

УТВЕРЖДЕН  
годовым Общим собранием акционеров  
Публичного акционерного общества  
«Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»  
21 июня 2022 г. (Протокол №2)

**Годовой отчет**  
**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
за 2021 год

Временный единоличный исполнительный  
орган – Президент ПАО «ЛУКОЙЛ»

\_\_\_\_\_ В.Н. Воробьев

# Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2021 год

## Оглавление

<b>1. Отчет Совета директоров о результатах развития Компании по приоритетным направлениям деятельности.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Финансовые результаты.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Разведка и добыча .....</b>	<b>4</b>
Макроэкономика .....	4
Основные финансовые показатели сегмента «Разведка и добыча» .....	5
Запасы .....	5
Лицензирование .....	6
Геолого-разведочные работы .....	7
Разработка и добыча .....	8
<b>1.3. Переработка, торговля и сбыт .....</b>	<b>11</b>
Макроэкономика .....	11
Основные финансовые показатели сегмента «Переработка, торговля и сбыт» .....	11
Нефтепереработка .....	11
Производство и реализация масел.....	13
Газопереработка .....	14
Нефтехимия .....	15
Энергетика .....	16
Оптовая реализация и трейдинг .....	18
Приоритетные каналы сбыта .....	20
<b>2. Устойчивое развитие.....</b>	<b>24</b>
Система управления устойчивым развитием .....	24
Промышленная безопасность и охрана труда .....	25
Климат .....	30
Управление вопросами климата .....	31
Климатические риски .....	31
Охрана окружающей среды .....	38
Персонал .....	43
Деловая этика .....	48
Вклад в развитие общества .....	52
<b>3. Корпоративное управление .....</b>	<b>56</b>
Структура корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ» на 31 декабря 2021 года.....	56
Развитие системы корпоративного управления .....	57
Общее собрание акционеров .....	59
Совет директоров .....	60
Президент и Правление.....	74
Система вознаграждения членов органов управления Компанией .....	76
Система оценки деятельности .....	80
Система управления рисками и внутреннего контроля .....	81
Внутренний аудит .....	86
Внешний аудит .....	89
Система управления дочерними обществами .....	91
Справочная информация.....	95
<b>Приложение 1. Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (по состоянию на 31 декабря 2021 года).....</b>	<b>98</b>
<b>Приложение 2. Крупные сделки и сделки, в совершении которых имеется заинтересованность.....</b>	<b>143</b>

## 1. Отчет Совета директоров о результатах развития Компании по приоритетным направлениям деятельности

### 1.1. Финансовые результаты

В 2021 году Группа «ЛУКОЙЛ» достигла рекордных финансовых результатов благодаря улучшению конъюнктуры и восстановлению объемов производства после их снижения в 2020 году по причине пандемии COVID-19.

#### Консолидированные финансовые результаты по МСФО, млрд руб.

	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
Выручка	7 841	5 639	9 435	67,3
ЕБИТДА	1 236	687	1 404	104,4
Чистая прибыль, относящаяся к акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ»	640	15	773	4 996,8
Капитальные затраты	450	495	433	-12,6
Свободный денежный поток	702	281	694	146,7
Суммарный долг	553	660	758	14,9
Чистый долг	37	316	80	-74,5

**Выручка** от реализации за 2021 год составила 9 435 млрд руб., что на 67,3% выше по сравнению с 2020 годом. Рост в основном связан с ростом цен на углеводороды, девальвацией рубля, увеличением объемов добычи углеводородов, а также объемов переработки и трейдинга нефтью и нефтепродуктами.

**Показатель ЕБИТДА** за 2021 год вырос на 104,4% по сравнению с 2020 годом и составил рекордные 1 404 млрд руб. Показатель увеличился в основном за счет роста цен на углеводороды, девальвации рубля, положительного эффекта запасов на НПЗ, роста объемов и маржи переработки, положительного эффекта временного лага по экспортной пошлине и НДС, а также роста объемов добычи нефти в России и газа за рубежом. При этом рост ЕБИТДА сдерживался отменой налоговых стимулов по высоковязкой нефти и ухудшением результатов розничного бизнеса в России.

#### Структура ЕБИТДА в 2021 году, млрд руб.

<b>ЕБИТДА</b>	<b>1 404</b>
Разведка и добыча в России	822
Разведка и добыча за рубежом	164
Переработка, торговля и сбыт в России	371
Переработка, торговля и сбыт за рубежом	117
Корпоративный центр и прочее	-70

**Чистая прибыль**, относящаяся к акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ», в 2021 году составила 773 млрд руб. (в 2020 году – 15 млрд руб.). Помимо увеличения ЕБИТДА, динамика чистой прибыли обусловлена влиянием неденежных убытков от обесценения активов и по курсовым разницам в 2020 году.

**Капитальные затраты** в 2021 году составили 433 млрд руб., что на 12,6% ниже по сравнению с 2020 годом. Снижение капитальных затрат в основном обусловлено внешними ограничениями по добыче в рамках соглашения ОПЕК+.

**Свободный денежный поток** в 2021 году составил 694 млрд руб., увеличившись на 146,7% по сравнению с 2020 годом. Рост связан с увеличением рентабельности операционной деятельности и снижением капитальных затрат, при этом сдерживающий эффект оказало накопление рабочего капитала.

**Суммарный долг** на конец 2021 года составил 758 млрд руб., увеличившись на 14,9% по сравнению с концом 2020 года, что в основном связано с размещением еврооблигаций на сумму 2,3 млрд долл. Чистый долг на конец 2021 года составил 80 млрд руб., отношение чистого долга к показателю EBITDA за 2021 год составило 0,1.

## **1.2. Разведка и добыча**

### **Макроэкономика**

В 2021 году рыночная конъюнктура на рынке нефти восстанавливалась быстрыми темпами. Динамичное восстановление спроса на нефть в связи со снятием ограничений мобильности и восстановлением деловой активности наряду с высокой дисциплиной стран-участниц соглашения ОПЕК+ по ограничению объемов добычи привели к устойчивому сокращению товарных запасов нефти и нефтепродуктов с рекордно высоких уровней 2020 года. Это способствовало росту цен на нефть, которые во второй половине 2021 года превысили пятилетний максимум. Дополнительную поддержку ценам на нефть оказал существенный рост цен на газ и уголь, который привел к дополнительному спросу на нефтепродукты. В результате несмотря на риски ужесточения ограничений мобильности по причине появления новых штаммов коронавируса, в конце 2021 года цена на нефть оставалась высокой.

Средняя цена нефти сорта Юралс в 2021 году выросла на 67% по сравнению с предыдущим годом и превысила средний уровень допандемийного 2019 года, составив 69,1 долл./барр. При этом чистая цена на нефть сорта Юралс (после вычета НДС и экспортной пошлины) выросла в меньшей степени (на 35,6%) в связи с прогрессивной шкалой расчета ставок НДС и экспортной пошлины.

Среднегодовой курс рубля к доллару США вырос на 2,1%, до 73,7 руб./долл., что положительно отразилось на динамике цены нефти сорта Юралс в рублевом выражении, которая выросла на 70,4% по сравнению с 2020 годом. Чистая цена нефти сорта Юралс в рублевом выражении выросла на 38,4%.

### Структура выручки российского экспортера нефти

	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
	долл./барр.			
Цена нефти сорта Юралс	63,9	41,4	69,1	66,9
НДПИ	27,6	16,6	35,8	112,8
Экспортная пошлина	12,9	6,3	8,1	29,0
Чистая цена нефти	23,4	18,6	25,2	35,6
	руб./барр.			
Цена нефти сорта Юралс	4 136	2 986	5 089	70,4
НДПИ	1 786	1 195	2 640	120,9
Экспортная пошлина	832	453	597	31,8
Чистая цена нефти	1 518	1 338	1 852	38,4

### Основные финансовые показатели сегмента «Разведка и добыча»

Показатель EBITDA сегмента «Разведка и добыча» за 2021 год составил 986 млрд руб., что на 97,2% выше по сравнению с 2020 годом, в основном за счет роста цен на углеводороды, положительного эффекта временного лага по экспортной пошлине и НДПИ, роста объемов добычи нефти в России и газа за рубежом, а также девальвации рубля. При этом рост EBITDA сдерживался отменой налоговых стимулов по высоковязкой нефти.

Удельные затраты на добычу углеводородов без учета проекта Западная Курна-2 снизились на 3,2% по сравнению с 2020 годом, до 3,3 долл. / барр. н.э.

Капитальные затраты сегмента «Разведка и добыча» снизились на 19,9% по сравнению с 2020 годом и составили 320 млрд руб. в основном в связи с внешними ограничениями по добыче в рамках соглашения ОПЕК+.

### Показатели сегмента «Разведка и добыча», млрд руб.

	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
EBITDA	894	500	986	97,2
Чистая прибыль	474	125	572	357,1
Капитальные затраты	365	400	320	-19,9

### 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 2021 года составил 15,3 млрд барр. н.э., из которых на жидкие углеводороды приходится 76%, на газ – 24%. Коэффициент восполнения добычи углеводородов приростом доказанных запасов

составил в 2021 году 85%. Обеспеченность Компании доказанными запасами углеводородов составляет 19 лет. К категории «Разбуренные» относится 61% доказанных запасов углеводородов, т. е. это запасы, которые могут быть извлечены из существующих скважин при помощи имеющихся технологий и оборудования.

На Россию приходится 90% доказанных запасов углеводородов Группы, основная часть которых располагается в Западной Сибири. Коэффициент восполнения добычи углеводородов приростом доказанных запасов по российским проектам Компании составил в 2021 году 109%, в том числе 109% по жидким углеводородам и 108% по газу.

По международным проектам 46% доказанных запасов приходится на Узбекистан, где Группа реализует крупные газовые проекты. Снижение запасов по международным проектам в 2021 году связано с пересмотром запасов по проектам, реализуемым на основе соглашений о разделе продукции либо сервисных контрактов, в связи с ростом среднегодовой цены на нефть.

По результатам геолого-разведочных работ и эксплуатационного бурения в 2021 году ЛУКОЙЛ прирастил 501 млн барр. н.э. доказанных запасов, что на 8% больше, чем в 2020 году. Наибольший прирост обеспечили активы в Западной Сибири, Предуралье, Тимано-Печоре, на Балтике и Каспии. Перевод условных ресурсов в запасы привел к приросту доказанных запасов на 40 млн барр. н.э.

#### **Запасы углеводородов на 31 декабря<sup>1</sup>, млн барр. н.э.**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Изменение 2021/2020, %</b>
<b>Доказанные запасы, всего</b>	<b>15 769</b>	<b>15 385</b>	<b>15 268</b>	<b>-0,8</b>
Жидкие углеводороды	12 015	11 692	11 572	-1,0
Газ	3 754	3 693	3 696	0,1
Разбуренные	9 531	9 260	9 373	1,2
Неразбуренные	6 238	6 125	5 895	-3,8
Россия	14 195	13 722	13 784	0,5
Международные проекты	1 574	1 663	1 484	-10,8
<b>Вероятные запасы</b>	<b>6 217</b>	<b>5 581</b>	<b>6 057</b>	<b>8,5</b>
<b>Возможные запасы</b>	<b>3 000</b>	<b>2 802</b>	<b>2 851</b>	<b>1,7</b>

#### **Лицензирование**

Согласно законодательству 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, внесения изменений в действующие лицензионные соглашения, оформления новых лицензий и переоформления лицензионных документов при реорганизации дочерних обществ.

По состоянию на конец 2021 года лицензионный фонд Группы в России составлял 566 лицензий, 90% которых предоставляют право на разведку и добычу углеводородного сырья.

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

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 двух с половиной лет.

За отчетный год портфель нефтегазовых активов Группы пополнился девятью новыми лицензиями преимущественно в традиционных регионах добычи. 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 Калининградской области, Пермском крае, Поволжье, Тимано-Печоре и в акватории российского сектора Каспийского моря.

За отчетный год в лицензионном фонде Группы произошли следующие изменения: переоформлено 17 лицензий, зарегистрировано 29 дополнений к лицензиям с целью продления сроков их действия, сдано 6 лицензий по истечении срока действия. Кроме этого, оформлено 52 дополнения к лицензиям, что позволило изменить сроки и объемы работ, а также ставки платежей.

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

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Всего</b>	<b>539</b>	<b>563</b>	<b>566</b>
Разведка и добыча	367	372	379
Поиск и оценка	53	58	53
Геологическое изучение недр, разведка и добыча	119	133	134

#### **Геолого-разведочные работы**

Группа «ЛУКОЙЛ» осуществляет геолого-разведочные работы в 12 странах мира, при этом основной объем сосредоточен на территории России.

Проведение геолого-разведочных работ стабильно характеризуется высокой эффективностью. В 2021 году закончено строительством 63 поисково-разведочных скважины, успешность поисково-разведочного бурения составила 89%. При этом в России успешность составила 91%, что является историческим максимумом. По данному показателю ЛУКОЙЛ находится в лидерах среди российских нефтегазовых компаний. Было открыто три новых месторождения и 58 залежей. 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 отчетном году сохранилась тенденция по наращиванию в общем объеме сейсмических исследований доли работ по методике 3D. Объем сейсморазведки 3D в 2021 году составил 3 456 кв. км, объем сейсморазведки 2D - 208 пог. км. Объем проходки в разведочном бурении составил 165 тыс. м. Сокращение объемов геолого-разведочных работ по сравнению с 2020 годом связано с оптимизацией инвестиционной программы в связи с последствиями пандемии COVID-19. Затраты на геологоразведку в 2021 году составили 31 млрд руб.

## Геологоразведка

	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
Сейсморазведка 2D, пог. км	1 247	598	208	-65,2
Сейсморазведка 3D, кв. км	7 601	6 040	3 456	-42,8
Проходка в разведочном бурении, км	218	179	165	-7,8
Затраты <sup>2</sup> на геологоразведку, млн руб.	30 453	39 013	30 999	-20,5

## Распределение разведочного бурения в 2021 году, %

Всего	165 км
Западная Сибирь	64
Предуралье	6
Поволжье	5
Тимано-Печора	4
Международные проекты	21

## 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 2021 года добыча углеводородов Группы составила 2,2 млн барр. н.э. / сут, из которых 76% – жидкие углеводороды, а 24% – природный и попутный нефтяной газ (ПНГ). Добыча без учета проекта Западная Курна-2 выросла на 4,8% по сравнению с 2020 годом, что обусловлено динамикой внешних ограничений добычи нефти, связанных с соглашением ОПЕК+, а также ростом добычи газа.

Капитальные затраты (включая неденежные операции) на разработку и добычу нефти и газа в 2021 году составили 306 млрд руб., что на 14,0% ниже, чем в 2020 году.

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

	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
<b>Всего углеводороды</b>	<b>2 380</b>	<b>2 117</b>	<b>2 197</b>	<b>3,8</b>
Жидкие углеводороды	1 815	1 651	1 678	1,6
Газ	565	466	519	11,4
<b>Всего углеводороды без учета проекта Западная Курна – 2</b>	<b>2 350</b>	<b>2 064</b>	<b>2 163</b>	<b>4,8</b>

<sup>2</sup> По дочерним обществам, включая неденежные операции.

## Нефть

Добыча нефти с газовым конденсатом за 2021 год по Группе «ЛУКОЙЛ» без учета проекта Западная Курна-2 составила 79,3 млн т, что на 2,8% выше уровня 2020 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 2021 году ЛУКОЙЛ добыл 75,9 млн т нефти и газового конденсата, что на 3,4% выше уровня 2020 года. Это составляет 14,5% 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. В частности, продолжился рост добычи на месторождениях с низкопроницаемыми коллекторами в Западной Сибири, а также нефти на лицензионных участках, перешедших на режим налога на дополнительный доход (НДД) в 2019 году, в том числе на Пякяхинском месторождении.

В течение 2021 года начата добыча нефти на 10 новых месторождениях в Западной Сибири, Поволжье и Предуралье.

Добыча нефти с газовым конденсатом по международным проектам без учета проекта Западная Курна-2 снизилась на 8,8% по сравнению с уровнем 2020 года и составила 3,4 млн т в основном вследствие эффекта соглашений о разделе продукции при возросших ценах на нефть в 2021 году, а также выхода из проекта Кумколь в Казахстане в конце 2020 года. Поддержку добыче оказали восстановление объемов добычи газового конденсата в Узбекистане после сокращения в 2020 году, связанного с временным снижением спроса на газ, добываемый в Узбекистане, со стороны Китая на фоне пандемии COVID-19, а также развитие проекта Шах-Дениз в Азербайджане.

### Проходка в эксплуатационном бурении в 2021 году, %

<b>Всего</b>	<b>3 387 тыс. м</b>
Западная Сибирь	77
Предуралье	11
Поволжье	2
Тимано-Печора	6
Прочие	1
Международные проекты	3

### Структура добычи нефти, без учета проекта Западная Курна – 2, в 2021 году, %

<b>Всего</b>	<b>79,3 млн т</b>
Западная Сибирь	43
Предуралье	19
Поволжье	13
Тимано-Печора	19
Прочие	2
Международные проекты	4

В 2021 году объем эксплуатационного бурения по Группе составил 3 387 тыс. м, уменьшившись на 9,7% по сравнению с 2020 годом. Снижение связано с внешними ограничениями объемов добычи. При этом в России объем проходки снизился на 6,1% до 3 287 тыс. м. В эксплуатацию введено 1 030 новых нефтяных добывающих скважин, в том числе 958 – в России, из которых 35% пришлось на горизонтальные скважины, что на три процентных пункта больше, чем в 2020 году. Фонд нефтяных скважин, дающих продукцию, составил на конец отчетного года 30 тыс. шт.

## Газ

### Структура добычи газа в 2021 году, %

<b>Всего</b>	<b>32 млрд куб. м</b>
Западная Сибирь	34
Предуралье	5
Поволжье	5
Тимано-Печора	6
Международные проекты	50

Добыча газа в 2021 году составила 32,2 млрд куб. м, что на 10,9% выше уровня предыдущего года.

Добыча газа в России в 2021 году составила 16,1 млрд куб. м, что на 8,4% ниже уровня 2020 года в основном в связи с естественным снижением добычи на Находкинском месторождении.

По международным проектам добыча газа выросла на 40,6% и составила 16,1 млрд куб. м. Основное положительное влияние на динамику добычи газа за рубежом оказало восстановление добычи по проектам в Узбекистане после временного снижения в 2020 году спроса со стороны Китая на узбекский газ в условиях пандемии. Дополнительное положительное влияние на динамику добычи оказали развитие проекта Шах-Дениз в Азербайджане и вхождение в объединенную нефтегазовую концессию Meleiha в Египте.

### 1.3. Переработка, торговля и сбыт

#### Макроэкономика

Рыночная конъюнктура в переработке в 2021 году восстанавливалась быстрыми темпами после резкого ухудшения в 2020 году по причине последствий пандемии COVID-19. Постепенное снятие ограничений мобильности привело к росту спроса на моторные топлива и авиатопливо, что способствовало росту маржи переработки благодаря увеличению крэк-спредов на светлые нефтепродукты. Дополнительную поддержку марже переработки оказало увеличение дисконта Юралс к Брент до исторического уровня в 2 долл./барр. В результате в 2021 году маржа переработки эталонного НПЗ в Европе выросла в два раза по сравнению с уровнем 2020 года, вернувшись к концу года на докризисные уровни.

Референтная маржа среднего НПЗ в европейской части России в отчетном году выросла в пять раз по сравнению с 2020 годом и составила около 5 долл./барр., что вдвое превысило уровень докризисного 2019 года. Помимо роста маржи в Европе дополнительным фактором роста российской маржи стало увеличение дифференциала между экспортными пошлинами на нефть и нефтепродукты в результате роста цен на нефть.

#### Основные финансовые показатели сегмента «Переработка, торговля и сбыт»

Показатель EBITDA сегмента «Переработка, торговля и сбыт» за 2021 год составил 487 млрд руб., увеличившись более чем в два раза в основном за счет роста объемов и маржи переработки, положительного эффекта запасов на НПЗ, а также девальвации рубля. При этом рост EBITDA сдерживался ухудшением результатов розничного бизнеса в России.

Чистая прибыль сегмента составила 284 млрд руб. по сравнению с чистым убытком в 2020 году, обусловленным убытком от обесценения активов.

Капитальные затраты сегмента «Переработка, торговля и сбыт» составили 110 млрд руб., что на 17,8% выше по сравнению с 2020 годом. Рост связан с оплатой в первом полугодии 2021 года работ по капитальным ремонтам на НПЗ в Италии, произведенных в конце 2020 года.

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

	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
EBITDA	372	243	487	100,3
Чистая прибыль (убыток)	191	-5	284	-
Капитальные затраты	81	93	110	17,8

#### 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 80,2 млн т / год.

По итогам 2021 года переработка нефтяного сырья на собственных НПЗ Группы выросла на 7,4% по сравнению с 2020 годом, до 63,0 млн т. Рост объемов переработки в России и за

рубежом связан с проведением плановых ремонтов в 2020 году, а также с увеличением загрузки НПЗ в связи с ростом маржи переработки в 2021 году.

Объем переработки в отчетном году составил 78% от объема добычи нефти Компании. На российские НПЗ пришлось 68% суммарных объемов переработки.

В условиях пандемии COVID-19 НПЗ Группы продолжили фокусироваться на повышении эффективности. Основные мероприятия в 2021 году были направлены на увеличение мощности и конверсии вторичных процессов, увеличение межзаводских поставок сырья и полуфабрикатов, повышение энергоэффективности, сокращение плановых простоев, а также оптимизацию операционных затрат.

### **Российские НПЗ**

Объем переработки нефтяного сырья на российских НПЗ Группы в 2021 году вырос на 6,3% по сравнению с 2020 годом и составил 42,6 млн т. Выход светлых нефтепродуктов на российских НПЗ (без мини-НПЗ) в 2021 году составил 70,4% (69,8% в 2020 году). Глубина переработки (без мини-НПЗ) составила 89,4% (91,4% в 2020 году).

Капитальные затраты на российских НПЗ Группы в отчетном году снизились на 5,9%, до 49 млрд руб., что обусловлено, главным образом, графиком реализации и платежей по проектам строительства новых установок. Несмотря на пандемию, в 2021 году Группа в запланированные сроки завершила реализацию следующих проектов:

- На Волгоградском НПЗ запущен комплекс производства высокоиндексных масел, включающий в себя установку деасфальтизации мощностью по сырью 1,0 млн т в год и установку фракционирования остатка гидрокрекинга мощностью по сырью 0,5 млн т в год. Запуск комплекса позволяет увеличить объемы производства высокоиндексных масел, снизить удельные затраты на их производство, а также уменьшить производство мазута.
- На Нижегородском НПЗ запущена установка изомеризации мощностью по сырью 0,8 млн т в год. Ввод установки в эксплуатацию позволяет увеличить выпуск высокооктанового компонента автомобильного бензина и тем самым нарастить объем производства товарных бензинов на 400 тыс. т в год.
- В рамках реализации проекта модернизации битумного производства на Нижегородском НПЗ запущен блок производства полимерно-битумных вяжущих. Его мощность за производственный сезон превышает 150 тыс. т, что позволяет расширить ассортимент битумных материалов Группы за счет современных модифицированных продуктов и начать выпуск инновационных полимерно-битумных вяжущих.

