

УТВЕРЖДЕН
годовым Общим собранием акционеров
Публичного акционерного общества
«Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»
26 апреля 2024 г. (Протокол №1)

ПРЕДВАРИТЕЛЬНО УТВЕРЖДЕН
Советом директоров
Публичного акционерного общества
«Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»
22 марта 2024 г. (Протокол №4)

**Годовой отчет
ПАО «ЛУКОЙЛ»
за 2023 год**

Главный исполнительный директор ПАО «ЛУКОЙЛ»

_____ В.Н. Воробьев

Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2023 год

Оглавление

1. Отчет Совета директоров о результатах развития Компании по приоритетным направлениям деятельности.....	3
1.1. Финансовые результаты	3
1.2. Разведка и добыча	3
Макроэкономика	3
Запасы	4
Лицензирование	5
Геолого-разведочные работы	6
Разработка и добыча	7
1.3. Переработка, торговля и сбыт	9
Макроэкономика	9
Нефтепереработка	9
Производство и реализация масел.....	10
Газопереработка	12
Нефтехимия	13
Энергетика	13
Оптовая реализация и трейдинг	16
Приоритетные каналы сбыта	18
2. Устойчивое развитие.....	22
Система управления устойчивым развитием	23
Промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды.....	24
Климат	29
Управление вопросами климата	30
Климатические риски	32
Охрана окружающей среды	39
Персонал	44
Деловая этика	48
Вклад в развитие общества	49
3. Корпоративное управление	53
Структура корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ» на 31 декабря 2023 года.....	54
События системы корпоративного управления.....	55
Общее собрание акционеров	58
Совет директоров	60
Единоличный исполнительный орган Компании.....	72
Главный исполнительный директор	72
Система вознаграждения членов органов управления Компании.....	73
Система оценки деятельности	76
Система управления рисками и внутреннего контроля	78
Внутренний аудит	84
Внешний аудит	87
Система управления дочерними обществами	89
Справочная информация.....	95
Приложение 1. Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (по состоянию на 31 декабря 2023 года).....	99
Приложение 2. Крупные сделки и сделки, в совершении которых имеется заинтересованность	134

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

1.1. Финансовые результаты

В 2023 году несмотря на ухудшение макроэкономической конъюнктуры и внешние ограничения объемов добычи Группа «ЛУКОЙЛ» достигла сильных финансовых результатов, благодаря высокой устойчивости и эффективности своей вертикально-интегрированной бизнес-модели.

Консолидированные финансовые результаты по МСФО за 2023 год, млрд руб.

Выручка	7 928
EBITDA	2 005
Чистая прибыль, относящаяся к акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ»	1 155
Операционный денежный поток	1 824
Суммарный долг	396
Чистый долг	(784)

Поддержку финансовым результатам оказала девальвация рубля, а также положительный эффект запасов на НПЗ. На финансовые результаты отчетного года негативно повлияли сокращение производственных объемов, а также снижение мировых цен на углеводороды и маржи переработки.

1.2. Разведка и добыча

Макроэкономика

В 2023 году возросшие риски мировой рецессии на фоне слабых экономических показателей развитых стран, а также высокие товарные запасы жидких углеводородов на фоне устойчивого предложения на рынке нефти привели к снижению среднегодовой цены на нефть с рекордных уровней 2022 года. Поддержку ценам на нефть оказало сокращение добычи странами-участницами соглашения ОПЕК+, а также рост геополитической риск-премии, в том числе из-за ситуации на Ближнем Востоке.

Положительное влияние на цену российской нефти оказало сокращение среднегодового дифференциала нефти сорта Юралс к сорту Brent на фоне адаптации глобальной логистики к торговым ограничениям против поставок нефти из России, а также дефицита тяжелых сортов нефти на мировом рынке на фоне действий стран ОПЕК+.

Средняя цена нефти сорта Юралс снизилась в 2023 году на 19% по сравнению с предыдущим годом, составив 63 долл./барр. При этом чистая цена нефти сорта Юралс (после вычета НДС и экспортной пошлины) снизилась на 7,4% по сравнению с 2022 годом в связи с прогрессивной шкалой расчета ставок НДС и экспортной пошлины и положительным эффектом лага по налогам.

Среднегодовой курс рубля к доллару США вырос на 24,4%, до 85,25 руб./долл., что оказало положительное влияние на динамику цены нефти сорта Юралс в рублевом выражении, которая выросла на 1,0% по сравнению с 2022 годом, несмотря на снижение цены в долларах. Чистая цена нефти сорта Юралс в рублевом выражении выросла на 15,1%.

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

	2021	2022	2023	Изменение 2023/2022
	долл./барр.			
Цена нефти сорта Юралс	69,1	77,4	62,9	-18,8%
НДПИ	35,8	47,4	39,0	-17,9%
Экспортная пошлина	8,1	6,8	2,5	-63,7%
Чистая цена нефти	25,2	23,1	21,4	-7,4%
	руб./барр.			
Цена нефти сорта Юралс	5 089	5 306	5 359	1,0%
НДПИ	2 640	3 252	3 322	2,2%
Экспортная пошлина	597	469	212	-54,8%
Чистая цена нефти	1 852	1 585	1 825	15,1%

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 2023 года составил 15,1 млрд барр. н.э., из которых на жидкие углеводороды приходится 76%, на газ – 24%. Обеспеченность Компании доказанными запасами углеводородов составляет 18 лет. К категории «Разбуренные» относится 59% доказанных запасов углеводородов. Это запасы, которые могут быть извлечены из существующих скважин при помощи имеющихся технологий и оборудования.

На Россию приходится 91% доказанных запасов углеводородов Группы, основная часть которых располагается в Западной Сибири. Обеспеченность доказанными запасами углеводородов по российским проектам Компании составила 20 лет.

По международным проектам 32% доказанных запасов приходится на Узбекистан, где Группа реализует крупные газовые проекты. Рост запасов по международным проектам в 2023 году связан в основном с продлением на 10 лет сервисного контракта по проекту Западная Курна-2 в Ираке, принятием окончательного инвестиционного решения по проектам в рамках концессии Гаша в ОАЭ, а также изменением запасов по проектам, реализуемым на основе соглашений о разделе продукции, в связи со снижением среднегодовых цен на углеводороды.

По результатам геолого-разведочных работ и эксплуатационного бурения в 2023 году ЛУКОЙЛ прирастил доказанные запасы на 408 млн барр. н.э. Наибольший прирост обеспечили активы в Западной Сибири, Каспийском море и Предуралье. Перевод условных ресурсов в запасы привел к приросту доказанных запасов на 85 млн барр. н.э.

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

	2021	2022	2023	Изменение 2023/2022
Доказанные запасы, всего	15 268	15 109	15 074	-0,2%
Жидкие углеводороды	11 572	11 520	11 451	-0,6%
Газ	3 696	3 589	3 623	1,0%
Разбуренные	9 373	8 991	8 929	-0,7%
Неразбуренные	5 895	6 118	6 144	0,4%
Россия	13 784	13 833	13 711	-0,9%
Международные проекты	1 484	1 276	1 363	6,8%
Вероятные запасы	6 057	6 159	6 323	2,7%
Возможные запасы	2 851	2 938	2 696	-8,2%

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 2023 года лицензионный фонд Группы «ЛУКОЙЛ» в России составлял 590 лицензий, 91% которых предоставляют право на разведку и добычу углеводородного сырья. Средний остаточный срок действия таких лицензий – около 30 лет. Остальные 9% лицензий выданы с правом геологического изучения, поисков и оценки месторождений углеводородного сырья со средним остаточным сроком действия около двух с половиной лет.

За отчетный год портфель нефтегазовых активов Группы пополнился восемнадцатью новыми лицензиями преимущественно в традиционных регионах добычи. Расширение лицензионного фонда происходило благодаря приобретению участков и активов в Западной Сибири, Пермском крае, Поволжье, Предуралье и российском секторе акватории Каспийского моря. Развитая инфраструктура позволяет получать максимальный синергетический эффект с имеющимися активами, что приводит к снижению затрат на разведку и разработку и ускорению начала добычи.

За отчетный год в лицензионном фонде Группы произошли следующие изменения: зарегистрировано 55 дополнений к лицензиям с целью продления сроков их действия, переоформлено 30 лицензий при реорганизации нефтегазодобывающих обществ Группы «ЛУКОЙЛ», сдано 15 лицензий по истечении срока действия. Кроме этого, оформлено 310 дополнений к лицензиям, что позволило актуализировать условия пользования недрами, изменить ставки платежей, скорректировать сроки и объемы работ.

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

	2021	2022	2023
Всего	566	587	590
Разведка и добыча	379	376	374
Поиск и оценка	53	58	54
Поиск и оценка, разведка и добыча	134	153	162

Геолого-разведочные работы

Группа «ЛУКОЙЛ» осуществляет геолого-разведочные работы в 13 странах мира, при этом основной объем сосредоточен на территории России.

Проведение геолого-разведочных работ стабильно характеризуется высокой эффективностью. В 2023 году закончены строительством 55 поисково-разведочных скважин, успешность поисково-разведочного бурения составила 80%, увеличившись с 76% в 2022 году. При этом в России данный показатель составил 85%. По данному показателю ЛУКОЙЛ находится в лидерах среди российских нефтегазовых компаний. В отчетном году было открыто 23 залежи и 7 новых месторождений, в том числе крупное нефтегазоконденсатное морское месторождение им. Р.У. Маганова 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 проводит сейсморазведочные работы 3D. Объем сейсморазведки 3D в 2023 году составил 7 306 кв. км. Объем проходки в разведочном бурении составил 243 тыс. м, что на 16% выше, чем в 2022 году. Объемы проходки в 2023 году выросли в основном в Поволжье на суше и в Тимано-Печоре. Затраты на геологоразведку (по дочерним обществам, включая неденежные операции) в 2023 году составили 32 млрд руб.

Геологоразведка

	2021	2022	2023	Изменение 2023/2022
Сейсморазведка 2D, пог. км	208	0	0	-
Сейсморазведка 3D, кв. км	3 456	5 831	7 306	25,3%
Проходка в разведочном бурении, км	165	209	243	16,0%
Затраты ¹ на геологоразведку, млн руб.	30 999	24 190	32 119	32,8%

Распределение разведочного бурения в 2023 году

Всего (100%)	243 км
Западная Сибирь	51%
Предуралье	9%
Поволжье	14%
Тимано-Печора	10%
Прочие	1%
Международные проекты	15%

¹ По дочерним обществам, включая неденежные операции.

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 2023 года добыча углеводородов Группы составила 2,3 млн барр. н.э./сут, из которых 75% – жидкие углеводороды, а 25% – природный и попутный нефтяной газ (ПНГ). Добыча без учета проекта Западная Курна-2 снизилась на 1,5% по сравнению с 2022 годом, что обусловлено динамикой внешних ограничений добычи нефти, связанных с соглашением ОПЕК+.

Затраты на разработку (по дочерним обществам, включая неденежные операции) в 2023 году составили 522 млрд руб.

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

	2021	2022	2023	Изменение 2023/2022
Всего углеводороды	2 197	2 333	2 308	-1,1%
Жидкие углеводороды	1 678	1 775	1 741	-1,9%
Газ	519	558	567	1,6%
Всего углеводороды без учета проекта Западная Курна – 2	2 163	2 315	2 281	-1,5%

Нефть

Добыча нефти с газовым конденсатом за 2023 год по Группе «ЛУКОЙЛ» без учета проекта Западная Курна-2 составила 82,6 млн т, что на 2,8% ниже уровня 2022 года. Динамика добычи нефти Компанией на территории России и по некоторым международным проектам была обусловлена параметрами соглашения ОПЕК+, а также дополнительными добровольными обязательствами некоторых стран ОПЕК+ по снижению добычи нефти, взятыми на себя в 2023 году.

На территории России в 2023 году ЛУКОЙЛ добыл 78,6 млн т нефти и газового конденсата, что на 3,0% ниже уровня 2022 года. Это составляет 14,8% от общероссийского объема добычи в соответствии с данными Правительства Российской Федерации.

В отчетном году наблюдался запланированный рост добычи на приоритетных проектах. В частности, продолжился рост добычи нефти на месторождениях с низкопроницаемыми коллекторами в Западной Сибири, и на лицензионных участках, перешедших на режим налога на дополнительный доход (НДД). В течение 2023 года начата добыча нефти на 7 новых месторождениях в Западной Сибири, Предуралье и Поволжье.

Добыча нефти с газовым конденсатом по международным проектам без учета проекта Западная Курна-2 составила 4,0 млн т, увеличившись на 0,7% по сравнению с уровнем 2022 года в основном вследствие увеличения в 2022 году доли в проекте Шах-Дениз в Азербайджане, а также эффекта соглашений о разделе продукции в условиях снижения цен на нефть в 2023 году.

Проходка в эксплуатационном бурении в 2023 году

Всего (100%)	3 922 тыс. м
Западная Сибирь	72%
Предуралье	12%
Поволжье	4%
Тимано-Печора	6%
Прочие	1%
Международные проекты	5%

Структура добычи нефти, без учета проекта Западная Курна-2, в 2023 году

Всего (100%)	82,6 млн т
Западная Сибирь	43%
Предуралье	20%
Поволжье	12%
Тимано-Печора	19%
Прочие	1%
Международные проекты	5%

В 2023 году объем эксплуатационного бурения по Группе составил 3 922 тыс. м, увеличившись на 2,3% по сравнению с 2022 годом. При этом в России объем проходки вырос на 2,2% до 3 717 тыс. м. Рост связан с приобретением в 2022 году доли в активах в Западной Сибири, без учета которых проходка в России снизилась в связи с сокращением объемов добычи нефти, вызванных изменениями внешних ограничений в рамках соглашения ОПЕК+. В эксплуатацию введено 1 174 новые нефтяные добывающие скважины, в том числе 1 101 в России, из которых 31% пришелся на горизонтальные скважины. Фонд нефтяных скважин, дающих продукцию, составил на конец отчетного года 30 тыс. шт.

Газ

Структура добычи газа в 2023 году

Всего (100%)	35,2 млрд куб. м
Западная Сибирь	37%
Предуралье	4%
Поволжье	5%
Тимано-Печора	5%
Международные проекты	49%

Добыча газа в 2023 году составила 35,2 млрд куб. м, что на 1,5% выше уровня предыдущего года.

Добыча газа в России в 2023 году составила 18,1 млрд куб. м, что на 2,4% выше уровня 2022 года в связи с приобретением добывающих активов в Западной Сибири в 2022 году.

По международным проектам добыча газа выросла на 0,6% и составила 17,0 млрд куб. м. вследствие увеличения в 2022 году доли в проекте Шах-Дениз в Азербайджане, а также эффекта соглашений о разделе продукции в условиях снижения цен на газ в 2023 году.

1.3. Переработка, торговля и сбыт

Макроэкономика

Рыночная конъюнктура в переработке в 2023 году ухудшилась по сравнению с историческими максимумами прошлого года. Этому способствовало снижение на треть среднегодового значения крэк-спредов на дизельное топливо в Европе на фоне адаптации рынка к торговым ограничениям в отношении импорта нефтепродуктов из России, а также замедление темпов экономического роста в Европе. При этом поддержку марже переработки оказало сокращение ценового дисконта на мазут вследствие глобального дефицита предложения высокосернистых сортов нефти. В результате в 2023 году маржа переработки нефти Брент эталонного НПЗ в Европе снизилась по сравнению с уровнем 2022 года до 17 долл./бarr., оставаясь при этом значительно выше своих значений до 2022 года.

Маржа эталонного НПЗ в европейской части России в отчетном году снизилась почти на треть по сравнению с 2022 годом и составила около 19 долл./бarr. в основном по причине сокращения дифференциала Юралс-Брент, а также снижения выплат по демпферу на автомобильные моторные топлива, в том числе по причине законодательных изменений.

Нефтепереработка

В Группу «ЛУКОЙЛ» входят четыре НПЗ в России (в Перми, Волгограде, Нижнем Новгороде и Ухте), два НПЗ в Европе (в Румынии и Болгарии), также Компании принадлежит 45%-ная доля в НПЗ в Нидерландах. Суммарная мощность НПЗ составляет 65,0 млн т в год (без учета мини-НПЗ).

По итогам 2023 года переработка нефтяного сырья на собственных НПЗ Группы составила 60,7 млн т по сравнению с 70,1 млн т в 2022 году. Снижение объема переработки обусловлено продажей НПЗ ISAB в Италии. В сопоставимой структуре без учета НПЗ ISAB объем переработки снизился на 2,1% по причине снижения загрузки европейских заводов после рекордно высокой маржи переработки в 2022 году.

Объем переработки в отчетном году составил 72% от объема добычи нефти Компании. На российские НПЗ пришлось 73% суммарных объемов переработки.

В 2023 году была продолжена системная работа по поиску и реализации мероприятий повышения эффективности, основными направлениями которой являются увеличение мощности и конверсии технологических процессов, улучшение отборов, межзаводская оптимизация, повышение энергоэффективности и эксплуатационной готовности, расшивка логистических ограничений.

Российские НПЗ

Объем переработки нефти на российских НПЗ Группы в 2023 году вырос на 0,4% по сравнению с 2022 годом и составил 44,2 млн т. Выход светлых нефтепродуктов на российских НПЗ (без мини-НПЗ) в 2023 году составил 73,0%, увеличившись с 71,2% в 2022 году. Прирост показателя обусловлен запуском комплекса переработки нефтяных остатков на Нижегородском НПЗ в середине 2022 года. Глубина переработки (без мини-НПЗ) увеличилась до 90,6% с 90,1% в 2022 году.

Капитальные затраты на российских НПЗ Группы в отчетном году снизились на 15,8%, до 31 млрд руб., что обусловлено, главным образом графиком ремонтов на НПЗ.

Европейские НПЗ

Объем переработки на европейских НПЗ Группы в 2023 году составил 16,5 млн т по сравнению с 26,0 млн т в 2022 году. Изменение показателя связано с продажей НПЗ ISAB в Италии, а также с оптимизацией загрузки перерабатывающих активов после рекордной маржи переработки в Европе в 2022 году.

Глубина переработки на европейских НПЗ Группы в 2023 году увеличилась до 95,7% с 90,8% в 2022 году, выход светлых нефтепродуктов составил 78,5%, увеличившись с 73,5% в 2022 году. Изменения показателей связаны с продажей НПЗ ISAB.

