

**Годовой отчет
ПАО «ЛУКОЙЛ»
за 2024 год**

Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2024 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	3
Лицензирование	4
Геолого-разведочные работы	5
Разработка и добыча	6
1.3. Переработка, торговля и сбыт	8
Макроэкономика	8
Нефтепереработка	8
Производство и реализация масел.....	9
Газопереработка	11
Нефтехимия	11
Энергетика	12
Оптовая реализация и трейдинг	14
Приоритетные каналы сбыта	16
2. Устойчивое развитие.....	20
Система управления устойчивым развитием	21
Промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды.....	21
Климат	28
Управление вопросами климата	28
Климатические риски	30
Охрана окружающей среды	37
Персонал	42
Деловая этика	46
Вклад в развитие общества	48
3. Корпоративное управление	52
Структура корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ» на 31 декабря 2024 года.....	53
События системы корпоративного управления.....	54
Общее собрание акционеров	56
Совет директоров	57
Единоличный исполнительный орган Компании.....	69
Главный исполнительный директор	69
Система вознаграждения членов органов управления Компании.....	70
Система оценки результатов деятельности Компании	73
Система управления рисками и внутреннего контроля	74
Внутренний аудит	81
Внешний аудит	84
Система управления дочерними обществами	86
Акционерный и долговой капитал	88
Справочная информация	92
Приложение 1. Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (по состоянию на 31 декабря 2024 года).....	96
Приложение 2. Крупные сделки и сделки, в совершении которых имеется заинтересованность	130

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

1.1. Финансовые результаты

Консолидированные финансовые результаты Группы «ЛУКОЙЛ» по МСФО за отчетный период представлены в раскрываемой консолидированной финансовой отчетности ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2024 год.

1.2. Разведка и добыча

Макроэкономика

В отчетном году среднегодовая цена нефти Brent снизилась на 2% до 81 долл./барр. по сравнению с предыдущим годом. При этом в течение года цена Brent изменялась в широком диапазоне от 70 до 94 долл./барр. Негативное влияние на цену оказывали замедляющиеся темпы потребления нефти в Китае, а также рост предложения со стороны стран, не входящих в соглашение ОПЕК+. При этом страны-участницы соглашения в течение всего года придерживались курса на сокращение добычи, обеспечивая поддержание баланса спроса и предложения на мировом рынке. Начало цикла смягчения денежно-кредитной политики в развитых странах, устойчивый рост глобального потребления жидких углеводородов, а также сохранение геополитической напряженности в мире оказали поддержку цене на нефть.

Несмотря на снижение цены Brent средняя цена сорта Юралс в отчетном году показала рост в основном по причине снижения ценового дифференциала нефти на фоне продолжившейся адаптации глобальной логистики к торговым ограничениям против поставок нефти из России.

Среднегодовая цена нефти, долл./барр.

	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Цена нефти сорта Brent	101	83	81	-2%

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 2024 года составил 14,7 млрд барр. н.э., из которых на жидкие углеводороды приходится 75%, на газ – 25%. Обеспеченность Компании доказанными запасами углеводородов составляет 18 лет. К категории «Разбуренные» относится 60% доказанных запасов углеводородов. Это запасы, которые могут быть извлечены из существующих скважин при помощи имеющихся технологий и оборудования.

На Россию приходится 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 28% доказанных запасов приходится на Узбекистан, где Группа реализует крупные газовые проекты.

По результатам геолого-разведочных работ и эксплуатационного бурения в 2024 году ЛУКОЙЛ прирастил доказанные запасы на 362 млн барр. н.э. Наибольший прирост обеспечили активы в Западной Сибири, Каспийском море, Тимано-Печоре и Предуралье. Перевод условных ресурсов в запасы привел к приросту доказанных запасов на 17 млн барр. н.э.

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

	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Доказанные запасы, всего	15 109	15 074	14 689	-3%
Жидкие углеводороды	11 520	11 451	11 069	-3%
Газ	3 589	3 623	3 620	0%
Разбуренные	8 991	8 930	8 792	-2%
Неразбуренные	6 118	6 144	5 897	-4%
Россия	13 833	13 711	13 344	-3%
Международные проекты	1 276	1 363	1 345	-1%
Вероятные запасы	6 159	6 323	6 249	-1%
Возможные запасы	2 938	2 696	2 558	-5%

Лицензирование

Согласно законодательству Российской Федерации проведение геолого-разведочных работ и добыча углеводородов осуществляются в соответствии с лицензией на пользование 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 2024 года лицензионный фонд Группы «ЛУКОЙЛ» в России составлял 592 лицензии, 92% которых предоставляют право на разведку и добычу углеводородного сырья. Средний остаточный срок действия таких лицензий – 31 год. Остальные 8% 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 восемью новыми лицензиями преимущественно в традиционных регионах добычи. Расширение лицензионного фонда происходило благодаря приобретению участков в Западной Сибири, Пермском крае и Поволжье. Развитая инфраструктура позволяет получать максимальный синергетический эффект с имеющимися активами, что приводит к снижению затрат на разведку и разработку и ускорению начала добычи.

За отчетный год в лицензионном фонде Группы произошли следующие изменения: зарегистрировано 40 дополнений к лицензиям с целью продления сроков их действия, переоформлено 90 лицензий при реорганизации нефтегазодобывающих организаций Группы «ЛУКОЙЛ», сдано 6 лицензий по истечении срока действия. Кроме этого, оформлено 257 дополнений к лицензиям с целью актуализировать условия пользования недрами, изменить ставки платежей, скорректировать сроки и объемы работ.

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

	2022	2023	2024
Всего	587	590	592
Разведка и добыча	376	374	360
Поиск и оценка	58	54	49
Поиск и оценка, разведка и добыча	153	162	183

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 2024 году закончены строительством 58 поисково-разведочных скважин, успешность поисково-разведочного бурения составила 83%, увеличившись с 80% в 2023 году. При этом в России данный показатель составил 81%. По показателю успешности поисково-разведочного бурения ЛУКОЙЛ находится в лидерах среди российских нефтегазовых компаний. В отчетном году было открыто 65 залежей и 10 новых месторождений, в том числе 8 месторождений в России. 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 2024 году составил 4 428 кв. км. Объем проходки в разведочном бурении составил 247 тыс. м, сохранившись практически на уровне 2023 года.

Геологоразведка

	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Сейсморазведка 3D, кв. км	5 831	7 306	4 428	-39%
Проходка в разведочном бурении, км	209	241	247	+3%

Распределение разведочного бурения в 2024 году

Всего (100%)	247 тыс. м
Западная Сибирь	59%
Предуралье	8%
Поволжье	15%
Тимано-Печора	7%
Прочие	2%
Международные проекты	9%

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 2024 года добыча углеводородов Группы составила 2,2 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 2,8% по сравнению с 2023 годом, что обусловлено динамикой внешних ограничений добычи нефти, связанных с соглашением ОПЕК+.

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

	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Всего углеводороды	2 333	2 308	2 244	-2,8%
Жидкие углеводороды	1 775	1 741	1 692	-2,8%
Газ	558	567	552	-2,6%
Всего углеводороды без учета проекта Западная Курна – 2	2 315	2 281	2 217	-2,8%

Нефть

Добыча нефти с газовым конденсатом за 2024 год по Группе «ЛУКОЙЛ» без учета проекта Западная Курна-2 составила 80,4 млн т, что на 2,6% ниже уровня 2023 года. Динамика добычи нефти Компанией на территории России и по некоторым международным проектам была обусловлена параметрами соглашения ОПЕК+, а также дополнительными обязательствами некоторых стран ОПЕК+ по снижению добычи нефти, взятыми на себя в 2023 и 2024 годах.

На территории России в 2024 году ЛУКОЙЛ добыл 76,5 млн т нефти и газового конденсата, что на 2,6% ниже уровня 2023 года. Это составляет около 15% от общероссийского объема добычи исходя из данных 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 отчетном году начата добыча нефти на новом месторождении в Западной Сибири.

Добыча нефти с газовым конденсатом по международным проектам без учета проекта Западная Курна-2 составила 3,9 млн т, что на 2,7% ниже по сравнению с уровнем 2023 года в основном по причине ремонтных работ на проектах в Казахстане и Азербайджане.

Проходка в эксплуатационном бурении в 2024 году

Всего (100%)	3 505 тыс. м
Западная Сибирь	71%
Предуралье	13%
Поволжье	1%
Тимано-Печора	7%
Прочие	1%
Международные проекты	7%

Структура добычи нефти, без учета проекта Западная Курна-2, в 2024 году

Всего (100%)	80,4 млн т
Западная Сибирь	42%
Предуралье	19%
Поволжье	12%
Тимано-Печора	20%
Прочие	2%
Международные проекты	5%

В 2024 году объем эксплуатационного бурения по Группе составил 3 505 тыс. м, что на 10,6% ниже уровня 2023 года. Проходка снизилась в связи с сокращением объемов добычи нефти, вызванных изменениями внешних ограничений в рамках соглашения ОПЕК+. В эксплуатацию введены 964 новые нефтяные добывающие скважины, включая 933 в России, из которых 37% пришлось на горизонтальные и многозабойные скважины. Фонд нефтяных скважин, дающих продукцию, составил на конец отчетного года 30 тыс. шт.

Газ

Структура добычи газа в 2024 году

Всего (100%)	34,3 млрд куб. м
Западная Сибирь	36%
Предуралье	5%
Поволжье	6%
Тимано-Печора	6%
Международные проекты	47%

Добыча газа в 2024 году составила 34,3 млрд куб. м, что на 2,3% ниже уровня предыдущего года.