В 2021 году практически завершилась реализация другого крупного проекта на Нижегородском НПЗ – строительство комплекса переработки нефтяных остатков мощностью по сырью 2,1 млн т в год. Сырьем для комплекса станут тяжелые остатки нефтепереработки, а основными видами продукции – дизельное топливо, прямогонный бензин и газовые фракции, а также темные нефтепродукты – вакуумный газойль и кокс. Ввод комплекса в эксплуатацию и связанные с ним оптимизационные мероприятия позволят увеличить выход светлых нефтепродуктов на Нижегородском НПЗ более чем на 10 процентных пунктов, а также снизить выпуск мазута на 2,6 млн т в год. По состоянию на конец 2021 года проект был завершен на 99%.

## Европейские НПЗ

Объем переработки на европейских НПЗ Группы в 2021 году вырос на 10,0% по сравнению с 2020 годом и составил 20,3 млн т.

В 2021 году на европейских НПЗ реализован ряд проектов по повышению эффективности, оптимизации сырьевой корзины и загрузки в соответствии с рыночной конъюнктурой.

Благодаря изменению сырьевого пула и уровня загрузки заводов удалось повысить глубину переработки до 98,0% по сравнению с 95,5% в 2020 году.

Капитальные затраты на европейских НПЗ Группы составили в отчетном году 26 млрд руб., что на 59,5% выше по сравнению с 2020 годом. Динамика капитальных затрат объясняется оплатой в 2021 году работ по капитальным ремонтам на НПЗ в Италии, произведенным в конце 2020 года.

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

	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
Переработка нефтяного сырья, тыс. т	68 746	58 608	62 959	7,4
Выпуск нефтепродуктов, тыс. т	65 081	54 964	60 015	9,2
Выход светлых нефтепродуктов, %	73	72	73	+1 п.п.
Выход мазута, %	10	7	7	-
Глубина переработки, %	89	93	92	-1 п.п.
Индекс Нельсона	8,6	8,6	8,7	+1,2

### Производство и реализация масел

Группа «ЛУКОЙЛ» производит масла на восьми собственных площадках, двух совместных предприятиях и 25 привлеченных заводах. Под управлением Группы «ЛУКОЙЛ» в 2021 году выпускалось около 30% от общероссийского производства масел.

Объем производства базовых масел и компонентов Группы в отчетном году снизился по сравнению с 2020 годом на 7% и составил 856 тыс. т. Объем производства готовых масел в отчетном году снизился по сравнению с 2020 годом на 7% и составил 646 тыс. т, при этом объем продаж премиальных моторных и промышленных масел вырос на 1% благодаря усилиям по увеличению доли премиальной продукции в структуре реализации.

Одна из основных задач Группы – развитие продуктового ассортимента, соответствующего современным требованиям. В 2021 году было разработано 126 рецептур, в том числе 19 – для новых продуктов. Продолжилась работа по обновлению рецептуры ряда масел для коммерческой техники и промышленного оборудования с заменой базовых масел Группы 1 высокотехнологичной продукцией Группы 2. Ассортимент продуктового портфеля на конец отчетного года составлял более 800 наименований.

Смазочные материалы ЛУКОЙЛа соответствуют современным международным отраслевым требованиям и стандарту Немецкой ассоциации автомобильной промышленности. Продукция Компании получила более 1,3 тыс. официальных одобрений ведущих мировых производителей оборудования и техники (ОЕМ).

Важным аспектом является взаимодействие с автопроизводителями, благодаря которому Компания получает возможность разрабатывать новейшие высокоэффективные продукты с учетом будущих требований лидеров мировой автоиндустрии и снабжать ими конвейеры и дилерские центры. Это позволяет наращивать научно-технический потенциал, развивать инновационные технологии, создавать высокотехнологичные смазочные материалы и иметь стабильный рынок сбыта.

#### **Производство базовых масел, компонентов и готовых масел, тыс. т**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Изменение 2021/2020, %</b>
Производство базовых масел и компонентов	963	923	856	-7
Производство готовых масел	697	695	646	-7

#### **Производство базовых масел и компонентов в 2021 году, %**

<b>Всего</b>	<b>856 тыс. т</b>
Для блендинга готовых масел	61%
Для продажи	39%

#### **Производство готовых масел в 2021 году, %**

<b>Всего</b>	<b>646 тыс. т</b>
Россия, Пермь	20%
Россия, Волгоград	12%
Россия, Тюмень	6%
Финляндия	4%
Австрия	5%
Турция	5%
Румыния	2%
Казахстан	5%
Сторонние производственные мощности	41%

#### **Газопереработка**

Группа «ЛУКОЙЛ» осуществляет переработку газа и широкой фракции легких углеводородов (ШФЛУ) на двух газоперерабатывающих заводах (ГПЗ) в Западной Сибири и Тимано-Печоре, а также на Пермском НПЗ, Волгоградском НПЗ и площадке нефтехимического комплекса Ставролен в Ставропольском крае. Заводы Группы обеспечивают переработку добываемого ЛУКОЙЛом попутного нефтяного газа (ПНГ) для производства из него жидких углеводородов и товарного газа, а также участвуют в подготовке природного газа, поступающего с месторождений Группы.

В 2021 году объем переработки и подготовки газа составил 3,7 млрд куб. м. Отрицательная динамика относительно предыдущего года обусловлена уменьшением добычи попутного газа.

В отчетном году выработка сжиженных углеводородных газов и жидких углеводородов на ГПЗ Группы составила 1,4 млн т. Производство товарного газа в 2021 году составило 2,0 млрд куб. м.

### Переработка и подготовка газа в России, млн куб. м

	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
<b>Всего</b>	4 239	3 977	3 685	-7,3
Локосовский ГПЗ	1 473	1 146	1 059	-7,6
Газоперерабатывающее производство Пермского НПЗ	1 203	1 284	1 242	-3,3
Коробковский ГПЗ	357	344	249	-27,6
Усинский ГПЗ	153	159	174	+9,7
Газоперерабатывающее производство Ставролен	1 053	1 044	961	-8,0

### 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 2021 году объем производства нефтехимической продукции составил 1,1 млн т, что на 7,7% ниже по сравнению с 2020 годом. Снижение связано в основном с сокращением загрузки Ставролена по причине проведения на заводе планового капитального ремонта.

### Выпуск нефтехимической продукции, %

	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020
<b>Выпуск товарной продукции, тыс. т</b>	<b>1 137</b>	<b>1 228</b>	<b>1 134</b>	<b>-7,7%</b>
Полимеры и мономеры	39,3	40,8	40,4	-0,4 п. п.
Продукты органического синтеза	40,1	36,2	38,6	+2,4 п. п.
Продукты пиролиза	20,3	22,7	20,9	-1,8 п. п.
Прочее	0,3	0,3	0,2	-0,1 п. п.

### Производство нефтехимической продукции в 2021 году, %

<b>Всего</b>	<b>1,1 млн т</b>
Ставролен	58%
Саратоворгсинтез	15%
НПЗ в г. Бургасе	5%
НПК ISAB	22%

## Энергетика

Группа располагает энергетическими мощностями в России, Румынии, Болгарии, Италии и Австрии. Суммарная электрическая мощность организаций Группы без учета проекта Западная Курна – 2 составляет 6,1 ГВт, из них 70% – коммерческая генерация, а 30% – обеспечивающая.

### Генерация электроэнергии в 2021 году, %

<b>Всего, млн кВт-ч</b>	<b>22 972</b>
Коммерческая генерация	69%
Обеспечивающая генерация	31%

### Коммерческая генерация

Основные коммерческие теплоэнергетические мощности Группы расположены на юге европейской части России. В частности, ЛУКОЙЛ обеспечивает около 90% выработки электроэнергии Астраханской области и около 60% – Краснодарского края. В 2021 году объем коммерческой генерации электроэнергии Группой составил 15,8 млрд кВт-ч, отпуск тепловой энергии – 10,2 млн Гкал.

В 2021 году ЛУКОЙЛ продолжил реализацию проекта модернизации трех энергоблоков Краснодарской ТЭЦ. 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 2021 году поставлена часть основного технологического оборудования, а также начаты строительные-монтажные работы.

В 2021 году стартовала комплексная долгосрочная программа модернизации тепловых сетей, в рамках которой выполнена перекладка более 20 км тепловых сетей. Также выполнены пилотные работы по внутритрубной (ультразвуковой) диагностике состояния тепловых сетей, которая позволит значительно оптимизировать расходы на их перекладку.

### Коммерческая генерация электроэнергии и коммерческий отпуск тепловой энергии

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Изменение 2021/2020, %</b>
<b>Электроэнергия, млн кВт-ч</b>	<b>18 307</b>	<b>17 138</b>	<b>15 801</b>	<b>-7,8</b>
в том числе из возобновляемых источников, млн кВт-ч	1 100	822	1 008	+22,6
<b>Тепловая энергия, млн Гкал</b>	<b>10,1</b>	<b>10,0</b>	<b>10,2</b>	<b>+2,2</b>

### Коммерческая генерация электроэнергии в 2021 году, %

<b>Всего, млн кВт-ч</b>	<b>15 801</b>
Россия	95%
За рубежом	5%

## Коммерческий отпуск тепловой энергии в 2021 году, %

Всего, тыс. Гкал	10 241
Россия	100%
За рубежом	0%

## 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 790 млн кВт-ч в 2021 году. Росту выработки на 32% по сравнению с предыдущим годом способствовало завершение реконструкции Краснополянской ГЭС в Краснодарском крае в 2020 году. Проект позволил увеличить объем воды, поступающей в бассейн суточного регулирования из горной реки Бешенки, и, соответственно, повысить выработку электроэнергии на ГЭС.

Группа располагает солнечными электростанциями, находящимися в России (суммарной мощностью 30 МВт), а также в Румынии, Болгарии и Австрии (суммарной мощностью 11 МВт). Станции построены на незадействованных промышленных площадях и АЗС. Суммарная выработка электроэнергии на солнечных электростанциях в 2021 году составила 27 млн кВт-ч.

Строительство второй солнечной электростанции на территории Волгоградского НПЗ мощностью 20 МВт было завершено в отчетном году. Начаты поставки «зеленой» электроэнергии с Волгоградского НПЗ на нефтехимический завод Ставролен, что позволит сократить объем косвенных энергетических выбросов парниковых газов завода почти на 5 тыс. т CO<sub>2</sub>-экв. в год.

В 2021 году продолжены работы по реализации проекта строительства солнечной электростанции на территории Краснодарской ТЭЦ мощностью 2,35 МВт, которая станет участником программы господдержки возобновляемых источников энергии на розничном рынке электроэнергии. В 2021 году монтировались опорные конструкции и фотоэлектрические модули.

Группе также принадлежит ветроэлектростанция Land Power мощностью 84 МВт в Румынии. Годовая выработка электроэнергии данной станции в отчетном году составила 204 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).

Объем обеспечивающей генерации Группы за 2021 год составил 7 171 млн кВт-ч, а ее доля в общем объеме производственного потребления электроэнергии составила 36%.

## Потребление электроэнергии производственными организациями Группы в 2021 году, %

Покупная	64%
Собственная	36%

## **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 2021 году составил 208,3 млн т, увеличившись на 7,2% по сравнению с 2020 годом, что связано с увеличением объемов добычи углеводородов, а также объемов производства нефтепродуктов и трейдинга. Объем реализации газа вырос на 14,3% до 27,5 млрд куб. м, в связи с восстановлением добычи в Узбекистане.

### **Нефть**

Объем реализации нефти в 2021 году увеличился на 9,5%, до 95,8 млн т в основном в связи с увеличением объемов трейдинга нефтью. Около 95,1% объема реализации нефти пришлось на рынки за пределами Таможенного союза, в России – 2,8%, в остальных странах Таможенного союза – 2,1%.

На внутреннем рынке было реализовано 2,7 млн т нефти, что почти в два раза больше, чем в 2020 году. Рост связан в основном с увеличением объемов добычи. Экспорт нефти Компании из России в 2021 году снизился на 3,5% и составил 31,0 млн т. Снижение связано в основном с ростом поставок на собственные НПЗ в связи с увеличением загрузки заводов. Объем реализации нефти за рубежом увеличился до 93,1 млн т, или на 8,1%, что связано с ростом объемов трейдинга.

Объем поставок нефти на НПЗ Группы в России в 2021 году составил 42,6 млн т, увеличившись на 6,3% по сравнению с 2020 годом. Поставки нефти на европейские НПЗ Группы в 2021 году составили 18,3 млн т, увеличившись на 8,5% по сравнению с 2020 годом. Поставки нефти на процессинг на сторонние заводы за рубежом в 2021 году практически прекратились. Увеличение объемов поставок нефти на НПЗ связано с восстановлением загрузки мощностей в связи с ростом спроса на нефтепродукты и улучшением конъюнктуры.

### **Объемы поставок и реализации нефти, млн т**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Изменение 2021/2020, %</b>
Реализация нефти	89,6	87,4	95,8	9,5
в России	0,9	1,4	2,7	91,9
за рубежом	88,7	86,0	93,1	8,1
Поставки на собственные российские НПЗ	44,2	40,1	42,6	6,3
Экспорт из России	37,1	32,1	31,0	-3,5
Поставка на собственные европейские НПЗ	22,7	16,9	18,3	8,5

## Нефтепродукты

Объем реализации нефте- и газопродуктов в 2021 году составил 110,7 млн т, что на 5,6% больше по сравнению с 2020 годом. Это связано с восстановлением спроса на нефтепродукты и увеличением загрузки НПЗ.

В России было реализовано около 21% от суммарного объема реализации нефтепродуктов, или 23,6 млн т. Объем продаж в России увеличился на 12,0% по сравнению с 2020 годом главным образом по причине восстановления спроса на нефтепродукты. Объем розничной реализации в России составил 9,9 млн т, увеличившись по сравнению с 2020 годом на 9,3%.

Поскольку весь дополнительный объем производства нефтепродуктов на российских НПЗ был реализован на внутреннем рынке, экспорт нефтепродуктов из России в 2021 году практически не изменился и составил 17,6 млн т.

Доля нефтепродуктов, реализованных на международном рынке, составила 79%. Оптовая реализация за рубежом увеличилась на 3,7%, до 83,1 млн т в основном в связи с ростом объемов переработки на собственных НПЗ. Розничная реализация за рубежом увеличилась на 9,5%, до 4,0 млн т.

### Объем реализации нефте- и газопродуктов, млн т

	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
<b>Всего</b>	<b>121,0</b>	<b>104,8</b>	<b>110,7</b>	<b>5,6</b>
Внутренний рынок	24,4	21,0	23,6	12,0
Международный рынок	96,6	83,8	87,1	4,0

### Объем экспорта нефте- и газопродуктов, млн т

	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
<b>Всего</b>	<b>18,7</b>	<b>17,9</b>	<b>17,6</b>	<b>-1,9</b>
Дизельное топливо	10,2	9,7	9,2	-5,0
Бензин	0,5	0,7	0,2	-74,6
Авиакеросин	0,01	0,02	0,02	-15,8
Масла	0,6	0,6	0,6	-7,4
Продукция газопереработки	0,8	0,7	0,6	-11,8
Мазут	2,0	1,9	3,3	70,4
Прочие	4,6	4,3	3,7	-13,8

## Нефтехимическая продукция

В 2021 году объем продаж нефтехимической продукции Группой «ЛУКОЙЛ» составил 1,9 млн т, что на 6,0% ниже, чем в 2020 году, в связи со снижением объемов производства. В 2021 году расширены направления и схемы сбыта продукции нефтехимии потребителям в России и на экспорт по долгосрочным и спот-контрактам. Создана эффективная система сбыта полимеров с высокой диверсификацией продаж: заключено около 200 договоров с конечными покупателями, с дистрибьюторами для обеспечения поставок малым и средним потребителям.

## Газ

В 2021 году объем продаж газа (природного, ПНГ и сухого отбензиненного) Группой «ЛУКОЙЛ» составил 27,5 млрд куб. м, что на 14,3% выше уровня 2020 года. На Россию пришлось 40% от суммарного объема продаж газа, или 11,1 млрд куб. м, в том числе в адрес Группы «Газпром» было поставлено 9,3 млрд куб. м. Объем продаж газа за рубежом составил 16,4 млрд куб. м, что на 45,3% выше уровня 2020 года в связи с восстановлением добычи газа в Узбекистане после временного снижения спроса со стороны Китая в 2020 году на фоне пандемии. В результате доля зарубежных продаж в суммарном объеме реализации газа увеличилась на 13 процентных пунктов по сравнению с уровнем 2020 года, до 60%.

### Объемы продаж газа, млн куб. м

	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
<b>Всего</b>	<b>28 727</b>	<b>24 065</b>	<b>27 507</b>	<b>14,3</b>
Россия	12 942	12 777	11 109	-13,1
Группе «Газпром»	11 149	10 989	9 281	-15,5
прочим потребителям	1 793	1 788	1 828	2,2
За рубежом	15 785	11 288	16 398	45,3

## Приоритетные каналы сбыта

### Розничная реализация

Значительный объем собственных нефтепродуктов ЛУКОЙЛ реализует на розничном рынке через хорошо диверсифицированную сбытовую сеть, которая состоит из 4 965 автозаправочных станций (АЗС), расположенных в 19 странах мира.

Основные усилия Компании в 2021 году в сегменте розничной реализации были направлены на повышение уровня клиентского сервиса, развитие продаж нетопливных товаров, повышение эффективности и максимизацию свободного денежного потока. Продолжена работа по модернизации сети АЗС, оптимизации формата станций и строительству новых АЗС на ключевых федеральных трассах. В 2021 году разработан новый корпоративный стиль интерьера и экстерьера АЗС.

В отчетном году суммарный объем розничных продаж нефтепродуктов вырос на 9,3% и составил 13,9 млн т. Увеличение реализации связано с ростом клиентского трафика на АЗС в связи с постепенным снятием ограничений мобильности и восстановлением деловой активности после негативных последствий пандемии COVID-19.

В России объем розничной реализации нефтепродуктов в 2021 году составил 9,9 млн т, что на 9,3% выше по сравнению с 2020 годом. Объем розничных продаж нефтепродуктов за рубежом в 2021 году составил 4,0 млн т, увеличившись на 9,5% по сравнению с 2020 годом.

## Розничная реализация нефтепродуктов

	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
<b>Количество АЗС<sup>3</sup> на 31 декабря</b>	<b>5 044</b>	<b>5 005</b>	<b>4 965</b>	<b>-0,8</b>
Россия	2 469	2 474	2 447	-1,1
За рубежом	2 575	2 531	2 518	-0,5
<b>Объем розничной реализации, тыс. т</b>	<b>14 129</b>	<b>12 699</b>	<b>13 886</b>	<b>+9,3</b>
Россия	9 935	9 032	9 870	+9,3
За рубежом	4 194	3 667	4 016	+9,5
<b>Среднесуточная реализация на собственных АЗС, т/сут в среднем на одну АЗС</b>	<b>10,0</b>	<b>9,0</b>	<b>9,9</b>	<b>+9,7</b>
Россия	12,7	11,5	12,6	+9,3
За рубежом	6,8	5,9	6,5	+10,2

## Структура розничной реализации собственных нефтепродуктов в 2021 году, %

<b>Всего</b>	<b>13,9 млн т</b>
Россия	71%
Европа	23%
Ближнее зарубежье	5%
США	1%

## Брендированное топливо

ЛУКОЙЛ активно развивает продажи брендированного топлива с улучшенными эксплуатационными и экологическими свойствами под маркой ЭКТО. Объем продаж топлив ЭКТО в России в 2021 году увеличился на 13,5% и составил 8,1 млн т, а его доля в общем объеме розничных продаж выросла с 79% в 2020 году до 82%. В 2021 году продажи бензина ЭКТО 100 (усовершенствованное топливо семейства ЭКТО с улучшенными эксплуатационными свойствами) в России и за рубежом выросли на 33%, до 209 тыс. т.

## Нетопливные товары и услуги

В 2021 году была продолжена работа по развитию розничных продаж нетопливных товаров и услуг на АЗС. Валовая прибыль от реализации нетопливных товаров и услуг в России составила 11,3 млрд руб., что на 27% выше, чем в 2020 году. За рубежом валовая прибыль выросла на 23%, до 8,8 млрд руб. Компания увеличивает прибыль от реализации нетопливных товаров и услуг благодаря развитию программы лояльности и ассортимента, постоянной маркетинговой активности, формированию дополнительных сервисов, внедрению лучших практик ритейла, повышению качества обслуживания клиентов, росту конверсии и модернизации своих АЗС.

## 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.

<sup>3</sup> Собственные, арендованные и франчайзинговые, включая законсервированные.

Основные места бункеровки судов – порты Балтийского, Баренцева и Черного морей, а также внутренние водные пути России.

В 2021 году Группа реализовала 2,1 млн т бункеровочного топлива. Отрицательное влияние на динамику продаж оказало снижение спроса в условиях пандемии COVID-19, в частности в пассажирской навигации.

#### Объем реализации бункеровочного топлива, млн т

	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
<b>Всего</b>	<b>4,3</b>	<b>2,7</b>	<b>2,1</b>	<b>-23</b>
в том числе розница в режиме перемещения припасов	1,5	1,6	0,9	-42

#### 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 2021 году составила более 3,1 млн т, что на 23% выше показателя 2020 года. При этом объем реализации «в крыло» вырос на 42%, до 1,6 млн т. Положительная динамика обусловлена частичным восстановлением количества пассажирских авиаперевозок с соответствующим ростом объемов потребления авиатоплива в гражданской авиации. В 2021 году более половины (52%) 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.

География поставок «в крыло» Компании охватывает 35 аэропортов России, из них 20 – собственные или совместные топливозаправочные комплексы.

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

2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
2,1	1,1	1,6	+42

#### Битумы

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

В 2021 году реализация битумов составила 907 тыс. т, увеличившись на 1,5% по сравнению с 2020 годом. В отчетном году продуктовый портфель расширен на 25%, до 50 позиций, включая продукты по современной системе Supergrave (система сверхпрочного асфальтового покрытия, учитывающая климатические особенности и нагрузки конкретного объекта).

В отчетном году Компания продолжила развитие битумного кластера на Нижегородском НПЗ, запустив блок производства полимерно-битумных вяжущих. Его мощность за производственный сезон превышает 150 тыс. т. Запуск блока позволил расширить ассортимент битумных материалов Компании за счет современных полимерно-битумных вяжущих,

применение которых способствует значительному повышению долговечности дорожного покрытия.