В 2023 году на европейских НПЗ реализован ряд проектов по повышению эффективности, в основном, в части снижения потребления энергоресурсов и неэнергетических операционных затрат, а также оптимизации сырьевой корзины и загрузки в соответствии с рыночной конъюнктурой, торговыми и логистическими ограничениями.

Капитальные затраты на европейских НПЗ Группы составили в отчетном году 7 млрд руб., что на 19,5% ниже по сравнению с 2022 годом. Динамика капитальных затрат объясняется графиком ремонтов на НПЗ.

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

	2021	2022	2023	Изменение 2023/2022
Переработка нефтяного сырья, тыс. т	62 959	70 056	60 700	-13,4%
Выпуск нефтепродуктов, тыс. т	60 015	65 766	57 467	-12,6%
Выход светлых нефтепродуктов	73%	72%	75%	+3 п.п.
Выход мазута	7%	9%	7%	-2 п.п.
Глубина переработки	92%	90%	92%	+2 п.п.
Индекс Нельсона	8,7	9,0	8,7	-3,3%

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 2022 годом на 13% и составил 696 тыс. т. Объем производства готовых масел в отчетном году уменьшился по сравнению с 2022 годом на 21% до 524 тыс. т главным образом по причине снижения производства судовых масел в условиях торговых ограничений. При этом объем продаж премиальных моторных и промышленных масел вырос на 27% благодаря усилиям по увеличению доли премиальной продукции в структуре реализации и развитию продаж под брендом Teboil.

В целях обеспечения производства готовых масел собственными присадками в 2023 году введена в эксплуатацию Научно-исследовательская лаборатория присадок в Волгограде, позволяющая вести собственные разработки современных функциональных присадок и премиальных пакетов присадок.

В 2023 году продолжилась реализация проектов на российских производственных площадках, направленных на модернизацию мощностей, повышение качества выпускаемой продукции и уровня промышленной безопасности. Так, на площадке в Перми в завершающую стадию перешел проект по техническому перевооружению одной из производственных установок. В Торжке велись работы по увеличению мощности и расширению ассортимента завода смазочных материалов. В результате на данной площадке в отчетном году разработаны, протестированы и запущены в производство 66 новых продуктов.

Одна из основных задач Группы «ЛУКОЙЛ» – наращивание научно-технического потенциала, развитие инновационных технологий и продуктового ассортимента, соответствующего современным требованиям.

В 2023 году начал работу единый центр компетенций по разработке и тестированию смазочных материалов в Торжке. Это высокотехнологичный Научно-исследовательский центр (НИЦ), который обладает более чем 160 единицами современного технологичного оборудования для проведения 300 видов испытаний. Оснащение и возможности НИЦ позволяют проводить ежегодно 12 тыс. испытаний продукции всех сегментов.

В 2023 году было внедрено 106 новых продуктов, разработано 580 рецептур. Ассортимент продуктового портфеля на конец отчетного года составляет более 800 наименований.

Смазочные материалы Компании соответствуют современным международным отраслевым требованиям и стандарту Немецкой ассоциации автомобильной промышленности. Продукция ЛУКОЙЛ разрабатывается в соответствии с требованиями ведущих мировых производителей оборудования и техники (ОЕМ).

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

В рамках расширения сотрудничества с китайскими производителями автомобилей начаты поставки в адрес HAVAL; масла Компании омологированы в Китае штаб-квартирой GWM для применения в двигателях внутреннего сгорания автомобилей HAVAL, TANK и GREAT WALL; успешно завершены испытания моторных масел Компании в технике CHERY и получена номинация на поставку расширенной линейки моторных масел для дилерской сети CHERY Group в РФ.

В 2023 году продолжена работа по развитию научно-технического потенциала в части создания жидкостей для электрокаров. Так, разработаны жидкости для электрокаров и гибридов. Продукты поступят на рынок в 2024 году.

В индустриальном сегменте в отчетном году продолжены поставки в адрес крупнейших мировых производителей строительной и горнодобывающей техники KOMATSU и XCMG. Получена номинация на поставку оригинальных масел в адрес китайского производителя строительной техники SDLG (LGCE), сеть сервисных центров которого развита по всей России. Расширено сотрудничество с рядом мировых производителей сельхозтехники.

Продолжено развитие сервисных и логистических решений для клиентов и партнеров, а также внедрение цифровых решений в бизнес процессы.

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

	2021	2022	2023	Изменение 2023/2022
Производство базовых масел и компонентов	848	797	696	-12,7%
Производство готовых масел	646	661	524	-20,7%

Производство базовых масел и компонентов в 2023 году

Всего (100%)	696 тыс. т
Для блендинга готовых масел	54%
Для продажи	46%

Производство готовых масел в 2023 году

Всего (100%)	524 тыс. т
Россия, Пермь	28%
Россия, Волгоград	12%
Россия, Тюмень	7%
Россия, Торжок	7%
Финляндия	3%
Австрия	5%
Турция	7%
Румыния	2%
Казахстан	6%
Сторонние производственные мощности	23%

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 2023 году объем переработки и подготовки газа превысил 4,0 млрд куб. м. Положительная динамика относительно предыдущего года обусловлена увеличением добычи попутного газа в российских организациях Группы.

В отчетном году выработка сжиженных углеводородных газов и жидких углеводородов на ГПЗ Группы составила 1,4 млн т. Производство товарного газа в 2023 году составило 2,3 млрд куб. м.

Переработка и подготовка газа в России, млн куб. м

	2021	2022	2023	Изменение 2023/2022
Всего	3 685	3 473	4 023	15,8%
Локосовский ГПЗ	1 059	952	1 162	22,0%
Газоперерабатывающее производство Пермского НПЗ	1 242	1 153	1 300	12,8%
Газоперерабатывающее производство Волгоградского НПЗ	249	192	340	77,2%
Усинский ГПЗ	174	182	227	24,6%
Газоперерабатывающее производство Ставролен	961	994	994	0,0%

Нефтехимия

Группа «ЛУКОЙЛ» производит нефтехимическую продукцию на двух заводах в России, а также на НПЗ в 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 2023 году объем производства нефтехимической продукции составил около 1,0 млн т. Динамика производства по сравнению с 2022 годом в основном обусловлена продажей НПЗ ISAB.

Выпуск нефтехимической продукции

	2021	2022	2023	Изменение 2023/2022
Выпуск товарной продукции, тыс. т	1 134	1 227	985	-19,7%
Полимеры и мономеры	40,4%	38,1%	46,6%	+8,5 п.п.
Продукты органического синтеза	38,6%	38,3%	29,2%	-9,1 п.п.
Продукты пиролиза	20,9%	23,4%	23,8%	+0,4 п.п.
Прочее	0,2%	0,2%	0,3%	+0,1 п.п.

Производство нефтехимической продукции в 2023 году

Всего (100%)	985 тыс. т
Ставролен	64%
Саратоворгсинтез	20%
НПЗ в г. Бургасе	9%
НПК ISAB (продан в 2023 году)	7%

Энергетика

Группа располагает энергетическими мощностями в России, Узбекистане и ряде европейских стран. Суммарная электрическая мощность организаций Группы без учета проекта Западная Курна – 2 составляет 11,4 ГВт, из них 84% – коммерческая генерация, а 16% – обеспечивающая.

Генерация электроэнергии в 2023 году

Всего (100%)	44 555 млн кВт-ч
Коммерческая генерация	84%
Обеспечивающая генерация	16%

Коммерческая генерация

Основные коммерческие теплоэнергетические мощности Группы «ЛУКОЙЛ» расположены в европейской части России и на Урале. В 2023 году объем коммерческой генерации электроэнергии Группой составил 37,4 млрд кВт-ч, отпуск тепловой энергии – 12,9 млн Гкал.

В 2023 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 2023 году после завершения модернизации и проведения комплексных испытаний введен в эксплуатацию энергоблок №1. Кроме того, продолжены работы по модернизации энергоблоков №2 и №3. В частности, завершено изготовление паровой турбины и котлоагрегата для модернизации энергоблока №3, разработана проектная документация.

Рост показателей выработки электроэнергии и отпуска тепловой энергии в 2023 году обусловлен консолидацией показателей ПАО «ЭЛ5-Энерго», приобретенного Компанией в конце 2022 года.

Коммерческая генерация электроэнергии и коммерческий отпуск тепловой энергии

	2021	2022	2023	Изменение 2023/2022
Электроэнергия, млн кВт-ч	15 801	16 808	37 385	122,4%
в том числе из возобновляемых источников, млн кВт-ч	1 008	1 057	2 107	100,6%
Тепловая энергия, млн Гкал	10,2	9,6	12,9	+34,4%

Коммерческая генерация электроэнергии в 2023 году

Всего (100%)	37 385 млн кВт-ч
Россия	97%
За рубежом	3%

Коммерческий отпуск тепловой энергии в 2023 году

Всего (100%)	12 933 тыс. Гкал
Россия	100%
За рубежом	0%

Возобновляемая энергетика

Коммерческая генерация осуществляется также на объектах возобновляемой энергетики, совокупная установленная мощность которых по состоянию на конец 2023 года составила 704 МВт.

В **гидроэнергетике** основными активами Группы являются пять гидроэлектростанций (ГЭС), расположенных в России, с суммарной установленной мощностью 295 МВт и выработкой 1 061 млн кВт-ч в 2023 году (с учетом малой ГЭС на р. Бешенка мощностью 1,5 МВт, введенной в 2020 году). В 2023 году в рамках модернизации Цимлянской ГЭС Компания ввела в эксплуатацию гидроагрегат №1, что повысило надежность и безопасность, а также общую эффективность гидроэлектростанции.

Группа располагает **солнечными электростанциями (СЭС)**, находящимися в России (суммарной мощностью 32,5 МВт), а также в Румынии, Болгарии, Австрии, Бельгии и Узбекистане (суммарной мощностью 11 МВт). Станции построены на незадействованных промышленных площадях НПЗ и АЗС. Суммарная выработка электроэнергии на солнечных электростанциях в 2023 году составила 52 млн кВт-ч.

В 2023 году Компания ввела в эксплуатацию вторую очередь СЭС на смотровой площадке центрального офиса ПАО «ЛУКОЙЛ» в Москве, что позволило увеличить ее мощность с 44 кВт до 59 кВт. Вся выработанная электроэнергия поставляется во внутреннюю электрическую сеть здания.

В отчетном году был реализован ряд проектов по установке СЭС на объектах нефтепродуктообеспечения. В Астрахани (Россия) установлены СЭС на крышах административных зданий нефтебазы мощностью 91 кВт. В Ташкенте (Узбекистан) установлена СЭС мощностью 15 кВт на АЗС. Приняты решение о реализации аналогичных проектов в Узбекистане с учетом государственной системы стимулирования проектов ВИЭ и положительных результатов эксплуатации.

Основными активами в **ветроэнергетике** являются ВЭС в России (Кольская и Азовская) и Румынии (Land Power) суммарной мощностью 376 МВт. Кольская ВЭС общей установленной мощностью 202 МВт расположена в Мурманской области и является самой мощной в мире ВЭС за Полярным кругом. Первая очередь Кольской ВЭС 170 МВт была введена в коммерческую эксплуатацию в конце 2022 года, а в 2023 году введена в работу вторая очередь. На ВЭС установлено 57 ветроагрегатов, общая площадь составляет 257 гектаров. Кольская ВЭС построена в рамках государственной программы поддержки возобновляемой энергетики (ДПМ ВИЭ), а также в соответствии с Соглашением с правительством Мурманской области о развитии возобновляемой энергетики. Проекту присвоен статус стратегического инвестиционного проекта региона.

Доля электроэнергии на базе ВИЭ составила около 6% от общего объема коммерческой генерации электроэнергии Группы по итогам 2023 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 2023 год составил 7 169 млн кВт-ч, что составляет 35% от общего объема производственного потребления электроэнергии.

Потребление электроэнергии производственными организациями Группы в 2023 году

Покупная	65%
Собственная	35%

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 и эффективный трейдинговый бизнес, осуществляющий торговые операции с собственными ресурсами нефти и нефтепродуктов Группы и привлечёнными углеводородами.

Суммарный объем реализации нефти, нефте- и газопродуктов, а также продуктов нефтехимии в 2023 году составил 128,6 млн т по сравнению с 134,1 млн т в 2022 году. Изменение объема реализации обусловлено снижением производства нефтепродуктов на европейских заводах Группы. Объем реализации газа составил 25,9 млрд куб. м, что на 0,5% выше по сравнению с 2022 годом.

Нефть

Объем реализации нефти в 2023 году составил 51,7 млн т, что на 4,8% выше по сравнению с 2022 годом. Положительное влияние на объем реализации оказало увеличение объемов добычи нефти за рубежом, снижение объемов переработки собственного сырья на европейских заводах по причине продажи НПЗ ISAB в Италии, а также оптимизации загрузки европейских НПЗ Группы после рекордно высокой маржи переработки в 2022 году. Дополнительным фактором роста объемов реализации стало снижение товарных остатков. На рынки за пределами России пришлось 97,6% объема реализации нефти.

Экспорт нефти Компании из России в 2023 году практически не изменился и составил 35,3 млн т. На внутреннем рынке было реализовано 1,2 млн т нефти по сравнению с 1,7 млн т в 2022 году. Объем реализации нефти за рубежом увеличился до 50,5 млн т, или на 6,0% год-к-году, что связано со снижением загрузки европейских НПЗ Группы собственным сырьем.

Объем поставок нефти на НПЗ Группы в России в 2023 году составил 44,2 млн т, увеличившись на 0,4% по сравнению с 2022 годом. Поставки нефти на европейские НПЗ Группы в 2023 году составили 15,5 млн т, снизившись на 37,5% по сравнению с 2022 годом, что обусловлено снижением объемов переработки.

Объемы поставок и реализации нефти, млн т

	2021	2022	2023	Изменение 2023/2022
Реализация нефти	95,8	49,3	51,7	4,8%
в России	2,7	1,7	1,2	-28,2%
за рубежом	93,1	47,6	50,5	6,0%
Поставки на собственные российские НПЗ	42,6	44,0	44,2	0,4%
Экспорт из России	31,0	35,4	35,3	-0,3%
Поставки на собственные европейские НПЗ	18,3	24,8	15,5	-37,5%

Нефтепродукты

Объем реализации нефте- и газопродуктов в 2023 году составил 75,5 млн т. Отрицательная динамика по сравнению с 2022 годом связана с продажей НПЗ ISAB в Италии и оптимизацией загрузки европейских НПЗ Группы.

В России было реализовано около 34% от суммарного объема реализации нефтепродуктов или 25,5 млн т. Объем продаж в России увеличился на 9,3% по сравнению с 2022 годом. Объем розничной реализации в России увеличился на 9,3% по сравнению с 2022 годом до 11,9 млн т, что является историческим максимумом. Рост розничной реализации в России обусловлен рекордной загрузкой российских НПЗ Группы, маркетинговыми мероприятиями, а также расширением сети АЗС за счет приобретений в 2022 году.

Экспорт нефтепродуктов из России в 2023 году снизился на 8,4% до 17,8 млн т по причине увеличения продаж на внутреннем рынке при стабильном объеме производства нефтепродуктов.

Доля нефтепродуктов, реализованных на международном рынке, составила 66% по сравнению с 72% в 2022 году. Оптовая реализация за рубежом составила 46,0 млн т, что ниже по сравнению с 2022 годом в связи продажей завода ISAB в Италии. Розничная реализация за рубежом увеличилась на 0,7%, до 4,1 млн т.

Объем реализации нефте- и газопродуктов, млн т

	2021	2022	2023	Изменение 2023/2022
Всего	110,7	83,1	75,5	-9,1%
Внутренний рынок	23,6	23,3	25,4	9,4%
Международный рынок	87,1	59,8	50,1	-16,3%

Объем экспорта нефте- и газопродуктов, млн т

	2021	2022	2023	Изменение 2023/2022
Всего	17,6	19,4	17,8	-8,4%
Дизельное топливо	9,2	9,4	8,7	-7,3%
Бензин	0,2	0,8	0,5	-40,1%
Авиакеросин	0,02	0,04	0,1	129,5%
Масла	0,6	0,5	0,4	-17,8%
Продукция газопереработки	0,6	0,4	0,5	15,9%
Мазут	3,3	3,7	3,3	-11,5%
Прочие	3,7	4,6	4,3	-5,1%

Нефтехимическая продукция

В 2023 году объем продаж нефтехимической продукции Группой «ЛУКОЙЛ» составил 1,3 млн т, что на 18,0% ниже, чем в 2022 году. Снижение продаж за рубежом было частично компенсировано увеличением продаж в России на 0,8%. В 2023 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 2023 году объем продаж газа (природного, ПНГ и сухого отбензиненного) Группой «ЛУКОЙЛ» составил 25,9 млрд куб. м, что на 0,5% выше, чем в 2022 году. На Россию пришлось 38% от суммарного объема продаж газа или 9,9 млрд куб. м, в том числе в адрес Группы «Газпром» было поставлено 8,1 млрд куб. м. Объем продаж газа за рубежом составил 15,9 млрд куб. м. Доля зарубежных продаж в суммарном объеме реализации газа увеличилась на 2 п.п. по сравнению с 2022 годом и составила 62%.

Объемы продаж газа, млн куб. м

	2021	2022	2023	Изменение 2023/2022
Всего	27 507	25 734	25 854	0,5%
Россия	11 109	10 308	9 917	-3,8%
Группе «Газпром»	9 281	8 443	8 133	-3,7%
прочим потребителям	1 828	1 865	1 784	-4,3%
За рубежом	16 398	15 426	15 937	3,3%

Приоритетные каналы сбыта

Розничная реализация

Значительный объем собственных нефтепродуктов ЛУКОЙЛ реализует на розничном рынке через хорошо диверсифицированную сбытовую сеть, которая состоит из 5 258 автозаправочных станций, расположенных в 19 странах мира.

Основные усилия Компании в 2023 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.

Компания, следуя современным тенденциям по повышению качества придорожного сервиса, отвечающего возросшим запросам потребителей, трансформировала подход к развитию сети АЗС, перейдя от концепции поставщика качественного топлива к концепции единого поставщика всех востребованных у автомобилистов услуг «под одной крышей» – от строительства АЗС на одной территории со сторонними поставщиками к строительству собственных комплексных многофункциональных зон с расширенным набором сервисов для клиентов, гарантирующих премиальный уровень обслуживания.

Внедрение подобных комплексов выделяет Компанию среди конкурентов как создателя уникальных объектов придорожного сервиса и способствует укреплению корпоративного имиджа, создавая репутацию не только поставщика качественного топлива, но и сервиса, ориентированного на максимальный комфорт клиентов АЗС.