Добыча газа в России в 2024 году сохранилась на уровне 2023 года и составила 18,1 млрд куб. м. По международным проектам добыча газа снизилась на 4,5% и составила 16,2 млрд куб. м.

1.3. Переработка, торговля и сбыт

Макроэкономика

В отчетном году рыночная конъюнктура в переработке по сравнению с 2023 годом существенно ухудшилась. После аномально высоких уровней 2022-2023 годов маржа европейской переработки к концу 2024 года вернулась к своим нормальным историческим значениям. Этому способствовало снижение крэк-спредов на бензин и дизельное топливо в Европе на фоне замедления темпов экономического роста в регионе, перераспределения поставок нефти и нефтепродуктов на мировых рынках в результате торговых ограничений, введенных против российских углеводородов, и роста предложения в связи с вводом новых перерабатывающих мощностей в различных регионах мира. При этом ухудшение экономики переработки сдерживалось снижением ценового дисконта на мазут по причине роста спроса на бункеровочное топливо, что было связано с удлинением логистических маршрутов из-за геополитической напряженности в Красном море. В результате в 2024 году маржа переработки нефти Brent эталонного НПЗ в Европе снизилась на треть по сравнению с уровнем 2023 года до 9 долл./барр.

Маржа эталонного НПЗ в европейской части России в отчетном году также снизилась почти на треть по сравнению с 2023 годом и составила около 13 долл./барр. в основном по причине сокращения ценового дифференциала Юралс-Бrent и ослабления рубля. Положительное влияние на маржу оказали рост внутренних цен на основные нефтепродукты и увеличение выплат по демпферу на автомобильный бензин.

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 2024 года переработка нефтяного сырья на собственных НПЗ Группы составила 54,3 млн т по сравнению с 60,7 млн т в 2023 году. Снижение объема переработки в основном обусловлено ремонтными работами на российских НПЗ Группы.

Объем переработки в отчетном году составил 66% от объема добычи нефти Компании. На российские НПЗ пришлось 75% суммарных объемов переработки.

В 2024 году была продолжена системная работа по поиску решений и реализации мероприятий в целях повышения эффективности, включая такие направления как 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 2024 году составил 40,8 млн т. Выход светлых нефтепродуктов на российских НПЗ (без мини-НПЗ) в 2024 году составил 71,3% по сравнению с 73,0% в 2023 году. Изменение показателя обусловлено ремонтными работами на Волгоградском и Нижегородском заводах. При этом глубина переработки (без мини-НПЗ) увеличилась до 91,1% с 90,6% в 2023 году на фоне снижения производства мазута.

Европейские НПЗ

Объем переработки на европейских НПЗ Группы в 2024 году составил 13,5 млн т, снизившись на 18% год-к-году в связи с продажей НПЗ ISAB в Италии в мае 2023 года. В сопоставимой структуре объем переработки увеличился на 4,7%, что обусловлено ремонтными работами в 2023 году и повышением загрузки НПЗ в условиях изменения сырьевой корзины.

Глубина переработки на европейских НПЗ Группы в 2024 году увеличилась до 97,1% с 95,7% в 2023 году, выход светлых нефтепродуктов составил 82,9%, увеличившись с 78,5% в 2023 году. Изменения показателей связаны с продажей НПЗ ISAB.

В 2024 году на европейских НПЗ продолжилась реализация 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.

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

	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Переработка нефтяного сырья, тыс. т	70 056	60 700	54 327	-10,5%
Выпуск нефтепродуктов, тыс. т	65 766	57 467	52 001	-9,5%
Выход светлых нефтепродуктов	72%	75%	74%	-1 п.п.
Выход мазута	9%	7%	7%	—
Глубина переработки	90%	92%	93%	+1 п.п.
Индекс Нельсона	9,0	8,7	8,7	—

Производство и реализация масел

Группа «ЛУКОЙЛ» производит масла на девяти собственных площадках, двух совместных предприятиях и 20 привлеченных заводах.

Объем производства базовых масел и компонентов Группы в отчетном году увеличился по сравнению с 2023 годом на 11% и составил 776 тыс. т. Объем производства готовых масел в отчетном году составил 527 тыс. т, что практически соответствует уровню предыдущего года. При этом продолжил расти объем продаж премиальных моторных и промышленных масел (рост на 28% год-к-году) благодаря усилиям по увеличению доли премиальной продукции «ЛУКОЙЛ» в структуре реализации и расширению продаж под товарными знаками Teboil.

В отчетном году завершены работы по модернизации завода смазочных материалов в г. Торжок. Производственная мощность завода практически удвоилась и составила 240 тыс. т, что делает его одним из крупнейших заводов по выпуску масел в России и в Европе. На базе завода запущен Научно-исследовательский центр смазочных материалов, который является единственным в России, где можно проводить полный комплекс испытаний на соответствие всем спецификациям и требованиям производителей оборудования и техники.

В 2024 году Компания приступила к строительству комплекса по производству смазок и смазочно-охлаждающих жидкостей в Волгоградской области. Запуск объекта будет способствовать обеспечению потребности рынка в высококачественных пластичных смазках, смазочно-охлаждающих жидкостях и продуктах специального назначения.

В отчетном году Группа «ЛУКОЙЛ» продолжила развивать отношения с китайскими и отечественными производителями техники и разрабатывать продукты, соответствующие их требованиям. В частности, объемы поставок в адрес некоторых производителей увеличились в три раза относительно 2023 года. Велась работа над расширением клиентской базы среди производителей оборудования и техники (ОЕМ): выигран тендер на поставку оригинальных масел для премиального китайского бренда, расширены поставки в адрес производителей тяжелонагруженной техники. Также развивалось сотрудничество с производителями дорожно-строительного и сельскохозяйственного сегмента.

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

	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Производство базовых масел и компонентов	797	696	776	+11,4%
Производство готовых масел	661	524	527	+0,5%

Производство базовых масел и компонентов в 2024 году

Всего (100%)	776 тыс. т
Для блендинга готовых масел	45%
Для продажи	55%

Производство готовых масел в 2024 году

Всего (100%)	527 тыс. т
Россия, Пермь	28%
Россия, Волгоград	13%
Россия, Тюмень	8%
Россия, Торжок	13%
Зарубежные заводы	21%
Сторонние производственные мощности	17%

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 организациями Группы 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 2024 году объем переработки и подготовки газа составил около 4,0 млрд куб. м., практически не изменившись по сравнению с 2023 годом. Увеличение поставок газа с каспийских месторождений Группы на газоперерабатывающее производство завода Ставролен полностью компенсировало снижение поставок попутного нефтяного газа с месторождений Западной Сибири на Локосовский ГПЗ в связи с динамикой внешних ограничений добычи нефти.

В отчетном году выработка сжиженных углеводородных газов и жидких углеводородов на ГПЗ Группы увеличилась на 4,1% до 1,5 млн т. Производство товарного газа в 2024 году выросло на 2,5% до 2,4 млрд куб. м.

Переработка и подготовка газа в России, млн куб. м

	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Всего	3 473	4 023	4 058	+0,9%
Локосовский ГПЗ	952	1 162	1 009	-13,2%
Газоперерабатывающее производство Пермского НПЗ	1 153	1 300	1 255	-3,5%
Газоперерабатывающее производство Волгоградского НПЗ	192	340	356	+4,8%
Усинский ГПЗ	182	227	227	—
Газоперерабатывающее производство Ставролен	994	994	1 211	+21,8%

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 2024 году объем производства нефтехимической продукции составил более 1,0 млн т, что на 1,8% выше по сравнению с 2023 годом. При этом в отчетном году на Ставролене зафиксирован производственный рекорд по выпуску полипропилена, что обусловлено повышением механической надежности работы оборудования, а также оптимизацией сырьевой корзины и номенклатуры выпускаемой продукции.

Выпуск нефтехимической продукции

	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Выпуск товарной продукции, тыс. т	1 227	985	1 003	+1,8%
Полимеры и мономеры	38,1%	46,6%	50,9%	+4,3 п.п.
Продукты органического синтеза	38,3%	29,2%	22,2%	-7,0 п.п.
Продукты пиролиза	23,4%	23,8%	26,7%	+2,9 п.п.
Прочее	0,2%	0,3%	0,2%	-0,1 п.п.

Производство нефтехимической продукции в 2024 году

Всего (100%)	1 003 тыс. т
Ставролен	72%
Саратоворгсинтез	19%
НПЗ в г. Бургасе	9%

Энергетика

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

Генерация электроэнергии в 2024 году

Всего (100%)	44 730 млн кВт·ч
Коммерческая генерация	83%
Обеспечивающая генерация	17%

Коммерческая генерация

Основные мощности коммерческой генерации Группы «ЛУКОЙЛ» расположены в европейской части России и на Урале. В 2024 году объем выработки электроэнергии коммерческой генерацией Группы составил 37 299 млн кВт·ч, отпуск тепловой энергии – 13,1 млн Гкал.

В отчетном году ЛУКОЙЛ продолжил реализацию проекта модернизации трех энергоблоков Краснодарской ТЭЦ. Проект реализуется в рамках программы модернизации генерирующих объектов (возврат инвестиций в модернизацию осуществляется через цену на мощность, поставляемую на оптовый рынок электроэнергии и мощности в рамках договора на поставку мощности) и предусматривает комплексную замену паровых турбин и котельного оборудования, что позволит значительно улучшить эксплуатационные характеристики и продлить срок службы электростанции. Продолжены работы по модернизации энергоблоков №2 и №3. В частности, завершён монтаж турбины, деаэратора и основных металлоконструкций энергоблока №2, осуществлены поставки оборудования для энергоблока №3.

В 2024 году начаты работы по техническому перевооружению крупнейшей в Ростове-на-Дону районной котельной №3, в том числе выполнена замена газопоршневых агрегатов с котлами-утилизаторами.