**Реализация битума, тыс. т**

<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Изменение 2021/2020, %</b>
911	894	907	1,5

## 2. 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 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.

В рамках совершенствования системы управления устойчивым развитием в отчетном году была разработана Политика Группы «ЛУКОЙЛ» в области устойчивого развития, которая была утверждена Советом директоров в начале 2022 года.

Политика разработана в соответствии с Целями устойчивого развития ООН, принципами, закрепленными в международных договорах и соглашениях, а также требованиями российского и зарубежного законодательства и ожиданиями заинтересованных сторон.

Являясь верхнеуровневым документом, Политика распространяется на ПАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерние общества и определяет позицию Группы «ЛУКОЙЛ» по вопросам устойчивого развития, устанавливает принципы, цели и ключевые задачи в области устойчивого развития.

*ЛУКОЙЛ ставит перед собой следующие цели в области устойчивого развития:*

- Эффективная система корпоративного управления.
- Экономическая устойчивость и развитие.
- Этичное ведение бизнеса.
- Декарбонизация и адаптация к изменению климата.
- Обеспечение экологической безопасности.
- Высокие стандарты промышленной безопасности и охраны труда.
- Обеспечение достойных условий труда.
- Вклад в социально-экономическое развитие регионов и стран присутствия Группы «ЛУКОЙЛ».

*Для каждой цели определены основные задачи.*

### **Система управления устойчивым развитием**

Программа стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на 2022–2031 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). В отчетном году было проведено восемь заседаний Комитета по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров и два заседания Комитета ПАО «ЛУКОЙЛ» по ПБ, ОТ и ОС.

В отчетном году в рамках совершенствования системы управления устойчивым развитием помимо разработки Политики Группы «ЛУКОЙЛ» в области устойчивого развития также велась работа по развитию системы управления вопросами климатического менеджмента, устойчивой цепочкой поставок, а также в области прав человека.

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. В отчетном году состоялось 4 заседания Рабочей группы. 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. В отчетном году состоялось 5 заседаний Рабочей группы, на которых рассматривались вопросы по совершенствованию корпоративной системы управления устойчивым развитием и нефинансовой отчетности.

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».

## **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 положительно влияют на позиции Компании в рейтингах устойчивого развития. В отчетном году рейтинги ЛУКОЙЛа были повышены рядом международных рейтинговых агентств в области устойчивого развития: CDP, S&P Global (ранее – RobecoSAM), Transition Pathway Initiative (TPI). Улучшению позиций в рейтингах способствовало развитие системы климатического менеджмента, включая управление климатическими рисками и возможностями, а также определение целей по сокращению выбросов парниковых газов.

## **Промышленная безопасность и охрана труда**

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

## **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.

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 чрезвычайных ситуаций.

В целях совершенствования системы управления ПБ, ОТ и ОС действует Комитет ПАО «ЛУКОЙЛ» по ПБ, ОТ и ОС под руководством Первого исполнительного вице-президента Компании. Комитет рассматривает актуальные вопросы ПБ, ОТ и ОС: формирование изменений в соответствующую политику, 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 результативности 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 2021 году состоялось 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». Результаты обеспечения требований ПБ, ОТ и ОС, включая итоги реализации 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, включая развитие инструментов лидерства и повышения культуры безопасности.

### **Затраты, связанные с промышленной безопасностью**

В 2021 году расходы по программе промышленной безопасности составили 32,6 млрд руб., что на 5% больше чем в 2020 году. Около 45% затрат было направлено на реализацию мероприятий по повышению надежности трубопроводного транспорта.

**Структура расходов (капитальных и операционных) по программе промышленной безопасности по Группе в 2021 году, %**

<b>Всего</b>	<b>32,6 млрд руб.</b>
Обеспечение надежности оборудования, зданий и сооружений	52
Предупреждение и ликвидация ЧС <sup>4</sup>	22
Улучшение условий труда и обеспечение средствами защиты	17
Внедрение современных технологий для улучшения условий и охраны труда	3
Совершенствование управления и нормативно-правовое обеспечение	2
Прочие мероприятия	3

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

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.

В отчетном году несчастные случаи со смертельным исходом среди работников Группы «ЛУКОЙЛ» отсутствовали, а показатели производственного травматизма улучшились по сравнению с 2020 годом. По всем случаям травматизма проводятся расследования. По случаям отчетного года по итогам проведенных расследований установлено, что основными причинами несчастных случаев стали личная неосторожность пострадавших и нарушения работниками требований охраны труда, трудового распорядка и дисциплины труда.

**Основные показатели производственного травматизма по организациям Группы**

	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
Количество несчастных случаев на производственных объектах	19	28	17	-39
Количество пострадавших в несчастных случаях	25	28	17	-39
Количество пострадавших с летальным исходом	2	2	0	-100
Коэффициент частоты несчастных случаев (LTAFR) <sup>5</sup>	0,19	0,28	0,17	-39
Коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности (LTIFR) <sup>6</sup>	0,13	0,15	0,10	-33

<sup>4</sup> Включает работы и оказание услуг в области пожарной безопасности, приобретение средств пожаротушения и защиты, мероприятия по обеспечению норм радиационной безопасности и т. п.

<sup>5</sup> LTAFR = количество несчастных случаев, связанных с производством, в расчете на 1 тыс. человек среднесписочной численности в отчетном периоде.

<sup>6</sup> LTIFR = количество травм с временной потерей трудоспособности в расчете на 1 млн отработанных человеко-часов.

## Количество аварий на производственных объектах Группы

	2019	2020	2021
Аварии	2	4	3

В 2021 году произошло три аварии на производственных объектах Группы «ЛУКОЙЛ».

Третьего января произошла авария без экологического ущерба на участке трубопровода тепловой сети, эксплуатируемого ООО «Волжские тепловые сети». Разрушение трубопровода произошло вследствие локального коррозионного износа участка трубопровода.

Двадцать четвертого февраля в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» при проведении работ по текущему ремонту произошел хлопок с последующим возгоранием скважины, в результате чего погиб работник подрядной организации. Причиной аварии стало отсутствие герметизации устья скважины в связи с недостаточным контролем за соблюдением технологии и безопасным ведением работ подрядной организацией.

Одиннадцатого мая произошла авария в ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» в результате разгерметизации нефтесборного коллектора в 200 метрах от реки Колва нефтесодержащая жидкость попала на рельеф и воду. Основная масса нефтесодержащей жидкости была незамедлительно локализована на суше. Оперативная реакция позволила предотвратить дальнейшее распространения нефтесодержащей жидкости по водному объекту. В ходе ликвидации последствий аварии было очищено 53,75 кв. км акватории р. Колва и 43,28 га загрязненных земель береговой полосы. К работам по ликвидации было привлечено почти 400 работников ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» и специализированных подрядных организаций, свыше 60 единиц техники. По результатам технического расследования причин аварии выявлено, что разрушение трубопровода вызвано нарушениями технологии строительно-монтажных работ подрядными организациями при выполнении сварного шва. Для минимизации рисков аналогичных аварий разработаны целевые программы и изменены принципы работы с подрядными организациями.

Информация о всех авариях и несчастных случаях была рассмотрена на заседании Комитета по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации 30 ноября 2021 года и заседании Совета директоров Компании 15 декабря 2021 года, а авария в ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» отдельно обсуждалась на заседании Совета директоров 18 мая. С целью анализа результатов функционирования Системы управления ПБ, ОТ и ОС Правление Компании ежегодно рассматривает доклад о состоянии ПБ, ОТ и ОС в Группе «ЛУКОЙЛ».

## Система оповещения

В Группе «ЛУКОЙЛ» установлены единые требования к порядку оповещения, учета и анализа несчастных случаев, аварий и инцидентов. Обо всех произошедших на объектах случаях травматизма, авариях и инцидентах, 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 заседаниях 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, и аварийности, а также осуществляется проверка

эффективности проводимых мероприятий. Результаты анализа несчастных случаев включаются в ежегодный доклад Правлению и повестку дня заседаний Совета директоров.

### **Лидерство и культура безопасности**

В Компании 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 2021 году были представлены лучшие практики по формированию у работников культуры безопасности при производстве работ и профессиональному здоровью работников.

### **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 2021 году затраты на страхование от несчастных случаев составили 48 млн руб.

### **Тренировки и учения**

В целях повышения эффективности реагирования на возможные аварии в Группе на регулярной основе проводятся тренировки и учения с привлечением нештатных (из числа работников Группы) и профессиональных аварийно-спасательных формирований. В 2021 году в российских организациях Группы «ЛУКОЙЛ» проведено 126 учений различного уровня, из которых 78 пришлось на учения в области ликвидации разливов нефти и нефтепродуктов. Было также проведено более 20 тыс. объектовых тренировок. На учения и тренировки привлечено почти 90 тыс. работников российских организаций Группы. По результатам проведенных учений органы управления и участники нештатных аварийно-спасательных формирований российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ» получили высокую оценку комиссий и наблюдателей органов власти, присутствующих на учениях. В целях оперативного принятия решений при проведении учений используются мобильные комплексы и средства видеонаблюдения с передачей видеоизображения в оперативный штаб ПАО «ЛУКОЙЛ».

### **Оценка условий труда**

В российских организациях Группы проводится 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, сокращенную рабочую неделю. Количество таких работников на конец 2021 года составило около 32% от численности персонала российских организаций Группы.

### **Управление цепочкой поставок**

Все поставщики Компании должны соответствовать требованиям российского законодательства, общим требованиям Компании к благонадежности контрагентов и требованиям Компании в области ПБ, ОТ и ОС. В 2021 году Правлением ПАО «ЛУКОЙЛ» был утвержден ряд локальных нормативных актов по закупочной деятельности, согласно которым

были уточнены и актуализированы требования к поставщикам, а также была внедрена Система мониторинга благонадежности контрагентов. Данная система позволяет определять и в постоянном режиме отслеживать изменение уровня риска взаимодействия с контрагентами на всех этапах закупочной деятельности.

Для проверки и отбора поставщиков используются инструменты автоматизации проведения процедуры тендера. Проверка поставщиков на соответствие требованиям осуществляется на всех этапах работы с поставщиком, от начала его участия в закупочных процедурах и до завершения работы с ним. При выявлении отклонений от требований принимаются соответствующие меры, включая расторжение договора.

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

Выбор подрядных организаций осуществляется в соответствии с требованиями Инструкции Претенденту при проведении тендера 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 должного уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды является качественный контроль за выполнением установленных требований. В 2021 году в рамках корпоративного надзора и производственного контроля в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» было проведено более 5 тыс. проверок, в том числе свыше 1 тыс. проверок 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 2021 году, являлись нарушения требований к оформлению разрешительной документации на производство работ, нарушения правил эксплуатации оборудования, а также нарушения требований к организации рабочих мест при проведении строительно-монтажных и ремонтных работ. С целью поощрения работников, наиболее активно участвующих в выявлении и предотвращении нарушений требований безопасности, производится дополнительное премирование.

### **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, а также поддерживает участие России в глобальных усилиях по сокращению выбросов парниковых газов.

### Управление вопросами климата

Вопросы, связанные с изменением климата, контролируются на уровне Совета директоров и находятся в компетенции Комитета по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров. В Компании создана Рабочая группа ПАО «ЛУКОЙЛ» по декарбонизации и адаптации к изменениям климата. В ее состав вошли вице-президенты ПАО «ЛУКОЙЛ», отвечающие за все направления операционной деятельности Компании, финансы, стратегию, экономику и планирование, устойчивое развитие, а также начальники ключевых профильных департаментов. В Компании сформировано структурное подразделение по координации деятельности и методическому руководству в области управления выбросами парниковых газов и декарбонизации Группы «ЛУКОЙЛ».

НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ	
<p><b>Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение стратегии управления климатическими рисками и возможностями</li> </ul>	<p><b>Рабочая группа ПАО «ЛУКОЙЛ» по декарбонизации и адаптации к изменению климата</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка и управление климатическими рисками и возможностями</li> <li>• Формирование программы декарбонизации</li> </ul>	<p><b>Управление экологической безопасности и декарбонизации</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мониторинг выбросов парниковых газов</li> <li>• Реализация программы декарбонизации</li> </ul>
<p><b>Ответственный директор по вопросам изменения климата</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка рекомендаций СД по определению стратегических целей в области климата</li> </ul>		

### 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.

<b>Категория риска</b>	<b>Описание</b>	<b>Управление</b>
<i>Рыночные риски</i>	Риски, связанные с изменениями спроса и потребительских предпочтений	<p>В Компании применяется сценарный подход к прогнозированию макроэкономических показателей, в том числе используются различные климатические сценарии.</p> <p>В 2021 году ЛУКОЙЛ представил основные положения климатической стратегии, в основе которой лежат детально проработанные сценарии спроса на нефть. В дополнение к ранее представленному сценарию «Эволюция» были проработаны сценарии «Равновесие» и «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.</p> <p>Кроме того, в Компании предусмотрено использование механизма внутренней цены на углерод с учетом региональной специфики.</p>
<i>Политико-правовые и регуляторные риски</i>	Риски, связанные с переходом глобальной экономики на низкоуглеродный путь развития и с принимаемыми мерами в странах присутствия Группы по ужесточению регулирования выбросов парниковых газов	<p>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.</p> <p>В отчетном году Компания подготовила позиции по 24 проектам законодательных и нормативных правовых актов, касающихся климатического регулирования, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проект федерального закона «О проведении эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов в отдельных субъектах Российской Федерации»;</li> <li>• подзаконные акты, работа над которыми велась в рамках внесения изменений в федеральный закон «Об ограничении выбросов парниковых газов», в том числе в</li> </ul>

		<p>части верификации отчетности по выбросам парниковых газов.</p> <p>В ответ на запросы федеральных органов исполнительной власти направлены предложения Компании в части поддержки экспорта энергетического водорода, по законопроектам ЕС, разработанным в рамках «зеленой сделки», предложения к проекту Стратегии низкоуглеродного развития РФ до 2050 года.</p> <p>В рамках деятельности отраслевых деловых объединений Компания приняла участие в подготовке позиции по мерам адаптации к изменениям климата, по трансграничному углеродному регулированию, по мерам снижения углеродоемкости российской экономики, а также мерам государственной поддержки реализации климатических проектов.</p> <p>Представители Компании приняли участие в 26 сессии Конференции Сторон Рамочной Конвенции ООН об изменении климата, состоявшейся 11-13 ноября 2021 г. в Глазго (Великобритания).</p>
<i>Репутационные риски</i>	Риски, связанные с восприятием со стороны заинтересованных сторон вопросов участия Компании в переходе к низкоуглеродной экономике или отказа от такого участия	<p>Компания осуществляет регулярное раскрытие информации об управлении выбросами ПГ и вопросами климата с учетом запроса заинтересованных сторон. Раскрываемая информация об объемах выбросов парниковых газов ежегодно заверяется независимым аудитором. ЛУКОЙЛ с 2013 года принимает участие в международном проекте CDP по раскрытию информации об объемах выбросов ПГ и управлению климатическими рисками и возможностями. В 2021 году благодаря развитию системы углеродного менеджмента климатический рейтинг CDP Компании вырос до уровня «В-».</p> <p>Также в 2021 году была повышена оценка качества системы углеродного менеджмента ЛУКОЙЛа в международном климатическом рейтинге TPI (с 2 до 3).</p> <p>Компания поддерживает активный диалог с представителями глобальной инвесторской климатической инициативы Climate Action 100+.</p>
<i>Технологические риски</i>	Риски, связанные с ускорением перехода глобальной	ЛУКОЙЛ осуществляет постоянный мониторинг, а также развивает собственные решения в области повышения энергоэффективности. Повышение

	<p>экономики на низкоуглеродный путь развития в связи с развитием и повышением эффективности низкоуглеродных технологий</p>	<p>энергоэффективности производства за счет энергосбережения, энергоменеджмента, оптимизации промышленных процессов являются ключевыми инструментами углеродного менеджмента Компании.</p> <p>В 2021 году ЛУКОЙЛ разработал Программу декарбонизации Группы «ЛУКОЙЛ», в рамках которой Компания планирует использовать такие инструменты сокращения прямых и косвенных энергетических выбросов как повышение энергоэффективности производства, развитие ВИЭ на собственные нужды, сокращение технологических потерь при производстве и транспортировке углеводородов, а также технологии улавливания и хранения углерода. Компания также активно исследует возможности производства низкоуглеродных видов топлива, в том числе водорода и биотоплива.</p>
<p><i>Физические риски</i></p>	<p>Риски, связанные с изменением погодно-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)</p>	<p>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 погодно-климатических условий на данной территории за период 2031–2050 годов по сравнению с 1991–2010 годами для нескольких сценариев антропогенного воздействия на климат.</p>

В целях формирования единого подхода к процессу идентификации и оценки климатических рисков и возможностей в 2021 году разработана **Концепция финансовой оценки климатических рисков**, которая определяет:

- единые принципы идентификации и оценки рисков и возможностей
- критерии существенности и шкалу оценки вероятности и последствий
- этапы разработки мер по смягчению последствий рисков и использованию возможностей
- ключевых участников процесса

## Соответствие рекомендациям TCFD

В 2021 году Компания выразила поддержку инициативе TCFD<sup>7</sup>, обязуясь внедрить рекомендации инициативы в отношении добровольного раскрытия информации об управлении климатическими рисками и возможностями, а также оценке их финансового влияния на бизнес. Проведена работа по формированию новой версии корпоративной информационной системы управления рисками, которая обеспечивает интеграцию климатических рисков и возможностей в соответствии с рекомендациями TCFD. Информация о климатических рисках Компании, включаемая в отчетность Компании, в 2021 году была приведена в соответствие с рекомендациями TCFD

## Выбросы парниковых газов

В целях совершенствования подхода к учету выбросов в 2020 году были проведены инвентаризация источников выбросов ПГ и расчет выбросов ПГ по международному стандарту GHG Protocol (до 2020 года 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 2021 году Компания продолжила практику расчета выбросов ПГ в соответствии со стандартом GHG Protocol.

В соответствии со стандартом GHG Protocol, в 2021 году контролируемые выбросы парниковых газов (Охват 1 и Охват 2) по Группе составили 41,5 млн т CO<sub>2</sub>-экв., что на 5,0% ниже показателя 2020 года. Сокращение достигнуто благодаря реализованным мероприятиям по повышению энергоэффективности, использованию энергии ВИЭ на собственные нужды, а также изменению коэффициентов выбросов для расчета энергетических косвенных выбросов (Охват 2). В 2021 г. для российских организаций коэффициент выбросов ПГ для сетевой электроэнергии был определен на основании данных АО «Администратор торговой системы оптового рынка электроэнергии». В 2017-2020 гг. применялись прогнозные значения региональных коэффициентов от Европейского Банка Реконструкции и Развития.

По сравнению с базовым 2017 годом, контролируемые выбросы парниковых газов сократились на 18,5%.

### Динамика контролируемых выбросов ПГ по Группе, млн т CO<sub>2</sub>-экв.

	2017	2018	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %	Изменение 2021/2017, %
<b>Всего</b>	<b>50,9</b>	<b>48,5</b>	<b>48,4</b>	<b>43,7</b>	<b>41,5</b>	<b>- 5,0</b>	<b>- 18,5</b>
По географии деятельности							
Россия	43,5	41,3	40,5	37,0	36,3	- 1,9	-16,7
Международные проекты	7,4	7,2	7,9	6,7	5,2	- 22,0	- 29,1
По охватам							
Охват 1	40,4	39,6	39,8	36,7	36,4	- 0,9	-10,0
Охват 2	10,5	8,9	8,6	7,0	5,1	-26,5	-51,4

<sup>7</sup> От англ. Task Force on Climate-Related Financial Disclosures – Рабочая группа по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата.

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». В 2021 году удельные выбросы в сегменте «Разведка и добыча» составили 19,3 кг CO<sub>2</sub>-экв. / барр. н.э., что ниже показателя 2020 года на 10,6%. При этом удельные выбросы ПГ за 2021 год ниже показателя 2017 года, принятого за базовый, на 19,2% в основном благодаря сокращению сжигания ПНГ на факелах и энергопотребления.

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

2017	2019	2021
23,9	21,0	19,3

**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. Увеличение энергоэффективности также является одним из приоритетных инструментов сокращения контролируемых выбросов парниковых газов в рамках Программы декарбонизации.

В 2021 году утверждена Техническая политика в области энергетической эффективности и сокращения выбросов парниковых газов в России, которая направлена на повышение энергетической эффективности всех производственных процессов на основе эффективного управления и применения инновационных технологий и оборудования с учетом экономической целесообразности.

В российских организациях Группы «ЛУКОЙЛ» действует система энергетического менеджмента, основанная на соблюдении требований стандартов ISO серии 50001 «Система энергетического менеджмента». На 31 декабря 2021 года 25 организаций Группы "ЛУКОЙЛ" подтвердили соответствие системы энергоменеджмента требованиям новой версии стандарта ISO 50001:2018.

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 2022 год и на период 2023–2024 годы. Основными энергосберегающими мероприятиями в 2021 году стали 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»

	2019	2020	2021
Экономия электрической энергии, млн кВт-ч	159	146	105
Экономия тепловой энергии, тыс. Гкал	92	175	317
Экономия котельно-печного топлива, тыс. ТУТ	116	55	67

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

	Потреблено в 2021 году	
	в натуральном выражении	в денежном выражении (с учетом НДС), млн руб.
Электрическая энергия	21 466 тыс. кВт-ч	134
Тепловая энергия	19 223 Гкал	38

## 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 целевой уровень рационального использования ПНГ по российским организациям Группы превысил 95%, а в 2021 году составил 97,5%.

С 2017 года ЛУКОЙЛ является участником инициативы Всемирного банка «Нулевое рутинное сжигание попутного нефтяного газа к 2030 году», взяв обязательство по сокращению факельного сжигания ПНГ за счет дальнейшего технологически достижимого увеличения доли его полезного использования.

## Рациональное использование ПНГ в российских организациях Группы, %

	2019	2020	2021
<b>Всего</b>	<b>97,6</b>	<b>97,7</b>	<b>97,5</b>
Западная Сибирь	98,0	98,2	97,8
Предуралье	97,3	98,5	98,7
Поволжье	98,1	97,8	98,0
Тимано-Печора	95,9	95,8	94,7
Прочие	97,8	97,9	72,2

В соответствии с утвержденной Программой по рациональному использованию попутного нефтяного газа организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на 2021–2023 годы в отчетном году введено в эксплуатацию 5 объектов.