В рамках новой концепции в 2023 году реализован ряд флагманских проектов в сегменте розничной реализации:

- Строительство флагманских АЗС на новой федеральной трассе М-12 «Восток» и на Ленинградском шоссе в Москве.

- Ввод в эксплуатацию новых форматных АЗС на ключевых федеральных трассах: М-11, М-12, М-4, Кольцевая автомобильная дорога вокруг Санкт-Петербурга, МКАД и ЦКАД в Московском регионе.
- Строительство двух зеркальных АЗС на ключевой автомагистрали Узбекистана М-39 на участке Ташкент-Самарканд с транспортным потоком более 40 тыс. автомобилей в сутки. Многофункциональные автозаправочные комплексы Компании, создаваемые на основе российских стандартов с адаптацией под климатические и культурные особенности региона, станут первыми подобными объектами в Узбекистане.

В отчетном году суммарный объем розничных продаж нефтепродуктов составил 16,0 млн т. В России объем розничной реализации нефтепродуктов в 2023 году составил 11,9 млн т, что на 9,3% выше по сравнению с 2022 годом. Увеличение объемов реализации связано в том числе с привлечением покупателей за счёт повышения уровня сервиса для клиентов (обустройство на АЗС зон relax & beauty, детских игровых зон, душевых и прачечных, комнат матери и ребенка), федеральных и региональных маркетинговых акций на топливо и НТУ, развития флагманской концепции питания. Объем розничных продаж нефтепродуктов за рубежом в 2023 году составил 4,1 млн т, что на 1,0% выше по сравнению с 2022 годом.

Розничная реализация нефтепродуктов

	2021	2022	2023	Изменение 2023/2022
Количество АЗС² на 31 декабря	4 965	5 278	5 258	-0,4%
Россия	2 447	2 788 ³	2 800	0,4%
За рубежом	2 518	2 490	2 458	-1,3%
Объем розничной реализации, тыс. т	13 886	14 930	15 966	6,9%
Россия	9 870	10 848	11 855	9,3%
За рубежом	4 016	4 082	4 109	0,7%
Среднесуточная реализация на собственных АЗС, т/сут в среднем на одну АЗС	9,9	11,1	11,5	3,7%
Россия	12,6	12,8	13,2	3,0%
За рубежом	6,5	6,6	6,7	1,2%

Примечание: в организациях нефтепродуктообеспечения Группы продолжается работа по оптимизации сети АЗС, в том числе за счет сокращения низкоэффективных арендованных и франчайзинговых станций за рубежом.

Структура розничной реализации нефтепродуктов в 2023 году

Всего (100%)	16,0 млн т
Россия	74%
Европа	20%
Ближнее зарубежье	5%
США	1%

² Собственные, арендованные и франчайзинговые, включая законсервированные.

³ С учетом приобретений.

Брендированное топливо

ЛУКОЙЛ активно развивает продажи брендированного топлива с улучшенными эксплуатационными и экологическими свойствами под товарным знаком ЭКТО. Объем продаж топлив ЭКТО в России в 2023 году увеличился на 6,4%. В 2023 году продажи бензина ЭКТО 100 (усовершенствованное топливо семейства ЭКТО с улучшенными эксплуатационными свойствами) в России выросли на 18%.

Нетопливные товары и услуги

В 2023 году была продолжена работа по развитию розничных продаж нетопливных товаров и услуг. Рост валовой прибыли от реализации нетопливных товаров и услуг на сети АЗС под брендом «ЛУКОЙЛ» в России в 2023 году составил 23%. За рубежом валовая прибыль увеличилась на 12%. В России в 2023 году открыто свыше 50 АЗС «ЛУКОЙЛ» с концепцией LukCafe. В рамках стратегического партнёрства с «Нестле» установлено новое кофейное оборудование, разработан и утверждён новый стандарт кофе-корнеров с улучшением эргономики. Запущены новые проекты: «Азбука Вкуса» по франчайзинговой модели – первый проект в России, а также аптека «Ригла» на флагманских АЗС М12 и Ленинградском шоссе с последующим развитием партнерской программы на флагманских АЗС «ЛУКОЙЛ».

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 2023 году Группа реализовала 1,5 млн т бункеровочного топлива, что на 36% выше по сравнению с 2022 годом. Увеличение реализации связано с оптимизацией логистических схем поставок и расширением клиентской базы.

Объем реализации бункеровочного топлива, млн т

	2021	2022	2023	Изменение 2023/2022
Всего	2,1	1,1	1,5	+35,9%
в том числе розница в режиме перемещения припасов	0,9	0,7	1,1	+58,1%

Авиазаправка

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».

Объем реализации авиабункеровочного топлива в 2023 году составил 3 млн т. Динамика показателя обусловлена увеличением пассажиропотока в России, в частности за счет роста доли региональных авиаперевозок, а также восстановлением рынка от последствий пандемии.

География поставок «в крыло» Компании охватывает 34 аэропорта России, из них 19 – собственные или совместные топливозаправочные комплексы.

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

2021	2022	2023	Изменение 2023/2022
1,6	1,3	1,4	+8,8%

Битумы

В рамках развития сегмента битумов в 2023 году в состав Группы «ЛУКОЙЛ» вошло ООО «Уральский битумный терминал», владеющее одним из самых высокотехнологичных производственных комплексов по изготовлению высококачественных битумных продуктов, в том числе модифицированного битума. Предприятие оснащено современной автоматизированной системой управления производством и новейшим лабораторным оборудованием. Мощности по производству модифицированных вяжущих составляют 90 тыс. т в год при возможности единовременного хранения до 47 тыс. т продукции. Транспортная инфраструктура терминала рассчитана на использование автомобильного и железнодорожного транспорта, что особенно важно с учетом широкой географии поставок.

Группа «ЛУКОЙЛ» ежегодно расширяет географию поставок битумов. В 2023 году активно продолжилось внедрение фирменных модификаторов на основе резиновой крошки – реализована укладка десяти опытных участков, в том числе в Узбекистане (первый зарубежный опыт укладки фирменного модификатора Компании). Опытные участки подтверждают эффективность применения фирменной высокомаржинальной продукции Компании в разных климатических зонах и позволяют в дальнейшем включать инновационные материалы Группы в проектно-сметную документацию.

Реализация битума в отчетном году составила 478 тыс. т. Отрицательная динамика продаж обусловлена снижением производства битума в результате оптимизации продуктовой корзины НПЗ в соответствии с экономической эффективностью. При этом повышена эффективность реализации битумных материалов благодаря росту продаж модифицированных вяжущих с Нижегородского НПЗ на 29% по сравнению с 2022 годом. Кроме того, в структуре реализации выросла доля маржинального канала прямых продаж до 36% (с 22% в 2022 году).

Реализация битума, тыс. т

2021	2022	2023	Изменение 2023/2022
907	847	478	-43,6%

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 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 2023 году ЛУКОЙЛ продолжил реализацию целевых программ и инвестиционных проектов в соответствии со своими приоритетами в области устойчивого развития, проведение оценки достигнутых промежуточных результатов в рамках установленных целей и задач, стремясь к сохранению лидерства в области устойчивого развития.

В отчетном году ПАО «ЛУКОЙЛ» в ходе 28-й Конференции сторон Рамочной конвенции ООН об изменении климата (COP28) в ОАЭ присоединилось к Хартии по декарбонизации нефти и газа (Oil & Gas Decarbonization Charter, OGDC). Подписавшие стороны взяли на себя обязательства по достижению чистых нулевых контролируемых выбросов парниковых газов (по Охватам 1 и 2) к 2050 году или ранее, обеспечению около нулевого уровня выбросов метана при добыче нефти и газа и достижению нулевого рутинного сжигания попутного нефтяного газа к 2030 году.

Позиция Компании по вопросам устойчивого развития, корпоративные 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 и 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 пять заседаний Комитета по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров и три 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, а с 2019 года – Рабочая группа по устойчивому развитию, целью которой 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, справочнике ESG-данных, специализированных буклетах, релизах и публикациях на сайте. При раскрытии информации ЛУКОЙЛ придерживается лучшей международной практики: Отчеты об устойчивом развитии готовятся в соответствии со стандартами GRI и прочими международными стандартами, рекомендациями Банка России и Министерства экономического развития РФ, а также с учетом руководства по раскрытию информации о вкладе в достижение ЦУР ООН. Отчет об устойчивом развитии проходит независимый аудит и процедуру общественного заверения.

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

В 2023 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». В отчетном году Группе «ЛУКОЙЛ» был присвоен высший I уровень в ESG-индексе российского бизнеса, составляемого аналитиками РБК и рейтингового агентства НКР. Также Компания вошла в Топ-30 Международного климатического рейтинга Oil and Gas Benchmark от World Benchmarking Alliance, оценивающего усилия ста наиболее крупных нефтегазовых компаний мира на соответствие их климатической политики целям Парижского соглашения по недопущению глобального потепления более чем на 1,5°C.

ЛУКОЙЛ входит в Индекс Московской Биржи – RAEX «ESG сбалансированный», состоящий из 15 акций эмитентов с наивысшими значениями ESG – рэнкинга от агентства RAEX-Europe.

Промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды⁴

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 организаций Группы «ЛУКОЙЛ» 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 «ЛУКОЙЛ» 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 2023 году состоялось три 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 2023 году расходы по программе промышленной безопасности составили 45 млрд руб., что на 22% больше чем в 2022 году. Около 50% затрат было направлено на реализацию мероприятий по повышению надежности трубопроводного транспорта.

⁴ Показатели за 2023 год в разделе «Промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды» не включают в себя данные по ISAB S.r.l. (Италия).

Структура расходов (капитальных и операционных) по программе промышленной безопасности Группы в 2023 году

Всего (100%)	45 млрд руб.
Обеспечение надежности оборудования, зданий и сооружений	58%
Предупреждение и ликвидация ЧС ⁵	17%
Улучшение условий труда и обеспечение средствами защиты	17%
Внедрение современных технологий для улучшения условий и охраны труда	3%
Совершенствование управления и нормативно-правовое обеспечение	2%
Прочие мероприятия	3%

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

ЛУКОЙЛ постоянно совершенствует систему управления ПБ и ОТ, уделяя данному вопросу особое внимание. В результате предпринимаемых действий показатели аварийности и травматизма 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 выросло с 18 до 21, однако при этом доля тяжелых несчастных случаев сократилась более чем в два раза.

В отчетном году в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» произошло два несчастных случая с летальным исходом (ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»). В первом случае причиной летального исхода стало отравление работника газом в ходе замера уровня нефтесодержащей жидкости в емкости. Во втором случае работник получил травмы не совместимые с жизнью в результате удара током и падения с опоры воздушной линии электропередач.

В целях недопущения аналогичных случаев обстоятельства и причины произошедшего доведены до сведения работников, работникам проведено внеплановое обучение и проверка знаний, запрещена эксплуатация объектов, на которых не обеспечена закрытая система сбора, подготовки нефти и газа, приняты меры по обеспечению персонала индивидуальными сигнализаторами газа, а также меры, исключающие допуск на место проведения работ лиц, не занятых выполнением работ.

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, а также неудовлетворительная организация работ. В целях исключения аналогичных происшествий информация о несчастных случаях доведена до всех работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и подрядных организаций.

⁵ Включает работы и оказание услуг в области пожарной безопасности, приобретение средств пожаротушения и защиты, мероприятия по обеспечению норм радиационной безопасности и т.п.

Основные показатели производственного травматизма по организациям Группы «ЛУКОЙЛ»

	2021	2022	2023	Изменение 2023/2022
Количество несчастных случаев	17	18	21	17%
Количество пострадавших от несчастных случаев	17	26	22	-15%
Количество пострадавших с летальным исходом	0	1	2	100%
Коэффициент частоты связанного с работой травматизма (LTAFR) ⁶	0,17	0,17	0,20	18%
Коэффициент травм, в результате которых наступила утрата трудоспособности или смерть работника (LTIFR) ⁷	0,10	0,15	0,13	-13%

Количество аварий на производственных объектах Группы «ЛУКОЙЛ»

	2021	2022	2023
Аварии	3	2	2

В 2023 году произошло две аварии на производственных объектах Группы «ЛУКОЙЛ».

7 февраля произошла авария на установке замедленного коксования в ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез». Основной причиной аварии стало неверное техническое решение по обогреву трубопровода в проектной документации, что привело к неэффективности системы обогрева трубопровода, его последующей разгерметизации и возгоранию смеси углеводородов.

Во избежание повторения инцидента проведено обследование фактического состояния участков трубопроводов, оборудованных системами электрообогрева, а также разработаны и реализованы мероприятия по их безопасной эксплуатации в условиях отрицательных температур. Помимо этого, была усовершенствована система мониторинга температуры и скорректирована процедура проведения входного контроля рабочей документации.

29 октября в ООО "ЛУКОЙЛ-Коми" при проведении работ по зачистке ремонтируемого резервуара произошел взрыв с последующим возгоранием и частичным обрушением конструкции. При этом один работник подрядной организации погиб, второй получил ожоги. Проводится расследование причин происшествия.

⁶ Коэффициент частоты связанного с работой травматизма (**Lost Time Accident Frequency Rate, LTAFR**) = Количество несчастных случаев x 1 тыс. работников / Среднесписочная численность работающих.

⁷ Коэффициент травм, в результате которых наступила утрата трудоспособности или смерть работника (**Lost Time Injury Frequency Rate, LTIFR**) = Количество пострадавших от несчастных случаев (с учетом летальных исходов) x 1 млн человеко-часов / Количество человеко-часов, отработанных всеми работниками.

Информация о всех авариях и несчастных случаях была рассмотрена на заседании Комитета ПАО «ЛУКОЙЛ» по ПБ, ОТ и ОС 13 декабря 2023 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 «ЛУКОЙЛ» 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 2023 году были рассмотрены причины травматизма (в том числе работников подрядных организаций), вопросы развития института уполномоченных по охране труда, внедрения учета и анализа случаев происшествий без последствий (Near Miss), дальнейшего повышения качества оказания услуг по медицинскому обслуживанию на объектах Компании, а также результаты реализации лучших практик организаций Группы «ЛУКОЙЛ» по предупреждению и исключению негативных воздействий на персонал, окружающую среду, производство и репутацию Компании.

Страхование от несчастных случаев

В российских организациях Группы «ЛУКОЙЛ» действуют договоры страхования работников, покрывающие такие негативные последствия несчастных случаев, как временная утрата трудоспособности, инвалидность I, II и III групп, смерть. В 2023 году затраты на страхование от несчастных случаев составили 49 млн руб.

Тренировки и учения

В целях повышения эффективности реагирования на возможные аварии в Группе на регулярной основе проводятся учения и тренировки с привлечением нештатных (из числа работников Группы «ЛУКОЙЛ») и профессиональных аварийно-спасательных формирований. В 2023 году в российских организациях Группы «ЛУКОЙЛ» было проведено 178 учений различного уровня, из которых 150 пришлось на учения по ликвидации условного разлива нефти и нефтепродуктов, и 2 на учения по ликвидации открытых фонтанов. Было также проведено около 5 тыс. объектовых тренировок. На учения и тренировки привлечено суммарно более 110 тыс. работников российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ». 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 «ЛУКОЙЛ» 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 2023 года составило около 34% от численности персонала российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ», по которому производилась оценка условий труда.

Управление цепочкой поставок

Все поставщики товаров, работ, услуг должны соответствовать требованиям законодательства Российской Федерации, 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 конкурентной закупочной процедуры в форме тендера. Система мониторинга благонадежности контрагентов определяет и в постоянном режиме обеспечивает наблюдение изменения уровня риска взаимодействия с контрагентами. 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 Поставщику товаров, работ и услуг при проведении закупочных процедур 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 торгах по предмету тендера. Подрядные организации также несут ответственность за выполнение таких требований субподрядными организациями в случаях, если условиями тендерной документации по предмету тендера допускается возможность привлечения субподрядных организаций.

Контроль соблюдения подрядными и, в случае привлечения, субподрядными организациями требований ПБ, ОТ и ОС осуществляется на стадии выполнения договорных обязательств, которые включают такие требования, а также проводятся выездные 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 2023 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 2023 году, являлись нарушения требований к оформлению исполнительной и эксплуатационной документации, нарушения правил эксплуатации оборудования, а также нарушения требований к организации рабочих мест при проведении строительно-монтажных и ремонтных работ. С целью поощрения работников, наиболее активно участвующих в выявлении и предотвращении нарушений требований безопасности, производится дополнительное премирование.

Климат⁸

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.

⁸ Показатели за 2023 год в разделе «Климат» не включают в себя данные по ISAB S.r.l. (Италия).

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 под руководством Главного исполнительного директора Компании. В ее состав вошли первый вице-президент, старшие вице-президенты, вице-президенты ПАО «ЛУКОЙЛ», отвечающие за все направления операционной деятельности Компании, финансы, стратегию, экономику и планирование, устойчивое развитие, начальники ключевых профильных департаментов, а также руководители инжиниринговых организаций Группы «ЛУКОЙЛ». 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 2023 году для производственных бизнес-секторов установлен КПД по управлению выбросами парниковых газов.

НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ
Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров	Рабочая группа ПАО «ЛУКОЙЛ» по декарбонизации и адаптации к изменению климата
- Анализ рисков, связанных с вопросами изменения климата и климатической адаптации - Подготовка рекомендаций Совету директоров по определению стратегических целей деятельности Компании, в том числе в области изменения климата и климатической адаптации	- Оценка климатических рисков и возможностей и подготовка предложений по управлению ими - Формирование и оценка результативности программы декарбонизации - Формирование климатических КПД, бизнес-процесса «Декарбонизация и адаптация к изменениям климата» и критериев оценки эффективности климатических инвестпроектов - Оценка соответствия деятельности Группы применимым требованиям в области регулирования выбросов ПГ; мониторинг изменений таких требований - Определение границ раскрытия климатической информации
	Управление экологической безопасности и декарбонизации
	- Обеспечение формирования отчетности по выбросам парниковых газов Группы «ЛУКОЙЛ» - Формирование программы декарбонизации Группы «ЛУКОЙЛ» и предложений по ее корректировке - Формирование и реализация плана мероприятий по адаптации к изменениям климата - Обеспечение мониторинга реализации мероприятий по сокращению выбросов парниковых газов и адаптации к изменению климата - Идентификация внешних требований и климатических рисков

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 «ЛУКОЙЛ» 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 ответ на запросы федеральных органов исполнительной власти направлены предложения и замечания к проектам федеральных законов и иных нормативных правовых актов. В отчетном году Компания подготовила позиции по более чем 20 проектам законодательных и нормативных правовых актов, касающихся климатического регулирования, включая: - обновленный проект плана мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года, предусматривающий в числе прочего установление целевых показателей нетто-выбросов парниковых газов в отраслевом разрезе и введение цены на углерод; - проекты нормативных правовых актов, предусматривающие нововведения в части обязательной государственной отчетности о выбросах парниковых газов, а также критериев отнесения проектов к климатическим и их реализации;

		- проекты актов по внесению изменений в методики подсчета прямых и косвенных выбросов парниковых газов, а также проектов ГОСТов и методик выполнения климатических проектов. В рамках деятельности отраслевых деловых объединений Компания приняла участие в подготовке ряда обращений в федеральные органы исполнительной власти, касающихся в том числе направлений совершенствования климатической политики, мер поддержки климатических проектов, а также устранения двойной отчетности компаний о выбросах 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». В 2023 году Компания также принимала активное участие в разработке Стандарта по торговле товарами с низким углеродным следом АО «СПбМТСБ».
<i>Репутационные риски</i>	Риски, связанные с восприятием со стороны заинтересованных сторон вопросов участия Компании в переходе к низкоуглеродной экономике или отказа от такого участия	Компания осуществляет регулярное раскрытие информации об управлении выбросами ПГ и вопросами климата с учетом запроса заинтересованных сторон. Раскрываемая информация об объемах выбросов ПГ ежегодно заверяется независимым аудитором. ЛУКОЙЛ с 2013 года принимает участие в международном рейтинговом 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 доступна на сайтах CDP и Компании. В 2023 году 18 организаций Группы «ЛУКОЙЛ» предоставили государственную отчетность по выбросам парниковых газов за 2022 год в соответствии с требованием Федерального закона от 02.07.2021 № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов».
<i>Технологические риски</i>	Риски, связанные с ускорением перехода глобальной экономики на низкоуглеродный путь развития в	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.

	связи с развитием и повышением эффективности низкоуглеродных технологий	В рамках Программы декарбонизации Группы «ЛУКОЙЛ» на 2023-2025 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 «ЛУКОЙЛ», 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 2023 году была продолжена работа по выявлению физических климатических рисков и идентификации мер по реагированию на них в составе целевых функциональных программ в области ПБ, ОТ и ОС российских и зарубежных организаций Группы «ЛУКОЙЛ», занятых в добыче и переработке нефти и газа, а также генерации тепло- и электроэнергии. Так, к наиболее вероятным рискам, характерным для всех производственных объектов и работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ», относятся: — рост среднегодовой температуры воздуха, выражающийся в продолжительных волнах жары; — частые «температурные качели» в районе нулевой отметки; — высокая пожароопасность в жаркие периоды времени; — усиление ветровых нагрузок; — увеличение частоты и интенсивности ливней, приводящих к увеличению риска возникновения паводковых явлений и наводнений; — процессы деградации многолетнемерзлых грунтов. В 2023 году был разработан проект корпоративного стандарта, определяющего порядок проведения идентификации и оценки физических климатических рисков, оказывающих негативное влияние на состояние промышленной безопасности производственных

		процессов, условия труда работников и состояние окружающей среды на всех жизненных стадиях объектов организаций Группы «ЛУКОЙЛ».
--	--	--

В целях формирования единого подхода к процессу идентификации и оценки климатических рисков и возможностей в отчетном году утверждена **Методика финансовой оценки климатических рисков и возможностей в Группе «ЛУКОЙЛ»**, которая определяет:

- единые подходы и принципы для бизнес-процесса идентификации, описания и оценки климатических рисков и возможностей у его участников;
- критерии существенности оценки климатических рисков, временной горизонт, перечень финансовых показателей деятельности Группы «ЛУКОЙЛ», по влиянию на которые оцениваются климатические риски;
- описание подходов к качественной и количественной оценке влияния климатических рисков и возможностей на финансовые показатели деятельности Группы «ЛУКОЙЛ»;
- подготовку информации о рисках и возможностях Группы «ЛУКОЙЛ», которые возникают в связи с глобальным изменением климата, в том числе для раскрытия внешним пользователям.

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. На сайте Компании размещен TCFD-индекс, который содержит ссылки на все открытые источники, в которых Компания размещает информацию в соответствии с требованиями стандарта. В корпоративной информационной системе управления рисками предусмотрен классификатор климатических рисков и возможность создания ведомости климатического риска/возможности по заранее заданному шаблону. Информация о климатических рисках, включаемая в отчетность Компании, соответствует рекомендациям TCFD.

Выбросы парниковых газов

Компания ведет расчет выбросов ПГ по международному стандарту GHG Protocol.

Компанией была установлена добровольная цель по сокращению контролируемых выбросов парниковых газов с учетом сценариев Межправительственной группы экспертов по изменению климата исходя из цели, указанной в статье 2 Парижского соглашения по удержанию роста глобальной средней температуры ниже 2°C. Добровольная цель Группы «ЛУКОЙЛ» предусматривает сокращение к 2030 году контролируемых выбросов не менее чем на 20% (Охват 1 + Охват 2) относительно уровня 2017 года.

Для достижения данной цели в отчетном году была утверждена Программа декарбонизации Группы «ЛУКОЙЛ» на 2023-2025 годы (далее – Программа), включающая около 300 мероприятий.

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

В результате выполнения Программы за отчетный год удалось предотвратить выбросы парниковых газов в объеме более 700 тыс. т CO₂-экв. Наибольший объем предотвращенных выбросов приходится на мероприятия, направленные на использование энергии ВИЭ на собственные нужды, экономию электроэнергии, теплоэнергии и топлива, сокращение сжигания попутного нефтяного газа, модернизацию объектов генерации.

Подробная информация о динамике выбросов парниковых газов Группы «ЛУКОЙЛ» доступна в Отчетах об устойчивом развитии (Охваты 1 и 2) и в анкетах CDP (Охваты 1, 2 и 3).

Адаптация к изменениям климата

В феврале 2023 года был утвержден и введен в действие переработанный в 2022 году корпоративный стандарт СТО ЛУКОЙЛ 1.6.8-2022 «Система управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды. Планирование мероприятий», в который включена процедура формирования мероприятий по адаптации к изменениям климата. Ввод в действие данного стандарта позволил интегрировать систему формирования, реализации и мониторинга мероприятий по адаптации к изменениям климата в существующую систему планирования и реализации мероприятий в области ПБ, ОТ и ОС.

В 2023 году организациями Группы «ЛУКОЙЛ» были идентифицированы мероприятия по адаптации к изменениям климата в составе целевых функциональных программ в области ПБ, ОТ и ОС на 2024-2026 годы. В ходе идентификации было определено более 780 адаптационных мероприятий к уже сложившимся и прогнозируемым в регионах присутствия организаций Группы «ЛУКОЙЛ» климатическим рискам.

Основными направлениями деятельности по реализации мероприятий по адаптации к изменениям климата являются:

- реализация превентивных мер, направленных на улучшение условий труда, снижение уровня производственного травматизма и профессиональной заболеваемости работающих и обеспечение их средствами индивидуальной и коллективной защиты;
- внедрение современной высокотехнологичной продукции и технологий;
- обеспечение надежности зданий, сооружений, технологического оборудования и коммуникаций;
- совершенствование системы управления промышленной и пожарной безопасностью, охраной труда;
- предупреждение и ликвидация чрезвычайных ситуаций, пожарная безопасность;
- мониторинг и получение информации о прогнозе наступления неблагоприятных (опасных) гидрометеорологических явлений.

Энергоэффективность¹⁰

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 организациях Группы «ЛУКОЙЛ» действует система энергетического менеджмента, основанная на соблюдении требований стандартов ISO серии 50001 «Система энергетического менеджмента». По состоянию на 31 декабря 2023 г. 26 организаций Группы «ЛУКОЙЛ» подтвердили соответствие системы энергоменеджмента требованиям новой версии стандарта ISO 50001:2018.

С целью повышения энергоэффективности по всей цепочке производственных процессов с 2020 года для организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в России введен КПД «Выполнение утвержденной программы энергосбережения», который рассчитывается как отношение фактического значения экономии топливно-энергетических ресурсов (ТЭР) в стоимостном выражении к плановому значению экономии ТЭР.

В Компании утверждена Программа энергосбережения и повышения энергетической эффективности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на 2024 год и на период 2025–2026 годы. Основными энергосберегающими мероприятиями в 2023 году стали применение энергосберегающих методов повышения нефтеотдачи пластов, применение частотного регулирования, 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»

	2021	2022	2023
Экономия электрической энергии, млн кВт-ч	105	410	336
Экономия тепловой энергии, тыс. Гкал	317	445	266
Экономия котельно-печного топлива, тыс. ТУТ	67	78	110

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.

¹⁰ Показатели за 2023 год в разделе «Энергоэффективность» не включают в себя данные по ISAB S.r.l. (Италия).

С 2003 года в Компании реализуется программа рационального использования ПНГ, целевой уровень рационального использования ПНГ по российским организациям Группы «ЛУКОЙЛ» составляет 95%. В 2023 году уровень рационального использования ПНГ по российским организациям Группы «ЛУКОЙЛ» увеличился на 0,5 п.п., до 97,3%.

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 «ЛУКОЙЛ»

	2021	2022	2023
Всего	97,5%	96,8%	97,3%
Западная Сибирь	97,8%	97,5%	97,4%
Предуралье	98,7%	96,9%	98,8%
Поволжье	98,0%	98,0%	98,0%
Тимано-Печора	94,7%	92,7%	93,7%
Прочие	72,2%	96,7%	97,3%

В соответствии с утвержденной Программой по рациональному использованию попутного нефтяного газа организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на 2023–2025 годы в отчетном году введено в эксплуатацию 3 объекта.

Регион	Месторождение	Ввод и строительство объектов рационального использования ПНГ в 2023 году
Предуралье	Курбатовское	• Строительство газопровода
Предуралье	Батырбайское	• Строительство газопровода
Поволжье	Малочерниговское	• Строительство газофракционирующей установки

Распределение валовой добычи ПНГ по Группе

	2021	2022	2023
Сжигание	3%	3%	3%
Обратная закачка в пласт	21%	17%	14%
Расход на технологические нужды ¹¹	23%	26%	36%
Переработка на ГПЗ	29%	24%	26%
Поставка прочим организациям	25%	30%	21%

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

Возобновляемая энергетика

В Компании реализуется ряд проектов по развитию возобновляемой энергетики, что способствует снижению воздействия на окружающую среду и диверсификации бизнеса. ЛУКОЙЛ располагает крупным портфелем генерирующих активов на базе возобновляемых источников энергии, доля которых составила около 6% в общем объеме выработки от коммерческой генерации Группы «ЛУКОЙЛ» по итогам 2023 года. Более детально см. в разделе «Энергетика» на стр. 13.

ЛУКОЙЛ рассматривает возобновляемую энергетику в качестве одного из инструментов адаптации к глобальной энергетической трансформации.

Поставки «зеленой» электроэнергии с солнечных электростанций, построенных на территории Волгоградского НПЗ с суммарной мощностью 30 МВт, в 2023 году производились на нефтехимический завод Ставролен (12 млн кВтч) и Нижегородский НПЗ (23 млн кВтч).

В 2022 году решением отраслевого регулятора НП «Совет рынка» Цимлянская ГЭС была квалифицирована в качестве генерирующего объекта ВИЭ и поставила в 2023 году «зеленую» электроэнергию в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» (557 млн кВтч).

Поставки «зеленой» электроэнергии в 2023 году в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» осуществлялись также от Кольской ВЭС и Азовской ВЭС (408 млн кВтч).

Охрана окружающей среды¹²

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 2023 году затраты, связанные с природоохранными мероприятиями, составили 23,3 млрд руб., из них капитальные затраты – 15,3 млрд руб. Наибольшие затраты в отчетном году пришлось на охрану атмосферного воздуха – 8,4 млрд руб. Данная сумма включает расходы по Программе по рациональному использованию попутного нефтяного газа организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на 2023–2025 годы. Увеличение затрат в 2023 году относительно показателя 2022 года на 30% соответствует плану реализации мероприятий.

Структура расходов (капитальных и операционных) на охрану окружающей среды в 2023 году

Всего (100%)	23,3 млрд руб.
Охрана атмосферного воздуха	36%
Охрана и рациональное использование водных ресурсов	25%
Удаление отходов производства	25%
Прочее	14%

¹² Показатели за 2023 год в разделе «Охрана окружающей среды» не включают в себя данные по ISAB S.r.l. (Италия).

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 2023 года забор и использование чистой воды по Компании сократились на 33% и 37% соответственно. Использование воды в российских организациях Группы «ЛУКОЙЛ» снизилось незначительно год-к-году. По международным проектам существенное сокращение водопотребления обусловлено продажей ISAB S.r.l. (Италия) в сегменте нефтепереработки в 2023 году. Около 58% объема используемой на собственные нужды Группой «ЛУКОЙЛ» воды направляется на производственные нужды объектов генерации электрической и тепловой энергии и примерно 28% – на обеспечение функционирования систем ППД. В 2023 году отмечено снижение объемов водоотведения в подземные горизонты на 11% по сравнению с 2022 годом в связи с внешними ограничениями добычи нефти в 2023 году и увеличением закачки в систему поддержания пластового давления в ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» и ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ».

Обращение с водными ресурсами по Группе, млн куб. м

	2021	2022	2023	Изменение, 2023/2022
Объем забора воды, всего¹³	681	726	490	-33%
Россия	460	477	471	-1%
Международные проекты	221	249	19*	-92%
Объем использования воды на собственные нужды, всего	588	628	396	-37%
Россия	369	382	378	-1%
Международные проекты	219	247	18*	-93%
Объем водоотведения, всего	530	572	327	-43%
в том числе в поверхностные и морские водные объекты	413	432	223	-49%
из них загрязненных сточных вод (недостаточно очищенных и без очистки)	8,9	8,4	8,0	-5%
Россия	325	348	308	-11%
Международные проекты	204	224	19*	-92%

*Снижение объемов связано с продажей ISAB S.r.l. (Италия)

¹³ Данные приведены без учета воды, добытой попутно с углеводородами и впоследствии использованной для целей поддержания пластового давления.

Охрана атмосферного воздуха

Компания стремится минимизировать выбросы загрязняющих веществ в атмосферу. Основная доля выбросов приходится на российские нефтегазодобывающие организации и организации нефтепереработки и нефтехимии. В отчетном году выбросы загрязняющих веществ по Группе увеличились относительно 2022 года на 2%, до 467 тыс. т. Основными причинами увеличения стали присоединение новых производственных объектов к ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь», и проведение инвентаризации источников выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух в рамках разработки разрешительной документации.

Параметры воздействия на атмосферный воздух

	2021	2022	2023	Изменение 2023/2022
Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу по Группе, тыс. т	425	457	467	2%
Россия	403	437	455	4%
Международные проекты	22	20	12*	-40%
Сжигание газа на факелах по российским организациям Группы «ЛУКОЙЛ», млн куб. м	291	384	319	-17%

*Снижение объемов связано с продажей ISAB S.r.l. (Италия)

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 трубопроводов¹⁴ в отчетном году снизился и по российским организациям Группы «ЛУКОЙЛ» составил 0,065 случая на 1 км/год. Площадь загрязненных земель по российским организациям Группы «ЛУКОЙЛ» в 2023 году осталась на уровне предыдущего года.

В отчетном периоде отсутствовали существенные происшествия с экологическим ущербом.

¹⁴ 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 «ЛУКОЙЛ»

	2021	2022	2023	Изменение, 2023/2022
Площадь загрязненных земель по состоянию на конец года, га	49	10	10	0%
Площадь рекультивированных загрязненных земель, га	49	71	49	-31%
Количество существенных ¹⁵ разливов нефти, шт.	4	1	0	-100%
Удельный коэффициент частоты отказов трубопроводов, случаев на км/год	0,069	0,069	0,065	-6%
Доля общей замены трубопроводов ¹⁶ от общего парка, %	2,5	2,1	2,3	+10%
Доля парка трубопроводов антикоррозионного исполнения, %	34	37	39	+5%

Параметры воздействия на земельные ресурсы по Группе «ЛУКОЙЛ»

	2021	2022	2023	Изменение, 2023/2022
Объем разлитых при происшествиях нефти и горюче-смазочных материалов, т	73	8	3	-61%

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 2023 году.

Объемы отходов доприватизационного периода по Группе «ЛУКОЙЛ» увеличились в 2023 году на 21% относительно 2022 года, до 595 тыс. т, в связи с уточнением доли доприватизационных отходов в донных отложениях прудов механических очистных сооружений на Пермском НПЗ посредством геодезических исследований.

¹⁵ Существенный разлив – происшествие с экологическими последствиями (авария или инцидент), в результате которого возникли последствия, соответствующие одному или нескольким следующим критериям: 1. Сумма потенциальных финансовых рисков для организации Группы «ЛУКОЙЛ» составила более 1 млн долл. США; 2. Площадь загрязнения составила более 5 га; 3. Объем загрязняющего вещества при разливе составил более 10 т; 4. Причинен вред водным объектам.

¹⁶ Под трубопроводами в данном показателе подразумеваются нефтепроводы, газопроводы и водоводы.

Обращение с отходами в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»

	2021	2022	2023	Изменение 2023/2022
Объем образования отходов, тыс. т	2 065*	2 056	2 111	3%
Россия	1 968*	1 958	2 041	4%
Доля опасных отходов в общем объеме образования отходов (I–III классы), %	18	21	23	10%
Международные проекты	97	98	71**	-28%
Объем удаления отходов, тыс. т	2 020	1 997	2 127	7%
Россия	1 921	1 897	2 056	8%
Международные проекты	99	100	71**	-29%
Отношение объема утилизации отходов к образованию¹⁷	1,0	1,0	1,0	-
Объем отходов доприватизационного периода на конец года, тыс. т	523	487	595	22%
Россия	180	168	345	105%
Международные проекты	343	319	250	-22%

*Значение данных показателей сформировано без учета скальных пород, образующихся в результате шахтной добычи нефти в ООО «ЛУКОЙЛ-Коми». Скальная порода учитывается в показателях начиная с данных за 2022 год.

