

УТВЕРЖДЕН
годовым Общим собранием акционеров
Публичного акционерного общества
«Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»
25 мая 2023 г. (Протокол №1)

**Годовой отчет
ПАО «ЛУКОЙЛ»
за 2022 год**

Главный исполнительный директор ПАО «ЛУКОЙЛ»

_____ В.Н. Воробьев

Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2022 год

Оглавление

1. Отчет Совета директоров о результатах развития Компании по приоритетным направлениям деятельности.....	3
1.1. Разведка и добыча	3
Макроэкономика	3
Запасы	4
Лицензирование	5
Геолого-разведочные работы	5
Разработка и добыча	6
1.2. Переработка, торговля и сбыт	9
Макроэкономика	9
Нефтепереработка	9
Производство и реализация масел.....	11
Газопереработка	12
Нефтехимия	13
Энергетика	14
Оптовая реализация и трейдинг	16
Приоритетные каналы сбыта	18
2. Устойчивое развитие.....	22
Система управления устойчивым развитием	22
Промышленная безопасность и охрана труда	23
Климат	28
Управление вопросами климата	29
Климатические риски.....	30
Охрана окружающей среды	37
Персонал	41
Деловая этика	46
Вклад в развитие общества	47
3. Корпоративное управление	50
Структура корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ» на 31 декабря 2022 года.....	50
События системы корпоративного управления.....	51
Общее собрание акционеров	53
Совет директоров	55
Исполнительные органы Компании	68
Главный исполнительный директор	68
Система вознаграждения членов органов управления Компании	69
Система оценки деятельности	73
Система управления рисками и внутреннего контроля	74
Внутренний аудит	79
Внешний аудит	82
Система управления дочерними обществами	84
Справочная информация.....	89
Приложение 1. Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (по состоянию на 31 декабря 2022 года).....	93
Приложение 2. Крупные сделки и сделки, в совершении которых имеется заинтересованность.....	128

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

1.1. Разведка и добыча

Макроэкономика

В 2022 году на рынке нефти сложилась благоприятная конъюнктура. Продолжившийся рост мирового потребления нефти на фоне неспособности некоторых стран ОПЕК+ нарастить добычу до уровня квот обусловили сохранение товарных запасов нефти на низком уровне. Это способствовало росту цен на нефть, которые в течение всего 2022 года превышали пятилетние максимумы. Дополнительную поддержку ценам на нефть оказал существенный рост цен на газ, стимулировав спрос на нефтепродукты. Рост цен на нефть сдерживался возросшими опасениями мировой рецессии, политикой нулевой толерантности к COVID-19 в Китае и продажами нефти из стратегических запасов со стороны США, Японии и Австралии.

Несмотря на значительное увеличение спреда между ценами на сорта нефти Юралс и Brent в связи с торговыми ограничениями поставок нефти из России, средняя цена нефти сорта Юралс в 2022 году выросла на 12% по сравнению с предыдущим годом, составив 77,4 долл./барр., что является максимальным среднегодовым значением с 2015 года. При этом чистая цена нефти сорта Юралс (после вычета НДС и экспортной пошлины) снизилась на 8,1% по сравнению с 2021 годом в связи с прогрессивной шкалой расчета ставок НДС и экспортной пошлины и отрицательным эффектом лага по налогам.

Среднегодовой курс рубля к доллару США снизился на 6,9%, до 68,55 руб./долл., что оказало сдерживающее влияние на динамику цены нефти сорта Юралс в рублевом выражении, рост которой составил 4,3% по сравнению с 2021 годом. Чистая цена нефти сорта Юралс в рублевом выражении снизилась на 14,4%.

Структура выручки российского экспортера нефти в стандартном режиме налогообложения без учета мер стимулирования

	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
	долл./барр.			
Цена нефти сорта Юралс	41,4	69,1	77,4	12,0%
НДС	16,6	35,8	47,4	32,4%
Экспортная пошлина	6,3	8,1	6,8	-15,6%
Чистая цена нефти	18,6	25,2	23,1	-8,1%
	руб./барр.			
Цена нефти сорта Юралс	2 986	5 089	5 306	4,3%
НДС	1 195	2 640	3 252	23,2%
Экспортная пошлина	453	597	469	-21,4%
Чистая цена нефти	1 338	1 852	1 585	-14,4%

Запасы

Группа «ЛУКОЙЛ» располагает доказанными запасами углеводородов в девяти 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 2022 года составил 15,1 млрд барр. н.э., из которых на жидкие углеводороды приходится 76%, на газ – 24%. Коэффициент восполнения добычи углеводородов приростом доказанных запасов без учета изменения макроэкономических параметров оценки составил в 2022 году 144%. Обеспеченность Компании доказанными запасами углеводородов составляет 18 лет. К категории «Разбуренные» относится 60% доказанных запасов углеводородов. Это запасы, которые могут быть извлечены из существующих скважин при помощи имеющихся технологий и оборудования.

На Россию приходится 92% доказанных запасов углеводородов Группы, основная часть которых располагается в Западной Сибири. Коэффициент восполнения добычи углеводородов приростом доказанных запасов по российским проектам Компании составил в 2022 году 107%.

По международным проектам 41% доказанных запасов приходится на Узбекистан, где Группа реализует крупные газовые проекты. Снижение запасов по международным проектам в 2022 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 и газ.

По результатам геолого-разведочных работ и эксплуатационного бурения в 2022 году ЛУКОЙЛ прирастил 541 млн барр. н.э. доказанных запасов, что на 8% больше, чем в 2021 году. Наибольший прирост обеспечили активы в Западной Сибири, Предуралье и Тимано-Печоре. Перевод условных ресурсов в запасы привел к приросту доказанных запасов на 33 млн барр. н.э.

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

	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
Доказанные запасы, всего	15 385	15 268	15 109	-1,0%
Жидкие углеводороды	11 692	11 572	11 520	-0,4%
Газ	3 693	3 696	3 589	-2,9%
Разбуренные	9 260	9 373	8 991	-4,1%
Неразбуренные	6 125	5 895	6 118	3,8%
Россия	13 722	13 784	13 833	0,4%
Международные проекты	1 663	1 484	1 276	-14,0%
Вероятные запасы	5 581	6 057	6 159	1,7%
Возможные запасы	2 802	2 851	2 938	3,1%

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

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 организациях, оптимизации лицензионного фонда, внесения изменений в действующие лицензионные соглашения, оформления новых лицензий и переоформления лицензионных документов при реорганизации дочерних обществ.

По состоянию на конец 2022 года лицензионный фонд Группы в России составлял 587 лицензий, 90% которых предоставляют право на разведку и добычу углеводородного сырья. Средний остаточный срок действия таких лицензий – около 30 лет. Остальные 10% лицензий выданы с правом геологического изучения, поисков и оценки месторождений углеводородного сырья со средним остаточным сроком действия около двух лет.

За отчетный год портфель нефтегазовых активов Группы пополнился двадцатью четырьмя 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 и активов в Западной Сибири, Пермском крае, Поволжье и Оренбургской области. Кроме того, в отчетном году Компания расширила географию присутствия в результате приобретения участка недр в Свердловской области.

За отчетный год в лицензионном фонде Группы произошли следующие изменения: зарегистрировано 23 дополнения к лицензиям с целью продления сроков их действия, сдано 3 лицензии по истечении срока действия. Кроме этого, оформлено 79 дополнений к лицензиям, что позволило изменить сроки и объемы работ, а также ставки платежей.

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

	2020	2021	2022
Всего	563	566	587
Разведка и добыча	372	379	376
Поиск и оценка	58	53	58
Геологическое изучение недр, разведка и добыча	133	134	153

Геолого-разведочные работы

Группа «ЛУКОЙЛ» осуществляет геолого-разведочные работы в 11 странах мира, при этом основной объем сосредоточен на территории России.

Проведение геолого-разведочных работ стабильно характеризуется высокой эффективностью. В 2022 году закончено строительством 46 поисково-разведочных скважин, успешность поисково-разведочного бурения составила 76%, при этом в России данный показатель составил 84%. По данному показателю ЛУКОЙЛ находится в лидерах среди российских нефтегазовых компаний. В отчетном году было открыто 48 залежей и четыре новых месторождения, в том числе крупное газоконденсатное морское месторождение Хазри в российском секторе Каспийского моря. 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 проводила сейсморазведочные работы 3D. Объем сейсморазведки 3D в 2022 году составил 5 831 кв. км. Объем проходки в разведочном бурении составил 196 тыс. м. Объемы геолого-разведочных работ в 2022 году выросли после снижения в 2021 году по причине оптимизации инвестиционной программы в связи с последствиями пандемии COVID-19. Затраты на геологоразведку (по дочерним обществам, включая неденежные операции) в 2022 году составили 24 млрд руб.

Геологоразведка

	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
Сейсморазведка 2D, пог. км	598	208	0	-100,0%
Сейсморазведка 3D, кв. км	6 040	3 456	5 831	68,7%
Проходка в разведочном бурении, км	179	165	196	18,8%
Затраты ² на геологоразведку, млн руб.	39 013	30 999	24 190	-22,0%

Распределение разведочного бурения в 2022 году

Всего (100%)	196 км
Западная Сибирь	69%
Предуралье	4%
Поволжье	6%
Тимано-Печора	5%
Международные проекты	16%

Разработка и добыча

Группа «ЛУКОЙЛ» ведет добычу нефти и газа в восьми 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 2022 года добыча углеводородов Группы составила 2,3 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 7,0% по сравнению с 2021 годом, что обусловлено динамикой внешних ограничений добычи нефти, связанных с соглашением ОПЕК+, а также приобретением в 2022 году долей в добывающих активах в России, Азербайджане и Мексике. Без учета приобретений рост добычи составил 3,4% по сравнению с 2021 годом.

² По дочерним обществам, включая неденежные операции.

Затраты на разработку (по дочерним обществам, включая неденежные операции) в 2022 году составили 404 млрд руб.

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

	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
Всего углеводороды	2 117	2 197	2 333	6,2%
Жидкие углеводороды	1 651	1 678	1 775	5,8%
Газ	466	519	558	7,5%
Всего углеводороды без учета проекта Западная Курна – 2	2 064	2 163	2 315	7,0%

Нефть

Добыча нефти с газовым конденсатом за 2022 год по Группе «ЛУКОЙЛ» без учета проекта Западная Курна-2 составила 85,0 млн т, что на 7,1% выше уровня 2021 года. Динамика добычи нефти Компанией на территории России и по некоторым международным проектам была обусловлена параметрами соглашения ОПЕК+, а также приобретением в 2022 году долей в добывающих активах в России, Азербайджане и Мексике.

На территории России в 2022 году ЛУКОЙЛ добыл 81,0 млн т нефти и газового конденсата, что на 6,6% выше уровня 2021 года. Это составляет 15,1% от общероссийского объема добычи в соответствии с данными Центрального диспетчерского управления топливно-энергетического комплекса.

В отчетном году наблюдался запланированный рост добычи на приоритетных проектах. В частности, продолжился рост добычи нефти на месторождениях с низкопроницаемыми коллекторами в Западной Сибири, а также на лицензионных участках, перешедших на режим налога на дополнительный доход (НДД) в 2019 году. В течение 2022 года начата добыча нефти на 3 новых месторождениях в Поволжье и Предуралье.

Добыча нефти с газовым конденсатом по международным проектам без учета проекта Западная Курна-2 составила 4,0 млн т, увеличившись на 17,2% по сравнению с уровнем 2021 года в основном вследствие приобретения в 2022 году доли в проекте Блок 4 в Мексике и увеличения доли в проекте Шах-Дениз в Азербайджане. Без учета приобретений добыча выросла на 0,7%. Сдерживающее влияние на рост добычи оказал эффект соглашений о разделе продукции при возросших ценах на нефть и газ в 2022 году.

Проходка в эксплуатационном бурении в 2022 году

Всего (100%)	3 632 тыс. м
Западная Сибирь	75%
Предуралье	11%
Поволжье	2%
Тимано-Печора	5%
Прочие	2%
Международные проекты	5%

Структура добычи нефти, без учета проекта Западная Курна – 2, в 2022 году

Всего (100%)	85,0 млн т
Западная Сибирь	44%
Предуралье	19%
Поволжье	12%
Тимано-Печора	19%
Прочие	2%
Международные проекты	4%

В 2022 году объем эксплуатационного бурения по Группе составил 3 632 тыс. м, увеличившись на 7,2% по сравнению с 2021 годом. Рост связан с восстановлением объемов добычи на фоне изменений внешних ограничений в рамках соглашения ОПЕК+. При этом в России объем проходки вырос на 4,5% до 3 434 тыс. м. В эксплуатацию введено 1 071 новых нефтяных добывающих скважин, в том числе 1 018 – в России, из которых 33% пришлось на горизонтальные скважины. Фонд нефтяных скважин, дающих продукцию, составил на конец отчетного года 30 тыс. шт.

Газ

Структура добычи газа в 2022 году

Всего (100%)	35 млрд куб. м
Западная Сибирь	36%
Предуралье	4%
Поволжье	5%
Тимано-Печора	6%
Международные проекты	49%

Добыча газа в 2022 году составила 34,6 млрд куб. м, что на 7,6% выше уровня предыдущего года.

Добыча газа в России в 2022 году составила 17,7 млрд куб. м, что на 10,0% выше уровня 2021 года в связи с приобретением добывающих активов в Западной Сибири.

По международным проектам добыча газа выросла на 5,2% и составила 16,9 млрд куб. м. вследствие приобретения в 2022 году доли в проекте Блок 4 в Мексике и увеличения доли в проекте Шах-Дениз в Азербайджане.

1.2. Переработка, торговля и сбыт

Макроэкономика

Рыночная конъюнктура в переработке в 2022 году показала рекордный взлет к новым историческим максимумам показателя маржи переработки. Этому способствовал значительный рост крэк-спредов на бензин и дизельное топливо в Европе из-за торговых ограничений в отношении нефтепродуктов из России, связанных с этим изменений в глобальной логистике, а также низкого уровня мировых товарных запасов моторных топлив. Кроме того, около половины уровня европейской маржи переработки обеспечивалось фактором дешевого сырья – среднегодовой показатель дифференциала нефти сорта Юралс к сорту Брент в 2022 году достиг небывало высокого уровня 25 долл./барр. на фоне торговых и логистических ограничений в отношении российской нефти. В результате в 2022 году маржа переработки эталонного НПЗ в Европе выросла в восемь раз по сравнению с уровнем 2021 года, превысив 40 долл./барр. и установив исторический рекорд.

Маржа эталонного НПЗ в европейской части России в отчетном году также выросла по сравнению с 2021 годом и составила около 28 долл./барр. в основном по причине роста дифференциала Юралс-Брент. При этом рост российской маржи сдерживался снижением оптовых цен на внутреннем рынке нефтепродуктов.

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 (без учета мини-НПЗ).

По итогам 2022 года переработка нефтяного сырья на собственных НПЗ Группы выросла на 11,3% по сравнению с 2021 годом, до 70,1 млн т. Рост объемов переработки обусловлен, в основном, максимальной загрузкой зарубежных НПЗ Группы в связи с рекордно высокой маржой переработки.

Объем переработки в отчетном году составил 82% от объема добычи нефти Компании. На российские НПЗ пришлось 63% суммарных объемов переработки.

В 2022 году была продолжена системная работа по повышению эффективности НПЗ Группы. Основные мероприятия были направлены на увеличение мощности и конверсии вторичных процессов, повышение энергоэффективности, сокращение плановых простоев, а также оптимизацию операционных затрат.

Российские НПЗ

Объем переработки нефтяного сырья на российских НПЗ Группы в 2022 году вырос на 3,3% по сравнению с 2021 годом и составил 44,0 млн т. Выход светлых нефтепродуктов на российских НПЗ (без мини-НПЗ) в 2022 году составил 71,2% (70,4% в 2021 году). Глубина переработки (без мини-НПЗ) составила 90,1% (89,4% в 2021 году).

В 2022 году Группа завершила реализацию следующих проектов:

- На Нижегородском НПЗ завершен крупнейший точечный проект в рамках модернизации нефтеперерабатывающих активов Компании - запущен комплекс переработки нефтяных остатков мощностью по сырью 2,1 млн т в год. В состав Комплекса входят установки замедленного коксования, гидроочистки дизельного топлива и бензина, газофракционирования, производства водорода и серы. Реализация проекта позволит увеличить мощность производства дизельного топлива экологического класса Евро-5 на 1,1 млн т в год, сократить долю мазута в корзине продукции, обеспечив синергию с действующими технологическими объектами НПЗ. В результате запуска комплекса выход светлых нефтепродуктов на Нижегородском НПЗ увеличен до исторического максимума – с 63% в 2021 году до 70% в декабре 2022 года.
- На Волгоградском НПЗ завершен проект масштабной реконструкции технологической установки первичной переработки нефти ЭЛОУ-АВТ-5 мощностью 3,5 млн т в год и установки селективной очистки масел мощностью 300 тыс. т в год. Реализация проекта ЭЛОУ-АВТ-5 позволит увеличить объем переработки нефтяного сырья на 400 тыс. т в год, нарастить производство керосина и дизельных фракций. В результате внедрения современных технологических и цифровых решений повысится энергоэффективность производства и снизятся удельные показатели выбросов углекислого газа.

Капитальные затраты на российских НПЗ Группы в отчетном году снизились на 23,7%, до 37 млрд руб., что обусловлено, главным образом, завершением строительства комплекса переработки нефтяных остатков на Нижегородском НПЗ.

Европейские НПЗ

Объем переработки на европейских НПЗ Группы в 2022 году вырос на 27,9% по сравнению с 2021 годом и составил 26,0 млн т. Увеличение показателя связано с оптимизацией загрузки перерабатывающих активов в связи со значительным улучшением экономики переработки в Европе.

Глубина переработки на европейских НПЗ Группы в 2022 году снизилась до 90,8% (98,0% в 2021 году), что обусловлено изменением сырьевой корзины в пользу российских сортов нефтяного сырья. В частности, российское сырье является более тяжелым для заводов ISAB и Zeeland в сравнении с североафриканскими и североафриканскими сортами нефти.

В 2022 году на европейских НПЗ реализован ряд проектов по повышению эффективности, в основном, в части оптимизации сырьевой корзины и загрузки в соответствии с рыночной конъюнктурой, а также снижения потребления энергоресурсов.