Регион	Месторождение	Ввод и строительство объектов рационального использования ПНГ в 2021 году
Тимано-Печора	им. А.Алабушина	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ввод мультифазной насосной станции с узлом сепарации газа</li> </ul>
Предуралье	Красноярско-Куединское, Гондыревское, Ростовицкое	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реконструкция и ввод технологических объектов на газокompрессорной станции</li> <li>• Строительство газопровода</li> </ul>
Поволжье	Алексеевское	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реконструкция дожимной насосной станции с установкой осушки попутного нефтяного газа</li> </ul>
Калининградская область	Ладушкинское	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ввод мембранной установки подготовки попутного нефтяного газа</li> </ul>

#### Распределение валовой добычи ПНГ по Группе, %

	2019	2020	2021
Сжигание	2	2	3
Обратная закачка в пласт	15	18	21
Расход на технологические нужды <sup>8</sup>	23	21	23
Переработка на ГПЗ	30	29	29
Поставка прочим организациям	30	30	25

#### 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, доля которых составила 6,4% в общем объеме выработки от коммерческой генерации Группы по итогам 2021 года. В отчетном году запущена вторая солнечная электростанция на территории Волгоградского НПЗ мощностью 20 МВт. Кроме того, в 2021 году велось строительство солнечной электростанции на территории Краснодарской ТЭЦ мощностью 2,35 МВт. Строительство СЭС планируется завершить в 2022 году.

#### 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.

<sup>8</sup> Включая расход на выработку электроэнергии, нужды котельных, путевые подогреватели и пр.

## Затраты, связанные с охраной окружающей среды

В 2021 году затраты, связанные с природоохранными мероприятиями, составили 21,4 млрд руб., из них капитальные затраты – 14,3 млрд руб. На российские организации Группы – 17,1 млрд руб., на зарубежные организации – 4,3 млрд руб. Наибольшие затраты в отчетном году пришлось на охрану атмосферного воздуха – 12,4 млрд руб. Данная сумма включает расходы по Программе по рациональному использованию попутного нефтяного газа организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на 2021–2023 годы. Снижение затрат в 2021 году относительно показателя 2020 года на 5% обусловлено завершением реализации основных мероприятий по программе повышения утилизации попутного нефтяного газа.

## Структура расходов (капитальных и операционных) на охрану окружающей среды в 2021 году, %

Всего	21,4 млрд руб.
Охрана атмосферного воздуха	58
Охрана и рациональное использование водных ресурсов	15
Утилизация отходов производства	14
Прочее	13

## 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 2021 года забор и потребление чистой воды увеличились на 11 и 8% соответственно, что обусловлено наращиванием объемов производства в связи с увеличением объемов добычи нефти в рамках соглашения ОПЕК+ и увеличением выработки электроэнергии. Основной рост потребления и сброса условно чистой воды произошел на объектах электрогенерации, где вода используется для охлаждения оборудования. Около 40% объема используемой на собственные нужды Группой «ЛУКОЙЛ» воды направляется на производственные нужды объектов генерации электрической и тепловой энергии и примерно 9% – на обеспечение функционирования систем ППД.

Общий объем водоотведения в отчетном году был увеличен на 9% в связи с увеличением сброса нормативно чистой воды, используемой для охлаждения оборудования, на объектах электрогенерации.

## Обращение с водными ресурсами по Группе, млн куб. м

	2019	2020	2021	Изменение, 2021/2020, %
<b>Объем забора воды, всего</b>	<b>694</b>	<b>611</b>	<b>681</b>	<b>+11</b>
Россия	441	395	460	+16
Международные проекты	253	216	221	+2
<b>Объем потребления воды на собственные нужды, всего</b>	<b>609</b>	<b>543</b>	<b>588</b>	<b>+8</b>
Россия	358	329	369	+12
Международные проекты	251	214	219	+2
<b>Объем водоотведения, всего</b>	<b>568</b>	<b>485</b>	<b>530</b>	<b>+9</b>
в том числе в поверхностные и морские водные объекты, а также на рельеф	438	350	413	+18
из них загрязненных сточных вод (недостаточно очищенных и без очистки)	11,6	8,8	8,9	+1
Россия	345	297	325	+9
Международные проекты	223	188	204	+9

## 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 теплоэнергии. В отчетном году выбросы загрязняющих веществ по Группе увеличились относительно 2020 года на 8%, до 425 тыс. т, а объем сжигания ПНГ по российским организациям Группы увеличился на 12%, до 291 млн куб. м, в связи с увеличением объема добычи углеводородов.

## Параметры воздействия на атмосферный воздух

	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
<b>Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу по Группе, тыс. т</b>	<b>429</b>	<b>395</b>	<b>425</b>	<b>+8</b>
Россия	402	376	403	+7
Международные проекты	27	19	22	+16
<b>Сжигание газа на факелах по российским организациям Группы, млн куб. м</b>	<b>282</b>	<b>260</b>	<b>291</b>	<b>+12</b>

## 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 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 нефтесодержащих 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 трубопроводов<sup>9</sup> остается на низком уровне и по российским организациям Группы составил в 2021 году 0,069 случая на 1 км/год. В 2021 году значительно снизилась площадь загрязненных земель, основная часть работ по рекультивации была проведена в Республике Коми.

***Меры, принятые ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» по результатам анализа причин разлива в Республике Коми в мае 2021 года:***

*Основной причиной разлива стала язвенная коррозия металла дюкерного перехода трубопровода. В целях предотвращения аналогичных происшествий в отчетном году проведена инвентаризация состояния дюкерных переходов по всем объектам ООО «ЛУКОЙЛ-Коми». Также были разработаны и утверждены Программа реконструкции (технического перевооружения, модернизации) внутрипромысловых и магистральных трубопроводов ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» на 2022-2024 гг и Программа реконструкции (технического перевооружения, модернизации) дюкерных переходов и переходов через водные преграды ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» на 2022-2024 гг.*

*В целях усиления контроля над подрядными организациями в 2021 году установлен пятилетний гарантийный срок для работ по монтажу трубопроводов (ранее срок гарантии составлял 12 месяцев), закреплена обязанность по проведению обязательного рентгенографического и ультразвукового контроля сварных соединений подрядными организациями после выполнения работ.*

*В 2020 году был запущен мониторинг с применением беспилотных летательных аппаратов (БПЛА), который позволил значительно сократить время обнаружения мест разгерметизации трубопроводов, точно определять площадь загрязнения и условия проведения необходимых работ. В 2021 году с помощью БПЛА было обследовано 266 тыс. км трубопроводов, что более чем в два раза превышает показатель 2020 года.*

---

<sup>9</sup> 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

	2019	2020	2021	Изменение, 21/20, %
Площадь загрязненных земель по состоянию на конец года, га	46	60	49	-18
Площадь рекультивированных загрязненных земель, га	57	44	49	+11
Объем разлитых при происшествиях нефти и нефтепродуктов, т	16	43	73	+70
Количество существенных <sup>10</sup> разливов нефти и нефтепродуктов, шт.	0	4	4	-
Удельный коэффициент частоты отказов трубопроводов, случаев на км/год	0,082	0,063	0,069	+10
Доля ежегодно заменяемых трубопроводов от их общей протяженности, %	2,4	2,3	2,5	+9
Доля парка трубопроводов антикоррозионного исполнения, %	30	32	34	+6

### 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 принцип соблюдался и в 2021 году. Основные мероприятия включают применение современных технологий, сокращающих образование отходов, размещение в специализированных объектах, отвечающих современным требованиям, и своевременную утилизацию.

Объем образования отходов в 2021 году сократился на 5% относительно 2020 года, что обусловлено сокращением объемов буровых работ и сокращением объемов нефтесодержащих отходов от зачистки емкостей и резервуаров в связи с завершением плановых ремонтных работ на НПЗ в Болгарии.

Объемы отходов доприватизационного периода по Группе «ЛУКОЙЛ» сократились в 2021 году на 5% относительно 2020 года, до 523 тыс. т, благодаря реализации ряда проектов, включая проект по утилизации нефтесодержащих отходов на Пермском НПЗ.

---

<sup>10</sup> 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 в организациях Группы

	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
<b>Объем образования отходов, тыс. т</b>	<b>1 783</b>	<b>2 178</b>	<b>2 065</b>	<b>-5</b>
Россия	1 672	1 960	1 968	-
Доля опасных отходов в общем объеме образования отходов (I–III классы), %	15	16	18	+13
Международные проекты	111	218	97	-56
<b>Объем утилизации отходов, тыс. т</b>	<b>1 751</b>	<b>2 217</b>	<b>2 020</b>	<b>-9</b>
Россия	1 642	2 000	1 921	-4
Международные проекты	109	217	99	-54
<b>Отношение объема утилизации отходов к образованию</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>-</b>
<b>Объем отходов доприватизационного периода на конец года, тыс. т</b>	<b>601</b>	<b>549</b>	<b>523</b>	<b>-5</b>
Россия	223	184	180	-2
Международные проекты	378	365	343	-6

## 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 найм квалифицированных работников, а также их профессиональное обучение и развитие.

С учетом реализации Программы стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на 2022–2031 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 2021 году с целью совершенствования структуры и системы управления Группы «ЛУКОЙЛ» продолжилось развитие сервисной модели. В частности, начаты передача рутинных функций из Корпоративного центра ПАО «ЛУКОЙЛ» в сервисные центры, а также централизация функций дочерних обществ по регионам. Для дальнейшего повышения эффективности передаваемых в сервисные центры функций начата работа по цифровизации и унификации процессов, исключению излишнего документооборота.

Среднесписочная численность работников организаций Группы в 2021 году составила 102,4 тыс. человек, что на 1,6% больше, чем в 2020 году. Рост среднесписочной численности обусловлен изменением границ отчетности. Без учета изменения границ отчетности,

среднесписочная численность за отчетный год снизилась на 1%. Выручка на одного работника выросла на 65%, до 92 млн руб. / человек, в связи с ростом показателя выручки по Группе за 2021 год.

#### Среднесписочная численность персонала по Группе «ЛУКОЙЛ», человек

	2019	2020	2021
Среднесписочная численность	101 374	100 768	102 424
Текучесть кадров, %	7,5	6,7	9,1

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

2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
77,3	56,0	92,1	+65

#### Распределение работников по гендерному признаку на 31 декабря 2021 года, %

Женщины	Мужчины
41	59

#### Распределение работников по возрастным категориям на 31 декабря 2021 года, %

До 35 лет	34
От 36 до 40 лет	18
От 41 года до 50 лет	29
От 51 года	19

#### Распределение работников по должностным категориям на 31 декабря 2021 года, %

<b>Руководители</b>	12
доля женщин	26
<b>Специалисты</b>	27
доля женщин	52
<b>Рабочие и другие служащие</b>	61
доля женщин	39

#### Распределение работников по уровню образования на 31 декабря 2021 года, %

Высшее	53
Среднее профессиональное	24
Начальное профессиональное, среднее общее и ниже среднего общего	23

#### Распределение работников по сегментам в 2021 году, %

Разведка и добыча	38
Переработка, торговля и сбыт	57
Прочие виды деятельности	3
Корпоративный центр	2

## Распределение работников по географии деятельности в 2021 году, %

Российские организации	85
Зарубежные организации	15

## Управление талантами

В декабре 2020 года Советом директоров Компании была утверждена Политика управления человеческим капиталом ПАО «ЛУКОЙЛ», в которой отражены основные подходы к 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 – обеспечение устойчивого развития за счет эффективного управления человеческим капиталом, основанного на опережающем развитии работников, бережном отношении к таланту каждого члена команды и развитии благоприятной организационной среды, способствующей самореализации каждого работника.

В целях развития подходов и положений, закрепленных в Политике управления человеческим капиталом, в отчетном году велась работа над внедрением в систему управления персоналом Группы «ЛУКОЙЛ» Системы управления эффективностью и результативностью деятельности персонала.

## 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 программы дополнительных льгот). Нематериальное вознаграждение состоит из государственных, ведомственных и корпоративных наград, включая грамоты, благодарственные письма и благодарности.

В 2021 году в целях совершенствования системы материального стимулирования работников был разработан и введен в действие ряд положений, нацеленных на усиление мотивации работников к продвижению инноваций и повышению эффективности деятельности, в том числе в рамках внедрения Системы непрерывных улучшений.

Вознаграждение руководящих работников производится на основании Положения о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников 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.

### **Организация работы персонала в условиях пандемии COVID-19**

*Наиболее значимой проблемой в мире и в России в сфере здравоохранения в отчетном году оставалось противодействие пандемии COVID-19. В условиях распространения коронавирусной инфекции ЛУКОЙЛ продолжил обеспечивать непрерывность производственной деятельности с безусловным принятием всех необходимых противоэпидемиологических мер. В частности, в зависимости от санитарно-эпидемиологической ситуации Компания оперативно переводила определенную долю работников на временный дистанционный режим работы. Работники обеспечивались средствами индивидуальной защиты и дезинфекции. Для своевременного выявления заболевших и минимизации распространения инфекции проводился мониторинг температуры тела, а также регулярное тестирование работников на наличие коронавирусной инфекции.*

*Для удобства работников, на базе здравпунктов Компании и иных организаций Группы «ЛУКОЙЛ» регулярно проводились выездные вакцинации всеми зарегистрированными на территории страны вакцинами. При содействии профсоюзной организации были реализованы меры материальной поддержки для прошедших вакцинацию. Благодаря реализованным мероприятиям уровень коллективного иммунитета по Группе по состоянию на конец 2021 года составлял практически 90%, а корпоративная статистика заболеваемости на протяжении всего периода пандемии была ниже аналогичных показателей в регионах присутствия.*

### **Система развития персонала**

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

Регулярно проводятся дни профессиональной подготовки для всех руководителей организаций Группы, где обсуждаются наиболее актуальные вопросы. В 2021 году обсуждались вопросы обеспечения устойчивого развития Компании в условиях нестабильности и неопределенности. 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 83,9 тыс. работников (82% от среднесписочной численности), а объем пройденного обучения составил 409,4 тыс. человеко-курсов.

В 2020 году был запущен масштабный проект «ИМПУЛЬС», направленный на совершенствование системы и структуры управления Группы «ЛУКОЙЛ» с учетом лучших международных отраслевых практик. В отчетном году в рамках реализации проекта состоялось обязательное обучение руководителей организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на тему «Стандартные практики руководителя».

В отчетном году организовано проведение внутрикорпоративных обучающих семинаров-совещаний для работников российских дочерних обществ сегмента «Разведка и добыча» в интерактивном павильоне «Нефть» на ВДНХ. Цель проведения мероприятий – обучение и поощрение лучших работников, проявивших себя как в производственной, так и общественной деятельности.

В ЛУКОЙЛе функционирует система дистанционного обучения, позволяющая оптимизировать расходы на обязательное обучение. К ней подключены более 50 организаций Группы – это более 90 тыс. пользователей. За 2021 год было пройдено более 265 тыс. учебных курсов, в том числе более 70 тыс. курсов по вопросам охраны труда и промышленной безопасности. Количество часов обязательного обучения составило более 3 млн.

### **Работа с кадровым резервом**

Преимственность 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 отчетном году в завершающей стадии находилась разработка обновленной методологии по процессам управления преимственностью персонала, которые в том числе включают в себя и процессы управления кадровым резервом. Внедрение обновленной методологии в систему управления персоналом планируется в течение 2022 года.

### **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 лиц с ограниченными возможностями 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.

### **Корпоративная социальная политика**

Корпоративная социальная политика Компании регулируется Социальным кодексом ПАО «ЛУКОЙЛ», Соглашением между работодателем и профобъединением Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» на 2021-2023 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 99% персонала российских организаций и 89% зарубежных охвачены коллективными договорами.

В 2021 году суммарные затраты на реализацию социальных программ для работников, членов их семей и неработающих пенсионеров составили около 18,5 млрд руб.

**Таблица: Затраты на внутреннюю социальную поддержку, млрд руб.**

	2019	2020	2021
<b>Всего</b>	<b>17,4</b>	<b>16,7</b>	<b>18,5</b>
Социальные выплаты <sup>11</sup>	9,3	8,7	10,0
Выплаты социального характера <sup>12</sup>	8,1	8,0	8,5

### Деловая этика

В основе деятельности ЛУКОЙЛа лежат 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 этичного 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 контактными телефонам, приведенным в разделе Кодекса «Информирование о нарушении Кодекса». В ЛУКОЙЛе

---

<sup>11</sup> Включают единовременные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска, дотации на найм жилья и питание, единовременные поощрительные выплаты и доплаты по больничным листам

<sup>12</sup> Включают взносы по договорам ДМС и страхования от несчастных случаев, оплату проезда работников, выходное пособие, 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

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 2021 году поступило пять 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. Обращения касались урегулирования взаимоотношений в коллективе, соблюдения правил, направленных на недопущение распространения COVID-19 и взаимодействия служб в рамках осуществления контрольных процедур. Обращения по вопросам 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.

Основные принципы и подходы Компании в сфере социальной ответственности изложены в Социальном кодексе ПАО «ЛУКОЙЛ».

### **Противодействие коррупции**

Корпоративные практики в области противодействия коррупции обобщены в Политике ПАО «ЛУКОЙЛ» по противодействию коррупции (далее – Политика), утвержденной в 2020 году.

Политика 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 действует круглосуточная горячая линия для оповещения о коррупционных нарушениях. По адресу [anticorruption@lukoil.com](mailto: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.

В 2021 году на горячую линию поступило шесть обращений. Все обращения были рассмотрены, признаков нарушения применимого антикоррупционного законодательства и/или положений Политики ПАО «ЛУКОЙЛ» по противодействию коррупции не обнаружено.

### **Предупреждение злоупотреблений и мошенничества работников Компании**

В соответствии с Политикой корпоративной безопасности Группы «ЛУКОЙЛ» злоупотребление служебным положением, мошенничество и конфликт интересов признаются внутренними угрозами безопасности Компании и определяются как преднамеренные или непреднамеренные действия персонала, наносящие финансовый, экономический, материальный, имиджевый и иной ущерб организациям Группы «ЛУКОЙЛ».

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

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.

Совмещение должностей членами Правления Компании во избежание конфликта интересов возможно только после получения согласия Совета директоров.

Работники ЛУКОЙЛа на системной основе 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	<p>В процессе аудиторских проверок и консультаций:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проводится оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;</li> <li>• 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»;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выявляются причины, условия и обстоятельства, повлекшие возникновение недостатков и отклонений, а также дается оценка связанных с ними последствий и рисков</li> </ul>
Департамент внутреннего контроля	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Общая координация работы в Компании по совершенствованию и развитию системы внутреннего контроля (СВК)</li> <li>• Разработка корпоративных стандартов и требований по СВК, позволяющих: <ul style="list-style-type: none"> <li>– предотвращать (минимизировать) в процессе выявления и оценки рисков возможности корпоративного мошенничества, связанного с фальсификацией отчетности, неправомерным распоряжением ресурсами или использованием активов;</li> <li>– при разработке контрольных процедур предусматривать разграничение ролей, полномочий и обязанностей, которое должно обеспечивать снижение рисков сознательного обхода работниками контрольных процедур с целью корпоративного мошенничества и коррупционных действий</li> </ul> </li> <li>• Проверка выполнения корпоративных стандартов и требований по СВК посредством: <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализа поступающих на регулярной основе отчетов от структурных подразделений Компании и дочерних обществ о результатах мониторинга внутреннего контроля, выявляемых нарушениях и недостатках внутреннего контроля и мероприятиях по реагированию на них;</li> <li>– экспертизы проектов регулирующих документов Компании, вносимых на утверждение ее органов управления</li> </ul> </li> </ul>
Департамент корпоративной безопасности	<p>Координация деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» по направлениям обеспечения экономической и внутренней безопасности, реализация экспертных, аналитических и проверочных мероприятий на этапах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проведения тендерных процедур и заключения договоров;</li> <li>– рассмотрения кандидатов для трудоустройства в Компанию;</li> <li>– ротации руководящих работников и назначения работников на руководящие должности</li> </ul>
<p>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</p>	

## 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.

### **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 2021 году, %

<b>Всего, млрд руб.</b>	<b>6,7</b>
Соглашения о сотрудничестве с субъектами Российской Федерации и муниципальными образованиями	52
Благотворительность	48

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

За отчетный год Компанией реализован ряд проектов, нацеленных на развитие культуры и спорта в регионах присутствия, расширения возможностей местных сообществ для досуга и отдыха.

Так, в поселке Ярега открылся физкультурно-оздоровительный комплекс «Шахтер» площадью более 4 тыс. кв. м, построенный на средства Компании в рамках Соглашения о сотрудничестве между Компанией и Правительством региона.

В городе Когалым при поддержке ЛУКОЙЛа открыт теннисный центр, который вмещает четыре корта и 300 посадочных мест. Центр отвечает всем стандартам качества и безопасности и может принимать соревнования различных уровней.

В Москве после масштабной реконструкции открыта публичная экспозиция корпоративного музея Компании, где с помощью уникальных экспонатов и мультимедийных технологий показана история нефтяной отрасли в России и роль ЛУКОЙЛа в современном ТЭК. Экспозиция – включает крупнейший тематический фонд в России, где представлены уникальные артефакты, в том числе мемориальная коллекция великого русского инженера В.Г. Шухова, документы и личные вещи выдающихся нефтяников и геологов.

## 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 топливораздаточных 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 в России по итогам 2021 года составило более 6 млн человек. В целях повышения качества услуг реализуется ряд мероприятий, включая развитие механизмов обратной связи в мобильном приложении, функционирование Единой горячей линии, 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. По итогам ежегодной Национальной премии «Loyalty Awards Russia 2021» программа лояльности «Заправься выгодой» признана лучшей на рынке России.

Развиваются сервисы для клиентов-юридических лиц. В 2021 году запущено мобильное приложение для юридических лиц, функциональные возможности которого включают оплату без применения пластиковой карты, построение маршрутов к АЗС, просмотр истории транзакций, доступных лимитов и ряд других полезных и востребованных функций для водителей. Реализован механизм онлайн-договора оферты, в числе преимуществ для клиентов – отсутствие необходимости посещения офиса для подписания договора. Развитие цифровых сервисов обеспечивает эффективное расширение географии обслуживания, возможности дистанционного заключения договора без сбора документов.

Безопасность и сохранение здоровья клиентов в связи с пандемией COVID-19 являются безусловным приоритетом. На АЗС, с целью снижения риска заболеваемости COVID-19 используются защитные экраны, «сигнальные ленты» для соблюдения социальной дистанции, проводится регулярная обработка помещений и рабочих поверхностей антисептиками. АЗС оборудованы информационными материалами, призывающими использовать функцию бесконтактной оплаты, а также соблюдать меры предосторожности. Работники АЗС обеспечиваются масками и перчатками, антисептиками для рук. На АЗС Группы доступен ассортимент средств индивидуальной защиты.