** Снижение объемов связано с продажей ISAB S.r.l. (Италия)

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 2023 году затраты на сохранение биоразнообразия в Арктической зоне составили 1 469 млн рублей.

Компания осуществляет искусственное воспроизводство водных биоресурсов: за 2023 год выпущено в водоемы 10,6 млн мальков ценных пород рыб на сумму 144 млн руб.

¹⁷ Здесь термин «утилизация отходов» используется в значении «использование, обезвреживание, захоронение, передача специализированным организациям для тех же целей».

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.

В 2023 году ЛУКОЙЛ стал первой нефтегазовой компанией России, которая перевела весь цикл кадрового документооборота в электронный вид. Систему кадрового электронного документооборота (КЭДО) успешно используют более 85 тыс. пользователей в более чем 50 организациях Группы «ЛУКОЙЛ». Доступ к КЭДО предусмотрен в том числе на труднодоступных рабочих местах (без сотовой связи), а также с применением мобильных устройств. Ввод системы КЭДО позволил существенно сократить использование бумаги (до внедрения КЭДО оформлялось около 1 млн бумажных документов в год), типизировать и стандартизировать кадровые процессы и документы.

В Компании действует Система управления эффективностью персонала, позволяющая отслеживать достижение работниками поставленных целей и продвижение по пути профессионального развития.

В 2023 году с целью совершенствования системы и структуры управления Группы «ЛУКОЙЛ» продолжилось развитие сервисной модели. В частности, транзакционные функции были переданы из 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 «ЛУКОЙЛ» в 2023 году составила 104,2 тыс. человек, что на 0,1% меньше, чем в 2022 году.

Численность персонала по Группе «ЛУКОЙЛ», человек

	2021	2022	2023
Среднесписочная численность	102 424	104 323	104 172
Списочная численность на 31 декабря	106 835	109 047	107 596
Текучесть кадров	9,1%	9,0%	9,2%

Распределение работников по гендерному признаку на 31 декабря 2023 года

Женщины	40%
Мужчины	60%

Распределение работников по возрастным категориям на 31 декабря 2023 года

До 35 лет	31%
От 36 до 40 лет	19%
От 41 года до 50 лет	30%
От 51 года	20%

Распределение работников по должностным категориям на 31 декабря 2023 года

Руководители	12%
доля женщин	23%
Специалисты	28%
доля женщин	51%
Рабочие и другие служащие	60%
доля женщин	39%

Распределение работников по уровню образования на 31 декабря 2023 года

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

Распределение работников по видам деятельности в 2023 году

Разведка и добыча	39%
Переработка, торговля и сбыт	54%
Прочие виды деятельности	5%
Корпоративный центр	2%

Распределение работников по географии деятельности в 2023 году

Российские организации	87%
Зарубежные организации	13%

Управление талантами

В 2023 году продолжалась работа по внедрению в систему управления персоналом подхода по постановке целей работниками организаций Группы «ЛУКОЙЛ» по методологии «SMART» в Системе управления эффективностью персонала.

С целью развития управленческой культуры разработаны и утверждены Стандартные практики руководителя (СПР), 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». В 2023 году проведено массовое обучение руководителей организаций Группы «ЛУКОЙЛ» применению ключевых инструментов управления. В 2023 году обучение прошли около половины от общего числа участников. С целью проверки динамики применения инструментов СПР руководителями в работе после прохождения обучающих мероприятий проводится опрос внедрения СПР. Отчет позволяет измерить конкретные изменения в навыках, знаниях и поведении участников после тренинга, а также идентифицировать конкретные области, нуждающиеся в дополнительной поддержке.

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.

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 существует возможность получения вознаграждения работником за подачу идеи или участие в процессе улучшений в зависимости от достигнутого эффекта.

Продолжается работа по внедрению сквозной системы грейдов в организациях Группы «ЛУКОЙЛ». В 2023 году система внедрена в 7 пилотных дочерних обществах. Сквозная система грейдов обеспечивает сопоставимость должностей внутри организации, конкурентоспособность оплаты труда, управляемый карьерный рост работников, а также контроль за фондом оплаты труда.

В рамках системы управления результативностью труда и эффективностью деятельности персонала осуществляется ежегодная оценка работников на основании установленных индивидуальных целей и показателей деятельности, а также формирование индивидуальных планов развития. Результаты оценки влияют на размер годовых премиальных выплат, а также на последующее карьерное развитие работников.

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 «ЛУКОЙЛ», где обсуждаются наиболее актуальные вопросы. В 2023 году обсуждались вопросы касающиеся управления персоналом, обеспечения корпоративной безопасности, защиты социально-экономических прав, трудовых и профессиональных интересов работников Компании. С целью обучения работников Компания применяет бизнес-практикумы, семинары, тренинги, стажировки, курсы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки и дни профессиональной подготовки. В Компании разрабатываются и проводятся корпоративные программы обучения для работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на базе ведущих учебных заведений страны. В отчетном году обучение прошли более 88 тыс. работников, а объем пройденного обучения составил 370 тыс. человеко-курсов. Количество часов обучения составило более 8,6 млн часов, из них количество часов обязательного обучения составило около 2 млн.

В ЛУКОЙЛе функционирует система дистанционного обучения, позволяющая оптимизировать расходы на обязательное обучение. К ней подключены более 50 организаций Группы «ЛУКОЙЛ» – это более 90 тыс. пользователей. За 2023 год в системе дистанционного обучения было пройдено более 227 тыс. учебных курсов. Более 71 тыс. курсов было пройдено по вопросам охраны труда и промышленной безопасности.

Управление карьерой и преемственность

В отчетном году продолжилась реализация проекта по совершенствованию системы управления карьерой и преемственностью. Проект планируется внедрить в качестве одного из модулей автоматизированной системы управления эффективностью персонала.

В рамках проекта также запланировано внедрение системы разработки профилей должностей по основным производственным вертикалям и моделей профессиональных компетенций. Исходя из полученных результатов будут реализованы типовые карьерные маршруты, которые будут доступны каждому работнику при успешном достижении показателей эффективности и целей, а также при должном развитии необходимых компетенций.

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 Компании утверждены локальные нормативные акты об организации квотирования для них рабочих мест. Квота составляет 2–4% 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 ПАО «ЛУКОЙЛ» на 2021-2026 гг., 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 «ЛУКОЙЛ». При этом 93% персонала Группы «ЛУКОЙЛ» и 99,9% российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ» охвачены коллективными договорами.

В 2023 году суммарные затраты на реализацию социальных программ для работников, членов их семей и неработающих пенсионеров составили около 26,3 млрд руб., что на 23% больше чем в 2022 году.

Затраты на внутреннюю социальную поддержку, млрд руб.

	2021	2022	2023
Всего	18,5	21,4	26,3
Социальные выплаты из фонда заработной платы ¹⁸	10,0	12,2	15,4
Социальные льготы и выплаты, социальная поддержка работников ¹⁹	8,5	9,2	10,9

¹⁸ Включают единовременные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска, дотации на найм жилья и питание, единовременные поощрительные выплаты и доплаты по больничным листам.

¹⁹ 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 негосударственный пенсионный фонд, 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 «ЛУКОЙЛ», а также в независимые структуры профсоюзов. Кроме того, для контроля следования стандартам корпоративной деловой этики, в том числе по вопросу соблюдения прав человека, в Компании 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 2023 году поступило пять обращений в Комиссию по деловой этике. 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 к ранее направленным.

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 anticorruptionline@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 2023 году обращений на горячую линию, связанных с противодействием коррупции, 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 «ЛУКОЙЛ», в Компании утверждено Положение о деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и их работников в ситуации конфликта интересов. Соблюдение указанного Положения обязательно для каждого работника организации Группы «ЛУКОЙЛ».

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 утверждена Советом директоров Компании 28 октября 2022 года.

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 «ЛУКОЙЛ». Для подачи сообщений функционируют телефонные линии, адреса электронной почты и центры общественных связей организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

Обращения по вопросам несоблюдения прав человека, а также по вопросам нарушения Компанией прав коренных малочисленных народов севера в отчетном году не поступали, в том числе не поступало обращений о нарушении прав человека подрядными организациями, выполняющими работы на объектах 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.

Компания принимает решения о финансировании тех или иных социальных проектов, основываясь в том числе на обращениях заинтересованных сторон (местных, региональных и федеральных органов власти, НКО и иных общественных организаций), а также в рамках социального партнерства с субъектами Российской Федерации. Корпоративные программы носят адресный характер и опираются на имеющийся в регионах профессиональный опыт и человеческий потенциал.

Затраты на внешнюю социальную поддержку в 2023 году, млрд руб.

Всего	18,2
Соглашения о сотрудничестве с субъектами Российской Федерации и муниципальными образованиями	7,4
Благотворительность	10,8

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 Когалыме возведены малоэтажные дома для профессорско-преподавательского состава нового Образовательного центра-филиала ПНИПУ.

Приобретено медицинское оборудование для учреждений здравоохранения Ставропольского края, а в Астраханской области капитально отремонтирована поликлиника Лиманской районной больницы.

В Перми построено здание нового корпуса и реконструированы корпуса Русской классической школы. Построены и реконструированы Дома культуры и досуговый центр в селах Пермского края.

Традиционно в регионах деятельности Компании проведен Конкурс социальных и культурных проектов ПАО «ЛУКОЙЛ», победителями которого стали более 500 проектов.

В 2023 году корпоративный Благотворительный фонд «ЛУКОЙЛ» отметил 30-летний юбилей. В числе флагманских проектов фонда – поддержка детей из малообеспеченных семей, имеющих заболевания опорно-двигательного аппарата, нарушения зрения или слуха. Фонд активно сотрудничает с ведущими выставочными площадками – Русским музеем, Третьяковской галереей, Музеем изобразительных искусств имени А.С. Пушкина, Музеями Московского Кремля и Историческим музеем.

Также свой 25-летний юбилей отметил Спортивный клуб «ЛУКОЙЛ». Ежегодно Клубом реализуются корпоративные спортивные мероприятия, оказывается поддержка профессиональным клубам и командам, а также организуются спортивные события и акции в регионах деятельности ЛУКОЙЛа.

Проекты Благотворительного фонда «ЛУКОЙЛ», Спортивного клуба «ЛУКОЙЛ», а также экологические мероприятия Компании по сохранению биоразнообразия вошли в каталог «Лучшие социальные проекты в России» в 2023 году.

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 «АЗС ЛУКОЙЛ» в России по итогам 2023 года превысило 11 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 расширение коммуникаций с клиентами в мобильном приложении и т.д.

Продолжается развитие экосистемы сервисов для автомобилистов под брендом ЛУКОЙЛ. В рамках 2023 года запущены новые сервисы, в том числе оформление ОСАГО и КАСКО, запись в автосервис, вызов эвакуатора, проверка и оплата штрафов ГИБДД, автомойка.

Реализованы новые функции мобильного приложения, направленные на сокращение очередей: сервис быстрой оплаты заправки у топливораздаточной колонки по QR-коду, оплата по QR-коду через Систему быстрых платежей (СБП) на POS-терминалах и в мобильном приложении, привязка банковской карты для оплаты, не выходя из автомобиля.

В отчетном году продолжилось активное развитие мобильного приложения «ЛУКОЙЛ для бизнеса», количество пользователей выросло более чем в 2 раза год-к-году и достигло 74,7 тыс. Создание цифровых сервисов обеспечивает эффективное расширение географии обслуживания клиентов, возможности дистанционного заключения договора без сбора документов.

Для клиентов АЗС «Тебойл Рус» также действует Программа лояльности Teboil с собственным мобильным приложением.

В августе 2023 г. проведено первое ежегодное мероприятие «День клиента», объединившее 7 организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в регионах РФ. Более 1 000 работников аппаратов управления получили возможность максимально глубоко погрузиться в специфику работы операторов и помощников операторов АЗС, внести свой вклад в достижение корпоративных целей и сформировать предложения по улучшению бизнес-процессов.

На вновь вводимых АЗС, в том числе флагманских, внедряются инновационные сопутствующие сервисы в формате самообслуживания (пост подкачки шин, прачечная, душевая) в современных технологических решениях, позволяющих обеспечить больший комфорт потребителям.

Сеть АЗС «ЛУКОЙЛ» стала лауреатом Всероссийского конкурса «АЗС России» в номинации – «Сеть АЗС года 2023», при этом Программа лояльности «Заправься выгодой» была признана лучшей в категории «Розничные услуги» по результатам XIV ежегодной премии «Качество обслуживания и права потребителей».

Взаимодействие с местными сообществами в Республике Коми

Взаимодействие с местными сообществами в Республике Коми осуществляется на регулярной основе. Так в 2023 году на территории производственной деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» в Республике Коми и НАО организовано и проведено 142 общественных обсуждения (в формате информирования и общественных слушаний) по вопросам реконструкции существующих и строительству новых объектов. Все слушания признаны состоявшимися, информирование населения также принято местными жителями. Конфликтные ситуации в процессе проведения слушаний не допущены путем проработки взаимодействия с местными жителями, выстраивания взаимоотношений с инициативными группами сельчан, реализации социально значимых проектов для деревень и города.

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

За 2023 год на горячую линию по вопросам экологической безопасности ЦДУ по Республике Коми и НАО поступило 465 звонков. Из них зафиксировано только одно обращение, касающееся экологической безопасности (запах газа между 132 и 133 км автодороги Усинск-Харьга). На основании обращения осуществлена оперативная проверка, по результатам которой экологическая угроза не подтвердилась.

При участии Компании в Республике Коми обустроены сети водоснабжения и установлены системы водоподготовки в селах Усть-Уса, Новикбож. Ведутся работы по вводу в эксплуатацию аналогичных объектов в селах Мутный Материк, Щельябож, Колва. Завершено строительство сельских врачебных амбулаторий в селах Щельябож и Мутный Материк с последующим обустройством инфраструктуры и строительством жилья для приглашенных медиков.

Взаимодействие с органами власти

Компания принимает активное участие в формировании современной, способствующей развитию предпринимательской деятельности, сбалансированной системы государственного регулирования с использованием существующих механизмов публичного обсуждения проектов нормативных правовых актов.

В 2023 году в федеральные органы власти Российской Федерации направлены предложения Компании в отношении более 550 проектов правовых актов, затрагивающих интересы Группы «ЛУКОЙЛ».

Компания участвует в обсуждении вопросов государственного регулирования в рамках деловых объединений, а также мероприятий, проводимых органами исполнительной и законодательной власти. Кроме того, в 2023 году представители Компании продолжили участие в совершенствовании отраслевых обязательных требований в составе рабочих групп по реализации механизма «регуляторной гильотины».

3. Корпоративное управление

Эффективно функционирующая система корпоративного управления – важный фактор устойчивого развития и успешной реализации стратегии в целях создания акционерной стоимости. Компания проводит системную работу по учету широкого круга аспектов и вопросов устойчивого развития при осуществлении как стратегического, так и операционного управления своей деятельностью, управления рисками, в рамках взаимодействия с акционерами, клиентами, контрагентами и другими заинтересованными сторонами.

Компания непрерывно совершенствует систему корпоративного управления, определяющую взаимоотношения между исполнительным органом, советом директоров и всеми заинтересованными сторонами. Система корпоративного управления Компании нацелена на определение целей, путей достижения этих целей, а также обеспечения эффективного взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами.

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 2023 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 2023 году продолжалось совершенствование внутрикорпоративных процедур и практик, была проведена работа по следующим направлениям.

Область развития	Действия в 2023 году
Повышение эффективности работы органов управления	• Внесены изменения в <i>Политику ПАО «ЛУКОЙЛ» по управлению рисками и внутреннему контролю</i>. Данные изменения учитывают: - передачу функционала Комитета по инвестициям, координации планов и рискам в Группе «ЛУКОЙЛ» в части управления рисками Комитету по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»; - изменения организационной структуры и штатного расписания ПАО «ЛУКОЙЛ»; - ввод в промышленную эксплуатацию новой версии корпоративной информационной системы по управлению рисками. С учетом изменений в Политику ПАО «ЛУКОЙЛ» по управлению рисками и внутреннему контролю: • Внесены изменения в <i>Положение по управлению рисками в ПАО «ЛУКОЙЛ»</i>; • Утверждено <i>Положение по внутреннему контролю в ПАО «ЛУКОЙЛ» в обновленной редакции</i>: - документы учитывают рекомендации Банка России от 01.10.2020 № ИН-06-28/143, возрастающие требования внешних регуляторов и иных заинтересованных лиц, включая государственные налоговые органы, к организации системы управления рисками и внутреннего контроля. • Утверждено <i>Положение об информационной политике Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»</i>: - в связи с прекращением листинга ценных бумаг ПАО «ЛУКОЙЛ» на Лондонской фондовой бирже в 2022 году, к Компании больше не применимы требования законодательства Европейского Союза и Великобритании, связанные с листингом ценных бумаг, в том числе по обращению инсайдерской информации; - вводится норма о праве Компании раскрывать (предоставлять) информацию, подлежащую раскрытию (предоставлению) в соответствии с требованиями законодательства РФ, в ограниченном составе и (или) объеме или не раскрывать (не предоставлять) информацию в случаях, определенных Правительством РФ; - уточняются способы раскрытия, распространения и предоставления информации. • Утвержден обновленный <i>Кодекс деловой этики ПАО ЛУКОЙЛ</i>: - корректировки носят технический характер и отражают изменения органов управления Компании в связи с изменениями в Устав Компании, внесенными в декабре 2022 года. • Утверждены <i>Правила внутреннего контроля ПАО «ЛУКОЙЛ» по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного</i>

	<i>использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком:</i> - обобщают и заменяют локальные нормативные акты по внутреннему контролю по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком разного уровня, а также по обращению инсайдерской информации, в том числе в связи с прекращением листинга и обращения ценных бумаг Компании на Лондонской фондовой бирже. • Утверждены изменения в локальные нормативные акты по внутреннему аудиту с целью повышения эффективности аудиторской деятельности в организациях Группы «ЛУКОЙЛ». В целях приведения внутренних документов Компании, регулирующих деятельность комитетов Совета директоров и Корпоративного секретаря ПАО «ЛУКОЙЛ», в соответствие изменениям в Устав ПАО «ЛУКОЙЛ», касающимся структуры органов управления ПАО «ЛУКОЙЛ», внесенным в декабре 2022 года, утверждены изменения в: • <i>Положение о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».</i> • <i>Положение о Комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».</i> • <i>Положение о Комитете по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».</i> • <i>Положение о Корпоративном секретаре ПАО «ЛУКОЙЛ».</i> Также в целях уточнения учета очного участия членов Совета директоров в заседаниях Совета директоров и его комитетов внесены изменения в <i>Порядок выплаты вознаграждения и компенсации расходов членам Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».</i> Кроме того, изменения в указанные внутренние документы вносились в целях дальнейшего совершенствования корпоративной культуры, повышения эффективности корпоративного управления, укрепления системы корпоративных ценностей и совершенствования методологического обеспечения.
Стратегия и устойчивое развитие	• 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 2022-2024 годы. • Подведены промежуточные итоги реализации Программы промышленной безопасности, улучшения условий и охраны труда, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций Группы «ЛУКОЙЛ» на 2022-2024 годы.