Коммерческая генерация электрической и тепловой энергии

	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Электроэнергия, млн кВт·ч	16 808	37 385	37 299	0%
Тепловая энергия, млн Гкал	9,6	12,9	13,1	+2%

Возобновляемая энергетика

Совокупная установленная мощность объектов возобновляемой энергетики Группы «ЛУКОЙЛ» по состоянию на конец 2024 года составила 635,5 МВт, включая 622,1 МВт коммерческой генерации.

В **гидроэнергетике** основными активами Группы являются пять гидроэлектростанций (ГЭС), расположенных в России, с суммарной установленной мощностью 295,3 МВт и выработкой 1 098 млн кВт·ч в 2024 году (включая малую ГЭС в Краснодарском крае).

Группа располагает **солнечными электростанциями (СЭС)**, находящимися в России, а также в Казахстане, Узбекистане, Республике Беларусь и странах Восточной и Западной Европы, с суммарной установленной мощностью 47,8 МВт. Станции построены на незадействованных промышленных площадях НПЗ и АЗС. Суммарная выработка электроэнергии на солнечных электростанциях в 2024 году составила 53 млн кВт·ч.

В отчетном году реализован проект Алматинской СЭС мощностью 2 МВт в Республике Казахстан. СЭС предназначена для поставки экологически чистой солнечной энергии на производственные мощности завода смазочных материалов, входящего в Группу «ЛУКОЙЛ». Кроме того, был реализован ряд проектов по установке СЭС на объектах нефтепродуктообеспечения. В Волгограде установлена СЭС мощностью 115 кВт на крышах зданий нефтебазы.

В 2024 году в Ташкенте (Узбекистан) было установлено две СЭС на новых АЗС мощностью 20 кВт каждая. Приняты решения о реализации аналогичных проектов в Узбекистане, Казахстане и Азербайджане с учетом государственных систем стимулирования проектов ВИЭ и положительных результатов эксплуатации.

Основными активами в **ветроэнергетике** являются ВЭС в России (Кольская и Азовская) суммарной мощностью 292,4 МВт. Кольская ВЭС общей установленной мощностью 202 МВт расположена в Мурманской области и является самой мощной в мире ВЭС за Полярным кругом. 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. Суммарная выработка электроэнергии на ВЭС Группы в 2024 году составила 826 млн кВт·ч.

Доля электроэнергии на базе ВИЭ составила 4,4% от общего объема выработки электроэнергии и 5,3% от общего объема коммерческой генерации электроэнергии Группы по итогам 2024 года.

Обеспечивающая генерация

Развитие собственной электроэнергетики на месторождениях и промышленных объектах Группы позволяет снижать затраты на энергоснабжение и повышать рациональное использование и эффективную утилизацию ПНГ (в качестве топлива на газовых электростанциях).

Потребление электроэнергии производственными организациями Группы в 2024 году

Покупная	67%
Собственная	33%

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, а также привлечёнными углеводородами.

Суммарный объем реализации нефти, нефте- и газопродуктов, а также продуктов нефтехимии в 2024 году вырос на 2,0% и составил 131,2 млн т. Изменение объема реализации обусловлено увеличением объема продаж нефти за рубежом и ростом реализации нефтепродуктов на внутреннем рынке. Объем реализации газа в отчетном году составил 25,0 млрд куб. м по сравнению с 25,9 млрд куб. м в 2023 году.

Нефть

Объем реализации нефти в 2024 году составил 60,5 млн т, что на 17,1% выше по сравнению с 2023 годом. Положительное влияние на объем реализации оказало снижение объемов переработки собственного сырья на заводах Группы. На рынки за пределами России пришлось 98,5% объема реализации нефти.

Экспорт нефти Компании из России в 2024 году увеличился на 4,0% и составил 36,7 млн т. На внутреннем рынке было реализовано 0,9 млн т нефти по сравнению с 1,2 млн т в 2023 году. Объем реализации нефти за рубежом увеличился до 59,6 млн т или на 18,2% год-к-году, что в основном связано с ростом объемов трейдинга нефтью.

Объем поставок нефти на НПЗ Группы в России в 2024 году составил 40,8 млн т. Поставки нефти на европейские НПЗ Группы в 2024 году составили 12,2 млн т, снизившись на 21,3% по сравнению с 2023 годом, что обусловлено продажей НПЗ ISAB в Италии.

Объемы поставок и реализации нефти, млн т

	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Реализация нефти	49,3	51,7	60,5	+17,1%
в России	1,7	1,2	0,9	-27,6%
за рубежом	47,6	50,5	59,6	+18,2%
Поставки на собственные российские НПЗ	44,0	44,2	40,8	-7,7%
Экспорт из России	35,4	35,3	36,7	+4,0%

Нефтепродукты

Объем реализации нефте- и газопродуктов в 2024 году составил 69,5 млн т по сравнению с 75,5 млн т в 2023 году. Отрицательная динамика связана с ремонтами на российских НПЗ Группы и продажей НПЗ ISAB в Италии.

В России было реализовано около 39% от суммарного объема реализации нефтепродуктов или 26,9 млн т. Несмотря на ремонты на НПЗ объем продаж в России увеличился на 5,7% по сравнению с 2023 годом. В отчетном году Компания реализовала комплекс мероприятий для бесперебойного обеспечения внутреннего рынка нефтепродуктами, включая мероприятия по повышению эффективности продаж и оптимизации логистики. В результате, объем оптовых продаж в России увеличился на 7,0%, а объем розничной реализации в России увеличился на 4,2%, достигнув исторического максимума.

Экспорт нефтепродуктов из России в 2024 году снизился на 17,4% до 14,7 млн т на фоне ремонтов НПЗ и увеличения продаж на внутреннем рынке.

Доля нефтепродуктов, реализованных на международном рынке, составила 61% по сравнению с 66% в 2023 году.

Объем реализации нефте- и газопродуктов, млн т

	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Всего	83,1	75,5	69,5	-8,1%
Внутренний рынок	23,3	25,4	26,9	+5,7%
Международный рынок	59,8	50,1	42,6	-15,1%

Нефтехимическая продукция

В 2024 году объем продаж нефтехимической продукции Группой «ЛУКОЙЛ» составил 1,2 млн т. В 2024 году Компанией осуществлялась диверсификация направлений экспорта нефтехимической продукции, выведены на премиальный внутренний рынок новые марки полимеров. Проработаны и реализованы схемы взаимных поставок различных видов нефтехимической продукции с крупными нефтяными и нефтехимическими компаниями.

Газ

В 2024 году объем продаж газа (природного, ПНГ и сухого отбензиненного) Группой «ЛУКОЙЛ» составил 25,0 млрд куб. м. На Россию пришлось 39% от суммарного объема продаж газа или 9,7 млрд куб. м, в том числе в адрес Группы «Газпром» было поставлено 7,9 млрд куб. м. Поставки в адрес прочих потребителей выросли на 2,1% до 1,8 млрд куб. м. Объем продаж газа за рубежом составил 15,3 млрд куб. м. Доля зарубежных продаж в суммарном объеме реализации газа составила 61%.

Объемы продаж газа, млрд куб. м

	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Всего	25,7	25,8	25,0	-3,2%
Россия	10,3	9,9	9,7	-1,7%
Группе «Газпром»	8,4	8,1	7,9	-2,6%
прочим потребителям	1,9	1,8	1,8	+2,1%
За рубежом	15,4	15,9	15,3	-4,1%

Приоритетные каналы сбыта

Розничная реализация

Значительный объем собственных нефтепродуктов ЛУКОЙЛ реализует на розничном рынке через хорошо диверсифицированную сбытовую сеть, которая состоит из 5 336 автозаправочных станций, расположенных в 20 странах мира.

Основные усилия Компании в 2024 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, расширению присутствия сети АЗС на федеральных автодорогах России.

В отчетном году реализован ряд флагманских проектов в сегменте розничной реализации:

- Масштабная программа обновления АЗС;
- Строительство двух флагманских АЗС на новом участке автомагистрали М-11 «Нева» на объезде Твери;
- Строительство четырех АЗС «ЛУКОЙЛ» на федеральной автодороге М-12;
- Строительство двух зеркальных флагманских multifunctional АЗС в Узбекистане на ключевой трассе Ташкент-Самарканд, в 12 км от Ташкента. Новые зеркальные АЗС стали самыми современными автозаправочными комплексами в стране.

В отчетном году суммарный объем розничных продаж нефтепродуктов увеличился на 3,9% до 16,6 млн т. В России объем розничной реализации нефтепродуктов в 2024 году составил 12,4 млн т, что на 4,2% выше по сравнению с 2023 годом. Увеличение объемов реализации связано в том числе с привлечением покупателей за счет повышения уровня сервиса для клиентов, расширением розничной сети за счет строительства новых флагманских АЗС, проведением маркетинговых акций на топливо и нетопливные товары и услуги, развитием флагманской концепции питания. Объем розничных продаж нефтепродуктов за рубежом в 2024 году составил 4,2 млн т, что на 3,0% выше по сравнению с 2023 годом.

Розничная реализация нефтепродуктов

	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Количество АЗС на 31 декабря	5 278	5 258	5 336	+1,5%
Россия	2 788	2 800	2 880	+2,9%
За рубежом	2 490	2 458	2 456	-0,1%
Объем розничной реализации, тыс. т	14 930	15 964	16 585	+3,9%
Россия	10 848	11 855	12 354	+4,2%
За рубежом	4 082	4 109	4 231	+3,0%
Среднесуточная реализация на собственных АЗС, т/сут в среднем на одну АЗС	11,1	11,5	12,0	+3,9%
Россия	12,8	13,2	13,8	+3,9%
За рубежом	6,6	6,7	6,9	+3,9%

Структура розничной реализации нефтепродуктов в 2024 году

Всего (100%)	16,6 млн т
Россия	74%
Европа	20%
Ближнее зарубежье	5%
США	1%

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 2024 году увеличился на 2,3%.