### ***Взаимодействие с местными сообществами в Республике Коми***

*Взаимодействие с местными сообществами в Республике Коми осуществляется на регулярной основе. В 2021 году прошли пять общественных слушаний с участием представителей муниципальных образований и местного населения. Слушания проходили в деревнях Новикбож, Захарвань, селах Щельябож и Усть-Цильма по вопросам проектной документации строительства и реконструкции производственных объектов.*

*В 2021 году для представителей общественности города Ухта были организованы две экскурсии на объекты Ярегского месторождения.*

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

*В 2021 году на «горячую линию» поступил 251 звонок, при этом многие обращения не связаны с вопросами экологии. Наиболее чувствительными вопросами для жителей поселков и деревень, расположенных рядом с производственными объектами ЛУКОЙЛа, являются: экологическая безопасность; социальная поддержка со стороны Компании; адресная благотворительная помощь; вопросы трудоустройства; вопросы доставки жителей труднодоступных населенных пунктов в районные центры и обратно.*

### **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 2021 году в федеральные органы власти Российской Федерации направлены предложения Компании в отношении 325 проектов правовых актов, затрагивающих интересы Группы «ЛУКОЙЛ».

Компания участвует в обсуждении вопросов государственного регулирования и в рамках деловых объединений, в частности, в рабочих органах Российского союза промышленников и предпринимателей. Кроме того, на протяжении 2021 года представители Компании участвовали в рабочих группах по реализации механизма «регуляторной гильотины» (в части совершенствования отраслевых обязательных требований).

### 3. Корпоративное управление

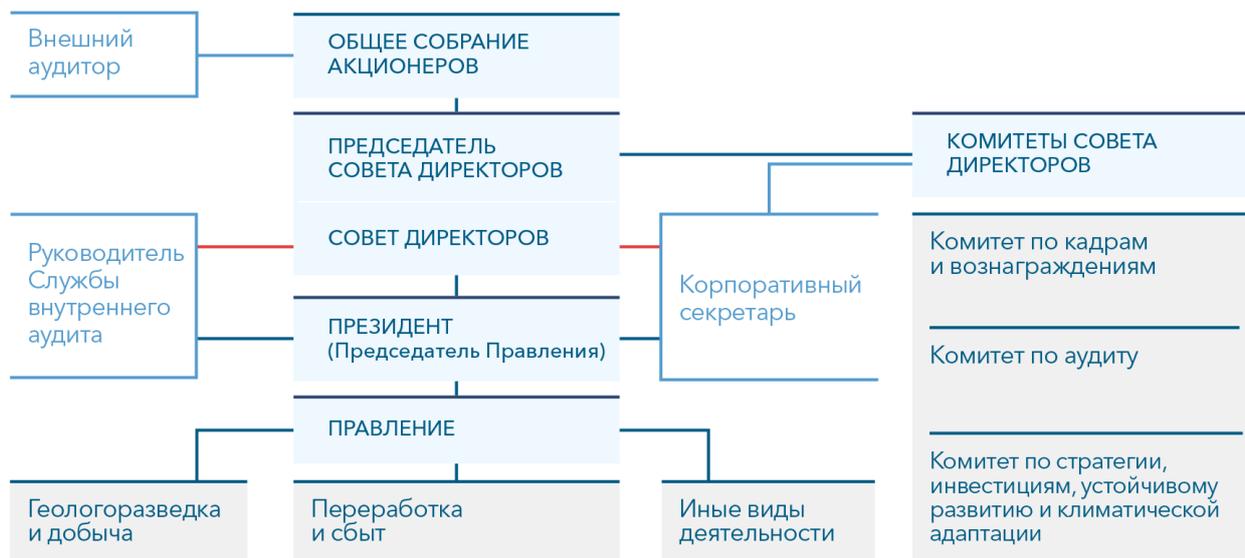
Эффективно функционирующая система корпоративного управления – важный фактор устойчивого развития и успешной реализации стратегии в целях создания акционерной стоимости.

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

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

- соблюдение прав и учет интересов акционеров, инвесторов и 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.

#### **Структура корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ» на 31 декабря 2021 года**



- Административное подчинение
- Функциональная связь
- Функциональное подчинение

*Профильные комитеты Компании:*

- Комитет ПАО «ЛУКОЙЛ» по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды;
- Комитет по инвестициям, координации планов и рискам в Группе «ЛУКОЙЛ»;
- Тендерный комитет ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- 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 2021 году продолжалось совершенствование внутрикорпоративных процедур и практик, была проведена работа по следующим направлениям.

<b>Область развития</b>	<b>Действия в 2021 году</b>
Повышение эффективности работы органов управления	<ul style="list-style-type: none"><li>• Впервые проведена внешняя оценка эффективности работы Совета директоров по итогам 2020 года.</li><li>• Утверждено новое Положение об оценке деятельности Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».</li><li>• Внесены изменения и дополнения в Положение о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».</li></ul>
Изменение и совершенствование системы внутреннего аудита	<ul style="list-style-type: none"><li>• Утверждены новые редакции локальных нормативных актов, регламентирующих внутренний аудит.</li></ul>
Стратегия и устойчивое развитие	<ul style="list-style-type: none"><li>• Утверждена Программа стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на 2022-2031 гг.</li><li>• Разработана Политика Группы «ЛУКОЙЛ» в области устойчивого развития.</li></ul>
Инсайдерская информация, информационная открытость и прозрачность	<ul style="list-style-type: none"><li>• Положение об инсайдерской информации Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» изложено в новой редакции.</li></ul>

Компания и в дальнейшем намерена продолжать работу по совершенствованию корпоративного управления с целью повышения эффективности деятельности и

инвестиционной привлекательности, управления рисками, учета ожиданий стейкхолдеров и регуляторных требований.

По состоянию на конец отчетного года Компания соблюдала полностью или частично все принципы Кодекса. Доля полностью соблюдаемых ПАО «ЛУКОЙЛ» принципов Кодекса выросла до 82,3%<sup>13</sup> с 77,2% в 2020 году. Доля частично соблюдаемых принципов, соответственно, снизилась до 17,7%.

**Результаты самооценки практики корпоративного управления на соответствие принципам и рекомендациям Кодекса корпоративного управления<sup>14</sup>**

Принципы корпоративного управления	Количество принципов, рекомендованных Кодексом	2020			2021		
		соблюдается	частично соблюдается	не соблюдается	соблюдается	частично соблюдается	не соблюдается
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	13	12	1	–	12	1	–
Совет директоров	36	27	9	–	30	6	–
Корпоративный секретарь общества	2	2	–	–	2	–	–
Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	10	8	2	–	9	1	–
Система управления рисками и внутреннего контроля	6	6	–	–	6	–	–
Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества	7	6	1	–	5	2	–
Существенные корпоративные действия	5	–	5	–	1	4	–
<b>Общая оценка</b>	<b>79</b>	<b>61</b>	<b>18</b>	<b>–</b>	<b>65</b>	<b>14</b>	<b>–</b>
	<b>100,0%</b>	<b>77,2%</b>	<b>22,8%</b>	<b>–</b>	<b>82,3%</b>	<b>17,7%</b>	<b>–</b>

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

<sup>13</sup> Методология оценки соблюдения принципов Кодекса базируется на сравнении практики ПАО «ЛУКОЙЛ» с детализированными рекомендациями Кодекса. В случае несоблюдения хотя бы одной из детализированных рекомендаций пункта соответствующий пункт признается соблюдаемым частично. В случае невыполнения всех детализированных рекомендаций пункта последний оценивается как несоблюдаемый Компанией.

<sup>14</sup> Статистика представлена на основании Отчета 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 крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, 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 Советом директоров на основании ст. 3 Федерального закона от 24 февраля 2021 года № 17-ФЗ было принято решение о проведении годового Общего собрания акционеров в форме заочного голосования.

Решение было принято с учетом сложившейся неблагоприятной эпидемиологической обстановки, вызванной распространением коронавирусной инфекции, и введенных ограничений на проведение массовых мероприятий.

## **Общие собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ», состоявшиеся в 2021 году**

<b>Годовое Общее собрание акционеров 24 июня 2021 года</b> в форме заочного голосования	<ul style="list-style-type: none"><li>• Утверждены Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2020 год и годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность.</li><li>• Принято решение выплатить дивиденды по результатам 2020 года.</li><li>• Избран новый состав Совета директоров.</li><li>• Назначен Президент ПАО «ЛУКОЙЛ» (сроком на 5 лет согласно Уставу Компании).</li><li>• Принято решение о выплате вознаграждения членам Совета директоров, установлены размеры вознаграждений для вновь избранных членов Совета директоров, а также установлено, что вновь избранным членам Совета директоров компенсируются расходы, связанные с исполнением ими функций членов Совета директоров.</li><li>• Утвержден независимый аудитор ПАО «ЛУКОЙЛ».</li><li>• Утверждены Дополнения в Устав ПАО «ЛУКОЙЛ».</li><li>• Принято решение о согласии на совершение сделки, в совершении которой имеется заинтересованность.</li></ul>
<b>Внеочередное Общее собрание акционеров 2 декабря 2021 года</b> в форме заочного голосования	<ul style="list-style-type: none"><li>• Принято решение выплатить дивиденды по результатам девяти месяцев 2021 года.</li><li>• 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.</li></ul>

На Общих собраниях акционеры продемонстрировали высокий уровень поддержки решений по каждому из вопросов повестки дня. Доля голосов «за» по всем вопросам повестки дня<sup>15</sup> находилась в диапазоне от 95,3 до 99,9%.

#### **Кворум общих собраний акционеров Компании в 2019–2021 годах, %**

<b>20.06.2019 (ГОСА)</b>	<b>03.12.2019 (ВОСА)</b>	<b>23.06.2020 (ГОСА)</b>	<b>03.12.2020 (ВОСА)</b>	<b>24.06.2021 (ГОСА)</b>	<b>02.12.2021 (ВОСА)</b>
73,2%	74,2%	76,4%	74,0%	72,8%	76,7%

В 2021 году, несмотря на то, что оба собрания проводились в форме заочного голосования, на них были сохранены высокие показатели по кворуму, в том числе благодаря развитию системы электронного голосования. На внеочередном Общем собрании акционеров, состоявшемся в декабре 2021 года, был достигнут рекордный за последние три года кворум 76,68%, а системой электронного голосования воспользовалось на 32% больше акционеров, чем на предшествующем годовом Общем собрании акционеров. Доля таких акционеров составила свыше 60% от общего числа лиц, принявших участие во внеочередном собрании.

#### **Доля акционеров, воспользовавшихся системой электронного голосования, от общего количества акционеров, принявших участие в собрании**

<b>20.06.2019 (ГОСА)</b>	<b>03.12.2019 (ВОСА)</b>	<b>23.06.2020 (ГОСА)</b>	<b>03.12.2020 (ВОСА)</b>	<b>24.06.2021 (ГОСА)</b>	<b>02.12.2021 (ВОСА)</b>
35,4%	41,3%	55,2%	56,1%	55,4%	61,6%

#### **Совет директоров**

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

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

К компетенции Совета директоров, в частности, 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;

<sup>15</sup> 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»).

- 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).

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 2021 году было проведено 19 заседаний Совета директоров, в том числе 9 очных и 10 заочных. Основная часть вопросов касалась темы корпоративного управления, актуализации стратегии, значительное внимание уделялось вопросам, связанным с устойчивым развитием.

В связи с пандемией COVID-19 продолжилось использование формата видеоконференций на заседаниях Совета директоров.

#### **Число заседаний**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Очные заседания	9	8	9
Заочные заседания	11	12	10

#### **Количество рассмотренных вопросов**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Рассмотрено на очных заседаниях	47	46	45
Рассмотрено на заочных заседаниях	18	17	18

#### **Структура вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2021 г.**

Корпоративное управление	23
Устойчивое развитие и стратегия	20
Финансы	6
Одобрение сделок	7
ЛНА	6
Кадры	1

## Ключевые решения Совета директоров, принятые в 2021 году

Принятые решения и рассмотренные вопросы	Предварительное рассмотрение комитетами Совета директоров
<b>Корпоративное управление</b>	
О подготовке к проведению годового и внеочередного Общих собраний акционеров Компании, в том числе определен список кандидатур для голосования по выборам в Совет директоров и на должность Президента на годовом Общем собрании акционеров	КСИУРКА, КА, ККВ <sup>16</sup>
О функционировании и совершенствовании системы управления рисками и внутреннего контроля Компании	КА
О результатах внешней оценки эффективности работы Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ – рассмотрены итоги оценки в целом КА, КСИУРКА – рассмотрены итоги оценки деятельности этих комитетов
Об утверждении новых редакций локальных нормативных актов, регламентирующих внутренний аудит	КА
О независимости членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
О внесении изменений и дополнений в Положение о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	КА
О работе с инвесторами и акционерами ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2021 году	КСИУРКА
Об утверждении Положения об оценке деятельности Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
Об утверждении Программы повышения качества внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ» на период 2022-2026 годы	КА
<b>Финансы</b>	
Об итогах работы Группы «ЛУКОЙЛ» в первом полугодии 2021 года и ходе выполнения Бюджета и Инвестиционной программы Группы «ЛУКОЙЛ» на 2021 год	
Об основных показателях Бюджета Группы «ЛУКОЙЛ» на 2022–2024 годы	КСИУРКА
О рекомендациях по размеру дивидендов по акциям ПАО «ЛУКОЙЛ» по результатам 2020 года и порядку их выплаты	КСИУРКА

<sup>16</sup> КСИУРКА – Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации; КА – Комитет по аудиту; ККВ – Комитет по кадрам и вознаграждениям.

О рекомендациях по размеру дивидендов по акциям ПАО «ЛУКОЙЛ» по результатам девяти месяцев 2021 года и порядку их выплаты	КСИУРКА
<i>Устойчивое развитие, стратегия, технологии, инновации</i>	
О Программе стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на 2022-2031 годы. Программа стратегического развития включает климатическую стратегию.	КСИУРКА
О предварительных итогах деятельности Группы «ЛУКОЙЛ» в 2020 году и задачах Компании на 2021 год по исполнению Программы стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на период 2018–2027 года.	
О состоянии системы предупреждающих и профилактических мер по недопущению ситуаций нарушения прав и интересов работников	ККВ
О предложениях по вторичной переработке пластиков и производству биотоплив второго поколения	КСИУРКА
Об Отчете об устойчивом развитии Группы «ЛУКОЙЛ» за 2020 год	КСИУРКА
Об Отчете об устойчивом развитии Группы «ЛУКОЙЛ» за 2021 год	КСИУРКА
О состоянии промышленной безопасности и охраны труда и меры по повышению уровня безопасности ведения работ	КСИУРКА
О применении ИСУ для поддержки и обеспечения эффективности бизнес-процессов в Компании	КСИУРКА
О ходе внедрения Политики управления человеческим капиталом ПАО «ЛУКОЙЛ», о преемственности менеджмента, о кадровом резерве ПАО «ЛУКОЙЛ» и системе развития талантов	ККВ
О внесении изменений в Положение об инсайдерской информации Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»	КА

### **Оценка работы Совета директоров**

Для определения направлений совершенствования своей деятельности Совет директоров использует процедуру оценки. 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 Компанией еще в 2010 году.

В 2021 году была проведена как ежегодная оценка работы Совета директоров в форме самооценки, так и, впервые в истории Компании, внешняя независимая оценка деятельности Совета директоров.

#### ***Оценка, проводимая в форме самооценки***

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

Группы критериев по деятельности Совета директоров	Группы критериев по деятельности комитетов Совета директоров
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Состав Совета директоров.</li> <li>• Общая эффективность Совета директоров.</li> <li>• Реализация Советом директоров своих ключевых функций.</li> <li>• Порядок работы и информированность Совета директоров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Состав и организация деятельности комитета Совета директоров.</li> <li>• Реализация комитетом Совета директоров своих ключевых функций.</li> <li>• Мероприятия, направленные на совершенствование деятельности комитета Совета директоров</li> </ul>

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.

Учитывая результаты самооценки и оценки деятельности Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» в рамках внешней оценки эффективности работы Совета директоров по итогам 2020 года, Совет директоров признал целесообразным продолжить работу по совершенствованию деятельности Совета директоров, в том числе с учетом рекомендаций по итогам внешней оценки.

#### **Внешняя независимая оценка**

В 2021 году внешним независимым консультантом – 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 ПАО «ЛУКОЙЛ», 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**

##### **1. 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 отмечено 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.

## **2. Организация работы Совета директоров и его комитетов**

Организация и слаженность работы членов Совета директоров и комитетов получила высокие оценки. В числе сильных сторон отмечена 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.

## **3. 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, 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.

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.

Выявленные зоны для развития были учтены при разработке планов работы Совета директоров и комитетов на 2021/2022 год и будут учитываться в дальнейшем. Кроме того, с целью учета рекомендаций в 2021 году осуществлен ряд мероприятий, наиболее существенные из которых следующие.

### *Повышение эффективности функционирования Совета директоров и комитетов*

Советом директоров утверждено новое Положение об оценке деятельности Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ». Новое Положение разработано с учетом рекомендаций Кодекса корпоративного управления и информационного письма Банка России «О рекомендациях по

организации и проведению самооценки эффективности совета директоров (наблюдательного совета) в публичных акционерных обществах», а также лучшей международной практики и заменяет аналогичный документ, действовавший с изменениями с 2012 года. Положение регламентирует цели, задачи, принципы, критерии и порядок осуществления оценки (самооценки) деятельности Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» и его комитетов, в частности, устанавливает обязательное проведение внешней оценки деятельности Совета директоров не реже одного раза в три года, а также содержит обновленные редакции анкет для проведения ежегодной самооценки деятельности Совета директоров и комитетов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».

#### *Вопросы кадрового резерва и развития талантов, корпоративная культура*

В декабре 2021 года Советом директоров был рассмотрен вопрос «О ходе внедрения Политики управления человеческим капиталом ПАО «ЛУКОЙЛ», о преемственности менеджмента, о кадровом резерве ПАО «ЛУКОЙЛ» и системе развития талантов». В дальнейшем рассмотрение данного вопроса будет носить регулярный характер.

#### *Регулярное рассмотрение ключевых рисков, анализ возникающих рисков*

В рамках вопроса «О ходе внедрения Политики управления человеческим капиталом ПАО «ЛУКОЙЛ», о преемственности менеджмента, о кадровом резерве ПАО «ЛУКОЙЛ» и системе развития талантов» (см. выше) были рассмотрены в том числе риски в области HR в условиях COVID-19.

В план работы Комитета по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации на 2021/2022 год включено рассмотрение вопроса «О системе управления климатическими рисками».

#### *Дальнейшее развитие практик устойчивого развития*

С целью совершенствования системы управления устойчивым развитием в декабре 2021 года Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации рассмотрел Политику Группы «ЛУКОЙЛ» в области устойчивого развития. Политика была утверждена Советом директоров в январе 2022 года.

В план работы Комитета по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации на 2021/2022 год включено рассмотрение вопроса «О правовом регулировании в сфере устойчивого развития».

#### *Адаптация стратегии к вызовам низкоуглеродной экономики*

В ноябре 2021 года Комитетом по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации был рассмотрен вопрос «О перспективах развития мировой энергетики до 2050 года».

В декабре 2021 года Совет директоров утвердил Программу стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на 2022–2031 годы, в состав которой включена климатическая стратегия.

В декабре 2021 года Советом директоров был также рассмотрен вопрос «О предложениях по вторичной переработке пластика и производству биотоплив второго поколения».

*Более детальное изучение вопросов, связанных с внутренним и финансовым контролем на уровне дочерних обществ Компании*

Комитет по аудиту в сентябре 2021 года рассмотрел вопрос «О системе внутреннего контроля в дочерних обществах». Данный вопрос планируется рассматривать на Комитете на регулярной основе.

### **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 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 состав Совета директоров на конец 2021 года входили два исполнительных директора, благодаря чему была достигнута глубокая интеграция работы Совета директоров и исполнительных органов 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 (за исключением должностей в организациях, входящих в Группу «ЛУКОЙЛ», в советах фондов и попечительских советах некоммерческих организаций) не превышало двух.

### **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.

### **Независимые директора**

Независимые директора играют важную роль в эффективном осуществлении Советом директоров своих функций, особенно в вопросах выработки стратегии развития Компании и управления рисками, а также в вопросах, направленных 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 шесть 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 2021 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 2021 году Комитет по кадрам и вознаграждениям трижды оценивал независимость. В марте 2021 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 ноябре 2021 года, где также был рассмотрен вопрос о профессиональной квалификации Совета директоров.

### **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 утверждены 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, социальное 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 31.12.2021 г.**

Менее 1 года	1
1-7 лет	6
Более 7 лет	4

### **Соотношение мужчин и женщин**

Женщины	2
Мужчины	9

### **Географическая принадлежность**

Россия	8
Европа	2
США	1

### **Сведения об образовании\***

ученые степени	8
нефть, газ	2
экономика, финансы	5
право	2
математика	1
международные отношения	1
география	1

\* Один из членов Совета директоров имеет диплом с двойной специализацией.

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

Реализацию программы вводного курса осуществляет Корпоративный секретарь, который координирует взаимодействие всех вовлеченных в процесс сторон, при содействии и под надзором Комитета по кадрам и вознаграждениям.

В отчетном году в целях повышения информированности членов Совета директоров и членов его профильного комитета по вопросам, связанным с изменением климата и их влиянием на деятельность компаний нефтегазового сектора, на заседании Совета директоров 12 января 2021 года был заслушан доклад «Сравнительные данные по показателям деятельности Компании за последние годы: водородная энергетика в стратегиях нефтегазовых компаний», а 30 ноября 2021 года на заседании Комитета по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации был заслушан доклад «О перспективах развития мировой энергетики до 2050 года».

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

### **Страхование ответственности членов Совета директоров**

В соответствии с заключенным с СПАО «Ингосстрах» договором (полисом) страхования ответственности директоров, должностных лиц и компаний на период 2021/2022 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, 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);
- Комитет по аудиту (КА);
- Комитет по кадрам и вознаграждениям (ККВ).

Деятельность комитетов регулируется соответствующими положениями.

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.

По состоянию на конец отчетного года Комитет по аудиту и Комитет по кадрам и вознаграждениям были полностью сформированы из независимых директоров. Независимые директора составляли половину численности Комитета по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации (двое из четырех членов являлись независимыми, включая Председателя Комитета), что позволило им вносить 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.

Из общего числа вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2021 году, 78% было предварительно рассмотрено комитетами Совета директоров, что свидетельствует об углубленной 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, при этом в очной форме прошло 88% всех заседаний.

