссар) действуют интегрированные модели в рамках концепции интеллектуального месторождения.

По проекту Гиссар в 2020 году добыто 2,1 млрд куб. м газа (в доле ЛУКОЙЛа), по проекту Кандым – 5,8 млрд куб. м газа (в доле ЛУКОЙЛа).

ТЕХНОЛОГИИ

ЛУКОЙЛ активно развивает и внедряет современные технологии в целях обеспечения наиболее полного извлечения углеводородов и оптимизации производственных процессов и технических решений. Результатом являются повышение операционной эффективности, снижение расходов, вовлечение в разработку новых запасов, повышение коэффициента извлечения нефти и создание новых продуктов. В ЛУКОЙЛе 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 добычу нефти, вовлекать в промышленную разработку запасы высоковязкой нефти, запасы в низкопроницаемых коллекторах и трудноизвлекаемые запасы на поздней стадии разработки месторождений.

ПОВЫШЕНИЕ НЕФТЕОТДАЧИ ПЛАСТОВ

В 2020 году 27% нефти Компании в России было добыто за счет технологий повышения нефтеотдачи пласта (ПНП), примененных в отчетном и предыдущих годах.

ЛУКОЙЛ использует физические, химические, гидродинамические и тепловые методы воздействия на продуктивные пласты. В 2020 году были выполнены операции ПНП на 7,5 тыс. скважин. Основной объем (12,4 млн т) дополнительной добычи получен за счет применения физических методов.

К высокoeffективным методам ПНП относится бурение боковых стволов на существующих скважинах. В отчетном году продолжилось активное использование этого метода. Так, на месторождениях Группы в России в 2020 году пробурено 273 боковых ствола. С учетом боковых стволов, пробуренных в предыдущие годы, дополнительная добыча нефти в отчетном году составила 5,8 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.

ЛУКОЙЛ успешно апробировал в Республике Коми и Западной Сибири технологию «чистой скважины» на месторождениях, где для стабилизации и интенсификации добычи применяется гидравлический разрыв пласта (ГРП). Используемое оборудование позволяет восстанавливать забой после проведения ГРП, разрушая проппантные пробки без создания циркуляции в скважинах с низким пластовым давлением и помогая извлечь разрушенные частицы с минимальным негативным воздействием рабочей жидкости на призабойную зону пласта. Технология обеспечивает сокращение расходов и более ранний ввод в эксплуатацию скважины после ремонта.



РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

С момента своего основания ЛУКОЙЛ уделяет особое внимание развитию технологического потенциала. Уже в 1992 году было создано дочернее общество «Российская инновационная топливно-энергетическая компания» (РИТЭК), ставшее научно-техническим полигоном Компании. Впоследствии были созданы научно-исследовательские центры по направлениям деятельности в геологоразведке и добыче и в переработке и сбыте.

За 30 лет работы организациями Группы «ЛУКОЙЛ» было получено более 780 патентов на разработки не только в области добычи, переработки и реализации нефтепродуктов, но и в других областях, например в электроэнергетике и экологии. Количество новых технологий и важнейших результатов научно-технических работ и Программ опытно-промышленных работ превысило 450 единиц. Изобретательская деятельность Группы «ЛУКОЙЛ» и выполненные научно-технические работы неоднократно отмечались наградами.

Особо необходимо отметить разработку и промышленное внедрение комплексов геолого-геофизических исследований и экоэффективных технологий строительства морских скважин, благодаря которым была сформирована новая крупная нефтегазоносная провинция в российском секторе Каспийского моря.

Неизменный фокус на развитии технологий позволяет ЛУКОЙЛу удерживать технологическое лидерство по работе с трудноизвлекаемыми запасами и наиболее эффективно вовлекать такие запасы в разработку. В результате в последние годы быстрыми темпами растет добыча высоковязкой нефти и нефти из низкопроницаемых коллекторов.

Применение современных технологий позволяет Компании создавать и развивать премиальные линейки продуктов с высокой добавленной стоимостью, обеспечивая важные конкурентные преимущества: масла, битумы, бензины ЭКТО.

ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЕ БУРЕНИЕ

В 2020 году на месторождениях Группы в России введено 370 горизонтальных скважин со средним дебитом 26 т/сут, включая 166 скважин с МГРП. Доля

горизонтальных скважин в суммарном количестве нефтяных скважин, введенных в отчетном году на российских активах Группы, составила 32%. Около 80% законченных строительством горизонтальных скважин пришлось на Западную Сибирь.

Структура дополнительной добычи, полученной от применения технологий ПНП¹ в России в 2020 году, %



Доля дополнительной добычи от методов ПНП в суммарной добыче в регионе¹ в России в 2020 году, %



¹ С учетом переходящего эффекта.

СКВАЖИНЫ МАЛОГО ДИАМЕТРА

Освоенная в Предуралье практика строительства скважин малого диаметра была впоследствии тиражирована в Поволжье и Республике Коми. 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 составляет почти 50%. Использование скважин малого диаметра позволяет также сократить затраты на обустройство кустов.

В 2020 году Компания почти в два раза увеличила количество пробуренных скважин малого диаметра в России – до 133 шт. Строительство таких скважин показало положительные результаты при вовлечении в разработку низкопродуктивных пластов, краевых зон и участков с низкой плотностью запасов, что позволило тиражировать данную технологию. В 2020 году началось бурение скважин малого диаметра на более глубокие турнейские горизонты (средняя глубина составляет 1 640 м) по сравнению с ранее пробуренными скважинами на башкирские горизонты (средняя глубина которых составляет 1 514 м).

Данная технология имеет большой потенциал, поэтому планируется дальнейшее увеличение доли таких скважин в общем фонде скважин.

СКВАЖИНЫ ОБЛЕГЧЕННОЙ ТРЕХКОЛОННОЙ КОНСТРУКЦИИ

В Западной Сибири Компания успешно развивает технологию строительства горизонтальных скважин облегченной трехколонной конструкции. Применение данной технологии сокращает сроки строительства в среднем на 35% (в некоторых случаях – в два раза), а затраты – примерно на 20% по сравнению с горизонтальными скважинами стандартной четырехколонной конструкции.

Всего в 2020 году были пробурены 83 горизонтальные скважины трехколонной конструкции, что на 14% больше, чем в 2019 году.

В 2020 году на скважинах трехколонной конструкции продолжилось начатое в 2019 году применение МГРП, который выполняется по современной технологии, позволяющей ускорить ввод скважины в эксплуатацию и сократить расходы.

Кроме того, за 2020 год пробурено 34 скважины трехколонной конструкции с многозабойными стволами, что на 70% больше, чем в 2019 году. В отчетном году впервые пробурена

многозабойная горизонтальная скважина трехколонной конструкции с пятью ответвлениями. Данная технология позволяет расширить зоны рентабельного бурения, снижая риски получения высокообводненной продукции.

Продолжилась работа по устранению технологических ограничений для более широкого применения данной технологии. В 2020 году начато бурение скважин трехколонной конструкции за пределами Западной Сибири – в Предуралье.

ТРУДНОИЗВЛЕКАЕМЫЕ ЗАПАСЫ

Компания продолжает поиск и внедрение оптимальных технологий разработки трудноизвлекаемых запасов, в первую очередь в Западно-Сибирском регионе.

На месторождениях им. В. Виноградова и Средне-Назымском в 2020 году при применении конвейерного метода строительства горизонтальных скважин достигнуто увеличение коммерческой скорости бурения на 9 и 39% соответственно по сравнению с 2019 годом. На месторождении им. В. Виноградова 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. Добыча нефти на месторождении в 2020 году выросла на 28% по сравнению с 2019 годом.

На Средне-Назымском месторождении проводились работы по оптимизации конструкции скважин и технологии бурения, а также созданию импортозамещающего комплекса оборудования заканчивания скважин. Добыча нефти на Средне-Назымском месторождении в отчетном году выросла на 92,9% по сравнению с 2019 годом.

Благодаря масштабному применению горизонтальных скважин, в том числе с МГРП, добыча нефти на Имилорском месторождении в 2020 году выросла на 22,4% по сравнению с 2019 годом.

ВЫСОКОВЯЗКАЯ НЕФТЬ

Компания активно применяет технологии добычи высоковязкой нефти. Наибольший опыт освоения запасов высоковязкой нефти накоплен в Тимано-Печоре, где Группа осуществляет разработку Ярегского месторождения и пермо-карбоновой залежи Усинского месторождения. В 2020 году на месторождениях было добыто 5,2 млн т высоковязкой нефти, что на 6,2% выше уровня предыдущего года. При добыче используются термические методы увеличения нефтеотдачи пласта. В 2020 году были введены парогенерирующие установки суммарной мощностью 70 т пара в час.

В 2020 году на пермо-карбоновой залежи Усинского месторождения продолжена наработка опыта бурения скважин оптимизированной конструкции (конструктивно схожих со скважинами малого диаметра) без потери технологической эффективности. Достигнутый прогресс в изучении внутрипластовых теплообменных процессов в совокупности с уточнением геологической модели позволили оптимизировать технологии пароциклического воздействия и эффективно вовлечь в разработку запасы краевых частей залежи.

НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ РАБОТЫ

В ЛУКОЙЛе реализуется программа научно-технических работ (НТР), 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. НТР в сегменте «Разведка и добыча» включают

подготовку проектно-технологической документации на разработку месторождений, исследования керна и пластовых флюидов, геолого-гидродинамическое моделирование, мониторинг разработки месторождений, в том числе систем поддержания пластового давления (ППД), подсчет запасов, формирование программ геолого-технических мероприятий и другие работы.

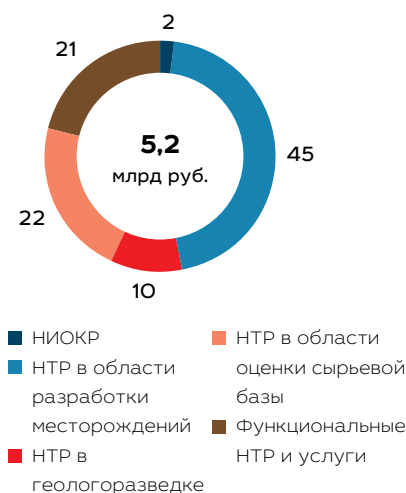
На перерабатывающих заводах Группы усилия сосредоточены на повышении энергетической и экономической эффективности. В рамках программы НТР ведется также сотрудничество с нефтяными вузами. НТР в сегменте «Переработка, торговля и сбыт» включают разработку новых видов продукции нефтепереработки и нефтехимии, а также технологий улучшения их качества, разработку новых технологических процессов производства, испытание новых видов оборудования, технологий и продуктов и другие работы.

В Группе действуют крупные научно-исследовательские центры по направлениям деятельности:

- ВолгоградНИПИморнефть – генеральный проектировщик Группы в области обустройства морских 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-Нижегородниинепфтепроект – генеральный проектировщик Группы в бизнес-сегменте «Переработка, торговля и сбыт».

Структура затрат на научно-технические работы в 2020 году, %



В 2020 году в рамках программы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) в бизнес-сегменте «Разведка и добыча» велись исследования по совершенствованию технологий строительства скважин, разработке месторождений, повышению нефтеотдачи пластов и разработке трудноизвлекаемых запасов. В бизнес-сегменте «Переработка, торговля и сбыт» проводились исследования в области очистки газопродуктов от соединений серы в целях снижения воздействия на окружающую среду, разработки современной смазочной продукции, моторных масел и присадок, а также газификации нефтяных коксов для получения адсорбентов с целью расширения областей применения продукции.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ

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

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

В рамках реализации информационной стратегии в 2020 году ЛУКОЙЛ проводил работу по реализации программ цифрового развития по бизнес-сегментам, а также решал специфические задачи, связанные с работой Компании в условиях пандемии.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ В БИЗНЕС-СЕКТОРЕ «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.

В 2020 году велась работа по созданию центров интегрированных операций, единой цифровой платформы анализа и управления данными, моделированию условий и процессов бурения, а также автоматизации различных процессов управления,

планирования и контроля. Построены новые интегрированные модели разрабатываемых месторождений.

На пилотных участках зрелых месторождений подтверждена высокая эффективность применения нейронных сетей для управления добычей и заводнением, а также проводились работы по подготовке к началу промышленной эксплуатации 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 интегрированные моделирование и 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 2020 года построена 61 интегрированная модель месторождений, обеспечивающих более

трети добычи углеводородов Компании. В отчетном году было создано 16 интегрированных моделей, в том числе по таким крупным месторождениям, как Импурское, им. В. Виноградова и им. В. Грайфера. При этом на Импурском модель построена в двух конфигурациях: первая – упрощенная, для оперативной работы и проведения расчетов на постоянной основе, вторая – интегрированная с гидродинамической моделью, для проведения долгосрочных расчетов. С момента начала реализации проекта от мероприятий с применением комплексного подхода, повышения скорости принятия и качества решений дополнительная добыча углеводородов составила 15 млн барр. н.э.

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. Накопленный опыт будет применен на месторождении им. В. Грайфера.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ В БИЗНЕС- СЕКТОРЕ «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 2020 году в бизнес-сегменте «Переработка, торговля и сбыт» реализован ряд успешных проектов в области цифровизации. В сегменте переработки создан центр компетенций по производственным системам нефтепереработки и нефтехимии, основными функциями которого являются внедрение новых и развитие существующих общекорпоративных производственных информационных систем, сокращение и вывод из эксплуатации устаревших систем, сопровождение и поддержка информационных систем на перерабатывающих заводах. На Пермском НПЗ успешно внедрена система предиктивной диагностики оборудования. В результате Компания приступила к тиражированию данной технологии на все перерабатывающие активы в России.

Продолжилось активное развитие направления по разработке и внедрению усовершенствованных систем управления производством.

В сегменте розничного сбыта в России продолжилось тиражирование унифицированной системы управления и была закончена унификация бизнес-процессов.

В сегменте энергетики завершено внедрение информационно-расчетного программного комплекса управления режимами электрогенерации и энерготрейдинговой деятельностью, что позволяет повысить рентабельность генерирующих организаций при работе на оптовом рынке электроэнергии и мощности. Проводилась модернизация оборудования систем учета энергоресурсов, вибромониторинга и вычислительной техники.

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 2020 году введена в промышленную эксплуатацию система мониторинга благонадежности контрагентов и развернута платформа нового внутрикорпоративного портала для организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в России для предоставления сервисов работникам. Введена в эксплуатацию система управления эффективностью персонала в части управления компетенциями, постановкой целей и формированием планов профессионального развития.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ COVID-19

В связи с пандемией коронавируса и, как следствие, переводом на удаленную работу большей части персонала резко возросла потребность в средствах организации и защиты удаленного доступа и внеофисных рабочих мест.

В короткие сроки Компании удалось провести организацию технических процессов перевода работников на удаленную работу, организовать обеспечение техническими средствами и доступ к информационным ресурсам и технической поддержке.

В центральном офисе Компании была организована настройка оборудования для удаленной работы с корпоративными приложениями. В кратчайшие сроки реализованы проекты по масштабированию и вводу в эксплуатацию универсальной схемы подключения для удаленной работы, обеспечивающей как удобство доступа к данным, так и необходимый уровень безопасности. Для обеспечения потребности работников в удаленном доступе были осуществлены дополнительные закупки ноутбуков, серверного оборудования и необходимых лицензий.

В связи с массовым переводом персонала на удаленную работу возникла задача одновременной организации и проведения множества онлайн-совещаний и конференций. Оперативно было организовано масштабное развертывание необходимых для этого программных продуктов, проведено обучение пользователей и обеспечена техническая поддержка.

ПЕРЕРАБОТКА, ТОРГОВЛЯ И СБЫТ

МАКРОЭКОНОМИКА

Отрицательное влияние на экономику переработки в 2020 году оказали последствия пандемии COVID-19. Глобальные ограничения мобильности привели к существенному снижению спроса на авиационное и моторные топлива. В результате значительно ухудшились спреды на светлые нефтепродукты,

что привело к падению маржи эталонного НПЗ в Европе в два раза по сравнению с 2019 годом, до минимального за 10 лет значения.

Референтная маржа среднего НПЗ в европейской части России в отчетном году снизилась в два раза по сравнению с 2019 годом

и составила чуть меньше 1 долл./ барр. Дополнительным фактором снижения маржи в России стало уменьшение дифференциала между экспортными пошлинами на нефть и нефтепродукты в результате падения цен на нефть.

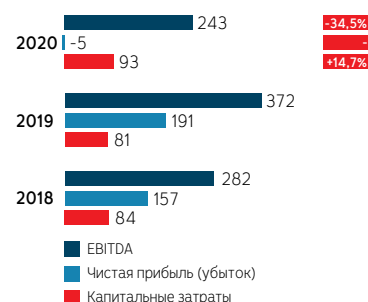
ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СЕГМЕНТА «ПЕРЕРАБОТКА, ТОРГОВЛЯ И СБЫТ»

Несмотря на беспрецедентно высокую волатильность мировых рынков нефтепродуктов, показатель EBITDA сегмента «Переработка, торговля и сбыт» оставался положительным в каждом квартале 2020 года, составив суммарно за отчетный год 243 млрд руб., что на 34,5% ниже по сравнению с 2019 годом. Снижение обусловлено в основном негативным влиянием последствий пандемии COVID-19 на маржу и объемы переработки. Падение цен на нефть также привело к отрицательному эффекту входящих запасов на НПЗ. При этом поддержку показателю EBITDA оказали рост маржи трейдинга и особенно-сти учета операций хеджирования, а также девальвация рубля.

Чистый убыток сегмента в размере 5 млрд руб. обусловлен неденежным убытком от обесценения активов, без учета которого сегмент показал положительный результат.

Капитальные затраты сегмента «Переработка, торговля и сбыт» составили 93 млрд руб., что на 14,7% выше по сравнению с 2019 годом. Рост связан с активной фазой реализации проекта строительства комплекса замедленного коксования на НПЗ в Нижнем Новгороде.

Показатели сегмента «Переработка, торговля и сбыт», млрд руб.



НЕФТЕПЕРЕРАБОТКА

В Группу «ЛУКОЙЛ» входят четыре НПЗ в России (в Перми, Волгограде, Нижнем Новгороде и Ухте), три НПЗ в Европе (в Италии, Румынии и Болгарии), также Компании принадлежит 45%-ная доля в НПЗ в Нидерландах. Суммарная мощность НПЗ составляет 80,4 млн т / год.

По итогам 2020 года переработка нефтяного сырья на собственных НПЗ Группы снизилась на 14,7% по сравнению с 2019 годом,

до 58,6 млн т. Это связано с оптимизацией загрузки некоторых НПЗ Группы на фоне сокращения спроса на нефтепродукты и маржи переработки из-за пандемии COVID-19, а также проведением плановых ремонтных работ.

Объем переработки в отчетном году составил 73% от объема добычи нефти Компании. На российские НПЗ пришлось 68% суммарных объемов переработки.

В 2020 году в условиях падения спроса в результате пандемии COVID-19 НПЗ Группы усилили фокус на повышение эффективности. Основные мероприятия были направлены на увеличение мощности вторичных установок, межзаводскую оптимизацию сырья и полуфабрикатов, увеличение конверсии вторичных процессов, а также оптимизацию операционных затрат.



НЕПРЕРЫВНАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ЗАВОДОВ

В момент основания в состав Компании вошли два нефтеперерабатывающих завода – в Перми и Волгограде. Была поставлена стратегическая цель по усилению вертикальной интеграции и расширению географии присутствия. В результате сегодня в Группу «ЛУКОЙЛ» входят восемь современных заводов с суммарной мощностью 80 млн т в год в России и Европе, располагающихся вблизи ключевых рынков сбыта.

Компания инвестировала значительные средства в улучшение структуры и потребительских свойств производимой продукции. Благодаря непрерывной модернизации заводы Компании по технологическому уровню мощностей и показателям эффективности превосходят средние показатели по рынкам присутствия.

В 2016 году была завершена масштабная программа модернизации с суммарными инвестициями около 12 млрд долл., в результате которой построено 12 современных установок по вторичной переработке и облагораживанию сырья (11 в России и одна в Болгарии). Реализация программы позволила ЛУКОЙЛу стать первой компанией в России, повысившей экологический класс производимых моторных топлив до Евро-5. Также была повышена эффективность производства и существенно увеличена доля нефтепродуктов с высокой добавленной стоимостью в производимой корзине.

С 2017 года Компания реализует точечные проекты модернизации на российских заводах, крупнейшим из которых является комплекс замедленного коксования на Нижегородском НПЗ.

РОССИЙСКИЕ НПЗ

Объем переработки нефтяного сырья на российских НПЗ Группы в 2020 году снизился на 9,2% по сравнению с 2019 годом и составил 40,1 млн т. Это связано с оптимизацией загрузки на фоне снижения спроса на нефтепродукты и маржи переработки из-за пандемии COVID-19, а также проведением плановых ремонтных работ. Капитальные затраты на российских НПЗ Группы составили в 2020 году 52 млрд руб., что на 29,2% выше уровня 2019 года. Увеличение связано с реализацией точечных проектов, включая строительство комплекса замедленного коксования на Нижегородском НПЗ.

Несмотря на пандемию, в 2020 году реализация точечных проектов на НПЗ проводилась в соответствии с планами. На Нижегородском НПЗ продолжилось строительство комплекса замедленного коксования, его мощность по сырью составляет 2,1 млн т /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 позволяют

увеличить выход светлых нефтепродуктов на Нижегородском НПЗ более чем на 10 процентных пунктов. Увеличение мощности вторичной переработки наряду с оптимизацией загрузки завода позволит значительно сократить выпуск мазута. В 2020 году выполнен монтаж крупногабаритного технологического оборудования длительного цикла изготовления, велись работы по монтажу внутриплощадочных трубопроводов, технологической обвязке оборудования, прокладке кабельно-проводниковой продукции и изоляции оборудования. По состоянию на конец 2020 года проект был завершён на 86%.

Вторым проектом, направленным на увеличение производства высококачественной продукции на Нижегородском НПЗ, является строительство установки изомеризации, которая позволит нарастить производство автомобильных бензинов. В 2020 году завершился монтаж основного оборудования, выполнен основной объем строительно-монтажных работ, а также начались испытания трубопроводных контуров. По состоянию на конец 2020 года проект был завершён на 88%.

На Волгоградском НПЗ в 2020 году завершилось строительство установок деасфальтизации

и фракционирования остатка гидрокрекинга. Объекты вошли в состав комплекса производства высокоиндексных масел. Запуск комплекса в начале 2021 года будет способствовать увеличению объемов производства высокоиндексных масел, снижению удельных затрат на их производство, а также уменьшению производства мазута.

Ввод новых перерабатывающих установок и оптимизация загрузки вторичных процессов на российских НПЗ позволили значительно повысить глубину переработки, снизив долю мазута до 8% в 2020 году по сравнению с 22% в 2014 году. В отчетном году объем производства мазута сократился на треть по сравнению с 2019 годом в основном по причине снижения выработки данного нефтепродукта на Нижегородском НПЗ в связи с плановым ремонтом, а также благодаря увеличению объема производства низкосернистого судового топлива с улучшенными экологическими характеристиками на Волгоградском НПЗ.

В результате выход светлых нефтепродуктов на российских НПЗ (без мини-НПЗ) в 2020 году составил 70,3% (69,9% в 2019 году). Глубина переработки (без мини-НПЗ) достигла 91,4% (88,7% в 2019 году).

ЕВРОПЕЙСКИЕ НПЗ

Объем переработки на европейских НПЗ Группы в 2020 году снизился на 24,8% по сравнению с 2019 годом и составил 18,5 млн т. Это связано с оптимизацией загрузки европейских НПЗ и плановыми ремонтами на заводах в Болгарии, Италии и Нидерландах.

В 2020 году на европейских НПЗ реализован ряд проектов по повышению энергоэффективности, а также выполнялись работы по проектам реконструкции и модернизации установок. Благодаря изменению сырьевого пула и уровня загрузки заводов удалось повысить глубину переработки до 95,3% по сравнению с 90,8% в 2019 году.

Капитальные затраты на европейских НПЗ Группы составили в отчетном году 17 млрд руб., что на 33,9% выше по сравнению с 2019 годом по причине проведения капитальных ремонтов, а также ослабления курса рубля.

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

	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
Переработка нефтяного сырья, тыс. т	67 316	68 746	58 608	-14,7
Выпуск нефтепродуктов, тыс. т	63 774	65 081	54 964	-15,5
Выход светлых нефтепродуктов, %	71	73	72	-1 п. п.
Выход мазута, %	11	10	7	-3 п. п.
Глубина переработки, %	88	89	93	+4 п. п.
Индекс Нельсона	9,1	9,1	9,1	–

ПРОИЗВОДСТВО И РЕАЛИЗАЦИЯ МАСЕЛ

Группа «ЛУКОЙЛ» производит масла на восьми собственных площадках, двух совместных предприятий 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 Австрии, Казахстане, Румынии, Турции и Финляндии, а также совместным предприятием по производству присадок СООО «ЛЛК-НАФТАН» в Белоруссии.

Под управлением Группы «ЛУКОЙЛ» в 2020 году выпускалось около 30% от общероссийского производства масел. Объем производства масел Группы (полный цикл) в отчетном году снизился по сравнению с 2019 годом на 4,2% и составил 923 тыс. т, при этом объем продаж фирменных масел увеличился на 6,4%, до 611 тыс. т, благодаря усилиям по увеличению доли фирменной продукции в структуре реализации.

Объем смешения масел из готовых компонентов в 2020 году вырос на 16,7%. Увеличение произошло в основном благодаря запуску в 2019 году завода смазочных материалов в Казахстане. За первый полный год работы ему удалось выиграть

тендеры и осуществить поставки на основные предприятия страны. В частности, заключен контракт с крупнейшим потребителем смазочных материалов в Казахстане – компанией ERG. Запуск завода позволил увеличить долю Компании на рынке смазочных материалов в ряде стран Центральной Азии до двузначных чисел.

В 2020 году продолжилась модернизация производственных площадок в Перми, Волгограде и Тюмени, направленная на повышение качества и объемов выпускаемой продукции в условиях растущего ассортимента. Так, на площадке в Перми введен в эксплуатацию комплекс по приготовлению раствора загущающих присадок, запущена в работу универсальная линия фасовки масел для клиентов – производителей оборудования (OEM), закуплено основное технологическое оборудование и начато выполнение строительно-монтажных работ по модернизации технологических схем. На площадке в Волгограде реализованы проекты по точечной модернизации технологических схем. В Тюмени завершена реализация проекта по техническому перевооружению объектов производства.

Одна из основных задач Группы – развитие продуктового ассортимента, соответствующего современным требованиям.

В 2020 году было разработано 67 рецептур, в том числе 29 – для новых продуктов. Велось обновление рецептуры ряда масел для коммерческой техники и индустриального оборудования с заменой базовых масел Группы 1 высокотехнологичной продукцией Группы 2. Ассортимент продуктового портфеля на конец отчетного года составлял более 800 наименований.

Потребителями масел ЛУКОЙЛа в 2020 году были все российские заводы иностранных автопроизводителей, производящих сборку и заливку в двигатели. В России крупнейшими автомобильными партнерами Группы являются альянсы Renault-Nissan-Mitsubishi, Группа PSA, концерн Volkswagen и др. Продолжается сотрудничество с производителями коммерческого транспорта и спецтехники: IVECO, MAN, CNH Industrial, Ford и др.

В 2020 году ЛУКОЙЛ продолжил развивать сотрудничество с рядом ведущих мировых производителей оборудования и техники. В частности, расширено сотрудничество с автоконцерном Volkswagen в России и Европе. ЛУКОЙЛ стал основным поставщиком смазочных материалов для завода MAN по производству двигателей в Нюрнберге (Германия).

Продолжились поставки в адрес ведущих производителей промышленного оборудования и спецтехники: PALFINGER, Jungheinrich, АО «ПО ЕлАЗ» и др. Выиграны долгосрочные тендеры на поставки продукции, разработанной Компанией по новейшим спецификациям, для крупнейших мировых автопроизводителей и российских промышленных компаний. В рамках продолжения работы по цифровой трансформации ЛУКОЙЛ внедряет цифровые решения в такие бизнес-процессы,

как разработка рецептур и контроль качества смазочных материалов, складское хозяйство и логистика, а также сервисы по взаимодействию с дилерами и корпоративными клиентами.

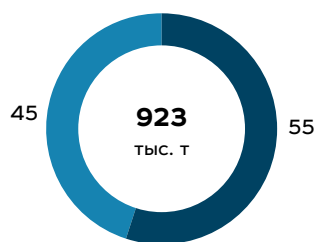
Крупнейший в России завод по выпуску смазок ИНТЕСМО (совместное предприятие с ОАО «РЖД») с момента запуска в 2014 году увеличил выпуск смазок на 33%. На его территории создан не имеющий аналогов в России инженерный центр, где разрабатываются

и тестируются смазочные материалы. За шесть лет работы центр освоил 211 методов испытания пластичных смазок и масел, разработал и поставил на производство 133 вида смазочных материалов, включая смазки, пасты, масла и специальные жидкости, качество которых соответствует лучшим мировым аналогам. Согласно планам создания Инженерного центра смазочных материалов, с 1 апреля 2020 года начала работу экспертно-аналитическая лаборатория по разработке новых и реформулированных продуктов.

Производство и смешение масел, тыс. т

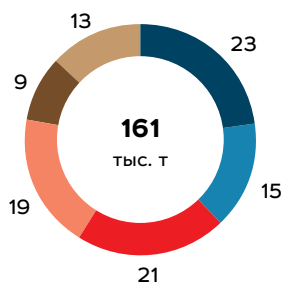
	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
Полный цикл производства масел	961	963	923	-4,2
Смешение масел из готовых компонентов	131	138	161	16,7

Производство масел (полный цикл) в 2020 году, %



■ Волгоградский НПЗ
■ Пермский НПЗ

Смешение масел из готовых компонентов в 2020 году, %



■ Россия, Тюмень ■ Турция
■ Финляндия ■ Румыния
■ Австрия ■ Казахстан

ГАЗОПЕРЕРАБОТКА

Группа «ЛУКОЙЛ» осуществляет переработку газа и широкой фракции легких углеводородов (ШФЛУ) на трех газоперерабатывающих заводах (ГПЗ) в Западной Сибири, Тимано-Печоре и Поволжье, а также на Пермском НПЗ и площадке нефтехимического комплекса Ставролен в Ставропольском крае. Заводы Группы обеспечивают переработку добываемого ЛУКОЙЛом

ПНГ для производства из него жидких углеводородов и товарного газа, а также участвуют в подготовке природного газа, поступающего с месторождений Компании.

В 2020 году объем переработки и подготовки газа составил 4 млрд куб. м. Снижение переработки газа на Локосовском ГПЗ по причине внешних ограничений добычи было

частично компенсировано увеличением загрузки газоперерабатывающего производства Пермского НПЗ.

В отчетном году выработка сжиженных углеводородных газов и жидких углеводородов на ГПЗ Группы составила 1,6 млн т. Производство товарного газа в 2020 году составило 2,2 млрд куб. м.

Переработка и подготовка газа в России, млн куб. м

	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
Всего	4 308	4 239	3 977	-6,2
Локосовский ГПЗ	1 454	1 473	1 146	-22,2
Газоперерабатывающее производство Пермского НПЗ	1 211	1 203	1 284	6,7
Коробковский ГПЗ	384	357	344	-3,8
Усинский ГПЗ	149	153	159	3,9
Газоперерабатывающее производство Ставролен	1 110	1 053	1 044	-0,8

НЕФТЕХИМИЯ

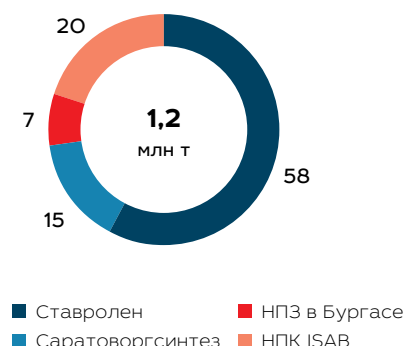
Группа «ЛУКОЙЛ» производит нефтехимическую продукцию на двух заводах в России, а также на НПЗ в Италии и Болгарии. Компания выпускает большую номенклатуру полимерных материалов, продукцию органического синтеза и прочие продукты нефтехимии. ЛУКОЙЛ удовлетворяет значительную часть внутрироссийского спроса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

В 2020 году объем производства нефтехимической продукции составил 1,2 млн т, что на 8% выше по сравнению с 2019 годом. Рост связан

в основном с увеличением загрузки Ставролен после ремонта завода в 2019 году.

Основные перспективы в сегменте нефтехимии связаны с развитием производства нефтехимической продукции на существующих площадках с монетизацией имеющегося сырья. В 2020 году Компания продолжила проектирование по проектам производства полипропилена на Нижегородском НПЗ и НПЗ в Бургасе (Болгария). Концепция предусматривает увеличение производства пропиленов с действующих установок каталитического крекинга и его использование в качестве сырья для производства полипропилена.

Производство нефтехимической продукции в 2020 году, %



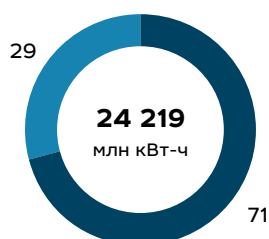
Выпуск нефтехимической продукции, %

	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019
Выпуск товарной продукции, тыс. т	1 246	1 137	1 228	8,0%
Полимеры и мономеры	37,4	39,3	40,8	1,5 п. п.
Продукты органического синтеза	36,0	40,1	36,2	-3,9 п. п.
Продукты пиролиза	26,4	20,3	22,7	2,4 п. п.
Прочее	0,2	0,3	0,3	0,0 п. п.