Нетопливные товары и услуги

В 2024 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 2024 году составил 18%. За рубежом валовая прибыль увеличилась на 10%. Одним из ключевых факторов роста валовой прибыли от реализации нетопливных товаров и услуг стало развитие концепции питания на АЗС LukCafe.

Судовая бункеровка

Группа «ЛУКОЙЛ», являясь одним из крупнейших поставщиков бункеровочного топлива, ведет деятельность в 19 портах восьми регионов России, а также за рубежом в портах Болгарии. Основные места бункеровки судов – порты Балтийского, Баренцева и Черного морей, а также внутренние водные пути России.

В 2024 году Группа реализовала 1,6 млн т бункеровочного топлива, что на 5% выше по сравнению с 2023 годом. При этом объем реализации в высокомаржинальном режиме перемещения припасов в розничном сегменте увеличился на 9%. Положительная динамика обусловлена оптимизацией логистических схем поставок, расширением клиентской базы и увеличением на треть объемов бункеровки в портах Каспийского моря в рамках развития Международного транспортного коридора «Север-Юг».

Объем реализации бункеровочного топлива, млн т

	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Всего	1,1	1,5	1,6	+5,4%
в том числе розница в режиме перемещения припасов	0,7	1,1	1,2	+9,0%

Авиазаправка

Группа «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.

Объем реализации авиабункеровочного топлива в 2024 году остался на уровне предыдущего года и составил 3 млн т. Нейтральная динамика показателя обусловлена стабилизацией пассажиропотока в российских авиаперевозках.

География поставок «в крыло» Компании охватывает 37 аэропортов России, из них 20 – собственные или совместные топливозаправочные комплексы. В 2024 году начата деятельность по заправке воздушных судов в аэропортах г. Элиста и г. Иркутск, с 1 января 2025 года – в аэропорту г. Владивосток.

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

2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
1,3	1,4	1,5	+7,3%

Битумы

Группа «ЛУКОЙЛ» ежегодно расширяет географию поставок битумов. В 2024 году заключено соглашение о сотрудничестве с Министерством транспорта и дорожного хозяйства Амурской области. Продолжилось внедрение фирменных модификаторов асфальтобетонов на основе резиновой крошки. Передовые дорожно-строительные технологии и материалы были применены при укладке асфальтобетонных покрытий на АЗС Группы «ЛУКОЙЛ» в Нижегородской, Тверской областях, Республике Татарстан и Республике Беларусь. Примером реализации комплексного подхода стал ремонт центральных проспектов в г. Нижний Новгород: привлечение отраслевой науки (ФАУ «РОСДОРНИИ») и собственные возможности по проектированию конструкций дорожных покрытий позволили предложить городским властям надежное и долговечное решение с использованием современных марок битумов и асфальтобетонов. Зарубежный опыт применения фирменной продукции расширился за счет Азербайджана, Казахстана и Узбекистана.

В 2024 году реализован инновационный подход «ЛУКОЙЛа» в области дорожно-строительных материалов по восстановлению водонепроницаемости асфальтобетонных покрытий на мостах. Специалисты Группы «ЛУКОЙЛ» применили технологию вибролитых асфальтобетонов, при ремонте дорожного полотна моста через р. Клязьма во Владимире. Вибролитой асфальтобетон обеспечивает высокую прочность и эффективную гидроизоляцию ездового полотна мостов и путепроводов, увеличивая межремонтный интервал в несколько раз. Простота технологии позволяет выполнять работы без закрытия дорожного движения, существенно их удешевляет и сокращает время ремонта проезжей части моста. Успешный опыт реализации проекта дал толчок развитию новых технологий в сфере дорожного строительства и применению фирменных асфальтобетонов «ЛУКОЙЛ».

В результате, объем продаж битумов в отчетном году вырос по сравнению с 2023 годом на 10% и составил 525 тыс. т. В структуре реализации продолжился рост доли маржинального канала прямых продаж, которая в 2024 году составила 44% (по сравнению с 36% в 2023 году и 22% в 2022 году).

Реализация битума, тыс. т

2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
847	478	525	+10%

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 отчетном году ЛУКОЙЛ продолжил в полном объеме выполнять свои обязательства в области устойчивого развития, реализовывать мероприятия в соответствии с поставленными ранее целями и задачами, стремясь к сохранению лидерства в области устойчивого развития.

В отчетном году Компания стала победителем ряда российских конкурсов, в том числе удостоилась премии ECO BEST AWARD в нескольких номинациях, стала лауреатом премии «Экотех-Лидер 2024», а также получила награды в ежегодных премиях «Лучшие ESG-проекты России» и «Лучшие социальные проекты России». ЛУКОЙЛ также вошел в число лидеров ESG-рейтинга компаний промышленного сектора Национального Рейтингового Агентства.

В 2024 году ЛУКОЙЛ первым среди отечественных компаний получил награду международной премии Sustainability Innovation Awards за проект по обеспечению питьевой водой местного населения.

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

ЛУКОЙЛ ставит перед собой следующие цели в области устойчивого развития:

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

Для каждой цели определены основные задачи.

Система управления устойчивым развитием

Контроль решения задач устойчивого развития осуществляется на стратегическом (Совет директоров, Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров) и оперативном уровнях (Главный исполнительный директор, Комитет ПАО «ЛУКОЙЛ» по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды (ПБ, ОТ и ОС), руководители блоков и структурных подразделений, а также организации Группы «ЛУКОЙЛ» – их руководители). В отчетном году было проведено семь заседаний Комитета по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров и два заседания Комитета ПАО «ЛУКОЙЛ» по ПБ, ОТ и ОС.

В Компании с 2020 года действует Рабочая группа ПАО «ЛУКОЙЛ» по декарбонизации и адаптации к изменениям климата (РГ ДАИК), объединяющая топ-менеджеров и специалистов из разных подразделений для выработки решений по вопросам климатической повестки.

Показатели устойчивого развития, в том числе «Обеспечение требуемого уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды» 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 Группы «ЛУКОЙЛ», справочнике ESG-данных, специализированных буклетах, релизах и публикациях на сайте. При раскрытии информации ЛУКОЙЛ придерживается лучшей международной практики: Отчеты об устойчивом развитии Группы «ЛУКОЙЛ» готовятся с учетом требований GRI, SASB и прочих международных стандартов, рекомендаций 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 награды профильных конкурсов.

В 2024 году Отчет об устойчивом развитии Группы «ЛУКОЙЛ» был отмечен наградой международного конкурса The Global Corporate Sustainability Awards, а также получил премию в номинации «Лучший международный ESG-отчет» конкурса Hong Kong ESG Reporting Awards. В России Отчет удостоился премии ECO BEST AWARD, а также был высоко оценен экспертами агентства АК&М, получив высший рейтинг нефинансовой отчетности.

Промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды

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 2024 году в ходе актуализации в Политику по ПБ, ОТ и ОС были включены цели и обязательства в области обеспечения безопасности дорожного движения и эксплуатационной безопасности морских объектов.

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 по ПБ, ОТ и ОС, целевые функциональные программы по соответствующим направлениям, а также локальные нормативные акты Компании. В 2024 году состоялось два заседания Комитета.

В целях реализации Политики по ПБ, ОТ и ОС разрабатываются трехлетние целевые программы в области ПБ, ОТ и ОС, которые утверждаются приказом ПАО «ЛУКОЙЛ». Результаты обеспечения требований ПБ, ОТ и ОС, включая итоги реализации целевых программ, ежегодно докладываются руководству Компании. 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 2024 году расходы по программе промышленной безопасности составили свыше 59 млрд руб., что на 32% больше, чем в 2023 году. Более половины затрат было связано с реализацией мероприятий по повышению надежности трубопроводного транспорта.

Структура расходов (капитальных и операционных) по программе промышленной безопасности Группы в 2024 году

Всего (100%)	59,3 млрд руб.
Обеспечение надежности оборудования, зданий и сооружений	60%
Предупреждение и ликвидация ЧС ¹	15%
Улучшение условий труда и обеспечение средствами защиты	15%
Внедрение современных технологий для улучшения условий и охраны труда	4%
Совершенствование управления и нормативно-правовое обеспечение	2%
Прочие мероприятия	4%

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

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 в 2024 году по сравнению с прошлым годом снизилось с 21 до 19. Произошедшие случаи травматизма тщательно расследуются с выявлением коренных причин, по результатам расследования проводятся необходимые мероприятия по недопущению повторения подобных происшествий.

В отчетном году в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» произошло два несчастных случая с летальным исходом (ООО «Ставролен» и ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»). В первом случае причиной летального исхода стало получение ожогов, не совместимых с жизнью в результате возгорания при проведении газоопасных работ. Во втором случае работник получил отравление токсичными парами при проведении кислотной обработки водовода. В целях недопущения аналогичных случаев обстоятельства и причины произошедшего доведены до сведения работников, работникам проведено внеплановое обучение и проверка знаний, актуализированы Реестры рисков в области ПБ, ОТ и ОС и Перечень работ повышенной опасности.

¹ 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»

	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Количество несчастных случаев	18	21	19	-10%
Количество пострадавших от несчастных случаев	26	22	27	+23%
Количество пострадавших с летальным исходом	1	2	2	0%
Коэффициент частоты связанного с работой травматизма (LTAFR) ²	0,17	0,20	0,18	-10%
Коэффициент травм, в результате которых наступила утрата трудоспособности или смерть работника (LTIFR) ³	0,15	0,13	0,15	+15%

Количество аварий⁴ на производственных объектах Группы «ЛУКОЙЛ»

	2022	2023	2024
Аварии	2	2	2 ⁵

В 2024 году произошло две аварии на производственных объектах Группы «ЛУКОЙЛ».