#### Персональный состав комитетов на 31 декабря 2021 г., %

Независимые директора	80%
Исполнительные директора	20%

#### Статистика работы комитетов

	Очные заседания	Заочные заседания
<b>2019</b>		
КСИУР	7	0
КА	8	0
ККВ	6	1
<b>2020</b>		
КСИУРКА	6	1
КА	5	3
ККВ	4	4
<b>2021</b>		
КСИУРКА	7	1
КА	9	0
ККВ	6	2

#### Типы рассмотренных вопросов

	2019	2020	2021
Рассмотрение только комитетом	30	25	26
Для вынесения на Совет директоров	36	40	49

#### Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации

Задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2021 году*
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– определения стратегических целей деятельности Компании, в том числе в области устойчивого развития, изменения климата и климатической адаптации, информационной стратегии, и интеграции данных целей в Программу стратегического развития Компании;</li> <li>– приоритетных направлений деятельности Компании;</li> <li>– дивидендной политики, размера дивидендов по</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– О ходе реализации Программы экологической безопасности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на 2019-2021 годы.</li> <li>– О ходе подготовки Программы стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на период 2022-2031 годы.</li> <li>– О применении ИСУ для поддержки и обеспечения эффективности бизнес-процессов в Компании.</li> <li>– О перспективах развития мировой энергетики до 2050 г.</li> <li>– О Программе стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на период 2022-2031 годы.</li> </ul>

<p>акциям и порядка их выплаты;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– распределения прибыли (убытков) Компании по результатам отчетного года;</li> <li>– оценки эффективности деятельности Компании в долгосрочной перспективе.</li> <li>• Участие в контроле реализации Программы стратегического развития Компании.</li> <li>• Анализ рисков, связанных с вопросами изменения климата и климатической адаптации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– О предложениях по вторичной переработке пластиков и производству биотоплив второго поколения.</li> <li>– О рекомендациях Совету директоров Компании по утверждению Политики Группы «ЛУКОЙЛ» в области устойчивого развития.</li> </ul>
---	---

\* Перечень ключевых решений Совета директоров на основании рекомендаций Комитета приведен в разделе «Совет директоров».

#### Комитет по аудиту

Задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2021 году*
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании.</li> <li>• Рекомендации по кандидатуре аудитора Компании и оплате его услуг.</li> <li>• Оценка заключения аудитора Компании, независимости, объективности и отсутствия конфликта интересов аудитора.</li> <li>• Оценка эффективности осуществления функции внутреннего аудита и рассмотрение предложений по её совершенствованию.</li> <li>• Рассмотрение планов деятельности и бюджета подразделения внутреннего аудита Компании.</li> <li>• Оценка эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля, контроль за надежностью и эффективностью функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обсуждение существенных вопросов бухгалтерского учета, в том числе учетной политики Компании, а также существенных вопросов, возникших в ходе проведения независимого внешнего аудита Компании.</li> <li>• Ознакомление с консолидированной финансовой отчетностью ПАО «ЛУКОЙЛ» по МСФО (за 2020 год, 1 квартал 2021 года, 6 месяцев 2021 года, 9 месяцев 2021 года).</li> <li>• Информация о существенных судебных разбирательствах и исках, связанных с деятельностью Компании и иных организаций Группы «ЛУКОЙЛ».</li> <li>• Рассмотрение перечня наиболее существенных уточнений, вносимых в бухгалтерский учет Компании по итогам аудита.</li> <li>• Оценка заключения Аудитора Компании для ее последующего представления акционерам в качестве материалов к годовому Общему собранию акционеров Компании.</li> <li>• О рекомендациях Совету директоров по кандидатуре Аудитора для последующего утверждения данной кандидатуры Общим собранием акционеров Компании</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие и совершенствование системы и практики корпоративного управления в Компании.</li> <li>• Подготовка рекомендаций о возможном предварительном утверждении Советом директоров Годового отчета Компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• О рекомендации Совету директоров по внесению изменений в Положение об инсайдерской информации Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ».</li> <li>• О системе внутреннего контроля в дочерних обществах.</li> <li>• Об утверждении новых редакций локальных нормативных актов, регламентирующих внутренний аудит.</li> </ul>
--	--

\* Перечень ключевых решений Совета директоров на основании рекомендаций Комитета приведен в разделе «Совет директоров».

С целью совершенствования системы корпоративного управления Совет директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» в ноябре 2021 года утвердил изменения и дополнения в Положение о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ». Функционал Комитета скорректирован и дополнен с целью развития системы внутреннего контроля и аудита, эффективной реализации антикоррупционной политики, а также выполнения рекомендаций Банка России.

#### *Комитет по кадрам и вознаграждениям*

<b>Задачи Комитета</b>	<b>Ключевые вопросы, рассмотренные в 2021 году*</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка эффективности работы Совета директоров, его членов и комитетов Совета директоров, определение приоритетных направлений для усиления состава Совета директоров, предварительное рассмотрение кандидатур в Совет директоров, выдвигаемых Советом директоров.</li> <li>• Взаимодействие с акционерами с целью формирования рекомендаций в отношении голосования по вопросу избрания кандидатов в Совет директоров.</li> <li>• Планирование кадровых назначений членов Правления и Президента, формирование рекомендаций Совету директоров в отношении кандидатов на должность членов Правления, Президента и Корпоративного секретаря</li> <li>• Разработка и периодический пересмотр политики по вознаграждению членам Совета</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• О предварительном рассмотрении кандидатур в Совет директоров, выдвигаемых Советом директоров.</li> <li>• Формирование рекомендаций Совету директоров в отношении кандидатов на должность Президента Компании.</li> <li>• 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.</li> <li>• Об отчете о работе по управлению персоналом в организациях Группы «ЛУКОЙЛ».</li> <li>• О предварительных результатах внешней оценки эффективности работы Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».</li> <li>• О состоянии системы предупреждающих и профилактических мер по недопущению ситуаций нарушения прав и интересов работников.</li> <li>• О рекомендации Совету директоров об утверждении Положения об оценке деятельности Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».</li> <li>• О Порядке выплаты вознаграждения и компенсации расходов членам Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».</li> </ul>

<p>директоров, членам Правления и Президенту.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка рекомендаций Совету директоров по определению размера вознаграждения Корпоративного секретаря.</li> <li>• Предварительная оценка работы членов Правления и Президента по итогам года в соответствии с политикой Компании по вознаграждению</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• О ходе внедрения Политики управления человеческим капиталом ПАО «ЛУКОЙЛ».</li> <li>• О преемственности менеджмента, о кадровом резерве ПАО «ЛУКОЙЛ» и системе развития талантов.</li> </ul>
---	--

\* Перечень ключевых решений Совета директоров на основании рекомендаций Комитета приведен в разделе «Совет директоров».

### *Корпоративный секретарь*

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, а также осуществление всех других функций, предусмотренных Положением о Корпоративном секретаре ПАО «ЛУКОЙЛ».

## **Президент и Правление**

Ключевая роль в обеспечении оперативного и эффективного достижения текущих и стратегических целей Компании принадлежит исполнительным органам Компании Президенту и Правлению. К компетенции исполнительных органов Устав Компании относит решение всех вопросов текущей деятельности, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров и Совета директоров.

### **Президент**

Президент является единоличным исполнительным органом Компании, назначается Общим собранием акционеров сроком на пять лет и является также Председателем Правления.

Основные условия договора с Президентом предварительно рассматриваются Комитетом по кадрам и вознаграждениям Совета директоров и окончательно устанавливаются Советом директоров.

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.

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 2021 году составила 93%.

В 2021 году состоялось 29 заседаний Правления, на которых было рассмотрено 120 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, социальной политикой;
- утверждение локальных нормативных актов Компании, обеспечивающих основные направления деятельности Компании.

### **Число заседаний Правления**

<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
28	32	29

### **Рассмотрено вопросов**

<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
149	111	120

### **Срок пребывания в составе Правления на 31 декабря 2021 года, полных лет**

От 1 года до 7 лет	5
Более 7 лет	8

## **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 24.06.2021 на 2021/2022 корпоративный год, тыс. руб.
За исполнение обязанностей члена Совета директоров	7 600
За исполнение функций Председателя Совета директоров	5 850
За исполнение функций заместителя Председателя Совета директоров	3 000
За исполнение функций члена комитета Совета директоров	1 200
За исполнение функций Председателя комитета Совета директоров	1 200
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.

### Выплаты членам Совета директоров, тыс. руб.

	2019	2020	2021
<b>Выплаты членам Совета директоров, всего</b>	<b>208 784</b>	<b>190 495</b>	<b>202 913</b>
Вознаграждение членам Совета директоров	103 075	100 675	102 625
Компенсация расходов	26 478	3 331	620
Выплаты членам Совета директоров Компании, являющимся (являвшимся) работниками Компании, но не входящим в состав Правления Компании	79 231	86 489	99 669
в том числе: <i>заработная плата</i>	<i>33 925</i>	<i>31 768</i>	<i>32 679</i>
<i>премии</i>	<i>30 372</i>	<i>35 709</i>	<i>40 435</i>
<i>прочие выплаты</i>	<i>14 934</i>	<i>19 012</i>	<i>26 554</i>

### Система вознаграждения топ-менеджеров<sup>17</sup>

Система вознаграждения топ-менеджеров разработана в целях обеспечения выполнения поставленных бизнес-задач, развития стратегических направлений деятельности, обеспечения единого системного и последовательного подхода к материальному стимулированию труда топ-

<sup>17</sup> Топ-менеджер (руководящий работник) – Президент, Первый исполнительный вице-президент, первые вице-президенты, старшие вице-президенты, вице-президенты Компании, Главный бухгалтер, а также некоторые руководители дирекций.

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 выплаты и иные выплаты.

Годовые премиальные выплаты производятся по результатам работы за год и направлены на мотивацию топ-менеджеров к достижению годовых целей. 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***

<b>Группа показателей</b>	<b>Показатели</b>	<b>Удельный вес группы показателей, %</b>
Корпоративные*	<ul style="list-style-type: none"><li>• Чистая прибыль Группы «ЛУКОЙЛ».</li><li>• Свободный денежный поток Группы «ЛУКОЙЛ».</li><li>• Объем добычи углеводородов.</li><li>• Обеспечение требуемого уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»</li></ul>	<b>От 50 до 100</b>
Индивидуальные	Определяются персонально для каждого топ-менеджера в соответствии с целями и задачами, стоящими перед его бизнес-направлением	<b>До 50</b>

\*В качестве корпоративных показателей используются ключевые показатели деятельности из Свода ключевых показателей деятельности, утвержденного Правлением ПАО «ЛУКОЙЛ».

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 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.

#### **Выплаты членам Правления ПАО «ЛУКОЙЛ»\*, тыс. руб.**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Выплаты членам Правления, всего</b>	<b>1 684 611</b>	<b>1 544 080</b>	<b>1 564 817</b>
Вознаграждение членам Правления	56 534	62 854	59 622
Заработная плата	474 853	578 590	483 950
Премии (годовые и иные премиальные выплаты)	538 092	503 598	612 291
Прочие выплаты	615 132	399 038	408 954

\* Включая в том числе суммы выплат Президенту ПАО «ЛУКОЙЛ».

Члены Правления также являются участниками программы долгосрочной мотивации ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ». В 2021 году в рамках программы членами Правления было приобретено в совокупности 150 тыс. акций.

### **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 ключевые показатели деятельности (КПД) – ограниченный набор количественно измеряемых показателей, характеризующих наиболее существенные (ключевые) факторы успеха Группы и определяющих уровень достижения стратегических целей.

Перечень КПД и порядок расчета закреплены в Своде КПД, который утверждается Правлением ПАО «ЛУКОЙЛ» и пересматривается с периодичностью не реже одного раза в два года, что позволяет уточнять и актуализировать состав КПД по мере необходимости с учетом пересмотра стратегических задач и планов Компании, изменения портфеля активов, внешних условий деятельности. Последняя редакция Свода КПД была утверждена в декабре 2021 года. Свод 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.

В рамках задач по достижению целей Компании в области декарбонизации и адаптации к изменениям климата в отчетном году начата проработка вопроса о включении в Свод КПД показателей по управлению выбросами ПГ.

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. 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**

Ключевые показатели деятельности 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 и индивидуальные цели в системе мотивации**

Ключевые показатели деятельности, включенные 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.

Дополнительно в целях повышения материальной заинтересованности руководителей дочерних обществ в достижении высоких производственных результатов в декабре 2021 года были внесены изменения в соответствующие локальные нормативные акты Компании, предусматривающие установление всем генеральным директорам организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и их заместителям индивидуальных целей.

### **Система управления рисками и внутреннего контроля**

Действующая в Компании система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) является неотъемлемой частью системы корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ».

Целью организации и функционирования СУРиВК является обеспечение в условиях неопределенностей и факторов неблагоприятного воздействия разумной уверенности в достижении:

- стратегических и операционных целей Компании;
- целей по обеспечению сохранности активов;
- целей по обеспечению соответствия всех форм отчетности установленным требованиям;
- целей по соблюдению применимых требований законодательства, а также регулирующих документов организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

<b>Организация и функционирование СУРиВК Компании осуществляются с соблюдением следующих ключевых принципов</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интегрированность с системой корпоративного управления и бизнес-процессами Группы</li> <li>• Ориентированность на риски</li> <li>• Непрерывность действия</li> <li>• Комплексность охвата всей деятельности Группы</li> <li>• Адаптивность за счет самосовершенствования и развития</li> <li>• Методологическое единство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответственность работников за результаты управления рисками и внутренний контроль</li> <li>• Достаточность действий для достижения целей</li> <li>• Экономическая целесообразность</li> <li>• Разделение полномочий, обязанностей и ответственности</li> <li>• Формализация процессов</li> <li>• Информативность</li> </ul>

Процессы управления рисками и внутреннего контроля представляют собой взаимосвязанные непрерывные процессы, осуществляемые органами управления и работниками в ходе выполнения закрепленных за ними задач.

## Ключевые субъекты СУРиВК в Группе «ЛУКОЙЛ»

<p><b>СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ</b></p> <p>Определение общих принципов и подходов к организации СУРиВК            Определение риск-аппетита Компании            Контроль за надежностью и эффективностью функционирования СУРиВК</p>	<p><b>КОМИТЕТ ПО АУДИТУ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ</b></p> <p>Анализ и оценка исполнения политики в области управления рисками и внутреннего контроля            Оценка эффективности процедур УР и ВК Компании, подготовка предложений по их усовершенствованию</p>	<p><b>ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА</b></p> <p>Независимая оценка надежности и эффективности СУРиВК            Формирование рекомендаций по совершенствованию СУРиВК</p>
<p><b>ПРАВЛЕНИЕ</b></p> <p>Установление порядка и норм функционирования СУРиВК, формализуемых в ЛНА            Принятие решений в рамках своей компетенции по организации СУРиВК</p>	<p><b>ПРЕЗИДЕНТ</b></p> <p>Создание и поддержание функционирования эффективной СУРиВК            Определение задач по совершенствованию и развитию СУРиВК            Осуществление контроля за результативностью работы СУРиВК, ее совершенствованием и развитием</p>	<p><b>КОМИТЕТ ПО ИНВЕСТИЦИЯМ, КООРДИНАЦИИ ПЛАНОВ И РИСКАМ В ГРУППЕ «ЛУКОЙЛ» (ранее – Комитет по рискам)</b></p> <p>Утверждение уровня риска для Группы «ЛУКОЙЛ»            Установление перечня стратегических рисков и методологии их оценки            Вынесение решений по назначению владельцами рисков руководящих работников            Выработка рекомендаций по вопросам реализации Политики ПАО «ЛУКОЙЛ» по управлению рисками и внутреннему контролю            Рассмотрение изменений в риск-профиле ПАО «ЛУКОЙЛ»</p>
<p><b>Первый вице-президент, курирующий вопросы экономики и финансов</b></p> <p>Руководство разработкой предложений по совершенствованию и развитию бизнес-процессов «Управление рисками» и «Внутренний контроль»            Инициирование рассмотрения проектов решений по вопросам совершенствования и развития СУРиВК            Информирование органов управления Компании о работе СУРиВК</p>	<p><b>Подразделения, обеспечивающие функционирование бизнес-процессов «Управление рисками» и «Внутренний контроль»</b></p> <p>Координация работы в Компании по совершенствованию и развитию СУРиВК            Разработка и реализация ЛНА, устанавливающих основные принципы, правила и методологию процессов УР и ВК, контроль за их исполнением            Разработка предложений по развитию и совершенствованию СУРиВК            Методологическое содействие структурным подразделениям Компании и организациям Группы «ЛУКОЙЛ» по вопросам УР и ВК            Обучение по вопросам УР и ВК</p>	
<p><b>Руководители подразделений Компании</b></p> <p>Организация и реализация процессов УР и ВК по соответствующим направлениям деятельности            Интеграция УР и ВК в бизнес-процессы, находящиеся под их управлением            Контроль исполнения норм и требований УР и ВК, включая надежность и эффективность, в подчиненных подразделениях</p>	<p><b>Руководители дочерних обществ Компании</b></p> <p>Создание и поддержание функционирования эффективной СУРиВК Организации            Контроль за результативностью функционирования СУРиВК</p>	<p><b>Работники организаций Группы «ЛУКОЙЛ»</b></p> <p>Формирование, поддержание и непрерывный мониторинг СУРиВК по соответствующим направлениям деятельности            Выявление и анализ рисков деятельности организаций            Выполнение процедур внутреннего контроля и (или) функций владельцев рисков</p>

## 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 2021 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;
- интеграции климатических рисков и возможностей в корпоративную информационную систему управления 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.

С целью совершенствования системы управления рисками в Компании, а также дальнейшей интеграции систем риск-менеджмента и инвестиционного планирования в октябре 2021 года Правлением ПАО «ЛУКОЙЛ» было принято решение о расширении функционала Комитета по инвестициям и координации планов в Группе «ЛУКОЙЛ» путем передачи ему функционала Комитета по рискам (коллегиального органа при Президенте Компании). Кроме того, было изменено наименование Комитета на Комитет по инвестициям, координации планов и рискам в Группе «ЛУКОЙЛ».

*Подробнее об описании рисков читайте в Отчете эмитента ПАО «ЛУКОЙЛ» за 12 месяцев 2021 г.*

## **Внутренний контроль**

В 2021 году Компанией проводились мероприятия по совершенствованию системы внутреннего контроля в Группе «ЛУКОЙЛ» в соответствии со стандартами и требованиями Положения по внутреннему контролю в ПАО «ЛУКОЙЛ» и унифицированными функциями подразделений, обеспечивающих организацию и функционирование систем внутреннего контроля организаций Группы «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 рамках анализа регулярной отчетности по внутреннему контролю в 2021 году проведен мониторинг соблюдения стандартов, норм и требований по организации и функционированию СВК в организациях Группы «ЛУКОЙЛ». Информация о текущем состоянии СВК и задачах на ближайшую перспективу была представлена в апреле 2021 года Комитету по аудиту Совета директоров Компании с последующим представлением Совету директоров Компании.

В мае 2021 года Совет директоров в рамках рассмотрения вопроса о функционировании и совершенствовании системы управления рисками и внутреннего контроля Компании по итогам рассмотрения результатов оценки надежности и эффективности действующей в Компании системы управления рисками и внутреннего контроля одобрил результаты представленных работ и предложения по ее развитию.

Служба внутреннего аудита Компании подтвердила эффективность функционирования СВК в организациях Группы «ЛУКОЙЛ».

В Группе «ЛУКОЙЛ» проводится постоянная, системная работа по выявлению нарушений и недостатков в деятельности дочерних обществ, в том числе при участии внешнего и внутреннего аудита. В обязательном порядке осуществляется оценка их возможного негативного воздействия и последующая разработка мероприятий по их устранению, оценка возможности распространения мероприятий на аналогичные объекты управления в Группе «ЛУКОЙЛ» в превентивных целях, а также мониторинг реализации таких мероприятий.

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.

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 продолжилось тестирование и внедрение специализированных ИТ-решений:

- контроль процессов и операций;
- контроль конфликтов и избыточности полномочий в информационных системах.

В сентябре 2021 года Комитет по аудиту Совета директоров Компании дополнительно рассмотрел вопрос о системе внутреннего контроля в дочерних обществах и одобрил следующие приоритетные задачи структурных подразделений по внутреннему контролю организаций Группы «ЛУКОЙЛ»:

- достижение и сохранение высокого уровня организации внутреннего контроля;
- увеличение доли автоматизированных и предупреждающих контрольных процедур;
- регулярное тестирование контрольных процедур в операционной деятельности.

#### **Участие организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в режиме 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 2017–2021 годах успешно реализованы проекты по подготовке и вступлению в налоговый мониторинг ПАО «ЛУКОЙЛ» и 17 крупнейших организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

#### **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.

• **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.

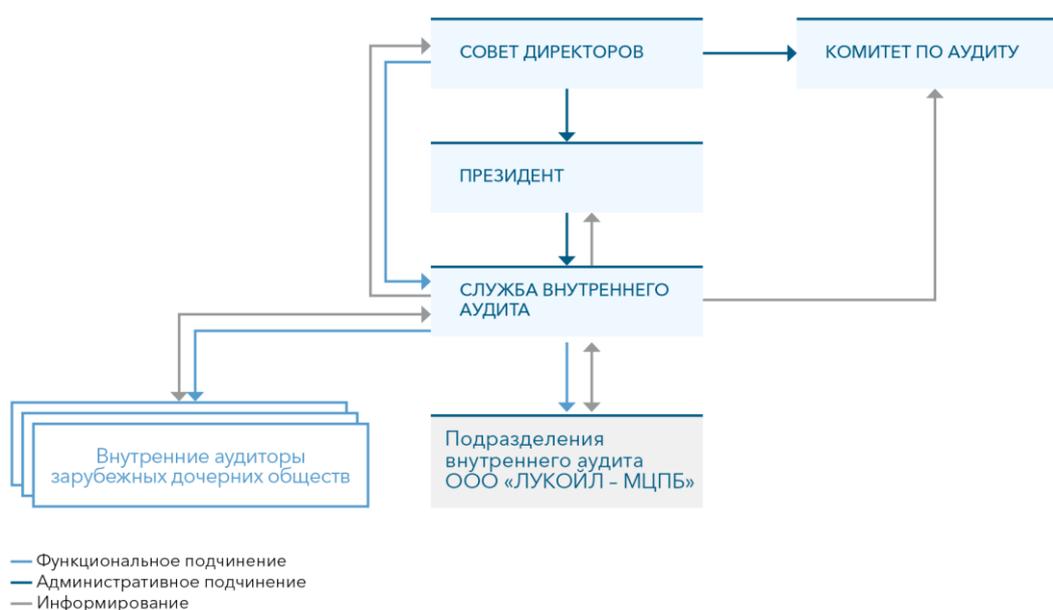
• **Взаимодействие подразделений.** Подготовка консолидированной финансовой отчетности по МСФО ведется в тесном взаимодействии бухгалтерской службы ПАО «ЛУКОЙЛ» с различными подразделениями как в самой Компании, так и в организациях Группы. Осуществляется регулярный обмен и дополнительная проверка информации.

• **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 2020-2021 годах в условиях ограничений очных мероприятий в связи с пандемией COVID-19 работники продолжили повышать квалификацию на обучающих мероприятиях в онлайн-формате.