ЭНЕРГЕТИКА

Группа располагает энергетическими мощностями в России, Румынии, Болгарии и Италии. Суммарная электрическая мощность организаций Группы без учета проекта Западная Курна – 2 составляет 6,2 ГВт, из них 70% – коммерческая генерация, а 30% – обеспечивающая.

Генерация электроэнергии в 2020 году, %



■ Коммерческая генерация
■ Обеспечивающая генерация

КОММЕРЧЕСКАЯ ГЕНЕРАЦИЯ

Основные коммерческие теплоэнергетические мощности Группы расположены на юге европейской части России. В частности, ЛУКОЙЛ обеспечивает 90% выработки электроэнергии Астраханской области и 57% – Краснодарского края. В 2020 году объем коммерческой генерации электроэнергии Группой составил 17,1 млрд кВт-ч, отпуск тепловой энергии – 10,0 млн Гкал.

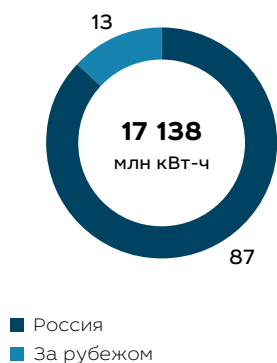
В 2020 году ЛУКОЙЛ приступил к активной стадии реализации проекта модернизации трех энергоблоков Краснодарской ТЭЦ

по 150 МВт каждый с вводом в эксплуатацию в 2022–2024 годах. Проект реализуется в рамках программы ДПМ-2 (возврат инвестиций в модернизацию осуществляется через преференциальный тариф на электрическую мощность) и предусматривает комплексную замену паровых турбин и котельного оборудования, что позволит значительно улучшить эксплуатационные характеристики и продлить срок службы электростанции. В 2020 году заключены договоры на поставку основного технологического оборудования, а также велись проектирование и разработка конструкторской документации.

Коммерческая генерация электроэнергии и коммерческий отпуск тепловой энергии

	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
Электроэнергия, млн кВт-ч	19 919	18 307	17 138	-6,4
в том числе из возобновляемых источников, млн кВт-ч	1 365	1 100	822	-25,3
Тепловая энергия, млн Гкал	11,0	10,1	10,0	-0,4

Коммерческая генерация электроэнергии в 2020 году, %



Коммерческий отпуск тепловой энергии в 2020 году, %



ВОЗОБНОВЛЯЕМАЯ ЭНЕРГЕТИКА

Коммерческая генерация осуществляется также на мощностях возобновляемой энергетики. Основными активами Группы являются четыре гидроэлектростанции (ГЭС), расположенные в России, с суммарной мощностью 291 МВт и выработкой 598 млн кВт-ч в 2020 году.

В отчетном году завершена реконструкция гидротехнических сооружений, входящих в гидроэнергетический комплекс Краснополянской ГЭС в Краснодарском крае. Проект позволяет увеличить объем воды, поступающей в бассейн суточного регулирования из горной реки Бешенки, и соответственно повысить выработку на ГЭС.

Группа располагает также тремя солнечными электростанциями, находящимися в России (Волгоградский НПЗ, мощностью 10 МВт), Румынии (мощностью 9 МВт) и Болгарии (мощностью 1,3 МВт). Станции построены на незадействованных промышленных площадях НПЗ. Суммарная выработка электроэнергии на солнечных электростанциях в 2020 году составила 26 млн кВт-ч.

В отчетном году велось строительство второй солнечной электростанции на территории Волгоградского НПЗ мощностью 20 МВт с плановым вводом в 2021 году. Начаты проектные работы по подготовке земельных участков и инфраструктуры для строительства солнечной электростанции на территории Краснодарской ТЭЦ мощностью 2,35 МВт, которая станет участником программы господдержки возобновляемых источников энергии на розничном рынке электроэнергии.

Группе также принадлежит ветроэлектростанция Land Power мощностью 84 МВт в Румынии. Годовая выработка электроэнергии данной станцией в 2020 году составила 211 млн кВт-ч.

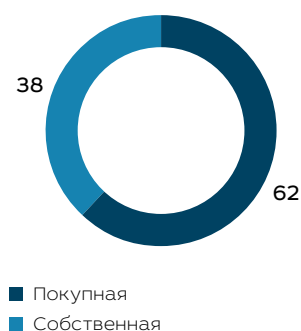
ОБЕСПЕЧИВАЮЩАЯ ГЕНЕРАЦИЯ

Развитие собственной электроэнергетики на месторождениях и заводах Группы позволяет снижать затраты на электроэнергию и повышать рациональное использование ПНГ (в качестве топлива на газовых электростанциях).

В 2020 году в Пермском крае введена газотурбинная электростанция (ГТЭС) «Чашкино» мощностью 16 МВт в рамках комплексного проекта, который включает полный цикл производства, в том числе сбор ПНГ, его транспортировку, подготовку, компримирование, выработку электроэнергии, ее распределение и потребление. ГТЭС работает на ПНГ с Жилинского, Ростовицкого и Бельского месторождений. Производимая электроэнергия не только потребляется на собственные нужды, но и поставляется во внешнюю сеть.

Объем обеспечивающей генерации Группы за 2020 год составил 7 080 млн кВт-ч, а ее доля в общем объеме производственного потребления электроэнергии увеличилась с 35 до 38% благодаря снижению закупок электроэнергии в условиях внешних ограничений добычи нефти в связи с соглашением ОПЕК+.

Потребление электроэнергии производственными организациями Группы в 2020 году, %



ОПТОВАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ И ТРЕЙДИНГ

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 эффективно реализовывать собственные ресурсы нефти и нефтепродуктов, а также получать дополнительную прибыль от торговли покупными углеводородами.

Суммарный объем реализации нефти, нефте- и газопродуктов, а также продуктов нефтехимии в 2020 году составил 194,3 млн т, снизившись на 8,7% по сравнению с 2019 годом, что связано с уменьшением добычи

углеводородов, объемов производства нефтепродуктов и трейдинга в условиях пандемии.

НЕФТЬ

Объем реализации нефти в 2020 году снизился на 2,4%, до 87,4 млн т, в основном в связи с уменьшением добычи нефти в России по причине внешних ограничений. Около 96,3% объема реализации нефти пришлось на рынки за пределами Таможенного союза, в России – 1,6%, в остальных странах Таможенного союза – 2,1%.

На внутреннем рынке было реализовано 1,4 млн т нефти, что на 49,4% больше, чем в 2019 году. Рост связан в основном со снижением поставок на собственные НПЗ из-за оптимизации загрузки заводов и перераспределением ресурса в зависимости от экономической эффективности. Экспорт нефти Компании из России

в 2020 году снизился на 13,4% и составил 32,1 млн т. Объем реализации нефти за рубежом уменьшился до 86,0 млн т, или на 3,0%, что связано со снижением объемов добычи нефти и трейдинга.

Объем поставок нефти на НПЗ Группы в России в 2020 году составил 40,1 млн т, снизившись на 9,2% по сравнению с 2019 годом. Поставки нефти на европейские НПЗ Группы в 2020 году составили 16,9 млн т, снизившись на 25,5% по сравнению с 2019 годом. Поставки нефти на процессинг на сторонние заводы за рубежом составили 0,1 млн т по сравнению с 4,5 млн т в 2019 году. Уменьшение объемов поставок нефти связано с оптимизацией загрузки некоторых НПЗ на фоне сокращения спроса на нефтепродукты и маржи переработки из-за пандемии COVID-19, а также с проведением плановых ремонтных работ.

Объемы поставок и реализации нефти, млн т

	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
Реализация в России	2,1	0,9	1,4	49,4
Поставки на собственные российские НПЗ	43,2	44,2	40,1	-9,2
Экспорт из России	36,7	37,1	32,1	-13,4
Реализация за рубежом	83,2	88,7	86,0	-3,0
Поставка на собственные европейские НПЗ	21,3	22,7	16,9	-25,5

НЕФТЕПРОДУКТЫ

Объем реализации нефте- и газопродуктов в 2020 году составил 104,8 млн т, что на 13,4% меньше по сравнению с 2019 годом. Снижение связано с сокращением загрузки НПЗ и объемов трейдинга нефтепродуктами.

В России было реализовано около 20% от суммарного объема реализации нефтепродуктов, или 21,0 млн т. Объем продаж

в России уменьшился на 13,9% по сравнению с 2019 годом, главным образом в части оптовых продаж по причине снижения спроса на фоне пандемии COVID-19. Объем розничной реализации в России составил 9 млн т, снизившись по сравнению с 2019 годом на 9,1%.

Экспорт нефтепродуктов из России в 2020 году сократился на 4,3%, до 17,9 млн т, в связи со снижением объемов производства.

Доля нефтепродуктов, реализованных на международном рынке, составила 79,9%. Оптовая реализация за рубежом уменьшилась на 13,3%, до 80,1 млн т, в основном в связи со снижением объемов переработки на собственных и привлеченных НПЗ, а также с сокращением объемов трейдинга нефтепродуктами. Розничная реализация за рубежом снизилась на 12,6%, до 3,7 млн т.

Объем реализации нефте- и газопродуктов, млн т

	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
Всего	123,5	121,0	104,8	-13,4
Внутренний рынок	25,6	24,4	21,0	-13,9
Международный рынок	97,9	96,6	83,8	-13,3

Объем экспорта нефте- и газопродуктов, млн т

	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
Всего	16,2	18,7	17,9	-4,3
Дизельное топливо	9,8	10,2	9,7	-4,8
Бензин	0,2	0,5	0,7	33,2
Авиакеросин	0,05	0,01	0,02	90,0
Масла	0,6	0,6	0,6	-3,5
Продукция газопереработки	0,7	0,8	0,7	-9,6
Мазут	1,5	2,0	1,9	-2,3
Прочие	3,4	4,6	4,3	-7,5

ГАЗ

В 2020 году объем продаж газа (природного, ПНГ и сухого отбензиненного) Группой «ЛУКОЙЛ» составил 24,1 млрд куб. м, что на 16,2% ниже уровня 2019 года. На Россию пришлось 53,1% от суммарного объема

продаж газа, или 12,8 млрд куб. м, в том числе в адрес Группы «Газпром» было поставлено 11,0 млрд куб. м. Объем продаж газа за рубежом составил 11,3 млрд куб. м, что на 28,5% меньше уровня 2019 года в связи со снижением добычи газа в Узбекистане по причине

временного падения спроса со стороны Китая в условиях пандемии. В результате доля зарубежных продаж в суммарном объеме реализации газа снизилась на восемь процентных пунктов по сравнению с уровнем 2019 года, до 46,9%.

Объемы продаж газа, млн куб. м

	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
Всего	27 896	28 727	24 065	-16,2
Россия	13 723	12 942	12 777	-1,3
Группе «Газпром»	11 925	11 149	10 989	-1,4
Прочим потребителям	1 798	1 793	1 788	-0,3
За рубежом	14 173	15 785	11 288	-28,5

СОБСТВЕННАЯ ТРАНСПОРТНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА И СПЕЦИАЛЬНЫЕ КАНАЛЫ ПОСТАВКИ

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

В 2020 году объем перевалки нефти и нефтепродуктов через собственную инфраструктуру Группы в России

составил 18,5 млн т нефти и нефтепродуктов, снизившись на 16,9% по сравнению с 2019 годом.

Перевалка нефти через собственные терминалы в России уменьшилась на 23,6% по сравнению с показателем 2019 года, до 7,5 млн т, в связи со снижением экспорта собственной нефти через терминал Варандей.

Перевалка нефтепродуктов через собственные терминалы в России снизилась на 11,6%, до 11,0 млн т, что в основном связано со снижением перевалки в порту Высоцк до 10,5 млн т.

ЛУКОЙЛ владеет также 12,5%-ной долей в нефтепроводе КТК. В 2020 году объем экспорта нефти Компанией через КТК практически не изменился и составил 5,3 млн т благодаря сохранению добычи на Каспийских месторождениях на уровне прошлого года. Наличие банка качества в КТК позволяет реализовывать нефть по цене, соответствующей ее высокому качеству.

В 2020 году ЛУКОЙЛ экспортировал 1,7 млн т нефти через систему нефтепровода «Восточная Сибирь – Тихий океан» (ВСТО), что соответствует уровню 2019 года. Данный маршрут обеспечивает реализацию легкой западносибирской нефти Компании с соответствующей премией за качество по сравнению с традиционным экспортом нефти сорта Юралс в западном направлении. Средняя премия цены нефти ВСТО к цене нефти сорта Юралс составила в отчетном году 5,5 долл./барр.

В результате реализации ряда совместных с ПАО «Транснефть» проектов за 2018–2020 годы Компании удалось существенно нарастить долю трубопроводных поставок в общем объеме экспорта нефтепродуктов (с 26% в 2017 году до 45% в 2020 году), снизив долю более дорогого железнодорожного транспорта, что привело к существенной экономии транспортных затрат.

ТРЕЙДИНГ

ЛУКОЙЛ осуществляет трейдинговые операции через дочернее общество «ЛИТАСКО» во всех регионах мира. Ключевые 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 НПЗ в странах Юго-Восточной Азии, США, Канаде и других государствах, а также осуществляет поставки на европейские НПЗ Группы «ЛУКОЙЛ». На долю собственных объемов нефти и нефтепродуктов Группы «ЛУКОЙЛ» в 2020 году пришлось около одной

трети всей торговой деятельности ЛИТАСКО, остальные две трети составили торговые операции с объемами третьих лиц.

В 2020 году компания «ЛИТАСКО» достигла высоких финансовых результатов благодаря выбранным торговым стратегиям в условиях высокой рыночной волатильности.

ПРИОРИТЕТНЫЕ КАНАЛЫ СБЫТА

РОЗНИЧНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ

Значительный объем собственных нефтепродуктов ЛУКОЙЛ реализует на розничном рынке через хорошо диверсифицированную сбытовую сеть, которая состоит из 5 005 автозаправочных станций (АЗС), расположенных в 19 странах мира.

Основные усилия Компании в 2020 году в сегменте розничной реализации были направлены

на повышение эффективности и максимизацию свободного денежного потока. Продолжена работа по оптимизации сети АЗС за счет сокращения числа арендованных и франчайзинговых станций.

В отчетном году суммарный объем розничных продаж нефтепродуктов составил 12,7 млн т.

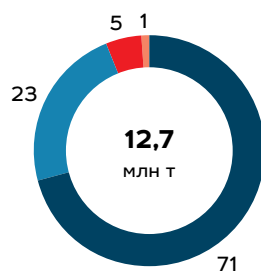
В России объем розничной реализации нефтепродуктов в 2020 году составил 9,0 млн т, что на 9,1% ниже по сравнению с 2019 годом. Объем розничных продаж нефтепродуктов за рубежом в 2020 году составил 3,7 млн т, снизившись на 12,6% по сравнению с 2019 годом. Это связано с сокращением клиентского трафика на АЗС в связи с ограничениями мобильности в условиях пандемии.

Розничная реализация нефтепродуктов

	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
Количество АЗС¹ на 31 декабря	5 168	5 044	5 005	-0,8
Россия	2 556	2 469	2 474	0,2
За рубежом	2 612	2 575	2 531	-1,7
Объем розничной реализации, тыс. т	15 144	14 129	12 699	-10,1
Россия	10 927	9 935	9 032	-9,1
За рубежом	4 217	4 194	3 667	-12,6
Среднесуточная реализация на собственных АЗС, т/сут в среднем на одну АЗС	10,7	10,0	9,0	-10,3
Россия	13,8	12,7	11,5	-9,5
За рубежом	6,8	6,8	5,9	-12,5

¹ Собственные, арендованные и франчайзинговые, включая законсервированные.

Структура розничной реализации собственных нефтепродуктов в 2020 году, %



■ Россия ■ Ближнее зарубежье
■ Европа ■ США

БРЕНДИРОВАННОЕ ТОПЛИВО

ЛУКОЙЛ активно развивает продажи брендированного топлива с улучшенными эксплуатационными и экологическими свойствами под маркой ЭКТО. Объем продаж топлив ЭКТО в России в 2020 году составил 7,2 млн т, его доля в общем объеме розничных продаж выросла до 79% по сравнению с 2019 годом.

В 2017 году 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. В 2020 году продажи бензина ЭКТО 100 в России и за рубежом выросли на 27%, до 164 тыс. т.

НЕТОПЛИВНЫЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ

В 2020 году была продолжена работа по развитию розничных продаж нетопливных товаров и услуг на АЗС. Несмотря на сокращение клиентского трафика на АЗС, валовая прибыль от реализации нетопливных товаров и услуг в России выросла на 8% по сравнению с 2019 годом, до 9,3 млрд руб. За рубежом валовая прибыль выросла на 10,3%, до 7,1 млрд руб. Компания увеличивает прибыль от реализации нетопливных товаров и услуг благодаря адаптации ассортимента, постоянной маркетинговой активности, развитию дополнительных сервисов и услуг, внедрению лучших практик ритейла, повышению качества обслуживания клиентов, росту конверсии и модернизации своих АЗС, а также новой программе лояльности.

СУДОВАЯ БУНКЕРОВКА

ЛУКОЙЛ, являясь одним из крупнейших поставщиков бункеровочного топлива, ведет деятельность в 25 портах шести регионов России, за рубежом – в портах Болгарии и Румынии. Основные места бункеровки судов – порты Балтийского, Баренцева и Черного морей, а также внутренние водные пути России.

В 2020 году Группа реализовала 2,7 млн т бункеровочного топлива. Снижение относительно 2019 года связано с последствиями пандемии. В частности, ограничения мобильности привели к сокращению объемов водных грузоперевозок и фактической отмене пассажирской навигации в 2020 году. Несмотря на снижение суммарной реализации, Компании удалось на 6%

(до 1,6 млн т) повысить розничные продажи в таможенном режиме перемещения припасов, что обеспечило дополнительную маржу. Высокое качество бункеровочного топлива позволяет ЛУКОЙЛу удерживать существенную долю рынка в России.

Объем реализации бункеровочного топлива, млн т



СУДОВОЕ ТОПЛИВО С НИЗКИМ СОДЕРЖАНИЕМ СЕРЫ

В 2019 году ЛУКОЙЛ начал реализацию судового топлива (мазута) с содержанием серы 0,5%, произведенного на Волгоградском НПЗ и соответствующего требованиям международной конвенции МАРПОЛ. В 2020 году было произведено 1,0 млн т данного нефтепродукта.

Помимо низкосернистого мазута Компания также реализует и другие виды судовых топлив с улучшенными экологическими характеристиками для использования в морском судоходстве в акватории Балтики – особом районе контроля выбросов серы (SECA – Sulphur Emission Control Areas).

Так, с 2015 года на Пермском НПЗ производится топливо судовое экологическое (ТСЭ) с пониженным содержанием серы (0,1%). В 2020 году производство данного нефтепродукта превысило 0,6 млн т.

АВИАЗАПРАВКА

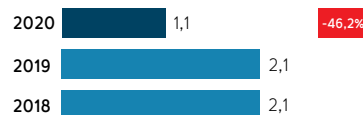
ЛУКОЙЛ осуществляет поставки как собственного, так и покупного авиакеросина преимущественно «в крыло» в аэропортах России и Болгарии через собственную сбытовую сеть, а также по договорам со сторонними топливозаправочными компаниями.

Реализация авиабункеровочного топлива в 2020 году составила более 2,5 млн т, что на 24,4% ниже показателя 2019 года. При этом объем реализации «в крыло» сократился на 46,2%, до 1,1 млн т. Отрицательная

динамика обусловлена последствиями пандемии, включая падение количества пассажирских авиаперевозок с соответствующим снижением объемов потребления авиатоплива в гражданской авиации. В 2020 году почти половина (45%) от общего объема реализации пришлось на высокомаржинальные розничные продажи «в крыло». 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 19 – собственные или совместные топливозаправочные комплексы.

Реализация авиакеросина «в крыло» (с учетом доли в зависимых обществах), млн т



БИТУМЫ

Развитие сегмента битумов является важным направлением развития Группы «ЛУКОЙЛ».

В 2020 году реализация битумов составила 894 тыс. т, практически не изменившись по сравнению с 2019 годом. В отчетном году продуктовый портфель расширен до 40 позиций, включая продукты по системе Supergrave (система сверхпрочного асфальтового покрытия).

В отчетном году Компания продолжила развитие битумного кластера на Нижегородском НПЗ, открыв центр отгрузок битумных материалов пропускной способностью 200 битумовозов в сутки. Высокий уровень цифрового оснащения нового логистического центра позволяет обеспечить своевременную отгрузку битумных материалов и повысить эффективность логистики благодаря сокращению времени технологических операций.

На территории Нижегородского НПЗ также продолжилась реализация проекта строительства

битумного производства, который в 2020 году получил положительное заключение по итогам проведения государственной экспертизы. В завершающей стадии находилась поставка оборудования для блока производства полимерно-битумных вяжущих. Начаты строительно-монтажные работы.

Реализация битума, тыс. т



СОЗДАНИЕ ПРЕМИАЛЬНЫХ БИЗНЕСОВ

С момента основания ЛУКОЙЛ уделяет большое внимание созданию и развитию премиальных бизнесов с высокой добавленной стоимостью. Это позволяет повысить уровень вертикальной интеграции Компании, повышая эффективность и устойчивость бизнеса, а также обеспечивая при этом прямой доступ к конечному потребителю продукции.

В 1998 году мы осуществили первую поставку bunkerного топлива в Санкт-Петербурге, а сегодня Компания ведет деятельность по bunkеровке в 25 портах России, а также в портах Болгарии и Румынии. В 2020 году мы заправляли каждое третье судно в европейской части России.

В 2003 году ЛУКОЙЛ выделил в отдельное стратегическое направление авиазаправочный бизнес. Сегодня Компания входит в тройку лидеров российского рынка, работая в 33 аэропортах России и располагая одним из самых современных топливозаправочных комплексов. В 2020 году каждый четвертый гражданский самолет в России летал на авиакеросине ЛУКОЙЛа.

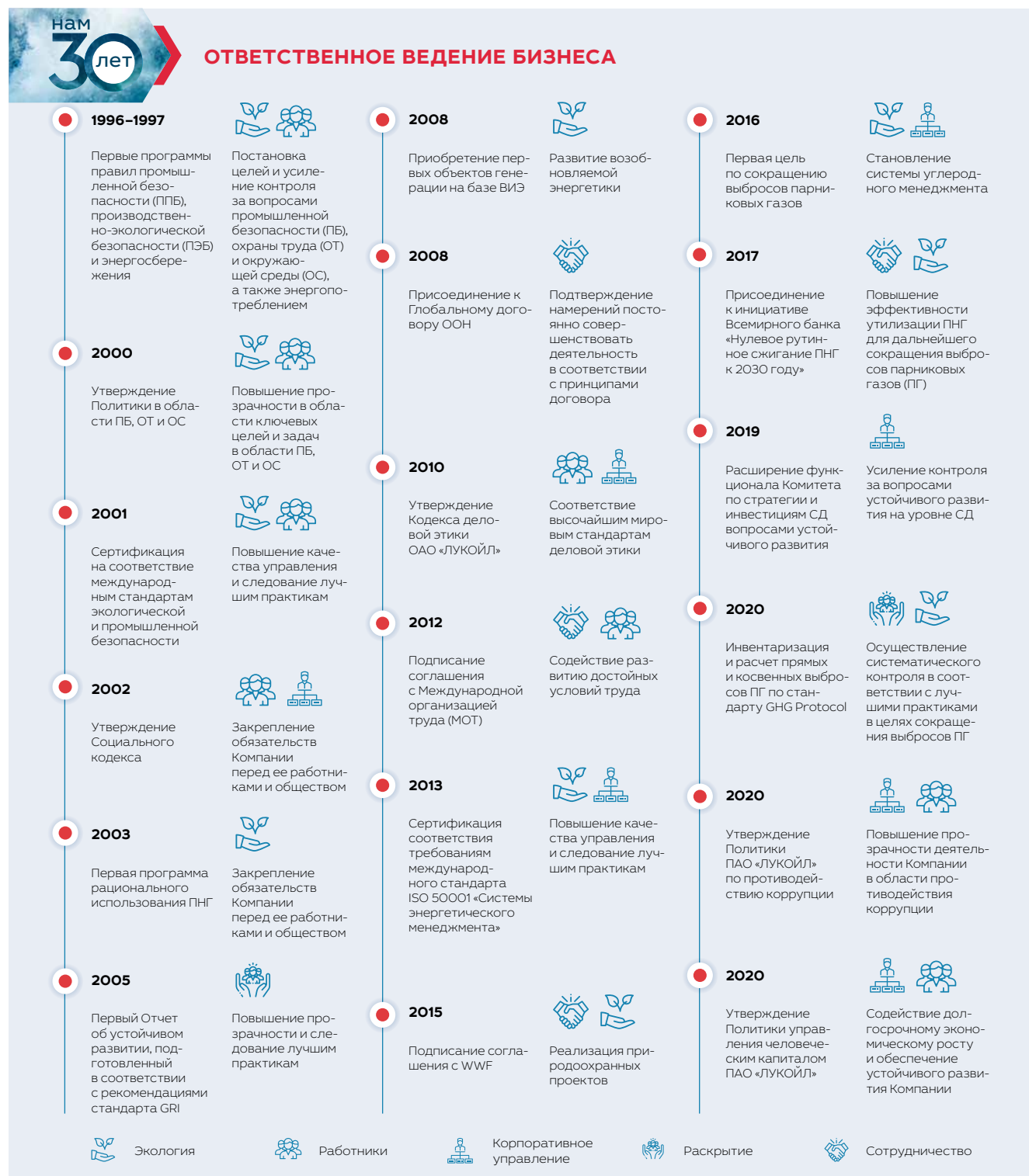
15 лет назад Компания приняла решение усилить фокус на развитии бизнеса масел. Сегодня наши масла являются международно признанной высокотехнологичной продукцией высочайшего качества, которая используется крупнейшими мировыми автопроизводителями для первой заливки. В 2020 году ЛУКОЙЛ занимал треть российского рынка масел, а также вошел в тройку крупнейших мировых игроков на рынке судовых масел.

В 2017 году ЛУКОЙЛ принял стратегическое решение по модернизации существующего производства и расширению линейки битумов с фокусом на сегменте полимерных битумов. Для этих целей был создан научно-исследовательский центр, а также начата модернизация производственных мощностей.

В результате многолетнего сфокусированного развития премиальных бизнесов сегодня ЛУКОЙЛ занимает лидирующие позиции на рынках сбыта и продолжает наращивать объемы реализации продукции с высокой добавленной стоимостью.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

С момента основания ЛУКОЙЛ руководствуется принципами устойчивого развития и стремится к достижению равновесия между социально-экономическими и природно-экологическими аспектами. Наш подход к управлению аспектами устойчивого развития как подписанта Глобального договора ООН 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.



СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

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 Совета директоров по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации) и оперативном уровнях (Правление, Комитет ПАО «ЛУКОЙЛ» по ПБ, ОТ и ОС, руководители блоков и структурных подразделений, а также организации Группы «ЛУКОЙЛ» – их руководители).

Важным изменением в системе управления устойчивым развитием в 2020 году стало повышение контроля за вопросами окружающей среды и изменения климата. Комитет

по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию Совета директоров был переименован в Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации с соответствующим расширением функционала, назначен ответственный по вопросам климата директор.



Подробнее читайте в разделе «Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации» на **с. 104**

В Компании действуют кросс-функциональные рабочие группы, объединяющие топ-менеджеров и специалистов из разных подразделений для выработки решений по вопросам устойчивого развития. Так, в 2020 году создана Рабочая группа ПАО «ЛУКОЙЛ» по декарбонизации и адаптации к изменениям

климата. Ранее, в 2017 году, в целях совершенствования системы сбора, подготовки и раскрытия информации об устойчивом развитии была организована Рабочая группа по подготовке и изданию Отчета о деятельности в области устойчивого развития ПАО «ЛУКОЙЛ», функции которой расширены в 2019 году системными вопросами устойчивого развития, а ее название изменено на Рабочую группу по устойчивому развитию.

Показатели устойчивого развития включены в свод ключевых показателей деятельности (КПД), учитываемых в процессе планирования, управления эффективностью и системе мотивации работников, топ-менеджеров ПАО «ЛУКОЙЛ» и руководителей организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

Система управления устойчивым развитием в ПАО «ЛУКОЙЛ»

Участники	Основные функции
Совет директоров Председатель – Р.У. Маганов	- Определение общих принципов и подходов - Определение приоритетных направлений деятельности - Согласование и утверждение стратегических долгосрочных и среднесрочных планов и программ развития - Контроль реализации стратегических задач, планов и программ развития
Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров Председатель – С.Д. Шаталов, независимый член Совета директоров	- Подготовка рекомендаций Совету директоров по определению приоритетных направлений деятельности и выработке стратегии развития Компании в долгосрочной перспективе, в том числе в области устойчивого развития (в области промышленной безопасности, природоохранной деятельности, социальной ответственности, корпоративного управления) и климатической адаптации - Анализ существующих концепций, программ и планов развития Компании, а также конкурентного окружения - Анализ рисков, связанных с вопросами изменения климата и климатической адаптации - Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросу оценки взаимодействия Компании с заинтересованными сторонами по вопросам устойчивого развития и климатической адаптации - Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам состояния промышленной безопасности и охраны труда, мер по повышению уровня безопасности ведения работ - Рассмотрение отчетности в области устойчивого развития, в том числе Отчета о деятельности в области устойчивого развития Группы «ЛУКОЙЛ»
Комитет по аудиту Совета директоров Председатель – В.В. Блажеев, независимый член Совета директоров	- Контроль за надежностью и эффективностью системы управления рисками и внутреннего контроля, а также системы корпоративного управления - Анализ и оценка исполнения Политики в области управления рисками и внутреннего контроля - Развитие и совершенствование системы и практики корпоративного управления в Компании - Анализ и оценка исполнения Политики управления конфликтом интересов

Участники	Основные функции
Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров Председатель – Р. Маннингс, независимый член Совета директоров	- Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам формирования приоритетных направлений деятельности Компании в области кадров и вознаграждения членов Совета директоров, Правления, Президента, иных руководящих работников, а также вопросам, связанным с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы Совета директоров Компании - Надзор за внедрением и реализацией политики Компании по вознаграждению и различным программам мотивации, в частности программ в области долгосрочного стимулирования работников Компании и ее дочерних обществ
Правление Председатель – В.Ю. Алекперов, Президент ПАО «ЛУКОЙЛ»	- Разработка и утверждение квартальных, годовых и перспективных планов деятельности Компании - Разработка и утверждение бюджетов и инвестиционных программ, в том числе Программы экологической безопасности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и Программы промышленной безопасности, улучшения условий и охраны труда, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций (ЧС) организаций Группы «ЛУКОЙЛ» - Оперативный контроль выполнения планов деятельности - Разработка и реализация общей стратегии развития дочерних обществ Компании
Комитет ПАО «ЛУКОЙЛ» по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды Председатель – В.Н. Воробьев, Первый исполнительный вице-президент ПАО «ЛУКОЙЛ»	- Формирование политики в области ПБ, ОТ и ОС, целей и задач, КПД организаций Группы «ЛУКОЙЛ» - Анализ результативности выполнения мероприятий в области ПБ, ОТ и ОС - Подготовка предложений по совершенствованию системы управления ПБ, ОТ и ОС Группы «ЛУКОЙЛ» - Рассмотрение мер управления существенными рисками в области ПБ, ОТ и ОС

Ответственные лица по вопросам устойчивого развития

Ответственный за деятельность Компании в области изменения климата – Л.А. Федун, член Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», Вице-президент по стратегическому развитию Компании	- Подготовка рекомендаций по стратегическим целям и мероприятиям в области сокращения выбросов ПГ - Формирование единой корпоративной позиции по различным вопросам и аспектам в области изменения климата и климатической адаптации - Предложения по размеру внутренней цены на углерод - Взаимодействие с отраслевыми объединениями по вопросам климата
Ответственный по вопросам устойчивого развития – Е.Л. Хавкин, член Правления ПАО «ЛУКОЙЛ», Вице-президент – руководитель Аппарата ПАО «ЛУКОЙЛ»	Организация и координация: - работы по формированию единой корпоративной позиции по вопросам устойчивого развития - взаимодействия с заинтересованными сторонами по вопросам устойчивого развития Компании - работы по формированию и реализации единой корпоративной информационной политики Компании по вопросам устойчивого развития по отношению ко всем заинтересованным сторонам - разработки локальных нормативных актов по вопросам устойчивого развития - подготовки Отчета в области устойчивого развития Группы «ЛУКОЙЛ»
Корпоративный секретарь ПАО «ЛУКОЙЛ» – Н.И. Подольская	- Взаимодействие с членами Совета директоров по вопросам устойчивого развития - Организация взаимодействия членов Совета директоров с заинтересованными сторонами по вопросам устойчивого развития - Подготовка рекомендаций по повышению качества управления вопросами устойчивого развития - Участие во взаимодействии с заинтересованными сторонами по вопросам устойчивого развития - Организация деятельности Рабочей группы по устойчивому развитию, участие в координации действий по подготовке отчетности в области устойчивого развития

Рабочие группы по вопросам устойчивого развития

Рабочая группа ПАО «ЛУКОЙЛ» по декарбонизации и адаптации к изменениям климата Руководитель – В.Н. Воробьев, Первый исполнительный вице-президент ПАО «ЛУКОЙЛ»	• Оценка выявленных климатических рисков и возможностей Компании • Формирование Программы декарбонизации Группы «ЛУКОЙЛ» • Формирование критериев оценки эффективности инвестиционных проектов, направленных на сокращение выбросов ПГ • Анализ результативности выполнения мероприятий, способствующих достижению целей и задач по декарбонизации Компании • Совершенствование бизнес-процесса «Декарбонизация и адаптация к изменениям климата» • Определение и формирование подходов к раскрытию информации о деятельности Группы «ЛУКОЙЛ» по выбросам парниковых газов, декарбонизации и адаптации к изменениям климата
Рабочая группа по устойчивому развитию Руководитель (ответственный по вопросам устойчивого развития) – Е.Л. Хавкин, член Правления ПАО «ЛУКОЙЛ», Вице-президент – руководитель Аппарата ПАО «ЛУКОЙЛ»	• Формирование единой корпоративной позиции по различным вопросам и аспектам устойчивого развития • Подготовка рекомендаций органам управления по вопросам устойчивого развития • Анализ обратной связи от заинтересованных сторон по вопросам устойчивого развития • Осуществление взаимодействия между структурными подразделениями Компании по вопросам устойчивого развития • Непрерывное улучшение системы сбора, подготовки и раскрытия информации по вопросам устойчивого развития • Организация и мониторинг подготовки Отчета о деятельности в области устойчивого развития Группы «ЛУКОЙЛ»

РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ

Компания придерживается принципа максимальной информационной прозрачности, ежегодно раскрывая существенную информацию об устойчивом развитии в отчетах об устойчивом развитии, специализированных буклетах, релизах и сообщениях. При раскрытии информации ЛУКОЙЛ придерживается лучшей международной практики: отчеты об устойчивом развитии готовятся в соответствии со стандартами GRI, с учетом руководства по раскрытию информации о вкладе в достижение ЦУР ООН, и прочими международными стандартами, а также проходят независимый аудит.