8 февраля произошла разгерметизация на трубопроводе попутного нефтяного газа в ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» с последующей утечкой и возгоранием. Основной причиной аварии стал коррозионно-эрозионный износ трубопровода.

Во избежание повторения происшествия проведено внеочередное диагностирование трубопроводов с наиболее высоким возможным риском разгерметизации. Выполнен анализ Технологических регламентов по эксплуатации трубопроводов в части контроля их безопасности. Помимо этого, была усовершенствована процедура технического диагностирования и экспертизы промышленной безопасности трубопроводов в части предоставления фотоотчетов по результатам выполнения работ.

2 июня в ООО «ЛУКОЙЛ-УНП» при проведении ремонтных работ на резервуаре произошло возгорание с последующим взрывом.

² Коэффициент частоты связанного с работой травматизма (**Lost Time Accident Frequency Rate, LTAFR**) = Количество несчастных случаев x 1 тыс. работников / Среднесписочная численность работающих.

³ 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.

⁴ Авария - разрушение сооружений и (или) технических устройств, применяемых на опасном производственном объекте, неконтролируемые взрыв и (или) выброс опасных веществ.

⁵ Без учета аварий в результате воздействия БПЛА

Во избежание повторения происшествия был реализован ряд мероприятий, в том числе проведены внеплановые целевые проверки производственного контроля. Дополнены локальные нормативные акты, регламентирующие организацию и проведение работ повышенной опасности, процедуры оформления и допуска к огневым работам. Организовано и обеспечено дополнительное обучение исполняющих обязанности и вновь назначаемых инженерно-технических работников производственных подразделений, разработаны и утверждены графики учебных занятий по ликвидации возгорания на резервуарных парках.

Информация о всех авариях и несчастных случаях была рассмотрена на заседании Комитета ПАО «ЛУКОЙЛ» по ПБ, ОТ и ОС, ежеквартальных селекторных совещаниях ПАО «ЛУКОЙЛ» по итогам деятельности Группы «ЛУКОЙЛ» в области ПБ, ОТ и ОС, совещании День безопасности ПАО «ЛУКОЙЛ» с организациями Группы «ЛУКОЙЛ» и ключевыми подрядными организациями по вопросам промышленной, пожарной безопасности, охраны труда и окружающей среды, предупреждения и ликвидации ЧС.

Проведены внеплановые целевые проверки обществ, на которых допущены происшествия с тяжкими последствиями, а также организована проверка знаний законодательных и корпоративных требований ПБ, ОТ и ОС у руководителей, главных инженеров и руководителей служб ПБ, ОТ и ОС.

Система оповещения

В Группе «ЛУКОЙЛ» установлены единые требования к порядку оповещения, учета и анализа несчастных случаев, аварий и инцидентов. Обо всех произошедших на объектах случаях травматизма, авариях и инцидентах, в том числе с подрядчиками, оперативно оповещаются все заинтересованные стороны, включая структурные подразделения и руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ», для принятия решений о дальнейших оперативных действиях. Поступающая информация регистрируется в корпоративной системе «РИСК-ПБ». После проведения расследования по каждому случаю анализ обстоятельств и причин доводится до организаций Группы «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 руководства Компании, руководителей организаций, представителей профсоюзных организаций и ключевых подрядчиков. На Дне безопасности в 2024 году особое внимание было уделено рассмотрению причин травматизма (в том числе работников подрядных организаций), а также реализации лучших практик совершенствования безопасных условий труда в области производственной безопасности, охраны труда и окружающей среды, в т.ч.:

- деятельности уполномоченных по охране труда;
- внедрению проекта по учету и анализу случаев происшествий без последствий (Near Miss);

- созданию учебно-тренировочных полигонов для практической отработки персоналом безопасных методов и приемов выполнения работ на эксплуатируемом оборудовании;
- рассмотрению причин травматизма (в том числе работников подрядных организаций);
- совершенствованию системы безопасного дорожного движения.

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 2024 году затраты на страхование от несчастных случаев составили 56 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 2024 году в российских организациях Группы «ЛУКОЙЛ» было проведено 140 учений различного уровня, из которых 117 пришлось на учения по ликвидации условного разлива нефти и нефтепродуктов, и 8 на учения по ликвидации открытых фонтанов. Было также проведено около 5 тыс. объектовых тренировок. На учения и тренировки привлечено суммарно более 219 тыс. работников российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ», а также подрядных и сервисных организаций. 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 Единый центр мониторинга 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 2024 года составило около 32% 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 в интересах российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и локальных нормативных актов, в которых предусмотрено обеспечение ПБ, ОТ и ОС.

Соответствие требованиям ПБ, ОТ и ОС проверяется на основании оценки подрядной организации 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 2024 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 2024 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.

Климат

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

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

Управление вопросами климата

Вопросы, связанные с изменением климата, контролируются на уровне Совета директоров и находятся в компетенции Комитета по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров. В целях обсуждения и выработки согласованных решений по наиболее важным вопросам климатической повестки в Компании создана Рабочая группа ПАО «ЛУКОЙЛ» по декарбонизации и адаптации к изменениям климата под руководством Главного исполнительного директора. 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, налоги, 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 для производственных бизнес-секторов действует КПД по управлению выбросами парниковых газов. В отчетном году актуализирована Временная методика определения ключевого показателя деятельности «Объем выбросов парниковых газов» Группы «ЛУКОЙЛ».

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	Управление экологической безопасности и декарбонизации
- 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	- 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 целому ряду 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. 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 Российское газовое общество, Ассоциация «Совет производителей энергии».
<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 2024 году 18 организаций Группы «ЛУКОЙЛ» предоставили государственную отчетность по выбросам парниковых газов за 2023 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 связи с развитием и повышением эффективности низкоуглеродных технологий	ЛУКОЙЛ осуществляет постоянный мониторинг, а также развивает собственные решения в области повышения энергоэффективности. Повышение энергоэффективности производства за счет энергосбережения, энергоменеджмента, оптимизации промышленных процессов являются ключевыми инструментами углеродного менеджмента Компании. В рамках Программы декарбонизации Группы «ЛУКОЙЛ» на 2024-2026 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 погодных-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 регулярно 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 2024 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, реализации нефтепродуктов, 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, сопровождающиеся образованием гололеда и обмерзанием оборудования и коммуникаций; — 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, влияющие на несущую способность фундаментов и эксплуатацию зимников. В 2024 году утвержден корпоративный стандарт СТО ЛУКОЙЛ 1.6.6.3-2024 «Система управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды. Декарбонизация и адаптация к изменениям климата. Оценка физических климатических рисков». Стандарт определяет порядок идентификации, оценки и ранжирования 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 Компании действует 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 TCFD⁶, 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.

В рамках работы по сокращению контролируемых выбросов парниковых газов в отчетном году была утверждена Программа декарбонизации Группы «ЛУКОЙЛ» на 2024-2026 годы (далее – Программа), включающая более 50 мероприятий.

В результате выполнения Программы за отчетный год удалось предотвратить выбросы парниковых газов в объеме более 800 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.

⁶ От англ. Task Force on Climate-Related Financial Disclosures – Рабочая группа по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата.

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

Адаптация к изменениям климата

В 2024 году в рамках реализации требований корпоративного стандарта СТО ЛУКОЙЛ 1.6.8-2022 «Система управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды. Планирование мероприятий» организациями Группы «ЛУКОЙЛ» были идентифицированы мероприятия по адаптации к изменениям климата в составе целевых функциональных программ в области ПБ, ОТ и ОС на 2025-2027 годы. В ходе идентификации было определено более 760 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.

Энергоэффективность

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

В Компании действует Техническая политика Группы «ЛУКОЙЛ» в области энергетической эффективности и сокращения выбросов парниковых газов в России, которая направлена на повышение энергетической эффективности всех производственных процессов на основе эффективного управления и применения инновационных технологий и оборудования с учетом экономической целесообразности.

В организациях Группы «ЛУКОЙЛ» действует система энергетического менеджмента, основанная на соблюдении требований стандартов ISO серии 50001 «Система энергетического менеджмента». По состоянию на 31 декабря 2024 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 2025 год и на период 2026–2027 годы. Основными энергосберегающими мероприятиями в 2024 году стали повышение энергоэффективности технологических процессов добычи нефти, внедрение энергоэффективных насосных установок, 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»

	2022	2023	2024
Экономия электрической энергии, млн кВт·ч	410	336	283
Экономия тепловой энергии, тыс. Гкал	445	266	60
Экономия котельно-печного топлива, тыс. ТУТ	79	110	154

Рациональное использование попутного нефтяного газа

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

С 2003 года в Компании реализуется программа рационального использования ПНГ, целевой уровень рационального использования ПНГ по российским организациям Группы «ЛУКОЙЛ» составляет 95%. В 2024 году уровень рационального использования ПНГ по российским организациям в границах учета выбросов парниковых газов по сравнению с предыдущим годом увеличился на 0,2 п.п., до 97,5%.

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

Рациональное использование ПНГ в российских организациях Группы «ЛУКОЙЛ» (в границах отчетности по выбросам парниковых газов)

	2022	2023	2024
Всего	96,8%	97,3%	97,5%
Западная Сибирь	97,5%	97,4%	97,6%
Предуралье	96,9%	98,8%	99,1%
Поволжье	98,0%	98,0%	97,9%
Тимано-Печора	92,7%	93,7%	95,2%
Прочие	96,7%	97,3%	97,7%

В соответствии с утвержденной Программой по рациональному использованию попутного нефтяного газа организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на 2024–2026 годы в отчетном году введено в эксплуатацию 6 объектов.