По состоянию на конец отчетного года доля полностью соблюдаемых ПАО «ЛУКОЙЛ» принципов Кодекса снизилась до 73,4%²⁰ с 74,7% в 2022 году. Доля частично соблюдаемых принципов также снизилась до 24,1%. Доля несоблюдаемых принципов составила 2,5%.

Такое снижение соблюдения принципов Кодекса обусловлено объективными причинами геополитического характера. Так, на основании постановления Правительства РФ от 4 июля 2023 г. N 1102 Компания публично не раскрывает определенный спектр информации, что приводит к снижению показателей соблюдения принципов Кодекса.

Результаты самооценки практики корпоративного управления на соответствие принципам и рекомендациям Кодекса корпоративного управления²¹

Принципы корпоративного управления	Количество принципов, рекомендованных Кодексом	2022			2023		
		соблюдается	частично соблюдается	не соблюдается	соблюдается	частично соблюдается	не соблюдается
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	13	11	2	-	11	1	1
Совет директоров	36	27	9	-	26	10	-
Корпоративный секретарь общества	2	1	1	-	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	3	4	-	3	4	-
Существенные корпоративные действия	5	2	3	-	2	3	-
Общая оценка	79	59	20	-	58	19	2
	100,0%	74,7%	25,3%	-	73,4%	24,1%	2,5%

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

²⁰ 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.

²¹ 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 продолжил действовать федеральный закон, в соответствии с которым²² 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 2023 году, и принятые ими решения:

Годовое Общее собрание акционеров 25 мая 2023 г. в форме заочного голосования	• Утверждены Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2022 год и годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность. • Принято решение выплатить дивиденды по результатам 2022 года. • Избран новый состав Совета директоров. • Принято решение о выплате вознаграждения членам Совета директоров, установлены размеры вознаграждений для вновь избранных членов Совета директоров. • Назначена аудиторская организация ПАО «ЛУКОЙЛ». • Утверждены Изменения в Устав ПАО «ЛУКОЙЛ», уточняющие, в частности, количественный состав Совета директоров Компании, а также способ направления бюллетеней для голосования на общих собраниях акционеров Компании. • Утверждены Изменения в Положение о порядке подготовки и проведения общего собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ».
Внеочередное Общее собрание акционеров 14 июня 2023 г. в форме заочного голосования	• Принято решение о последующем одобрении сделки, в совершении которой имеется заинтересованность. • Принято решение о согласии на совершение сделки, в совершении которой имеется заинтересованность.

²² 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».

Внеочередное Общее собрание акционеров 5 декабря 2023 года в форме заочного голосования	• Принято решение выплатить дивиденды по результатам девяти месяцев 2023 года. • Принято решение выплатить часть вознаграждения членам Совета директоров за исполнение ими обязанностей члена Совета директоров.
---	---

В 2023 году в связи со сложившейся геополитической ситуацией, торговыми и прочими ограничениями сохранялся риск отсутствия необходимого кворума для проведения Общих собраний акционеров, в том числе из-за неучастия в голосовании иностранных акционеров. 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 2021–2023 годах

24.06.2021 (ГОСА)	02.12.2021 (ВОСА)	30.05.2022 (ВОСА)	21.06.2022 (ГОСА)	05.12.2022 (ВОСА)	25.05.2023 (ГОСА)	14.06.2023 (ВОСА)	05.12.2023 (ВОСА)
72,8%	76,7%	65,8%	64,3%	55,6%	54,9%	Кворум имеется ²³	53,9%

Достижению кворума, в частности, способствовала система электронного голосования, которая упрощает для акционеров процедуру участия в Общих собраниях. На внеочередном Общем собрании акционеров, состоявшемся 5 декабря 2023 года, доля акционеров, воспользовавшихся системой электронного голосования, составила рекордные 82,7% от общего числа лиц, принявших участие в собрании.

Доля акционеров, воспользовавшихся системой электронного голосования, от общего количества акционеров, принявших участие в собраниях в 2021-2023 годах

24.06.2021 (ГОСА)	02.12.2021 (ВОСА)	30.05.2022 (ВОСА)	21.06.2022 (ГОСА)	05.12.2022 (ВОСА)	25.05.2023 (ГОСА)	14.06.2023 (ВОСА)	05.12.2023 (ВОСА)
55,4%	61,6%	60,5%	58,2%	64,9%	69,3%	65,2%	82,7%

На Общих собраниях акционеры продемонстрировали высокий уровень поддержки решений по каждому из вопросов повестки дня. Доля голосов «за» по всем вопросам повестки дня²⁴ находилась в диапазоне от 98,3 до 99,9%.

²³ Общее собрание акционеров при принятии решения по вопросу сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, считается правомочным независимо от числа не заинтересованных в совершении соответствующей сделки акционеров - владельцев голосующих акций Компании, принимающих в нем участие.

²⁴ 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»).

В отчетном году была осуществлена интеграция всех электронных сервисов, доступных для акционеров Компании, в мобильное приложение для устройств с операционными системами Android и IOS. В связи с этим в 2024 году у акционеров Компании появится возможность с использованием мобильного устройства ознакомиться с материалами к Общим собраниям акционеров и проголосовать электронным способом, получить ответы от Компании на возникающие вопросы, а также узнать о состоянии своего лицевого счета в реестре акционеров и воспользоваться преимуществами электронного документооборота с регистратором.

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, контролирует деятельность единоличного исполнительного органа.

Совет директоров придерживается последовательного подхода в своей работе, направленного на создание долгосрочной стоимости, и устанавливает оптимальный баланс между краткосрочными и долгосрочными целями. В процессе стратегического планирования оценка возможных вариантов развития деятельности Компании в долгосрочной перспективе производится на основе сценарного анализа.

В целях создания долгосрочной стоимости Совет директоров интегрирует широкий спектр вопросов устойчивого развития в долгосрочную стратегию Компании, а также одобряет ключевые нефинансовые показатели эффективности Компании. Также в процессе стратегического планирования Совет директоров рассматривает, одобряет и контролирует исполнение целей в области устойчивого развития ООН (ЦУР ООН), интегрированных в долгосрочную Программу стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ».

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) ²⁵;
- 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;

²⁵ С даты утверждения изменений в Устав ПАО «ЛУКОЙЛ» внеочередным Общим собранием акционеров Компании 5 декабря 2022 г.

- 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 Компании составляет 9 членов, если решением Собрания не предусмотрен больший количественный состав Совета директоров Компании. 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).

Решением годового Общего собрания акционеров от 25 мая 2023 г. (Протокол № 1) избран Совет директоров Компании в количестве 9 человек.

Из состава Совета директоров Компании, избранного на годовом Общем собрании акционеров 25 мая 2023 г. (Протокол № 1), выбыл член Совета директоров, выполнявший функции Председателя Совета директоров, в связи со смертью (в состав комитетов изменения не вносились).

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 2023 году было проведено 19 заседаний Совета директоров, в том числе 9 очных и 10 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

	2021	2022	2023
Очные заседания	9	12	9
Заочные заседания	10	16	10

Количество рассмотренных Советом директоров вопросов

	2021	2022	2023
Рассмотрено на очных заседаниях	45	57	45
Рассмотрено на заочных заседаниях	18	26	23

Структура вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2023 году

Корпоративное управление	26
Устойчивое развитие и стратегия	19*
Финансы	6
Одобрение сделок	4
ЛНА	11
Остальные	2

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

Ключевые решения Совета директоров, принятые в 2023 году

Принятые решения и рассмотренные вопросы	Предварительное рассмотрение комитетами Совета директоров
Корпоративное управление	
О подготовке к проведению годового и внеочередных Общих собраний акционеров Компании, о предварительном утверждении Годового отчета ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2022 год, об определении списка кандидатур для голосования по выборам в Совет директоров	КСИУРКА, КА, ККВ ²⁶
О созыве повторного годового и повторных внеочередных Общих собраний акционеров, а также об отмене решений по этим вопросам	
О надежности и эффективности функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля Компании	КА
О внесении изменений в Годовой план аудиторских проверок и консультаций Службы внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» на 2023 год	КА
О внесении изменений в основные условия договора с Главным исполнительным директором ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
Об оценке деятельности Совета директоров и комитетов Совета директоров за 2022/2023 год	ККВ, КА, КСИУРКА – рассмотрены итоги оценки деятельности этих комитетов
О независимой внешней оценке эффективности работы Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
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 внесении изменений в Положение о Комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
О внесении изменений в Положение о Комитете по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	КСИУРКА
О внесении изменений в Положение о Корпоративном секретаре ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
О внесении изменений в Порядок выплаты вознаграждения и компенсации расходов членам Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ

²⁶ КСИУРКА – Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации; КА – Комитет по аудиту; ККВ – Комитет по кадрам и вознаграждениям.

Об утверждении Положения об информационной политике Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»	КА
Об утверждении Правил внутреннего контроля ПАО «ЛУКОЙЛ» по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком	КА
Об утверждении Положения по внутреннему контролю в ПАО «ЛУКОЙЛ»	КА
О работе с инвесторами и акционерами ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2023 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
Об утверждении Годового плана аудиторских проверок и консультаций Службы внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» на 2024 год и Бюджета подразделений внутреннего аудита на 2024 год	КА
Финансы	
Об определении размера оплаты услуг аудиторской организации Компании	КА
Об основных показателях Бюджета Группы «ЛУКОЙЛ» на 2024–2026 годы	КСИУРКА
О рекомендациях Совету директоров Компании по размеру дивидендов по акциям ПАО «ЛУКОЙЛ» по результатам 2022 года и девяти месяцев 2023 года, порядку их выплаты	КСИУРКА
Устойчивое развитие, стратегия, технологии, инновации	
О предварительных итогах деятельности Группы «ЛУКОЙЛ» в 2022 году и задачах Компании на 2023 год по исполнению Программы стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на период 2022–2031 года.	
Об итогах работы Группы «ЛУКОЙЛ» в первом полугодии 2023 года и ходе выполнения Бюджета и Инвестиционной программы Группы «ЛУКОЙЛ» на 2023 год	
Приоритеты устойчивого развития и климатическая повестка в начале 2020-х в мире и в России	
Об утверждении Отчета об устойчивом развитии Группы «ЛУКОЙЛ» за 2022 год	КСИУРКА
Об отчете о работе по управлению персоналом в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»	ККВ
О внесении изменений в Положение о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
Об утверждении Положения о программе долгосрочного стимулирования ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ» в 2023-2025 годах	ККВ
Об утверждении Кодекса деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
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 состоянии Бизнес-сектора «Электроэнергетика». Результаты интеграции новых активов в Группу «ЛУКОЙЛ»	КСИУРКА
О состоянии промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в Группе «ЛУКОЙЛ» в 2022 году	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.

Процедура оценки деятельности Совета директоров в Компании регулируется Положением об оценке деятельности Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ». В 2023 году была проведена ежегодная оценка работы Совета директоров в форме самооценки.

Оценка, проводимая в форме самооценки

Анкета по ежегодной оценке работы Совета директоров и комитетов Совета директоров в форме самооценки носит детальный характер и включает 63 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.

Совет директоров рассмотрел итоги самооценки в апреле 2023 года, дал положительную оценку своей работе в 2022/2023 году, признав целесообразным продолжать работу по совершенствованию деятельности Совета директоров. В процессе самооценки директорами было отмечено, что в течение 2022/2023 года Совет директоров уделял достаточное внимание рассмотрению вопросов, связанных с выполнением программы стратегического развития Компании, а также поддержанием устойчивости деятельности Компании в условиях международных торговых и прочих ограничений.

Независимая внешняя оценка

В соответствии с Положением об оценке деятельности Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» независимая внешняя оценка проводится не реже одного раза в три года, что соответствует рекомендациям Кодекса корпоративного управления. Впервые независимая внешняя оценка работы Совета директоров была проведена в 2021 году.

В октябре 2023 года Совет директоров на основании рекомендации Комитета по кадрам и вознаграждениям принял решение о проведении независимой внешней оценки эффективности работы Совета директоров по итогам 2023 года в I квартале 2024 года.

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 2023 года входил один исполнительный²⁷ директор, работа которого способствовала интеграции работы Совета директоров и единоличного исполнительного органа управления Компанией, а также обеспечению принятия взвешенных управленческих решений с учетом отраслевой специфики.

Роль Председателя Совета директоров

Председатель Совета директоров играет центральную роль в обеспечении эффективной работы Совета директоров и его комитетов. Он способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на Совет директоров. Председатель также обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых Советом директоров. Председатель Совета директоров предпринимает все меры для своевременного предоставления членам Совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.

Председатель Совета директоров избирается на первом заседании Совета директоров нового состава. 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.

²⁷ 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 момент избрания из девяти 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 2023 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 2023 году Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров трижды оценивал независимость. В марте 2023 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 мае 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 2023 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 31.12.2023

Менее 1 года	1
1-7 лет	6*
Более 7 лет	2

*Один член Совета директоров выбыл 24.10.2023

Соотношение мужчин и женщин

Женщины	2
Мужчины	7*

*Один член Совета директоров выбыл 24.10.2023

Сведения об образовании

ученые степени	11*
нефть, газ	1
экономика, финансы	4**
право	1
математика	1
инженерно-техническое	2
география	1

* два члена Совета директоров обладают учеными степенями в двух различных областях науки

** один член Совета директоров имеет образование в двух различных областях знаний

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 Совета директоров.

В 2023 году в рамках программы для вновь избранных членов Совета директоров было организовано 14 ознакомительных встреч с руководящими работниками Компании, представляющими различные направления деятельности. Во время этих встреч членам Совета директоров была предоставлена информация об основных аспектах производственной и финансово-экономической деятельности Компании, ее стратегии, принятой в Компании деловой практике, рынках присутствия. Вновь избранные директора были проинформированы о процедурах работы и оценки Совета директоров и его комитетов, о правах, обязанностях, ответственности члена Совета директоров, о принципах функционирования системы управления рисками, внутреннего контроля, а также внутреннего аудита Компании.

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 АО «ГАРДИЯ» договором (полисом) страхования ответственности директоров, должностных лиц и компаний на период 2023/2024 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 3 200 000 000 рублей (в совокупности по всем покрытиям). Страховая премия по Покрытиям А, В, С - не более 64 000 000 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 2023 году, 80% 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 75% всех заседаний.

Персональный состав комитетов на 31 декабря 2023 г.

Независимые директора	45,5%
Неисполнительные директора*	45,5%
Исполнительные директора	9%

*На момент избрания. Один член Совета директоров выбыл 24.10.2023

Статистика работы комитетов

	Очные заседания	Заочные заседания
2021		
КСИУРКА	7	1
КА	9	0
ККВ	6	2
2022		
КСИУРКА	7	1
КА	7	3
ККВ	8	8
2023		
КСИУРКА	5	0
КА	7	0
ККВ	6	6

Типы рассмотренных вопросов

	2021	2022	2023
Рассмотрение только комитетом	26	27	17
Для вынесения на Совет директоров	49	56	55

Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации

Основные задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2023 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 рекомендациях Совету директоров по размеру дивидендов по акциям ПАО «ЛУКОЙЛ» - О состоянии Бизнес-сектора «Электроэнергетика». Результаты интеграции новых активов в Группу «ЛУКОЙЛ» - О подготовке Отчета об устойчивом развитии Группы «ЛУКОЙЛ» за 2023 год

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

Комитет по аудиту

Основные задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2023 году*
- Контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании. - Рекомендации по кандидатуре аудиторской организации Компании и оплате ее услуг. - Оценка заключения аудиторской организации Компании, независимости, объективности и отсутствия конфликта интересов аудиторской организации. - 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.	- 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 2022 год, 1 квартал 2023 года, 6 месяцев 2023 года, 9 месяцев 2023 года). - О существенных судебных разбирательствах и исках, связанных с деятельностью Компании и иных организаций Группы «ЛУКОЙЛ». - Рассмотрение перечня наиболее существенных уточнений, вносимых в бухгалтерский учет Компании по итогам аудита. - Оценка заключения аудиторской организации Компании для его последующего представления акционерам в качестве материалов к годовому Общему собранию акционеров Компании. - О рекомендациях Совету директоров относительно аудиторской организации для последующего ее назначения Общим собранием акционеров Компании. - О деятельности по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком.

• Развитие и совершенствование системы и практики корпоративного управления в Компании. • Подготовка рекомендаций о возможном предварительном утверждении Советом директоров Годового отчета Компании.	• Об отчете о реализации Положения об информационной политике ПАО «ЛУКОЙЛ». • О рекомендациях Совету директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» об утверждении Перечня услуг, не обеспечивающих уверенность (услуг неаудиторского характера), оказываемых аудиторской организацией.
---	---

* 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 октябре 2023 года внес изменения в Положение о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» путем изложения его в новой редакции, которая подготовлена с учетом требований действующего законодательства, Кодекса корпоративного управления Банка России и Правил листинга ПАО Московская Биржа, а также в связи с изменениями в Федеральный закон «Об акционерных обществах» и в Устав ПАО «ЛУКОЙЛ», утвержденных внеочередным Общим собранием акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» 5 декабря 2022 г.

Комитет по кадрам и вознаграждениям

Основные задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2023 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 том числе с учетом обеспечения преемственности деятельности Главного исполнительного директора ПАО «ЛУКОЙЛ», формирование рекомендаций Совету директоров в отношении кандидатов на должности Главного исполнительного директора Компании и Корпоративного секретаря. • Разработка и периодический пересмотр политики по вознаграждению членов Совета директоров и Главного исполнительного директора Компании. • Разработка рекомендаций Совету директоров по определению размера вознаграждения Корпоративного секретаря. • Предварительная оценка работы Главного исполнительного директора Компании по итогам года в контексте критериев, заложенных в политику вознаграждения.	• О предварительном рассмотрении кандидатур в Совет директоров Компании, выдвигаемых Советом директоров. • О формировании рекомендаций акционерам Компании в отношении голосования по вопросу избрания кандидатов в Совет директоров Компании. Анализ независимости всех кандидатов в Совет директоров Компании. • Об отчете о деятельности Комитета в 2022/2023 году Совету директоров Компании. Обсуждение итогов оценки деятельности Комитета. • Анализ профессиональной квалификации всех кандидатов в Совет директоров Компании для формирования рекомендаций акционерам Компании в отношении голосования по вопросу избрания кандидатов в Совет директоров Компании. • О независимости членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ». • О профессиональной квалификации Совета директоров. • О независимой внешней оценке эффективности работы 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».