Качество и уровень раскрытия информации находят отражение в оценках годовых отчетов на ежегодных конкурсах, организуемых Московской биржей, а также благоприятно влияют на позиции Компании в рейтингах устойчивого развития.

Так, в 2020 году рейтинги ЛУКОЙЛа были повышены сразу шестью международными рейтинговыми агентствами в области устойчивого развития: CDP, SAM S&P (панее – RobecoSAM), Sustainalytics, ISS, MSCI, а также CHRB. Рейтингами особенно отмечено улучшение углеродного менеджмента и развитие антикоррупционных практик в Компании.

 Ознакомиться с отчетами вы можете на сайте Компании



ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ОХРАНА ТРУДА

Одним из ключевых элементов устойчивого развития Компании является обеспечение высокого уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды (далее – ПБ, ОТ и ОС).

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ОХРАНЫ ТРУДА И ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

В Компании действует система управления ПБ, ОТ и ОС, сертифицированная на соответствие международным стандартам ISO 14001 и ISO 45001 и основанная на принципах предупреждающих действий и персональной ответственности руководителей и работников.

В связи с переходом Группы «ЛУКОЙЛ» на соответствие требованиям международного стандарта ISO 45001 (вместо OHSAS 18001) в 2020 году в Компании продолжилась работа по корректировке стандартов и локальных нормативных актов, устанавливающих корпоративные требования в области ПБ, ОТ и ОС.

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 2020 году в Политику по ПБ, ОТ и ОС внесены изменения: включены приоритетная задача по минимизации влияния деятельности Компании и иных организаций Группы на климат на основе использования наилучших доступных технологий, а также обязательства по непрерывному улучшению показателей воздействия на климат и оценке рисков такого воздействия на этапе планирования. Закреплено также обязательство по проведению консультаций с работниками по вопросам обеспечения промышленной, пожарной и экологической безопасности, охраны труда, предупреждения и ликвидации ЧС.

В целях развития системы управления ПБ, ОТ и ОС действует Комитет по ПБ, ОТ и ОС под руководством Первого исполнительного вице-президента Компании. Комитет рассматривает актуальные вопросы ПБ, ОТ и ОС: формирование соответствующей политики, меры управления существенными рисками, предложения по мотивации работников организаций Группы в части обеспечения ПБ, ОТ и ОС, включая КПД и результаты деятельности по обеспечению требований в области ПБ, ОТ и ОС и анализ результатов выполнения мероприятий, а также меры реагирования на изменения законодательных и других требований. Кроме того, Комитет готовит предложения органам управления Компании по утверждению основных документов в области ПБ, ОТ и ОС:

Политики Группы «ЛУКОЙЛ» в области ПБ, ОТ и ОС в XXI веке, целевых функциональных программ по соответствующим направлениям, а также локальных нормативных актов Компании. В 2020 году состоялись два заседания Комитета. В целях реализации Политики по ПБ, ОТ и ОС разрабатываются трехлетние целевые программы в области ПБ, ОТ и ОС, которые 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.

УЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПБ, ОТ И ОС В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ

В целях повышения ответственности за соблюдение требований ПБ, ОТ и ОС в свод 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, а также с работниками подрядных организаций;
- соответствие системы управления ПБ, ОТ и ОС требованиям международных стандартов;
- коэффициент частоты несчастных случаев (LTAFR);
- 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.

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



Полученная оценка уровня ПБ, ОТ и ОС в ПАО «ЛУКОЙЛ» используется в системе стимулирования руководителей всех уровней, рабочих и специалистов.

ЗАТРАТЫ, СВЯЗАННЫЕ С ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ

В 2020 году расходы по программе промышленной безопасности составили 31 млрд руб., что более чем в два раза выше показателя 2019 года в связи с переносом части расходов, связанных с предупреждением и ликвидацией ЧС (включая мероприятия по повышению надежности трубопроводного транспорта) из программы экологической безопасности в программу промышленной безопасности.

Повышение уровня промышленной безопасности, снижение производственного травматизма и обеспечение безаварийной работы производственных объектов являются безусловными приоритетами для Компании.

Структура расходов (капитальных и операционных) по программе промышленной безопасности по Группе в 2020 году, %



¹ Включает работы и оказание услуг в области пожарной безопасности, приобретение средств пожаротушения и защиты, мероприятия по обеспечению норм радиационной безопасности и т. п.

ЛУКОЙЛ постоянно совершенствует систему управления ПБ и ОТ, уделяя данному вопросу особое внимание. В результате предпринимаемых действий в последние пять лет наблюдается устойчивое снижение случаев смертельного травматизма, а коэффициент частоты несчастных случаев поддерживается на уровне ниже среднеотраслевого значения. При этом в 2020 году показатели производственного травматизма ухудшились по сравнению с 2019 годом в основном по причине увеличения количества несчастных случаев в зарубежных организациях. По результатам проведенных расследований выявлено, что основными причинами в отчетном году стали нарушение работниками трудового распорядка и дисциплины труда, а также личная неосторожность пострадавших. В связи с этим усилена работа с персоналом в части его подготовки и осведомленности.

Основные показатели производственного травматизма по организациям Группы

	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
Количество несчастных случаев на производственных объектах	21	19	28	+47
Количество пострадавших в несчастных случаях	23	25	28	+12
Количество пострадавших с летальным исходом	1	2	2	0
Коэффициент частоты несчастных случаев (LTAFR) ²	0,20	0,19	0,28	+47
Коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности (LTIFR) ³	0,12	0,13	0,15	+15

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

² LTIFR = количество травм с временной потерей трудоспособности в расчете на 1 млн отработанных человеко-часов.

В отчетном году среди работников Группы произошли два несчастных случая с летальным исходом в результате падения с высоты – в ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» и ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез». Первый – по причине личной неосторожности пострадавшего. В целях недопущения аналогичных случаев обстоятельства и причины

произошедшего доведены до сведения работников, для персонала дочернего общества проведены внеплановый инструктаж и внеочередная проверка знаний требований охраны труда. Второй случай связан с нарушением трудового распорядка и дисциплины труда, а именно невыполнением указаний в части соблюдения маршрута обхода. По результатам проведенного

расследования обеспечен дополнительный контроль за работой посредством систем видеонаблюдения и средств связи, а также исключен несанкционированный доступ в помещения. Обеспечено оснащение корпоративного учебного центра учебно-тренировочным комплексом для обучения проведению работ на высоте.

Количество аварий на производственных объектах Группы

	2018	2019	2020
Аварии	0	2	4

В 2020 году произошли четыре аварии на производственных объектах Группы.

Девятого января случилась авария на Ухтинском НПЗ (ООО «ЛУКОЙЛ-УНП») с последующим пожаром на узле ввода присадок, который был потушен в течение семи часов. Причиной стало несоблюдение безопасности при ведении технологического процесса. Авария не привела к остановке производственных процессов.

Семнадцатого октября случилась авария в ООО «ЛУКОЙЛ-Коми»: при проведении работ по опорожнению участка недействующего нефтепровода произошла его разгерметизация с последующим попаданием нефтесодержащей жидкости в водный объект – р. Колву. По результатам технического расследования причин аварии выявлено, что разрушение трубопровода вызвано превышением внутреннего давления прочности сварного шва ремонтного участка. Благодаря локализации разлива в течение двух часов (установка бонов и строительство гидрозатвора), слаженности действий органов управления и работников аварийно-спасательных формирований (АСФ) Группы, а также профессиональных АСФ, привлекаемых по договорам, последствия разлива нефти с экологическим ущербом были оперативно ликвидированы в течение 10 дней в круглосуточном режиме. Работы по ликвидации последствий разлива включали обработку акватории сорбентом,

а также сбор, вывоз и утилизацию собранной нефтесодержащей жидкости. Оперативность реагирования позволила предотвратить риск попадания загрязненной воды в водозаборы и питьевые источники населенных пунктов. Проведение биологической рекультивации запланировано на 2021 год.

Первого ноября произошел пожар в ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» на нефтешахте № 3 Яреганефти, в результате чего два работника подрядной организации погибли. Работа шахты приостановлена, организовано проведение работ по ликвидации последствий пожара, по завершении которых комиссия по расследованию которых даст оценку причин произошедшего.

Двадцать восьмого декабря в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» произошел хлопок с последующим возгоранием в машинном зале газокompрессорной станции Южно-Ягунского месторождения. Пожар потушен в течение семи часов. Авария не привела к остановке производственных процессов. Расследование не завершено.

Вся информация об авариях и несчастных случаях была рассмотрена на заседании Комитета ПАО «ЛУКОЙЛ» по ПБ, ОТ и ОС и заседании Совета директоров Компании в декабре 2020 года. В целях повышения прозрачности оперативная информация об авариях и их дальнейшем статусе публикуется на сайтах дочерних обществ.

Рост травматизма и аварий в 2020 году повлиял на снижение оценки КПД «Обеспечение требуемого уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды» с соответствующим сокращением премий.

СИСТЕМА ОПОВЕЩЕНИЯ

В Группе «ЛУКОЙЛ» установлены единые требования к порядку оповещения, учета и анализа несчастных случаев. Обо всех произошедших на объектах случаях травматизма, в том числе с подрядчиками, оперативно оповещаются все заинтересованные стороны, включая структурные подразделения и руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ», для принятия решений о дальнейших оперативных действиях. Поступающая информация регистрируется в корпоративной системе «РИСК-ПБ». После проведения расследования по каждому случаю анализ обстоятельств и причин доводится до организаций Группы и подрядных организаций, рассматривается на совещаниях Комитета ПАО «ЛУКОЙЛ» по ПБ, ОТ и ОС и днях безопасности с привлечением профсоюзных организаций и ключевых подрядчиков. Разрабатываются и реализуются организационно-технические мероприятия по предупреждению травматизма, а также осуществляется проверка эффективности проводимых мероприятий. Результаты анализа несчастных случаев включаются в ежегодный доклад Правлению и повестку заседаний Совета директоров.

ЛИДЕРСТВО И КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ

В ЛУКОЙЛе особое внимание уделяется развитию лидерства и повышению культуры безопасности. Ежегодно проводятся дни безопасности с участием топ-менеджмента Компании, руководителей организаций, представителей профсоюзных организаций и ключевых подрядчиков с рассмотрением причин травматизма и обзором лучших практик в области безопасности и охраны труда. На Дне безопасности в 2020 году были представлены лучшие практики по формированию у работников культуры безопасности при производстве работ и профессиональному здоровью работников.

В 2020 году велась работа по развитию инструментов лидерства и повышению культуры безопасности на всех уровнях управления Компании. В целях повышения мотивации работников организаций Группы и подрядных (субподрядных) организаций по внедрению инициативных мероприятий в области ПБ, ОТ и ОС утверждено Положение о лучших практиках в области ПБ, ОТ и ОС Группы «ЛУКОЙЛ». Положение устанавливает требования к процессу выявления и поддержки распространения в Группе «ЛУКОЙЛ» лучших практик в области промышленной, пожарной и радиационной безопасности, предупреждения и ликвидации ЧС, охраны труда и окружающей среды. Обеспечено внедрение лучших практик по цифровизации в области ПБ и ОТ и обучение уполномоченных по охране труда по программе «Лидерство и культура безопасности».

Проводилась работа по тиражированию применения ключевых правил безопасности для работников и подрядчиков. В рамках совместной работы с Международной ассоциацией профсоюзных организаций ПАО «ЛУКОЙЛ» (МОПО) продолжена реализация мероприятий по повышению компетентности технических инспекторов труда МОПО в части повышения культуры безопасности.

СТРАХОВАНИЕ ОТ НЕСЧАСТНЫХ СЛУЧАЕВ

В российских организациях Группы действуют договоры страхования работников, покрывающие такие негативные последствия несчастных случаев, как временная утрата трудоспособности, инвалидность I, II и III групп, смерть. В 2020 году затраты на страхование от несчастных случаев составили 42 млн руб.

ТРЕНИРОВКИ И УЧЕНИЯ

В целях повышения эффективности реагирования на возможные аварии в Группе на регулярной основе проводятся тренировки и учения с привлечением профессиональных аварийно-спасательных формирований.

Было также проведено более 12 тыс. объектовых тренировок. На учения и тренировки привлечено более 83 тыс. работников организаций Группы. По результатам проведенных учений готовность сил и средств организаций Группы «ЛУКОЙЛ» получила высокую оценку комиссий и наблюдателей органов власти, присутствующих на учениях.

В целях принятия управленческих решений при проведении учений, а также в случае возникновения аварий и ЧС используются мобильные комплексы и средства видеонаблюдения с передачей видеоизображения в оперативный штаб ПАО «ЛУКОЙЛ».

ОЦЕНКА УСЛОВИЙ ТРУДА

В Компании проводится ежегодная специальная оценка условий труда в соответствии с требованиями трудового законодательства. Работники, занятые на местах с вредными условиями труда, получают компенсации в зависимости от класса условий труда: оплату в повышенном размере, дополнительный отпуск или сокращенную рабочую неделю. Количество таких работников в 2020 году составило около 32% от среднесписочной численности персонала российских организаций Группы.

В 2020 году проведено 163 учения различного уровня, из которых 94 пришлось на учения в области ликвидации разливов нефти и нефтепродуктов.

ТРЕБОВАНИЯ К ПОДРЯДНЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ ПО ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ОХРАНЕ ТРУДА И ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Выбор подрядных организаций осуществляется в соответствии с требованиями Регламента проведения тендеров по выбору поставщиков и подрядчиков организациями Группы «ЛУКОЙЛ» и локальных нормативных актов, в которых предусмотрено обеспечение ПБ, ОТ и ОС.

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. Подрядные организации также несут ответственность за выполнение таких требований субподрядными организациями.

Контроль соблюдения подрядными организациями требований ПБ, ОТ и ОС осуществляется на стадии выполнения договорных обязательств, которые включают такие требования, а также проводятся технические аудиты.

КОРПОРАТИВНЫЙ НАДЗОР И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ

Важным инструментом поддержания высокого уровня ПБ, ОТ и ОС является качественный контроль за выполнением установленных требований. Разработаны ключевые правила безопасности и механизмы ответственности за их несоблюдение как работниками организаций Группы, так и подрядчиками. В 2020 году в рамках корпоративного

надзора и производственного контроля в Группе «ЛУКОЙЛ» проведено около 5,5 тыс. проверок, включая проверки подрядных организаций. При выявлении нарушений к ответственности привлекаются работники, допустившие такие нарушения; а в отношении подрядных организаций применяются штрафные санкции. Наиболее характерными нарушениями, выявленными в ходе проверок в 2020 году, являлись нарушение требований к оформлению эксплуатационной и исполнительной

документации, отступление от требований проектов производства работ, нарушение порядка ознакомления работников с документацией и проведения инструктажей. С целью мотивации работников к принятию активного участия в выявлении нарушений и предотвращении несоблюдения требований безопасности, в том числе подрядчиками, реализуется система дополнительного поощрения.

КЛИМАТ

Нефтегазовая отрасль сталкивается с новыми вызовами в связи с переходом мировой экономики на низкоуглеродный путь развития. Перед человечеством стоит задача по одновременному сокращению выбросов парниковых газов с целью предотвращения изменения климата и продолжению устойчивого экономического роста, который неразрывно связан с увеличением потребления энергии.

ЛУКОЙЛ признает важность мероприятий по предотвращению глобального изменения климата, предпринимает меры по сокращению выбросов парниковых газов Охвата 1 и Охвата 2, а также поддерживает участие России в глобальных усилиях по сокращению выбросов парниковых газов.

УПРАВЛЕНИЕ ВОПРОСАМИ КЛИМАТА

Вопросы изменения климата контролируются на уровне Совета директоров и находятся в компетенции Комитета по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров. Ответственным за деятельность Компании в области изменения

климата директором назначен Л.А. Федун. Создана Рабочая группа ПАО «ЛУКОЙЛ» по декарбонизации и адаптации к изменению климата под руководством Первого исполнительного вице-президента В.Н. Воробьева. В Компании сформировано структурное подразделение,

координирующее оперативное управление выбросами парниковых газов и вопросы декарбонизации Группы «ЛУКОЙЛ».

 Подробнее читайте в разделе «Система управления устойчивым развитием» на **с. 63**

ОБУЧЕНИЕ ПО ВОПРОСАМ КЛИМАТА

В целях повышения информированности работников Компании в вопросах климата в 2020 году было проведено обучение по теме «Глобальное изменение климата и управление выбросами парниковых газов на уровне компаний». Обучение прошли работники центрального аппарата и 50 организаций Группы, всего 584 человека, включая руководителей.

КЛИМАТИЧЕСКИЕ РИСКИ

Компания уделяет значительное внимание вопросам управления климатическими рисками для обеспечения

разумной гарантии достижения стратегических целей в условиях действия неопределенностей и факторов негативного воздействия. ЛУКОЙЛ реализует широкий

комплекс мероприятий для управления климатическими рисками и идентификации возможностей.

Категория риска	Описание	Управление
Рыночные риски	Риски, связанные с изменением спроса и потребительских предпочтений	В Компании применяется сценарный подход к прогнозированию макроэкономических показателей, в том числе используются различные климатические сценарии. В начале 2021 года ЛУКОЙЛ завершил работу над актуализацией сценариев спроса на нефть. В дополнение к ранее представленному сценарию «Эволюция» были проработаны сценарии «Равновесие», «Трансформация» и «Два градуса Цельсия». Это позволило сформировать полный спектр климатических предпосылок для детального анализа рисков и возможностей. Балансирующая цена на нефть в реальном выражении для разных сценариев спроса по состоянию на 2030 год находится в диапазоне от 40 до 50 долл./барр. Кроме того, в Компании предусмотрено использование механизма внутренней цены на углерод с учетом региональной специфики.
Политико-правовые и регуляторные риски	Риски, связанные с переходом глобальной экономики на низкоуглеродный путь развития и с принимаемыми мерами в странах присутствия Группы по ужесточению регулирования выбросов парниковых газов	ЛУКОЙЛ проводит постоянный мониторинг изменений законодательства в области климата и участвует в обсуждении проектов нормативных актов, затрагивающих климатическую повестку для детального разъяснения позиции Компании в отношении этих вопросов, рисков и неопределенностей, которые несут в себе новые законодательные инициативы. В отчетном году Компания подготовила позиции по пяти законопроектам, приказам и запросам государственных органов Российской Федерации. В рамках работы в Комитете Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) по климату ЛУКОЙЛ принял участие в подготовке официальной позиции РСПП по следующим вопросам: реализация требований Парижского соглашения по климату, Стратегия низкоуглеродного развития России, учет климатических проектов, трансграничное углеродное регулирование, организация системы мониторинга и учета выбросов ПГ.
Репутационные риски	Риски, связанные с восприятием со стороны заинтересованных сторон вопросов участия Компании в переходе к низкоуглеродной экономике или отказа от такого участия	Компания осуществляет регулярное раскрытие информации об управлении вопросами климата и выбросах ПГ с учетом запроса заинтересованных сторон. В отчетном году были проведены инвентаризация источников выбросов ПГ и расчет выбросов по международному стандарту GHG Protocol (ранее применялась российская методика). Кроме того, в 2020 году впервые опубликованы данные по косвенным энергетическим и прочим выбросам ПГ. Этот расчет был верифицирован международной аудиторской компанией КПМГ. ЛУКОЙЛ с 2013 года также принимает участие в международном проекте CDP по раскрытию информации об объемах выбросов ПГ. По итогам участия в 2020 году ПАО «ЛУКОЙЛ» повысило свой климатический рейтинг до уровня «С» в результате развития системы углеродного менеджмента. Компания поддерживает активный диалог с представителями глобальной инвесторской климатической инициативы Climate Action 100+.
Технологические риски	Риски, связанные с ускорением перехода глобальной экономики на низкоуглеродный путь развития в связи с развитием и повышением эффективности низкоуглеродных технологий	ЛУКОЙЛ осуществляет постоянный мониторинг, а также развивает собственные решения в области повышения энергоэффективности. Повышение энергоэффективности производства за счет энергосбережения, энергоменеджмента, оптимизации промышленных процессов является ключевым инструментом углеродного менеджмента Компании.
Физические риски	Риски, связанные с изменением погодных-климатических условий и других характеристик природной среды в регионах присутствия Группы, которые могут повлиять на надежность оборудования и здоровье людей (в том числе риски стихийных бедствий и растепления вечной мерзлоты)	ЛУКОЙЛ выполняет оценку влияния климатических изменений при проектировании и строительстве объектов, включая наиболее уязвимые территории (Арктическая зона, маловодные регионы и морские объекты), и осуществляет мониторинг состояния окружающей среды по релевантному диапазону параметров, что позволяет своевременно принимать необходимые меры. В 2020 году Компания провела оценку физических рисков в Арктической зоне путем выполнения сценарных прогнозов изменения погодных-климатических условий на данной территории за период 2031–2050 годов по сравнению с 1991–2010 годами для нескольких сценариев антропогенного воздействия на климат



Подробнее читайте в разделе
«Энергоэффективность» на **с. 72**

ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

Увеличение энергоэффективности является одним из важнейших инструментов реализации стратегической задачи по повышению эффективности Группы «ЛУКОЙЛ». Работа в этой области рассматривается как один из основных факторов, влияющих на себестоимость продукции и ее энергоемкость.

С целью повышения энергоэффективности по всей цепочке производственных процессов с 2020 года для организаций Группы «ЛУКОЙЛ»

в России введен КПД «Выполнение утвержденной программы энергосбережения», который рассчитывается как отношение фактического значения экономии топливно-энергетических ресурсов (ТЭР) в стоимостном выражении к плановому значению экономии ТЭР. Все организации достигли планируемых показателей в отчетном году.

В Компании утверждена Программа энергосбережения организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на 2021 год

и на период 2022–2023 годов. Основными энергосберегающими мероприятиями в 2020 году стали замена, оптимизация и внедрение энергоэффективного насосного оборудования, применение частотного регулирования приводов, замена и модернизация технологического оборудования с целью повышения КПД, оптимизация систем сбора и возврата конденсата, модернизация систем освещения и отопления, замена и наладка печей.

Результаты реализации мероприятий по повышению энергоэффективности по Группе «ЛУКОЙЛ»

	2018	2019	2020
Экономия электрической энергии, млн кВт-ч	98	159	146
Экономия тепловой энергии, тыс. Гкал	101	92	175
Экономия котельно-печного топлива, ТУТ	135	116	55

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

	Потреблено в 2020 году	
	в натуральном выражении	в денежном выражении (с учетом НДС), млн руб.
Электрическая энергия	19 712 тыс. кВт-ч	115
Тепловая энергия	13 119 Гкал	25

ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ В БИЗНЕС-СЕКТОРЕ «ГЕОЛОГОРАЗВЕДКА И ДОБЫЧА»

Внедрение энергоэффективных насосов для поддержания пластового давления позволяет снижать энергопотребление на 14% по сравнению с обычными насосами. По состоянию на конец 2020 года количество введенных в эксплуатацию энергоэффективных насосов составило 232 штуки, что на 15% больше по сравнению с началом года. Другим инструментом повышения энергоэффективности является применение погружных вентильных электродвигателей собственного производства. За отчетный год установлено 2,4 тыс. вентильных двигателей, что на 9,4% больше, чем в 2019 году. По состоянию на конец 2020 года доля скважин, оборудованных вентильными двигателями, составила 61% всего фонда скважин, оснащенных насосами. В 2018 году этот показатель был равен около 20%.

ЛУКОЙЛ также уделяет особое внимание сокращению затрат энергии при разработке трудноизвлекаемых запасов, которые, как правило, требуют больших затрат энергии на единицу добычи. Например, на Ярегском месторождении за счет успешного внедрения более современной технологии добычи сверхвязкой нефти – термогравитационного дренирования пласта (SAGD) – была значительно повышена энергоэффективность добычи: паронефтяное отношение сократилось на 16% к 2019 году.

ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ В БИЗНЕС-СЕКТОРЕ «ПЕРЕРАБОТКА, ТОРГОВЛЯ И СБЫТ»

В 2018–2020 годах в рамках реализации дорожных карт повышения эффективности в бизнес-секторе «Переработка, торговля и сбыт» было проведено более 800 мероприятий, что позволило значительно улучшить экономику заводов, в том числе

и в сфере энергоэффективности. Ключевыми направлениями в данном сегменте являлись тепловая интеграция, повышение коэффициента полезного действия печей, а также максимизация использования заводских газов.

В рамках системы постоянных улучшений в области энергоэффективности разработаны программы мероприятий по повышению энергоэффективности перерабатывающих организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на период 2020–2030 годов. Они направлены главным образом на оптимизацию работы оборудования в целях снижения потребления топлива, тепловой и электрической энергии.

В структуре потребления ТЭР организациями Группы «ЛУКОЙЛ» (без учета генерирующих организаций бизнес-сектора «Электроэнергетика») 11% составляет электрическая энергия, 4% – тепловая и 85% – топливо.

В 2020 году 38% общего объема производственного потребления электроэнергии обеспечивалось собственными энергоисточниками.

РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОПУТНОГО НЕФТЯНОГО ГАЗА

ПНГ используется для закачки в пласт в целях поддержания пластового давления (ППД), направляется на ГПЗ и используется на газовых электростанциях, расположенных вблизи месторождений, что снижает расходы на электроэнергию и добычу нефти.

Благодаря реализуемой с 2003 года программе рационального использования ПНГ в Компании обеспечивается ежегодный прирост уровня использования ПНГ. В 2020 году уровень рационального использования ПНГ по Группе достиг рекордных 97,8%,

в том числе по российским организациям Группы показатель повысился до 97,7%.

Рациональное использование ПНГ, %

	2018	2019	2020
Всего	97,4	97,6	97,8
Россия	97,3	97,5	97,7
Западная Сибирь	97,9	98,0	98,2
Предуралье	97,5	97,3	98,5
Поволжье	98,1	98,1	97,8
Тимано-Печора	94,6	95,2	95,4
Прочие	98,6	97,6	98,6
Международные проекты	98,1	98,9	99,4

В соответствии с утвержденной Программой по рациональному использованию попутного нефтяного газа организациями Группы «ЛУКОЙЛ» на 2020–2022 годы в отчетном году введено в эксплуатацию 12 объектов.

Регион	Месторождение	Ввод и строительство объектов рационального использования ПНГ в 2020 году
Тимано-Печора	Усинское	- Ввод объектов паротеплового воздействия - Строительство и техническое перевооружение газопроводов
Предуралье	Павловское, Боровицкое, Осокинское, Касибское, Дороховская группа месторождений	- Ввод технологических объектов газокompрессорных станций - Строительство газопровода - Строительство теплогенераторов
Западная Сибирь	Средне-Назымское	Обустройство и подключение мобильной установки предварительного сброса воды
	Месторождение им. В. Виноградова	Ввод горизонтальной факельной установки

Распределение валовой добычи ПНГ по Группе, %

	2018	2019	2020
Сжигание	3	2	2
Обратная закачка в пласт	15	15	18
Расход на технологические нужды ¹	21	23	21
Переработка на ГПЗ	31	30	29
Поставка прочим организациям	30	30	30

¹ Включая расход на выработку электроэнергии, нужды котельных, путевые подогреватели и пр.

ВОЗОБНОВЛЯЕМАЯ ЭНЕРГЕТИКА

В Компании реализуется ряд проектов по развитию возобновляемой энергетики, что способствует снижению воздействия на окружающую среду и диверсификации бизнеса. ЛУКОЙЛ располагает

крупным портфелем генерирующих активов на базе возобновляемых источников энергии (далее ВИЭ), доля которых составила 5% в общем объеме выработки от коммерческой генерации Группы по итогам

2020 года. В отчетном году реализованы проекты по модернизации ряда активов ВИЭ.

 Подробнее о возобновляемой энергетике читайте в разделе «Энергетика» на **с. 55**

ВЫБРОСЫ ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ

В целях совершенствования подхода к учету выбросов в 2020 году проведены инвентаризация источников выбросов ПГ и расчет выбросов по международному стандарту GHG Protocol (ранее применялась российская методика). Были расширены операционные и организационные границы расчета выбросов и впервые опубликованы данные по косвенным энергетическим и прочим косвенным выбросам ПГ. В целях

сопоставимости данных также проведен перерасчет объемов выбросов ПГ за предыдущие годы.

В соответствии со стандартом GHG Protocol выбросы ПГ Охвата 1 и Охвата 2 по Группе по итогам 2019 года составили 49,1 млн т CO₂-экв., что на 3,0% ниже показателя 2017 года, принятого за базовый. Снижения контролируемых выбросов ПГ при одновременном росте объемов производства за этот период

удалось достичь в основном благодаря реализации мероприятий по полезному использованию ПНГ и повышению энергоэффективности.

В 2020 году выбросы ПГ Охвата 1 и Охвата 2 по Группе составили 45,2 млн т CO₂-экв., что на 7,9% ниже показателя 2019 года. Снижение обусловлено главным образом сокращением объема производства по причине последствий пандемии COVID-19.

Динамика контролируемых выбросов ПГ по Группе, млн т CO₂-экв.

	2017	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %	Изменение 2019/2017, %
Всего	50,6	49,3	49,1	45,2	-7,9	-3,0
По географии деятельности						
Россия	43,1	42,0	41,5	38,5	-7,2	-3,8
Международные проекты	7,5	7,2	7,6	6,7	-12,0	1,4
По охватам						
Охват 1	41,8	40,9	40,7	38,3	-5,9	-2,6
Охват 2	8,8	8,4	8,4	6,9	-17,9	-5,1

Для расчета данных применялся стандарт GHG Protocol. В связи с изменением методологического подхода в 2020 году проведен перерасчет данных за предыдущие годы для их сопоставимости.

В 2020 году удельные выбросы составили 21,8 кг CO₂-экв. / барр. н.э., что ниже показателя 2019 года на 1,9%. В 2019 году удельные выбросы составили 22,2 кг CO₂-экв. / барр. н.э., что ниже показателя 2017 года, принятого за базовый, на 5,5% в основном благодаря сокращению сжигания ПНГ на факелах и энергопотребления.

ЛУКОЙЛ является одним из лидеров среди международных частных нефтегазовых компаний с наименьшими удельными выбросами парниковых газов (Охват 1 и 2) в сегменте «Разведка и добыча».

ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

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.

ЗАТРАТЫ, СВЯЗАННЫЕ С ОХРАНОЙ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

В 2020 году затраты, связанные с природоохранными мероприятиями, составили 22,4 млрд руб., из них капитальные затраты – 17,8 млрд руб. На российские организации Группы – 19,4 млрд руб., на зарубежные организации – 3,0 млрд руб. Наибольшие затраты в отчетном году пришлось на охрану атмосферного воздуха – 13,3 млрд руб. Данная сумма включает расходы по Программе по рациональному использованию попутного нефтяного газа организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на 2020–2022 годы.

Снижение затрат в 2020 году относительно показателя 2019 года на 37,5% обусловлено переносом части расходов, связанных с предупреждением и ликвидацией ЧС (включая мероприятия по повышению надежности трубопроводного транспорта), из программы экологической безопасности в программу промышленной безопасности. При этом общая сумма затрат по этим программам выросла на 12% и составила 53 млрд руб.