Капитальные затраты на европейских НПЗ Группы составили в отчетном году 9 млрд руб., что на 66,8% ниже по сравнению с 2021 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»

	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
Переработка нефтяного сырья, тыс. т	58 608	62 959	70 056	11,3%
Выпуск нефтепродуктов, тыс. т	54 964	60 015	65 766	9,6%
Выход светлых нефтепродуктов	72%	73%	72%	-1 п.п.
Выход мазута	7%	7%	9%	2 п.п.
Глубина переработки	93%	92%	90%	-2 п.п.
Индекс Нельсона	8,6	8,7	9,0	3,4%

Производство и реализация масел

Группа «ЛУКОЙЛ» производит масла на девяти собственных площадках, двух совместных предприятиях и 25 привлеченных заводах.

Объем производства базовых масел и компонентов Группы в отчетном году снизился по сравнению с 2021 годом на 7% и составил 797 тыс. т. Объем производства готовых масел в отчетном году увеличился по сравнению с 2021 годом на 2% и составил 661 тыс. т, при этом объем продаж премиальных моторных и промышленных масел вырос на 32% благодаря усилиям по увеличению доли премиальной продукции в структуре реализации и росту продаж под брендом Teboil.

В 2022 году продолжилась реализация проектов на производственных площадках в Перми, Волгограде и Тюмени, направленная на модернизацию мощностей, повышение качества выпускаемой продукции и уровня промышленной безопасности. Так, на площадке в Перми завершены работы по развитию производственных мощностей. В Тюмени завершены работы по строительству склада для повышения емкости складских мощностей и повышения качества хранения продукции.

Одна из основных задач Группы – развитие продуктового ассортимента, соответствующего современным требованиям. В 2022 году было внедрено 112 новых продуктов, разработано 126 рецептов. 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 составляет более 800 наименований.

Смазочные материалы ЛУКОЙЛа соответствуют современным международным отраслевым требованиям и стандарту Немецкой ассоциации автомобильной промышленности.

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.

В числе партнеров Компании – ведущие автобренды мира. Активно развивается сотрудничество с китайскими производителями автомобилей на территории России: выигран тендер на поставку ГСМ на первую и сервисную заливку крупнейшего китайского автопроизводителя Great Wall (бренд HAVAL). Ведется работа по расширению сотрудничества с CHERY, а именно тестирование продуктов ЛУКОЙЛ для новых брендов автоконцерна: OMODA и EXEED.

В рамках продолжения работы по цифровой трансформации ЛУКОЙЛ внедряет цифровые решения в такие бизнес-процессы, как разработка рецептур и контроль качества смазочных материалов, складское хозяйство и логистика, а также сервисы по взаимодействию с дилерами и корпоративными клиентами.

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

	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
Производство базовых масел и компонентов	923	856	797	-7%
Производство готовых масел	695	646	661	2%

Производство базовых масел и компонентов в 2022 году

Всего (100%)	797 тыс. т
Для брендинга готовых масел	56%
Для продажи	44%

Производство готовых масел в 2022 году

Всего (100%)	661 тыс. т
Россия, Пермь	19%
Россия, Волгоград	13%
Россия, Тюмень	6%
Россия, Торжок	3%
Финляндия	5%
Австрия	5%
Турция	6%
Румыния	2%
Казахстан	6%
Сторонние производственные мощности	34%

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 2022 году объем переработки и подготовки газа составил 3,5 млрд куб. м. Отрицательная динамика относительно предыдущего года обусловлена логистическими ограничениями, а также уменьшением добычи попутного газа в некоторых организациях Группы.

В отчетном году выработка сжиженных углеводородных газов и жидких углеводородов на ГПЗ Группы составила 1,2 млн т. Производство товарного газа в 2022 году составило 1,9 млрд куб. м.

Переработка и подготовка газа в России, млн куб. м

	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
Всего	3 977	3 685	3 473	-5,8%
Локосовский ГПЗ	1 146	1 059	952	-10,1%
Газоперерабатывающее производство Пермского НПЗ	1 284	1 242	1 153	-7,1%
Газоперерабатывающее производство Волгоградского НПЗ	344	249	192	-23,1%
Усинский ГПЗ	159	174	182	4,4%
Газоперерабатывающее производство Ставролен	1 044	961	994	3,4%

Нефтехимия

Группа «ЛУКОЙЛ» производит нефтехимическую продукцию на двух заводах в России, а также на НПЗ в Италии и Болгарии. Компания выпускает широкую номенклатуру полимерных материалов, продукцию органического синтеза и прочие продукты нефтехимии. ЛУКОЙЛ удовлетворяет значительную часть внутрироссийского спроса на ряд нефтехимических товаров, одновременно являясь крупным экспортером продукции нефтехимии более чем в 20 стран мира.

В 2022 году объем производства нефтехимической продукции составил 1,2 млн т, что на 8,2% выше по сравнению с 2021 годом. Росту производства способствовало увеличение загрузки НПЗ и оптимизация сроков ремонтов.

Выпуск нефтехимической продукции

	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
Выпуск товарной продукции, тыс. т	1 228	1 134	1 227	8,2%
Полимеры и мономеры	40,8%	40,4%	38,1%	-2,3 п. п.
Продукты органического синтеза	36,2%	38,6%	38,3%	-0,3 п. п.
Продукты пиролиза	22,7%	20,9%	23,4%	2,5 п. п.
Прочее	0,3%	0,2%	0,2%	-

Производство нефтехимической продукции в 2022 году

Всего (100%)	1,2 млн т
Ставролен	55%
Саратоворгсинтез	17%
НПЗ в г. Бургасе	8%
НПК ISAB	20%

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 ГВт³, из них 69% – коммерческая генерация, а 31% – обеспечивающая.

В 2022 году ПАО «ЛУКОЙЛ» приобрело контрольный пакет акций ПАО «Энел Россия» (переименовано в ПАО «ЭЛ5-Энерго»). В состав ПАО «ЭЛ5-Энерго» входят три газовые электростанции – Конаковская ГРЭС, Невинномысская ГРЭС и Среднеуральская ГРЭС суммарной установленной мощностью 5,6 ГВт, а также два ветропарка – Азовская ВЭС и Кольская ВЭС суммарной установленной мощностью 291 МВт (включая вторую очередь Кольской ВЭС мощностью 31 МВт с ожидаемым вводом в эксплуатацию в 2023 году).

Генерация электроэнергии в 2022 году

Всего (100%)	24 588 млн кВт-ч
Коммерческая генерация	68%
Обеспечивающая генерация	32%

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 2022 году объем коммерческой генерации электроэнергии Группой составил 16,8 млрд кВт-ч, отпуск тепловой энергии – 9,6 млн Гкал.

В 2022 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 2022 году завершен основной объем строительно-монтажных работ по модернизации энергоблока №1, введен в эксплуатацию котлоагрегат. Кроме того, завершено изготовление турбины и котлоагрегата для модернизации энергоблока №2.

В 2022 году ЛУКОЙЛ заключил договоры с Государственной корпорацией – Фондом содействия реформированию ЖКХ и получил льготный целевой займ в целях продолжения реализации комплексной долгосрочной программы модернизации тепловых сетей в Ростове-на-Дону и Волгодонске. Строительно-монтажные работы в рамках данных договоров должны быть выполнены в 2023-2024 годах.

Коммерческая генерация электроэнергии и коммерческий отпуск тепловой энергии

	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
Электроэнергия, млн кВт-ч	17 138	15 801	16 808	6,4%
в том числе из возобновляемых источников, млн кВт-ч	822	1 008	1 057	4,9%
Тепловая энергия, млн Гкал	10,0	10,2	9,6	-6,2%

³ Здесь и далее в разделе «Энергетика» данные приведены без учета приобретения ПАО «ЭЛ5-Энерго».

Коммерческая генерация электроэнергии в 2022 году

Всего (100%)	16 808 млн кВт-ч
Россия	83%
За рубежом	17%

Коммерческий отпуск тепловой энергии в 2022 году

Всего (100%)	9 606 тыс. Гкал
Россия	100%
За рубежом	0%

Возобновляемая энергетика

Коммерческая генерация осуществляется также на мощностях возобновляемой энергетики. Основными активами Группы являются пять гидроэлектростанций (ГЭС), расположенные в России, с суммарной мощностью 292 МВт и выработкой 807 млн кВт-ч в 2022 году (с учетом малой ГЭС на р. Бешенка мощностью 1,5 МВт, введенной в 2020 году). В отчетном году решением отраслевого регулятора НП «Совет рынка» Цимлянская ГЭС была квалифицирована в качестве генерирующего объекта ВИЭ и в сентябре начала поставку «зеленой» электроэнергии в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» (103 млн кВтч), что позволило снизить объем косвенных энергетических выбросов парниковых газов на 51 тыс. т.

Группа располагает солнечными электростанциями, находящимися в России (суммарной мощностью 32,5 МВт), а также в Румынии, Болгарии и Австрии (суммарной мощностью 11 МВт). Станции построены на незадействованных промышленных площадях НПЗ и АЗС. Суммарная выработка электроэнергии на солнечных электростанциях в 2022 году составила 49 млн кВт-ч.

Поставки «зеленой» электроэнергии с солнечных электростанций, построенных на территории Волгоградского НПЗ (суммарной мощностью 30 МВт), в 2022 году производились на нефтехимический завод Ставролен (12 млн кВтч) и Нижегородский НПЗ (26 млн кВтч), что позволило снизить объем косвенных энергетических выбросов парниковых газов на 6 тыс. т и 13 тыс. т CO₂ соответственно.

В 2022 году введена в эксплуатацию солнечная электростанция на территории Краснодарской ТЭЦ мощностью 2,35 МВт – участник программы господдержки возобновляемых источников энергии на розничном рынке электроэнергии. Электроэнергия данной СЭС поставляется в рамках договора купли-продажи на компенсацию потерь в сетях ПАО «Россети Кубань» по утвержденному тарифу.

Кроме того, в 2022 году была спроектирована и установлена СЭС мощностью 41 кВт на смотровой площадке центрального офиса Компании в Москве. Вся выработанная электроэнергия поставляется во внутреннюю электрическую сеть здания.

Группе также принадлежит ветроэлектростанция Land Power мощностью 84 МВт в Румынии. Годовая выработка электроэнергии данной станции в отчетном году составила 214 млн кВт-ч.

Доля электроэнергии на базе ВИЭ составила 6,3% от общего объема выработки всей коммерческой генерации Группы по итогам 2022 года.

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 2022 год составил 7 781 млн кВт-ч, что составляет 36% от общего объема производственного потребления электроэнергии.

Потребление электроэнергии производственными организациями Группы в 2022 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 2022 году составил 134,1 млн т по сравнению с 208,3 млн т в 2021 году. Изменение объема реализации обусловлено снижением объемов трейдинга ресурсом третьих лиц, которое было частично компенсировано увеличением объемов добычи углеводородов, а также объемов производства нефтепродуктов. Объем реализации газа составил 25,7 млрд куб. м, что на 6,4% ниже по сравнению с 2021 годом в связи со снижением объемов трейдинга газом.

Нефть

Объем реализации нефти в 2022 году составил 49,3 млн т. Отрицательное влияние на объем реализации оказало снижение объемов трейдинга нефтью. Около 95,7% объема реализации нефти пришлось на рынки за пределами Таможенного союза, в России – 3,5%, в остальных странах Таможенного союза – 0,8%.

Экспорт нефти Компании из России в 2022 году увеличился на 14,1% и составил 35,4 млн т. Увеличение связано в основном с ростом поставок на собственные НПЗ в Европе в связи с увеличением загрузки заводов. На внутреннем рынке было реализовано 1,7 млн т нефти по сравнению с 2,7 млн т в 2021 году. Изменение объемов реализации на внутреннем рынке связано с увеличением поставок на собственные НПЗ в России. Объем реализации нефти за рубежом снизился до 47,6 млн т, или на 48,8%, что связано со снижением объемов трейдинга ресурсом третьих лиц.

Объем поставок нефти на НПЗ Группы в России в 2022 году составил 44,0 млн т, увеличившись на 3,3% по сравнению с 2021 годом. Поставки нефти на европейские НПЗ Группы в 2022 году составили 24,8 млн т, увеличившись на 35,5% по сравнению с 2021 годом. Поставки нефти на процессинг на сторонние заводы за рубежом в 2022 году практически не осуществлялись, как и в 2021 году. Увеличение объемов поставок нефти на НПЗ связано с рекордной маржой переработки.

Объемы поставок и реализации нефти, млн т

	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
Реализация нефти	87,4	95,8	49,3	-48,5%
в России	1,4	2,7	1,7	-36,7%
за рубежом	86,0	93,1	47,6	-48,8%
Поставки на собственные российские НПЗ	40,1	42,6	44,0	3,3%
Экспорт из России	32,1	31,0	35,4	14,1%
Поставка на собственные европейские НПЗ	16,9	18,3	24,8	35,5%

Нефтепродукты

Объем реализации нефте- и газопродуктов в 2022 году составил 83,1 млн т. Отрицательная динамика по сравнению с 2021 годом связана со снижением объемов трейдинга ресурсом третьих лиц.

В России было реализовано около 28% от суммарного объема реализации нефтепродуктов или 23,3 млн т. Объем продаж в России остался практически на уровне 2021 года. Объем розничной реализации в России составил 10,8 млн т, увеличившись по сравнению с 2021 годом на 9,9% за счет роста реализации на базовой сети АЗС, а также в результате приобретений.

Экспорт нефтепродуктов из России в 2022 году увеличился на 10,5% до 19,4 млн т по причине роста объемов производства.

Доля нефтепродуктов, реализованных на международном рынке, составила 72%. Оптовая реализация за рубежом составила 55,8 млн т, что ниже по сравнению с 2021 годом в связи со снижением объемов трейдинга, которое было частично компенсировано ростом объемов переработки на собственных НПЗ. Розничная реализация за рубежом увеличилась на 1,6%, до 4,1 млн т.

Объем реализации нефте- и газопродуктов, млн т

	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
Всего	104,8	110,7	83,1	-24,9%
Внутренний рынок	21,0	23,6	23,3	-1,3%
Международный рынок	83,8	87,1	59,8	-31,3%

Объем экспорта нефте- и газопродуктов, млн т

	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
Всего	17,9	17,6	19,4	10,5%
Дизельное топливо	9,7	9,2	9,4	1,6%
Бензин	0,7	0,2	0,8	378,9%
Авиакеросин	0,02	0,02	0,04	175,0%
Масла	0,6	0,6	0,5	-14,1%
Продукция газопереработки	0,7	0,6	0,4	-32,0%
Мазут	1,9	3,3	3,7	13,1%
Прочие	4,3	3,7	4,6	23,7%

Нефтехимическая продукция

В 2022 году объем продаж нефтехимической продукции Группой «ЛУКОЙЛ» составил 1,6 млн т, что на 15,2% ниже, чем в 2021 году. Снижение экспортных продаж было частично компенсировано увеличением продаж в России на 4,7%. В 2022 году Компанией реализованы мероприятия по изменению качественных характеристик продукции, позволившие расширить каналы сбыта на внутреннем и экспортном рынках. Проработаны и реализованы схемы взаимных поставок различных видов нефтехимической продукции с крупными нефтяными и нефтехимическими компаниями, диверсифицированы традиционные экспортные направления сбыта.

Газ

В 2022 году объем продаж газа (природного, ПНГ и сухого отбензиненного) Группой «ЛУКОЙЛ» составил 25,7 млрд куб. м. На Россию пришлось 40% от суммарного объема продаж газа или 10,3 млрд куб. м, в том числе в адрес Группы «Газпром» было поставлено 8,4 млрд куб. м. Объем продаж газа за рубежом составил 15,4 млрд куб. м. Отрицательная динамика относительно 2021 года обусловлена снижением объемов трейдинга газом. Доля зарубежных продаж в суммарном объеме реализации газа не изменилась по сравнению с 2021 годом и составила 60%.

Объемы продаж газа, млн куб. м

	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
Всего	24 065	27 507	25 734	-6,4%
Россия	12 777	11 109	10 308	-7,2%
Группе «Газпром»	10 989	9 281	8 443	-9,0%
прочим потребителям	1 788	1 828	1 865	2,0%
За рубежом	11 288	16 398	15 426	-5,9%

Приоритетные каналы сбыта

Розничная реализация

Значительный объем собственных нефтепродуктов ЛУКОЙЛ реализует на розничном рынке через хорошо диверсифицированную сбытовую сеть, которая состоит из 5 278 автозаправочных станций, расположенных в 19 странах мира.

Основные усилия Компании в 2022 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 и оптимизации формата станций.

В 2022 году совершены сделки по приобретению сетей АЗС Shell, ЕКА, Эни-Нефто; проведён полный ребрендинг приобретённых АЗС Shell в новый бренд Teboil; введены в эксплуатацию новые форматные АЗС на ключевых федеральных трассах (КАД в г. Санкт-Петербург, МКАД в г. Москва).

В отчетном году суммарный объем розничных продаж нефтепродуктов составил 14,9 млн т (с учётом приобретённых сетей АЗС). В России объем розничной реализации нефтепродуктов в 2022 году составил 10,8 млн т, что на 9,9% выше по сравнению с 2021 годом (в том числе по базовой сети АЗС без учета приобретений было реализовано 10,4 млн т, что на 5,5% выше по сравнению с 2021 годом). Увеличение объёмов реализации связано с привлечением покупателей, в том числе за счёт повышения уровня сервиса, федеральных и региональных маркетинговых акций на топливо и НТУ, рекламных кампаний, нацеленных на информационную поддержку клиентов. Объем розничных продаж нефтепродуктов за рубежом в 2022 году составил 4,1 млн т, что на 1,6% выше по сравнению с 2021 годом.

Розничная реализация нефтепродуктов

	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
Количество АЗС⁴ на 31 декабря	5 005	4 965	5 278	6,3%
Россия	2 474	2 447	2 788 ⁵	13,9%
За рубежом	2 531	2 518	2 490	-1,1%
Объем розничной реализации, тыс. т	12 699	13 886	14 930	7,5%
Россия	9 032	9 870	10 848	9,9%
За рубежом	3 667	4 016	4 082	1,6%
Среднесуточная реализация на собственных АЗС, т/сут в среднем на одну АЗС	9,0	9,9	11,1	12,7%
Россия	11,5	12,6	12,8	2,2%
За рубежом	5,9	6,5	6,6	1,4%

Структура розничной реализации собственных нефтепродуктов в 2022 году

Всего (100%)	14,9 млн т
Россия	72,6%
Европа	21,9%
Ближнее зарубежье	5,0%
США	0,5%

Брендированное топливо

ЛУКОЙЛ активно развивает продажи брендированного топлива с улучшенными эксплуатационными и экологическими свойствами под маркой ЭКТО. Объем продаж топлив ЭКТО в России в 2022 году увеличился на 8,1% и составил 8,7 млн т, а его доля в общем объеме розничных продаж выросла с 81,8% в 2021 году до 83,5%. В 2022 году продажи бензина ЭКТО 100 (усовершенствованное топливо семейства ЭКТО с улучшенными эксплуатационными свойствами) в России выросли на 12%, до 196 тыс. т.