Регион	Месторождение	Ввод и строительство объектов рационального использования ПНГ в 2024 году
Тимано-Печора	Газотранспортная система Усинского ГПЗ	Техническое перевооружение межпромыслового газопровода
Тимано-Печора	Харьягинское	Реконструкция дожимной насосной станции с установкой предварительного сброса воды
Поволжье	Зуятское	Техническое перевооружение передвижного комплекса исследования и освоения скважин
Поволжье	Ручьевское	Техническое перевооружение малогабаритной блочной сепарационно-наливной установки
Поволжье	Батырбайское, Таныпское, Павловское	Техническое перевооружение площадки промышленной компрессорной станции «Танып»
Поволжье	Москудьинское	Строительство блочно-комплектных энергоустройств

Распределение валовой добычи ПНГ по Группе

	2022	2023	2024
Сжигание	3%	3%	2%
Обратная закачка в пласт	17%	14%	14%
Расход на технологические нужды ⁷	26%	26%	29%
Переработка на ГПЗ	24%	26%	27%
Поставка прочим организациям	30%	31%	28%

Возобновляемая энергетика

В Компании реализуется ряд проектов по развитию возобновляемой энергетики, что способствует снижению воздействия на окружающую среду и диверсификации бизнеса. В 2024 году ЛУКОЙЛ стал лидером рейтинга агентства RAEX «Топ-10 российских компаний, лидирующих по внедрению возобновляемых источников энергии», получив максимальный балл.

⁷ Включая расход на выработку электроэнергии, нужды котельных, путевые подогреватели и пр.

ЛУКОЙЛ располагает крупным портфелем генерирующих активов на базе возобновляемых источников энергии, доля которых составила около 4,4 % в общем объеме выработки Группы и 5,3% в общем объеме коммерческой генерации Группы «ЛУКОЙЛ» по итогам 2024 года. Более детально см. в разделе «Энергетика».

Общее количество электроэнергии, выработанной от ВИЭ в 2024 году по Группе «ЛУКОЙЛ», составило 1 977 млн кВт·ч.

Показатели электроэнергии, произведенной от ВИЭ организациями Группы «ЛУКОЙЛ»

	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Общее количество электроэнергии, выработанной от ВИЭ, млн кВт·ч	1 071	2 120	1 977	-7%
Доля выработки электроэнергии от ВИЭ от общего объема выработки энергии организациями Группы «ЛУКОЙЛ», %	4,4	4,9	4,4	-10%

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 2024 году производились на нефтехимический завод Ставролен (12 млн кВт·ч) и Нижегородский НПЗ (23 млн кВт·ч).

В августе 2024 года решением независимого верификатора ООО «Центр энергосертификации» Белореченская ГЭС была квалифицирована в качестве генерирующего объекта ВИЭ и с сентября 2024 года начала поставлять «зеленую» электроэнергию на Нижегородский НПЗ (34,9 млн кВт·ч). Поставки с другого объекта ВИЭ Группы, Цимлянской ГЭС, в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» в отчетном году составили 663 млн кВт·ч.

Поставки «зеленой» электроэнергии в 2024 году на объекты ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» осуществлялись также от Кольской ВЭС и Азовской ВЭС (765 млн кВт·ч), также входящих в Группу.

Охрана окружающей среды

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

Затраты, связанные с охраной окружающей среды

В 2024 году затраты, связанные с природоохранными мероприятиями, составили 25,0 млрд руб., из них капитальные затраты – 16,4 млрд руб. Наибольшие затраты в отчетном году пришлось на охрану атмосферного воздуха – 9,5 млрд руб. Увеличение затрат в 2024 году относительно показателя 2023 года на 6% соответствует плану реализации мероприятий.

Структура расходов (капитальных и операционных) на охрану окружающей среды в 2024 году

Всего (100%)	25,0 млрд руб.
Охрана атмосферного воздуха	38%
Охрана и рациональное использование водных ресурсов	22%
Удаление отходов производства	26%
Прочее	14%

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 2024 года забор и использование чистой воды по Компании сократились на 1% и 0,5% соответственно, использование чистой воды осталось на уровне предыдущего года. Использование воды в российских организациях Группы «ЛУКОЙЛ» незначительно снизилось год-к-году. Около 55% 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 поддержания пластового давления.

Обращение с водными ресурсами по Группе, млн куб. м

	2022	2023	2024	Изменение, 2024/2023
Объем забора воды, всего⁸	726	490	483	-1%
Россия	477	471	463	-2%
Международные проекты	249	19*	21	+11%
Объем использования воды на собственные нужды, всего	628	396	394	-1%
Россия	382	378	374	-1%
Международные проекты	247	18*	20	+10%
Объем водоотведения, всего	572	327	306	-6%
в том числе в поверхностные и морские водные объекты	432	223	205	-8%
из них загрязненных сточных вод (недостаточно очищенных и без очистки)	8,4	8,0	0,1**	-99%
Россия	348	308	292	-5%
Международные проекты	224	19*	14	-26%

*Снижение объемов в 2023 году связано с продажей ISAB S.r.l. (Италия)

** Снижение объемов в 2024 году связано с изменением регуляторных требований в РФ

⁸ 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 сократились относительно 2023 года на 5% до 445 тыс. т.

Параметры воздействия на атмосферный воздух

	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу по Группе, тыс. т	457	467	445	-5%
Россия	437	455	430	-6%
Международные проекты	20	12*	15	+25%
Сжигание газа на факелах по российским организациям Группы «ЛУКОЙЛ»**, млн куб. м	384	319	287	-10%

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

**Данные предоставляются в границах отчетности по выбросам парниковых газов

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.

В отчетном периоде были допущены три существенных происшествия с экологическим ущербом.

В ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» произошла разгерметизация внутрипромыслового трубопровода ТПП «ЛУКОЙЛ-Севернефтегаз» с последующим попаданием нефти в ручей Лука-Шор. Утечка нефти составила 3,1 т, при этом площадь загрязненных земель составила 1,8 га. Оперативные мероприятия по ликвидации разлива нефти проведены своевременно и в полном объеме.

Также в ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» произошла разгерметизация на межпромысловом нефтепроводе НШПП «Яреганефть» с последующим попаданием нефти в ручей Малый Войвож. Утечка нефти составила 0,4 т, при этом площадь загрязненных земель составила 0,1 га. Оперативные мероприятия по ликвидации разлива нефти проведены своевременно и в полном объеме.

В ООО «РИТЭК» утечка произошла по причине несанкционированной врезки третьими лицами в нефтепровод. В результате происшествия разлито 4,5 т нефти, площадь загрязненных земель составила 0,6 га. Оперативные мероприятия по ликвидации разлива нефти проведены своевременно и в полном объеме, разработан проект рекультивации загрязненных земель.

Удельный коэффициент частоты отказов трубопроводов⁹ в отчетном году снизился и по российским организациям Группы «ЛУКОЙЛ» составил 0,053 случая на 1 км/год.

Параметры воздействия на земельные ресурсы Группы «ЛУКОЙЛ»

	2022	2023	2024	Изменение, 2024/2023
Площадь загрязненных земель по состоянию на конец года, га	10	10	22	+120%
Площадь рекультивированных загрязненных земель, га	71	49	22	-55%

Показатели разливов нефти и горюче-смазочных материалов по Группе «ЛУКОЙЛ»

	2022	2023	2024
Объем разлитой при происшествиях нефти, т	7	0,6	10,3
Объем разлитых при происшествиях горюче-смазочных материалов, т	1	2,5	2,0
Количество существенных ¹⁰ разливов нефти, шт.	1	0	3

Показатели надежности эксплуатации трубопроводного транспорта по российским организациям Группы «ЛУКОЙЛ»

	2022	2023	2024	Изменение, 2024/2023
Удельный коэффициент частоты отказов трубопроводов, случаев на км/год	0,069	0,065	0,053	-19%
Доля общей замены трубопроводов ¹¹ от общего парка, %	2,1	2,3	2,1	-9%
Доля парка трубопроводов антикоррозионного исполнения, %	37	39	40	+3%

⁹ 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.

¹⁰ 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.

¹¹ Под трубопроводами в данном показателе подразумеваются нефтепроводы, газопроводы и водоводы.

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 2024 году.

Объемы отходов доприватизационного периода по Группе «ЛУКОЙЛ» уменьшились в 2024 году на 5% относительно 2023 года до 567 тыс. т в основном за счет мер по утилизации на Пермском НПЗ.

Обращение с отходами в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»

	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Объем образования отходов, тыс. т	2 056	2 111	2 187	+4%
Россия	1 958	2 041	2 121	+4%
Доля опасных отходов в общем объеме образования отходов (I–III классы), %	21	23	24	+8%
Международные проекты	98	71*	66	-7%
Объем удаления отходов, тыс. т	1 997	2 127	2 111	-1%
Россия	1 897	2 056	2 043	-1%
Международные проекты	100	71*	68	-4%
Отношение объема удаления отходов к образованию¹²	1,0	1,0	1,0	-
Объем отходов доприватизационного периода на конец года, тыс. т	487	595	567	-5%
Россия	168	345	317	-8%
Международные проекты	319	250	250	0%

* Снижение объемов в 2023 году 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 2024 году затраты на мероприятия, способствующие сохранению биоразнообразия в Арктической зоне, составили 933 млн рублей.

Компания осуществляет искусственное воспроизводство водных биоресурсов: за 2024 год выпущено в водоемы 9,2 млн мальков ценных пород рыб на сумму 159 млн руб.