Структура расходов (капитальных и операционных) на охрану окружающей среды в 2020 году, %



ВОДНЫЕ РЕСУРСЫ

Компания нацелена на рациональное использование водных ресурсов и предотвращение загрязнения водных объектов. Применяются системы оборотного и повторного водоснабжения, осуществляются строительство, реконструкция и техническое перевооружение систем водоподготовки и очистки сточных вод. По итогам 2020 года забор и потребление воды сократились

на 12 и 11% соответственно в основном в связи с сокращением добычи углеводородов на фоне внешних ограничений в рамках соглашения ОПЕК+. Около 52% объема используемой на собственные нужды Группой «ЛУКОЙЛ» воды направляется на производственные нужды объектов генерации электрической и тепловой энергии и примерно 11% – на обеспечение функционирования систем ППД.

Общий объем водоотведения в отчетном году был сокращен на 15% на фоне уменьшения объемов забора и потребления воды. Дополнительное влияние на это оказало сокращение сброса загрязненных сточных вод в Коми в 10 раз, до 43 тыс. куб. м, благодаря вводу в эксплуатацию очистных сооружений на Ярегском месторождении.

Обращение с водными ресурсами по Группе, млн куб. м

	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
Объем забора воды, всего	450	694	610	-12
Россия	429	441	394	-11
Международные проекты	21	253	216	-15
Объем потребления воды на собственные нужды, всего	375	609	544	-11
Россия	355	358	329	-9
Международные проекты	20	251	215	-14
Объем водоотведения, всего	353	568	480	-15
в том числе в поверхностные и морские водные объекты, а также на рельеф	229	438	350	-20
из них загрязненных сточных вод (недостаточно очищенных и без очистки)	0,9	11,6	8,8	-24
Россия	338	345	293	-15
Международные проекты	15	223	187	-16

С 2019 года границы отчетности были расширены, подробную информацию об изменении границ отчетности в 2018–2019 годах и сопоставимых данных смотрите в Отчете об устойчивом развитии за 2019 год на сайте Компании



СОХРАНЕНИЕ БИОРАЗНООБРАЗИЯ

ЛУКОЙЛ уделяет особое внимание сохранению биоразнообразия. Реализуются мероприятия программы по сохранению биологического разнообразия для производственных объектов Компании в Арктической зоне Российской Федерации, в том числе проводится ежегодный экологический мониторинг компонентов окружающей среды. Компания осуществляет искусственное воспроизводство водных биоресурсов: за 2020 год выпущено в водоемы 9,87 млн мальков ценных пород рыб на сумму 254 млн руб.

С 2015 года действует соглашение о сотрудничестве с WWF России. В целях реализации соглашения разработана дорожная карта совместных мероприятий, которая корректируется и утверждается каждые два года. В 2020 году подписано Соглашение о взаимодействии с Министерством природных ресурсов и экологии Российской Федерации при выполнении мероприятий в рамках федерального проекта «Сохранение биологического разнообразия и развитие экологического туризма» национального проекта «Экология». Целью Соглашения является включение в действующую корпоративную Программу по сохранению биологического разнообразия мероприятий по сохранению и реинтродукции сайгака.

Подробнее о деятельности Компании в области сохранения биоразнообразия читайте в отчетах об устойчивом развитии и на сайте Компании



ОХРАНА АТМОСФЕРНОГО ВОЗДУХА

ЛУКОЙЛ стремится минимизировать выбросы загрязняющих веществ в атмосферу. Основная доля выбросов приходится на российские нефтегазодобывающие организации и организации энергетики, что в основном связано со сжиганием ПНГ, а также топлива для выработки электро- и теплотенергии. В отчетном году выбросы загрязняющих веществ по Группе сократились относительно 2019 года на 8%, до 395 тыс. т, а объем сжигания ПНГ по Группе уменьшился на 11%, до 276 млн куб. м, в связи с сокращением объема добычи углеводородов на фоне внешних ограничений ОПЕК+ и продолжением реализации программы рационального использования ПНГ.

Параметры воздействия на атмосферный воздух по Группе

	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, тыс. т	451	429	395	-8
Россия	433	402	376	-6
Международные проекты	18	27	19	-30
Сжигание газа на факелах, млн куб. м	328	310	276	-11
Россия	313	299	269	-10
Международные проекты	15	11	7	-41

С 2019 года границы отчетности были расширены, подробную информацию об их изменении в 2018–2019 годах и сопоставимых данных смотрите в Отчете об устойчивом развитии за 2019 год на сайте Компании.

ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ЗАГРЯЗНЕНИЯ ЗЕМЕЛЬ

В Компании выстроена эффективная система управления надежностью промысловых и магистральных трубопроводов, основанная на требованиях федерального законодательства, федеральных норм и правил, а также на корпоративных локальных нормативных актах. Система охватывает все уровни управления – от высшего руководства до профильных служб в организациях Группы «ЛУКОЙЛ». В основе повышения надежности трубопроводов лежит комплексный подход, включающий реконструкцию трубопроводов, капитальный ремонт, проведение экспертизы промышленной безопасности и технической диагностики,

осуществление ингибиторной защиты и очистку трубопроводов. Проводится также подготовка трубопроводов к осенне-зимнему сезону и паводкам, включая ревизию оборудования для реагирования на разливы нефте-содержащих жидкостей и увеличение частоты обходов. Особое внимание уделяется участкам, которые могут подвергаться воздействию талых вод и дождей. Ежегодно проводится оценка эффективности реализуемых мероприятий, осуществляется корпоративный надзор за соблюдением федеральных и отраслевых требований. Для всех объектов, являющихся потенциальными источниками аварийных разливов нефтесодержащей

жидкости, разработаны Планы по предупреждению и ликвидации разливов нефти и нефтепродуктов.

Благодаря реализуемым мероприятиям удельный коэффициент частоты отказов трубопроводов¹ продолжил снижаться и по российским организациям Группы составил в 2020 году 0,063 случая на 1 км/год. При этом в 2020 году произошел рост площади загрязненных земель в связи с инцидентом в Республике Коми 2019 года.

Подробнее читайте в разделе «Промышленная безопасность и охрана труда» на с. 66

¹ Отказ трубопровода – нарушение работоспособности, связанное с внезапной полной или частичной остановкой трубопровода из-за нарушения герметичности самого трубопровода или запорной и регулирующей арматуры или из-за закупорки трубопровода. Отказ трубопровода не всегда влечет за собой разлив нефти, нефтепродуктов или пластовых вод, а также утечки газа. При расчете используется суммарный показатель протяженности трубопроводов: нефтепроводов, газопроводов и водоводов.

Параметры воздействия на земельные ресурсы по российским организациям Группы

	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
Площадь загрязненных земель по состоянию на конец года, га	59	43	135	218
Площадь рекультивированных загрязненных земель, га	50	57	44	-23
Объем разлитой при происшествиях нефтесодержащей жидкости, т	32	16	43	169
Количество существенных разливов нефтесодержащей жидкости, шт.	0	0	3	–
Удельный коэффициент частоты отказов трубопроводов, случаев на км/год	0,092	0,082	0,063	-23
Доля ежегодно заменяемых трубопроводов от их общей протяженности, %	2,5	2,4	2,3	-4
Доля парка трубопроводов антикоррозионного исполнения, %	27	30	31	3

Существенный разлив – авария с разливом нефтесодержащей жидкости объемом более 10 т или разлив в водные объекты меньшего объема с загрязнением, превышающим законодательно установленные нормативы допустимого воздействия.

ОБРАЩЕНИЕ С ОТХОДАМИ ПРОИЗВОДСТВА

Основным приоритетом Компании в области управления отходами является поддержание равного отношения утилизации и образования отходов, т. е. стремление к недопущению накопления новых отходов. Данный показатель на протяжении многих лет находится на уровне 1. Основные мероприятия включают применение современных технологий, сокращающих образование отходов, размещение в специализированных объектах, отвечающих современным требованиям, и своевременную утилизацию.

Объем образования отходов в 2020 году увеличился на 22% в основном за счет увеличения объемов проходки в эксплуатационном бурении в Коми и роста объемов строительных отходов на Нижегородском и Волгоградском НПЗ.

Объемы отходов доприватизационного периода по Группе «ЛУКОЙЛ» сократились в 2020 году на 9% относительно 2019 года, до 549 тыс. т, благодаря реализации ряда проектов. Так, в отчетном году завершена

ликвидация отходов доприватизационного периода на территории Волгоградского НПЗ. Общий объем переработки застарелых нефтесодержащих шламов составил более 921 тыс. куб. м за 17 лет. Благодаря реализации данного проекта ежегодный объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу снижен на 1,5 тыс. т и приведены в исходное состояние значительные территории НПЗ, ранее занятые объектами очистных сооружений.

Обращение с отходами в организациях Группы

	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019, %
Объем образования отходов, тыс. т	1 556	1 783	2 178	22
Россия	1 529	1 672	1 960	17
Доля опасных отходов в общем объеме образования отходов (I–III классы), %	3	15	16	7
Международные проекты	27	111	218	96
Объем утилизации отходов, тыс. т	1 582	1 751	2 217	27
Россия	н/д	1 642	2 000	22
Международные проекты	н/д	109	217	99
Отношение объема утилизации отходов к образованию	1,0	1,0	1,0	–
Объем отходов доприватизационного периода на конец года, тыс. т	666	602	549	-9
Россия	269	223	184	-17
Международные проекты	397	379	365	-4

С 2019 года границы отчетности были расширены, подробную информацию об их изменении в 2018–2019 годах и сопоставимых данных читайте в Отчете об устойчивом развитии за 2019 год на сайте Компании.

ПЕРСОНАЛ

Основой кадровой политики Группы «ЛУКОЙЛ» являются сильная и устойчивая корпоративная культура, а также система корпоративных ценностей. Все элементы кадровой политики выстроены таким образом, чтобы обеспечить максимально эффективное использование кадрового потенциала и гибкость Компании в условиях быстро меняющейся внешней конъюнктуры.

Для этого формируются планы и бюджеты, позволяющие максимизировать производительность труда, эффективно организовать перераспределение рабочей силы за счет использования внутренних ресурсов, обеспечить своевременный наем квалифицированных 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.

В 2020 году с целью совершенствования структуры и системы управления Группы «ЛУКОЙЛ» принято решение о развитии сервисной модели и создании сервисных дочерних обществ, что будет способствовать эффективному решению бизнес-задач при повышении уровня производительности и снижении затрат. В сервисные дочерние общества переводятся рутинные функции из Корпоративного центра ПАО «ЛУКОЙЛ».

Среднесписочная численность работников организаций Группы в 2020 году составила 100,8 тыс. человек, что на 1% меньше, чем в 2019 году. Снижение численности связано с реорганизационными мероприятиями, а также отчуждением за пределы Группы ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ». Выручка на одного работника снизилась на 28%, до 56 млн руб. / человек, в связи с сокращением показателя выручки по Группе за 2020 год. Текучесть кадров в отчетном году снизилась на 0,8 процентных пункта по сравнению с 2019 годом и составила 6,7%.

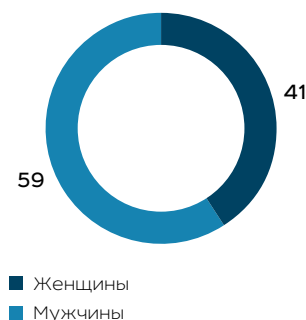
РОТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

В ЛУКОЙЛе применяется механизм ротации управленческого персонала. Данный механизм предполагает плановое перемещение руководящих работников из одной организации в другую, изменение региона деятельности или бизнес-сектора. Таким образом, руководителям представляется больше возможности реализовать свой потенциал, расширить кругозор, получить опыт работы в разных условиях и эффективнее адаптироваться к изменениям, происходящим в Компании. Кроме того, ротация способствует распространению лучших практик, притоку свежих идей и новых знаний, тем самым создавая повышение эффективности. В 2020 году в процессе ротации участвовали 112 человек.

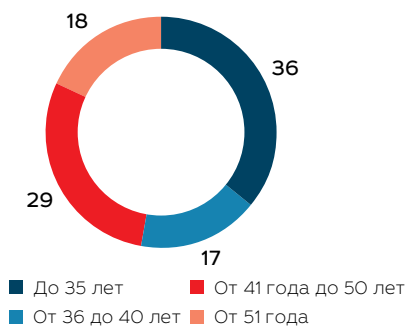
Выручка на одного работника, млн руб.



Распределение работников по гендерному признаку на 31 декабря 2020 года, %



Распределение работников по возрастным категориям на 31 декабря 2020 года, %



Распределение работников по должностным категориям на 31 декабря 2020 года, %



ИНСТИТУТ НАСТАВНИЧЕСТВА

Для ускорения адаптации новых работников и эффективного развития профессиональных компетенций молодых специалистов в Компании с 2008 года действует институт наставничества. Данный механизм используется в целях построения карьеры, профессионального и личного развития работника, повышения производительности, а также передачи опыта и знаний. Продолжительность работы с наставником варьируется от трех месяцев до года. По результатам отмечается рост качества выполняемой работы и эффективности использования рабочего времени, а также уменьшение количества ошибок и несчастных случаев.

Распределение работников по уровню образования на 31 декабря 2020 года, %



Распределение работников по сегментам в 2020 году, %



Распределение работников по географии деятельности в 2020 году, %



УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

В декабре 2020 года Советом директоров Компании была утверждена Политика управления человеческим капиталом ПАО «ЛУКОЙЛ», в которой содержится подробная информация о системе управления мотивацией и вознаграждением работников. Политика основана на бизнес-стратегии Группы «ЛУКОЙЛ» и является инструментом управления рисками

и реагирования на вызовы современности. Стратегическая цель Политики – достижение устойчивого развития за счет опережающего развития работников, бережного отношения к таланту каждого члена команды и развития благоприятной организационной среды, способствующей самореализации каждого работника.

Ознакомиться с полным текстом Политики управления человеческим капиталом ПАО «ЛУКОЙЛ» вы можете на сайте Компании



СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

Компания использует различные способы мотивации персонала для обеспечения роста результативности и эффективности труда, а также стимулирования работников к достижению поставленных целей. ЛУКОЙЛ учитывает значимость вклада каждого работника и обеспечивает справедливое вознаграждение за достигнутые результаты.

Общее вознаграждение подразделяется на материальное и нематериальное. Материальное включает прямое материальное вознаграждение (в свою очередь делится на фиксированную часть: базовая зарплата и дополнительные выплаты, – а также переменную часть: краткосрочные и годовые премиальные выплаты, долгосрочная программа мотивации) и не прямое материальное вознаграждение (программы социальной защиты работников и дополнительных льгот).

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».

Подробнее о системе мотивации читайте в Политике управления человеческим капиталом ПАО «ЛУКОЙЛ».



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.

Подробнее о вознаграждении руководящих работников читайте в разделе «Система вознаграждения топ-менеджеров» на с. 116

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19

В условиях распространения коронавирусной инфекции ЛУКОЙЛ продолжил обеспечивать непрерывность производственной деятельности с безусловным принятием всех необходимых противоэпидемиологических мер. В рамках мероприятий по предотвращению распространения коронавирусной инфекции в Компании было принято решение о переводе на удаленный режим работы работников и проведено оперативное технологическое сопровождение данного процесса. Численность и категории персонала, подлежащего переводу на дистанционный режим работы, варьировались в зависимости от санитарно-эпидемиологической ситуации в регионах. Кроме того, предприняты меры по переносу срока переахтовки работников с обеспечением забора необходимых анализов и соблюдения условий карантина, а также реализован механизм организации самоизоляции работников, находившихся в контакте с заболевшими. Были также установлены обязательные требования по соблюдению социальной дистанции, организовано обеспечение работников средствами индивидуальной защиты и измерение температуры. Для повышения эффективности работы в удаленном режиме с помощью корпоративного мобильного приложения проведено 27 вебинаров, посвященных организации труда из дома, тайм-менеджменту, самомотивации, повышению психологической устойчивости в условиях самоизоляции, борьбе со стрессом при удаленной работе и развитию коммуникативных навыков.

СИСТЕМА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

В Компании функционирует система непрерывной подготовки кадров, направленная на приобретение работниками необходимых знаний и профессиональных навыков для решения текущих и новых задач бизнеса. Развитие персонала осуществляется на основании ежегодных планов повышения квалификации работников.

Дважды в год проводятся дни профессиональной подготовки для всех руководителей организаций Группы, где обсуждаются наиболее актуальные вопросы. В 2020 году обсуждались вопросы управления рисками личной и корпоративной безопасности в условиях пандемии, цифровизации, обеспечения экологической безопасности и адаптации к работе в новых условиях.

С целью обучения работников Компания применяет бизнес-практикумы, семинары, тренинги, стажировки, курсы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки и дни профессиональной подготовки. В отчетном году обучение прошли 80 тыс. работников (79% от среднесписочной численности), а объем пройденного обучения составил 585 тыс. человеко-курсов.

В ЛУКОЙЛе функционирует система дистанционного обучения, позволяющая оптимизировать расходы на обязательное обучение. К ней подключены 57 организаций Группы – это более 95 тыс. пользователей. За 2020 год было пройдено более 472 тыс. учебных курсов, в том числе более 26 тыс. курсов по вопросам охраны труда и промышленной безопасности и более 14 тыс. курсов по гражданской обороне и защите от ЧС. Количество часов обучения составило более 5 млн.

В целях повышения операционной эффективности и внедрения инноваций успешно функционирует Корпоративная система управления знаниями (участвуют около 13 тыс. работников). Данный механизм позволяет выявлять и распространять лучшие практики, выстраивать эффективную коммуникацию, а также совместно прорабатывать и решать общие производственные вопросы.

РАБОТА С МОЛОДЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ

Работа с молодыми работниками и специалистами является одной из важных составляющих Политики управления человеческим капиталом ПАО «ЛУКОЙЛ», что обеспечивает преемственность в управленческой и производственной деятельности. В Компании созданы и успешно функционируют советы молодых специалистов. Ежегодно проводятся научно-технические конкурсы и конференции. В 2020 году все мероприятия проходили в онлайн-формате. С целью стимулирования активности молодых специалистов, раскрытия их творческого и профессионального потенциала, повышения мотивации проводится конкурс на присвоение звания «Лучший молодой специалист года». Победители получают единую премию, надбавку к должностному окладу сроком на год, а также могут быть рассмотрены в качестве кандидатов на включение в состав резерва кадров и график стажировок. В 2020 году звание «Лучший молодой специалист года» присвоено 41 молодому работнику.

РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

Преемственность руководящего звена обеспечивается через организацию работы с резервом кадров. Основаниями для включения в состав резерва являются результаты оценки труда работников, профессионализм, деловые качества и потенциальные возможности для управленческой деятельности. Персонал, включенный в резерв кадров, систематически проходит обучение по управленческим и корпоративным компетенциям в соответствии с планами развития. В связи с утверждением в 2020 году

Политики управления человеческим капиталом ведется разработка обновленной методологии процессов преемственности персонала, которые в том числе включают в себя и процессы управления кадровым резервом.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

При реализации кадровой политики ЛУКОЙЛ руководствуется принципами, закрепленными в конвенциях ООН и МОТ. Исключение любой дискриминации в Компании обеспечивает равные возможности для всех работников.

В целях оказания содействия занятости инвалидов в ЛУКОЙЛе утверждены локальные нормативные акты об организации квотирования для них рабочих мест. Квота в среднем составляет 2–3% от среднесписочной численности работников Компании и устанавливается в соответствии с региональным законодательством субъектов Российской Федерации. Для данной категории лиц установлены специальные условия труда, льготы и гарантии, включая сокращение рабочего времени с сохранением полной оплаты труда и увеличение продолжительности основного отпуска.

КАДРОВАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

Кадровая 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 96% персонала российских организаций и 51% зарубежных охвачены коллективными договорами.

В 2020 году суммарные затраты на реализацию социальных программ для работников, членов их семей и неработающих пенсионеров составили около

17 млрд руб.

Затраты на внутреннюю социальную поддержку, млрд руб.

	2018	2019	2020
Всего	16,9	17,4	16,7
Выплаты социального характера из фонда заработной платы	8,5	9,3	8,7
Включают единовременные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска, дотации на наем жилья и питание, единовременные поощрительные выплаты и доплаты по больничным листам			
Иные выплаты социального характера и социальные гарантии	8,4	8,1	8,0
Включают взносы по договорам ДМС и страхования от несчастных случаев, оплату проезда работников, выходные пособия, оплату услуг учреждениям здравоохранения, оплату путевок и выплату компенсаций на отдых и лечение, единовременную материальную помощь, приобретение детских подарков, пособия по временной нетрудоспособности, беременности и родам, уходу за ребенком, взносы в НПФ «Открытие», расходы на жилищное обеспечение и материальную помощь неработающим пенсионерам			

ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

В основе деятельности ЛУКОЙЛа лежат его корпоративные ценности, позволяющие вести бизнес в соответствии с высочайшими этическими стандартами, среди которых неукоснительное соблюдение прав человека, безусловное исполнение требований законодательства и неприятие коррупции в любых проявлениях.

Основные принципы и подходы Компании в сфере деловой этики, прав человека и взаимодействия с заинтересованными сторонами изложены в Кодексе деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ». Он представляет собой свод правил индивидуального и коллективного поведения, регулирует нравственно-этические аспекты взаимоотношений внутри коллективов, а также описывает требования и ожидания относительно этического ведения бизнеса при взаимодействии с внешними сторонами.

Положения Кодекса согласуются с нормами и правилами конвенций ООН и МОТ, относящихся к вопросам этических норм ведения бизнеса. Письменное ознакомление с Кодексом в обязательном порядке проводится при приеме на работу. Кроме того, необходимость соблюдения персоналом норм Кодекса систематически освещается на корпоративных мероприятиях, в том числе с участием топ-менеджмента и в ходе дней профессиональной подготовки руководителей организаций Группы. На ежегодных совещаниях кадровых служб также доводится информация о необходимости соблюдения Кодекса персоналом организаций.

По вопросам деловой этики и правам человека работники Компании имеют возможность обратиться к службам по работе с персоналом в организациях Группы, а также в независимые структуры профсоюзов. Кроме того, для контроля следования стандартам корпоративной деловой этики, в том числе по вопросу соблюдения прав человека, в ЛУКОЙЛе создана Комиссия по деловой этике под председательством Президента Компании. Любой работник (включая персонал зарубежных организаций) может обратиться к руководству Компании, прочие заинтересованные стороны – в Комиссию по деловой этике по контактному телефону, приведенному в разделе Кодекса «Информирование о нарушении Кодекса». В ЛУКОЙЛе имеется возможность получения анонимных сообщений: для подобных заявлений существуют доступные круглосуточно средства коммуникации (почта и телефон доверия).

По любой поступившей жалобе проводится расследование, в том числе с привлечением представителей работодателя и при необходимости представителей профсоюзной организации. Заявитель в обязательном порядке оповещается о ходе рассмотрения и разрешения его жалобы. В случае нарушения норм законодательства или корпоративных требований о выявленных фактах оповещается руководитель, направляются рекомендации для принятия мер по устранению нарушений и обеспечивается обратная связь с обратившимся.

В 2020 году поступило девять обращений в Комиссию по деловой этике. Все обращения рассмотрены в срок

до двух недель. В каждом случае приняты меры по предупреждению дальнейшего развития негативных ситуаций, часть обращений носила информационный характер. Например, от коллектива АЗС поступили предложения по изменению схемы оплаты труда персонала АЗС. Обращения по вопросам коррупции, нарушения Компанией прав коренных малочисленных народов Севера, а также несоблюдения прав человека в отчетном году не поступали, в том числе не поступало обращений о нарушении прав человека подрядными организациями, выполняющими работы на объектах Группы.

 Ознакомиться с полным текстом Кодекса деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ» вы можете на сайте Компании



 Контакты для обращения по вопросам деловой этики приведены в разделе «Справочная информация» на с. 139

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



ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ

С целью обобщения корпоративных практик в области противодействия коррупции Совет директоров в отчетном году утвердил Политику ПАО «ЛУКОЙЛ» по противодействию коррупции (далее – Политика). Утверждение Политики стало важным шагом в развитии корпоративной культуры ЛУКОЙЛА и совершенствовании практик ответственного ведения бизнеса.

Политика разработана на основании российского и международного законодательства с учетом рекомендаций Кодекса корпоративного управления и лучших международных практик. Она устанавливает

принципы, основные элементы и мероприятия в области предупреждения и противодействия коррупции, а также соблюдения требований антикоррупционного законодательства как для Компании, так и для ее контрагентов. Контроль за реализацией Политики осуществляется Советом директоров Компании.

В ЛУКОЙЛе заработала круглосуточная горячая линия для оповещения о коррупционных нарушениях.

По адресу anticorruption@lukoil.com любой работник, контрагент или любая другая заинтересованная

сторона могут обратиться по вопросам противодействия коррупции не только на русском и английском языках, но и на государственном языке страны, в которой организация Группы «ЛУКОЙЛ» ведет свою деятельность.

 Ознакомиться с полным текстом Политики ПАО «ЛУКОЙЛ» по противодействию коррупции вы можете на сайте Компании



ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ЗЛУПОТРЕБЛЕНИЙ 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 целях соблюдения требований Кодекса деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ» и установления единообразного 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.

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления Компании внедрен комплекс профилактических и контрольных процедур, призванных обеспечить недопущение фактов злоупотреблений служебным положением, возникновения ситуаций конфликта интересов и прочих видов нарушений.

При выявлении признаков противоправных действий, злоупотреблений и ситуаций конфликта интересов проводятся служебные разбирательства, а при необходимости – комплексы дополнительных мероприятий, направленных на установление причин и обстоятельств допущенных нарушений.

Ситуация конфликта интересов оценивается при осуществлении отраслевого (линейного) и функционального внутреннего контроля, а также во время 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.

Во избежание конфликта интересов совмещение должностей членами Правления Компании возможно только после получения согласия Совета директоров.

Работники ЛУКОЙЛа на системном уровне проходят профессиональное обучение, тренинги по стандартам этики и антикоррупционного поведения. Для руководителей Компании организуются организационно-методические совещания. Руководящие работники организаций Группы «ЛУКОЙЛ», а также работники подразделений корпоративной безопасности проходят ежегодное тестирование на знание механизмов выявления ситуаций конфликта интересов и реагирования на них.

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	В процессе аудиторских проверок и консультаций: · проводится оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления организаций Группы «ЛУКОЙЛ»; · организуется и осуществляется мониторинг выполнения планов мероприятий по устранению недостатков, отклонений и совершенствованию систем управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления в Группе «ЛУКОЙЛ»; · выявляются причины, условия и обстоятельства, повлекшие возникновение недостатков и отклонений, а также дается оценка связанным с ними последствий и рисков
Департамент внутреннего контроля	· Общая координация работы в Компании по совершенствованию и развитию службы внутреннего контроля (СВК) · Разработка корпоративных стандартов и требований по СВК, позволяющих: – предотвращать (минимизировать) в процессе выявления и оценки рисков возможности корпоративного мошенничества, связанного с фальсификацией отчетности, неправомерным распоряжением ресурсами или использованием активов; – при разработке контрольных процедур предусматривать разграничение ролей, полномочий и обязанностей, которое должно обеспечивать снижение рисков сознательного обхождения работниками контрольных процедур с целью корпоративного мошенничества и коррупционных действий · Проверка выполнения корпоративных стандартов и требований по СВК посредством: – анализа поступающих на регулярной основе отчетов от структурных подразделений Компании и дочерних обществ о результатах мониторинга внутреннего контроля, выявляемых нарушениях и недостатках внутреннего контроля и мероприятиях по реагированию на них; – экспертизы проектов регулирующих документов Компании, вносимых на утверждение ее органов управления
Департамент корпоративной безопасности	· Координация деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» по направлениям обеспечения экономической и внутренней безопасности, реализация экспертных, аналитических и проверочных мероприятий на этапах: · проведения тендерных процедур и заключения договоров; · рассмотрения кандидатов для трудоустройства в Компанию; · ротации руководящих работников и назначения работников на руководящие должности

В ходе мероприятий проводится оценка рисков возникновения ситуаций, когда могут проявиться конфликт интересов и факты злоупотреблений со стороны персонала. В случае выявления риска информация о нем доводится до руководителя соответствующего структурного подразделения Компании для рассмотрения и принятия решения о мерах по минимизации риска

На протяжении шести лет в соответствии с требованиями зарубежного законодательства, распространяющимися на ПАО «ЛУКОЙЛ» в связи с листингом его ценных бумаг на Лондонской фондовой бирже, Компания ежегодно готовит Отчет по платежам в пользу государственных органов. Данная отчетность направлена на повышение прозрачности платежей, осуществляемых компаниями из добывающих отраслей, и может быть полезна для разных групп пользователей.

Ознакомиться с отчетами ПАО «ЛУКОЙЛ» по платежам в пользу государственных органов вы можете на сайте Компании



ПРАВА ЧЕЛОВЕКА

Компания признает и соблюдает основные права человека и обязуется руководствоваться в деятельности фундаментальными принципами, установленными Всеобщей декларацией прав человека. Среди них обеспечение равноправия работников, недопущение любых форм дискриминации, принудительного и детского труда, унижений и оскорблений. При этом ЛУКОЙЛ соблюдает законодательство в странах присутствия в части установленных норм рабочего времени, стремится к созданию условий для развития работников и поддерживает эффективную систему вознаграждения персонала, обеспечивая равную оплату за труд равной ценности. Принятые в рамках Глобального договора

ООН обязательства распространяются на все регионы и сферы деятельности Компании.

ЛУКОЙЛ 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.

МОНИТОРИНГ СОБЛЮДЕНИЯ ТРУДОВЫХ ПРАВ

Одним из механизмов мониторинга соблюдения трудовых прав работников являются кадровые аудиты, которые проводятся кадровой службой ПАО «ЛУКОЙЛ», в том числе совместно со Службой внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ». Мониторинг осуществляется в отношении соответствия нормативных документов Компании трудовому законодательству. Подлежат анализу оформление трудовых отношений, организация оплаты и стимулирования труда работников, защита их персональных данных и порядок предоставления компенсаций и гарантий.

ВКЛАД В РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА

Осознавая ответственность перед сообществами, частью которых мы являемся, ЛУКОЙЛ поддерживает регулярный диалог с заинтересованными сторонами и реализует целевые программы с учетом культурных и исторических особенностей регионов присутствия.

Компания выделяет следующие категории заинтересованных сторон:

- акционеры и инвесторы;
- работники и профсоюзы;
- местные сообщества;
- поставщики и подрядчики;
- клиенты;
- законодательные и исполнительные органы государственной и местной власти.

Социальные и благотворительные программы являются для Компании одной из составляющих корпоративной стратегии и способствуют 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 в России и за рубежом.

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

Поддерживаются также проекты, направленные на развитие местных сообществ, включая поддержку социально незащищенных слоев населения, оказание помощи детям и юношеству, сохранение и развитие объектов

культурно-исторического значения, благотворительную помощь местным культурно-образовательным и спортивным организациям, поддержку социально значимых исследований и кампаний, а также участие в благотворительных акциях.

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

Затраты на внешнюю социальную поддержку в 2020 году, %



Основные направления социальных инвестиций – поддержка благотворительных программ в области образования, культуры, спорта и экологии, а также реализация социально значимых инициатив местных сообществ.

В 2020 году ЛУКОЙЛ реализовал ряд масштабных проектов в регионах присутствия. В г. Урае открыт спортивный комплекс «Урай Арена» общей площадью 2 тыс. кв. м. Комплекс построен полностью на благотворительные

средства Компании. В 11 городах России реализован масштабный проект по строительству детских игровых интерактивных площадок «Нефтеград». Концепция объектов предполагает в игровой форме знакомство детей с нефтегазовой отраслью. Элементы площадок выполнены в виде морской нефтедобывающей платформы, НПЗ, бензовоза и т. д.

Подробнее о проектах и итогах внешней социальной политики читайте в отчетах об устойчивом развитии на сайте Компании



ВНЕШНЯЯ СОЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ COVID-19

ЛУКОЙЛ с начала пандемии COVID-19 оказывает поддержку как в России, так и в зарубежных странах присутствия для лечения пациентов и борьбы с распространением инфекции. В 2020 году была оказана помощь 24 регионам России и 14 странам по широкому спектру направлений, среди которых приобретение медицинского оборудования, медикаментов, защитных костюмов для врачей, средств дезинфекции и других средств индивидуальной защиты, а также переоборудование медучреждений. Компания предоставляла возможность по бесплатной перевозке автотранспорта бюджетных учреждений здравоохранения в регионах присутствия, осуществляла поддержку ветеранов Великой Отечественной войны, инвалидов и школьников из малоимущих семей.

Подробнее о внешней социальной поддержке в период пандемии COVID-19 читайте в отчетах об устойчивом развитии на сайте Компании.

Порядка 1 млрд руб. – затраты на внешнюю социальную поддержку в период пандемии COVID-19

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД КЛИЕНТАМИ

ЛУКОЙЛ располагает обширной сетью АЗС в 19 странах мира. Важнейшим приоритетом для Компании является обеспечение высочайших стандартов качества продукции и обслуживания, что создает доверие у наших клиентов. Для этого качество реализуемого топлива контролируется на всех этапах производства, перемещения и реализации. На топливо-раздаточных колонках регулярно проводится контроль метрологических характеристик, обеспечивается заданная точность налива нефтепродуктов. Для автолюбителей работают программа лояльности «Заправься выгодой» и мобильное приложение «АЗС ЛУКОЙЛ». Число пользователей мобильного приложения по итогам 2020 года составило более 4 млн человек. В целях повышения качества услуг реализуется ряд мероприятий, включая развитие механизмов обратной связи в мобильном приложении,

ежемесячную аналитику поступающих заявок, контроль исполнения требований к персоналу АЗС по общению с клиентами, регулярные обучающие и развивающие курсы для всех категорий персонала АЗС, а также повышение коммуникации с клиентами в мобильном приложении и т. д.