⁴ Собственные, арендованные и франчайзинговые, включая законсервированные.

⁵ С учетом приобретений

Нетопливные товары и услуги

В 2022 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 14,7 млрд руб., что на 30% выше, чем в 2021 году. За рубежом валовая прибыль не изменилась по сравнению с 2021 годом (8,0 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. Основные места бункеровки судов – порты Балтийского, Баренцева и Черного морей, а также внутренние водные пути России.

В 2022 году Группа реализовала 1,1 млн т бункеровочного топлива. Снижение реализации связано с сокращением объема рынка бункеровки в России и влиянием торговых ограничений.

Объем реализации бункеровочного топлива, млн т

	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
Всего	2,7	2,1	1,1	-47%
в том числе розница в режиме перемещения припасов	1,6	0,9	0,7	-27%

Авиазавозка

ЛУКОЙЛ осуществляет поставку авиатоплива, произведенного на собственных и сторонних НПЗ, преимущественно «в крыло» в аэропортах России и Болгарии через собственную сбытовую сеть, а также по договорам оказания услуг с топливозаправочными компаниями, не входящими в Группу «ЛУКОЙЛ».

Реализация авиабункеровочного топлива в 2022 году составила 2,8 млн т. Динамика показателя обусловлена снижением пассажиропотока, в том числе на фоне приостановки ряда международных рейсов из России, а также в связи с действующими временными ограничениями на полеты в аэропорты южной части России.

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 ассоциированных обществах), млн т

2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
1,1	1,6	1,3	-19%

Битумы

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

В 2022 году продуктовый портфель расширен на 26%, до 63 позиций, включая продукты по современной системе Supergrave (система сверхпрочного асфальтового покрытия, учитывающая климатические особенности и нагрузки конкретного объекта). Продолжилось развитие фирменной продуктовой линейки – в отчетном году уложено девять опытных участков в рамках внедрения фирменных продуктов в дорожное строительство.

В 2022 году Компания нарастила реализацию полимерно-битумных вяжущих, применение которых способствует значительному повышению долговечности дорожного покрытия. Объем продаж битумных материалов, модифицированных полимером, увеличился в 3 раза, до 55 тыс. т.

Группа «ЛУКОЙЛ» ежегодно расширяет географию поставок битумов. В 2022 году Компания развивала реализацию фасованной продукции в труднодоступные регионы Дальневосточного федерального округа. Объем продаж фасованных битумных материалов в 2022 году увеличился на 53% по сравнению с 2021 годом и составил 20 тыс. т.

Реализация битума, тыс. т

2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
894	907	847	-7%

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 2022 году ЛУКОЙЛ продолжил в полном объеме выполнять свои обязательства в области устойчивого развития, реализовывать мероприятия в соответствии с поставленными ранее задачами и целями, а также стремиться к лидерству в области устойчивого развития.

Позиция Компании по вопросам устойчивого развития, основные релевантные принципы, цели и ключевые задачи определяются верхнеуровневым документом – Политикой Группы «ЛУКОЙЛ» 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

Контроль решения задач устойчивого развития осуществляется на стратегическом (Совет директоров, Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров) и оперативном уровнях (Главный исполнительный директор, 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 8 заседаний Комитета по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров и два заседания Комитета ПАО «ЛУКОЙЛ» по ПБ, ОТ и ОС.

В Компании действуют кросс-функциональные рабочие группы, объединяющие топ-менеджеров и специалистов из разных подразделений для выработки решений по вопросам устойчивого развития. Так, с 2020 года функционирует Рабочая группа ПАО «ЛУКОЙЛ» по декарбонизации и адаптации к изменениям климата. Ранее, в 2017 году, в целях совершенствования системы сбора, подготовки и раскрытия информации об устойчивом развитии была организована Рабочая группа по подготовке и изданию Отчета о деятельности в области устойчивого развития ПАО «ЛУКОЙЛ», функции которой расширены в 2019 году системными вопросами устойчивого развития, а ее название изменено на Рабочую группу по устойчивому развитию. Целью Рабочей группы является совершенствование 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 ежегодно раскрывает 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.

Усилия ЛУКОЙЛа по раскрытию информации в области устойчивого развития на протяжении ряда лет получали высокую оценку со стороны российских и зарубежных рейтинговых агентств.

В 2022 году ЛУКОЙЛ сохранил или улучшил позиции в ряде российских и зарубежных рейтингов, а также вошел в число лидеров ESG-индексов РСПП «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития».

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, нацеленная на реализацию требований национального законодательства и сертифицированная на соответствие международным стандартам ISO 14001 и ISO 45001, базовыми принципами которой являются реализация предупреждающих действий и персональная ответственность руководителей и работников.

Политикой Группы «ЛУКОЙЛ» в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в XXI веке (далее – Политика по ПБ, ОТ и ОС) установлены цели и обязательства, направленные на минимизацию влияния деятельности Компании и иных организаций Группы на климат и окружающую среду, а также снижение рисков причинения вреда здоровью работников, включая работников подрядных организаций.

В целях совершенствования системы управления ПБ, ОТ и ОС действует Комитет ПАО «ЛУКОЙЛ» по ПБ, ОТ и ОС. Комитет рассматривает актуальные вопросы ПБ, ОТ и ОС: влияние изменений законодательства и других внешних факторов на деятельность Группы «ЛУКОЙЛ», 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. Кроме того, Комитет готовит предложения органам управления Компании по утверждению основных документов в области ПБ, ОТ и ОС, к которым относятся: Политика Группы «ЛУКОЙЛ» в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в XXI веке, целевые функциональные программы по соответствующим направлениям, а также локальные нормативные акты Компании. В 2022 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, ежегодно докладываются топ-менеджменту. 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 2022 году расходы по программе промышленной безопасности составили 36,9 млрд руб., что на 13% больше чем в 2021 году. Около 50% затрат было направлено на реализацию мероприятий по повышению надежности трубопроводного транспорта.

Структура расходов (капитальных и операционных) по программе промышленной безопасности по Группе в 2022 году

Всего (100%)	36,9 млрд руб.
Обеспечение надежности оборудования, зданий и сооружений	57%
Предупреждение и ликвидация ЧС ⁶	16%
Улучшение условий труда и обеспечение средствами защиты	17%
Внедрение современных технологий для улучшения условий и охраны труда	4%
Совершенствование управления и нормативно-правовое обеспечение	2%
Прочие мероприятия	4%

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

⁶ Включает работы и оказание услуг в области пожарной безопасности, приобретение средств пожаротушения и защиты, мероприятия по обеспечению норм радиационной безопасности и т.п.

ЛУКОЙЛ постоянно совершенствует систему управления ПБ и ОТ, уделяя данному вопросу особое внимание. В результате предпринимаемых действий показатели частоты несчастных случаев в последние годы достигли низких значений в сравнении со средними значениями по отрасли, и удерживаются на достигнутых уровнях.

Количество несчастных случаев по сравнению с прошлым годом осталось примерно на том же уровне, но при этом выросло количество пострадавших. Рост количества пострадавших связан с двумя ДТП, в которых пострадало 10 работников.

В отчетном году в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» произошел один несчастный случай с летальным исходом в результате неприменения пострадавшим средств защиты органов дыхания при выполнении работ по наливу нефти с высоким содержанием сероводорода в ООО «ЛУКОЙЛ-Коми». В целях недопущения аналогичных случаев обстоятельства и причины произошедшего доведены до сведения работников, для персонала проведены внеплановый инструктаж по охране труда при выполнении сливо-наливных работ и внеочередная проверка знаний требований охраны труда.

По случаям травматизма отчетного года по итогам проведенных расследований установлено, что основные причины несчастных случаев связаны с человеческим фактором – это личная неосторожность пострадавших, нарушение работниками трудовой и производственной дисциплины, неприменение персоналом имеющихся СИЗ. В целях исключения аналогичных происшествий информация о несчастных случаях доведена до всех работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и подрядных организаций.

Основные показатели производственного травматизма по организациям Группы

	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
Количество несчастных случаев на производственных объектах	28	17	18	6%
Количество пострадавших в несчастных случаях	28	17	26	65%
Количество пострадавших с летальным исходом	2	0	1	100%
Коэффициент частоты несчастных случаев (LTAFR) ⁷	0,28	0,17	0,17	0%
Коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности (LTIFR) ⁸	0,17	0,10	0,15	67%

⁷ LTAFR = количество несчастных случаев, связанных с производством, в расчете на 1 тыс. человек среднесписочной численности в отчетном периоде.

⁸ LTIFR = количество травм с временной потерей трудоспособности в расчете на 1 млн отработанных человеко-часов.

Количество аварий на производственных объектах Группы

	2020	2021	2022
Аварии	4	3	2

В 2022 году произошло две аварии на производственных объектах Группы «ЛУКОЙЛ».

22 марта произошла авария с пожаром на автомобильной эстакаде Кстовской нефтебазы ООО «ЛУКОЙЛ-Центрнефтепродукт». Причиной происшествия явилось несанкционированное изменение подрядчиком конструкции автоцистерны, вследствие чего в ней образовались участки, не имеющие гарантированной металlosвязи, что привело к накоплению статического электричества.

26 декабря в результате возгорания произошла авария в горной выработке верхней приемной площадки нефтешахты №3 НШПП «Яреганефть» ООО «ЛУКОЙЛ-Коми». Проводится расследование причин происшествия.

Информация о всех авариях и несчастных случаях была рассмотрена на заседании Комитета ПАО «ЛУКОЙЛ» по ПБ, ОТ и ОС 21 декабря 2022 г. и Дне безопасности ПАО «ЛУКОЙЛ». С целью анализа результатов функционирования Системы управления ПБ, ОТ и ОС руководство 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 руководящие работники 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, а также рассматривается на заседаниях Комитета ПАО «ЛУКОЙЛ» по ПБ, ОТ и ОС и Днях безопасности с привлечением профсоюзных организаций и ключевых подрядчиков. Результаты анализа несчастных случаев включаются в ежегодный доклад Главному исполнительному директору и представляются на рассмотрение Совету 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. На Дне безопасности в 2022 году были рассмотрены причины травматизма (в том числе работников подрядных организаций), лучшие практики по формированию у работников культуры безопасности и роль в этом процессе профсоюзных организаций, внедрение профессиональных стандартов и риск-ориентированного подхода при осуществлении административного контроля, а также результаты реализации пилотных проектов по внедрению механизмов повышения уровня безопасного ведения работ.

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 2022 году затраты на страхование от несчастных случаев составили 44 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 2022 году в российских организациях Группы «ЛУКОЙЛ» было проведено 120 учений различного уровня, из которых 105 пришлось на учения в области ликвидации разливов нефти и нефтепродуктов, и 7 на учения по ликвидации открытых фонтанов. Было также проведено около 5 тыс. объектовых тренировок. На учения и тренировки привлечено суммарно почти 100 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 2022 года составило около 31% от численности персонала российских организаций Группы.

Управление цепочкой поставок

Все поставщики товаров, работ, услуг должны соответствовать требованиям российского законодательства, требованиям Компании к благонадежности контрагентов и требованиям Компании в области ПБ, ОТ и ОС.

Для проверки и отбора поставщиков используются инструменты автоматизации. Система автоматизации тендерных процедур позволяет максимально эффективно реализовывать проведение процедуры тендера. Система мониторинга благонадежности контрагентов определяет и в постоянном режиме отслеживает изменение уровня риска взаимодействия с контрагентами на всех этапах закупочной деятельности. Проверка поставщиков на соответствие требованиям осуществляется на всех этапах работы с поставщиком, от начала его участия в закупочных процедурах и до завершения работы с поставщиком. 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 на первоначальном этапе проведения 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 2022 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 2022 году, являлись нарушения требований к оформлению исполнительной и эксплуатационной документации, нарушения правил эксплуатации оборудования и использования инструментов, 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 целях обсуждения и выработки согласованных решений по наиболее важным вопросам климатической повестки 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, декарбонизации и адаптации к изменениям климата Группы «ЛУКОЙЛ» с учетом требований применимого российского и международного законодательства.

В рамках задач по достижению целей Компании в области декарбонизации и адаптации к изменениям климата в 2022 году в Свод КПД включен показатель по управлению выбросами парниковых газов (для бизнес-сегментов).

НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ	
Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров Анализ рисков, связанных с вопросами изменения климата и климатической адаптации	Рабочая группа ПАО «ЛУКОЙЛ» по декарбонизации и адаптации к изменению климата - Оценка климатических рисков и возможностей и подготовка предложений по мерам управления такими рисками - Формирование и оценка результативности программы декарбонизации Группы «ЛУКОЙЛ»	Управление экологической безопасности и декарбонизации - Обеспечение учета и отчетности по выбросам парниковых газов Группы «ЛУКОЙЛ» - Подготовка предложений по формированию и корректировке программы декарбонизации Группы «ЛУКОЙЛ» - Формирование и реализация плана мероприятий по адаптации к изменениям климата

- Формирование ключевых показателей деятельности в области декарбонизации и адаптации к изменениям климата

Климатические риски

Компания уделяет значительное внимание вопросам управления климатическими рисками для обеспечения разумной гарантии достижения стратегических целей в условиях действия неопределенностей и факторов негативного воздействия. ЛУКОЙЛ реализует широкий комплекс мероприятий для управления климатическими рисками и идентификации возможностей.

Категория риска	Описание	Управление
<i>Рыночные риски</i>	Риски, связанные с изменениями спроса и потребительских предпочтений	В Компании применяется сценарный подход к прогнозированию макроэкономических показателей, в том числе используются различные климатические сценарии. Кроме того, в Компании предусмотрено использование механизма внутренней цены на углерод с учетом региональной специфики.
<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	ЛУКОЙЛ проводит постоянный мониторинг изменений законодательства в области климата и участвует в обсуждении проектов нормативных актов, затрагивающих климатическую повестку для детального разъяснения позиции Компании в отношении этих вопросов, рисков и неопределенностей, которые несут в себе новые законодательные инициативы. В отчетном году Компания подготовила позиции по более чем 20 проектам законодательных и нормативных правовых актов, касающихся климатического регулирования, включая: - проект плана мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года;

		- проект федерального закона «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях»; - проект федерального закона «О внесении изменений в Лесной кодекс Российской Федерации и статью 9 Федерального закона «Об ограничении выбросов парниковых газов». В ответ на запросы федеральных органов исполнительной власти направлены предложения Компании в комплексный план мероприятий по снижению выбросов метана в Российской Федерации, позиция в отношении обязательной верификации отчетности по выбросам парниковых газов. В рамках деятельности отраслевых деловых объединений Компания приняла участие в подготовке девяти обращений в федеральные органы исполнительной власти, касающихся в том числе направлений совершенствования климатической политики, мер поддержки климатических проектов, сроков реализации Стратегии социально-экономического развития с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года, обязательной верификации отчетности по выбросам парниковых газов. Представители Компании принимали участие на регулярной основе в совещаниях, посвященных углеродному регулированию и организуемых деловыми объединениями, такими как РСПП, Российское газовое общество, Ассоциация «Совет производителей энергии».
Репутационные риски	Риски, связанные с восприятием со стороны заинтересованных сторон вопросов участия Компании в переходе к низкоуглеродной экономике или отказа от такого участия	Компания осуществляет регулярное раскрытие информации об управлении выбросами парниковых газов (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 2022 году проект CDP прекратил присваивать рейтинг российским компаниям, однако ЛУКОЙЛ продолжает свое участие в инициативе, анкета Компании доступна на сайтах CDP и ЛУКОЙЛа.

<i>Технологические риски</i>	Риски, связанные с ускорением перехода глобальной экономики на низкоуглеродный путь развития в связи с развитием и повышением эффективности низкоуглеродных технологий	ЛУКОЙЛ осуществляет постоянный мониторинг, а также развивает собственные решения в области повышения энергоэффективности. Повышение энергоэффективности производства за счет энергосбережения, энергоменеджмента, оптимизации промышленных процессов являются ключевыми инструментами углеродного менеджмента Компании. В рамках Программы декарбонизации Группы «ЛУКОЙЛ» на 2022-2024 годы Компания использует 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.
<i>Физические риски</i>	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)	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 2022 году процедура формирования мероприятий по адаптации к изменениям климата была включена в корпоративный стандарт СТО ЛУКОЙЛ 1.6.8-2022 «Система управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды. Планирование мероприятий». Также в отчетном году был сформирован Перечень типовых мероприятий по адаптации к изменениям климата, который был определен в качестве обязательного для учета организациями Группы «ЛУКОЙЛ» при формировании целевых функциональных программ в области ПБ, ОТ и ОС на 2023-2025 годы.

В целях формирования единого подхода к процессу идентификации и оценки климатических рисков и возможностей в 2021-2022 годах была разработана и прошла апробацию **Концепция финансовой оценки климатических рисков**, которая определяет:

- единые принципы идентификации и оценки рисков и возможностей
- финансовые показатели для оценки влияния климатических рисков
- критерии существенности и шкалу оценки вероятности и последствий
- ключевых участников процесса

По результатам успешной апробации Концепции принято решение о разработке Методики финансовой оценки рисков и возможностей.

Соответствие рекомендациям TCFD

В 2021 году Компания выразила поддержку инициативе TCFD⁹, обязуясь внедрить рекомендации инициативы в отношении добровольного раскрытия информации об управлении климатическими рисками и возможностями, а также оценке их финансового влияния на бизнес. В отчетном году опубликован TCFD-индекс, который содержит ссылки на все открытые источники, в которых Компания размещает информацию в соответствии с требованиями стандарта. В 2022 году проведена работа по формированию новой версии корпоративной информационной системы управления рисками: добавлен классификатор климатических рисков, предусмотрена возможность создания ведомости климатического риска/возможности по заранее заданному шаблону. Информация о климатических рисках, включаемая в отчетность Компании, соответствует рекомендациям TCFD.

Выбросы парниковых газов

С 2020 года Компания ведет расчет выбросов ПГ по международному стандарту GHG Protocol (до 2020 года применялась российская методика).

В соответствии со стандартом GHG Protocol в 2022 году контролируемые выбросы парниковых газов (Охват 1 и Охват 2) по Группе составили 46,9 млн т CO₂-экв., что на 13% выше показателя 2021 года. Увеличение объема выбросов в первую очередь обусловлено уточнением методологии расчета выбросов в соответствии с требованиями международного стандарта GHG Protocol и законодательства Российской Федерации¹⁰. В сопоставимых условиях рост объема контролируемых выбросов в 2022 году, вызванный ростом производственных показателей, составил бы 6%.

По сравнению с базовым 2017 годом, контролируемые выбросы парниковых газов сократились на 8%.