Единоличный исполнительный орган Компании

Согласно изменениям в Устав ПАО «ЛУКОЙЛ», утвержденным внеочередным Общим собранием акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» 5 декабря 2022 г., в Компании предусмотрен только единоличный исполнительный орган – Главный исполнительный директор ПАО «ЛУКОЙЛ».

Главный исполнительный директор

Ключевая роль в обеспечении оперативного и эффективного достижения текущих и стратегических целей Компании принадлежит единоличному исполнительному органу Компании - Главному исполнительному директору, который назначается Советом директоров²⁸ 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, принятие решений об участии Компании в других организациях, кроме финансово-промышленных групп, ассоциаций и иных объединений юридических лиц, а также разработка и реализация общей стратегии развития дочерних обществ Компании, включая предварительное согласование решений дочерних обществ Компании об участии в других организациях, координация деятельности дочерних обществ Компании, в том числе утверждение документов, регулирующих деятельность дочерних обществ Компании, принятие решений об одобрении существенных сделок, а также исполнение иных функций, определенных Уставом Компании.

²⁸ 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 25.05.2023 на 2023/2024 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.

	2021	2022	2023
Выплаты членам Совета директоров, всего	202 913	270 492	391 444
Вознаграждение членам Совета директоров	102 625	133 421	150 095
Компенсация расходов	620	2 269	2 432
Выплаты членам Совета директоров Компании, являющимся (являвшимся) работниками Компании*	99 669	134 802	238 917
в том числе: <i>заработная плата</i>	32 679	43 451	91 884
<i>премии</i>	40 435	50 532	65 820
<i>прочие выплаты</i>	26 554	40 818	81 213

* В 2021-2022 гг. выплаты членам Совета директоров Компании, являющимся (являвшимся) работниками Компании, но не входящим в состав исполнительных органов Компании.

Система вознаграждения топ-менеджеров²⁹

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».

²⁹ Топ-менеджер (руководящий работник) – Главный исполнительный директор, Первый исполнительный вице-президент, первые вице-президенты, старшие вице-президенты, вице-президенты Компании, Главный бухгалтер.

Вознаграждение топ-менеджеров состоит из фиксированной и переменной частей.

В фиксированную часть вознаграждения входит должностной оклад (заработная плата), устанавливаемый с учетом сложности решаемых задач и выполняемых обязанностей, широты охвата сфер деятельности, на которые оказывается непосредственное влияние, и степени этого влияния. В фиксированную часть также входят доплаты за исполнение обязанностей других, временно отсутствующих руководящих работников. Должностной оклад соответствует рыночному уровню, что обеспечивает стабильность состава топ-менеджмента.

Переменная часть вознаграждения состоит из годовых премиальных выплат, в нее также могут входить единовременные и целевые премиальные выплаты и иные выплаты.

Годовые премиальные выплаты производятся по результатам работы за год и направлены на мотивацию топ-менеджеров к достижению годовых целей. При определении размера годового премирования анализируется и утверждается уровень выполнения установленного набора показателей деятельности. Показатели подразделяются на корпоративные, отражающие эффективность командной работы, и индивидуальные, отражающие результативность работы в той области деятельности, за которую топ-менеджер несет ответственность.

Показатели деятельности для годового премирования топ-менеджеров

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%

Соотношение корпоративной и индивидуальной частей определяется в зависимости от функционального направления, возглавляемого руководящим работником. Годовые премиальные выплаты Главному исполнительному директору ПАО «ЛУКОЙЛ» основываются на корпоративных показателях. Удельный вес корпоративной и индивидуальной части, плановые размеры годовых премиальных выплат относительно годовой заработной платы зафиксированы в Положении о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ». Для целей стимулирования специально выделяются приоритетные показатели, которые в большей степени, чем другие, влияют на размер премиальных выплат. В группе корпоративных показателей деятельности к приоритетным показателям отнесены чистая прибыль и свободный денежный поток Группы «ЛУКОЙЛ».

В индивидуальных показателях деятельности по некоторым руководящим работникам также учитывается свободный денежный поток соответствующих бизнес-сегментов и бизнес-секторов.

В системе вознаграждения руководящих работников Компания применяет также методы долгосрочной мотивации, направленные на достижение более высоких результатов деятельности в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Эти методы зафиксированы в Положении о программе долгосрочного стимулирования ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ» в 2023–2025 годах и ориентированы на формирование заинтересованности в долгосрочных результатах работы Компании, повышении инвестиционной привлекательности и создании акционерной стоимости.

Выплаты топ-менеджерам* ПАО «ЛУКОЙЛ», тыс. руб.

	2023
Выплаты, всего	2 665 862
Заработная плата	827 861
Премии (годовые и иные премиальные выплаты)	936 730
Прочие выплаты	901 271

*не являющимся (являвшимся) членами Совета директоров Компании

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.

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 приказом 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 в Свод КПД включены показатели по управлению выбросами ПГ.

В рамках развития сервисной модели и совершенствования (автоматизации, снижения стоимости, повышения качества) поддерживающих бизнес-процессов, по каждому процессу разработаны показатели оценки эффективности, которые позволяют контролировать достижение целей по соответствующим процессам, а также сквозным образом применяются для мотивации персонала, задействованного в данных процессах.

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 2023 году по итогам проекта по совершенствованию системы и структуры управления в системе мотивации:

- 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:

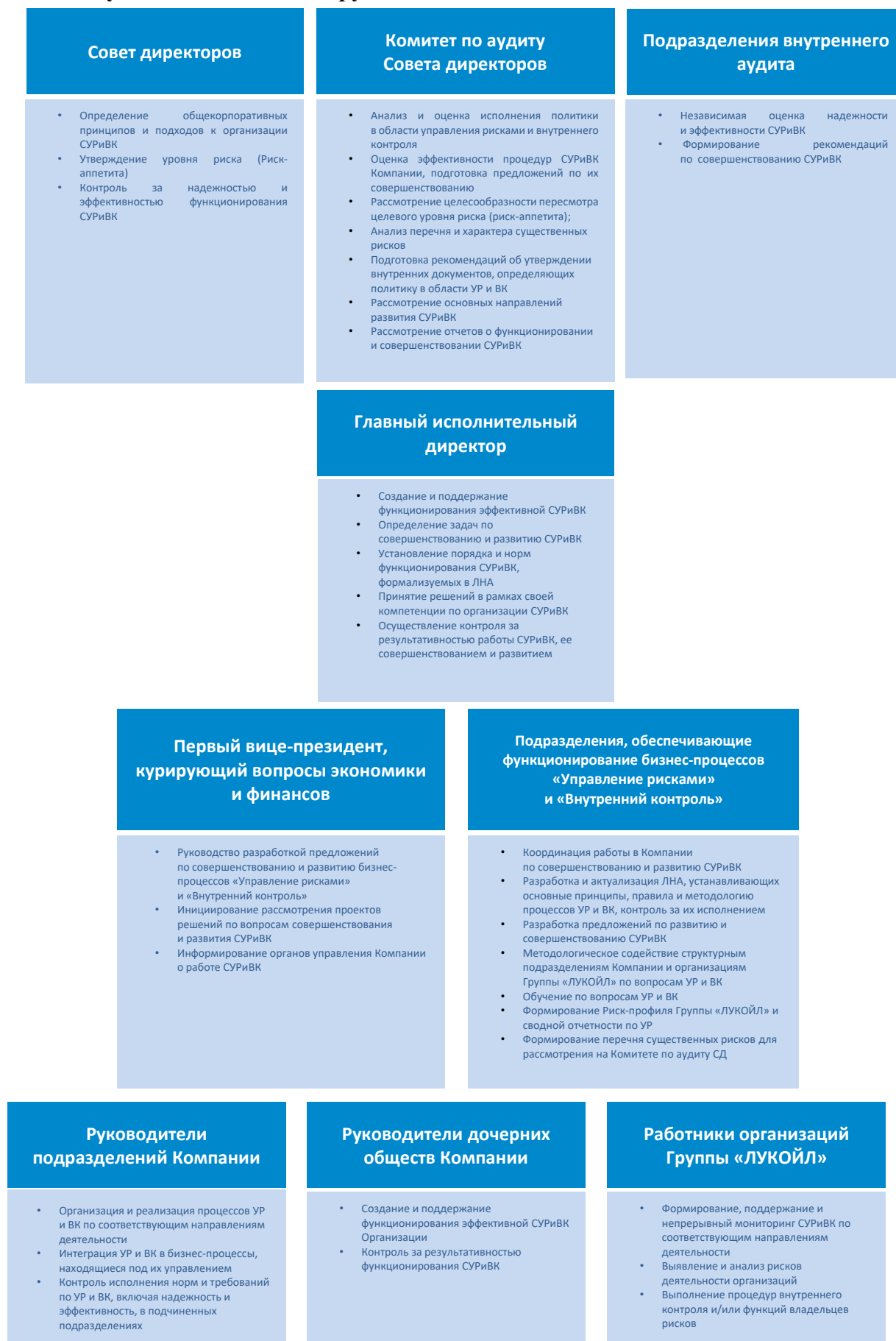
- стратегических и операционных целей Компании;
- целей по обеспечению сохранности активов;
- целей по обеспечению соответствия всех форм отчетности установленным требованиям;
- целей по соблюдению применимых требований законодательства, а также внутренних документов организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

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 внутреннего контроля • 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.

Решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 17 апреля 2023 г. внесены изменения в Политику ПАО «ЛУКОЙЛ» по управлению рисками и внутреннему контролю путем изложения ее в новой редакции, разработанной с учетом рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению акционерными обществами, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам, письмом Банка России от 10.04.2014 и Информационного письма Банка России от 01.10.2020 N 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», а также рекомендаций международных профессиональных организаций в области управления рисками и внутреннего контроля, в том числе изложенных в Концепции «Управление рисками организаций. Интегрированная модель» и Концепции «Внутренний контроль. Интегрированная модель» Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредуэя (COSO).

Ключевые субъекты СУРиВК в Группе «ЛУКОЙЛ»



Управление рисками

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

В целях развития и совершенствования общекорпоративной системы управления рисками в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» и в соответствии с Политикой ПАО «ЛУКОЙЛ» по управлению рисками и внутреннему контролю, решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 17 апреля 2023 г. утверждена новая редакция Положения по управлению рисками в ПАО «ЛУКОЙЛ». Положение определяет распределение полномочий и ответственности по реализации бизнес-процесса «Управление рисками», а также устанавливает порядок действий и взаимодействия участников указанного бизнес-процесса. Действие Положения распространяется на все организации Группы «ЛУКОЙЛ».

В 2023 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;
- дальнейшая 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», Советом директоров 22.12.2022 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» и отнесения к его компетенции следующих вопросов:

- Рассмотрение целесообразности вынесения на рассмотрение Совета директоров Компании вопроса о пересмотре целевого уровня риска (риск-аппетита);
- Анализ перечня и характера существенных рисков;
- Рассмотрение отчетов о функционировании и совершенствовании системы управления рисками и внутреннего контроля;
- Рассмотрение основных направлений развития системы управления рисками и внутреннего контроля.

Внутренний контроль

В целях развития и совершенствования системы внутреннего контроля и в соответствии с Политикой ПАО «ЛУКОЙЛ» по управлению рисками и внутреннему контролю, решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 19 декабря 2023 утверждена новая редакция Положения по внутреннему контролю в ПАО «ЛУКОЙЛ». Положение определяет цели и задачи Системы внутреннего контроля (СВК), единые и обязательные к соблюдению стандарты и требования по организации и функционированию СВК, оценке ее эффективности, состав участников СВК и их задачи. Действие Положения распространяется на все организации Группы «ЛУКОЙЛ».

В 2023 году Компанией проводились мероприятия по совершенствованию системы внутреннего контроля в Группе «ЛУКОЙЛ» в соответствии с корпоративными 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 нацелены на рост эффективности использования имеющихся активов, снижение необоснованных потерь за счет повышения эффективности внутреннего контроля, в том числе над процессами принятия решений, и включают:

- поддержание в актуальном состоянии внедренных в деятельность Группы «ЛУКОЙЛ» единых стандартов и требований по организации системы внутреннего контроля;
- оперативное устранение недостатков СВК, выявляемых в процессе непрерывного мониторинга и ежегодной оценки ее эффективности;
- 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 2023 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 2023 года Комитету по аудиту Совета директоров Компании с последующим представлением Совету директоров Компании.

В апреле 2023 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 областей улучшения внутреннего контроля в деятельности дочерних обществ, в том числе при участии внешнего и внутреннего аудита. В обязательном порядке осуществляется оценка возможного положительного воздействия улучшений на достижение целей Группы «ЛУКОЙЛ», последующая работа по актуализации регулирующих документов, дизайна контрольных процедур, оценка возможности распространения таких мероприятий на аналогичные объекты управления в Группе «ЛУКОЙЛ» в превентивных целях, а также мониторинг реализации этих 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. С 2017 года успешно реализованы проекты по подготовке и вступлению в налоговый мониторинг ПАО «ЛУКОЙЛ» и 17 крупнейших организаций Группы «ЛУКОЙЛ». С учетом вступления в Группу «ЛУКОЙЛ» ПАО «ЭЛ5-Энерго» - нового общества-участника налогового мониторинга, а также реорганизации дочернего общества Компании-участника налогового мониторинга, в отчетном году общее количество организаций Группы «ЛУКОЙЛ», участвующих в налоговом мониторинге, не изменилось.

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 для целей подготовки консолидированной финансовой отчетности в соответствии с 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.

Приказом ПАО «ЛУКОЙЛ» ежегодно утверждается учетная политика по РСБУ, действующая 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.

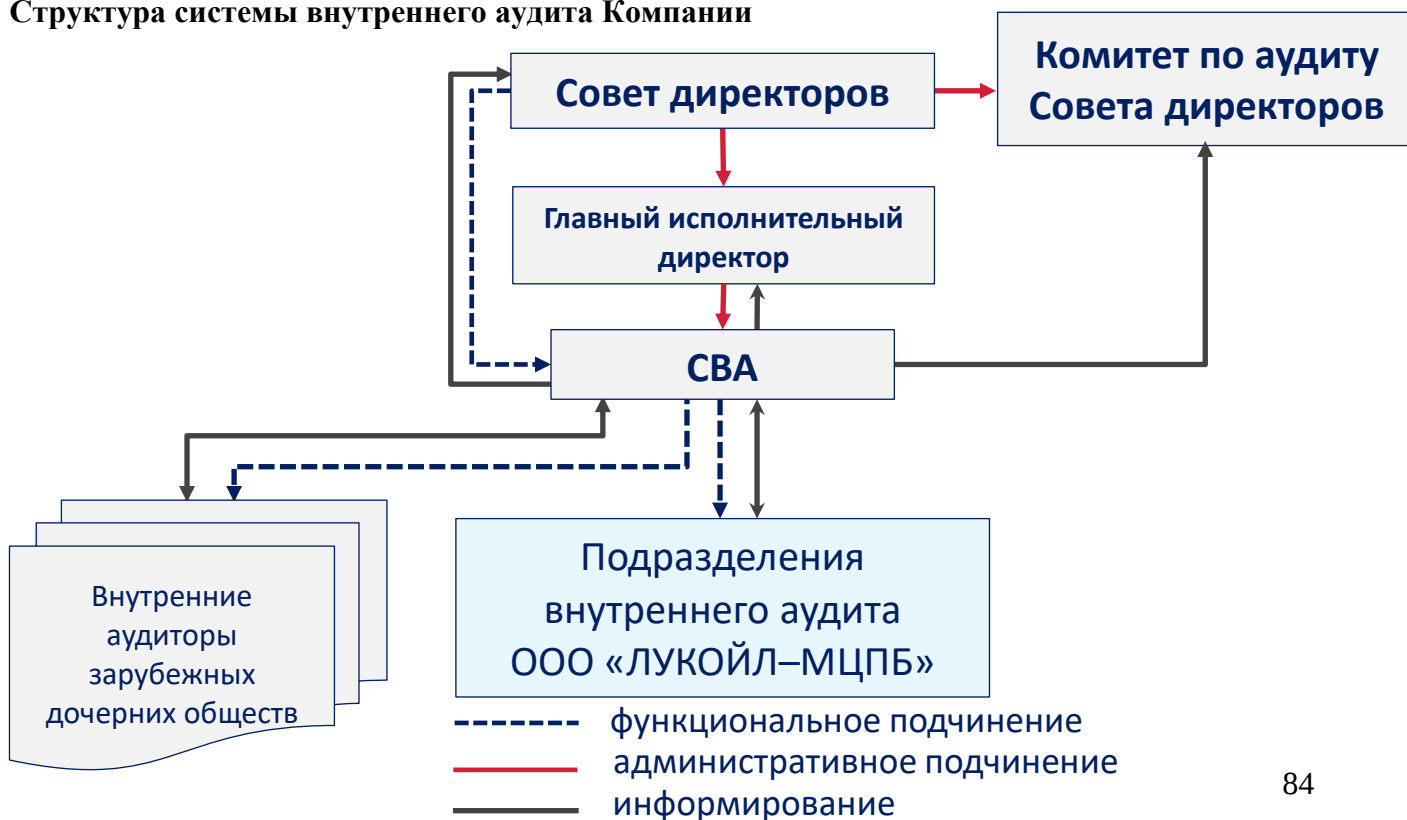
• **Взаимодействие подразделений.** Подготовка консолидированной финансовой отчетности по МСФО ведется в тесном взаимодействии бухгалтерской службы ПАО «ЛУКОЙЛ» с различными подразделениями как в самой Компании, так и в организациях Группы. Осуществляется регулярный обмен и дополнительная проверка информации.