В связи с пандемией COVID-19 безопасность и сохранение здоровья клиентов были безусловным приоритетом. На АЗС с целью снижения риска заболеваемости COVID-19 были установлены защитные экраны, использовались «сигнальные ленты» для соблюдения социальной дистанции, проводилась регулярная обработка помещений и рабочих поверхностей антисептиками. АЗС оборудованы информационными материалами, призывающими использовать функцию бесконтактной оплаты, а также соблюдать меры предосторожности. Работники АЗС

обеспечивались масками и перчатками, антисептиками для рук. На АЗС Группы был введен ассортимент средств индивидуальной защиты.

ЛИДЕР РЕЙТИНГА ДОВЕРИЯ

В 2020 году Компания стала лидером рейтингов доверия и известности среди крупнейших продавцов топлива на российском рынке. Рейтинг проводится компанией «Ромир» и составлен по международной методике GRI. Как показало исследование, в 2020 году индекс доверия ЛУКОЙЛа достиг 84 процентных пунктов (разница между долями положительных и отрицательных оценок респондентов).

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С МЕСТНЫМИ СООБЩЕСТВАМИ В РЕСПУБЛИКЕ КОМИ

Взаимодействие с местными сообществами в Республике Коми осуществляется на регулярной основе. В 2020 году продолжалось проведение общественных слушаний и встреч с жителями в с. Усть-Уса и д. Новикбож с целью информирования о строительстве и обустройстве объектов нефтедобычи, что позволило наладить эффективный диалог с представителями местного населения.

Представители местного населения могут обратиться в Компанию по почтовому адресу ООО «ЛУКОЙЛ-Коми», посредством электронной почты, социальных сетей, по телефону доверия, а также во время проведения общественных слушаний, информирования населения и встреч руководства общества с населением.

В 2020 году на горячую линию поступило 14 обращений по вопросам экологической безопасности и состояния окружающей среды. По результатам рассмотрения обращений нарушения норм экологической безопасности выявлено не было, заявители проинформированы о фактической ситуации на объектах Группы.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОРГАНАМИ ВЛАСТИ

Компания принимает активное участие в формировании современной, устойчивой и благоприятной системы государственного регулирования в рамках действующих механизмов публичного обсуждения проектов нормативных правовых актов.

В 2020 году в результате мониторинга нормативных актов в федеральные органы власти Российской Федерации направлены предложения Компании в отношении 364 проектов, затрагивающих интересы Группы. Среди них позиция по вопросам изменения климата, включая:

- Стратегию долгосрочного развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года;

- Энергетическую стратегию Российской Федерации на период до 2035 года;
- проект Федерального закона Российской Федерации «Об ограничении выбросов парниковых газов»;
- проект Федерального закона Российской Федерации «О внесении изменений в Федеральный закон «Об электроэнергетике» и отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с введением низкоуглеродных сертификатов»;
- проект приказа Минприроды России «О внесении изменений в Методические указания по количественному определению объема косвенных энергетических выбросов парниковых газов, утвержденные приказом Минприроды России от 29.06.2017 № 330»;

- проект приказа Минэкономразвития России «Об утверждении методических рекомендаций и целевых показателей по вопросам адаптации к изменению климата».

Кроме того, направлена позиция Компании в ответ на запросы государственных органов о мерах государственной поддержки сокращения выбросов парниковых газов, по пограничному углеродному механизму, поддержке экспорта энергетического водорода. В рамках работы в Комитете РСПП по климатической политике и углеродному регулированию в 2020 году ЛУКОЙЛ принял участие в подготовке позиции РСПП о реализации требований Парижского соглашения и последствиях трансграничного углеродного регулирования.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

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 и принципов Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России (далее – Кодекс).

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

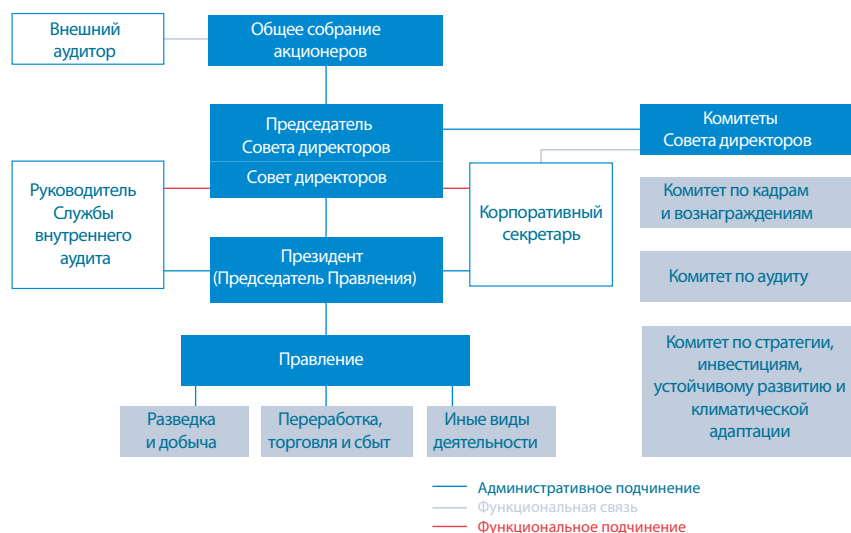
- соблюдение прав и интересов акционеров, инвесторов, а также иных заинтересованных сторон;
- последовательность и коллегиальность в принятии решений;
- активность и профессионализм членов органов управления;
- стабильная и прозрачная дивидендная политика;
- информационная открытость и прозрачность;
- оперативное реагирование на вызовы внешней среды;

- неприятие коррупции в любых ее проявлениях;
- соблюдение этических норм поведения;
- корпоративная социальная ответственность.

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



СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПАО «ЛУКОЙЛ» НА 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА



Профильные комитеты Компании:

- Комитет по рискам;
- Комитет по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды;
- Комитет по инвестициям и координации планов;
- Тендерный комитет;
- Комитет по крупным проектам бизнес-сегмента «Геологоразведка и добыча»;
- Комитет по приоритетным проектам бизнес-сегмента «Переработка и сбыт».

Система корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ» сформирована 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).

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В 2020 году продолжалось совершенствование внутрикорпоративных процедур и практик, была проведена работа по следующим направлениям.

- **Расширен функционал Комитета по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию Совета директоров.** В октябре 2020 года Комитет по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию был переименован в Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации; кроме того, утверждено новое Положение о данном Комитете. Совет директоров также определил члена Совета директоров, Вице-президента по стратегическому развитию Л.А. Федуну как ответственного за деятельность Компании в области изменения климата.
- **До нуля сокращено количество квазиказначейских акций.** В соответствии с решением внеочередного Общего собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 3 декабря 2019 года об уменьшении уставного капитала ПАО «ЛУКОЙЛ» путем приобретения части размещенных акций Компания приобрела у акционеров 22,1 млн обыкновенных акций в целях сокращения их общего количества, и в феврале 2020 года эти акции были

погашены. При этом были приобретены и погашены все акции (21,8 млн шт.), принадлежавшие 100%-ному дочернему обществу Компании LUKOIL SECURITIES LIMITED и приобретенные данным обществом на открытом рынке в рамках программы обратного выкупа. В результате общее количество размещенных обыкновенных акций Компании сократилось до 692,9 млн шт., а количество квазиказначейских акций уменьшилось до нуля.

- **Утверждена Политика ПАО «ЛУКОЙЛ» по противодействию коррупции.** Следуя рекомендациям Кодекса корпоративного управления и лучшим практикам, в июле 2020 года Совет директоров утвердил Политику ПАО «ЛУКОЙЛ» по противодействию коррупции, устанавливающую принципы, цели, задачи, основные элементы и мероприятия в области предупреждения и противодействия коррупции, соблюдения требований антикоррупционного законодательства Российской Федерации, а также зарубежного законодательства и международных рекомендаций.
- **Утверждена Политика управления человеческим капиталом ПАО «ЛУКОЙЛ».** Политика является основополагающим документом Компании в области

управления человеческим капиталом, распространяет свое действие на Компанию, иные организации Группы «ЛУКОЙЛ», а также их работников. Основная цель Политики – способствовать достижению Компанией Целей устойчивого развития за счет опережающего развития работников, бережного отношения к таланту каждого члена команды и развития благоприятной организационной среды.

- **Принято решение о проведении внешней оценки эффективности работы Совета директоров.** Данное решение принято в целях реализации рекомендаций Кодекса корпоративного управления. В качестве независимого внешнего консультанта для проведения оценки было утверждено АО «КПМГ». Оценка проведена в первом квартале 2021 года.

По состоянию на конец отчетного года Компания соблюдала полностью или частично все принципы Кодекса, сократив количество несоблюдаемых принципов до нуля. Доля полностью соблюдаемых ПАО «ЛУКОЙЛ» принципов Кодекса выросла до 77,2% с 73,4% в 2019 году. Доля частично соблюдаемых принципов, соответственно, снизилась до 22,8%.

Результаты самооценки практики корпоративного управления на соответствие принципам и рекомендациям Кодекса корпоративного управления

Принципы корпоративного управления	Количество принципов, рекомендованных Кодексом	2019			2020		
		соблюдается	частично соблюдается	не соблюдается	соблюдается	частично соблюдается	не соблюдается
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	13	10	3	–	12	1	–
Совет директоров	36	27	8	1	27	9	–
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	–	6	–	–
Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества	7	6	1	–	6	1	–
Существенные корпоративные действия	5	–	5	–	–	5	–
Общая оценка	79	58	20	1	61	18	–
	100,0%	73,4%	25,3%	1,3%	77,2%	22,8%	–

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 соблюдаемым частично. В случае невыполнения всех детализированных рекомендаций пункта последний оценивается как несоблюдаемый Компанией. 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 инвестиционной привлекательности.

i 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, среди которых утверждение Устава и других документов Компании, регулирующих деятельность ее органов, избрание членов Совета директоров, утверждение Годового отчета и годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, выплата (объявление) дивидендов, утверждение аудитора, принятие решений о согласии на совершение или о последующем одобрении сделок и др.

Полный перечень вопросов, принятие решений по которым относится к компетенции Общего собрания, установлен Федеральным законом от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

Процедура проведения Общего собрания акционеров обеспечивает равную возможность участия в нем всех акционеров Компании.

В отчетном году в связи с мерами по недопущению распространения коронавирусной инфекции Советом директоров на основании ст. 2 Федерального закона от 18 марта 2020 года № 50-ФЗ было принято решение о проведении годового Общего собрания акционеров в форме заочного голосования.



Подробнее читайте в Положении о порядке подготовки и проведения Общего собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» на сайте Компании

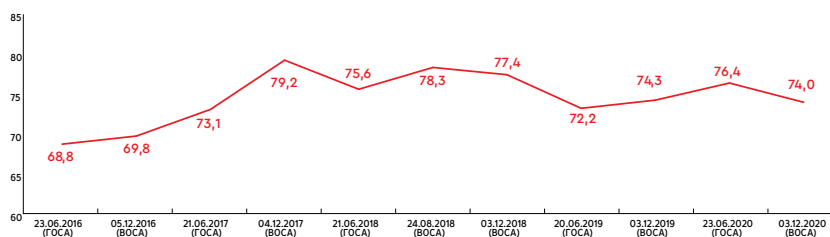


Общие собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ», состоявшиеся в 2020 году

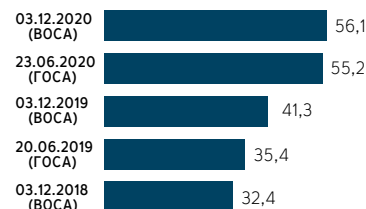
Годовое Общее собрание акционеров 23 июня 2020 года в форме заочного голосования	Утверждены Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2019 год и годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность. Принято решение выплатить дивиденды по результатам 2019 года. Избран новый состав Совета директоров. Принято решение о выплате вознаграждения и утверждении компенсации расходов членам Совета директоров, а также установлены размеры вознаграждений для вновь избранных членов Совета директоров. Утвержден независимый аудитор ПАО «ЛУКОЙЛ». Принято решение о согласии на совершение сделки, в совершении которой имеется заинтересованность.
Внеочередное Общее собрание акционеров 3 декабря 2020 года в форме заочного голосования	Принято решение выплатить дивиденды по результатам девяти месяцев 2020 года. Принято решение выплатить часть вознаграждения членам Совета директоров за исполнение ими своих обязанностей в период с даты принятия решения об избрании членов Совета директоров до даты принятия решения внеочередным Общим собранием акционеров.

На Общих собраниях акционеры продемонстрировали высокий уровень поддержки решений по каждому вопросу повестки дня. Доля голосов «за» по всем вопросам повестки дня¹ находилась в диапазоне от 97,8 до 99,6%.

Кворум Общих собраний акционеров Компании в 2016–2020 годах, %



Доля акционеров, воспользовавшихся сервисами электронного голосования, от общего количества акционеров, принявших участие в собрании



С 2017 года в Компании функционирует сервис электронного голосования, которым в 2020 году воспользовалось более 55% акционеров от общего количества акционеров, принявших участие в Общих собраниях. Благодаря удобству использования данный сервис приобрел особую актуальность в отчетном году, когда Общие собрания акционеров Компании проводились в заочном формате ввиду ограничений на фоне пандемии COVID-19.



С отчетами об итогах голосования вы можете ознакомиться на сайте Компании



¹ От числа голосов, которыми обладали лица, принявшие участие в Общих собраниях, по соответствующему вопросу повестки дня (за исключением вопросов, связанных 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».

С Уставом ПАО «ЛУКОЙЛ» и Положением о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» вы можете ознакомиться на сайте Компании



К компетенции Совета директоров, в частности, относятся:

- определение приоритетных направлений деятельности Компании;
- созыв годового и внеочередного Общих собраний акционеров, а также вопросы подготовки Общего собрания акционеров;
- образование коллегиального исполнительного органа – Правления;
- утверждение внутренних документов Компании, за исключением внутренних документов, утверждение 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 ежегодно избираются на годовом Общем собрании акционеров путем кумулятивного голосования (избранными считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов).

С подробной информацией о процедуре выдвижения кандидатов в члены Совета директоров и их избрания вы можете ознакомиться в Уставе ПАО «ЛУКОЙЛ» и Положении о порядке подготовки и проведения Общего собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» на сайте Компании



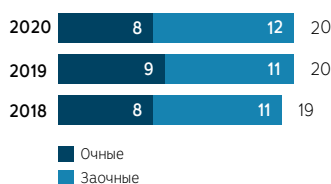
Заседания Совета директоров проводятся в очной и заочной форме в соответствии с утвержденным планом, а также по мере необходимости, но, как правило, не реже одного раза в два месяца.

ИТОГИ РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В 2020 году было проведено 20 заседаний Совета директоров, в том числе восемь очных и 12 заочных. Основная часть вопросов касалась темы корпоративного управления; также значительное внимание уделялось вопросам, связанным с устойчивым развитием.

В связи с пандемией COVID-19 в 2020 году было отменено выездное заседание Совета директоров в г. Калининграде. Кроме того, форма проведения некоторых заседаний была изменена с очной на заочную, а также было расширено использование формата видеоконференций на заседаниях Совета директоров.

Число заседаний



Количество рассмотренных вопросов



Структура вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2020 году



Ключевые решения Совета директоров, принятые в 2020 году

Принятые решения и рассмотренные вопросы	Предварительное рассмотрение комитетами Совета директоров
Корпоративное управление	
Приняты решения в рамках подготовки к проведению годового и внеочередного Общих собраний акционеров Компании, в том числе Советом директоров определен список кандидатур для голосования по выборам в Совет директоров на годовом Общем собрании акционеров	КСИУРКА, КА, ККВ
Утверждены отчеты об итогах предъявления акционерами ПАО «ЛУКОЙЛ» заявлений о продаже принадлежащих им акций ПАО «ЛУКОЙЛ» и об итогах приобретения акций в целях их погашения при уменьшении уставного капитала	
Рассмотрен вопрос о функционировании и совершенствовании системы управления рисками и внутреннего контроля Компании	КА
Рассмотрены вопросы о независимости членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», в том числе о признании В.В. Блажеева независимым членом Совета директоров	ККВ
Внесены изменения и дополнения в Положение о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	КА
Рассмотрен вопрос о внешней оценке (эффективности) работы Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
Рассмотрен вопрос о работе с инвесторами и акционерами ПАО «ЛУКОЙЛ»	КСИУРКА
Внесены изменения в Положение о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
Внесены изменения и дополнения в Положение о Комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
Стратегия, операционная деятельность и финансы	
Рассмотрены предварительные итоги деятельности Группы «ЛУКОЙЛ» в 2019 году и задачи на 2020 год по исполнению Программы стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на период 2018–2027 годов. Рассмотрены итоги работы Группы «ЛУКОЙЛ» в первом полугодии 2020 года и ход выполнения Бюджета и Инвестиционной программы Группы «ЛУКОЙЛ» на 2020 год	
Одобрены основные показатели Бюджета Группы «ЛУКОЙЛ» на 2021–2023 годы	КСИУРКА
Даны рекомендации по распределению прибыли Компании по результатам 2019 года, по размеру дивидендов по акциям ПАО «ЛУКОЙЛ» по результатам 2019 года и порядку их выплаты	КСИУРКА
Рассмотрен вопрос по размеру дивидендов по акциям ПАО «ЛУКОЙЛ» по результатам девяти месяцев 2020 года	КСИУРКА
Рассмотрен вопрос об отраслевой программе развития нефте- и газохимии	КСИУРКА
Рассмотрен вопрос о развитии ресурсной базы Компании	КСИУРКА
Устойчивое развитие, технологии, инновации	
Рассмотрен вопрос о переименовании Комитета по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» в Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ». Утверждено Положение о Комитете по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ». Определен член Совета директоров, ответственный за деятельность Компании в области изменения климата	КСИУРКА
Рассмотрен вопрос о развитии Группы «ЛУКОЙЛ» в условиях энергетической трансформации	КСИУРКА
Рассмотрен вопрос о сравнительных данных по показателям деятельности Компании за последние годы: сравнение стратегий нефтегазовых компаний в области декарбонизации	
Рассмотрен вопрос об Отчете о деятельности в области устойчивого развития Группы «ЛУКОЙЛ» за 2019 год	КСИУРКА
Рассмотрен вопрос о состоянии промышленной безопасности и охраны труда и мерах по повышению уровня безопасности ведения работ	КСИУРКА
Рассмотрен вопрос о применении ИСУ для поддержки и обеспечения эффективности бизнес-процессов в Компании	КСИУРКА
Утверждена Политика ПАО «ЛУКОЙЛ» по противодействию коррупции	КА
Утверждена Политика управления человеческим капиталом ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ

КСИУРКА – Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации; 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 и его комитетов в 2020 году

Члены Совета директоров	Очные заседания Совета директоров (8 заседаний)	Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации (6 заседаний)	Комитет по аудиту (5 заседаний)	Комитет по кадрам и вознаграждениям (4 заседания)
В.И. Грайфер (до апреля 2020 года) ¹	0/2			
В.Ю. Алекперов	7/8			
В.В. Блажеев	8/8 (2)		5/5 (2)	4/4
Т. Гати	8/8 (6)	6/6 (6)		
Р.У. Маганов	8/8	3/3 (до 23.06.2020)		
Р. Маннингс	8/8 (6)			4/4 (4)
Н.М. Николаев (с июня 2020 года)	5/5	3/3 (1)		
П.М. Теплухин	8/8 (2)		5/5 (4)	
Л.А. Федун	7/8	5/6		
Л.Н. Хоба	7/8 (4)			
С.Д. Шаталов	8/8 (2)	5/6 (1)	4/5 (2)	
В. Шюссель	8/8 (7)			4/4 (4)

¹ В.И. Грайфер с апреля 2020 года выбыл из состава Совета директоров.

Участие в очном заседании посредством телефонной или видео-конференц-связи приравнивается к личному присутствию на заседании. Формат данных «8/8 (2)» в таблице означает, что лицо приняло участие в восьми заседаниях из восьми состоявшихся, из которых в двух – 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 2020 году была проведена самооценка работы Совета директоров, которая проводилась путем опроса (анкетирования) членов Совета директоров о деятельности данного органа управления Компании за время срока полномочий членов Совета директоров.

Предметом оценки деятельности Совета директоров являются его деятельность в целом и деятельность каждого его комитета в частности. Помимо повышения эффективности деятельности Совета директоров задачей оценки также является предоставление объективных оснований для определения размера вознаграждения членов Совета директоров.

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

Группы критериев по деятельности Совета директоров	Группы критериев по деятельности комитетов Совета директоров
- Состав Совета директоров. - Общая эффективность Совета директоров. - Реализация Советом директоров своих ключевых функций. - Порядок работы и информированность 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 докладывает 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 определить возможные пути решения таких вопросов.

Средняя итоговая оценка работы Совета директоров и комитетов в 2019/2020 году составила 4,9 балла (из максимальных 5,0 баллов). Учитывая Отчет о деятельности Совета директоров в 2019/2020 году и результаты самооценки, Совет директоров дал положительную оценку своей работе в 2019/2020 году.

В рамках дальнейшего совершенствования практик корпоративного управления в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления Совет директоров в 2020 году рассмотрел вопрос о внешней оценке эффективности работы

Совета директоров, проанализировал предложения об оказании таких услуг. Было принято решение провести внешнюю оценку эффективности работы Совета директоров по итогам 2020 года и утвердить АО «КПМГ» в качестве независимого внешнего консультанта для проведения такой оценки. Оценка проведена в первом квартале 2021 года.

ВНЕШНЯЯ НЕЗАВИСИМАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

ПАО «ЛУКОЙЛ» придерживается принципа непрерывного совершенствования деятельности Совета директоров и стремится обеспечивать максимально эффективную работу Совета директоров в интересах акционеров, инвесторов и иных заинтересованных сторон. ПАО «ЛУКОЙЛ» является одной из первых российских нефтегазовых компаний, которая на регулярной основе начала проводить оценку деятельности Совета директоров и его комитетов. Подобная практика была внедрена в Компании еще в 2010 году.

В 2021 году внешним независимым консультантом – компанией АО «КПМГ» – была проведена внешняя независимая оценка деятельности Совета директоров и его комитетов. Консультант проанализировал следующие компоненты деятельности Совета директоров за 2018–2020 годы:

- структура, состав и независимость Совета директоров и его комитетов;
- организация работы Совета директоров и его комитетов;
- реализация ключевых функций Совета директоров и его комитетов.

Оценка включала в себя анкетирование и проведение интервью с членами Совета директоров и комитетов, анализ внутренних документов ЛУКОЙЛа, регулирующих и характеризующих деятельность Совета директоров и комитетов. Кроме того, был проведен сравнительный анализ деятельности Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» относительно практик крупнейших российских и зарубежных компаний нефтегазовой отрасли, а также российских и зарубежных кодексов и руководств в области корпоративного управления.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ НЕЗАВИСИМОЙ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Структура, состав Совета директоров и его комитетов, независимость членов Совета

По результатам оценки независимым консультантом был сделан вывод о высоком профессионализме, разнообразии компетенций и навыков членов Совета директоров. В числе сильных сторон отмечены наличие Комитета, рассматривающего вопросы устойчивого развития и климатической адаптации, а также наличие в составе Совета иностранных директоров, что обеспечивает многообразие мнений, экспертизы и высокий уровень независимости. Было также отмечено, что по уровню представленности иностранных членов в Совете директоров ЛУКОЙЛ сопоставим с зарубежными нефтегазовыми компаниями, а по показателю независимости более чем в два раза превосходит уровень российских нефтегазовых компаний. Кроме того, комитеты по аудиту и по кадрам и вознаграждениям состоят полностью из независимых директоров, что соответствует лучшим практикам в области корпоративного управления.

Организация работы Совета директоров и его комитетов

Организация и слаженность работы членов Совета директоров и комитетов получила высокие оценки. В числе сильных сторон отмечены ключевая роль Председателя Совета директоров, эффективное планирование и высокая посещаемость заседаний, регулярное проведение оценки деятельности Совета директоров и комитетов, а также качество работы Корпоративного секретаря.

Отдельно была отмечена высокоэффективная программа введения в должность вновь избранных членов.

Реализация ключевых функций Совета директоров и его комитетов

Степень реализации ключевых функций Совета директоров и его комитетов была оценена независимым консультантом как высокая. Было отмечено, что Совет директоров рассматривает широкий спектр вопросов и уделяет особое внимание таким важным для Компании вопросам, как разработка стратегии, анализ результатов деятельности и мониторинг финансовой отчетности.

Отдельно отмечена вовлеченность Совета директоров в рассмотрение вопросов устойчивого развития и климатической адаптации.

Направления для дальнейшего развития

В целях дальнейшего совершенствования процессов работы Совета директоров по результатам оценки был сформирован перечень ключевых зон для развития, в том числе:

- налаживание неформального диалога между членами Совета директоров, топ-менеджментом и руководителями ключевых направлений;
- дальнейшее развитие практик устойчивого развития;
- адаптация стратегии к новым вызовам низкоуглеродной экономики;
- регулярное рассмотрение ключевых рисков на заседаниях Совета директоров.

Выявленные зоны для развития будут учтены при разработке планов работы Совета директоров и комитетов на 2021/2022 год и далее.

По результатам оценки независимым консультантом отдельно был отмечен высокий уровень вовлеченности членов Совета директоров в процесс оценки: каждый из них продемонстрировал активную обратную связь и нацеленность на результат.

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 и социокультурного многообразия.

Высокая доля независимых директоров (55%) обеспечивает объективность при рассмотрении вопросов, а независимость суждений этих директоров повышает

эффективность работы Совета директоров и способствует совершенствованию системы корпоративного управления Компании в целом.

В 2020 году в составе Совета директоров произошли изменения: в апреле 2020 года из состава выбыл В.И. Грайфер, а в июне 2020 года в состав нового Совета директоров вошел Вице-президент Н.М. Николаев, кандидатура которого была предложена Советом директоров.

В состав Совета директоров на конец 2020 года входили три исполнительных директора, благодаря чему была достигнута глубокая интеграция

между Советом директоров и исполнительными органами управления Компанией, а также обеспечено принятие взвешенных управленческих решений с учетом отраслевой специфики. Члены действующего на конец отчетного года состава Совета директоров располагали достаточным временем для выполнения своих обязанностей. В частности, почти половина директоров не занимала исполнительные должности в других организациях, а количество должностей, занимаемых исполнительными директорами Компании в организациях, не входящих в Группу «ЛУКОЙЛ», не превышало двух.

Состав Совета директоров на 31 декабря 2020 года

Исполнительные директора ¹	В.Ю. Алекперов, Н.М. Николаев, Л.А. Федун
Неисполнительные директора, в том числе Председатель Совета директоров	Р.У. Маганов, Л.Н. Хоба
Независимые директора	В.В. Блажеев ² , Т. Гати, Р. Маннингс, П.М. Теплухин, С.Д. Шаталов, В. Шюссель
Всего	11 человек

¹ 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.

² Признан независимым членом Совета директоров Компании решением Совета директоров от 23 июня 2020 года (протокол № 11).

РОЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Председатель Совета директоров играет центральную роль в обеспечении эффективной работы Совета директоров и его комитетов. Председатель Совета директоров избирается на первом заседании Совета директоров нового состава. Совет директоров вправе в любое время переизбрать Председателя большинством голосов от общего числа членов Совета директоров. 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 их профессиональных и личных качеств, а также с учетом личных предложений членов Совета директоров по формированию комитетов.

По состоянию на конец отчетного года Председатель Совета директоров не входил в состав комитетов Совета директоров.

В случае отсутствия Председателя его функции осуществляет заместитель Председателя Совета директоров.

С 2000 по апрель 2020 года Председателем Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» являлся Валерий Исаакович Грайфер.

На заседании Совета директоров, состоявшемся 23 июня 2020 года (протокол № 11), Председателем Совета директоров был избран Р.У. Маганов, заместителем Председателя был избран В.В. Блажеев.

Мы вынуждены с глубоким сожалением констатировать, что в апреле 2020 года скончался Валерий Исаакович Грайфер, занимавший пост Председателя Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» с 2000 года. Господин Грайфер внес неоценимый вклад в развитие Компании и российской нефтяной отрасли в целом.

Ключевые компетенции членов Совета директоров

Члены Совета директоров	Статус	Ключевые компетенции (с учетом профессионального опыта)	Стаж в отрасли, лет	Доля в УК, %	
Р.У. Маганов	Председатель Неисполнительный	● ● ● ● ● ● ● ●	43	0,48	● Стратегия
В.Ю. Алекперов	Исполнительный	● ● ● ● ● ● ● ●	52	3,12 (28,33 ¹)	● Финансы и аудит
В.В. Блажеев	Независимый ²	● ● ● ● ● ● ● ●	11		● Нефть и газ, энергетика
Т. Гати	Независимый	● ● ● ● ● ● ● ●	4		● Право и корпоративное управление
Р. Маннингс	Независимый	● ● ● ● ● ● ● ●	28		● Управление рисками
Н.М. Николаев	Исполнительный	● ● ● ● ● ● ● ●	41	0,03	● GR/IR/PR
П.М. Теплухин	Независимый	● ● ● ● ● ● ● ●	2		● HSE
Л.А. Федун	Исполнительный	● ● ● ● ● ● ● ●	27	1,45 (9,32 ³)	● Управление персоналом
Л.Н. Хоба	Неисполнительный	● ● ● ● ● ● ● ●	38	0,44	
С.Д. Шаталов	Независимый	● ● ● ● ● ● ● ●	2		
В. Шюссель	Независимый	● ● ● ● ● ● ● ●	2		

¹ По состоянию на 31 декабря 2020 года В.Ю. Алекперов прямо владел 3,117% акций ПАО «ЛУКОЙЛ» и являлся обладателем бенефициарного экономического интереса (beneficiary) (включая через семейные трасты и паевые инвестиционные фонды) в отношении 25,210% акций ПАО «ЛУКОЙЛ».

² Признан независимым членом Совета директоров Компании решением Совета директоров от 23 июня 2020 года (протокол № 11).

³ По состоянию на 31 декабря 2020 года Л.А. Федун прямо владел 1,452% акций ПАО «ЛУКОЙЛ» и являлся косвенным владельцем и (или) обладателем бенефициарного экономического интереса (beneficiary) в отношении 7,863% акций ПАО «ЛУКОЙЛ».

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 направленными на защиту интересов акционеров и инвесторов. Независимые директора способствуют формированию объективных, непредвзятых мнений по вопросам, обсуждаемым в рамках заседаний.

На конец отчетного года из 11 членов Совета директоров Компании шестеро являлись независимыми – количество, достаточное для принятия объективных и взвешенных решений. Все независимые директора входят в составы комитетов, при этом три директора являются председателями комитетов, а два директора участвуют в работе одновременно двух комитетов.

В течение 2020 года независимость директоров / кандидатов в члены Совета директоров оценивалась в соответствии с Правилами листинга ПАО Московская Биржа и положениями Кодекса корпоративного управления путем анкетирования кандидатов/членов Совета директоров, а также анализа Компанией доступной информации. В 2020 году Комитет по кадрам и вознаграждениям трижды оценивал независимость. В марте 2020 года Комитет проанализировал профессиональную квалификацию и независимость всех кандидатов в Совет директоров Компании, и результаты этой оценки были включены в материалы, предоставляемые для ознакомления при подготовке к годовому Общему собранию акционеров. В июле Комитет провел оценку независимости недавно избранного состава Совета директоров и подготовил соответствующие рекомендации

Совету директоров, после чего вопрос о независимости всех членов Совета директоров был рассмотрен Советом директоров. В очередной раз Комитет по кадрам и вознаграждениям рассмотрел вопрос о независимости в октябре 2020 года.

Кроме того, решением Совета директоров от 23 июня 2020 года (протокол № 11) был признан независимым В.В. Блажеев, несмотря на наличие у него формального критерия связанности с Компанией, установленного в Кодексе корпоративного управления и Правилах листинга ПАО Московская Биржа, в связи с превышением семилетнего срока пребывания в должности члена Совета директоров. Такая процедура допускается Правилами листинга и Кодексом при условии, что срок пребывания в должности не превышает 12 лет.

ЛУЧШИЕ НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА

Независимые члены Совета директоров В.В. Блажеев, Р. Маннингс и П.М. Теплухин вошли в рейтинг «50 лучших независимых директоров» XV Национальной премии «Директор года».

Независимый член Совета директоров Т. Гати вошла в десятку лучших директоров в номинации «Лучший независимый директор» премии «Топ-1 000 российских менеджеров» Российского института директоров.

БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



Маганов Равиль Ульфатович

Председатель Совета директоров
Неисполнительный член 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 пятью орденами и пятью медалями, Почетной грамотой Президента Российской Федерации, Благодарностью Президента Российской Федерации, Почетной грамотой 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).

2006–2020 годы – Первый исполнительный вице-президент ПАО «ЛУКОЙЛ» (разведка и добыча).

2016–2020 годы – заместитель Председателя Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».