## Внутренний аудит

Целью внутреннего аудита в организациях Группы «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);
- подразделениями внутреннего аудита Многофункционального Центра Поддержки Бизнеса (ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ» – 100%-е дочернее общество Компании);
- внутренними аудиторами зарубежных дочерних обществ (подразделения или работники, выполняющие в соответствии с требованиями применимого законодательства функции внутреннего аудита в четырех зарубежных организациях Группы «ЛУКОЙЛ»).

В отчетном году в рамках работы по совершенствованию системы и структуры управления в Группе «ЛУКОЙЛ» продолжились изменения в организации системы внутреннего аудита, в том числе упразднены специализированные подразделения внутреннего аудита 10 российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ», а функции аудита дочерних обществ переданы ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ».

СВА осуществляет проведение внутренних аудиторских проверок и консультаций ПАО «ЛУКОЙЛ», а также организацию проведения и участие в проверках и консультациях иных организаций Группы «ЛУКОЙЛ», планирование, методологическое обеспечение и развитие функции внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ». СВА также осуществляет контроль и координацию деятельности внутренних аудиторов зарубежных дочерних обществ и подразделений внутреннего аудита ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ».

Руководитель СВА непосредственно руководит деятельностью СВА и осуществляет функциональное руководство деятельностью подразделений внутреннего аудита ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ» и внутренних аудиторов зарубежных дочерних обществ. Руководитель СВА подотчетен Совету директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (функциональное подчинение) и Президенту Компании (административное подчинение). Условия договора с руководителем СВА утверждаются Советом директоров.

В связи с изменением подхода к организации внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ», а также в целях совершенствования методологического обеспечения деятельности внутреннего аудита, повышения эффективности аудиторской деятельности в Группе «ЛУКОЙЛ», учета Рекомендаций Банка России по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах в 2021 году утверждены новые редакции локальных нормативных актов, регламентирующих внутренний аудит в Группе «ЛУКОЙЛ»:

- в мае – Положение о внутреннем аудите в ПАО «ЛУКОЙЛ» и Правила внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- в ноябре – Регламент ПАО «ЛУКОЙЛ» по организации и проведению аудиторских проверок;
- в декабре – Положение об оценке внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ».

Также в ноябре Советом директоров был утвержден Регламент ПАО «ЛУКОЙЛ» по организации и проведению аудиторского консультирования.

Кроме того, с учетом требований Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита и Положения о внутреннем аудите в ПАО «ЛУКОЙЛ» утверждена Программа повышения качества внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ» на период 2022–2026 годы (вместо ранее действовавшей программы на 2017–2021 годы).

Новые редакции подготовлены с учетом рекомендаций, полученных по результатам проведенной в 2019 году независимой внешней оценки внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ».

Помимо этого, продолжилась работа по актуализации аудиторских процедур, в рамках которой рассматривались вопросы упразднения, укрупнения, автоматизации, корректировки отдельных процедур, а также разработки новых процедур в целях их последующего применения в ходе аудиторских проверок и консультаций.

Годовой план аудиторских проверок и консультаций Службы внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» утверждается Советом директоров. При подготовке плана учитывается информация о существенных рисках в деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

В отчетном году подразделениями внутреннего аудита организаций Группы «ЛУКОЙЛ» проведено 70 плановых аудиторских проверок, в том числе 25 – СВА ПАО «ЛУКОЙЛ». Также СВА проведены две плановые аудиторские консультации.

### **Мониторинг по итогам проведенных аудиторских проверок и консультаций**

Подразделениями внутреннего аудита также ведется мониторинг реализации мер по предупреждению и устранению отклонений и недостатков в деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ», выявленных в ходе аудиторских проверок и консультаций.

По состоянию на 31 декабря 2021 на контроле в СВА и подразделениях внутреннего аудита ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ» находился 171 документ, содержащий 3 027 поручений/мероприятий, разработанных в целях устранения выявленных внутренним аудитом отклонений и недостатков в деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

### **О реализации программ цифрового развития Группы «ЛУКОЙЛ» в области внутреннего аудита**

С 2019 года реализуется проект по автоматизации процедур внутреннего аудита.

В отчетном году была продолжена работа по автоматизации аудиторских процедур по направлению «Бухгалтерский, налоговый учет и финансовая деятельность», а также аудиторской процедуры по направлению «Сбыт нефтепродуктов». Ввод первого модуля проекта в промышленную эксплуатацию планируется в 2022 году.

### **Оценка Комитетом по аудиту Совета директоров и Советом директоров эффективности процесса проведения внутреннего аудита**

В апреле 2021 года Комитет по аудиту Совета директоров, заслушав отчет Вице-президента – руководителя Службы внутреннего аудита о выполнении Годового плана аудиторских проверок и консультаций Службы внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» на 2020 год и об осуществлении внутреннего аудита, рекомендовал Совету директоров, в частности:

- одобрить деятельность СВА ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2020 году в области оценки эффективности системы внутреннего контроля, системы управления рисками, а также оценки корпоративного управления в Группе «ЛУКОЙЛ», осуществляемую в соответствии с целями и задачами, определенными в Положении о внутреннем аудите в ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- признать деятельность внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ» соответствующей Миссии внутреннего аудита и Основным принципам профессиональной практики внутреннего аудита, Определению внутреннего аудита и Кодексу этики, принятым Международным Институтом внутренних аудиторов (США);
- принять к сведению, что деятельность внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ» осуществляется в соответствии с требованиями Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита, принятых Международным институтом внутренних аудиторов (США).

Соответствующее решение было принято Советом директоров в мае 2021 года.

## **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 требованиями Международного кодекса этики профессиональных бухгалтеров (включая международные стандарты независимости) Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ), российского Кодекса профессиональной этики аудиторов, российских правил независимости аудиторов и аудиторских организаций, а также требованиями Федерального закона № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности».

В июне 2021 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 2021 год, подготовленной в соответствии с требованиями МСФО, составил 246 778 тыс. руб. (без учета НДС), за проведение аудиторской проверки бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании за 2021 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 регулируются:

- 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» (с изменениями и дополнениями);
- Регламентом ЕС N596/2014 Европейского Парламента и Совета ЕС от 16 апреля 2014 года «О злоупотреблениях на рынке» (Market Abuse Regulation) (с изменениями и дополнениями) и указанным Регламентом, инкорпорированным в законодательство Великобритании на основании Закона «О выходе из ЕС» 2018 года, вступившего в силу 1 января 2021 года (с изменениями и дополнениями), а также Руководством по раскрытию информации и правил информационной прозрачности (Disclosure Guidance and Transparency Rules) Управления по финансовому надзору Великобритании (Financial Conduct Authority).

В марте 2021 года Советом директоров была утверждена новая редакция Положения об инсайдерской информации Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ», которая была дополнена статьей 10, где закреплён особый порядок осуществления сделок с ценными бумагами Компании членами Совета директоров и Правления, Президентом Компании и связанными с ними лицами с целью формализации в Положении законодательных требований и ограничений. В 2021 году на основании приказов ПАО «ЛУКОЙЛ» дважды вносились изменения в Перечень инсайдерской информации Компании. Перечень был дополнен рядом пунктов, учитывающих особенности деятельности Компании и ее подходы к

раскрытию информации. В частности, к инсайдерской информации отнесены факты совершения сделок с ценными бумагами Компании членами органов управления и связанными с ними лицами.

В Компании 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.

## **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 и портативными устройствами, организация обучения по информационной безопасности, обращение ключей для средств криптографической защиты информации;
- регламент по безопасному созданию и настройке параметров работниками удаленного собрания (видео-конференц связь), утвержденный в 2021 году;
- 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.

Начиная с января 2021 года организована на периодической основе автоматизированная проверка навыков безопасной работы работников с вычислительной техникой и информационными ресурсами.

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 отчетном году на фоне продолжения пандемии COVID-19 были модернизированы используемые средства защиты удаленного доступа к информационным системам и сервисам.

Вопросы реализации новых проектов по совершенствованию кибербезопасности в 2021 году рассматривались на заседании Координационного совета по информационно-технологическому обеспечению, Председателем которого является Президент Компании. В состав Координационного совета входят руководящие работники Компании, включая ряд членов Правления. Заседания Координационного совета проводятся не реже одного раза в год.

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 ощутимому материальному или репутационному ущербу.

### **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), коллегиальный и единоличный исполнительный орган.

В управление дочерними обществами ПАО «ЛУКОЙЛ» вовлечены все уровни органов управления Компании в пределах своих компетенций.

В случаях, когда в дочерних обществах и иных организациях с участием Компании решения принимаются общим собранием акционеров (участников), Президент (или уполномоченное им лицо) осуществляет представление Компании на общих собраниях акционеров (участников), а также голосование по вопросам повестки дня таких собраний. Таким образом, принимаемые органами управления Компании решения в отношении дочерних обществ впоследствии находят воплощение в решениях их органов управления.

### **Стратегическое управление дочерними обществами**

Определение приоритетных направлений развития Группы в целом происходит на уровне Совета директоров.

К компетенции Правления Компании в соответствии с Уставом относится разработка и реализация общей стратегии развития дочерних обществ Компании, включая:

- организацию проведения единой производственно-технической, финансовой, ценовой, сбытовой, социальной и кадровой политики;
- предварительное согласование решений дочерних обществ Компании об участии в других организациях, а также решений о приобретении и прекращении прав пользования недрами при определенных условиях;
- координацию деятельности дочерних обществ Компании.

В отчетном году Правлением было принято 28 решений в отношении деятельности дочерних обществ Компании и 34 кадровых решения в отношении руководителей дочерних обществ Компании.

В частности, в 2021 году Правление утверждало локальные нормативные акты, регулирующие закупочную деятельность дочерних обществ и деятельность по управлению запасами материально-технических ресурсов, а также вносило изменения в локальные нормативные акты, регулирующие переход на процессинговую схему. Правлением также были рассмотрены вопросы о реструктуризации энергетических активов и реорганизации организаций бизнес-сектора «Нефтепродуктообеспечение в России».

## **Одобрение существенных сделок<sup>18</sup> 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.

## **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 21 июня 2021 года (протокол № 14). В 2021 году состоялось 13 заседаний Комиссии по реструктуризации Группы «ЛУКОЙЛ». Рассмотрено и вынесено на рассмотрение Правления Компании 24 решения об участии организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в других организациях.

## **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

АО – акционерное общество

барр. н.э. – баррель нефтяного эквивалента

ВИЭ – возобновляемые источники энергии

ВСТО – нефтепровод «Восточная Сибирь – Тихий океан»

ГПЗ – газоперерабатывающий завод

ГЭС – гидроэлектростанция

долл. – доллары США

КА – Комитет по аудиту Совета директоров

ККВ – Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров

---

<sup>18</sup>Под существенными сделками дочерних обществ понимаются сделки, совершаемые дочерними обществами Компании, за исключением сделок, контрагентом по которым является ПАО «ЛУКОЙЛ» и (или) его дочернее общество, предметом которых является приобретение, отчуждение или возможность отчуждения прямо либо косвенно основных средств и (или) нематериальных активов, стоимость / балансовая стоимость которых 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..

КПД – ключевой показатель деятельности  
КСИУРКА – Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров  
КТК – Каспийский Трубопроводный Консорциум  
МОТ – Международная организация труда  
МСФО – международные стандарты финансовой отчетности  
НАО – Ненецкий автономный округ  
НДД – налог на дополнительный доход  
НДПИ – налог на добычу полезных ископаемых  
НПЗ – нефтеперерабатывающий завод, нефтеперерабатывающая организация  
НПК – нефтеперерабатывающий комплекс  
ОАО – открытое акционерное общество  
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  
ППД – поддержание пластового давления  
РСБУ – российские стандарты бухгалтерского учета  
руб. – российский рубль  
РФ – Российская Федерация  
СВА – Служба внутреннего аудита  
СД – Совет директоров  
СУРиВК – система управления рисками и внутреннего контроля  
ТПП – территориальное производственное предприятие  
ТУТ – тонна условного топлива  
ТЭК – топливно-энергетический комплекс  
ТЭР – топливно-энергетические ресурсы  
ТЭЦ – теплоэлектроцентраль  
ХМАО-Югра – Ханты-Мансийский автономный округ – Югра  
ШФЛУ – широкая фракция легких углеводородов  
ЯНАО – Ямало-Ненецкий автономный округ  
CDP (Carbon Disclosure Project) – международный проект по раскрытию данных о выбросах парниковых газов  
ЕБИТДА (Earnings before Interest, Taxation, Depreciation & Amortisation) – прибыль до вычета процентов, налога на прибыль, износа и амортизации  
ERM (Enterprise Risk Management) – управление рисками предприятия  
SEC (Securities and Exchange Commission) – Комиссия по ценным бумагам и биржам США

## **Об Отчете**

Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» (далее – Отчет) отражает основную информацию и результаты деятельности Группы «ЛУКОЙЛ» за 2021 год по направлениям деятельности, информацию о корпоративном управлении и корпоративной ответственности.

## *Обратная связь*

Вы можете отправить свои комментарии и предложения к корпоративной отчетности на почтовый ящик: [ir@lukoil.com](mailto:ir@lukoil.com). Обратная связь с акционерами и другими заинтересованными сторонами помогает Компании повышать информационную прозрачность и улучшать качество отчетности.

## *Заявления относительно будущего*

- Некоторые заявления в настоящем Отчете не являются фактами действительности, а представляют собой заявления, касающиеся будущего. К таким заявлениям, в частности, относятся:
  - планы или прогнозы в отношении доходов, прибыли (убытка), прибыли (убытка) на акцию, дивидендов, структуры капитала, иных финансовых показателей и соотношений;
  - планы, цели или задачи ПАО «ЛУКОЙЛ», в том числе относящиеся к продукции и услугам;
  - будущие экономические показатели;
  - предпосылки, на которых основываются заявления.
- Такие слова, как «полагает», «ожидает», «предполагает», «планирует», «намеревается», «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.

## *Коэффициенты пересчета*

Проценты изменения результатов операционной деятельности за 2021 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 2021 год – 73,7 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.

Показатели добычи по совместным российским и международным проектам включены в общую добычу Группой «ЛУКОЙЛ» по доле Компании.

Суммарные значения показателей, приведенных в Отчете, могут отличаться от суммы соответствующих показателей из-за округления.

## **Справочная информация**

### *Данные о Компании*

Публичное акционерное общество «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» (далее – Компания) учреждено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 17 ноября 1992 года № 1403 «Об особенностях приватизации и преобразования в акционерные общества государственных предприятий, производственных и научно-производственных объединений нефтяной, нефтеперерабатывающей промышленности и нефтепродуктообеспечения» и постановлением Совета Министров – Правительства Российской Федерации от 5 апреля 1993 года № 299 «Об учреждении акционерного общества открытого типа «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» в целях осуществления производственно-хозяйственной и финансово-инвестиционной деятельности.

ПАО «ЛУКОЙЛ» – корпоративный центр Группы «ЛУКОЙЛ» (далее – Группа), координирующий деятельность организаций, входящих в состав Группы. Одна из основных функций корпоративного центра – координация организационных, инвестиционных и финансовых процессов в дочерних обществах Компании и управление ими.

### **Юридический адрес и центральный офис**

Почтовый адрес: 101000, Российская Федерация, г. Москва, Сретенский бул., д. 11

**Веб-сайт:** [www.lukoil.ru](http://www.lukoil.ru) (русский), [www.lukoil.com](http://www.lukoil.com) (английский)

### **Центральная справочная служба**

Телефон: +7 (495) 627-44-44, +7 (495) 628-98-41

Факс: +7 (495) 625-70-16

### **Контакты для акционеров**

Телефон: +7 (800) 200-94-02 (звонок по России бесплатный)

Электронная почта: [shareholder@lukoil.com](mailto:shareholder@lukoil.com)

### **Личный кабинет акционера**

<https://evoting.reggarant.ru/voting/pa>

### **Контакты для инвесторов**

Телефон: +7 (495) 627-16-96

Электронная почта: [ir@lukoil.com](mailto:ir@lukoil.com)

### **Контакты для СМИ**

Электронная почта: [media@lukoil.com](mailto:media@lukoil.com)

### **Горячая линия по работе АЗС**

Телефон: +7 (800) 100-09-11

Электронная почта: [hotline@lukoil.com](mailto:hotline@lukoil.com)

### **Комиссия по деловой этике**

Телефон: +7 (495) 627-82-59

Электронная почта: [ethics@lukoil.com](mailto:ethics@lukoil.com)

### **Реестродержатель**

ООО «Регистратор «Гарант»

Почтовый адрес: 123100, город Москва, Краснопресненская наб., д. 8, этаж 2, пом. 228

Телефон: +7 (495) 221-31-12, +7 (800) 500-29-47

Факс: +7 (495) 646-92-36

Электронная почта: [mail@reggarant.ru](mailto:mail@reggarant.ru)

### **Банк-депозитарий по программе депозитарных расписок**

Citibank, N.A.

Подразделение России: 125047, г. Москва, ул. Гашека, д. 6

Подразделение Великобритании: GB E14 5LB, London, 25 Canada Square

Подразделения США: 10013, New York, NY, 388 Greenwich Street; NJ 07310, Jersey City, NJ, 480 Washington Boulevard, 30<sup>th</sup> Floor

Телефон: [+7 495 725-67-56](tel:+74957256756)

Электронная почта: [michael.klochkov@citi.com](mailto:michael.klochkov@citi.com), [drdividends@citi.com](mailto:drdividends@citi.com)

### **Аудитор**

АО «КПМГ» (Акционерное общество «КПМГ»).

Почтовый адрес: 129110, г. Москва, Олимпийский просп., д. 16, стр. 5, этаж 3, пом. 1, комн. 24е

Телефон: + 7 (495) 937-44-77

Факс: +7 (495) 937-44-99

Электронная почта: [moscow@kpmg.ru](mailto:moscow@kpmg.ru)

### **Саморегулируемая организация аудиторов**

АССОЦИАЦИЯ «СОДРУЖЕСТВО»

Почтовый адрес: 119192, г. Москва, Мичуринский просп., д. 21, корпус 4

Телефон: +7 (495) 734 22 22

Факс: +7 (495) 734-04-22

### **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.

**ПРИЛОЖЕНИЯ  
К ГОДОВОМУ ОТЧЕТУ  
ПАО «ЛУКОЙЛ» ЗА 2021 ГОД**

**Приложение 1.**

**Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (по состоянию на 31 декабря 2021 года)**

Настоящий Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (далее также Кодекс), рекомендованного Банком России к применению акционерными обществами, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам, включается в состав Годового отчета в соответствии с Главой 57 Положения Банка России от 27.03.2020 № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг».

Будучи компанией, зарегистрированной в России, ПАО «ЛУКОЙЛ» в своей деятельности руководствуется национальными принципами корпоративного управления, рекомендованными к применению регулирующими органами по рынку ценных бумаг Российской Федерации. При этом Компания также стремится к применению принципов лучшей международной практики.

Основным документом, регламентирующим национальные стандарты корпоративного управления, является Кодекс, который доступен для ознакомления на сайте Банка России по адресу: <http://www.cbr.ru/Queries/XsltBlock/File/86262/-1/1518>.

Настоящий отчет был рассмотрен Советом директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» на заседании от 16 мая 2022 года, протокол № 12 в составе Годового отчета ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2021 год.

Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении обществом (Компанией) принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2021 год.

Описание наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления в ПАО «ЛУКОЙЛ» содержится в разделе «Корпоративное управление» Годового отчета ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2021 год.

В качестве методологии, по которой ПАО «ЛУКОЙЛ» проводилась оценка соблюдения принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом, использовались рекомендованная письмом Банка России от 27.12.2021 № ИН-06-28/102 «О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления» форма отчета о соблюдении принципов Кодекса и содержащиеся в этом письме рекомендации по оценке соблюдения принципов Кодекса.

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
------------------------------------	---	--	---

**1.1 Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.**

1.1.1 Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам.	1. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания,	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
---	--	---	--

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	прошедшего в отчетный период.		
<p>1.1.2 Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем.</p>	<p>1. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок.</p> <p>2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение.</p> <p>3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае, если ее формирование предусмотрено уставом общества).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	<p><u>Примечание.</u> Критерий 2 не может быть в полной мере применен, так как годовое Общее собрание акционеров Компании в 2021 г. в условиях распространения коронавирусной инфекции было проведено в форме заочного голосования по решению Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 21.04.2021 на основании ст. 3 Федерального закона от 24.02.2021 № 17-ФЗ. Вместе с тем критерий 2 соблюдается Компанией при проведении Общих собраний акционеров Компании в форме собрания.</p>
<p>1.1.3 В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом.</p>	<p>1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания.</p> <p>2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию.</p> <p>3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	<p><u>Примечание.</u> Критерий 1 не может быть в полной мере применен, так как годовое Общее собрание акционеров Компании в 2021 г. в условиях распространения коронавирусной инфекции было проведено в форме заочного голосования по решению Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 21.04.2021 на основании ст. 3 Федерального закона от 24.02.2021 № 17-ФЗ. Вместе с тем критерий 1 соблюдается Компанией при проведении Общих собраний акционеров Компании в форме собрания.</p>

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде.		
1.1.4 Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями.	<p>1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года.</p> <p>2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
1.1.5 Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.	1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.6 Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.	<p>1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня.</p> <p>2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров.</p> <p>3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде.</p> <p>4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	<p><u>Примечание.</u> Критерии 1–4 не могут быть в полной мере применены, так как годовое Общее собрание акционеров Компании в 2021 г. в условиях распространения коронавирусной инфекции было проведено в форме заочного голосования по решению Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 21.04.2021 на основании ст. 3 Федерального закона от 24.02.2021 № 17-ФЗ.</p>

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
------------------------------------	---	--	---

решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде.

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>1.2 Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.</b>			
1.2.1 Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	<p>1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет.</p> <p>2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.</p> <p>3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
1.2.2 Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством,	1. В Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	Частично соблюдается критерий 1. В Положении о дивидендной политике ПАО «ЛУКОЙЛ» прямо не указаны финансовые/экономические обстоятельства, при которых Компании не следует принимать решение о выплате дивидендов.