⁹ От англ. Task Force on Climate-Related Financial Disclosures – Рабочая группа по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата.

¹⁰ Для расчета прямых выбросов ПГ использовался уточненный подход на основе компонентного состава ПНГ и нефтезаводских газов.

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

	2017	2019	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021	Изменение 2022/2017
Всего	50,9	48,4	43,7	41,5	46,9	13%	-8%
По географии деятельности							
Россия	43,5	40,5	37,0	36,3	38,9	7%	-11%
Международные проекты	7,4	7,9	6,7	5,2	8,0	54%	8%
По охватам							
Охват 1	40,4	39,8	36,7	36,4	41,2	13%	2%
Охват 2	10,5	8,6	7,0	5,1	5,7	12%	-46%

В 2022 году удельные выбросы в сегменте «Разведка и добыча» составили 22,1 кг CO₂-экв. / барр. н.э., что ниже показателя базового 2017 года на 7,5%.

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

2017	2019	2021	2022
23,9	21,0	19,3	22,1

Для достижения корпоративной цели по сокращению контролируемых выбросов парниковых газов к 2030 году на 20% от уровня 2017 года в отчетном году утверждена Программа декарбонизации Группы «ЛУКОЙЛ» на 2022-2024 годы (далее – Программа), включающая около 500 мероприятий.

В результате выполнения Программы за отчетный год удалось предотвратить выбросы парниковых газов в объеме 678 тыс. т CO₂-экв. Наибольший объем предотвращенных выбросов приходится на мероприятия, направленные на экономию электроэнергии, теплоэнергии и топлива, сокращение сжигания попутного нефтяного газа, использование энергии ВИЭ, а также модернизацию объектов генерации.

Адаптация к изменениям климата

В 2022 году в общекорпоративную систему управления ПБ, ОТ и ОС была включена процедура формирования и реализации мероприятий по адаптации к изменениям климата.

На первом этапе была проведена работа по выявлению физических климатических рисков и изучению производственной практики реагирования на них в российских и зарубежных организациях Группы «ЛУКОЙЛ», занятых в добыче и переработке нефти и газа, а также генерации тепло- и электроэнергии.

К наиболее вероятным рискам, характерным для всех производственных организаций Группы «ЛУКОЙЛ», относится рост среднегодовой температуры воздуха, выражающийся в продолжительных волнах жары и частых «температурных качелях» в районе нулевой отметки. Наиболее распространенный способ адаптации состоит в установке устройств для обеспечения работоспособности оборудования и сохранения здоровья работников, а также в оперативной корректировке технологических процессов и схем работы оборудования.

По результатам анализа и с учетом мероприятий, уже реализуемых в рамках программ промышленной и экологической безопасности Группы «ЛУКОЙЛ» на 2022-2024 годы, был сформирован Перечень типовых мероприятий по адаптации к изменениям климата.

Энергоэффективность

Энергосбережение и энергоэффективность являются одними из важнейших инструментов реализации стратегической задачи по повышению эффективности Группы «ЛУКОЙЛ».

В Компании действует Техническая политика Группы «ЛУКОЙЛ» 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». По состоянию на 31 декабря 2022 г. 24 организации 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.

В Компании утверждена Программа энергосбережения организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на 2023 год и на период 2024–2025 годы. Основными энергосберегающими мероприятиями в 2022 году стали применение энергосберегающих методов повышения нефтеотдачи пластов, применение частотного регулирования приводов, оптимизация насосного и двигательного оборудования, 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»

	2020	2021	2022
Экономия электрической энергии, млн кВт-ч	146	105	410
Экономия тепловой энергии, тыс. Гкал	175	317	445
Экономия котельно-печного топлива, тыс. ТУТ	55	67	78

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.

С 2003 года в Компании реализуется программа рационального использования ПНГ, целевой уровень рационального использования ПНГ по российским организациям Группы составляет 95%. В 2022 году средний уровень рационального использования ПНГ по российским организациям Группы «ЛУКОЙЛ» снизился на 0,7 п.п., до 96,8%, в связи с увеличением добычи ПНГ в ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» при отставании ввода инфраструктуры для переработки газа и ограничениями приема ПНГ в переработку в ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» и ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» в связи с торговыми и логистическими ограничениями на российскую продукцию газопереработки.

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

	2020	2021	2022
Всего	97,7%	97,5%	96,8%
Западная Сибирь	98,2%	97,8%	97,5%
Предуралье	98,5%	98,7%	96,9%
Поволжье	97,8%	98,0%	98,0%
Тимано-Печора	95,8%	94,7%	92,7%
Прочие	97,9%	72,2%	96,7%

В соответствии с утвержденной Программой по рациональному использованию попутного нефтяного газа организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на 2022–2024 годы в отчетном году введено в эксплуатацию 6 объектов.

Регион	Месторождение	Ввод и строительство объектов рационального использования ПНГ в 2022 году
Тимано-Печора	Пашнинское, Береговое, Западно-Тэбукское и пр.	• Реконструкция газопровода
Предуралье	Гежское	• Строительство газопровода
Предуралье	Кокуйское	• Строительство газопровода месторождения
Поволжье	Им. В.И.Грайфера	• Строительство трубопровода (газлифт)
Поволжье	Алексеевское, Левчуновское, Северо-Алексеевское, Ново-Дмитриевское	• Модернизация системы утилизации ПНГ
Западная Сибирь	Апрельское	• Расширение сепарационно-наливной установки до установки предварительного сброса воды

Распределение валовой добычи ПНГ по Группе

	2020	2021	2022
Сжигание	2%	3%	3%
Обратная закачка в пласт	18%	21%	17%
Расход на технологические нужды ¹¹	21%	23%	26%
Переработка на ГПЗ	29%	29%	24%
Поставка прочим организациям	30%	25%	30%

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 6,3% в общем объеме выработки от коммерческой генерации Группы по итогам 2022 года. Более детально см. раздел «Энергетика» на стр. 15.

Охрана окружающей среды

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

Затраты, связанные с охраной окружающей среды

В 2022 году затраты, связанные с природоохранными мероприятиями, составили 17,9 млрд руб., из них капитальные затраты – 12,3 млрд руб. Наибольшие затраты в отчетном году пришлось на охрану атмосферного воздуха – 8,8 млрд руб. Данная сумма включает расходы по Программе по рациональному использованию попутного нефтяного газа организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на 2022–2024 годы. Снижение затрат в 2022 году относительно показателя 2021 года на 16,3% соответствует плану реализации мероприятий.

Структура расходов (капитальных и операционных) на охрану окружающей среды в 2022 году

Всего (100%)	17,9 млрд руб.
Охрана атмосферного воздуха	49%
Охрана и рациональное использование водных ресурсов	17%
Удаление отходов производства	20%
Прочее	14%

¹¹ Включая расход на выработку электроэнергии, нужды котельных, путевые подогреватели и пр.

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 2022 года забор и использование чистой воды по Компании увеличились на 7%. Увеличение использования воды в российских организациях Группы связано с ростом добычи нефти в 2022 году и необходимостью использования воды на обеспечение функционирования систем ППД. По международным проектам рост водопотребления обусловлен существенным увеличением объема переработки нефти на НПЗ. Около 22% объема используемой на собственные нужды Группой «ЛУКОЙЛ» воды направляется на производственные нужды объектов генерации электрической и тепловой энергии и примерно 46% – на обеспечение функционирования систем ППД. Увеличение обводненности нефти и рост потребности отвода избыточной попутно добываемой воды на некоторых месторождениях стало причиной роста объемов водоотведения в подземные горизонты на 29%.

Обращение с водными ресурсами по Группе, млн куб. м

	2020	2021	2022	Изменение, 2022/2021
Объем забора воды, всего¹²	611	681	726	7%
Россия	395	460	477	4%
Международные проекты	216	221	249	13%
Объем использования воды на собственные нужды, всего	543	588	628	7%
Россия	329	369	382	4%
Международные проекты	214	219	247	13%
Объем водоотведения, всего	485	530	572	8%
в том числе в поверхностные и морские водные объекты, а также на рельеф	350	413	432	5%
из них загрязненных сточных вод (недостаточно очищенных и без очистки)	8,8	8,9	8,4	-5%
Россия	297	325	348	7%
Международные проекты	188	204	224	10%

¹² Данные приведены без учета воды, добытой попутно с углеводородами и впоследствии использованной для целей поддержания пластового давления

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 2021 года на 7%, до 457 тыс. т, в основном из-за увеличения объема сжигания ПНГ по российским организациям Группы на 32%, до 384 млн куб. м. Более детально см. раздел «Рациональное использование попутного нефтяного газа» на стр. 35.

Параметры воздействия на атмосферный воздух

	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу по Группе, тыс. т	395	425	457	7%
Россия	376	403	437	8%
Международные проекты	19	22	20	-9%
Сжигание газа на факелах по российским организациям Группы, млн куб. м	260	291	384	32%

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. 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 трубопроводов¹³ остается на низком уровне и по российским организациям Группы составил в 2022 году 0,069 случая на 1 км/год. В 2022 году значительно снизилась площадь загрязненных земель за счет увеличения объема рекультивационных работ.

В отчетном периоде зарегистрировано одно существенное происшествие на нефтепроводе Северо-Покачёвского месторождения ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» с попаданием нефти в водный объект (озеро).

¹³ 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

	2020	2021	2022	Изменение, 2022/2021
Площадь загрязненных земель по состоянию на конец года, га	60	49	10	-80%
Площадь рекультивированных загрязненных земель, га	44	49	71	45%
Объем разлитых при происшествиях нефти и нефтепродуктов, т	43	73	8	-88%
Количество существенных ¹⁴ разливов нефти и нефтепродуктов, шт.	4	4	1	-75%
Удельный коэффициент частоты отказов трубопроводов, случаев на км/год	0,063	0,069	0,069	-
Доля ежегодно заменяемых трубопроводов от их общей протяженности, %	2,3	2,5	2,1	-16%
Доля парка трубопроводов антикоррозионного исполнения, %	32	34	37	9%

Обращение с отходами производства

Основным приоритетом Компании в области управления отходами является поддержание равного отношения удаления и образования отходов, т. е. стремление к недопущению накопления новых отходов. Данный принцип соблюдался и в 2022 году. Объем образования отходов в 2022 году по российской группе организаций остался на уровне 2021 года.

Объемы отходов доприватизационного периода по Группе «ЛУКОЙЛ» сократились в 2022 году на 7% относительно 2021 года, до 487 тыс. т, благодаря реализации ряда проектов, включая проект по утилизации нефтесодержащих отходов на Пермском НПЗ.

¹⁴ 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

	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
Объем образования отходов, тыс. т	2 178	2 065*	2 056	-1%
Россия	1 960	1 968*	1 958	-1%
Доля опасных отходов в общем объеме образования отходов (I–III классы), %	16	18	21	17%
Международные проекты	218	97	98	1%
Объем удаления отходов, тыс. т	2 217	2 020	1 997	-1%
Россия	2 000	1 921	1 897	-1%
Международные проекты	217	99	100	1%
Отношение объема утилизации отходов к образованию¹⁵	1,0	1,0	1,0	-
Объем отходов доприватизационного периода на конец года, тыс. т	549	523	487	-7%
Россия	184	180	168	-7%
Международные проекты	365	343	319	-7%

**Значение данных показателей в Годовом отчете ПАО «ЛУКОЙЛ» сформировано без учета скальных пород, образующейся в результате шахтной добычи нефти в ООО «ЛУКОЙЛ-Коми»*

Сохранение биоразнообразия

ЛУКОЙЛ уделяет особое внимание сохранению биоразнообразия. Реализуются мероприятия программы по сохранению биологического разнообразия для производственных объектов Компании в Арктической зоне Российской Федерации, в том числе проводится ежегодный экологический мониторинг компонентов окружающей среды.

В 2022 году затраты на сохранение биоразнообразия в Арктической зоне составили 418 млн рублей.

Компания осуществляет искусственное воспроизводство водных биоресурсов: за 2022 год выпущено в водоемы 26,6 млн мальков ценных пород рыб на сумму 354 млн руб.

Компания проводит работы по компенсационному лесовосстановлению в ряде российских регионов. В 2022 году было высажено 742 гектаров леса.

Персонал

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

¹⁵ Здесь термин «утилизация отходов» используется в значении «использование, обезвреживание, захоронение, передача специализированным организациям для тех же целей».

В 2022 году Группа «ЛУКОЙЛ» полностью автоматизировала кадровый документооборот на основе российского ПО. Автоматизация позволила снизить временные затраты работников на оформление стандартных кадровых процедур, получить комплексный экологический эффект от значительного сокращения количества потребляемой бумаги, расходных материалов для оргтехники, экономии электроэнергии.

В отчетном году для работников реализован сервис доступа к актуальным вакансиям организаций Группы «ЛУКОЙЛ», который должен способствовать удержанию ключевого персонала, обеспечению возможности вертикальной и горизонтальной ротации персонала, минимизации рисков, связанных с рынком труда.

Также на базе российского решения реализована и введена в промышленную эксплуатацию Система управления эффективностью персонала, позволяющая отслеживать достижение работниками поставленных целей и продвижение по пути профессионального развития.

В 2022 году с целью совершенствования структуры и системы управления Группы «ЛУКОЙЛ» продолжилось развитие сервисной модели. В частности, транзакционные функции были переданы из Корпоративного центра ПАО «ЛУКОЙЛ» в сервисные центры, также проводится передача функций дочерних обществ Компании в сервисные центры 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 2022 году составила 104,3 тыс. человек, что на 1,9% больше, чем в 2021 году. Рост среднесписочной численности обусловлен интеграцией приобретенных активов в структуру Компании.

Численность персонала по Группе «ЛУКОЙЛ», человек

	2020	2021	2022
Среднесписочная численность	100 768	102 424	104 323
Списочная численность на 31 декабря соответствующего года	104 264	106 835	109 047
Текучесть кадров	6,7%	9,1%	9,0%

Распределение работников по гендерному признаку на 31 декабря 2022 года

Женщины	41%
Мужчины	59%

Распределение работников по возрастным категориям на 31 декабря 2022 года

До 35 лет	33%
От 36 до 40 лет	18%
От 41 года до 50 лет	30%
От 51 года	19%

Распределение работников по должностным категориям на 31 декабря 2022 года

Руководители	12%
доля женщин	25%
Специалисты	27%
доля женщин	52%
Рабочие и другие служащие	61%
доля женщин	39%

Распределение работников по уровню образования на 31 декабря 2022 года

Высшее	54%
Среднее профессиональное	24%
Начальное профессиональное, среднее общее и ниже среднего общего	22%

Распределение работников по сегментам в 2022 году

Разведка и добыча	38%
Переработка, торговля и сбыт	56%
Прочие виды деятельности	4%
Корпоративный центр	2%

Распределение работников по географии деятельности в 2022 году

Российские организации	86%
Зарубежные организации	14%

Управление талантами

В 2022 году начата постановка целей работниками организаций Группы «ЛУКОЙЛ» по методологии «SMART» в Системе управления эффективностью персонала.

С целью развития управленческой культуры разработаны и утверждены Стандартные практики руководителя – основные принципы, начата масштабная корпоративная программа обучения руководителей Группы «ЛУКОЙЛ» применению управленческих практик для повышения мотивации работников и формирования единых подходов к развитию культуры эффективности в масштабах Группы «ЛУКОЙЛ».

Актуализированы Правила корпоративной культуры организаций Группы «ЛУКОЙЛ», в том числе модель корпоративных компетенций. С целью развития лидерского потенциала работников разработана и утверждена Методика по реализации программы Лидерского наставничества. Внедрение Методики запланировано с 2024 года при переходе на целевую систему мотивации, учитывающую ожидания нового поколения работников, в том числе молодых специалистов.

В 13 организациях Группы «ЛУКОЙЛ» запущен пилотный проект по системе постановки амбициозных целей на 2023 год, по результатам которого планируется тиражировать систему постановки амбициозных целей на все организации Группы «ЛУКОЙЛ».

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.

В целях повышения производственной и функциональной эффективности, обеспечения постоянного роста эффективности бизнеса в 2022 году обеспечена возможность получения вознаграждения работником за подачу идеи или участие в процессе улучшений в зависимости от достигнутого эффекта.

В рамках перехода на целевую систему мотивации, запланированную на 2024 год, в основе материального вознаграждения работников предусмотрено внедрение сквозной системы грейдов, обеспечивающей справедливое вознаграждение каждого работника с учётом его достижений и вклада в результаты деятельности Группы «ЛУКОЙЛ».

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 2022 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 92,5 тыс. работников (88% от среднесписочной численности), а объем пройденного обучения составил 428 тыс. человеко-курсов. Количество часов обучения составило более 9,5 млн часов, из них количество часов обязательного обучения составило около 2,7 млн.

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 2022 год было пройдено более 263 тыс. учебных курсов, в том числе более 86 тыс. курсов по вопросам охраны труда и промышленной безопасности.

Работа с кадровым резервом

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

В отчетном году продолжилась актуализация методологии по процессам управления преемственностью персонала, которые в том числе включают в себя и процессы управления кадровым резервом. Продолжилась также и настройка модуля управления карьерой, входящего в Систему управления эффективностью персонала.

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 93% персонала Группы «ЛУКОЙЛ» и 99,5% российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ» охвачены коллективными договорами.

В 2022 году суммарные затраты на реализацию социальных программ для работников, членов их семей и неработающих пенсионеров составили около 21,4 млрд руб.

Таблица: Затраты на внутреннюю социальную поддержку, млрд руб.

	2020	2021	2022
Всего	16,7	18,5	21,4
Социальные выплаты ¹⁶	8,7	10,0	12,2
Выплаты социального характера ¹⁷	8,0	8,5	9,2

¹⁶ Включают единовременные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска, дотации на найм жилья и питание, единовременные поощрительные выплаты и доплаты по больничным листам

¹⁷ 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

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».

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. 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 2022 году поступило девять обращений в Комиссию по деловой этике. Все обращения рассмотрены в срок до двух недель. В каждом случае приняты меры по предупреждению дальнейшего развития негативных ситуаций. Обращения касались регулирования трудовых отношений в части взаимодействия работников с руководителями, некоторые обращения поступали от заявителей повторно и в дополнение ранее направленным. 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 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 2022 году на горячую линию обращений не поступало.

Предупреждение злоупотреблений и мошенничества работников Компании

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.

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.

Права человека

Позиция и обязательства Компании в сфере соблюдения и защиты прав человека закреплены в Политике Группы «ЛУКОЙЛ» в области прав человека, которая была разработана в отчетном году и утверждена Советом директоров Компании 28 октября 2022 г.