2000–2020 годы – член Наблюдательного совета LUKOIL INTERNATIONAL GmbH.

С 2020 года – Председатель Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»

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

Участие в органах управления других организаций:
не участвует.



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 шестью 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 и 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».

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:
Председатель Наблюдательного Совета LUKOIL INTERNATIONAL GmbH;
Председатель Совета Фонда региональных социальных программ «Наше будущее»;
Член Бюро Правления Общероссийской общественной организации «Российский союз промышленников и предпринимателей».



Блажеев Виктор Владимирович

Заместитель Председателя Совета директоров
Независимый член Совета директоров¹
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 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.

С 2017 года – ректор МГЮА.

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

Участие в органах управления других организаций:

Ректор Московского государственного юридического университета им. О.Е. Кутафина (МГЮА).

¹ Признан независимым директором решением Совета директоров от 23 июня 2020 года (протокол № 11).



Гати Тоби Тристер

Независимый член Совета директоров

Член Комитета по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации



Маннингс Роджер

Независимый член Совета директоров

Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям



Николаев Николай Михайлович

Исполнительный член Совета директоров

Член Комитета по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации

Вице-президент

Родилась в 1946 году.

В 1967 году окончила 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 Колумбийского Университета (степень магистра международных отношений и Сертификат по Изучению России).

1997–2016 годы – Старший Советник по международным вопросам в юридической фирме «Эйкин, Гамп, Страус, Хауэр 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:

Член Совета по международным отношениям, а также Американо-российского делового Совета (АРДС).

Президент TTG Global LLC.

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 третьей степени.

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» и членом Экспертного совета Российского института директоров.

В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» – с 2015 года.

Участие в органах управления других организаций:

Независимый член Совета директоров ПАО АФК «Система».

Председатель Российско-британской торговой палаты.

Независимый член Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель».

Родился в 1954 году.

В 1982 году окончил Московский институт нефтехимической и газовой промышленности им. И.М. Губкина. В 1994 году – Тюменский индустриальный институт.

Кандидат технических наук. Заслуженный работник нефтяной и газовой промышленности РФ. Почетный работник топливно-энергетического комплекса. Почетный нефтяник. Награжден двумя орденами и шестью медалями, Почетной грамотой Президента Российской Федерации. Лауреат премии Правительства Российской Федерации. Заслуженный работник Компании.

1996–1997 годы – Генеральный директор АО «ЛУКОЙЛ-Лангепаснефтегаз».

1997–2001 годы – Генеральный директор ТПП «Лангепаснефтегаз ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

2001–2009 годы – Генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефть».

2009–2010 годы – Генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтегаз».

2010–2020 годы – Генеральный директор АО «РИТЭК», ООО «РИТЭК».

С 2013 года – Вице-президент ПАО «ЛУКОЙЛ».

В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» – с 2020 года.

Участие в органах управления других организаций:

Генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-ЦПБ».

Генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ».

Председатель Наблюдательного совета ООО СП «Волгодеминойл».



Теплов Павел Михайлович

Независимый член Совета директоров
Член Комитета по аудиту



Федун Леонид Арнольдович

Исполнительный член Совета директоров
Член Комитета
по стратегии, инвестициям, устойчивому
развитию и климатической адаптации
Вице-президент по стратегическому
развитию



Хоба Любовь Николаевна

Неисполнительный член Совета
директоров

Родился в 1964 году.

В 1986 году с отличием окончил экономический факультет Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова. Кандидат экономических наук. В 1993 году получил степень Master of Science in Economics в Лондонской школе экономики.

2008–2015 годы – член Наблюдательного совета ПАО «ЦМТ».

2010–2013 годы – член Совета директоров ОАО «ВТБ».

2012–2016 годы – главный исполнительный директор ООО «Дойче Банк».

С 2017 года – Президент ООО «Матрикс Эдвайзорс».

В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» – с 2019 года.

Участие в органах управления других организаций:

Член Совета директоров АО «РОСНАНО».

Президент ООО «Матрикс Эдвайзорс».

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 тремя орденами и четырьмя медалями. Заслуженный работник Компании.

1993–1994 годы – генеральный директор АО «ЛУКОЙЛ-Консалтинг».

1994–2012 годы – Вице-президент – начальник Главного управления стратегического развития и инвестиционного анализа ОАО «ЛУКОЙЛ».

С 2012 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:

Председатель Совета директоров АО «ФК «Спартак-Москва».

Член Правления Общероссийской общественной организации «Российский союз промышленников и предпринимателей».

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. Заслуженный работник Компании.

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».

2012–2018 годы – Вице-президент – Главный бухгалтер ПАО «ЛУКОЙЛ».

2001–2019 годы – член Наблюдательного Совета LUKOIL INTERNATIONAL GmbH.

В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» – с 2017 года.

Участие в органах управления других организаций:

Председатель Наблюдательного Совета LUKOIL Accounting and Finance Europe s.r.o.



С биографией В.И. Грайфера, вышедшего из состава Совета директоров в апреле 2020 года, вы можете ознакомиться в Годовом отчете ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2019 год на сайте Компании



Шаталов Сергей Дмитриевич

Независимый член Совета директоров

Председатель Комитета по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации

Член Комитета по аудиту

Шюссель Вольфганг

Независимый член Совета директоров

Член Комитета по кадрам и вознаграждениям

Родился в 1950 году.

В 1972 году окончил Ленинградский государственный университет им. А.А. Жданова по специальности «математика». В 2003 году защитил докторскую диссертацию по теме «Методология формирования и развития налоговой системы Российской Федерации».

Внештатный советник по налоговой политике Министерства финансов Российской Федерации. Действительный государственный советник Российской Федерации 1 класса.

1990–1993 годы – член Верховного Совета Российской Федерации.

1993–1995 годы – Директор налогового департамента АО «Центр по иностранным инвестициям и приватизации».

1995–1998 годы – Заместитель министра финансов России.

1998–2000 годы – Директор Управления налогообложения фирмы «Прайсутерхаус энд Ко», ЗАО «Прайсутерхаус Куперс Аудит».

2000 – 18 января 2016 года – заместитель министра финансов России.

2016–2018 годы – вице-президент медиа-группы «Актион-МЦФЭР».

В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» – с 2019 года.

Участие в органах управления других организаций:

Член Совета директоров ООО «Автотор Холдинг».

Родился в 1945 году.

В 1977 году окончил Университет г. Вены по специальности «экономика и право». Имеет докторскую степень.

1989–1995 годы – Министр экономических отношений Австрийской Республики.

1995–1999 годы – Вице-канцлер и Министр иностранных дел Австрийской Республики.

1979–2011 годы – член Национального Совета Австрийской Республики.

1995–2007 годы – глава Австрийской народной партии.

2000–2007 годы – федеральный канцлер Австрийской Республики.

2007–2016 годы – член попечительского совета Bertelsmann Foundation.

В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» – с 2019 года.

Участие в органах управления других организаций:

Председатель попечительского совета Konrad Adenauer Stiftung.

Президент Ассоциации внешней политики и содействию ООН Австрии (UNA-Austria).

Член Наблюдательного совета RWE AG.

ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

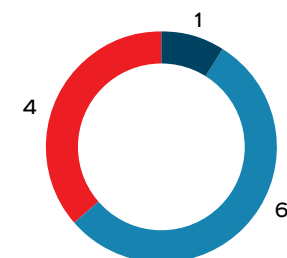
В соответствии с Кодексом корпоративного управления кандидаты в органы управления Компании должны обладать соответствующими профессиональными квалификациями, знаниями, навыками, опытом и деловыми качествами.

Действующая редакция Кодекса не содержит рекомендаций об обеспечении гендерного, возрастного или иного разнообразия состава органов управления Компании. В связи с этим данные подходы в Компании в настоящий момент не формализованы в виде политик или иных локальных нормативных актов.

Вместе с тем на практике Компания исходит из того, что положительное влияние на работу Совета директоров оказывает как разнообразие профессиональных навыков и опыта его членов, так и социокультурное многообразие состава Совета, которое определяется такими факторами, как пол, возраст, национальность, социально-экономическое происхождение и т. д. Подобное разнообразие состава Совета директоров дает возможность рассматривать вопросы с разных точек зрения, избегать шаблонного и группового мышления, привносить новые идеи в процесс обсуждения и принимать более сбалансированные решения.

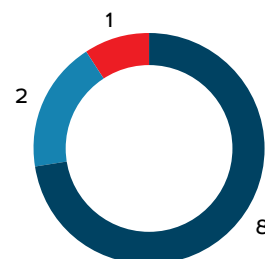
Действующий состав Совета директоров Компании в достаточной степени диверсифицирован и сбалансирован.

Срок пребывания в Совете директоров на 31 декабря 2020 года



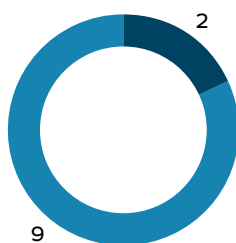
■ Менее 1 года
■ 1–7 лет
■ Более 7 лет

Географическая принадлежность



■ Россия
■ Европа
■ США

Соотношение мужчин и женщин



■ Женщины
■ Мужчины

Сведения об образовании¹



ВВЕДЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ НОВЫХ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

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

Основными элементами курса являются:

- **личные встречи** с Президентом Компании, избраным 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.

Н.М. Николаев, впервые избранный в состав Совета директоров в 2020 году, прошел Программу вводного курса и был ознакомлен с основными документами и информацией о Компании.

В отчетном году в целях повышения информированности членов Совета директоров в вопросах, связанных с изменением климата и их влиянием на деятельность компаний нефтегазового сектора, на заседании Совета директоров 13 января 2020 года был заслушан доклад «Сравнение стратегий нефтегазовых компаний в области

декарбонизации», подготовленный Центром стратегического развития ПАО «ЛУКОЙЛ».

Независимый член Совета директоров Т. Гати, выступая с инициативами по поводу совершенствования раскрытия Компанией информации в области устойчивого развития, участвовала в ряде обучающих мероприятий в рамках деятельности созданной в Компании Рабочей группы по устойчивому развитию (РГУР).

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

¹ Один из членов Совета директоров имеет диплом с двойной специализацией.

СТРАХОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В соответствии с заключенным с СПАО «Ингосстрах» договором (полисом) страхования ответственности директоров, должностных лиц и компаний на период 2020–2021 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 50 млн долл. в совокупности по всем покрытиям – А, В и С, – включая расходы на защиту. Совокупная страховая премия составляет не более 1 млн 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, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации (КСИУРКА) (до 15 октября 2020 года – Комитет по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию);
- 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 и Комитет по кадрам и вознаграждениям полностью сформированы из независимых директоров. Независимые директора составляют половину численности Комитета по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации (двое из четырех членов являются независимыми, включая Председателя Комитета).

Совет директоров Компании считает, что в Комитете по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации 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.

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 декабря 2020 года, %



Статистика работы комитетов



Типы рассмотренных вопросов



Более половины всех вопросов, рассмотренных Советом директоров, было предварительно рассмотрено комитетами Совета директоров, что свидетельствует о тщательной проработке наиболее важных вопросов, по которым Совет директоров принимает решения.

В отчетном году, несмотря на пандемию COVID-19, все комитеты работали в соответствии с планами. Количество заседаний в заочной форме было увеличено, при этом в очной форме прошло 65% всех заседаний.

КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ, ИНВЕСТИЦИЯМ, УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ И КЛИМАТИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ

Содействие достижению глобальных Целей устойчивого развития ООН, включая борьбу с изменением климата, является одной из стратегических задач ЛУКОЙЛа. Мы отмечаем возрастающее влияние глобальной климатической повестки на нефтегазовую отрасль, а также активизацию развития российской нормативной базы в области климата. В связи с этим вопросам климата в отчетном году Комитет уделял первоочередное внимание. В частности, были рассмотрены возможности Компании по развитию возобновляемых источников энергии, а также дорожная карта разработки стратегии климатической адаптации.

В связи с расширением функционала Комитета в результате развития системы углеродного менеджмента Компании Комитет был переименован в Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию

и климатической адаптации. Из числа членов Комитета был назначен ответственный за деятельность Компании в области изменения климата директор – Л.А. Федун, занимающий также должность Вице-президента по стратегическому развитию Компании. Многолетняя экспертиза господина Федун в области стратегии и активное участие в общественных организациях по вопросам климата вносят ценный вклад в нашу совместную работу.

Являясь участником Глобального договора ООН, ЛУКОЙЛ ежегодно отчитывается о прогрессе в достижении Целей устойчивого развития ООН в Отчете об устойчивом развитии. Учитывая высокую важность информационной прозрачности по вопросам устойчивого развития, в отчетном году Комитет трижды рассматривал вопросы, связанные

с раскрытием информации в Отчете об устойчивом развитии.

В области устойчивого развития Комитет также рассматривал вопросы, связанные с промышленной безопасностью и охраной труда, а также с деятельностью Рабочей группы по устойчивому развитию.

Также мы уделяли должное внимание развитию основного бизнеса Компании: были рассмотрены вопросы, связанные с перспективами разработки трудноизвлекаемых запасов, развитием ресурсной базы Компании, а также развитием нефте- и газохимии. »

С.Д. Шаталов,

Председатель Комитета по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации

Задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2020 году ¹
- Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам: - определения стратегических целей деятельности Компании, в том числе в области устойчивого развития, изменения климата и климатической адаптации, информационной стратегии, и интеграции данных целей в Программу стратегического развития Компании; - приоритетных направлений деятельности Компании; - дивидендной политики, размера дивидендов по акциям и порядка их выплаты; - распределения прибыли (убытков) Компании по результатам отчетного года; - оценки эффективности деятельности Компании в долгосрочной перспективе. - Участие в контроле реализации Программы стратегического развития Компании. - Анализ рисков, связанных с вопросами изменения климата и климатической адаптации	- О переименовании Комитета по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» в Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ». - О Дорожной карте разработки стратегии климатической адаптации Группы «ЛУКОЙЛ». - О программе развития возобновляемых источников энергии (ВИЭ). - О трудноизвлекаемых запасах (ТРИЗ) и перспективах их разработки. - О деятельности Рабочей группы по устойчивому развитию

Состав Комитета

Независимые члены Совета директоров	С.Д. Шаталов (Председатель Комитета), Т. Гати
Исполнительные члены Совета директоров	Н.М. Николаев, Л.А. Федун

¹ Перечень ключевых решений Совета директоров на основании рекомендаций Комитета приведен в разделе «Совет директоров».

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

В отчетном году Комитет фокусировался на вопросах, связанных с совершенствованием системы внутреннего аудита, а также повышением эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля.

В связи с изменениями в организации системы внутреннего аудита, связанными с переходом к сервисной модели в рамках совершенствования системы и структуры управления в Группе «ЛУКОЙЛ», Комитет рассмотрел вопрос о соответствующих мероприятиях в Службе внутреннего аудита.

Принимая во внимание возрастающую роль вопросов устойчивого развития и рекомендации Кодекса корпоративного управления, в отчетном году функционал Комитета был расширен за счет закрепления в Положении о Комитете функции развития и совершенствования системы и практики корпоративного управления.

По данному направлению Комитетом была рассмотрена Политика ПАО «ЛУКОЙЛ» по противодействию коррупции. Это важный документ, обобщающий корпоративные практики в области противодействия коррупции. Утверждение Политики Советом директоров на основании

рекомендации Комитета стало важным шагом в развитии корпоративной культуры Компании, совершенствовании практик ответственного ведения бизнеса, более полном соответствии рекомендациям Кодекса корпоративного управления.

В соответствии с возложенными на Комитет задачами в отчетном году также были рассмотрены вопросы бухгалтерского учета, подготовки консолидированной финансовой отчетности, проведения независимого внешнего аудита. »

В.В. Блажеев,
Председатель Комитета по аудиту

Задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2020 году ¹
- Контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании. - Рекомендации по кандидатуре аудитора Компании и оплате его услуг. - Оценка заключения аудитора Компании, независимости, объективности и отсутствия конфликта интересов аудитора. - Оценка эффективности осуществления функции внутреннего аудита и рассмотрение предложений по ее совершенствованию. - Рассмотрение планов деятельности и бюджета подразделения внутреннего аудита Компании. - Оценка эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля, контроль за надежностью и эффективностью функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля. - Развитие и совершенствование системы и практики корпоративного управления в Компании. - Подготовка рекомендаций о возможном предварительном утверждении Советом директоров Годового отчета Компании	- Обсуждение существенных вопросов бухгалтерского учета, в том числе учетной политики Компании, а также существенных вопросов, возникших в ходе проведения независимого внешнего аудита Компании. - Ознакомление с консолидированной финансовой отчетностью ПАО «ЛУКОЙЛ» по МСФО. - Информация о существенных судебных разбирательствах и исках, связанных с деятельностью Компании и иных организаций Группы «ЛУКОЙЛ». - Рассмотрение перечня наиболее существенных уточнений, вносимых в бухгалтерский учет Компании по итогам аудита. - О рекомендациях Совету директоров по утверждению Политики ПАО «ЛУКОЙЛ» по противодействию коррупции. - О Службе внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ»

Состав Комитета

Независимые члены Совета директоров	В.В. Блажеев (Председатель Комитета), П.М. Теплухин, С.Д. Шаталов
-------------------------------------	---

¹ Перечень ключевых решений Совета директоров на основании рекомендаций Комитета приведен в разделе «Совет директоров».

КОМИТЕТ ПО КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ



В отчетном году Комитет по кадрам и вознаграждениям проводил регулярную работу, а также продолжил фокусироваться на вопросах управления человеческим капиталом в рамках совершенствования практик ответственного ведения бизнеса в соответствии с передовым международным опытом. Была рассмотрена Политика управления человеческим капиталом ПАО «ЛУКОЙЛ», включившая основные положения системы управления мотивацией и вознаграждением работников.

Принимая во внимание законодательные изменения в части выдвижения кандидатов в Совет директоров по усмотрению Совета директоров, в отчетном году было внесено изменение в Положение о Комитете по кадрам и вознаграждениям, закрепляющее предварительное рассмотрение кандидатур в Совет директоров, самостоятельно выдвижаемых Советом директоров. Комитет проанализировал профессиональную квалификацию

и независимость кандидатов в Совет директоров на стадии их выдвижения, а также проводил их промежуточную оценку в течение года согласно рекомендациям Кодекса корпоративного управления.

Ввиду продолжающегося устойчивого роста важности вопросов, связанных с изменением климата, с целью усиления компетенций Совета директоров по данной тематике Совету директоров было рекомендовано включить в список кандидатов в Совет директоров в дополнение к 10 действующим членам Совета директоров академика РАН Б.Н. Порфирьева, являющегося признанным экспертом по вопросам экономики и управления рисками природных и техногенных катастроф, а также экономики климатических изменений.

В рамках своих полномочий Комитет рассматривал также вопросы, связанные с вознаграждением членов Совета директоров, исполнительных

органов и Корпоративного секретаря, а также основных условий договоров, заключаемых с Президентом и членами Правления. Комитетом была дана предварительная оценка работы членов Правления по итогам 2019/2020 корпоративного года в контексте критериев, заложенных в Положении о системе оплаты и стимулировании труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ». Комитет также рассмотрел кандидатов в состав Правления.

В рамках непрерывного совершенствования системы корпоративного управления с учетом рекомендаций Кодекса корпоративного управления в отчетном году Комитет рекомендовал Совету директоров провести в 2021 году внешнюю оценку эффективности работы Совета директоров. »

Р. Маннингс,

Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям

Задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2020 году ¹
- Оценка эффективности работы Совета директоров, его членов и комитетов Совета директоров, определение приоритетных направлений для усиления состава Совета директоров, предварительное рассмотрение кандидатур в Совет директоров, выдвижаемых Советом директоров. - Взаимодействие с акционерами с целью формирования рекомендаций в отношении голосования по вопросу избрания кандидатов в Совет директоров. - Планирование кадровых назначений членов Правления и Президента, формирование рекомендаций Совету директоров в отношении кандидатов на должность членов Правления, Президента и Корпоративного секретаря. - Разработка и периодический пересмотр политики по вознаграждению членам Совета директоров, членам Правления и Президенту. - Разработка рекомендаций Совету директоров по определению размера вознаграждения Корпоративного секретаря. - Предварительная оценка работы членов Правления и Президента по итогам года в соответствии с политикой Компании по вознаграждению	- О предварительном рассмотрении кандидатур в Совет директоров, выдвижаемых Советом директоров. - О формировании рекомендаций акционерам Компании в отношении голосования по вопросу избрания кандидатов в Совет директоров Компании, анализ профессиональной квалификации и независимости всех кандидатов в Совет директоров Компании. - О внешней оценке (эффективности) работы Совета директоров. - О рекомендациях совету директоров по утверждению Политики управления человеческим капиталом ПАО «ЛУКОЙЛ»

Состав Комитета

Независимые члены Совета директоров

Р. Маннингс (Председатель Комитета),
В.В. Блажеев, В. Шюссель

¹ Перечень ключевых решений Совета директоров на основании рекомендаций Комитета приведен в разделе «Совет директоров».

КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ

«Прошедший 2020 год был непростым ввиду связанных с пандемией ограничений для проведения совместных мероприятий и перемещения между разными странами. Успешно внедренные ранее технические средства видео-конференц-связи и специализированное программное обеспечение позволили нам эффективно адаптировать процедуры подготовки и проведения заседаний Совета директоров и комитетов к сложившейся ситуации. Были выполнены ранее утвержденные планы работы и обеспечена возможность удаленного очного участия

членов Совета директоров вне зависимости от их местонахождения (в состав Совета директоров Компании входят три представителя иностранных государств).

Прошедший год стал настоящей проверкой на прочность наших корпоративных процедур, качества и слаженности работы команды. Мне приятно осознавать, что мы с честью выдержали этот экзамен.

В отчетном году мы уделяли повышенное внимание вопросам устойчивого развития и климатической

адаптации, активно взаимодействуя в этом направлении с Советом директоров, его комитетами и участвуя в координации подготовки нефинансовой отчетности Группы «ЛУКОЙЛ», а также представляя позицию и интересы Компании на форумах профессионального сообщества. »

Н.И. Подольская

Корпоративный секретарь
ПАО «ЛУКОЙЛ»



**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».

В настоящее время является членом общественной профессиональной Ассоциации «Национальное объединение корпоративных секретарей» (НОКС) и руководителем Рабочей группы по устойчивому развитию и ESG НОКС

Корпоративный секретарь функционально подчинен Совету директоров, 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 сформирован Аппарат Корпоративного секретаря.

В функции Корпоративного секретаря входит обеспечение работы Совета директоров и его комитетов, в том числе предварительная проработка вопросов, подлежащих обсуждению, организация экспертизы проектов решений, обеспечение надлежащего соблюдения процедур проведения заседаний, оказание членам Совета директоров содействия в получении необходимой информации. 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».

С 2016 года Корпоративным секретарем ПАО «ЛУКОЙЛ» является Н.И. Подольская.

Являясь членом РГУР, в 2020 году Корпоративный секретарь принимала активное участие в координации ее деятельности и подготовке материалов к заседаниям, формировании годового плана работы РГУР, инициировании мероприятий по повышению качества управления вопросами устойчивого развития с привлечением экспертного и консультационного сообщества,

подготовке и организации обучающих тренингов и курсов для членов РГУР, заинтересованных работников ПАО «ЛУКОЙЛ» и дочерних обществ.

ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА

Корпоративный секретарь
ПАО «ЛУКОЙЛ»

Н.И. Подольская стала победителем в номинации «Директор по корпоративному управлению / корпоративный секретарь – 2020» XV Национальной премии «Директор года», организованной Ассоциацией профессиональных директоров (АНД) и Российским союзом промышленников и предпринимателей в партнерстве с PwC, ПАО Сбербанк и ПАО Московская Биржа.



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.

С 1993 года Президентом ПАО «ЛУКОЙЛ» является В.Ю. Алекперов, срок полномочий которого истекает 24 июня 2021 года. В 2021 году Совет директоров принял решение о включении В.Ю. Алекперова в список кандидатов по выборам на должность

Президента ПАО «ЛУКОЙЛ» для голосования на годовом Общем собрании акционеров 2021 года.

Основные условия договора с Президентом предварительно рассматриваются Комитетом по кадрам и вознаграждениям Совета директоров и окончательно устанавливаются Советом директоров.

К компетенции Президента относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Компании, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания

акционеров или Совета директоров: представление интересов Компании, совершение сделок от имени Компании, подписание финансовых документов, утверждение штатов и заключение трудовых договоров, утверждение структуры Компании, утверждение внутренних документов, регулирующих вопросы текущей деятельности Компании, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено к компетенции Правления Компании, организация работы Правления, а также 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».

В компетенцию Правления входят выработка и реализация текущей хозяйственной политики Компании, разработка, утверждение планов деятельности, бюджета и инвестиционной программы Компании и контроль за их выполнением, принятие решений о создании Компанией других юридических лиц, ряд полномочий, связанных с разработкой и реализацией общей стратегии развития дочерних обществ Компании, а также иные полномочия в соответствии с Уставом Компании.

Правление Компании ежегодно формируется Советом директоров на основании предложений Президента.

В июле 2020 года численный состав Правления был утвержден в количестве 14 членов, что соответствует численному составу на конец 2019 года. Заседания Правления созываются по мере необходимости. Все заседания проходят в форме совместного присутствия. Посещаемость заседаний в ПАО «ЛУКОЙЛ» традиционно находится на высоком уровне и в 2020 году составила 91,7%.

В 2020 году состоялось 32 заседания Правления, на которых было рассмотрено 111 вопросов. Решения принимались по следующим основным 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 организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- утверждение принципов управления бизнес-процессами;

- рассмотрение вопросов, связанных с промышленной безопасностью, охраной труда и социальной политикой;
- утверждение локальных нормативных актов Компании, обеспечивающих основные направления деятельности Компании.

Число заседаний Правления



Количество рассмотренных вопросов



Состав Правления на 31 декабря 2020 года

	Срок пребывания в составе Правления, полных лет	Доля в уставном капитале ПАО «ЛУКОЙЛ», %
В.Ю. Алекперов	27	3,12 (28,33 ¹)
В.А. Верхов	1	0,004
В.Н. Воробьев	10	0,03
Д.В. Долгов	2	0,05
П.В. Жданов	Избран в состав Правления 14.07.2020	0,03
И.Э. Мандрик	3	0,02
И.А. Масляев	27	0,04
А.К. Матыцын	23	0,39
А.А. Москаленко	17	0,02
О.Д. Пашаев	4	0,01
Д.В. Рогачев	5	0,01
Г.С. Федотов	10	0,02
Е.Л. Хавкин	17	0,01
А.А. Шамсуаров	7	0,01

Срок пребывания в составе Правления на 31 декабря 2020 года, полных лет



Компания не располагает сведениями о займах (кредитах), выданных организациями Группы «ЛУКОЙЛ» членам Правления.

¹ По состоянию на 31 декабря 2020 года В.Ю. Алекперов прямо владел 3,117% акций ПАО «ЛУКОЙЛ» и являлся обладателем бенефициарного экономического интереса (beneficiary) (включая через семейные трасты и паевые инвестиционные фонды) в отношении 25,210% акций ПАО «ЛУКОЙЛ».

ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ ПРАВЛЕНИЯ

В течение 2020 года в составе Правления ПАО «ЛУКОЙЛ» произошли следующие изменения.

В новый состав Правления, утвержденный Советом директоров 14 июля 2020 года (решение Совета директоров от 14 июля 2020 года, протокол № 12), не вошел Р.У. Маганов, избранный 23 июня 2020 года Председателем Совета директоров, и был включен П.В. Жданов, Вице-президент по финансам.

В 2020 году произошли следующие изменения в должностях членов Правления ПАО «ЛУКОЙЛ»:

- С марта 2020 года Р.У. Маганов освобожден от занимаемой должности Первого исполнительного вице-президента ПАО «ЛУКОЙЛ», с июня 2020 года В.Н. Воробьев назначен на должность Первого исполнительного вице-президента (ранее занимал должность Первого вице-президента).
- С марта 2020 года Д.В. Рогачев назначен на должность Старшего вице-президента по добыче нефти

и газа за рубежом (ранее занимал должность Вице-президента по закупкам). С августа 2020 года он назначен на должность Старшего вице-президента по геологоразведке и добыче нефти и газа за рубежом.

- С марта 2020 года А.А. Шамсуаров назначен Старшим вице-президентом по добыче нефти и газа в России (ранее занимал должность Старшего вице-президента по добыче нефти и газа). С июня 2020 года он назначен на должность Первого вице-президента.

ЛУЧШИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ

Президент ПАО «ЛУКОЙЛ» Вагит Алекперов и ряд руководителей Компании вошли в топ-1 000 ежегодного рейтинга российских менеджеров ИД «Коммерсант» и Ассоциации менеджеров России.

Президент ПАО «ЛУКОЙЛ» Вагит Алекперов включен в список бизнес-лидеров страны.

Первый вице-президент Александр Матыцын включен в список 100 лучших российских финансовых директоров.

Вице-президент – руководитель Аппарата ПАО «ЛУКОЙЛ» Евгений Хавкин включен в рейтинг «50 лучших директоров по корпоративному управлению».

БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ



Алекперов Вагит Юсуфович

Президент

Председатель Правления

Исполнительный член Совета директоров



Верхов Вячеслав Анатольевич

Член Правления

Главный бухгалтер



Воробьев Вадим Николаевич

Член Правления

Первый исполнительный вице-президент

В составе Правления – с 1993 года.

Более подробная информация представлена в разделе «Биографии членов Совета директоров».

Родился в 1972 году.

В 1994 году окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова. Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени.

2000–2004 годы – главный специалист, заместитель начальника отдела, начальник Отдела трансформации отчетности Управления международной и сводной отчетности; Начальник Управления методологии автоматизации бухгалтерского и налогового учета Бухгалтерии ОАО «ЛУКОЙЛ».

2004–2012 годы – заместитель Главного бухгалтера ОАО «ЛУКОЙЛ».

2012–2018 годы – начальник Департамента методологии бухгалтерского учета ПАО «ЛУКОЙЛ».

С 2018 года – Главный бухгалтер ПАО «ЛУКОЙЛ».

В составе Правления – с июля 2019 года.

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 тремя медалями, в том числе медалями ордена «За заслуги перед Отечеством» I и II степеней, 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».

2018–2020 годы – Первый вице-президент ПАО «ЛУКОЙЛ».

С 2020 года – Первый исполнительный вице-президент.

В составе Правления – с 2010 года.



Долгов Денис Викторович

Член Правления

Вице-президент по энергетике



Жданов Павел Владимирович

Член Правления

Вице-президент по финансам



Мандрик Илья Эммануилович

Член Правления

Вице-президент по геологоразведке и разработке

Родился в 1974 году.

В 1996 и 2004 годах окончил Тюменский государственный нефте-газовый университет. Кандидат технических наук. Почетный энергетик. Награжден двумя медалями, в том числе медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, орденом Дружбы. Заслуженный работник Компании.

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».

2012 – март 2021 года – Вице-президент по энергетике ПАО «ЛУКОЙЛ».

В составе Правления – с 2018 по март 2021 года.¹

Родился в 1973 году.

В 1995 году окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова. В 2000 году окончил бизнес-школу INSEAD.

1994–2002 годы – ведущий эксперт, главный эксперт Deloitte и Morgan Stanley.

2002–2018 годы – начальник Отдела финансирования проектов, слияний и поглощений, начальник Управления эффективности имущественного комплекса, начальник Департамента приобретений и реализации активов, руководитель Дирекции по работе с рынками капитала, приобретению и реализации активов ПАО «ЛУКОЙЛ».

2018–2019 годы – Вице-президент по корпоративному развитию и работе с инвесторами ПАО «ЛУКОЙЛ».

С 2020 года – Вице-президент по финансам ПАО «ЛУКОЙЛ».

В составе Правления – с 2020 года.

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 четырьмя 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 по геологоразведке, 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».

В составе Правления – с 2017 года.

¹ Полномочия члена Правления Д.В. Долгова досрочно прекращены решением Совета директоров от 5 марта 2021 года (протокол № 3).



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, орденом Почета. Заслуженный работник Компании.

1992–1993 годы – начальник юридического отдела нефтяного концерна «Лангепасурайкогалымнефть».

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».

В составе Правления – с 1993 года.



Матыцын Александр Кузьмич

Член Правления

Первый вице-президент (экономика и финансы)

Родился в 1961 году.

В 1984 году окончил Московский государственный университет 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, двумя орденами, в том числе 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».

В составе Правления – с 1997 года.



Москаленко Анатолий Алексеевич

Член Правления

Вице-президент по управлению персоналом и социальной политике

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 20 медалями, Почетной грамотой Президента Российской Федерации. 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».

2017–2019 годы – Вице-президент по управлению персоналом и организационному развитию ПАО «ЛУКОЙЛ».

С 2019 года – Вице-президент по управлению персоналом и социальной политике ПАО «ЛУКОЙЛ».

В составе Правления – с 2003 года.



Пашаев Олег Давидович

Член Правления

Старший вице-президент по поставкам и продажам



Рогачев Денис Владимирович

Член Правления

Старший вице-президент по геологоразведке и добыче нефти и газа за рубежом



Федотов Геннадий Станиславович

Член Правления

Вице-президент по экономике и планированию

Родился в 1967 году.

В 1989 году окончил Высшее военно-морское училище им. М.В. Фрунзе. Награжден орденом Почета и тремя медалями, в том числе медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени. Заслуженный работник Компании.