• **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 международных и российских профессиональных бухгалтерских сообществ. 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 трех 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 37 аудиторских мероприятий, в том числе 28 мероприятий выполнены подразделениями внутреннего аудита российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ», 9 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 2023 году продолжилась работа по совершенствованию методологического обеспечения внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ» с учетом лучшей практики, в том числе разработаны:

- основные принципы по бизнес-процессу «Внутренний аудит»;
- новая редакция Положения о внутреннем аудите в ПАО «ЛУКОЙЛ», учитывающая изменение системы управления Компанией (утверждена решением Совета директоров от 19.12.2023);

- обновленная Политика взаимодействия ПАО «ЛУКОЙЛ» с его дочерними обществами при управлении бизнес-процессом «Внутренний аудит» (утверждена приказом ПАО «ЛУКОЙЛ» от 17.01.2024).

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

В рамках оказания консультационно-методологической поддержки внутренним аудиторам подготовлены методические рекомендации/разъяснения по отдельным вопросам организации внутреннего аудита, которые направлены в подразделения внутреннего аудита для использования в работе.

Мониторинг по итогам проведенных аудиторских проверок и консультаций

Подразделениями внутреннего аудита 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 2023 г. на контроле в СВА и подразделениях внутреннего аудита ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ» находилось 152 документа, содержащих 2677 поручений/мероприятий, из которых по состоянию на конец отчетного периода выполнено 2 290 мероприятий или 85,5%.

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.

В течение 2023 года продолжена работа по автоматизации аудиторских процедур по направлению «Бухгалтерский, налоговый учет и финансовая деятельность» и по направлению «Переработка и сбыт».

По восьми процедурам автоматизация завершена, результаты работ переданы в промышленную эксплуатацию. Автоматизированные процедуры апробированы в рамках аудиторских проверок в течение 2023 года. Также апробирована пилотная реализация робота RPA по взаимодействию с сайтом Федеральной таможенной службы.

В настоящее время осуществляется методологическая проработка автоматизации процедур по иным направлениям.

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 2023 году по результатам доклада за 2022 год Комитет по аудиту рекомендовал Совету директоров Компании, в частности:

- одобрить деятельность СВА ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2022 году в области оценки эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также 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 2023 года.

Внешний аудит

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

Независимость аудиторской организации 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 мае 2023 г. годовое Общее собрание акционеров назначило АО «Кэпт» аудиторской организацией ПАО «ЛУКОЙЛ».

В целях сохранения независимости и в соответствии с аудиторскими стандартами аудиторская организация 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 2023 год, подготовленной в соответствии с требованиями МСФО, составила 276 778 тыс. руб. (без учета НДС), за проведение аудиторской проверки бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании за 2023 год, подготовленной в соответствии с РСБУ, составила 10 286 тыс. руб. (без учета НДС).

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

Контроль инсайдерской информации

ПАО «ЛУКОЙЛ» как эмитент, ценные бумаги которого обращаются на организованных торгах ПАО Московская Биржа обязан 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.

В связи прекращением в мае 2022 года листинга и торгов ценными бумагами Компании на Лондонской фондовой бирже в отчетном году была актуализирована нормативно-правовая база, регулирующая обращение инсайдерской информации.

В частности, были признаны утратившими силу:

- Положение об инсайдерской информации Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ», утвержденное Советом директоров;
- Регламент деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» по вопросам совершения операций с ценными бумагами ОАО «ЛУКОЙЛ» лицами, имеющими доступ к Инсайдерской информации.

Актуализированы:

- Правила внутреннего контроля ПАО «ЛУКОЙЛ» по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и манипулирования рынком, которые обобщают и заменяют собой внутренние документы Компании разного уровня;
- Перечень инсайдерской информации ПАО «ЛУКОЙЛ».

Разработан:

- Перечень ответственных за предоставление информации, подлежащей раскрытию ПАО «ЛУКОЙЛ» (утвержден приказом ПАО «ЛУКОЙЛ» от 24.01.2024).

Наиболее существенным изменением стало исключение норм, предусматривающих раскрытие за рубежом информации о сделках членов органов управления с финансовыми инструментами Компании, и устанавливающих закрытые периоды, связанные с подготовкой консолидированной отчетности. Вместо этого предусмотрено установление ситуационных закрытых периодов по решению ответственного должностного лица под конкретные корпоративные события для всех или некоторых инсайдеров. В актуализированных внутренних документах сохранены нормы, регламентирующие основные мероприятия и комплаенс-процедуры, непрерывно осуществляемые в Компании.

По результатам ежегодного мониторинга деятельности структурных подразделений, должностных лиц и работников Компании нарушения законодательства в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком в 2023 году не выявлены.

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 2023 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» отнесены к компетенции единоличного исполнительного органа - Главного исполнительного директора. 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 Компании³⁰, включая:

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

В отчетном году было принято 35 решений в отношении деятельности дочерних обществ Компании и 25 кадровых решений в отношении руководителей дочерних обществ Компании.

Одобрение существенных сделок³¹ дочерних обществ

В целях усиления контроля за осуществлением существенных сделок дочерними обществами в Компании действует Порядок одобрения существенных сделок, совершаемых дочерними обществами ОАО «ЛУКОЙЛ» (далее – Порядок). Такие сделки совершаются дочерними обществами только после их рассмотрения и вынесения положительного решения Главным исполнительным директором Компании в соответствии с процедурой, установленной Порядком. Порядок не распространяется на внутригрупповые сделки.

³⁰ 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.

³¹ Под существенными сделками дочерних обществ понимаются сделки, совершаемые дочерними обществами Компании, за исключением сделок, контрагентом по которым является ПАО «ЛУКОЙЛ» и (или) его дочернее общество, предметом которых является приобретение, отчуждение или возможность отчуждения прямо либо косвенно основных средств и (или) нематериальных активов, стоимость / балансовая стоимость которых свыше 20 млн долл. или свыше 10% балансовой стоимости активов дочернего общества (если указанная величина менее 20 млн долл.); предоставление дочерним обществом займов, кредитов, гарантий и поручительств, целевого финансирования на сумму свыше 20 млн долл. или получение дочерним обществом займов и кредитов на сумму свыше 20 млн долл., за исключением получения краткосрочных (менее чем на один год) кредитов и займов в процессе обычной хозяйственной деятельности на рыночных условиях.

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.

Для этого в Компании действует Комиссия по реструктуризации Группы «ЛУКОЙЛ» под председательством Главного исполнительного директора Компании. Принятие решений об участии ПАО «ЛУКОЙЛ» в других организациях (подпункт 10.3.24 Устава ПАО «ЛУКОЙЛ») и предварительное согласование решений дочерних обществ об участии в других организациях (подпункт 10.3.19 Устава ПАО «ЛУКОЙЛ») осуществляется Главным исполнительным директором Компании, Председателем Комиссии, в соответствии с процедурой, установленной Порядком принятия решений об участии в других организациях, утвержденным приказом ПАО «ЛУКОЙЛ» от 27.02.2023.

В 2023 году Комиссией было принято 32 решения об участии организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в других организациях.

Комиссией осуществляется ежегодное информирование Главного исполнительного директора Компании о ходе и результатах реструктуризации Группы «ЛУКОЙЛ».

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

ГВт – гигаватт

ГИБДД - Государственная инспекция безопасности дорожного движения

Гкал – гигакалория

ГОСА – годовое общее собрание акционеров

ГОСТ – государственный стандарт

ГПЗ – газоперерабатывающий завод

ГЭС – гидроэлектростанция

долл. – доллары США

ДМС – добровольное медицинское страхование

ДПМ – договор о предоставлении мощности

ИТ – информационные технологии
 ИТО – информационно-технологическое обеспечение
 КА – Комитет по аудиту Совета директоров
 КАСКО – комплексное автомобильное страхование, кроме ответственности
 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
 КЭДО – кадровый электронный документооборот
 ЛНА – локальный нормативный акт
 МВт - мегаватт
 МКАД – московская кольцевая автомобильная дорога
 млн - миллион
 млрд– миллиард
 МОТ – Международная организация труда
 МСФО – международные стандарты финансовой отчетности
 НАО – Ненецкий автономный округ
 НДД – налог на дополнительный доход
 НДПИ – налог на добычу полезных ископаемых
 НДС – налог на добавленную стоимость
 НИЦ – Научно-исследовательский центр
 НКО – некоммерческая организация
 НП – некоммерческое партнерство
 НПЗ – нефтеперерабатывающий завод
 НПК – нефтеперерабатывающий комплекс
 ОАО – открытое акционерное общество
 ОАЭ – Объединенные Арабские Эмираты
 ООН – Организация Объединенных Наций
 ООО – общество с ограниченной ответственностью
 ОПЕК – Организация стран экспортеров нефти
 ОСАГО – обязательное страхование автогражданской ответственности
 ОЭСР – Организация экономического сотрудничества и развития
 ПАО – публичное акционерное общество
 ПБ, ОТ и ОС – промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды
 ПГ – парниковые газы
 ПНГ – попутный нефтяной газ
 ПНИПУ – Пермский национальный исследовательский политехнический университет
 ППД – поддержание пластового давления
 РСБУ – российские стандарты бухгалтерского учета
 РСПП – Российский союз промышленников и предпринимателей
 руб. – российский рубль
 РФ – Российская Федерация
 СБП – Система быстрых платежей
 СВА – Служба внутреннего аудита
 СВК – система внутреннего контроля
 СД – Совет директоров
 СИЗ – средства индивидуальной защиты

СМИ – средства массовой информации
 СТО – стандарт организации
 СУРиВК – система управления рисками и внутреннего контроля
 сут – сутки
 США – Соединенные Штаты Америки
 СЭС – солнечная электростанция
 т – тонна
 ТУТ – тонна условного топлива
 тыс. – тысяча
 ТЭР – топливно-энергетические ресурсы
 ТЭЦ – теплоэлектроцентраль
 УР – управление рисками
 ФЗ – федеральный закон
 ФНС – Федеральная налоговая служба
 ХМАО-Югра – Ханты-Мансийский автономный округ – Югра
 ЦДУ – центральное диспетчерское управление
 ЦКАД – Центральная кольцевая автомобильная дорога
 ЦУР ООН – цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций
 ЧС – чрезвычайная ситуация
 шт. – штука
 ШФЛУ – широкая фракция легких углеводородов
 ЭКТО – экологичное топливо
 ЯНАО – Ямало-Ненецкий автономный округ
 CDP (Carbon Disclosure Project) – международный проект по раскрытию данных о выбросах парниковых газов
 COP28 (28-th Conference of the Parties of the United Nations Climate Change Conference) – 28-я Конференция сторон Рамочной конвенции ООН об изменении климата
 EBITDA (Earnings before Interest, Taxation, Depreciation & Amortisation) – прибыль до вычета процентов, налога на прибыль, износа и амортизации
 ESG (Environmental, Social, Governance) – экология, социальная ответственность, корпоративное управление
 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
 LTAFR (Lost Time Accident Frequency Rate) – Коэффициент частоты связанного с работой травматизма
 LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate) – Коэффициент травм, в результате которых наступила утрата трудоспособности или смерть работника
 OEM (original equipment manufacturer) – оригинальный производитель оборудования
 OGDC (Oil & Gas Decarbonization Charter) – Хартия по декарбонизации нефти и газа
 POS (Point of sale) – точка продажи
 SEC (Securities and Exchange Commission) – Комиссия по ценным бумагам и биржам США
 SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound) – конкретная, измеряемая, достижимая, значимая, ограниченная во времени
 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 2023 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 2023 год – 85,25 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, Сретенский 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>

<https://play.google.com/store/apps/details?id=ru.reggarant.evoting>

Наименование: «Личный Кабинет Акционера»



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, Сretenский 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 2023 ГОД**

Приложение 1.

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (по состоянию на 31 декабря 2023 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 22.03.2024, протокол № 4 в составе Годового отчета ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2023 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 2023 году.

Описание наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления в ПАО «ЛУКОЙЛ» содержится в разделе «Корпоративное управление» Годового отчета ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2023 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 2023 году было проведено в форме заочного голосования по решению Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 20.04.2023 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 2023 году было проведено в форме заочного голосования по решению Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 20.04.2023 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 2023 году было проведено в форме заочного голосования по решению Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 20.04.2023 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	Не соблюдается критерий 1. В отчетном году общества, подконтрольные Компании, владели акциями ПАО «ЛУКОЙЛ» (квазиказначейскими акциями) и участвовали в голосовании, поскольку в сложившейся геополитической обстановке отказ от участия в голосовании квазиказначейскими акциями мог создать риск недостижения кворума на Общих собраниях акционеров и, соответственно повлечь необходимость проведения повторных общих собраний, что повлекло бы дополнительные расходы для Компании. В будущем при снижении вышеуказанных рисков Компания планирует отказаться от голосования квазиказначейскими акциями на Общих собраниях акционеров.
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 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	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о 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	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	Соблюдается критерий 1. Не соблюдается критерий 2. Уставом Компании не предусмотрен коллегиальный исполнительный орган (решением внеочередного Общего собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» 5 декабря 2022 г. были внесены изменения в Устав ПАО «ЛУКОЙЛ», предусматривающие упразднение коллегиального исполнительного органа (Правления)). В отчетном периоде Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров Компании не рассматривал вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта единоличного исполнительного органа Компании текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества, в связи с тем, что единоличный исполнительный орган - Главный исполнительный директор Компании был назначен Советом директоров 14.12.2022, и проведение оценки его профессиональной квалификации в 2023 году не являлось целесообразным. Оценку профессиональной квалификации единоличного исполнительного органа Компании планируется провести в течение 2024 года. Соблюдается критерий 3.

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 уровень риска (риск-аппетит) утверждается Советом директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» при принятии Программы стратегического развития Группы «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 2023 году. В 2024 году Компания планирует рассмотреть целесообразность вынесения на Совет директоров вопроса о пересмотре приемлемого уровня риска.
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.	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	

		2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)		
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 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 критерий 1. Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2023 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

			☐ не соблюдается	основании постановления Правительства РФ от 4 июля 2023 г. N 1102. В случае отмены ограничений по раскрытию информации, установленных постановлением Правительства РФ от 4 июля 2023 г. N 1102, 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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается	

		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	☐ 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 даст 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 собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон.	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102 - 107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	

	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			
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 конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	1. Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	Частично соблюдается критерий 1. Уставом Компании не определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. В условиях отсутствия в российском законодательстве единого подхода к пониманию «существенных корпоративных

				действий» внесение изменений во внутренние документы Компании планируется проводить параллельно с изменениями действующего законодательства. При этом 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 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, касающихся 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 единоличного 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 2023 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 2023 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. Комитет по аудиту 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. 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. В случае избрания акционерами большего количества независимых членов Совета директоров, Компания будет стремиться сформировать Комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых 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. 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. 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. В случае избрания акционерами большего

				количества независимых членов Совета директоров, Компания будет стремиться сформировать Комитет по кадрам и вознаграждениям, состоящий исключительно из независимых 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 единоличного исполнительного органа и иных ключевых работников, что позволяет Комитету осуществлять надзор за внедрением и
--	--	--	--	--

				реализацией политики Компании по вознаграждению. 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, единоличного исполнительного органа 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 членов Совета директоров и единоличного исполнительного органа 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 (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами	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. 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.	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	Соблюдается критерий 1. Частично соблюдается критерий 2. 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. 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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается	

		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	☐ 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 директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров. 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	☒ соблюдается ☐ 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	Не соблюдается критерий 1. Указанная информация не представлена в Годовом отчете Компании за 2023 год, а также на сайте Компании в сети Интернет с учетом общего подхода Компании к раскрытию в 2023 году персональной информации в отношении ключевых работников Компании, обусловленного объективными причинами геополитического характера. 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	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	

	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		☐ 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 общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах	1. Если внутренний документ (документы) - политика (политики) по вознаграждению общества - предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	☒ соблюдается ☐ 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	1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного	☒ соблюдается	

	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	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	☐ частично соблюдается ☐ не соблюдается	
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	1. В случае, если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, 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	☐ соблюдается ☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	Частично соблюдается критерий 1. В Компании внедрена Программа долгосрочного стимулирования ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ» в 2023–2025 годах с иными условиями мотивации. При этом методы долгосрочной мотивации, зафиксированные в Положении о программе долгосрочного стимулирования ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ» в 2023–2025 годах, ориентированы на формирование заинтересованности ключевых работников в долгосрочных результатах работы Компании, способствующих росту акционерной стоимости Компании, повышению инвестиционной привлекательности и созданию стимулов для улучшения корпоративного управления Компанией.
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	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	

	фиксированной части годового вознаграждения			
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	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	☒ соблюдается ☐ частично соблюдается	

	к ее организации и эффективно функционирует	системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества.	☐ не соблюдается	
5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организует 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. Не соблюдается критерий 2. Уставом Компании не предусмотрен коллегиальный исполнительный орган. Информация о составе Совета директоров Компании, независимости членов Совета директоров и их членстве в комитетах Совета на основании постановления Правительства РФ от 4 июля 2023 г. N 1102 не раскрывается. В случае отмены ограничений по раскрытию информации, установленных постановлением Правительства РФ от 4 июля 2023 г. N 1102, 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 деятельностью 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	1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях	☐ соблюдается	Соблюдаются критерии 1 и 2.

	существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	(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 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	☒ частично соблюдается ☐ не соблюдается	Частично соблюдается критерий 3. На основании постановления Правительства РФ от 4 июля 2023 г. N 1102 Компания не раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для нее существенное значение. В случае отмены ограничений по раскрытию информации, установленных постановлением Правительства РФ от 4 июля 2023 г. N 1102, Компания планирует вернуться к своей обычной практике раскрытия данной информации. Соблюдается критерий 4.
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 2023 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 единоличного исполнительного органа Компании. Компания также принимает во внимание, что термин «подконтрольное юридическое лицо, имеющее существенное значение», используемый в рекомендации 307 Кодекса, используется в действующем законодательстве Российской Федерации только для целей раскрытия информации. В 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. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе	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	
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. Единоличный исполнительный орган Компании не является членом Совета директоров Компании, в связи с чем по формальным основаниям не может принимать участие в голосовании по вопросу одобрения сделок. Среди акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» отсутствуют лица, являющиеся контролирующим лицом общества, либо лица, имеющие право давать обществу обязательные для него указания. Уставом Компании коллегиальный исполнительный орган не предусмотрен.
-------	---	---	--	--

Приложение 2.

Крупные сделки и сделки, в совершении которых имеется заинтересованность

Перечень совершенных ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2023 году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками

ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2023 году не совершало сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками.

Перечень совершенных ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2023 году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность, не раскрывается на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102.