Политика распространяется на ПАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерние общества, закрепляет основные принципы и обязательства Компании в области соблюдения и защиты прав человека и определяет сопутствующие механизмы и инструменты.

Группа обеспечивает прием и обработку обращений, поступающих по вопросам соблюдения и защиты прав человека, в том числе от работников, клиентов, партнеров, акционеров и местных сообществ, на всех языках регионов присутствия Группы. Для подачи сообщений функционируют телефонные линии, адреса электронной почты и центры общественных связей организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

Вклад в развитие общества

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

Затраты на внешнюю социальную поддержку в 2022 году, млрд руб.

Всего	8,1
Соглашения о сотрудничестве с субъектами Российской Федерации и муниципальными образованиями	6,3
Благотворительность	1,8

За отчетный период ЛУКОЙЛом реализованы проекты по проведению реконструкций социальной и инженерной инфраструктуры регионов присутствия, благоустройству общественных и дворовых территорий, созданию материально-технической базы образовательных и медицинских учреждений. При поддержке ЛУКОЙЛа построены и реконструированы спортивные и культурные объекты, организованы экологические мероприятия.

В городе Покачи начал функционировать современный спортивный комплекс «Сибиряк» общей площадью более 5 тыс. кв. м.

Выделены средства на строительство сельской врачебной амбулатории в селе Щельябож (Республика Коми) а также завершено строительство двухквартирного дома под служебное жилье для медицинских работников амбулатории.

В Перми при поддержке ПАО «ЛУКОЙЛ» возведены и оборудованы два новых общежития для студентов корпоративных групп в Пермском национальном исследовательском политехническом университете (ПНИПУ). Проект реализован в рамках Соглашения о сотрудничестве между Компанией и правительством региона.

В 2022 году в Российском государственном университете нефти и газа (Национальном исследовательском университете) имени И.М. Губкина создан единый образовательный кластер ЛУКОЙЛа, который включает Центр управления разработкой месторождений, учебный научно-исследовательский полигон нефтегазопромыслового оборудования, три именные аудитории и методические кабинеты для преподавателей и студентов.

При поддержке ЛУКОЙЛа в Узбекистане открылись три дошкольных учреждения, рассчитанные на 2,5 тысячи воспитанников, два из которых включают реабилитационные центры «Имкон» для детей с особенностями развития.

В 2022 году ПАО «ЛУКОЙЛ» и Некоммерческая организация «Благотворительный фонд «ЛУКОЙЛ» продолжили поддержку традиционных благотворительных и спонсорских проектов.

Ответственность перед клиентами

ЛУКОЙЛ располагает обширной сетью АЗС в 19 странах мира. Для автолюбителей работают Программа лояльности «Заправься выгодой» и мобильное приложение «АЗС ЛУКОЙЛ». Число пользователей мобильного приложения в России по итогам 2022 года составило около 8,5 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.

В рамках действующей с 2021 года программы «Год сервиса на АЗС «ЛУКОЙЛ» реализуются мероприятия, направленные на мотивацию персонала к повышению показателя «Уровень сервиса»: формируется рейтинг АЗС, ключевых категорий работников и организаций нефтепродуктообеспечения, на ежемесячной основе выпускается корпоративный вестник «Все о сервисе».

В отчетном году продолжилось активное развитие мобильного приложения «ЛУКОЙЛ для бизнеса», количество пользователей выросло почти в 10 раз – до 35,7 тыс. пользователей. Создание цифровых сервисов обеспечивает эффективное расширение географии обслуживания клиентов, возможности дистанционного заключения договора без сбора документов.

Взаимодействие с местными сообществами в Республике Коми

Взаимодействие с местными сообществами в Республике Коми осуществляется на регулярной основе. В 2022 году прошло 76 общественных слушаний (в том числе в формате информирования) по вопросам реконструкции существующих и строительства новых объектов. Все слушания признаны состоявшимися, информирование населения также принято местными жителями.

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 2022 году на «горячую линию» поступило 163 звонка, при этом многие обращения не были связаны с вопросами экологии. Два обращения касались вопросов экологической безопасности и состояния окружающей среды:

- 13 июля отчетного года очевидец сообщил о шипении и запахе газа на территории Возейского месторождения. Обратившемуся даны разъяснения, что специалистами в тот день проводились плановые технические работы, в ходе мониторинга превышения предельно допустимой концентрации (ПДК) загрязняющих веществ не зафиксировано.*
- 22 октября поступило сообщение об отказе на низконапорном водоводе на территории Усинского месторождения. Оперативно выехавший на место персонал промысла подтвердил информацию. Проблемный участок трубопровода был оперативно загерметизирован, загрязнения окружающей среды не произошло.*

В рамках I Форума «Арктика. Лед тронулся» для эоактивистов и приглашенных гостей форума были организованы экскурсии на производственные объекты ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» и учения по очистке водоемов от условного нефтяного проявления.

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 2022 году в федеральные органы власти Российской Федерации направлены предложения Компании в отношении более 500 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 2022 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 выстроена соответствующая масштабу деятельности система корпоративного управления, которая действует 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;
- равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав;
- 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 2022 года



Административное
подчинение

Функциональная связь

Функциональное подчинение

Профильные комитеты Компании:

- Комитет ПАО «ЛУКОЙЛ» по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды;
- 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 том числе 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).

События системы корпоративного управления

В 2022 году Компания адаптировала ранее выстроенную систему информационной прозрачности, структуру органов управления и отдельные корпоративные практики Компании для целей повышения устойчивости к возникающим рискам.

В декабре 2022 года была оптимизирована структура исполнительных органов Компании путем формирования исполнительного органа Компании в лице только единоличного исполнительного органа без коллегиального исполнительного органа Компании (Правления) с передачей вопросов, отнесенных к его компетенции, в компетенцию единоличного исполнительного органа; изменено наименование единоличного исполнительного органа Компании (Президент) на новое наименование - Главный исполнительный директор; вопрос о назначении единоличного органа Компании и досрочном прекращении его полномочий отнесен к компетенции Совета директоров вместо Общего собрания акционеров в целях повышения оперативности принятия решений по указанному вопросу.

В целом в 2022 году была проведена работа по следующим направлениям.

Область развития	Действия в 2022 году
Повышение эффективности работы органов управления	• Утверждены Изменения в Устав ПАО «ЛУКОЙЛ», предусматривающие в том числе: - исключение из Устава всех положений о коллегиальном исполнительном органе Компании - Правлении с передачей вопросов, отнесенных к его компетенции, в компетенции единоличного исполнительного органа Компании; - изменение наименования единоличного исполнительного органа Компании (Президент) новым наименованием - Главный исполнительный директор; - передачу вопроса о назначении единоличного исполнительного органа и досрочном прекращении его полномочий от Общего собрания акционеров Совету директоров. • Внесено изменение в Положение о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» в части управления рисками в Группе «ЛУКОЙЛ». • Внесены изменения в Положение о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ». • Внесены изменения в Политику по вознаграждению и возмещению расходов (компенсациям) членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ». • Внесены изменения в Программу вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».

Стратегия и устойчивое развитие	• Утверждена Политика Группы «ЛУКОЙЛ» в области устойчивого развития. • Утверждена Политика Группы «ЛУКОЙЛ» в области прав человека. • Подведены промежуточные годовые и полугодовые итоги реализации Программы стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на 2022-2031 годы. • Подведены промежуточные итоги реализации Программы экологической безопасности Группы «ЛУКОЙЛ» на 2021-2023 гг. • Утверждена Программа декарбонизации Группы «ЛУКОЙЛ» на 2022-2024 гг., подведены промежуточные итоги ее реализации.
---------------------------------	---

По состоянию на конец отчетного года Компания соблюдала полностью или частично все принципы Кодекса. Доля полностью соблюдаемых ПАО «ЛУКОЙЛ» принципов Кодекса снизилась до 74,7%¹³ с 82,3% в 2021 году. Доля частично соблюдаемых принципов, соответственно, возросла до 25,3%.

Результаты самооценки практики корпоративного управления на соответствие принципам и рекомендациям Кодекса корпоративного управления¹⁹

Принципы корпоративного управления	Количество принципов, рекомендованных Кодексом	2021			2022		
		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	-	11	2	-
Совет директоров	36	30	6	-	27	9	-
Корпоративный секретарь общества	2	2	-	-	1	1	-
Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	10	9	1	-	9	1	-
Система управления рисками и внутреннего контроля	6	6	-	-	6	-	-
Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества	7	5	2	-	3	4	-
Существенные корпоративные действия	5	1	4	-	2	3	-
Общая оценка	79	65	14	-	59	20	-
	100,0%	82,3%	17,7%	-	74,7%	25,3%	-

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

¹⁸ 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.

¹⁹ Статистика представлена на основании Отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.

Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров (далее также Собрание акционеров или Общее собрание) является высшим органом управления ПАО «ЛУКОЙЛ», к компетенции которого относится принятие решений по наиболее важным вопросам деятельности Компании, среди которых утверждение Устава и других внутренних документов Компании, регулирующих деятельность ее органов, избрание членов Совета директоров, утверждение Годового отчета и годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, выплата (объявление) дивидендов, назначение аудиторской организации, принятие решений о согласии на совершение или о последующем одобрении крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность (в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах»), 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, установленная в Компании, обеспечивает равную возможность участия в нем всех акционеров Компании.

В отчетном году в соответствии с федеральным законом²⁰ прекращено обращение акций Компании за пределами Российской Федерации и выпущенных на них депозитарных расписок; акции, учтенные на счетах депо депозитарных программ, не предоставляют права голоса, не учитываются при подсчете голосов, по ним не выплачиваются дивиденды.

Общие собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ», состоявшиеся в 2022 году, и принятые ими решения:

Внеочередное Общее собрание акционеров 30 мая 2022 г. в форме заочного голосования	• Досрочно прекращены полномочия Президента ПАО «ЛУКОЙЛ». • Назначен Президент ПАО «ЛУКОЙЛ»²¹.
Годовое Общее собрание акционеров 21 июня 2022 г. в форме заочного голосования	• Утверждены Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2021 год и годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность. • Принято решение не распределять чистую прибыль по результатам 2021 года (за исключением прибыли, распределенной в качестве дивидендов по результатам 9 месяцев 2021 года), не объявлять и не выплачивать дивиденды по акциям ПАО «ЛУКОЙЛ» по результатам 2021 года. • Избран новый состав Совета директоров. • Принято решение о выплате вознаграждения членам Совета директоров, установлены размеры вознаграждений для вновь избранных членов Совета директоров. • Утвержден независимый аудитор ПАО «ЛУКОЙЛ».

²⁰ Статья 6 Федерального закона от 16.04.2022 № 114-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» и отдельные законодательные акты Российской Федерации»

²¹ Изменениями в Устав ПАО «ЛУКОЙЛ», утвержденными решением внеочередного Общего собрания акционеров 5 декабря 2022 года, наименование единоличного исполнительного органа «Президент» изменено на «Главный исполнительный директор».

	• Утверждены Изменения в Устав ПАО «ЛУКОЙЛ», уточняющие компетенцию органов управления Компании. • Определен количественный состав Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» для избрания на годовом Общем собрании акционеров 2023 года – 9 членов.
Внеочередное Общее собрание акционеров 5 декабря 2022 года в форме заочного голосования	• Принято решение о распределении части нераспределенной прибыли ПАО «ЛУКОЙЛ» 2021 года на выплату дивидендов по акциям ПАО «ЛУКОЙЛ» и выплате дивидендов за счет нераспределенной прибыли 2021 года, а также решение о выплате (объявлении) дивидендов по результатам девяти месяцев 2022 года. • Принято решение о выплате части 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. • Утверждены Изменения в Устав ПАО «ЛУКОЙЛ», Изменения в Положение о порядке подготовки и проведения общего собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ», Изменения в Положение о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ». • Признано утратившим силу Положение о Правлении ПАО «ЛУКОЙЛ».

В 2022 году существенно снизилась доля акционеров, принимающих участие в Общих собраниях (в частности, иностранных акционеров), что создало риск отсутствия необходимого кворума для проведения Общих собраний. Для управления этим риском в целях своевременного принятия корпоративных решений при подготовке к Общим собраниям принимались также решения о созыве повторных Общих собраний. Однако на всех Общих собраниях Компании кворум был достигнут, в связи с чем проведение повторных Общих собраний не потребовалось.

Доля акционеров-владельцев голосующих акций Компании, принявших участие в Общих собраниях акционеров Компании (наличие кворума) в 2020–2022 годах

23.06.2020 (ГОСА)	03.12.2020 (ВОСА)	24.06.2021 (ГОСА)	02.12.2021 (ВОСА)	30.05.2022 (ВОСА)	21.06.2022 (ГОСА)	05.12.2022 (ВОСА)
76,4%	74,0%	72,8%	76,7%	65,8%	64,3%	55,6%

Достижению кворума способствовала система электронного голосования, которая упрощает для акционеров процедуру участия в Общих собраниях. На внеочередном Общем собрании акционеров, состоявшемся 5 декабря 2022 года, доля акционеров, воспользовавшихся системой электронного голосования, составила свыше 64 % от общего числа лиц, принявших участие в собрании.

Доля акционеров, воспользовавшихся системой электронного голосования, от общего количества акционеров, принявших участие в собраниях в 2020-2022 годах

23.06.2020 (ГОСА)	03.12.2020 (ВОСА)	24.06.2021 (ГОСА)	02.12.2021 (ВОСА)	30.05.2022 (ВОСА)	21.06.2022 (ГОСА)	05.12.2022 (ВОСА)
55,2%	56,1%	55,4%	61,6%	60,5%	58,2%	64,9%

На Общих собраниях акционеры продемонстрировали высокий уровень поддержки решений по каждому из вопросов повестки дня. Доля голосов «за» по всем вопросам повестки дня²² находилась в диапазоне от 88,5 до 99,9%.

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;
- назначение единоличного исполнительного органа (Главного исполнительного директора)²³;
- утверждение внутренних документов Компании, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено к компетенции Общего собрания акционеров и исполнительного органа 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.

Количественный состав Совета директоров определяется решением Собрания акционеров и не может быть менее 9 членов. Члены Совета директоров ежегодно избираются на годовом Общем собрании акционеров (и могут переизбираться на внеочередных Общих собраниях) путем кумулятивного голосования (избранными считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов).

²² 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»).

²³ С даты утверждения Изменений в Устав ПАО «ЛУКОЙЛ» внеочередным Общим собранием акционеров Компании 5 декабря 2022 г.

Решением годового Общего собрания акционеров от 21 июня 2022 г. (Протокол № 2) избран Совет директоров Компании в количестве 11 человек и определен количественный состав Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» для избрания на годовом Общем собрании акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2023 году - 9 членов.

Весной 2022 года из состава Совета директоров, избранного на годовом Общем собрании акционеров 24 июня 2021 г. (Протокол № 1), на основании письменных уведомлений об отказе от полномочий члена Совета директоров Компании четыре члена Совета директоров выбыли из его состава (в т.ч. 3 независимых директора).

Из состава Совета директоров Компании, избранного на годовом Общем собрании акционеров 21 июня 2022 г. (Протокол № 2), выбыли 2 члена Совета директоров (состав независимых директоров не изменился).

В связи с выбытием членов Совета директоров вносились изменения в состав комитетов Совета директоров, в т.ч. для обеспечения соблюдения требований Правил листинга ПАО Московская Биржа к корпоративному управлению эмитентов. Данные изменения в составе Совета директоров и его комитетов не оказали негативного влияния на работу Совета директоров и его комитетов.

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 2022 году было проведено 28 заседаний Совета директоров (+47% по сравнению с предыдущим годом), в том числе 12 очных и 16 заочных. Основная часть вопросов касалась темы корпоративного управления, в том числе функционирования органов управления, значительное внимание уделялось вопросам, связанным с устойчивым развитием.

Число заседаний Совета директоров

	2020	2021	2022
Очные заседания	8	9	12
Заочные заседания	12	10	16

Количество рассмотренных Советом директоров вопросов

	2020	2021	2022
Рассмотрено на очных заседаниях	46	45	57
Рассмотрено на заочных заседаниях	17	18	26

Структура вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2022 году

Корпоративное управление	41
Устойчивое развитие и стратегия	26*
Финансы	7
Одобрение сделок	6
ЛНА	2
Остальные	1

*включает в себя утверждение ЛНА, относящихся к категории *устойчивое развитие*

Ключевые решения Совета директоров, принятые в 2022 году

Принятые решения и рассмотренные вопросы	Предварительное рассмотрение комитетами Совета директоров
Корпоративное управление	
О подготовке к проведению годового и внеочередного Общих собраний акционеров Компании, о предварительном утверждении Годового отчета ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2021 год, об определении списка кандидатур для голосования по выборам в Совет директоров, о назначении временного единоличного исполнительного органа ПАО «ЛУКОЙЛ»	КСИУРКА, КА, ККВ ²⁴
О созыве повторного годового и повторных внеочередных Общих собраний акционеров, а также об отмене решений по этим вопросам	
О функционировании и совершенствовании системы управления рисками и внутреннего контроля Компании	КА
О назначении Главного исполнительного директора ПАО «ЛУКОЙЛ», досрочном прекращении полномочий всех членов Правления	ККВ
Об оценке деятельности Совета директоров и комитетов Совета директоров за 2021/2022 год	ККВ, КА, КСИУРКА – рассмотрены итоги оценки деятельности этих комитетов
О независимости членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», о профессиональной квалификации Совета директоров	ККВ
О внесении изменений в Положение о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» и локальные нормативные акты ПАО «ЛУКОЙЛ», регламентирующие вопросы управления рисками в Группе «ЛУКОЙЛ»	КА
О работе с инвесторами и акционерами ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2022 году	КСИУРКА
Рассмотрение отчета о выполнении Годового плана аудиторских проверок и консультаций Службы внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» на 2022 год и об осуществлении внутреннего аудита	КА
О внесении изменений в Положение о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
Об утверждении Годового плана аудиторских проверок и консультаций Службы внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» на 2023 год и Бюджета подразделений внутреннего аудита на 2023 год	КА
Финансы	
Об определении размера оплаты услуг Аудитора Компании	КА
Об основных показателях Бюджета Группы «ЛУКОЙЛ» на 2023–2025 годы	КСИУРКА

²⁴ КСИУРКА – Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации; КА – Комитет по аудиту; ККВ – Комитет по кадрам и вознаграждениям.