1984–1993 годы – служил в Вооруженных силах России.

1993–1997 годы – работал в АОТ «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».

В составе Правления – с 2016 года.

Родился в 1977 году.

В 2000 году окончил Российский государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина. Почетный нефтяник. Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени.

2000–2003 годы – работал в Главном управлении геологии и разведки ОАО «ЛУКОЙЛ» и в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

2003–2009 годы – работал в компаниях «Шлюмберге 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».

2013–2020 годы – Вице-президент по закупкам ПАО «ЛУКОЙЛ».

С марта 2020 года – Старший вице-президент по добыче нефти и газа за рубежом ПАО «ЛУКОЙЛ».

С августа 2020 года – Старший вице-президент по геологоразведке и добыче нефти и газа за рубежом ПАО «ЛУКОЙЛ».

В составе Правления – с 2015 года.

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 планирования и инвестиций, 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».

В составе Правления – с 2010 года.



Хавкин Евгений Леонидович

Член Правления

Вице-президент – руководитель
Аппарата ПАО «ЛУКОЙЛ»



Шамсуаров Азат Ангамович

Член Правления

Первый вице-президент

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. Почетный нефтяник. Награжден тремя медалями, в том числе медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, 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».

С 2012 года – Вице-президент – руководитель Аппарата ПАО «ЛУКОЙЛ».

В составе Правления – с 2003 года.

Родился в 1963 году.

В 1986 году окончил Уфимский нефтяной институт. Кандидат технических наук. Почетный работник топливно-энергетического комплекса. 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».

2013–2020 годы – Старший вице-президент по добыче нефти и газа ПАО «ЛУКОЙЛ».

Март 2020 – июнь 2020 года – Старший вице-президент по добыче нефти и газа в России ПАО «ЛУКОЙЛ».

С июня 2020 года – Первый вице-президент ПАО «ЛУКОЙЛ»

В составе Правления – с 2013 года.

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.

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.

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.

Компания также компенсирует расходы, понесенные членами Совета директоров в связи с исполнением ими своих функций, в том числе расходы,

связанные с проездом, использованием теле-конференц-связи, привлечением консультантов и экспертов для получения соответствующих заключений по вопросам деятельности Совета директоров, в совокупности не превышающие сумму средств, запланированных на эти цели в бюджете Компании.

Структура вознаграждения членов Совета директоров

Вид вознаграждения	Размер, установленный решением годового Общего собрания акционеров от 23.06.2020 на 2020/2021 корпоративный год, тыс. руб.
За исполнение обязанностей члена Совета директоров	7 250
За исполнение функций Председателя Совета директоров	5 600
За исполнение функций члена комитета Совета директоров	1 150
За исполнение функций Председателя комитета Совета директоров	1 150
За каждое очное участие в заседании Совета директоров или комитета Совета директоров с осуществлением трансконтинентального перелета	400
За каждое участие в конференции и ином мероприятии, осуществляемое по письменным поручениям Председателя Совета директоров	200

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. По состоянию на конец отчетного года три члена Совета директоров являлись руководящими работниками Компании (Президент В.Ю. Алекперов, который является также Председателем Правления Компании, Вице-президент по стратегическому развитию Л.А. Федун

и Вице-президент Н.М. Николаев). До 31 марта 2020 года член Совета директоров Р.У. Маганов занимал пост Первого исполнительного вице-президента, он также являлся членом Правления до 14 июля 2020 года.



Подробнее читайте в Политике по вознаграждению и возмещению расходов (компенсациям) членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» на сайте Компании.



Выплаты членам Совета директоров, тыс. руб.

	2018	2019	2020
Выплаты членам Совета директоров, всего	816 787	208 784	190 495
Вознаграждение членам Совета директоров	100 375	103 075	100 675
Компенсация расходов	34 119	26 478	3 331
Выплаты членам Совета директоров Компании, являющимся работниками Компании, но не входящим в состав Правления Компании	682 293	79 231	86 489
в том числе заработная плата	35 968	33 925	31 768
премии	607 372	30 372	35 709
прочие выплаты	38 953	14 934	19 012

Для Президента ПАО «ЛУКОЙЛ» В.Ю. Алекперова, одновременно входящего в состав Правления, в данную таблицу включается только вознаграждение, связанное с осуществлением им функций члена Совета директоров, а вознаграждение за исполнение обязанностей члена Правления и иные выплаты, полученные от Компании, отражены в таблице «Выплаты членам Правления ПАО «ЛУКОЙЛ». Для Председателя Совета директоров Р.У. Маганова, являвшегося Первым исполнительным вице-президентом до 31 марта 2020 года и входившего в состав Правления до 14 июля 2020 года, в данную таблицу включается только вознаграждение, связанное с осуществлением им функций члена Совета директоров, а также часть премиальных и прочих выплат, полученных им как руководящим работником Компании после его выхода из состава Правления. Остальное вознаграждение за исполнение обязанностей члена Правления и иные выплаты, полученные от Компании, отражены в таблице «Выплаты членам Правления ПАО «ЛУКОЙЛ». Существенное снижение выплат членам Совета директоров, являющимся работниками Компании, но не входящим в состав Правления, в 2019–2020 годах по сравнению с 2018 годом связано с осуществлением итоговых премиальных выплат в 2018 году в соответствии с Положением о долгосрочном стимулировании работников ПАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерних обществ в 2013–2017 годах.

СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ¹

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 – баланс 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 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.

Показатели деятельности для годового премирования топ-менеджеров

Группа показателей	Показатели	Удельный вес группы показателей, %
Корпоративные	- Чистая прибыль Группы «ЛУКОЙЛ». - Свободный денежный поток Группы «ЛУКОЙЛ». - Объем добычи углеводородов. - Обеспечение требуемого уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в организациях Группы «ЛУКОЙЛ».	От 50 до 100
Индивидуальные	Определяются персонально для каждого топ-менеджера в соответствии с целями и задачами, стоящими перед его бизнес-направлением	До 50

В качестве корпоративных показателей используются ключевые показатели деятельности (КПД) из Свода ключевых показателей деятельности, утвержденного Правлением ПАО «ЛУКОЙЛ».

 Подробнее читайте в разделах «Ключевые показатели» и «Система оценки деятельности» на **с. 30, 118**

¹ 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.

Соотношение корпоративной и индивидуальной частей определяется в зависимости от функционального направления, возглавляемого руководящим работником. Годовые премиальные выплаты Президенту ПАО «ЛУКОЙЛ» основываются на корпоративных показателях. Удельный вес корпоративной и индивидуальной части, плановые размеры годовых премиальных выплат относительно годовой заработной платы зафиксированы в Положении о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ». Для целей стимулирования специально выделяются приоритетные показатели, 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.

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 зафиксированы в Положении о программе долгосрочной мотивации ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ» в 2018–2022 годах и ориентированы на формирование заинтересованности в долгосрочных результатах работы Компании, повышении инвестиционной привлекательности и создании акционерной стоимости. 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:

- заработная плата по основной работе;

- годовые премиальные выплаты по результатам работы за год и иные премиальные выплаты;
- дополнительные выплаты социального характера.

Члены Правления также являются участниками программы долгосрочной мотивации ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ». В 2020 году в рамках программы ими было приобретено в совокупности 385 тыс. акций.

Выплаты членам Правления ПАО «ЛУКОЙЛ», тыс. руб.

	2018	2019	2020
Выплаты членам Правления, всего	5 502 415	1 684 611	1 544 080
Вознаграждение членам Правления	54 744	56 534	62 854
Заработная плата	440 644	474 853	578 590
Премии (годовые и иные премиальные выплаты)	4 618 592	538 092	503 598
Прочие выплаты	388 434	615 132	399 038

Включая в том числе суммы выплат Президенту ПАО «ЛУКОЙЛ».

Существенное снижение выплаты премий в 2019–2020 годах по сравнению с 2018 годом связано с осуществлением итоговых премиальных выплат в 2018 году в соответствии с Положением 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.

СИСТЕМА ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В Компании функционирует корпоративная система оценки деятельности, основу которой составляют КПД, характеризующие факторы успеха Группы и определяющие уровень достижения стратегических целей.

Свод КПД содержит около 60 уникальных показателей, которые применяются к бизнес-сегментам, бизнес-секторам и бюджетным единицам в зависимости от специфики их деятельности. Общее количество КПД, применяемых по Группе «ЛУКОЙЛ», составляет около 400. Перечень

и порядок расчета закреплены в Своде КПД, который утверждается Правлением ПАО «ЛУКОЙЛ» и пересматривается с периодичностью один раз в два года. Состав КПД может также уточняться и актуализироваться по мере необходимости (но не реже одного раза в два года) с учетом пересмотра стратегических задач и планов Компании, изменения портфеля активов и внешних условий деятельности.



Перечень основных КПД представлен на с. 30-31

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».

КПД В ПРОЦЕССЕ ПЛАНИРОВАНИЯ

Применение КПД позволяет обеспечить взаимосвязь между целями и задачами на разных временных горизонтах планирования: долгосрочное – 10 лет, среднесрочное – 1–3 года и краткосрочное – менее года. 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 конечной формализации целей и задач в виде контрольных показателей, относительно которых в дальнейшем производится оценка эффективности деятельности.

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ЧЕРЕЗ КПД

КПД являются важнейшим инструментом управления эффективностью деятельности как Группы «ЛУКОЙЛ» в целом, так и ее отдельных активов.

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 квартал и 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».

КПД В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ

КПД в Свод КПД, применяются в системе мотивации посредством привязки вознаграждения к результатам достижения плановых значений показателей.

При этом для применения в системе мотивации из Свода КПД выбирается ограниченный сбалансированный

набор показателей, непосредственно входящих в зону ответственности оцениваемого.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Действующая в Компании система управления рисками и внутреннего контроля (СУРiBK) является неотъемлемой частью системы корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ».

Целью организации и функционирования СУРiBK 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».

Организация и функционирование СУРiBK Компании осуществляются с соблюдением следующих ключевых принципов

- | | |
|---|---|
| • Интегрированность с системой корпоративного управления и бизнес-процессами Группы | • Ответственность работников за результаты управления рисками и внутренний контроль |
| • Ориентированность на риски | • Достаточность действий для достижения целей |
| • Непрерывность действия | • Экономическая целесообразность |
| • Комплексность охвата всей деятельности Группы | • Разделение полномочий, обязанностей и ответственности |
| • Адаптивность за счет самосовершенствования и развития | • Формализация процессов |
| • Методологическое единство | • Информативность |

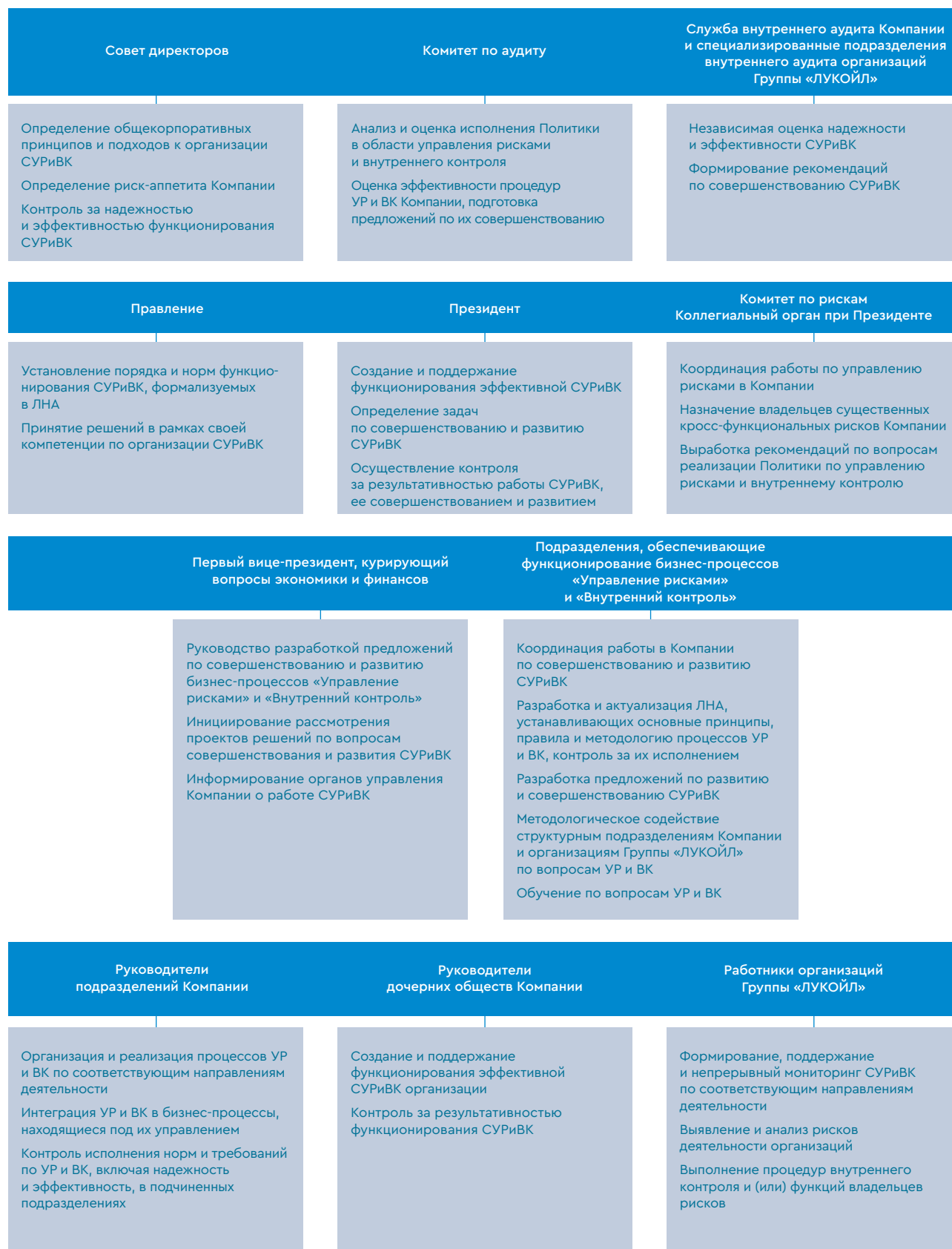
Процессы управления рисками и внутреннего контроля представляют собой взаимосвязанные непрерывные процессы, осуществляемые органами управления и работниками в ходе выполнения закрепленных за ними задач.



Подробнее читайте в Политике ПАО «ЛУКОЙЛ» по управлению рисками и внутреннему контролю» на сайте Компании



Ключевые субъекты СУРиВК в Группе «ЛУКОЙЛ»



УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Компания постоянно совершенствует систему риск-менеджмента, что позволяет своевременно реагировать на возникающие изменения (как внешние, так и внутренние), сохранять результативность и повышать эффективность деятельности в условиях риска и неопределенности.

В 2020 году осуществлялась работа:

- по выявлению и оценке новых рисков, формированию единой базы данных по рискам и использованию данной информации для поддержки принятия ключевых решений;
- рассмотрению и подготовке материалов по крупным и приоритетным проектам с выработкой рекомендаций и предложений по повышению доходности и снижению рисков;
- актуализации и разработке локальных нормативных актов Компании по управлению рисками.

В числе приоритетных направлений развития и совершенствования системы управления рисками решаются следующие задачи:

- совершенствование нормативно-методической базы с учетом изменения требований российского законодательства и тенденций в лучших мировых практиках;
- интеграция процесса управления рисками по ключевым направлениям: формирование стратегии развития, инвестиционное планирование, формирование

бюджетов, а также управление рисками на уровне операционной и финансовой деятельности;

- повышение качества информации о рисках за счет унификации, типизации и разработки рекомендаций по описанию типовых рисков;
- повышение эффективности информационного обмена.

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 деятельности и системы корпоративного управления 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 определены группы наиболее существенных рисков, воздействующих

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. При этом 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 решения вопросов по совершенствованию системы управления рисками и повышения эффективности процессов управления рисками в Компании создан Комитет по рискам – коллегиальный орган при Президенте Компании по работе с рисками.



Подробнее об описании рисков читайте в Приложении 2. «Риски».

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

В 2020 году в Компании проводились мероприятия по совершенствованию системы внутреннего контроля в Группе «ЛУКОЙЛ» в соответствии со стандартами и требованиями Положения по внутреннему контролю в ПАО «ЛУКОЙЛ». Данные мероприятия направлены на рост эффективности использования имеющихся активов и снижение необоснованных потерь за счет повышения эффективности внутреннего контроля и включают:

- внедрение в деятельность Группы «ЛУКОЙЛ» единых стандартов и требований по организации системы внутреннего контроля (СВК);
- оперативное устранение недостатков СВК, выявляемых в процессе мониторинга;
- поддержание в актуальном состоянии структуры внутреннего контроля, которая должна соответствовать фактическим бизнес-процессам;
- выполнение требований ФНС России к организации СВК в организациях Группы «ЛУКОЙЛ», вступивших и готовящихся к вступлению в налоговый мониторинг.

В 2020 году в Компании утверждена Типовая организационная структура подразделения по вопросам обеспечения организации и функционирования системы внутреннего контроля российских организаций

Группы «ЛУКОЙЛ» и Основные функции подразделения. В рамках анализа регулярной отчетности по внутреннему контролю в 2020 году был проведен мониторинг соблюдения стандартов, норм и требований по организации и функционированию СВК в организациях Группы «ЛУКОЙЛ». Информация о текущем состоянии СВК была представлена Комитету по аудиту Совета директоров Компании с последующим представлением Совету директоров Компании.

Служба внутреннего аудита Компании подтвердила эффективность функционирования СВК в организациях Группы «ЛУКОЙЛ».

В соответствии с утвержденными планами развития и совершенствования внутреннего контроля в отчетном году была продолжена работа по приведению компонентов внутреннего контроля организаций Группы в соответствие со стандартами и требованиями Положения по внутреннему контролю в ПАО «ЛУКОЙЛ». Информация о выявленных нарушениях и недостатках на отдельных объектах управления, включающая разработанные мероприятия по реагированию на соответствующие нарушения и недостатки, проходила экспертизу на предмет оценки действенности, эффективности и достаточности таких

мероприятий и возможности их распространения на аналогичные объекты управления в Группе «ЛУКОЙЛ» в превентивных целях.

В целях повышения эффективности мероприятий по совершенствованию СВК для работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ», выполняющих процедуры внутреннего контроля, в корпоративную Систему дистанционного обучения включен соответствующий обучающий курс. На 2021 год запланирована разработка ряда тематических курсов.

С целью повышения эффективности корпоративной системы управления Группой «ЛУКОЙЛ» посредством цифровизации бизнес-процесса «Внутренний контроль» и обеспечения всех участников СВК актуальной качественной информацией и эффективными коммуникациями в области внутреннего контроля в отчетном году разрабатывались и тестировались ИТ-решения.

Совет директоров 18 мая 2020 года рассмотрел вопрос «О функционировании и совершенствовании системы управления рисками и внутреннего контроля Компании». Было принято решение одобрить представленные результаты работ и предложения по развитию системы управления рисками и внутреннего контроля Компании.

ВСТУПЛЕНИЕ КОМПАНИИ В РЕЖИМ НАЛОГОВОГО МОНИТОРИНГА

Обязательным условием перевода на режим налогового мониторинга является наличие у налогоплательщика эффективной СВК, соответствующей Требованиям ФНС России к организации и функционированию всех компонентов СВК.

В 2017–2020 годах были успешно реализованы проекты по подготовке и вступлению в налоговый мониторинг ПАО «ЛУКОЙЛ» и 13 ключевых организаций Группы «ЛУКОЙЛ». Продолжалась планомерная работа по подготовке еще 14 организаций Группы к вступлению в налоговый мониторинг.

ПРОЦЕДУРЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Компания уделяет большое внимание обеспечению достоверности финансовой информации. Для этого применяются следующие основные процедуры и методы.

- **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. Российские общества готовят отчетность по РСБУ самостоятельно либо с помощью учетного центра Компании; отчетность российских обществ по МСФО готовится в бухгалтерской службе ПАО «ЛУКОЙЛ». Отчетность по МСФО зарубежных дочерних обществ Компании готовится ими самостоятельно или в европейском учетном центре Компании. За подготовку локальных отчетностей отвечают руководители обществ и главные бухгалтеры или руководители учетных центров. За подготовку консолидированной финансовой отчетности отвечают Президент и Главный бухгалтер Компании.
- **Внутренние аудиторские 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 показателей финансовой отчетности, 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, утверждаемую Президентом ПАО «ЛУКОЙЛ», которая пересматривается не реже одного раза в год. Она обязательна для исполнения всеми организациями Группы «ЛУКОЙЛ», готовящими отчетность по МСФО.

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 МСФО) обеспечивает единые принципы учета и отражения схожих операций, а также сопоставимость результатов организаций, 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.

- **Взаимодействие подразделений.** Подготовка консолидированной финансовой отчетности по МСФО ведется в тесном взаимодействии бухгалтерской службы ПАО «ЛУКОЙЛ» с различными подразделениями как в самой Компании, так и в организациях Группы. Осуществляются регулярный обмен и дополнительная проверка информации.
- **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. В 2020 году в условиях ограничений очных мероприятий в связи с пандемией COVID-19 работники продолжили повышать квалификацию на обучающих мероприятиях в онлайн-формате.

СИСТЕМА МОНИТОРИНГА БЛАГОНАДЕЖНОСТИ КОНТРАГЕНТОВ

С 2020 года в Компании внедряется информационная система управления «Система мониторинга благонадежности контрагентов» (далее – Система).

Целью данной Системы являются обеспечение должного уровня осмотрительности, проверка благонадежности, а также снижение рисков при выборе и взаимодействии с контрагентами организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

В рамки проекта входят 18 российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ» (включая ПАО «ЛУКОЙЛ»), заключающих договоры приобретения товаров, работ и услуг и иные договоры, условия которых предполагают возмездное предоставление организациям Группы объектов гражданских прав, с контрагентами – юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями.

Проверка благонадежности осуществляется в единой базе данных посредством размещения документов и информации контрагентом в Личном кабинете на сайте ПАО «ЛУКОЙЛ», сбора информации из внутрикорпоративных баз данных и внешних источников, формирования справки о контрагенте с расчетом индивидуального индекса благонадежности. Индивидуальный индекс благонадежности определяется на основании выявленных в ходе проверки контрагента риск-индикаторов с учетом присваиваемых им весов.

В рамках развития данной Системы в 2021 году планируются:

- расширение действия проекта на все российские организации Группы «ЛУКОЙЛ», осуществляющие приобретение товаров, работ и услуг у контрагентов – юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;
- расширение возможностей ИСУ СМБК в целях проверки контрагентов на соблюдение требований промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды.

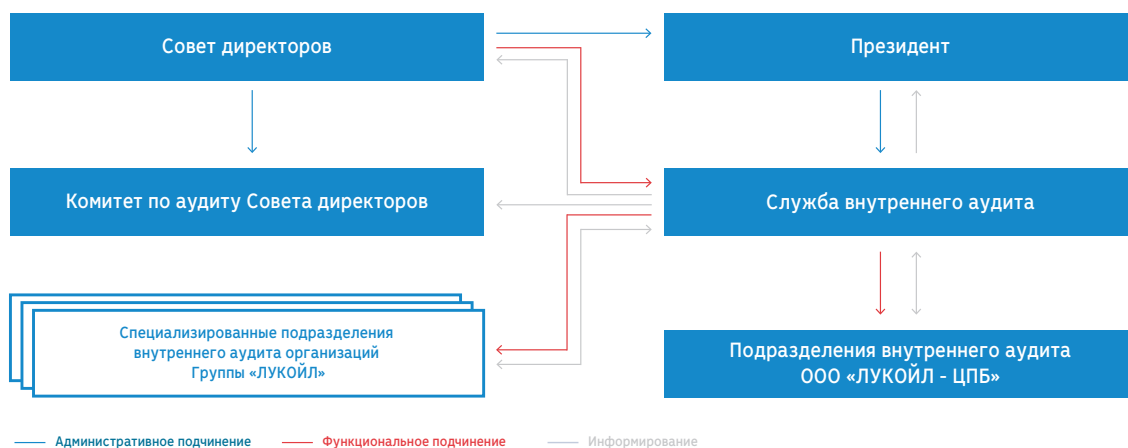
ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Целью системы внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ» является содействие достижению стратегических целей и задач путем применения

систематизированного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности системы управления рисками и внутреннего

контроля, а также корпоративного управления в ходе аудиторских проверок и консультаций.

Структура системы внутреннего аудита Компании



Внутренний аудит

в Группе «ЛУКОЙЛ» осуществляется:

- Службой внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» (СВА), возглавляемой Вице-президентом – руководителем Службы внутреннего аудита (далее также – Руководитель СВА);
- специализированными подразделениями внутреннего аудита организаций Группы «ЛУКОЙЛ» (СПВА).

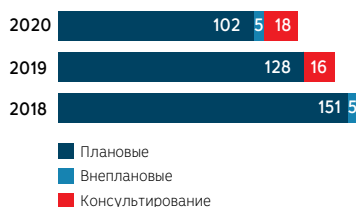
В отчетном году произошли изменения в организации системы внутреннего аудита. В рамках совершенствования системы и структуры управления в Группе «ЛУКОЙЛ» реализованы мероприятия по переходу к сервисной модели: часть функций СВА и СПВА по внутреннему аудиту дочерних обществ передана в Центр поддержки бизнеса (ООО «ЛУКОЙЛ-ЦПБ» – 100%-е дочернее общество Компании). СВА осуществляется проведение внутренних аудиторских проверок и консультаций ПАО «ЛУКОЙЛ», планирование,

методологическое обеспечение и развитие функции внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ». Руководитель СВА непосредственно руководит деятельностью СВА и осуществляет функциональное руководство деятельностью СПВА, а также подразделениями внутреннего аудита Центра поддержки бизнеса Компании. Руководитель СВА подотчетен Совету директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (функциональное подчинение) и Президенту Компании (административное подчинение).

РЕЗУЛЬТАТЫ ОТЧЕТНОГО ГОДА

АУДИТОРСКИЕ ПРОВЕРКИ И КОНСУЛЬТАЦИИ

Проверки и консультации СВА и СПВА



увеличением объема аудита и числа аудируемых направлений. Указанные изменения не только не повлияли на качество и результативность аудитов, но и способствовали росту эффективности внутреннего аудита.

Снижение общего числа проверок и консультаций СВА и СПВА связано с изменениями в организации системы внутреннего аудита, перераспределением функционала между аудиторскими подразделениями, а также изменением подходов к проведению аудитов, в том числе

МОНИТОРИНГ ПО ИТОГАМ ПРОВЕДЕННЫХ АУДИТОРСКИХ ПРОВЕРОК И КОНСУЛЬТАЦИЙ

Подразделениями внутреннего аудита также обеспечивается мониторинг реализации мер по предупреждению и устранению нарушений и недостатков в деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ», выявленных в ходе аудиторских проверок и консультаций. Всего за 2020 год СВА и СПВА провели мониторинг 3 468 поручений/мероприятий, содержащихся в 280 документах.

АВТОМАТИЗАЦИЯ АУДИТОРСКИХ ПРОЦЕДУР

С 2019 года СВА реализуется проект по автоматизации внутреннего аудита. В 2020 году проведена интеграция учетных систем Компании с разработанной информационной системой внутреннего аудита, автоматизированы аудиторские процедуры по направлению «Бухгалтерский, налоговый учет и финансовая деятельность», также проводилась работа по автоматизации процедур по направлению «Сбыт нефтепродуктов».

ИТОГИ НЕЗАВИСИМОЙ ОЦЕНКИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

По результатам независимой внешней оценки внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ», проведенной в 2019 году, выявлены области для улучшения функции внутреннего аудита. В этой связи СВА в 2020 году подготовлены соответствующие изменения в локальные нормативные акты Компании по внутреннему аудиту, утвержден ряд аудиторских методик и процедур, а также проведены проверки бизнес-процессов Компании.

В 2020 году продолжена реализация Программы повышения качества внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ» на период 2017–2021 годов.

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 № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности», Правилами независимости аудиторов и аудиторских организаций, Кодексом профессиональной этики аудиторов и Международным бухгалтеров (включая международные

стандарты независимости) Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров.

В июне 2020 года годовое Общее собрание акционеров утвердило АО «КПМГ» аудитором ПАО «ЛУКОЙЛ». 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. В 2020 году произошла смена партнера аудитора.

Размер оплаты аудиторских услуг АО «КПМГ» за аудит консолидированной финансовой отчетности

Компании за 2020 год, подготовленной в соответствии с требованиями МСФО, составил 246 778 тыс. руб. (без учета НДС), а за проведение аудиторской проверки бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании за 2020 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 менее 30%.

КОНТРОЛЬ ИНСАЙДЕРСКОЙ ИНФОРМАЦИИ

ПАО «ЛУКОЙЛ» как эмитент, ценные бумаги которого обращаются на организованных торгах не только в России, но и в Великобритании, уделяет особое внимание мерам, направленным на противодействие неправомерному использованию инсайдерской информации.

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 Европейского парламента и Совета Европейского союза № 596/2014 от 16 апреля 2014 года «О злоупотреблениях на рынке» (Market Abuse Regulation).

В 2020 году Советом директоров была утверждена новая редакция Положения об инсайдерской информации ПАО «ЛУКОЙЛ», в которой были дополнительно закреплены применимые к Компании требования зарубежного законодательства в области инсайдерской информации.

В соответствии с требованиями Регламента Европейского парламента и Совета Европейского союза «О злоупотреблениях на рынке» особый порядок распространяется на осуществление сделок с ценными бумагами Компании членами Совета директоров и Правления и связанными с ними лицами¹. Члены Совета директоров и Правления оперативно информируются о распространяющихся на них и связанных с ними лиц требованиях 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 Компании планомерно внедряется внутренний контроль в области инсайдерской информации. В 2020 году были утверждены Правила внутреннего контроля ПАО «ЛУКОЙЛ» по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком и назначено ответственное за контроль должностное лицо.

1 Подробнее о совершенных в 2020 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»

¹ Действующая в Компании практика по этому вопросу была закреплена в следующей редакции Положения об инсайдерской информации ПАО «ЛУКОЙЛ», утвержденной решением Совета директоров Компании 5 марта 2021 года (протокол № 3).

ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Информационная безопасность является частью Функциональной программы развития по информационно-техническому обеспечению Группы «ЛУКОЙЛ». Компания рассматривает деятельность по обеспечению информационной безопасности 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.

Сервисы по информационной безопасности предоставляются организациям Группы «ЛУКОЙЛ» внутренним поставщиком ИТ-услуг, сертифицированным на соответствие международному стандарту ISO/IEC 27001, – ООО «ЛУКОЙЛ-Технологии» (100%-е дочернее общество ПАО «ЛУКОЙЛ»).

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.

Все работники Компании при приеме на работу проходят обучение по курсу «Основы информационной безопасности». Предусмотрено повторное прохождение курсов по мере обновления содержания курсов.

В 2020 году вопросы кибербезопасности и статистика по росту угроз рассматривались на заседании Координационного совета по информационно-технологическому обеспечению, Председателем которого является Президент Компании.

В состав Координационного совета входят руководящие работники Компании, включая членов Правления. Заседания координационного совета проводятся не реже одного раза в год.

В 2020 году на фоне пандемии COVID-19 резко выросла потребность в обеспечении удаленного доступа к рабочим местам в связи с переходом значительного числа работников на дистанционный режим работы. В кратчайшие сроки были реализованы проекты по масштабированию и вводу в эксплуатацию универсальной схемы подключения для удаленной работы, обеспечивающей как удобство доступа к данным, так и необходимый уровень безопасности.

На заседаниях Правления в марте – апреле 2020 года три раза заслушивались доклады о текущем статусе информационно-технологического обеспечения в связи с организацией дистанционного режима работы.

Благодаря системному подходу к организации работ по раннему обнаружению и оперативному реагированию на возникающие угрозы информационной безопасности за всю историю Компании не было зафиксировано инцидентов информационной безопасности, приведших к осязаемому материальному или репутационному ущербу.

В 2020 году ПАО «ЛУКОЙЛ» стало лауреатом премии ComNews Awards в номинации «Лучшее решение для удаленной работы географически распределенных специалистов». Премия присуждалась лучшим цифровым проектам и решениям в условиях вынужденной самоизоляции и дистанционной активности в период пандемии.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДОЧЕРНИМИ ОБЩЕСТВАМИ

ПАО «ЛУКОЙЛ» является корпоративным центром Группы «ЛУКОЙЛ», координирующим деятельность ее дочерних обществ.

Модель корпоративного управления дочерних обществ зависит от их организационно-правовой формы и юрисдикции и может включать общее собрание акционеров (участников), совет директоров (наблюдательный совет), единоличный исполнительный орган. В управление дочерними обществами ПАО «ЛУКОЙЛ» вовлечены все уровни органов управления Компании в пределах своих компетенций.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДОЧЕРНИМИ ОБЩЕСТВАМИ

Определение приоритетных направлений развития Группы в целом происходит на уровне Совета директоров.

К компетенции Правления Компании в соответствии с Уставом относятся 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 приобретении и прекращении прав пользования недрами при определенных условиях;
- координацию деятельности дочерних обществ Компании.

В отчетном году Правлением было принято 10 решений в отношении деятельности дочерних обществ Компании и 21 кадровое решение в отношении руководителей 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 повесткам дня таких собраний.