В 2024 году Компания стала победителем в ряде номинаций в области охраны окружающей среды.

¹² Здесь термин «утилизация отходов» используется в значении «использование, обезвреживание, захоронение, передача специализированным организациям для тех же целей».

Награды в области сохранения биоразнообразия, полученные Компанией в 2024 году

Премия	Номинация	Проект
Национальная экологическая премия им. В.И. Вернадского	«Сохранение экосистем и биоразнообразия»	«Проект по поддержке популяции сайгака» (ПАО «ЛУКОЙЛ»)
Премия ECO BEST AWARD	«Лучший эко-блогер»	«В гармонии с природой Каспия» - серия коротких видеороликов о сохранении краснокнижных животных Нижней Волги и Северного Каспия
Программа «Лучшие ESG проекты России»	«Сохранение морских экосистем. Сокращение загрязнения морской среды»	«Принцип «Нулевой сброс» – сохраняем и приумножаем морские экосистемы» (ООО «ЛУКОЙЛ - Нижневолжскнефть»)

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 целях оптимизации и типизации деятельности в сфере управления персоналом, а также эффективного использования трудовых ресурсов, многие процессы переведены в цифровой формат, автоматизированы и тиражированы в российских организациях Группы «ЛУКОЙЛ». Это позволило существенно снизить затраты на оргтехнику, бумагу и обеспечение хранения бумажных документов, а также исключить рутинные операции и сократить трудозатраты на подготовку указанных первичных учетных документов.

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

В 2024 году с целью совершенствования системы и структуры управления Группы «ЛУКОЙЛ» продолжилось развитие сервисной модели путем передачи функций Компании и её дочерних обществ в сервисные центры. В частности, в отчетном году из ПАО «ЛУКОЙЛ» в сервисные центры переданы функции по проведению экспертизы и развитию методологии в различных областях деятельности Компании. Для дальнейшего повышения эффективности передаваемых в сервисные центры функций продолжается работа по цифровизации и унификации процессов.

Среднесписочная численность работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в 2024 году составила 104,7 тыс. человек.

Численность персонала по Группе «ЛУКОЙЛ», человек

	2022	2023	2024
Среднесписочная численность	104 323	104 172	104 736
Текучесть кадров	9,0%	9,2%	9,8%

Распределение работников по гендерному признаку на 31 декабря 2024 года

Женщины	40%
Мужчины	60%

Распределение работников по возрастным категориям на 31 декабря 2024 года

До 35 лет	29%
От 36 до 40 лет	18%
От 41 года до 50 лет	31%
От 51 года	21%

Распределение работников по должностным категориям на 31 декабря 2024 года

Руководители	12%
доля женщин	23%
Специалисты	29%
доля женщин	50%
Рабочие и другие служащие	59%
доля женщин	38%

Распределение работников по уровню образования на 31 декабря 2024 года

Высшее	55%
Среднее профессиональное	24%
Начальное профессиональное, среднее общее и ниже среднего общего	21%

Распределение работников по видам деятельности в 2024 году

Геологоразведка и добыча	40%
Нефтепродуктообеспечение и транспортировка, а также иные организации, относящиеся к бизнес-сегменту «Переработка, торговля и сбыт»	30%
Электроэнергетика	12%
Нефтепереработка и нефтехимия	11%
Корпоративный центр и прочие виды деятельности	7%

Распределение работников по географии деятельности в 2024 году

Российские организации	87%
Зарубежные организации	13%

Управление талантами

В целях развития управленческой культуры в Компании действуют Стандартные практики руководителя (СПР) и реализуется корпоративная программа обучения руководителей Группы «ЛУКОЙЛ» применению управленческих практик для повышения мотивации и эффективности работников. В отчетном году также разработан дистанционный корпоративный курс по применению СПР.

После прохождения обучающих мероприятий проводится опрос о внедрении полученных знаний в рабочие процессы, что позволяет количественно оценить изменения в навыках и поведении руководителей после тренинга, а также идентифицировать области, нуждающиеся в дополнительной поддержке.

В течение 2023-2024 годов обучение применению инструментов СПР прошли свыше 3500 руководителей Группы «ЛУКОЙЛ».

В отчетном году в ООО «ЛУКОЙЛ-Инжиниринг» запущена пилотная программа «Лидерское наставничество», целью которой является развитие лидерского потенциала работников. По итогам пилотного проекта программа может быть масштабирована в других организациях Группы «ЛУКОЙЛ».

Система мотивации

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

В целях обеспечения постоянного роста эффективности бизнеса существует возможность получения вознаграждения работником за подачу идеи или участие в процессе улучшений в зависимости от достигнутого эффекта.

В 2024 году во всех российских организациях Группы «ЛУКОЙЛ» внедрена сквозная система грейдов, обеспечивающая сопоставимость должностей внутри организации и Группы «ЛУКОЙЛ» в целом, конкурентоспособность оплаты труда, а также контроль за фондом оплаты труда. Также в отчетном году проведена работа по совершенствованию системы стимулирования работников, связанная с внедрением дифференцированного размера годовых премиальных выплат в зависимости от грейда, которая также учитывает индивидуальные результаты работников, а также результаты, достигнутые Группой «ЛУКОЙЛ».

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 персонала, 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 2024 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 образовательных организаций страны. В отчетном году обучение прошли более 91 тыс. работников, а объем пройденного обучения превысил 347 тыс. человеко-курсов. Количество часов обучения составило более 9,9 млн часов, из них количество часов обязательного обучения составило свыше 2 млн.

В ЛУКОЙЛе функционирует система дистанционного обучения, позволяющая оптимизировать расходы на обязательное обучение и облегчающая доступ работникам к информации. К ней подключены более 50 организаций Группы «ЛУКОЙЛ» – это более 90 тыс. пользователей. За 2024 год в системе дистанционного обучения было пройдено более 194 тыс. учебных курсов. Более 80 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.

Принципы разнообразия, равенства и инклюзивности

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 реализуется в соответствии с Социальным кодексом ПАО «ЛУКОЙЛ» и регулируется 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 92,5% персонала Группы «ЛУКОЙЛ» и 99,9% российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ» охвачены коллективными договорами.

В ходе совершенствования системы медицинского обеспечения работников на производственных объектах Компании в 2024 году произведен ремонт, дооснащение и переоборудование более 30 здравпунктов.

В отчетном году Компания продолжала работы по строительству многоквартирных жилых домов для работников в Когалыме, Чернушке (Пермский край), введены в эксплуатацию жилые дома в Волгоградской области.

С июля 2024 года в корпоративной пенсионной программе с долевым участием работников и работодателя в формировании негосударственных пенсий действуют изменения, связанные с введением повышающего коэффициента за стаж при определении пенсионного взноса работодателя.

В 2024 году суммарные затраты на реализацию социальных программ для работников, членов их семей и неработающих пенсионеров превысили 32 млрд руб.

Затраты на внутреннюю социальную поддержку, млрд руб.

	2022	2023	2024
Всего	21,4	26,3	32,2
Социальные выплаты из фонда заработной платы ¹³	12,2	15,4	19,1
Социальные льготы и выплаты, социальная поддержка работников ¹⁴	9,2	10,9	13,1

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».

¹³ Включают единовременные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска, дотации/компенсации на найм жилья и питание, единовременные поощрительные выплаты и доплаты по больничным листам (по зарубежным организациям: компенсация стоимости обучения детей в школах и ДДУ, включаемая в ФЗП).

¹⁴ Включают взносы по договорам ДМС и страхования от несчастных случаев, другие виды личного страхования (для зарубежных организаций), оплату проезда работников, выходное пособие, выплаты при сокращении штата, оплату услуг учреждениям здравоохранения, оплату путевок и выплату компенсаций на отдых и оздоровление, единовременную материальную помощь, приобретение детских подарков, выплату пособий по временной нетрудоспособности, беременности и родам, уходу за ребенком, взносы в негосударственный пенсионный фонд, расходы на жилищное обеспечение и материальную помощь неработающим пенсионерам (по зарубежным организациям: компенсация стоимости обучения детей в школах и ДДУ, не включаемая в ФЗП).

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 2024 году поступило восемь 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 и коллегами, сообщений о нарушениях технологического режима работы производства и прочих вопросов.

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.

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. Используются различные механизмы внешней социальной политики, в том числе заключение соглашений о социально-экономическом сотрудничестве с администрациями субъектов Российской Федерации. В отчетном году действовало 21 такое соглашение.

Информация о расходах на благотворительность в регионах и странах присутствия Компании в 2024 году приведена в составе раскрываемой консолидированной финансовой отчетности Группы «ЛУКОЙЛ» за 2024 год.

В отчетном году четыре проекта ЛУКОЙЛа получили первые места в конкурсе «Лучшие социальные проекты России». В число победителей вошли такие проекты Компании как Образовательный центр в Когалыме, проект «Чистая вода» в Республике Коми, конкурс экологических проектов «Пермь — мастерская будущего», проект Благотворительного фонда «ЛУКОЙЛ» по созданию инклюзивной среды для детей и взрослых.

В 2024 году Благотворительный фонд «ЛУКОЙЛ» вошел в пятерку рейтинга благотворительных фондов от агентства АК&М. При подготовке рейтинга эксперты проанализировали свыше ста благотворительных фондов, получающих поддержку от российских компаний.

Ниже представлены примеры проектов, реализованных в 2024 году.

Строительство и реконструкция объектов инфраструктуры

В Республике Коми к 40-летию Усинска выполнен капитальный ремонт Усинского дворца культуры, завершена реновация Молодежной аллеи и Аллеи семьи. В Сыктывкаре введен в эксплуатацию самый крупный скейтпарк в регионе, площадью почти 3000 квадратных метров.