О рекомендациях Совету директоров Компании по размеру дивидендов по акциям ПАО «ЛУКОЙЛ» по результатам 2021 года и девяти месяцев 2022 года, порядку их выплаты	КСИУРКА
О рекомендациях Совету директоров Компании по размеру дивидендов по акциям ПАО «ЛУКОЙЛ» за счет нераспределенной прибыли ПАО «ЛУКОЙЛ» 2021 года и порядку их выплаты	КСИУРКА
О размещении облигаций Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» серии ЗО-23, серии ЗО-26, серии ЗО-27, серии ЗО-30 и серии ЗО-31	
Устойчивое развитие, стратегия, технологии, инновации	
О предварительных итогах деятельности Группы «ЛУКОЙЛ» в 2021 году и задачах Компании на 2022 год по исполнению Программы стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на период 2022–2031 года.	
О сравнительных данных по показателям деятельности Компании за последние годы: стратегии достижения углеродной нейтральности	
Об итогах работы Группы «ЛУКОЙЛ» в первом полугодии 2022 года и ходе выполнения Бюджета и Инвестиционной программы Группы «ЛУКОЙЛ» на 2022 год	
Об утверждении Отчета об устойчивом развитии Группы «ЛУКОЙЛ» за 2021 год	КСИУРКА
О Политике Группы «ЛУКОЙЛ» в области устойчивого развития	КСИУРКА
Об отчете о работе по управлению персоналом в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»	ККВ
О Программе экологической безопасности Группы «ЛУКОЙЛ»	КСИУРКА
О внесении изменений в Положение о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
О внесении изменений в Политику по вознаграждению и возмещению расходов (компенсациям) членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
Об утверждении Политики Группы «ЛУКОЙЛ» в области прав человека	КСИУРКА
О применении ИСУ для поддержки и обеспечения эффективности бизнес-процессов в Компании	КСИУРКА
Импортозамещение в сегменте «Геологоразведка и добыча», как фактор устойчивости бизнеса Группы «ЛУКОЙЛ»	КСИУРКА
Импортозамещение в нефтепереработке и нефтехимии, как фактор устойчивости бизнеса Группы «ЛУКОЙЛ»	КСИУРКА
О реализации Программы декарбонизации Группы «ЛУКОЙЛ» на 2022-2024 гг. и результатах раскрытия информации по управлению выбросами парниковых газов и адаптации к изменениям климата	КСИУРКА

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 2022 году была проведена ежегодная оценка работы Совета директоров в форме самооценки. Самооценка проводилась в соответствии с Положением об оценке деятельности Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», утвержденным Советом директоров в конце 2021 года.

Оценка, проводимая в форме самооценки

Обновленная анкета по ежегодной оценке работы Совета директоров и комитетов Совета директоров в форме самооценки носит более детальный характер по сравнению с предыдущей версией и включает 63 вопроса (прежняя версия анкеты содержала 52 вопроса), разделенные на несколько групп.

Группы критериев по деятельности Совета директоров	Группы критериев по деятельности комитетов Совета директоров
• Структура и состав Совета директоров. • Реализация ключевых функций Совета директоров. • Организация деятельности Совета директоров.	• Состав комитета Совета директоров. • Функции комитета. • Организация деятельности комитета Совета директоров.

На основе заполненных членами Совета директоров анкет осуществляется обобщение результатов оценки. В ходе проведения оценки Председатель Совета директоров участвует в обсуждении с председателями и членами комитетов результатов оценки деятельности соответствующих комитетов и докладывает их на заседании Совета директоров в рамках обсуждения результатов сводной оценки за год. Подобное обсуждение с членами Совета директоров позволяет проанализировать вопросы, требующие особого внимания со стороны Совета директоров, и определить возможные пути решения таких вопросов.

Учитывая результаты самооценки, проведенной в 2022 году, и оценки деятельности Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», проведенной внешним независимым консультантом – АО «КПМГ» в рамках внешней независимой оценки эффективности работы Совета директоров и его комитетов в 2021 году, Совет директоров признал целесообразным продолжить работу по совершенствованию деятельности Совета директоров, в том числе с учетом рекомендаций по итогам внешней оценки.

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 существенных 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 и 2022/2023 годы и будут учитываться в дальнейшем. Кроме того, с целью учета рекомендаций в 2022 году осуществлен ряд мероприятий, наиболее существенные из которых следующие.

Повышение мотивации членов Совета директоров и комитетов к эффективной работе

На годовом Общем собрании акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2022 году утверждены новые размеры вознаграждения членов Совета директоров с учетом индексации.

В октябре 2022 года решением Совета директоров были внесены изменения в Политику по вознаграждению и возмещению расходов (компенсациям) членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».

Вопросы кадрового резерва и развития талантов, корпоративная культура

В марте 2022 года Советом директоров был рассмотрен вопрос «Об отчете о работе по управлению персоналом в организациях Группы «ЛУКОЙЛ», в рамках которого были рассмотрены итоги практической реализации системы управления талантами в организациях Группы «ЛУКОЙЛ», а также подведены результаты по актуализации Правил корпоративной культуры организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

Регулярное рассмотрение существенных рисков

В рамках вопроса «О функционировании и совершенствовании системы управления рисками и внутреннего контроля Компании» в апреле 2022 года Советом директоров были рассмотрены в том числе риски внешних ограничений в связи со сложившейся геополитической обстановкой. В дальнейшем в течение 2022 года Совет директоров регулярно рассматривал такие риски.

В феврале 2022 года Комитетом по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров был рассмотрен вопрос «О системе управления климатическими рисками».

Дальнейшее улучшение практик устойчивого развития

С целью совершенствования системы управления устойчивым развитием в январе 2022 года Совет директоров утвердил Политику Группы «ЛУКОЙЛ» в области устойчивого развития.

В феврале 2022 года Комитетом по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации был рассмотрен вопрос «О правовом регулировании в сфере устойчивого развития».

Адаптация стратегии к вызовам низкоуглеродной экономики

В январе 2022 года Советом директоров был рассмотрен вопрос «О сравнительных данных по показателям деятельности Компании за последние годы: стратегия достижения углеродной нейтральности».

В начале 2022 года в Компании была утверждена Программа декарбонизации Группы «ЛУКОЙЛ» на 2022-2024 гг. В декабре 2022 года Совет директоров рассмотрел вопрос о реализации данной Программы и результатах раскрытия информации по управлению выбросами парниковых газов и адаптации к изменениям климата.

Внутренний контроль на уровне дочерних обществ Компании

В рамках вопроса «О функционировании и совершенствовании системы управления рисками и внутреннего контроля Компании» Советом директоров в апреле 2022 года были рассмотрены, в том числе вопросы, связанные с организацией внутреннего контроля в дочерних обществах, а также с автоматизацией процедур внутреннего контроля.

Состав Совета директоров

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

Независимые директора обеспечивают 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 2022 года входили три исполнительных²⁵ 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.

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.

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

²⁵ Под исполнительными директорами понимаются лица, находящиеся в трудовых отношениях с Компанией.

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 9 членов Совета директоров Компании три являлись независимыми – количество, достаточное для принятия объективных и взвешенных решений. Все независимые директора входят в составы комитетов, при этом все независимые директора являются председателями комитетов, а два директора участвуют в работе одновременно двух комитетов.

В течение 2022 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 2022 году Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров трижды оценивал независимость. В мае 2022 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 избранного на годовом Общем собрании акционеров 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 2022 года, на этом же заседании был также 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 31.12.2022 г.

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

Соотношение мужчин и женщин

Женщины	1
Мужчины	8

Сведения об образовании

ученые степени	9*
нефть, газ	3
экономика, финансы	2
право	1
математика	1
инженерно-техническое	1
география	1

* один из членов Совета директоров обладает учеными степенями в двух различных областях науки

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 Главным исполнительным директором Компании, 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 2022 году Программа вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» была актуализирована Комитетом по кадрам и вознаграждениям Совета директоров и реализована в обновленном виде.

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

Страхование ответственности членов Совета директоров

В соответствии с заключенным с СПАО «Ингосстрах» договором (полисом) страхования ответственности директоров, должностных лиц и компаний на период 2022/2023 годов ПАО «ЛУКОЙЛ» страхует ответственность:

- единоличного исполнительного органа, членов органов управления, работников ПАО «ЛУКОЙЛ» и (или) его дочерних обществ, и (или) иных организаций с участием ПАО «ЛУКОЙЛ» и (или) его дочернего общества, по предложению которых избраны единоличный исполнительный орган и (или) члены органов управления таких организаций (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 3 700 000 000 рублей (в совокупности по всем покрытиям). Совокупная страховая премия составляет не более 74 000 000 рублей.

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 на две трети были сформированы из независимых директоров. Во всех трех комитетах независимые директора занимали позицию 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 2022 году, 68% было предварительно рассмотрено комитетами Совета директоров, что свидетельствует об углубленной проработке наиболее важных вопросов, по которым Совет директоров принимает решения. В отчетном году все комитеты работали в соответствии с планами, при этом в очной форме прошло 68% всех заседаний.

Персональный состав комитетов на 31 декабря 2022 г.

Независимые директора	56%
Неисполнительные директора	33%
Исполнительные директора	11%

Статистика работы комитетов

	Очные заседания	Заочные заседания
2020		
КСИУРКА	6	1
КА	5	3
ККВ	4	4
2021		
КСИУРКА	7	1
КА	9	0
ККВ	6	2
2022		
КСИУРКА	7	1
КА	7	3
ККВ	8	8

Типы рассмотренных вопросов

	2020	2021	2022
Рассмотрение только комитетом	25	26	27
Для вынесения на Совет директоров	40	49	56

Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации

Основные задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2022 году*
- Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам: - определения стратегических целей деятельности Компании, в том числе в области устойчивого развития, изменения климата и климатической адаптации, информационной стратегии, и интеграции данных целей в Программу стратегического развития Компании; - приоритетных направлений деятельности Компании; - дивидендной политики, размера дивидендов по акциям и порядка их выплаты; - распределения прибыли (убытков) Компании по результатам отчетного года; - оценки эффективности деятельности Компании в долгосрочной перспективе. - Участие в контроле реализации Программы стратегического развития Компании. - Анализ рисков, связанных с вопросами изменения климата и климатической адаптации	- О системе управления климатическими рисками. - О правовом регулировании в сфере устойчивого развития. - О рекомендациях Совету директоров Компании в области корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ» - Изменение стратегии поставок в условиях торговых ограничений - О подготовке Отчета об устойчивом развитии Группы «ЛУКОЙЛ» за 2022 год - О рекомендациях Совету директоров Компании по размеру дивидендов

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

Комитет по аудиту

Основные задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2022 году*
• Контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании. • Рекомендации по кандидатуре аудитора Компании и оплате его услуг. • Оценка заключения аудитора Компании, независимости, объективности и отсутствия конфликта интересов аудитора. • Оценка эффективности осуществления функции внутреннего аудита и рассмотрение предложений по её совершенствованию. • Рассмотрение планов деятельности и бюджета подразделения внутреннего аудита Компании. • Оценка эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля, контроль за надежностью и эффективностью функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля. • Развитие и совершенствование системы и практики корпоративного управления в Компании. • Подготовка рекомендаций о возможном предварительном утверждении Советом директоров Годового отчета Компании	• Обсуждение существенных вопросов бухгалтерского учета, в том числе учетной политики Компании, а также существенных вопросов, возникших в ходе проведения независимого внешнего аудита Компании. • Ознакомление с консолидированной финансовой отчетностью ПАО «ЛУКОЙЛ» по МСФО (за 2021 год, 1 квартал 2022 года, 6 месяцев 2022 года, 9 месяцев 2022 года). • Информация о существенных судебных разбирательствах и исках, связанных с деятельностью Компании и иных организаций Группы «ЛУКОЙЛ». • Рекомендация Совету директоров Компании по утверждению Годового плана аудиторских проверок и консультаций Службы внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» на 2022 год и Бюджета подразделений внутреннего аудита на 2022 год. • Рассмотрение перечня наиболее существенных уточнений, вносимых в бухгалтерский учет Компании по итогам аудита. • О предложениях по совершенствованию системы корпоративного управления в Компании • Оценка заключения Аудитора Компании для его последующего представления акционерам в качестве материалов к годовому Общему собранию акционеров Компании. • О рекомендациях Совету директоров по кандидатуре Аудитора для последующего утверждения данной кандидатуры Общим собранием акционеров Компании. • Об отчете о реализации Положения об информационной политике ПАО «ЛУКОЙЛ». • О соблюдении требований по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком.

* 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 декабре 2022 года утвердил изменение в Положение о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», которое отражает передачу функционала в части управления рисками одного из профильных комитетов Компании – Комитета по инвестициям, координации планов и рискам в Группе «ЛУКОЙЛ» – Комитету по аудиту Совета директоров. Данное решение направлено на эффективное распределение функций в области управления рисками и соответствует рекомендациям Банка России.

Комитет по кадрам и вознаграждениям

Основные задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2022 году*
• 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. • Взаимодействие с акционерами с целью формирования рекомендаций в отношении голосования по вопросу избрания кандидатов в Совет директоров. • Планирование кадровых назначений в состав исполнительных органов, формирование рекомендаций Совету директоров в отношении кандидатов на должности членов исполнительных органов и Корпоративного секретаря. • Разработка и периодический пересмотр политики по вознаграждению членам Совета директоров, членам исполнительных органов. • Разработка рекомендаций Совету директоров по определению размера вознаграждения Корпоративного секретаря. • Предварительная оценка работы членов исполнительных органов по итогам года в соответствии с политикой Компании по вознаграждению.	• О предварительном рассмотрении кандидатур в Совет директоров, выдвигаемых Советом директоров. • О формировании рекомендаций акционерам Компании в отношении голосования по вопросу избрания кандидатов в Совет директоров Компании, анализ профессиональной квалификации и независимости всех кандидатов в Совет директоров Компании. • Об отчете о работе по управлению персоналом в организациях Группы «ЛУКОЙЛ». • О рекомендациях Совету директоров в отношении кандидатов на должность членов Правления²⁶. Предварительная оценка работы членов Правления по итогам года в контексте критериев, заложенных в Положении о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ». • О Программе вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».

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

Корпоративный секретарь

Корпоративный секретарь функционально подчинен Совету директоров, назначается единоличным исполнительным органом 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».

²⁶ Коллегиальный исполнительный орган Компании - Правление функционировал до 05.12.2022.

Исполнительные органы Компании

До 5 декабря 2022 г. руководство текущей деятельностью Компании осуществлялось единоличным исполнительным органом (Президентом) и коллегиальным исполнительным органом (Правлением).

Решением внеочередного Общего собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 5 декабря 2022 г. (Протокол № 3) утверждены Изменения в Устав ПАО «ЛУКОЙЛ», предусматривающие, в том числе исключение из Устава всех положений о коллегиальном исполнительном органе Компании – Правлении с передачей вопросов, отнесенных к его компетенции, в компетенцию единоличного исполнительного органа, замену наименования единоличного исполнительного органа (Президент) новым наименованием – Главный исполнительный директор, передачу вопроса о назначении единоличного исполнительного органа и досрочном прекращении его полномочий к компетенции Совета директоров.

Полномочия всех членов Правления Компании были досрочно прекращены Советом директоров с 5 декабря 2022 г.

Главный исполнительный директор

Ключевая роль в обеспечении оперативного и эффективного достижения текущих и стратегических целей Компании принадлежит единоличному исполнительному органу Компании - Главному исполнительному директору. Главный исполнительный директор является единоличным исполнительным органом Компании и назначается Советом директоров²⁷ сроком на пять лет.

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

К компетенции Главного исполнительного директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Компании (за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров или Совета директоров), в том числе: 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, а также исполнение иных функций, определенных Уставом Компании.

²⁷ До внесения изменений в Устав ПАО «ЛУКОЙЛ» внеочередным Общим собранием акционеров 05.12.2022 вопрос о назначении единоличного исполнительного органа Компании относился к компетенции Общего собрания акционеров.

Система вознаграждения членов органов управления Компании

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 21.06.2022 на 2022/2023 корпоративный год, тыс. руб.
За исполнение обязанностей члена Совета директоров	12 000
За исполнение функций Председателя Совета директоров	10 000
За исполнение функций заместителя Председателя Совета директоров	3 000
За исполнение функций члена комитета Совета директоров	1 300
За исполнение функций Председателя комитета Совета директоров	1 300
За каждое очное участие в заседании Совета директоров или комитета Совета директоров с осуществлением перелета, продолжительность которого составляет более 8 часов.	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).

Выплаты членам Совета директоров, тыс. руб.

	2020	2021	2022
Выплаты членам Совета директоров, всего	190 495	202 913	270 492
Вознаграждение членам Совета директоров	100 675	102 625	133 421
Компенсация расходов	3 331	620	2 269
Выплаты членам Совета директоров Компании, являющимся (являвшимся) работниками Компании, но не входящим в состав исполнительных органов Компании	86 489	99 669	134 802
в том числе: <i>заработная плата</i>	<i>31 768</i>	<i>32 679</i>	<i>43 451</i>
<i>премии</i>	<i>35 709</i>	<i>40 435</i>	<i>50 532</i>
<i>прочие выплаты</i>	<i>19 012</i>	<i>26 554</i>	<i>40 818</i>

Система вознаграждения топ-менеджеров²⁸

Система вознаграждения топ-менеджеров разработана в целях обеспечения выполнения поставленных бизнес-задач, развития стратегических направлений деятельности, обеспечения единого системного и последовательного подхода к материальному стимулированию труда топ-менеджеров. Один из главных принципов действующей в Компании системы вознаграждения топ-менеджеров – баланс интересов менеджмента и акционеров.

Система вознаграждения топ-менеджеров Компании закреплена в Положении о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ».

Вознаграждение топ-менеджеров состоит из фиксированной и переменной частей.

²⁸ Топ-менеджер (руководящий работник) – единоличный исполнительный орган (Президент/Главный исполнительный директор), Первый исполнительный вице-президент, первые вице-президенты, старшие вице-президенты, вице-президенты Компании, Главный бухгалтер, а также некоторые руководители дирекций.

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

Группа показателей	Показатели	Удельный вес группы показателей
Корпоративные*	• Чистая прибыль Группы «ЛУКОЙЛ». • Свободный денежный поток Группы «ЛУКОЙЛ». • Объем добычи углеводородов. • Обеспечение требуемого уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»	От 50% до 100%
Индивидуальные	Определяются персонально для каждого топ-менеджера в соответствии с целями и задачами, стоящими перед его бизнес-направлением	До 50%

*В качестве корпоративных показателей используются ключевые показатели деятельности 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 Главному исполнительному директору ПАО «ЛУКОЙЛ»²⁹ 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.

²⁹ До 14 декабря 2022 г. – Президенту.

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 Правления³⁰ 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.

	2020	2021	2022
Выплаты членам Правления, всего	1 544 080	1 564 817	1 389 249
Вознаграждение членам Правления	62 854	59 622	63 961
Заработная плата	578 590	483 950	468 845
Премии (годовые и иные премиальные выплаты)	503 598	612 291	539 001
Прочие выплаты	399 038	408 954	317 442

* Включая в том числе суммы выплат единоличному исполнительному органу ПАО «ЛУКОЙЛ».