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

Компания 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 предварительно рассматривает вопросы об участии в других организациях

и выносит их на рассмотрение Правления Компании, а также отчитывается перед Правлением Компании о ходе реструктуризации Группы. Вопрос о ходе реструктуризации Группы «ЛУКОЙЛ» был рассмотрен Правлением 22 июня 2020 года (протокол № 16). В 2020 году состоялось 13 заседаний Комиссии по реструктуризации Группы «ЛУКОЙЛ».

В 2020 году Правлением Компании была продолжена работа по утверждению локальных нормативных актов по взаимодействию Компании с дочерними обществами при осуществлении различных бизнес-процессов.

ОДОБРЕНИЕ СУЩЕСТВЕННЫХ СДЕЛОК¹ ДОЧЕРНИХ ОБЩЕСТВ

В целях усиления контроля за осуществлением существенных сделок дочерними обществами в Компании действует Порядок одобрения существенных сделок, совершаемых дочерними обществами ОАО «ЛУКОЙЛ» (далее – Порядок). 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.

Рассмотрено и вынесено на рассмотрение Правления Компании 25 решений об участии организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в других организациях.

 Структура с перечнем основных организаций Группы приведена в разделе «Основные организации Группы» на **с. 134**

¹ 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 свыше 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 свыше 20 млн долл. или получение дочерним обществом займов и кредитов на сумму свыше 20 млн долл., за исключением получения краткосрочных (менее чем на один год) кредитов и займов в процессе обычной хозяйственной деятельности на рыночных условиях.

АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

По состоянию на 31 декабря 2020 года уставный капитал ПАО «ЛУКОЙЛ» состоит из 692 865 762 обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,025 руб. каждая.

Структура акционерного капитала ПАО «ЛУКОЙЛ» на 31 декабря 2020 года, %



¹ Доля акций Компании, в отношении которых члены Совета директоров и члены Правления, включая Президента В.Ю. Алекперова и Вице-президента Л.А. Федуну, являются прямыми и (или) косвенными владельцами и (или) обладателями бенефициарного экономического интереса (beneficiaries). Подробнее читайте в разделах «Состав Совета директоров» и «Состав Правления».

² В том числе 5,4% – CYPROMAN SERVICES LIMITED, оператор Программы долгосрочной мотивации ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ» в 2018–2022 годах.

Список основных держателей акций ПАО «ЛУКОЙЛ», зарегистрированных в реестре акционеров, обновляется на сайте ежемесячно.

С подробной информацией об акционерном капитале и списком основных держателей акций ПАО «ЛУКОЙЛ» вы можете ознакомиться на сайте Компании



ЛУКОЙЛ входит в топ-3 российских компаний по капитализации акций в свободном обращении.

Распределение акций и депозитарных расписок Компании на 31 декабря 2020 года, %



Менеджмент не располагает сведениями о существовании долей владения акциями, превышающих 5%, помимо указанных в разделах «Состав Совета директоров» и «Состав Правления».

ПОГАШЕНИЕ АКЦИЙ

В феврале 2020 года Компания приобрела и погасила 22,1 млн обыкновенных акций на основании решения внеочередного Общего собрания акционеров об уменьшении уставного капитала Компании путем приобретения части размещенных акций в целях сокращения их общего количества. Практически все погашенные

акции были приобретены у LUKOIL SECURITIES LIMITED (21,8 млн шт.), при этом в процессе приобретения всем акционерам Компании была обеспечена равная возможность продать акции на одинаковых условиях. Общее количество размещенных обыкновенных акций в результате сократилось до 692,9 млн шт.

С 2017 года Компания погасила суммарно 158 млн собственных акций и снизила до нуля количество квазиказначейских акций. Доля акций, принадлежащих организациям Группы «ЛУКОЙЛ» и менеджменту, сократилась с 51% в 2017 году до 39% в 2020 году при увеличении доли прочих акционеров с 49 до 61%.

Коды, присвоенные обыкновенным акциям и депозитарным распискам ПАО «ЛУКОЙЛ»

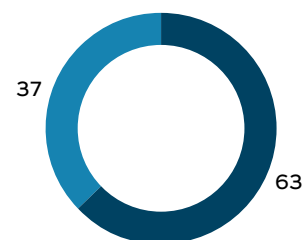
Код	Торговая площадка	Вид	Листинг
LKOH	Московская биржа	Обыкновенные акции	Первый уровень
Обыкновенные акции торгуются на Московской бирже, где проходят основные объемы торгов. Акции ПАО «ЛУКОЙЛ» включены в первый уровень листинга и являются одним из наиболее ликвидных инструментов на российском фондовом рынке.			
LKOD	Лондонская фондовая биржа	Депозитарные расписки	Стандартный
Депозитарные расписки Компании торгуются на Лондонской фондовой бирже. Одна депозитарная расписка ПАО «ЛУКОЙЛ» соответствует одной обыкновенной акции ПАО «ЛУКОЙЛ». Депозитарные расписки Компании – один из наиболее ликвидных инструментов среди расписок компаний-эмитентов из стран Восточной Европы.			
LUK	Франкфуртская фондовая биржа	Депозитарные расписки	
LUKOY	Внебиржевой рынок США	Депозитарные расписки	
Депозитарные расписки Компании торгуются также на Мюнхенской и Штутгартской фондовых биржах			

Список крупнейших институциональных инвесторов в акции и депозитарные расписки на 31 декабря 2020 года, %

Название	Доля от акций в свободном обращении
Vanguard Group Inc	4,7
BlackRock Inc	3,6
FMR LLC	3,0
Harding Loevner LP	2,4
Schroders PLC	2,0
Invesco Ltd	1,5
JPMorgan Chase & Co	1,3
LSV Asset Management	0,9
Government Pension Investment Fund Japan	0,8
UBS AG	0,7

Источник: Bloomberg

Рекомендации аналитиков инвестиционных банков и финансовых компаний по акциям Компании на 31 декабря 2020 года, %



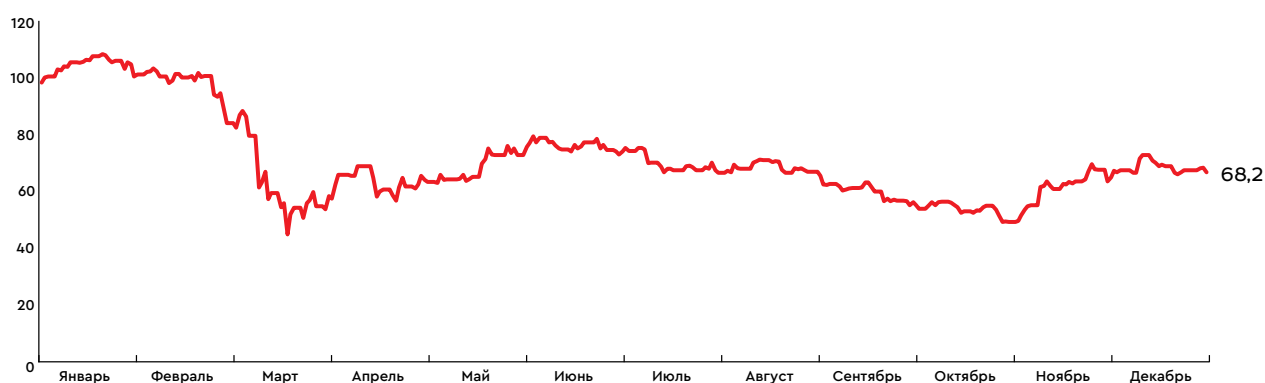
■ Покупать
■ Держать

Включают Bank of America, Citigroup, Credit Suisse, Goldman Sachs, HSBC, JP Morgan, Morgan Stanley, Raiffeisen Bank, Renaissance Capital, UBS, WOOD & Company, АТОН, БКС, ВТБ Капитал, SOVA Capital, Сбербанк CIB.

Индексы, в которые включены акции Компании, %

Индекс	Вес акций и депозитарных расписок Компании в индексе на 31 декабря 2020 года
MSCI Russia	12,5
MOEX Russia	10,6
MSCI Emerging Markets Eastern Europe	9,4
MSCI Emerging Markets EMEA	3,0
FTSE IOB	2,2

Цена депозитарных расписок ПАО «ЛУКОЙЛ» на Лондонской фондовой бирже в 2020 году, долл. за одну депозитарную расписку



Динамика цены депозитарных расписок ПАО «ЛУКОЙЛ» на Лондонской фондовой бирже



Динамика курса акций. Падение мировой экономической активности в результате распространения пандемии COVID-19 привело к снижению большинства фондовых рынков по итогам 2020 года. При этом нефтегазовый сектор стал одним из наиболее пострадавших по причине рекордного падения спроса на углеводороды из-за глобальных ограничений мобильности. За 2020 год цена акций ПАО «ЛУКОЙЛ» на Московской бирже снизилась на 16%, до 5 168 руб. за акцию по состоянию на конец года. На Лондонской фондовой бирже цена депозитарных расписок

ПАО «ЛУКОЙЛ» снизилась на 31%, до 68,2 долл. Ослабление рубля оказало положительное влияние на сравнительную динамику котировок в рублях.

По состоянию на конец 2020 года большинство аналитиков инвестиционных банков и финансовых компаний рекомендовали к покупке акции Компании.

Облигации. В 2020 году, несмотря на сложную конъюнктуру, Компания успешно разместила десятилетние еврооблигации. Объем

выпуска составил 1,5 млрд долл., ставка купона – 3,875%. Рейтинговые агентства Fitch и Standard & Poors присвоили облигациям рейтинги «BBB+» и «BBB» соответственно. В ноябре 2020 года погашен выпуск десятилетних еврооблигаций объемом 1 млрд долл.

Компании присвоены кредитные рейтинги инвестиционной категории от всех трех ведущих международных рейтинговых агентств. В 2020 году кредитные рейтинги Компании не менялись.

Еврооблигации в обращении на 31 декабря 2020 года

Дата размещения/погашения	Срок погашения, лет	Ставка купона, % годовых	Периодичность выплаты купона	Объем выпуска, млн долл.	ISIN: Положение S / Правило 144A
06.05.2020/06.05.2030 ¹	10	3,875	Полугодовая	1 500	XS2159874002/ US54988LAB27
02.11.2016/02.11.2026 ²	10	4,750	Полугодовая	1 000	XS1514045886/ US549876AL44
24.04.2013/24.04.2023 ²	10	4,563	Полугодовая	1 500	XS0919504562/ US549876AH32
07.06.2007/07.06.2022 ²	15	6,656	Полугодовая	500	XS0304274599/ US549876AA88

¹ Еврооблигации выпущены «ЛУКОЙЛ Секьюритиз Б.В.» (100%-е дочернее общество ПАО «ЛУКОЙЛ», зарегистрированное в Нидерландах).

² Еврооблигации выпущены «ЛУКОЙЛ Интернэшнл Файненс Б.В.» (дочернее общество ПАО «ЛУКОЙЛ», находящееся под 100%-м контролем Компании, зарегистрированное в Нидерландах).

ДИВИДЕНДЫ

ЛУКОЙЛ основывает свою дивидендную политику на балансе интересов Компании и ее акционеров.

Ключевыми положениями Дивидендной политики ПАО «ЛУКОЙЛ» являются:

- общая сумма дивидендов по размещенным акциям Компании за вычетом акций, принадлежащих организациям Группы «ЛУКОЙЛ», должна составлять не менее 100% от скорректированного свободного денежного потока Компании;
- скорректированный свободный денежный поток рассчитывается по данным консолидированной финансовой отчетности ПАО «ЛУКОЙЛ», подготовленной в соответствии с МСФО, и определяется как чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности,

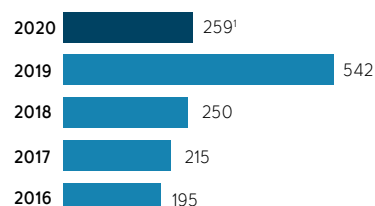
за вычетом капитальных затрат, уплаченных процентов, погашения обязательств по аренде, а также расходов на приобретение акций ПАО «ЛУКОЙЛ»;

- дивиденд на одну обыкновенную акцию округляется до цифры, кратной одному российскому рублю;
- дивиденды выплачиваются дважды в год (при условии принятия соответствующего решения Общим собранием акционеров), при этом размер промежуточного дивиденда рассчитывается по данным консолидированной финансовой отчетности за шесть месяцев.

Совет директоров рекомендовал годовому Общему собранию акционеров принять решение о выплате дивидендов по результатам 2020 года в размере 213 руб.

на одну обыкновенную акцию (не включающие промежуточные дивиденды, выплаченные по результатам девяти месяцев 2020 года в размере 46 руб. на одну обыкновенную акцию). С учетом ранее выплаченных промежуточных дивидендов суммарный рекомендованный размер дивидендов за 2020 год составляет 259 рублей¹ на одну обыкновенную акцию.

Дивиденд на акцию, руб./акцию



Отчет о начисленных и выплаченных дивидендах

	2018			2019			2020		
	По результатам девяти месяцев 2018 года	По результатам 2018 года	Всего	По результатам девяти месяцев 2019 года	По результатам 2019 года	Всего	По результатам девяти месяцев 2020 года	По результатам 2020 года	Всего
Размер дивиденда на акцию, руб.	95	155	250	192	350	542	46	213 ¹	259 ²
Дивиденды начисленные, млн руб.	71 250	116 250	187 500	137 280	242 503	379 783	31 872		
Орган управления, принявший 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 Общего собрания акционеров, на котором принято решение о выплате дивидендов, и номер протокола	03.12.2018, протокол № 3 от 05.12.2018	20.06.2019, протокол № 1 от 25.06.2019		03.12.2019, протокол № 2 от 05.12.2019	23.06.2020, протокол № 1 от 23.06.2020		03.12.2020, протокол № 2 от 04.12.2020		
Срок, отведенный для выплаты объявленных дивидендов	Не позднее 11.01.2019 / не позднее 01.02.2019 ³	Не позднее 19.07.2019 / не позднее 09.08.2019 ³		Не позднее 10.01.2020 / не позднее 31.01.2020 ³	Не позднее 22.07.2020 / не позднее 12.08.2020 ³		Не позднее 31.12.2020 / не позднее 29.01.2021 ³		
Отношение невыплаченных дивидендов к начисленным, % ⁴	0,060167	0,105070	0,083808	0,059874	0,061161	0,060695	0,058229		

Сумма начисленных дивидендов рассчитывается как произведение общего количества акций ПАО «ЛУКОЙЛ» и размера дивиденда на акцию.

Более подробную информацию смотрите в Справочнике аналитика в разделе «Акционерный капитал, котировки акций и дивиденды» на сайте Компании



¹ Рекомендованный Советом директоров итоговый дивиденд по результатам 2020 года.

² Суммарный дивиденд за 2020 год, включающий промежуточный дивиденд 46 руб. на акцию и рекомендованный Советом директоров итоговый дивиденд 213 руб. на акцию.

³ 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.

⁴ Дивиденды не были выплачены акционерам, не предоставившим данные для перечисления дивидендов в соответствии со ст. 42 Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

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, 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.

Особое внимание уделяется раскрытию информации по вопросам устойчивого развития на фоне возрастающего внимания заинтересованных сторон и развития международных практик. Уже более 15 лет Компания публикует отчет об устойчивом развитии в соответствии с международными стандартами GRI, который содержит детальную информацию о социальной деятельности, системах управления, воздействии на общество и окружающую среду.

Для повышения уровня открытости проводятся ежеквартальные трансляции 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, акционеров и институциональных инвесторов, экологические организации и т. д.

Переход на дистанционный формат общения в 2020 году в связи с пандемией COVID-19 позволил увеличить частоту взаимодействия с заинтересованными сторонами. Представители Компании приняли участие в 16 инвестиционных конференциях, было проведено более 250 встреч с инвесторами, подготовлено и направлено более 1 тыс. ответов на запросы акционеров.

Особое внимание в 2020 году было уделено раскрытию информации, связанному с аспектами устойчивого развития, ввиду усиления запроса со стороны инвестиционного сообщества и прочих заинтересованных сторон. Так, была раскрыта дополнительная информация по основным аспектам устойчивого развития, в том числе по вопросам, связанным с изменением климата.



Подробнее читайте в разделе «Устойчивое развитие» на **с. 62**

Финансовый календарь на 2021 год

Объявление финансовых результатов	
За полный 2020 год	10 марта
За первый квартал 2021 года	Май
За второй квартал 2021 года	Август
За третий квартал 2021 года	Ноябрь
Дивиденды по результатам 2020 года	
Рекомендация Совета директоров	21 апреля
Дата, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов	5 июля
Промежуточные дивиденды по результатам девяти месяцев 2021 года	
Рекомендация Совета директоров	Октябрь
Дата, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов	Декабрь
Общее собрание акционеров	
Годовое Общее собрание акционеров	24 июня
Внеочередное Общее собрание акционеров	Декабрь
Публикация ежегодных информационных продуктов	
Годовой отчет	Май
Справочник аналитика	Май
Отчет об устойчивом развитии	Июнь

ОСНОВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ С УЧАСТИЕМ КОМПАНИИ И/ИЛИ ИНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ГРУППЫ

ГЕОЛОГОРАЗВЕДКА И ДОБЫЧА

ПЕРЕРАБОТКА, ТОРГОВЛЯ И СБЫТ

РОССИЯ

Западная Сибирь

ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»
ООО «РИТЭК»
(ТПП «РИТЭКБелоярскнефть»)
ООО «ЛУКОЙЛ-АИК»
ООО «ТУРСУНТ»

Тимано-Печора

ООО «ЛУКОЙЛ-Коми»
ООО «Башнефть-Полюс» (25,1%)
Предуралье
ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»
ООО «УралОйл»
ООО «ПермТОТИнефть» (50%)

Поволжье

ООО «ЛУКОЙЛ-Нижеволжскнефть»
ООО «РИТЭК»
(ТПП «Волгограднефтегаз»,
ТПП «РИТЭК-Самара-Нафта»)
ООО СП «Волгодеминойл» (50%)

Прочее

ООО «ЛУКОЙЛ-Калининградморнефть»
ООО «РИТЭК» (ТПП «ТатРИТЭКнефть»)
ООО НК «Приазовнефть» (49%)

КАЗАХСТАН

LUKOIL Overseas Karachaganak B.V.
LUKARCO B.V.
ТОО «ЛУКОЙЛ Казахстан Апстрим»

УЗБЕКИСТАН

LUKOIL Overseas Uzbekistan Ltd.
ООО «ЛУКОЙЛ Узбекистан
Оперейтинг Компани»
SOYUZNEFTEGAZ VOSTOK LIMITED

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.

РЕСПУБЛИКА КОНГО

LUKOIL UPSTREAM CONGO
ANONYMOUS COMPANY UNIPERSONEL

САУДОВСКАЯ АРАВИЯ

LUKOIL Overseas Riyadh Ltd.

ОАЭ

LUKOIL Upstream Abu Dhabi GmbH

ПЕРЕРАБОТКА НЕФТИ И ГАЗА

РОССИЯ

ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка»
ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез»
ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»
ООО «ЛУКОЙЛ-УНП»
ООО «ЛУКОЙЛ-КГПЗ»

ИТАЛИЯ

ISAB S.r.l.

БОЛГАРИЯ

«ЛУКОЙЛ Нефтохим Бургас» АД
(99,85%)

НИДЕРЛАНДЫ

Zeeland Refinery N.V. (45%)

РУМЫНИЯ

PETROTEL-LUKOIL S.A. (99,77%)

НЕФТЕХИМИЯ

РОССИЯ

ООО «Саратоворгсинтез»
ООО «Ставролен»

БУНКЕРОВКА

РОССИЯ

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-Интернешнл»
ООО «ИНТЕСМО» (75%)

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.

БЕЛОРУССИЯ

ООО «ЛЛК-НАФТАН»

ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА**РОССИЯ**

ООО «ЛУКОЙЛ-Астраханьэнерго»
ООО «ЛУКОЙЛ-Волгоградэнерго»
ООО «ЛУКОЙЛ-Кубаньэнерго»
ООО «ЛУКОЙЛ-Ростовэнерго»
ООО «ЛУКОЙЛ-Ставропольэнерго»
ООО «ЛУКОЙЛ-Экоэнерго»
ООО «Волгодонская тепловая
генерация»
ООО «Камышинская ТЭЦ»
ООО «КТЭ»
ООО «Астраханские тепловые сети»
ООО «Волгодонские тепловые сети»
ООО «Волжские тепловые сети»
ООО «Ростовские тепловые сети»
ООО «ЛУКОЙЛ-ЭНЕРГОСЕТИ»
ООО «Тепловая генерация
г. Волжского»
ООО «ЛУКОЙЛ-ЦУР»
ООО «ЛУКОЙЛ-ЭНЕРГОСЕРВИС»
ООО «ЛУКОЙЛ-Энергоинжиниринг»

РУМЫНИЯ

LAND POWER S.A.

БОЛГАРИЯ

БЪЛГАРИЯ ООД

ТРАНСПОРТИРОВКА**РОССИЯ**

ООО «ЛУКОЙЛ-Транс»
ООО «Варандейский терминал»
ООО «ЛУКОЙЛ-КНТ»
ООО «РПК-Высоцк «ЛУКОЙЛ-II»
АО «ЛУКОЙЛ-Черноморье»

ЛАТВИЯ

Sabiedriba ar ierobezotu atbildību
«VARŠ»

СБЫТ**РОССИЯ**

ООО «ЛУКОЙЛ-Северо-
Западнефтепродукт»
ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт»
ООО «ЛУКОЙЛ-Центрнефтепродукт»
ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт»
ООО «ЛИКАРД»
ООО «ЛУКОЙЛ-Резервнефтепродукт»
ООО «ЛУКОЙЛ-Резервнефтепродукт-
Трейдинг»

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 (99,85%)

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**БОЛГАРИЯ**

ЕНЕРГИКО ТРЕЙДИНГ

ШВЕЙЦАРИЯ

LITASCO SA

СПИСОК ОРГАНИЗАЦИЙ ГРУППЫ, СОКРАЩЕННЫЕ НАИМЕНОВАНИЯ КОТОРЫХ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ В ОТЧЕТЕ

Ставролен	ООО «Ставролен»	Варандейский терминал	ООО «Варандейский терминал»
НПЗ в Бургасе (НПЗ в Болгарии)	«LUKOIL Neftohim Bourgas» AD	НПК ISAB	ISAB S.r.l.
НПЗ в Нижнем Новгороде, Нижегородский НПЗ	ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез»	НПЗ Zeeland	Zeeland Refinery N.V.
Пермский НПЗ	ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» в части производства готовых масел – ТПП ООО «ЛЛК-Интернешнл» в г. Перми	Усинский ГПЗ	Усинский ГПЗ ООО «ЛУКОЙЛ-Коми»
НПЗ в Плоешти (НПЗ в Румынии)	PETROTEL-LUKOIL S.A.	Коробковский ГПЗ	ООО «ЛУКОЙЛ-КГПЗ»
Волгоградский НПЗ, ВМПЗ	ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка». В части производства готовых масел – ТПП ООО «ЛЛК-Интернешнл» в г. Волгограде	ЛУКОЙЛ-Нижегородниинепетпроект	ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегородниинепетпроект»
Ухтинский НПЗ	ООО «ЛУКОЙЛ-УНП»	ВолгоградНИПИморнефть	Филиал «ВолгоградНИПИморнефть» ООО «ЛУКОЙЛ-Инжиниринг»
Саратоворгсинтез	ООО «Саратоворгсинтез»	КогалымНИПИнефть	Филиал «КогалымНИПИнефть» ООО «ЛУКОЙЛ-Инжиниринг»
Терминал в Высоцке	ООО «РПК-Высоцк «ЛУКОЙЛ-II»	ПермНИПИнефть	Филиал «ПермНИПИнефть» ООО «ЛУКОЙЛ-Инжиниринг»
Локосовский ГПЗ	Локосовский ГПЗ ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»	«ЛИТАСКО»	LITASCO SA

 Полный список организаций представлен на сайте Компании



ТЕРМИНЫ, АББРЕВИАТУРЫ И СОКРАЩЕНИЯ

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

АЗС – автозаправочная станция

АИ – автомобильные бензины с октановым числом по исследовательскому методу

АО – акционерное общество

АООТ – акционерное общество открытого типа

АРДС – Американско-российский деловой совет

АСФ – аварийно-спасательные формирования

барр. н.э. – баррель нефтяного эквивалента

ВИЭ – возобновляемые источники энергии

ВОСА – внеочередное Общее собрание акционеров

ВСТО – нефтепровод «Восточная Сибирь – Тихий океан»

ВЭС – ветровая электростанция

ВЮЗИ – Всесоюзный юридический заочный институт

ГОСА – годовое Общее собрание акционеров

ГПЗ – газоперерабатывающий завод

ГРП – гидравлический разрыв пласта

ГТЭС – газотурбинная электростанция

ГЭС – гидроэлектростанция

ДМС – добровольное медицинское страхование

долл. – доллары США

ЗАО – закрытое акционерное общество

ИД – издательский дом

ИООО – иностранное общество с ограниченной ответственностью

ИСУ – информационные системы управления

ИСУ СМБК – информационная система управления «Система мониторинга благонадежности контрагентов»

ИТ – информационные технологии

КА – Комитет Совета директоров по аудиту

ККВ – Комитет Совета директоров по кадрам и вознаграждениям

КПД – ключевой показатель деятельности

КСИУРКА – Комитет Совета директоров по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации

КТК – Каспийский Трубопроводный Консорциум

ЛНА – Локальный нормативный акт

МГРП – многозонный гидравлический разрыв пласта

МИД России – Министерство иностранных дел Российской Федерации

МОПО – Международная ассоциация профсоюзных организаций

МОТ – Международная организация труда

МСФО – международные стандарты финансовой отчетности

НАО – Ненецкий автономный округ

НГДУ – нефтегазодобывающее управление

НДД – налог на дополнительный доход

НДПИ – налог на добычу полезных ископаемых

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

НП – некоммерческое партнерство

НПЗ – нефтеперерабатывающий завод, нефтеперерабатывающая организация

НПК – нефтеперерабатывающий комплекс

НПФ – негосударственный пенсионный фонд

НТР – научно-технические работы

НХК – нефтехимический комплекс

ОАО – открытое акционерное общество

ОАЭ – Объединенные Арабские Эмираты

ООН – Организация Объединенных Наций

ООО – общество с ограниченной ответственностью

ОПЕК – Организация стран – экспортеров нефти

ПАО – публичное акционерное общество
ПБ, ОТ и ОС – промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды

ПГ – парниковые газы

ПНГ – попутный нефтяной газ

ПНП – повышение нефтеотдачи пласта

ППД – поддержание пластового давления

РАН – Российская академия наук
РГУР – рабочая группа по устойчивому развитию
РИТЭК – Российская инновационная топливно-энергетическая компания
РСБУ – российские стандарты бухгалтерского учета
РСПП – Российский союз промышленников и предпринимателей
руб. – российский рубль
РФ – Российская Федерация
СВА – Служба внутреннего аудита
СВК – Служба внутреннего контроля
СМИ – средства массовой информации
СД – Совет директоров
СНГ – Содружество Независимых Государств
СП – совместное предприятие
СПВА – специализированные подразделения внутреннего аудита
СУРiBK – система управления рисками и внутреннего контроля
США – Соединенные Штаты Америки
СЭС – солнечная электростанция
ТПП – территориальное производственное предприятие
ТРИЗ – трудноизвлекаемые запасы
ТСЭ – топливо судовое экологическое

ТУТ – тонна условного топлива
ТЭР – топливно-энергетические ресурсы
ТЭЦ – теплоэлектроцентраль
УК – уставный капитал
ФНС России – Федеральная налоговая служба
ХМАО-Югра – Ханты-Мансийский автономный округ – Югра
ЦУР ООН – Цели ООН в области устойчивого развития
ЧС – чрезвычайные ситуации
ШФЛУ – широкая фракция легких углеводородов
ЯНАО – Ямало-Ненецкий автономный округ
CDP (Carbon Disclosure Project) – международный проект по раскрытию данных о выбросах парниковых газов
CO2-экв. – условная единица, которая используется для оценки объемов выбросов парниковых газов
COVID-19 – инфекционное заболевание, вызванное коронавирусом SARS-CoV-2 (англ. COrona Virus Disease 2019)
EBITDA (Earnings before Interest, Taxation, Depreciation & Amortisation) – прибыль до вычета процентов, налога на прибыль, износа и амортизации

GR (Government Relations) – работа с органами государственной власти
GRI (Global Reporting Initiative) – глобальная инициатива отчетности (англ. the Global Reporting Initiative)
HSE (Health, Safety, Environment) – охрана труда и окружающей среды
LTAFR (Lost Time Accident Frequency Rate) – коэффициент частоты несчастных случаев (англ. Lost Time Accident Frequency Rate)
LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate) – коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности (англ. Lost Time Injury Frequency Rate)
MOEX – Московская фондовая биржа (англ. Moscow Exchange)
PR (Public Relations) – связи с общественностью
SAGD (Steam-Assisted Gravity Drainage) – технологии встречного термогравитационного дренирования пласта
SEC (Securities and Exchange Commission) – Комиссия по ценным бумагам и биржам США
WWF (World Wide Fund) – Всемирный фонд дикой природы (англ. World Wide Fund for Nature)

Об Отчете

Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» (далее – Отчет) отражает основную информацию и результаты деятельности Группы «ЛУКОЙЛ» за 2020 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.

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», «рассчитывает», 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.

Обратная связь

Вы можете отправить свои комментарии и предложения к корпоративной отчетности на почтовый ящик: ir@lukoil.com. Обратная связь с акционерами и другими заинтересованными сторонами помогает Компании повышать информационную прозрачность и улучшать качество отчетности.

Коэффициенты пересчета

Проценты изменения результатов операционной деятельности за 2020 год, приведенные в млн т, рассчитаны на основе соответствующих показателей в тыс. т.

Запасы и добыча нефти включают нефть, газовый конденсат и широкую фракцию легких углеводородов.

При пересчете из рублей в доллары, если не указано иное, использовался средний обменный курс за 2020 год – 72,1 руб./долл.
1 барр. н.э. = 6 тыс. куб. футов газа.

Прочая информация

Сегментная разбивка, используемая в тексте данного Отчета, соответствует информации, приведенной в Консолидированной финансовой отчетности Группы, подготовленной в соответствии с МСФО.

Международные нефтегазовые компании включают BP, Chevron, ConocoPhillips, Eni, ExxonMobil, Shell и Total.

Российские нефтегазовые компании включают «Роснефть», «Газпром», «Газпром нефть», «НОВАТЭК».

Показатели добычи по совместным российским и международным проектам включены в общую добычу Группой «ЛУКОЙЛ» по доле Компании.

В тексте Годового отчета могут встречаться погрешности при расчете долей, процентов, сумм при округлении расчетных показателей.

ДРУГИЕ ОТЧЕТЫ КОМПАНИИ

- Справочник аналитика (статистическая операционная и финансовая информация, xls-версия), Отчет об устойчивом развитии Группы «ЛУКОЙЛ» (информация о деятельности Компании в области экологии, промышленной безопасности и социальной ответственности)

Отчеты доступны на сайте Компании в разделе «Инвесторы»



Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» (Протокол № 1 от 24.06.2021), предварительно утвержден решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (Протокол № 7 от 18.05.2021)

**Вагит Юсуфович
Алекперов**

Президент, Председатель
Правления
ПАО «ЛУКОЙЛ»

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 науч-

но-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

Почтовый адрес: 101000, Российская Федерация, г. Москва, Сретенский бул., д. 11
Веб-сайт: www.lukoil.ru (русский), www.lukoil.com (английский)

Центральная справочная служба

Телефоны: +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 (звонок по России бесплатный)
Факс: +7 (495) 627-45-64
Электронная почта: shareholder@lukoil.com
Личный кабинет акционера:



Контакты для инвесторов

Телефон: +7 (495) 627-16-96
Электронная почта: ir@lukoil.com

Контакты для СМИ

Телефон: +7 (495) 627-16-77
Электронная почта: media@lukoil.com

Горячая линия по работе АЗС

Телефон: +7 (800) 100-09-11
Электронная почта: hotline@lukoil.com

Комиссия по деловой этике

Телефон: +7 (495) 627-82-59
Электронная почта: ethics@lukoil.com

Реестродержатель

ООО «Регистратор «Гарант»
Почтовый адрес: 123100, г. Москва, Краснопресненская наб., д. 8
Телефоны: +7 (495) 221-31-12, +7 (800) 500-29-47
Факс: +7 (495) 646-92-36
Электронная почта: mail@reggarant.ru

Банк-депозитарий по программе депозитарных расписок

Citibank, N.A.
Подразделение в России: 125047, г. Москва, ул. Гашека, д. 6
Подразделение в 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, 30th Floor
Телефон: +7 (495) 642-76-44
Электронная почта: michael.klochkov@citi.com, drdividends@citi.com

Аудитор

АО «КПМГ»
(Акционерное общество «КПМГ»)
Почтовый адрес: 129110, г. Москва, Олимпийский просп., д. 16, стр. 5, этаж 3, помещение 1, комн. 24е
Телефон: +7 (495) 937-44-77
Факс: +7 (495) 937-44-99
Электронная почта: moscow@kpmg.ru

Саморегулируемая организация аудиторов

«Российский союз аудиторов» (Ассоциация)
Почтовый адрес: 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.