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества.	финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов.		Вместе с тем Положением в соответствии с рекомендацией 31 Кодекса определены условия выплаты дивидендов финансово-экономического характера, при невыполнении которых решение о выплате дивидендов не может быть принято Компанией. Данные условия косвенным образом указывают на финансовые/экономические обстоятельства, при которых Компании не следует принимать решение о выплате дивидендов. В материалах, предоставляемых для ознакомления лицам, имеющим право на участие в годовом Общем собрании акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2021 г., была изложена позиция ПАО «ЛУКОЙЛ» в отношении размера дивидендов с учетом Положения о дивидендной политике ПАО «ЛУКОЙЛ», отсутствия необходимости распределения прибыли Компании на иные цели и отсутствия ограничений на выплату дивидендов, предусмотренных действующим законодательством.
1.2.3 Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров.	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
1.2.4 Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.	1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>1.3 Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров – владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества.</b>			
1.3.1 Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.	1. В течение отчетного периода лица, контролирующее общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично</li> <li>■ соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
1.3.2 Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля.	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично</li> <li>■ соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
<b>1.4 Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.</b>			
1.4.1 Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично</li> <li>■ соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
<b>2.1 Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.</b>			
2.1.1 Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично</li> <li>■ соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества.	соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества. 3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества.		
2.1.2 Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества.	1. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
2.1.3 Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества.		
2.1.4 Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам общества и иным ключевым руководящим работникам общества.	<p>1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества.</p> <p>2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
2.1.5 Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества.	<p>1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.</p> <p>2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
2.1.6 Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.	1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
2.1.7 Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества.	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
------------------------------------	---	--	---

## 2.2 Совет директоров подотчетен акционерам общества.

2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам.	<p>1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров.<sup>19</sup></p> <p>2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества.	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>

## 2.3 Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.

2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров.	1. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>

<sup>19</sup> Соответствие данному критерию оценивалось применительно к Годовому отчету ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2020 год.

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
для формирования представления об их личных и профессиональных качествах.	биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров.		
2.3.3 Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров.	1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
2.3.4 Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют.	1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
<b>2.4 В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров.</b>			
2.4.1 Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<p>самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон.</p> <p>При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством.</p>	<p>рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров.</p>		
<p>2.4.2 Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание преобладает над формой.</p>	<p>1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение.</p> <p>2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания).</p> <p>3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров.</p>	<p>■ соблюдается</p> <p>■ частично соблюдается</p> <p>■ не соблюдается</p>	
<p>2.4.3 Независимые директора составляют не менее</p>	<p>1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета</p>	<p>■ соблюдается</p> <p>■ частично соблюдается</p>	

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
одной трети избранного состава совета директоров.	директоров.	■ не соблюдается	
2.4.4 Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий.	1. Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров.	■ соблюдается ■ частично соблюдается ■ не соблюдается	Частично соблюдается критерий 1.  Уставом Компании не определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями.  В условиях отсутствия в российском законодательстве единого подхода к пониманию «существенных корпоративных действий» внесение изменений во внутренние документы Компании планируется проводить параллельно с изменениями действующего законодательства. Также в Компании сложилась практика, в соответствии с которой Президент Компании периодически проводит встречи с членами Совета директоров для информирования их о ключевых вопросах деятельности Компании, включая существенные сделки. Это позволяет членам Совета директоров оценивать принимаемые решения, в том числе с точки зрения возможного конфликта интересов.
<b>2.5 Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.</b>			
2.5.1 Председателем совета директоров избран независимый директор либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров.	1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший независимый директор. 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.	■ соблюдается ■ частично соблюдается ■ не соблюдается	Не соблюдается критерий 1.  В отчетном году должность Председателя Совета директоров занимал неисполнительный директор, и среди независимых директоров не был определен старший независимый директор. Председатель Совета директоров в 2021 г. был избран единогласно всеми членами Совета директоров. Он обладает высоким профессионализмом, знанием отрасли и долгое время работал на руководящих должностях в Компании, будучи ответственным за одно из основных направлений деятельности Группы «ЛУКОЙЛ».

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
			<p>Что касается определения среди независимых директоров старшего независимого директора, то Компания исходит из того, что все члены Совета директоров обладают равными правами, а также принимает во внимание тот факт, что независимые директора не выступали с инициативой об определении старшего независимого директора. Кроме того, независимые директора составляют более 50% от общего состава Совета директоров, что с учетом квалификации членов Совета директоров делает его сбалансированным и обеспечивает эффективное выполнение им своих функций.</p> <p>Соблюдается критерий 2.</p>
<p>2.5.2 Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров.</p>	<p>1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде.</p>	<p>■ соблюдается ■ частично соблюдается ■ не соблюдается</p>	
<p>2.5.3 Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.</p>	<p>1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества.</p>	<p>■ соблюдается ■ частично соблюдается ■ не соблюдается</p>	
<p><b>2.6 Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.</b></p>			
<p>2.6.1 Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного</p>	<p>1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении</p>	<p>■ соблюдается ■ частично соблюдается ■ не соблюдается</p>	

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
предпринимательского риска.	<p>любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки.</p> <p>2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.</p> <p>3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества.</p>		
2.6.2 Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
2.6.3 Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	<p>1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде.</p> <p>2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
2.6.4 Все члены совета директоров в равной степени имеют	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> </ul>	

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров.	директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов. 2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.	■ не соблюдается	

**2.7 Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров.**

2.7.1 Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год.	■ соблюдается ■ частично соблюдается ■ не соблюдается	
2.7.2 Во внутренних документах общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению.	1. В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения. 2. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно – посредством конференц- и видео-конференц-связи.	■ соблюдается ■ частично соблюдается ■ не соблюдается	

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<p>2.7.3 Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме.</p>	<p>1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	<p>Частично соблюдается критерий 1.</p> <p>В Положении о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» определен перечень вопросов, которые должны рассматриваться на заседаниях Совета директоров, проводимых только в очной форме.</p> <p>Этот перечень в значительной мере соответствует перечню вопросов, приведенному в рекомендации 168 Кодекса, однако учитывает при этом сложившуюся практику корпоративного управления в Компании и распределение полномочий между органами управления Компании.</p> <p>Так, например, в связи с большим количеством дочерних обществ Компании в целях повышения оперативности принятия решений вопросы координации деятельности дочерних обществ Компании и одобрения существенных сделок, совершаемых дочерними обществами, отнесены к компетенции Правления.</p>
<p>2.7.4 Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров.</p>	<p>1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством не менее чем в 3/4 голосов или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	<p>Частично соблюдается критерий 1.</p> <p>Уставом Компании предусмотрено, что решения по отдельным существенным вопросам компетенции Совета директоров (таким как увеличение уставного капитала, размещение Компанией облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг) должны приниматься всеми членами Совета директоров единогласно.</p> <p>При этом наиболее важные вопросы, выносимые на утверждение Совета директоров, предварительно прорабатываются соответствующими профильными комитетами Совета директоров Компании, что позволяет обеспечить в большинстве случаев единогласие при</p>

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
			<p>принятии окончательного решения.</p> <p>В 2021 г. решения по вопросам, изложенным в пунктах 1, 4, 7, 10 рекомендации 170 Кодекса, были приняты Советом директоров Компании большинством не менее чем в 3/4 голосов членов Совета директоров. Вопросы, изложенные в пунктах 2, 3, 5, 6, 8, 9 рекомендации 170 Кодекса, в 2021 г. Советом директоров не рассматривались.</p>

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.8 Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.</b>			
2.8.1 Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.	<p>1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</p> <p>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.</p> <p>3. По крайней мере, один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</p> <p>4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
2.8.2 Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров.	<p>1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.<sup>20</sup></p> <p>2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.</p> <p>3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	<p>Соблюдается критерий 1. Соблюдается критерий 2. Частично соблюдается критерий 3.</p> <p>В Компании функции комитета по вознаграждениям и комитета по номинациям реализуются в рамках Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров. Функции и задачи Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров, предусмотренные Положением о Комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», включают задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, за исключением задачи, указанной в пункте 5 рекомендации 180, - выбор независимого консультанта по вопросам вознаграждения членов</p>

<sup>20</sup> Соответствие данному критерию оценивалось по состоянию на 31.12.2021.

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	<p>общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников.</p>		<p>исполнительных органов и иных ключевых работников. Это связано с тем, что Компания до настоящего времени не привлекала независимого консультанта для этих целей и не планирует привлекать в ближайшем будущем. Компания исходит из того, что такие действия влекут дополнительные временные затраты на подготовку и передачу консультанту необходимой информации, а также финансовые расходы со стороны Компании, что отражается в конечном счете на доходах акционеров. Компания при этом не исключает привлечения независимого консультанта для этих целей в случае, если существенные акционеры выразят заинтересованность в такой процедуре.</p> <p>При этом Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров регулярно рассматривает в ходе своих заседаний вопросы, связанные с вознаграждением членов исполнительных органов и иных ключевых работников, что позволяет Комитету осуществлять надзор за внедрением и реализацией политики Компании по вознаграждению членов исполнительных органов и иных ключевых работников.</p> <p>В Положении о Комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» не определены в явном виде условия (события), при наступлении которых данный комитет рассматривает вопрос о пересмотре политики Компании по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников. При этом в Положении указывается, что Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета</p>

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
			<p>директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» проводит сравнительный анализ политик и программ по вознаграждению членов органов управления в других компаниях и с учетом этого может периодически осуществлять пересмотр политики Компании по вознаграждению членам Совета директоров, членам Правления и Президенту Компании.</p>
<p>2.8.3 Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами.</p>	<p>1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами.</p> <p>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.</p> <p>3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	<p>Соблюдается критерий 1. Частично соблюдается критерий 2.</p> <p>В Компании функции комитета по вознаграждениям и комитета по номинациям реализуются в рамках Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров.</p> <p>Функции и задачи Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров, предусмотренные Положением о Комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», включают (с незначительными редакционными отличиями) задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса, за исключением задачи, указанной в пункте 4 рекомендации 186 (описание индивидуальных обязанностей директоров и Председателя совета директоров, включая определение времени, которое должно уделяться вопросам, связанным с деятельностью общества, в рамках и за рамками заседаний, в ходе плановой и внеплановой работы).</p> <p>Временные затраты членов Совета директоров Компании на исполнение своих обязанностей существенно зависят от планов работы Совета директоров и комитетов, количества внеочередных заседаний, которое заранее неизвестно, а также от участия члена Совета директоров в одном или более комитетах,</p>

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
			<p>личного профессионального опыта и срока пребывания в составе Совета директоров.</p> <p>Указанные факторы в отчетном году затрудняли обоснованную оценку временных затрат, которая могла бы стать универсальной и достаточно долгосрочной для всех членов Совета директоров.</p> <p>Соблюдается критерий 3.</p>
<p>2.8.4 С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.).</p>	<p>1. В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
<p>2.8.5 Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.</p>	<p>1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами.</p> <p>2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	<p>функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета.</p>		
<p>2.8.6 Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов.</p>	<p>1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.9 Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.</b>			
2.9.1 Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена.	<p>1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров.</p> <p>2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом.</p> <p>3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>● частично соблюдается</li> <li>● не соблюдается</li> </ul>	
2.9.2 Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант).	1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант).	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>● частично соблюдается</li> <li>● не соблюдается</li> </ul>	
<b>3.1 Корпоративный секретарь общества обеспечивает эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров.</b>			
3.1.1 Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров.	1. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>● частично соблюдается</li> <li>● не соблюдается</li> </ul>	

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	<p>должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет.<sup>21</sup></p>		
<p>3.1.2 Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.</p>	<p>1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ – положение о корпоративном секретаре. 2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения. 3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	<p><u>Примечание.</u> В соответствии с пунктом 5.1 Положения о Корпоративном секретаре ПАО «ЛУКОЙЛ» размер вознаграждения (должностной оклад) Корпоративного секретаря определяется Советом директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», а согласно пункту 5.2 указанного Положения индексация должностного оклада и премирование Корпоративного секретаря производятся в соответствии с локальными нормативными актами Компании в области оплаты труда, если иное не установлено решением Совета директоров.</p>

<sup>21</sup> Соответствие данному критерию оценивалось по состоянию на 31.12.2021.

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>4.1 Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.</b>			
4.1.1 Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества.	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
4.1.2 Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости – пересматривает и вносит в нее коррективы.	1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик).	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
4.1.3 Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников	1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.		
4.1.4 Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению.	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>4.2 Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.</b>			
<p>4.2.1 Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров.</p>	<p>1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.</p> <p>2. В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
<p>4.2.2 Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах.</p>	<p>1. Если внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению общества – предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
<p>4.2.3 В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом</p>	<p>1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	

---

**Принципы  
корпоративного  
управления**

**Критерии оценки  
соблюдения принципа  
корпоративного  
управления**

**Статус  
соответствия  
принципу  
корпоративного  
управления**

**Объяснения отклонения от  
критериев оценки соблюдения  
принципа корпоративного  
управления**

---

или иными  
обстоятельствами.

---

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>4.3 Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.</b>			
4.3.1 Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат.	<p>1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.</p> <p>2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения.</p> <p>3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
4.3.2 Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или	1. В случае, если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов,	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	<p>Частично соблюдается критерий 1.</p> <p>Положение о программе долгосрочной мотивации ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ» в 2018–2022 годах предусматривает иные сроки и условия ограничений на продажу</p>

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).	основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества.		распределяемых участникам программы акций. Данные сроки и подходы Компания считает более эффективными с точки зрения формирования заинтересованности у участников программы в достижении долгосрочных целей.

4.3.3 Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	1. Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>
---	---	---

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
------------------------------------	---	--	---

**5.1 В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.**

5.1.1 Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>
---	--	---

5.1.2 Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> </ul>
--	--	---

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<p>функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.</p>	<p>обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
<p>5.1.3 Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.</p>	<p>1. В обществе утверждена антикоррупционная политика. 2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
<p>5.1.4 Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует.</p>	<p>1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
<p><b>5.2 Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организывает проведение внутреннего аудита.</b></p>			
<p>5.2.1 Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая</p>	<p>1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<p>внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров.</p>	<p>подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности.</p>		
<p>5.2.2 Подразделение внутреннего аудита проводит оценку надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления, применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.</p>	<p>1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	
<p><b>6.1 Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.</b></p>			
<p>6.1.1 В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.</p>	<p>1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	(необходимости) пересмотра информационной политики общества.		
6.1.2 Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса.	<p>1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет.</p> <p>2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса)<sup>22</sup>.</p> <p>3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	

<sup>22</sup> Соответствие данному критерию оценивалось по состоянию на 31.12.2021.

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>6.2 Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.</b>			
6.2.1 Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.	<p>1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации.</p> <p>2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года.</p> <p>3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространенных иностранных языков.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>● частично соблюдается</li> <li>● не соблюдается</li> </ul>	
6.2.2 Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.	<p>1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством.</p> <p>2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>● частично соблюдается</li> <li>● не соблюдается</li> </ul>	

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	<p>общества в сети Интернет.</p> <p>3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций.<sup>23</sup></p> <p>4. Общество раскрывает нефинансовый отчет – отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества.</p>		
6.2.3 Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит	1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	<p>Частично соблюдается критерий 1.</p> <p>Комитет по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» дает оценку эффективности процесса проведения внешнего аудита при рассмотрении существенных</p>

<sup>23</sup> Соответствие критериям 2 и 3 оценивалось по состоянию на 31.12.2021.

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<p>информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год.</p>	<p>2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества.</p>		<p>вопросов, возникающих в ходе проведения независимого внешнего аудита, а также при оценке заключения Аудитора Компании для ее последующего представления акционерам при подготовке к годовому Общему собранию акционеров, с учетом чего выносит рекомендации Совету директоров по кандидатуре Аудитора для ее последующего утверждения Общим собранием акционеров.</p> <p>Оценку эффективности процесса внутреннего аудита Комитет по аудиту проводит при рассмотрении отчета о выполнении годового плана аудиторских проверок и консультаций Службы внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» и об осуществлении внутреннего аудита.</p> <p>Информация о рассмотрении Комитетом по аудиту указанных вопросов содержится в Годовом отчете Компании за 2021 год.</p> <p>Комитет по аудиту не оценивал в рамках отдельного вопроса эффективность процесса проведения внешнего аудита, и результаты этой оценки, соответственно, не были включены в Годовой отчет Компании, поскольку такая задача для Комитета по аудиту не предусмотрена разделом 3 рекомендации 172 Кодекса (там предусмотрена оценка эффективности осуществления функции внутреннего аудита).</p> <p>Соблюдается критерий 2.</p>

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>6.3 Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.</b>			
6.3.1 Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не сопряжена с неоправданными сложностями.	<p>1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества.</p> <p>2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	<p>Соблюдается критерий 1. Частично соблюдается критерий 2.</p> <p>При предоставлении информации по запросам акционеров Компания руководствуется ст. 91 Федерального закона «Об акционерных обществах», которая не предусматривает обеспечение акционерам доступа к информации о подконтрольных обществу юридических лицах. Компания раскрывает краткую информацию о подконтрольных юридических лицах в составе Списка аффилированных лиц и более подробную информацию о подконтрольных юридических лицах, имеющих для Компании существенное значение, в отчетах эмитента.</p> <p>Кроме того, большинство дочерних обществ ПАО «ЛУКОЙЛ», в том числе имеющих для Компании существенное значение, имеют собственные интернет-сайты, содержащие информацию об их деятельности, доступ к которым возможен, в том числе через сайт ПАО «ЛУКОЙЛ».</p>
6.3.2 При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность.	<p>1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными.</p> <p>2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	<p><u>Примечание.</u> Положение об информационной политике ПАО «ЛУКОЙЛ» содержит ссылку на Положение о предоставлении информации акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ», в котором содержатся сведения, предусмотренные критерием 2.</p>

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>7.1 Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.</b>			
<p>7.1.1 Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества.</p>	<p>1. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	<p>Частично соблюдается критерий 1.</p> <p>Уставом Компании не определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями (см. также пояснения к п. 2.4.4).</p> <p>При этом рекомендуемый Кодексом порядок принятия решений (отнесение таких решений к компетенции Совета директоров или Общего собрания акционеров на основании Устава Компании или на основании законодательства) соблюдается в отношении большинства корпоративных действий, которые расцениваются Кодексом как существенные корпоративные действия.</p> <p>В соответствии со сложившейся в Компании практикой Совет директоров в рамках вопроса о подготовке к проведению Общего собрания акционеров Компании утверждает позицию Совета директоров и рекомендации акционерам по голосованию по всем вопросам, включенным в повестку дня, в том числе по вопросам, которые можно расценивать как существенные корпоративные действия.</p> <p>Отклонения от рекомендаций Кодекса имеют место в отношении рассмотрения сделок с участием подконтрольных юридических лиц, которые указаны в рекомендации 307 Кодекса и которые рекомендуется отнести к компетенции Совета директоров.</p> <p>В связи с большим количеством дочерних обществ Компании координация деятельности дочерних обществ, предварительное согласование решений дочерних обществ Компании об участии в других организациях, а также решений о приобретении прав пользования недрами, которое может повлечь инвестиционные расходы в размере, превышающем сумму в рублях, эквивалентную 150 млн</p>

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
			<p>долл. США, принятие решений об одобрении существенных сделок, совершаемых дочерними обществами Компании, принятие решений об участии и о прекращении участия Компании в других организациях отнесены Уставом к компетенции Правления Компании.</p> <p>Компания также принимает во внимание, что термин «подконтрольное юридическое лицо, имеющее существенное значение», используемый в рекомендации 307 Кодекса, используется в действующем законодательстве Российской Федерации только для целей раскрытия информации. В связи с этим до закрепления данного термина в корпоративном законодательстве данный вопрос, по мнению Компании, не может быть отнесен в Уставе Компании к компетенции Совета директоров.</p>
<p>7.1.2 Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества.</p>	<p>1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	<p>Частично соблюдается критерий 1. Уставом Компании не определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями (см. также пояснения к п. 2.4.4).</p> <p>При этом в соответствии с процедурами, предусмотренными Положением о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», все члены Совета директоров могут выступать в прениях, вносить предложения, делать замечания, давать справки по существу обсуждаемых вопросов.</p>
<p>7.1.3 При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту</p>	<p>1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества.</p> <p>2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>■ не соблюдается</li> </ul>	

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<p>прав акционеров, – дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества.</p> <p>При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе.</p>	<p>проходили процедуру одобрения до их осуществления.</p>		

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>7.2 Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.</b>			
7.2.1 Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.	1. В случае если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>● не соблюдается</li> </ul>	<p>Частично соблюдается критерий 1.</p> <p>В течение отчетного периода Компанией не совершались существенные корпоративные действия, указанные в разделе VII Части А Кодекса, такие как реорганизация ПАО «ЛУКОЙЛ», приобретение 30 и более процентов голосующих акций ПАО «ЛУКОЙЛ», увеличение или уменьшение уставного капитала ПАО «ЛУКОЙЛ», осуществление листинга и делистинга акций ПАО «ЛУКОЙЛ», а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов.</p> <p>При этом Компания своевременно и детально раскрывала информацию о совершении ПАО «ЛУКОЙЛ» сделок, размер которых составляет 10 или более процентов балансовой стоимости активов, в соответствии с нормативными актами Банка России о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг, за исключением причин, условий совершения сделок и их последствий для акционеров.</p>
7.2.2 Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества.	<p>1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</p> <p>2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.</p> <p>3. При отсутствии формальной</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● соблюдается</li> <li>■ частично соблюдается</li> <li>● не соблюдается</li> </ul>	<p>Соблюдается критерий 1.</p> <p>Соблюдается критерий 2.</p> <p>Частично соблюдается критерий 3.</p> <p>В Положении о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» установлена обязанность членом Совета директоров:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- уведомлять Совет директоров о возникновении у них конфликта интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания Совета директоров или комитета Совета директоров до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки;</li> <li>- воздерживаться от голосования</li> </ul>

Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	<p>заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки.</p>		<p>по любому вопросу, в отношении которого у них есть конфликт интересов.</p> <p>Указанные обязанности членов Совета директоров способствуют принятию объективных решений Советом директоров, а также позволяют ограничивать участие в принятии решения члена Совета директоров при наличии обстоятельств, формально не предусмотренных действующим законодательством, но способных влиять на его позицию в отношении принимаемого решения.</p> <p>При этом внутренними документами ПАО «ЛУКОЙЛ» не предусмотрено, что при отсутствии формальной заинтересованности единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа ПАО «ЛУКОЙЛ», но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки.</p> <p>Среди акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» отсутствуют лица, являющиеся контролирующим лицом общества, либо лица, имеющие право давать обществу обязательные для него указания.</p>

**Приложение 2.**  
**Крупные сделки и сделки, в совершении которых имеется заинтересованность**

**ПЕРЕЧЕНЬ СОВЕРШЕННЫХ ПАО «ЛУКОЙЛ» В 2021 ГОДУ СДЕЛОК, ПРИЗНАВАЕМЫХ В СООТВЕТСТВИИ С ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОМ «ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ» КРУПНЫМИ СДЕЛКАМИ**

ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2021 году не совершало сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками.

**ПЕРЕЧЕНЬ СОВЕРШЕННЫХ ПАО «ЛУКОЙЛ» В 2021 ГОДУ СДЕЛОК, ПРИЗНАВАЕМЫХ В СООТВЕТСТВИИ С ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОМ «ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ» СДЕЛКАМИ, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ ИМЕЛАСЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ, НЕ РАСКРЫВАЕТСЯ В СООТВЕТСТВИИ С ПОСТАНОВЛЕНИЕМ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ОТ 12 МАРТА 2022 ГОДА №351.**