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 Главным исполнительным директором 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 Главный исполнительный директор имеет право на получение выходного пособия в размере, равном общей сумме его должностных окладов за 24 месяца.

³⁰ До 5 декабря 2022 г. (с этой даты досрочно прекращены полномочия всех членов Правления).

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 приказом 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 Главным исполнительным директором ПАО «ЛУКОЙЛ» в январе 2023 года. Свод содержит около 70 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.

В 2022 году в рамках проекта по совершенствованию системы и структуры управления:

- показатели оценки деятельности декомпозированы на более низкие уровни вертикалей управления (до уровня начальников департаментов ПАО «ЛУКОЙЛ»);
- уточнены КПД дочерних обществ, включая производственно-сервисные центры;
- разработаны новые показатели оценки эффективности бизнес-процессов;
- расширено использование в целях мотивации индивидуальных целей, основанных на принципах SMART (Specific – конкретная; Measurable – измеряемая; Achievable – напряженная, но достижимая; Relevant – значимая; Time bound – ограниченная во времени)

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 внутренних документов организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

Организация и функционирование СУРиВК Компании осуществляются с соблюдением следующих ключевых принципов	
• Интегрированность с системой корпоративного управления и бизнес-процессами Группы • Ориентированность на риски • Непрерывность действия • Комплексность охвата всей деятельности Группы • Адаптивность за счет самосовершенствования и развития • Методологическое единство	• Ответственность работников за результаты управления рисками и внутренний контроль • Достаточность действий для достижения целей • Экономическая целесообразность • Разделение полномочий, обязанностей и ответственности • Формализация процессов • Информативность

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»

Совет директоров • Определение общекорпоративных принципов и подходов к организации СУРиВК; • Определение риск-аппетита Компании; • Контроль за надежностью и эффективностью функционирования СУРиВК	Комитет по аудиту Совета директоров • Анализ и оценка исполнения политики в области управления рисками и внутреннего контроля; • Оценка эффективности процедур УР и ВК Компании, подготовка предложений по их совершенствованию	Подразделения внутреннего аудита • Независимая оценка надежности и эффективности СУРиВК; • Формирование рекомендаций по совершенствованию СУРиВК
Главный исполнительный директор • Создание и поддержание функционирования эффективной СУРиВК; • Определение задач по совершенствованию и развитию СУРиВК; • Установление порядка и норм функционирования СУРиВК, формализуемых в ЛНА; • Принятие решений в рамках своей компетенции по организации СУРиВК • Осуществление контроля за результативностью работы СУРиВК, ее совершенствованием и развитием	Комитет по инвестициям, координации планов и рискам в Группе «ЛУКОЙЛ» (ранее - Комитет по рискам)* • 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»	
Первый вице-президент, курирующий вопросы экономики и финансов • 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	Подразделения, обеспечивающие функционирование бизнес-процессов «Управление рисками» и «Внутренний контроль» • Координация работы в Компании по совершенствованию и развитию СУРиВК; • Разработка и актуализация 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	
Руководители подразделений Компании • 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 по УР и ВК, включая надежность и эффективность, в подчиненных подразделениях	Руководители дочерних обществ Компании • Создание и поддержание функционирования эффективной СУРиВК Организации; • Контроль за результативностью функционирования СУРиВК	Работники организаций Группы «ЛУКОЙЛ» • 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

*- в конце декабря 2022 г. было принято решение о передаче функционала Комитета по инвестициям, координации планов и рискам в Группе «ЛУКОЙЛ» в части управления рисками Комитету по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».

Управление рисками

Компания постоянно совершенствует систему риск-менеджмента, что позволяет своевременно реагировать на возникающие изменения (как внешние, так и внутренние), сохранять результативность и повышать эффективность деятельности в условиях риска и неопределенности.

В 2022 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. Сформированы единые подходы и принципы финансовой оценки климатических рисков;
- доработке Корпоративной информационной системы автоматизации процессов 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;
- 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 иные органы 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 с учетом Информационного письма Банка России от 01.10.2020 № ИН-06-28/143 «О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах» в конце декабря 2022 г. было принято решение о передаче функционала Комитета по инвестициям, координации планов и рискам в Группе «ЛУКОЙЛ» в части управления рисками Комитету по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».

Внутренний контроль

В 2022 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, снижение необоснованных потерь за счет повышения эффективности внутреннего контроля и включают:

- поддержание в актуальном состоянии внедренных 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 в налоговый мониторинг;
- наращивание объемов работ по тестированию контрольных процедур в операционной (производственной) деятельности, в том числе с использованием инструментов автоматизации внутреннего контроля.

В рамках анализа регулярной отчетности по внутреннему контролю в 2022 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 2022 года Комитету по аудиту Совета директоров Компании с последующим представлением Совету директоров Компании.

В апреле 2022 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»;
- соответствие организационной структуры бизнес-процесса «Внутренний контроль» масштабу деятельности, целям, задачам и стратегии развития Компании.

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, последующая разработка мероприятий по их устранению, оценка возможности распространения таких 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, реализация единого подхода к формированию и наименованию бизнес-ролей.

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 2017–2022 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 зарубежных учетных центрах Компании. За подготовку локальных отчетностей отвечают руководители обществ и главные бухгалтеры или руководители учетных центров. За подготовку консолидированной финансовой отчетности отвечают Главный исполнительный директор и Главный бухгалтер Компании.

• **Единая учетная политика Группы.** Компания имеет единую учетную политику по МСФО, утверждаемую Главным исполнительным директором ПАО «ЛУКОЙЛ», которая пересматривается не реже одного раза в год. Она обязательна для исполнения всеми организациями Группы «ЛУКОЙЛ», готовящими отчетность по МСФО.

Главный исполнительный директор 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 аудиторской организации (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.

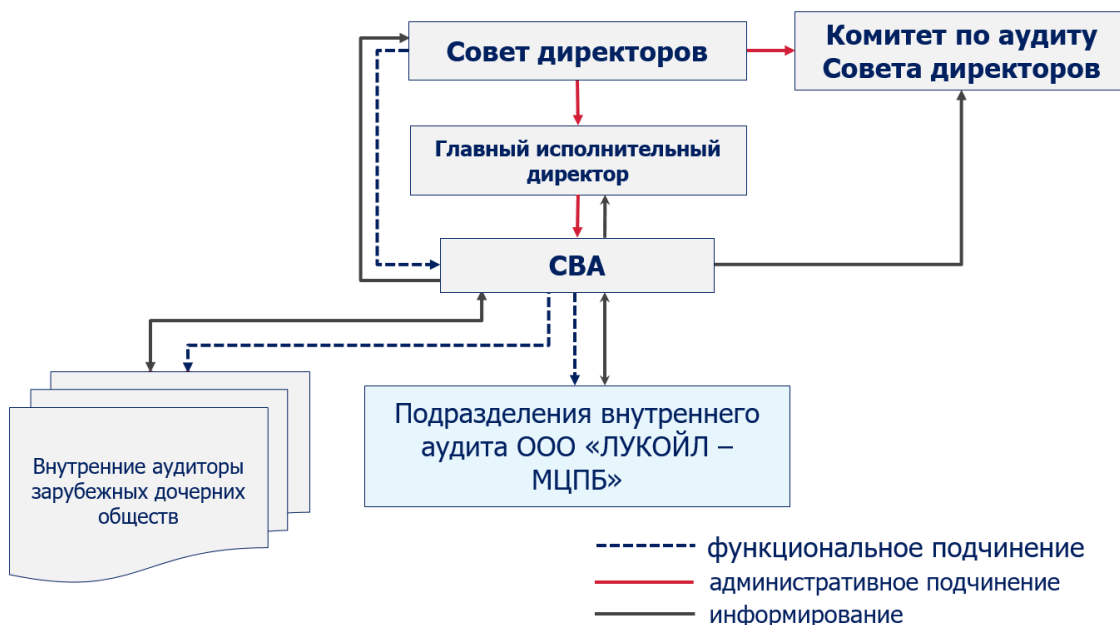
• **Взаимодействие подразделений.** Подготовка консолидированной финансовой отчетности по МСФО ведется в тесном взаимодействии бухгалтерской службы ПАО «ЛУКОЙЛ» с различными подразделениями как в самой Компании, так и в организациях Группы. Осуществляется регулярный обмен и дополнительная проверка информации.

• **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.

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»).

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 Главному исполнительному директору Компании (административное подчинение). Условия договора с руководителем СВА утверждаются Советом директоров.

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 44 аудиторских мероприятия, в том числе 32 мероприятия выполнены подразделениями внутреннего аудита российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ», 12 проверок проведены внутренними аудиторами зарубежных дочерних обществ.

Аудиторские проверки и консультации осуществляются в соответствии с требованиями/рекомендациями применимого законодательства и регуляторов, Международных основ профессиональной практики внутреннего аудита, а также в соответствии с локальными нормативными актами ПАО «ЛУКОЙЛ», регламентирующими бизнес-процесс «Внутренний аудит».

Методологическая работа

В Компании реализуется пятилетняя Программа повышения качества внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ», которая охватывает все аспекты внутреннего аудита, включая его методологическое обеспечение.

В 2022 году продолжилась работа по совершенствованию методологического обеспечения внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ» с учетом лучшей практики.

Подготовлены предложения по изменению форм аудиторской отчетности с учетом требований Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита, материалов партнерских аудитов и рекомендаций внешнего независимого оценщика.

Разработаны новые аудиторские процедуры, а также продолжена работа по актуализации имеющихся.

Подготовлены и утверждены КПД/показатели эффективности бизнес-процесса «Внутренний аудит».

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 2022 г. на контроле в СВА и подразделениях внутреннего аудита ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ» находилось 155 документов, содержащих 2738 поручений/мероприятий, из которых по состоянию на конец отчетного периода выполнено 2 178 мероприятия или почти 80%.

Это свидетельствует о достаточном уровне исполнительской дисциплины организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и структурных подразделений Компании в части выполнения рекомендаций внутреннего аудита.

Реализация программ цифрового развития Группы «ЛУКОЙЛ» в области внутреннего аудита

В СВА с 2019 года реализуется проект по ИТО «Информационно-аналитическая система внутреннего аудита» в части автоматизированного выявления в производственных и учетных информационных системах Группы «ЛУКОЙЛ» нетипичных транзакций, подлежащих дальнейшему аудиторскому анализу.

Целями реализации данного проекта является расширение объема и охвата аудиторской выборки, сокращение временных затрат на обработку значительного объема информации, повышение уровня качества внутреннего аудита и доверия к его результатам, а также развитие новых направлений.

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

Ежегодно Руководитель СВА представляет Комитету по аудиту Совета директоров доклад о выполнении Годового плана аудиторских проверок и консультаций Службы внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» и об осуществлении внутреннего аудита.

В 2022 году по результатам доклада за 2021 год Комитет по аудиту рекомендовал Совету директоров Компании, в частности:

- одобрить деятельность СВА ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2021 году в области оценки эффективности системы внутреннего контроля, системы управления рисками, а также оценки корпоративного управления в Группе «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;
- 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.

Соответствующее решение было принято Советом директоров в апреле 2022 года.

Внешний аудит

Выбор аудиторской организации (аудитора) происходит на основании рекомендаций по кандидатуре аудиторской организации Комитета по аудиту Совета директоров и утверждается (назначается) Общим собранием акционеров ежегодно в соответствии с российским законодательством.

Независимость аудитора определяется Федеральным законом от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности», Правилами независимости аудиторов и аудиторских организаций, Кодексом профессиональной этики аудиторов и Международным кодексом этики профессиональных бухгалтеров (включая международные стандарты независимости) Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров.

В июне 2022 г. годовое Общее собрание акционеров утвердило АО «КПМГ» аудитором ПАО «ЛУКОЙЛ». С 8 июня 2022 г. АО «КПМГ» вышло из международной сети KPMG, а с 1 июля 2022 г. изменило фирменное наименование на АО «Кэпт».

В целях сохранения независимости и в соответствии с аудиторскими стандартами аудитор Компании осуществляет регулярную смену руководителя аудита – не реже одного раза в семь лет. В 2020 году произошла смена руководителя аудита.

Стоимость аудиторских услуг АО «Кэпт» за аудит консолидированной финансовой отчетности Компании за 2022 год, подготовленной в соответствии с требованиями МСФО, составила 246 778 тыс. руб. (без учета НДС), за проведение аудиторской проверки бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании за 2022 год, подготовленной в соответствии с РСБУ, составила 10 286 тыс. руб. (без учета НДС).

Доля вознаграждения, выплачиваемого Компанией аудитору за услуги, не связанные с аудиторскими проверками, в общем объеме выплачиваемого ему вознаграждения составляет менее 40%.

Контроль инсайдерской информации

ПАО «ЛУКОЙЛ» как эмитент, ценные бумаги которого обращаются на организованных торгах ПАО Московская Биржа, обязано соблюдать требования Федерального закона от 27 июля 2010 г. № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и принятых в соответствии с ним нормативных актов.

Во исполнение применимых требований в Компании, в частности, действуют Положение об инсайдерской информации ПАО «ЛУКОЙЛ», утвержденное Советом директоров Компании, а также Правила внутреннего контроля ПАО «ЛУКОЙЛ» по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком, утвержденные приказом ПАО «ЛУКОЙЛ».

По результатам мониторинга деятельности структурных подразделений, должностных лиц и работников Компании не установлены нарушения законодательства в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком в 2022 году.

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);
- 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, в том числе при удаленной работе;
- регламенты производства и оказания услуг по информационной безопасности, а также соглашения об их качественных параметрах.

На регулярной основе организована 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.

Вопросы реализации новых проектов по совершенствованию кибербезопасности в 2022 году рассматривались на заседании Координационного совета по информационно-технологическому обеспечению, Председателем которого является Главный исполнительный директор Компании. В состав Координационного совета входят руководящие работники Компании. 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.

Основные вопросы деятельности дочерних обществ ПАО «ЛУКОЙЛ» с декабря 2022 г. отнесены к компетенции единоличного исполнительного органа - Главного исполнительного директора (до 05.12.2022 эти вопросы относились к компетенции Правления ПАО «ЛУКОЙЛ»). Также вопросы, связанные с деятельностью дочерних обществ, могут рассматриваться Советом директоров и Общим собранием акционеров в рамках рассмотрения отдельных вопросов их компетенции.

В случаях, когда в дочерних обществах и иных организациях с участием Компании решения принимаются общим собранием акционеров (участников), Главный исполнительный директор (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 Главного исполнительного директора Компании в соответствии с Уставом относится разработка и реализация общей стратегии развития дочерних обществ Компании³¹, включая:

³¹ До внесения изменений в Устав ПАО «ЛУКОЙЛ» внеочередным Общим собранием акционеров Компании 05.12.2022 данные вопросы относились к компетенции коллегиального исполнительного органа управления Компании – Правления.

- 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 было принято 32 решения в отношении деятельности дочерних обществ Компании и 32 кадровых решения в отношении руководителей дочерних обществ Компании.

Одобрение существенных сделок³² 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). В связи с внесением изменений в Устав ПАО «ЛУКОЙЛ» в декабре 2022 г. в части изменения структуры исполнительных органов управления ПАО «ЛУКОЙЛ» такие сделки совершаются дочерними обществами только после их рассмотрения и вынесения положительного решения Главным исполнительным директором Компании в соответствии с процедурой, установленной Порядком. Порядок не распространяется на внутригрупповые сделки.

При этом существенные сделки, заключаемые в рамках инвестиционных проектов, утвержденных Главным исполнительным директором ПАО «ЛУКОЙЛ», одобряются в порядке, установленном локальными нормативными актами Компании, регуливающими 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 Главного исполнительного директора Компании, а также отчитывается перед Главным исполнительным директором Компании о ходе реструктуризации Группы (до внесения изменений в Устав ПАО «ЛУКОЙЛ», утвержденных внеочередным Общим собранием акционеров 05.12.2022, данные вопросы рассматривались Правлением ПАО «ЛУКОЙЛ»). Вопрос о ходе реструктуризации Группы «ЛУКОЙЛ» был рассмотрен Правлением 14 июня 2022 г. (протокол № 12).

В 2022 году Правлением ПАО «ЛУКОЙЛ» было принято 37 решений об участии организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в других организациях:

³²Под 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.

- 25 решений вынесено Комиссией по реструктуризации Группы «ЛУКОЙЛ»;
- 12 решений вынесено вице-президентами по направлениям деятельности в соответствии с полученным согласием Президента/Главного исполнительного директора Компании.

Термины, аббревиатуры и сокращения

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

АЗС – автозаправочная станция

АО – акционерное общество

барр. н.э. – баррель нефтяного эквивалента

ВИЭ – возобновляемые источники энергии

ВК – внутренний контроль

ВОСА – внеочередное общее собрание акционеров

ВЭС – ветряная электростанция

га – гектар

Гкал – гигакалория

ГОСА – годовое общее собрание акционеров

ГПЗ – газоперерабатывающий завод

ГРЭС – государственная районная электростанция

ГСМ – горюче-смазочные материалы

ГЭС – гидроэлектростанция

долл. – доллары США

ДТП – дорожно-транспортное происшествие

ЖКХ – жилищно-коммунальное хозяйство

ИТ – информационные технологии

КА – Комитет по аудиту Совета директоров

КАД – кольцевая автомобильная дорога

кВт·ч – киловатт-час

ККВ – Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров

км – километр

КПД – ключевой показатель деятельности

КСИУРКА – Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров

ЛНА – локальный нормативный акт

МВт – мегаватт

МКАД – московская кольцевая автомобильная дорога

млрд – миллиард

млн – миллион

МОТ – Международная организация труда

МРСК – межрегиональная распределительная сетевая компания

МСФО – международные стандарты финансовой отчетности

НАО – Ненецкий автономный округ

НДД – налог на дополнительный доход
 НДПИ – налог на добычу полезных ископаемых
 НП – некоммерческое партнерство
 НПЗ – нефтеперерабатывающий завод, нефтеперерабатывающая организация
 НПК – нефтеперерабатывающий комплекс
 НШПП – нефтешахтное производственное предприятие
 ОАО – открытое акционерное общество
 ООН – Организация Объединенных Наций
 ООО – общество с ограниченной ответственностью
 ОПЕК – Организация стран – экспортеров нефти
 ОЭСР – Организация экономического сотрудничества и развития
 ПАО – публичное акционерное общество
 ПБ, ОТ и ОС – промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды
 ПГ – парниковые газы
 ПДК – предельно допустимая концентрация
 ПНГ – попутный нефтяной газ
 ПО – программное обеспечение
 ППД – поддержание пластового давления
 РСБУ – российские стандарты бухгалтерского учета
 РСПП – Российский союз промышленников и предпринимателей
 руб. – российский рубль
 РФ – Российская Федерация
 СВА – Служба внутреннего аудита
 СВК – система внутреннего контроля
 СД – Совет директоров
 СИЗ – средства индивидуальной защиты
 СПАО – страховое публичное акционерное общество
 СТО – стандарт организации
 СУРиВК – система управления рисками и внутреннего контроля
 сут – сутки
 США – Соединенные Штаты Америки
 СЭС – солнечная электростанция
 ТПП – территориальное производственное предприятие
 т – тонна
 ТУТ – тонна условного топлива
 тыс. – тысяча
 ТЭК – топливно-энергетический комплекс
 ТЭР – топливно-энергетические ресурсы
 ТЭЦ – теплоэлектроцентраль
 УР – управление рисками
 ФЗ – федеральный закон
 ФНС – Федеральная налоговая служба
 ХМАО-Югра – Ханты-Мансийский автономный округ – Югра
 ЦУР ООН – цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций
 ЧС – чрезвычайное происшествие
 шт. – штука
 ШФЛУ – широкая фракция легких углеводородов
 ЭКТО – экологичное топливо
 ЭЛОУ-АВТ – электрообессоливающая установка-атмосферно-вакуумная трубчатка

ЯНАО – Ямало-Ненецкий автономный округ

CDP (Carbon Disclosure Project) – международный проект по раскрытию данных о выбросах парниковых газов

COVID-19 (Coronavirus Disease 2019) – коронавирусная инфекция 2019 года

EBITDA (Earnings before Interest, Taxation, Depreciation & Amortisation) – прибыль до вычета процентов, налога на прибыль, износа и амортизации

GHG Protocol (Greenhouse Gas Protocol) – международный общепринятый метод учета парниковых газов, стандарт отчетности

GRI (Global Reporting Initiative) – Глобальная инициатива отчетности

IEC (International Electrotechnical Commission) – Международная электротехническая комиссия

ISO (International Organization for Standardization) – Международная организация по стандартизации

SEC (Securities and Exchange Commission) – Комиссия по ценным бумагам и биржам США

TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures) – Рабочая группа по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата

Об Отчете

Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» (далее – Отчет) отражает основную информацию и результаты деятельности Группы «ЛУКОЙЛ» за 2022 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. 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, приведенные в млн т, рассчитаны на основе соответствующих показателей в тыс. т.

При пересчете из рублей в доллары, если не указано иное, использовался средний обменный курс за 2022 год – 68,55 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 г. № 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 г. № 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, Сretenский бул., д. 11

Веб-сайт: www.lukoil.ru (русский), 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

Личный кабинет акционера

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

Контакты для инвесторов

Телефон: +7 (495) 627-16-96

Электронная почта: ir@lukoil.com

Контакты для СМИ

Электронная почта: media@lukoil.com

Горячая линия по работе АЗС

Телефон: +7 (800) 100-09-11

Электронная почта: hotline@lukoil.com

Комиссия по деловой этике

Телефон: +7 (495) 627-82-59

Электронная почта: ethics@lukoil.com

Реестродержатель

ООО «Регистратор «Гарант»

Почтовый адрес: 123100, 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

Аудиторская организация

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

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@kept.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 2022 ГОД**

Приложение 1.

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (по состоянию на 31 декабря 2022 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.

Основным документом, регламентирующим национальные стандарты корпоративного управления, является Кодекс, который доступен для ознакомления на сайте Банка России по адресу: <http://www.cbr.ru/publ/Vestnik/ves140418040.pdf>.

Настоящий отчет был рассмотрен Советом директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» на заседании от 20.04.2023, протокол № 7 в составе Годового отчета ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2022 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 в 2022 году.

Описание наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления в ПАО «ЛУКОЙЛ» содержится в разделе «Корпоративное управление» Годового отчета ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2022 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.

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1	2	3	4	5
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, прошедшего в отчетный период	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
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	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. 2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение. 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)	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	<u>Примечание.</u> Критерий 2 не может быть применен, т.к. годовое Общее собрание акционеров Компании в 2022 году было проведено в форме заочного голосования по решению Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 16.05.2022 на основании статьи 3 Федерального закона от 25.02.2022 № 25-ФЗ. Вместе с тем критерий 2 соблюдается Компанией при проведении Общих собраний акционеров Компании в форме собрания.
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	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. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	<u>Примечание.</u> Критерий 1 не может быть применен, т.к. годовое Общее собрание акционеров Компании в 2022 году было проведено в форме заочного голосования по решению Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 16.05.2022 на основании статьи 3 Федерального закона от 25.02.2022 № 25-ФЗ. Вместе с тем критерий 1 соблюдается

		отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию. 3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде		Компанией при проведении Общих собраний акционеров Компании в форме собрания.
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	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. 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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
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	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. 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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	<u>Примечание.</u> Критерии 1-4 не могут быть применены, т.к. годовое Общее собрание акционеров Компании в 2022 году было проведено в форме заочного голосования по решению Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 16.05.2022 на основании статьи 3 Федерального закона от 25.02.2022 № 25-ФЗ.

		кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров. 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. 4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде		
1.2	Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет. 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. 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)	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	

1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	1. В Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	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. Вместе с тем в указанном Положении 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.
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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	1. В 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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
1.3	Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров - владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества			

1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения 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, контролирующие 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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
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	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	Частично соблюдается критерий 1. С декабря 2022 года у Компании отсутствуют квазиказначейские акции, однако в течение года общества, подконтрольные Компании, владели акциями Компании (квазиказначейскими акциями) и участвовали в голосовании на Общих собраниях акционеров Компании в отчетном году для целей обеспечения необходимого кворума.
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций			
1.4	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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
2.1	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции			
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.	☒ соблюдается	

	своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о 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	☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
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 совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	Соблюдается критерий 1. Частично соблюдается критерий 2. Согласно Политике ПАО «ЛУКОЙЛ» по управлению рисками и внутреннему контролю риск-аппетит определяется Советом директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» при принятии программы стратегического развития ПАО «ЛУКОЙЛ». В декабре 2021 года Совет директоров ПАО ЛУКОЙЛ утвердил Программу стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на 2022-2031 годы, которая включала, в том числе, приемлемую величину рисков Компании. С учетом того, что стратегия развития Группы «ЛУКОЙЛ» не пересматривалась в отчетном году, указанная приемлемая величина рисков действовала и в 2022 году.

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	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. 2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
2.2	Совет директоров подотчетен акционерам общества			

2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	Не соблюдается критерий 1. Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2022 год не включает в себя информацию о посещаемости заседаний Совета директоров и комитетов каждым из членов Совета директоров по причине нераскрытия информации о персональном составе Совета директоров на основании Постановления Правительства РФ от 12 марта 2022 г. N 351. В случае отмены ограничений по раскрытию информации, установленных Постановлением Правительства РФ от 12 марта 2022 г. N 351, Компания планирует вернуться к своей обычной практике раскрытия информации по указанному вопросу. Соблюдается критерий 2.
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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	

2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам 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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
2.4	В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров			
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102 - 107	☒ соблюдается	

	собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. 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	Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров	☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
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	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. 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). 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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних	1. Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчетном периоде	☐ соблюдается	Частично соблюдается критерий 1.

	конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров	☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	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 единоличный исполнительный орган 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.
2.5	Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров			
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор либо из числа 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 Председатель Совета директоров Компании избирался дважды единогласным решением членов Совета директоров из числа неисполнительных директоров, обладающих высоким профессионализмом, знанием отрасли и опытом работы на руководящих должностях в Компании. В отчетном году среди независимых директоров не был определен старший независимый директор, поскольку 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.

				Соблюдается критерий 2.
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	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
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			
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 предпринимательского риска	1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки. 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	

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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	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. 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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют 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	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета 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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ 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 закреплён 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	
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	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	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	Частично соблюдается критерий 1. В Положении о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» определен перечень вопросов, которые должны рассматриваться на заседаниях Совета директоров, проводимых только в очной форме. 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. 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 исполнительного органа Компании.

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	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	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	Частично соблюдается критерий 1. 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. 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 принятии окончательного решения. В 2022 году решения по вопросам, изложенным в пунктах 1, 7, 10 рекомендации 170 Кодекса, были приняты Советом директоров Компании большинством не менее чем в три четверти голосов членов Совета директоров. Вопросы, изложенные в пунктах 2, 3, 4 5, 6, 8, 9 рекомендации 170 Кодекса, в 2022 году Советом директоров не рассматривались.
2.8	Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса. 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. 4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	Частично соблюдается критерий 1. До проведения годового Общего собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» 21.06.2022 Комитет по аудиту Совета директоров Компании был сформирован исключительно из независимых директоров. Комитет по аудиту Совета директоров Компании, сформированный после проведения годового Общего собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» 21.06.2022, возглавляет независимый директор, и независимые директора составляют в нем большинство (что допускается Правилами листинга ПАО Московская Биржа), при этом в

				состав комитета также входит неисполнительный директор. Решение включить в состав комитета одного неисполнительного директора связано со следующим. Выдвижение независимых кандидатов, в том числе являющихся иностранными гражданами, для избрания в Совет директоров Компании в 2022 году было затруднено по объективным причинам геополитического характера. Кроме того, при принятии решения о включении в состав комитета неисполнительного директора учитывалось стремление Совета директоров более равномерно распределять нагрузку по участию в комитетах между директорами, обеспечивать соответствие профессиональных компетенций директоров функционалу комитетов, а также более эффективно использовать потенциал и опыт неисполнительных директоров. Соблюдаются критерии 2-4.
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	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. 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 общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников.	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	Частично соблюдается критерий 1. В Компании функции комитета по вознаграждениям и комитета по номинациям реализуются в рамках Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров. До 21.03.2022 Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров Компании был сформирован исключительно из независимых директоров. После 21.03.2022 Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров Компании возглавляет независимый директор, и независимые директора составляют в нем большинство (что допускается Правилами листинга ПАО Московская Биржа), при этом в состав комитета также входит неисполнительный директор.

				Решение включить в состав комитета одного неисполнительного директора связано со следующим. Выдвижение независимых кандидатов, в том числе являющихся иностранными гражданами, для избрания в Совет директоров Компании в 2022 году было затруднено по объективным причинам геополитического характера. Кроме того, при принятии решения о включении в состав комитета неисполнительного директора учитывалось стремление Совета директоров равномерно распределять нагрузку по участию в комитетах между директорами, обеспечивать соответствие профессиональных компетенций директоров функционалу комитетов, а также более эффективно использовать потенциал и опыт неисполнительных директоров. Соблюдается критерий 2. Частично соблюдается критерий 3. 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 исполнительных органов и иных ключевых работников. 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. 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. 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 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, единоличному исполнительному органу Компании.
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	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.	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается	Соблюдается критерий 1. Частично соблюдается критерий 2.

	(назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами	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. 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.	не соблюдается	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 (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). 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, личного профессионального опыта и срока пребывания в составе Совета директоров. Указанные факторы в отчетном году затрудняли обоснованную оценку временных затрат, которая могла бы стать универсальной и достаточно долгосрочной для всех членов Совета директоров. При этом Компания планирует рассмотреть целесообразность внесения в 2023-2024 году соответствующих изменений в функции и задачи Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров. Соблюдается критерий 3.
--	--	--	--	--

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.)	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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами. 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 функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
2.9	Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета	1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров.	☒ соблюдается	

	директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	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. 3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров	☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
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)	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
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			
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 должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	Частично соблюдается критерий 1. Биографическая информация о Корпоративном секретаре Компании была размещена на сайте Компании в сети Интернет до 14.04.2022. Указанная информация не представлена в Годовом отчете Компании за 2022 год, а также на сайте Компании в сети Интернет после 14.04.2022 с учетом общего подхода Компании к раскрытию в 2022 году персональной информации в отношении ключевых работников Компании. В будущем Компания планирует вернуться к своей обычной практике раскрытия информации в отношении Корпоративного секретаря.

3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	<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.
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			
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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
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).	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	

4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	☒ ☐ ☐ соблюдается частично соблюдается не соблюдается	
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	☒ ☐ ☐ соблюдается частично соблюдается не соблюдается	
4.2	Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров	1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению. 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.	☒ ☐ ☐ соблюдается частично соблюдается не соблюдается	
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом	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	☒ ☐ ☐ соблюдается частично соблюдается не соблюдается	

	общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах	владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
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 или иными обстоятельствами	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
4.3	Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных 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	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. 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. 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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых	1. В случае, если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников	☐ соблюдается	Частично соблюдается критерий 1. Действовавшее в 2022 году Положение о

	руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, 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	☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	программе долгосрочной мотивации ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ» в 2018–2022 гг. предусматривало иные сроки и условия ограничений на продажу распределяемых участникам программы акций, которые Компания считала более эффективными с точки зрения формирования заинтересованности у участников программы в достижении долгосрочных целей. Программа долгосрочной мотивации ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ» была завершена в 2022 году. Новая программа долгосрочной мотивации по состоянию на январь 2023 года в Компании не внедрена.
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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
5.1	В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей			
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	

5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
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	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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
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	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.	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организывает проведение внутреннего аудита			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	

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	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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
6.1	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	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 (необходимости) пересмотра информационной политики общества	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	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. 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). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	Соблюдается критерий 1. Частично соблюдается критерий 2. Информация о составе исполнительных органов и Совета директоров Компании, независимости членов Совета директоров и их членстве в комитетах Совета директоров была размещена на сайте Компании в сети Интернет до 14.04.2022. После указанной даты Компания на основании Постановления Правительства РФ от 12 марта 2022 г. N 351 не раскрывала данную информацию. В случае отмены ограничений по раскрытию информации, установленных Постановлением Правительства РФ от 12 марта 2022 г. N 351, Компания планирует вернуться к своей обычной практике раскрытия данной информации.

				Критерий 3 не может быть применен, поскольку у Компании отсутствует лицо, контролирующее Компанию.
6.2	Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	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. 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. 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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	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. 2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет. 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	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	Соблюдаются критерии 1 и 2. Частично соблюдается критерий 3. На основании Постановления Правительства РФ от 12 марта 2022 г. N 351 Компания не раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для нее существенное значение. В случае отмены ограничений по раскрытию информации, установленных Постановлением Правительства РФ от 12 марта 2022 г. N 351, Компания планирует вернуться к своей обычной практике раскрытия данной информации. Соблюдается критерий 4.

		результатов деятельности подконтрольных организаций. 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		
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год	1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита. 2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества.	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	Частично соблюдается критерий 1. Комитет по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» дает оценку эффективности процесса проведения внешнего аудита при рассмотрении существенных вопросов, возникающих в ходе проведения независимого внешнего аудита, а также при оценке заключения аудиторской организации Компании для ее последующего представления акционерам при подготовке к годовому Общему собранию акционеров, с учетом чего выносит рекомендации Совету директоров по кандидатуре аудиторской организации для её последующего утверждения Общим собранием акционеров. 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. Информация о рассмотрении Комитетом по аудиту указанных вопросов содержится в Годовом отчете Компании за 2022 год. 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). Соблюдается критерий 2.
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности			
6.3.1	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не сопряжена с неоправданными сложностями	1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества. 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	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	Соблюдается критерий 1. Частично соблюдается критерий 2. При предоставлении информации по запросам акционеров Компания руководствуется статьей 91 Федерального закона «Об акционерных обществах», которая не предусматривает обеспечение акционерам доступа к информации о подконтрольных обществу юридических лиц. Большинство дочерних обществ ПАО «ЛУКОЙЛ», в том числе имеющих для Компании существенное значение, имеют собственные интернет-сайты, содержащие информацию об их деятельности, доступ к которым возможен, в том числе, через сайт ПАО «ЛУКОЙЛ».
6.3.2	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	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	<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.
7.1	Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон			

7.1.1	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	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	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	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). 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. 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. 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. 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 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 исполнительных органов Компании (до декабря 2022 г. – компетенция Правления, после 5 декабря 2022 г. – компетенция Главного исполнительного директора). 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.
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	1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	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). При этом в соответствии с процедурами, предусмотренными Положением о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», все члены Совета директоров могут выступать в прениях, вносить предложения, делать замечания, давать справки по существу обсуждаемых вопросов.
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, - дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества.	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества. 2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	

	При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе			
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			
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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества	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. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 3. При отсутствии формальной 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	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	Соблюдается критерий 1. Соблюдается критерий 2. Частично соблюдается критерий 3. В Положении о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» установлена обязанность членов Совета директоров: – уведомлять Совет директоров о возникновении у них конфликта интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания Совета директоров или комитета Совета директоров до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки; – воздерживаться от голосования по любому вопросу, в отношении которого у них есть конфликт интересов. Указанные обязанности членов Совета директоров способствуют принятию объективных решений Советом директоров, а также позволяют ограничивать участие в принятии решения члена Совета директоров при наличии обстоятельств, формально не

				предусмотренных действующим законодательством, но способных влиять на его позицию в отношении принимаемого решения. При этом внутренними документами ПАО «ЛУКОЙЛ» не предусмотрено, что при отсутствии формальной заинтересованности единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа Компании, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки. Среди акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» отсутствуют лица, являющиеся контролирующим лицом общества, либо лица, имеющие право давать обществу обязательные для него указания. Коллегиальный исполнительный орган функционировал в Компании до декабря 2022 года.
--	--	--	--	---

Приложение 2.

Крупные сделки и сделки, в совершении которых имеется заинтересованность

ПЕРЕЧЕНЬ СОВЕРШЕННЫХ ПАО «ЛУКОЙЛ» В 2022 ГОДУ СДЕЛОК, ПРИЗНАВАЕМЫХ В СООТВЕТСТВИИ С ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОМ «ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ» КРУПНЫМИ СДЕЛКАМИ

ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2022 году не совершало сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками.

ПЕРЕЧЕНЬ СОВЕРШЕННЫХ ПАО «ЛУКОЙЛ» В 2022 ГОДУ СДЕЛОК, ПРИЗНАВАЕМЫХ В СООТВЕТСТВИИ С ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОМ «ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ» СДЕЛКАМИ, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ ИМЕЛАСЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ, НЕ РАСКРЫВАЕТСЯ НА ОСНОВАНИИ ПОСТАНОВЛЕНИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ОТ 12 МАРТА 2022 ГОДА №351 (С ИЗМЕНЕНИЯМИ, ВНЕСЕННЫМИ ПОСТАНОВЛЕНИЕМ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИИ ОТ 24 НОЯБРЯ 2022 Г. N 2131).