Поддержка учебных заведений

В отчетном году в Когалыме открыт филиал Пермского национального исследовательского политехнического университета для подготовки инженеров нефтегазовой отрасли нового поколения.

В Ухте, Волгоградской и Саратовской областях ЛУКОЙЛом оказана поддержка по ремонту помещений и обновлению материально-технической базы профильных учебных заведений для подготовки инженерных кадров по целевым направлениям нефтепереработки и нефтехимии.

В Архангельске выделены средства на оснащение материально-технической базы, развитие инфраструктуры и благоустройство территории Северного (Арктического) федерального университета имени М.В. Ломоносова.

В Пермском крае закончено строительство краевой школы искусств и Русской классической школы «Марьюшка».

Сохранение культурного и исторического наследия

В 2024 году в 23 российских регионах и Румынии проведён ежегодный грантовый Конкурс социальных и культурных проектов ПАО «ЛУКОЙЛ», который реализуется Компанией в регионах присутствия с 2002 года. Победителями стали более 500 проектов по трём номинациям: «Экология», «Духовность и культура», «Спорт». Определяющими критериями для оценки проектов стали темы поддержки семьи, укрепление традиционных семейных ценностей и защиты детства.

В Пермском крае и Москве проведена выставка «Нефтью едины», посвящённая 95-летию нефтяной промышленности Пермского края и Республики Коми. Экспозиция создана в результате творческой экспедиции 13 художников на нефтепромыслы Прикамья и Тимано-Печоры. Культурный проект способствовал возрождению жанра индустриального пейзажа.

В Нижегородской области оказано содействие в обустройстве Туристического центра при Соборе Александра Невского, направлены средства на восстановление и обустройство объектов Саровско-Дивеевского кластера.

В поселке Ярега Республики Коми возведен Храм Казанской иконы Пресвятой Богородицы в соответствии с традициями русского северного зодчества.

В Азербайджане выделены средства на установку бюста Ю.А. Гагарина в Баку, реставрацию памятника российским морякам парохода «Куба» в поселке Шувелян и благоустройство прилегающей территории.

Поддержка уязвимых групп населения

В отчетном году Благотворительный фонд «ЛУКОЙЛ» (далее – Фонд) приобрел более 170 средств реабилитации для детей из малообеспеченных семей, имеющих ограниченные возможности здоровья. Также Фонд оказал поддержку в проведении инклюзивной выставки «Дар любви» в Волгоградском музее изобразительных искусств им. И.И. Машкова для Андрея Якимова – 15-летнего живописца с синдромом Дауна.

Поддержка спорта

В 2024 году при поддержке Компании в Когалыме проведён Международный когалымский полумарафон, включающий в себя Чемпионат России по бегу по шоссе на 15 км. В мероприятии приняли участие более тысячи спортсменов из 12 стран, а трасса забега получила сертификат мирового легкоатлетического стандарта. Также в рамках полумарафона впервые в стране прошёл этнозабег с участием коренных малочисленных народов Севера.

В Ираке ЛУКОЙЛ активно поддерживает развитие физкультуры и спорта: в 2024 году на средства Компании оборудованы пять футбольных полей в округе Аль-Мадейна.

Ответственность перед клиентами

ЛУКОЙЛ располагает обширной сетью АЗС в 20 странах мира.

Для автолюбителей работают Программа лояльности «Заправься выгодой» и мобильное приложение «АЗС ЛУКОЙЛ». Продолжилось увеличение доли транзакций, осуществляемых через мобильное приложение: с 83% в январе 2024 года до 89% в декабре 2024 года. 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.

Продолжается развитие экосистемы сервисов для автомобилистов под брендом «ЛУКОЙЛ». В рамках 2024 года запущен мультибрендовый сервис «Купить авто», позволяющий клиентам приобрести как новый автомобиль, так и автомобиль с пробегом с дополнительными привилегиями от Компании.

В отчетном году продолжилось активное развитие мобильного приложения «ЛУКОЙЛ для бизнеса». Доля реализации нефтепродуктов через мобильное приложение в 2024 году увеличилась к предыдущему году в 3 раза. В 2024 году каждая пятая тонна реализовывалась с использованием мобильного приложения. Клиентская база B2B превысила 100 тыс. контрагентов. Запущена программа лояльности для B2B клиентов, которая позволяет заправляться по топливным картам «ЛУКОЙЛ» и получать баллы в программе лояльности «Заправься выгодой».

Для клиентов АЗС «Тебойл Рус» также действует Программа лояльности Teboil с собственным мобильным приложением. Осуществлен запуск проекта «Мультикарта Teboil» - конкурент мультибрендовым топливным картам, сеть приема которой составляет более 5 тыс. собственных и партнерских АЗС, около 200 дорожных сервисов.

В 2024 году проведено ежегодное мероприятие «День клиента». Тематика мероприятия 2024 года «Заправляем счастьем» посвящена Году семьи. Более тысячи 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.

В отчетном году ЛУКОЙЛ открыл четыре АЗС на трассе международного транспортного коридора «Россия» на участке автомагистрали федерального значения М-12 «Восток». На всех станциях оборудованы вместительные парковки, детские игровые площадки, зоны для занятий спортом. Также неотъемлемой частью концепции стали рестораны LukCafe с расширенным меню и улучшенным сервисом.

В 2024 году запущены две уникальные АЗС на автомагистрали «Нева» (М-11), соединяющей Москву и Санкт-Петербург. Площадь каждой станции составляет 1,3 га, организована парковка на более 100 мест. Клиенты могут посетить зону релаксации с массажными креслами, воспользоваться комнатой матери и ребенка, душевыми кабинами и услугами прачечной, площадкой для выгула собак.

В 2024 году акция Компании «Заправляем счастьем» одержала победу в премии «Развитие регионов. Лучшее для России». Также в отчетном году ЛУКОЙЛ стал победителем ежегодной премии «Выбор потребителей» в номинации «Сеть автозаправочных станций года».

Экологическая волонтерская акция «Чисто. Весна», проходившая на АЗС Компании, получила награду в конкурсе ESO BEST Award 2024 в номинации «Устойчивое развитие: Лучший корпоративный проект в области управления изменениями».

Взаимодействие с органами власти

Компания принимает активное участие в формировании современной, способствующей развитию предпринимательской деятельности, сбалансированной системы нормативно-правового регулирования с использованием законодательно установленных механизмов публичного обсуждения проектов нормативных правовых актов.

В 2024 году в федеральные органы власти направлены предложения в отношении более 500 проектов правовых актов, затрагивающих интересы организаций 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 2024 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 единоличным исполнительным органом, Советом директоров и всеми заинтересованными сторонами. Система корпоративного управления Компании нацелена на определение целей, путей достижения этих целей, а также обеспечение 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 2024 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 2024 году продолжалось совершенствование внутрикорпоративных процедур и практик, была проведена работа по следующим направлениям.

Область развития	Действия в 2024 году
Повышение эффективности работы органов управления	• Утверждены <i>Основные принципы по бизнес-процессу «Внутренний аудит»</i>. Документ направлен на совершенствование методологической базы внутреннего аудита и повышение эффективности аудиторской деятельности в организациях Группы «ЛУКОЙЛ». • Утверждена <i>Политика ПАО «ЛУКОЙЛ», определяющая принципы оказания аудиторской организацией услуг, не обеспечивающих уверенность (услуг неаудиторского характера)</i>. Утверждение Политики стало необходимым в связи с тем, что Совет по международным стандартам этики для бухгалтеров (СМСЭБ, the International Ethics Standards Board for Accountants, IESBA) ввел ряд изменений к Международному кодексу этики профессиональных бухгалтеров. Данные изменения также закреплены в российском Кодексе профессиональной этики аудиторов и российских Правилах независимости аудиторов и аудиторских организаций и направлены на обеспечение независимости аудиторской организации при оказании услуг неаудиторского характера. • Утверждены изменения в <i>Положение об оценке деятельности Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»</i>. Изменения главным образом затронули анкеты для оценки деятельности членов Совета директоров и его комитетов, которые были актуализированы с учетом итогов проведения независимой внешней оценки эффективности работы Совета директоров. В частности, в анкету были включены вопросы, отвечающие современным тенденциям в области проведения оценки работы Совета директоров и связанные с оценкой членами Совета директоров целей и задач в области устойчивого развития, а также оценкой работы Корпоративного секретаря Компании. • Утверждены изменения в локальные нормативные акты по внутреннему аудиту с целью повышения эффективности аудиторской деятельности в организациях Группы «ЛУКОЙЛ». 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 предварительные итоги деятельности Группы «ЛУКОЙЛ» по обеспечению требований промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в 2024 году. • Рассмотрен проект Программы экологической безопасности Группы «ЛУКОЙЛ» на 2025-2027 годы.

	- Рассмотрен проект Программы промышленной безопасности Группы «ЛУКОЙЛ» на 2025-2027 годы. - Утверждена <i>Стратегия Группы «ЛУКОЙЛ» на 2025-2029 годы</i>. Новая Стратегия определяет ориентиры стратегического развития, основные стратегические цели Группы «ЛУКОЙЛ» на 2025-2029 годы, интегрирует принципы устойчивого развития и сохраняет преемственность с предыдущей программой.
--	--

По состоянию на конец отчетного года доля полностью соблюдаемых ПАО «ЛУКОЙЛ» принципов Кодекса возросла до 76,0%¹⁵ с 73,4% в 2023 году, при этом доля частично соблюдаемых принципов, соответственно, снизилась до 21,5%. Доля несоблюдаемых принципов не изменилась и составила 2,5%.

Результаты самооценки практики корпоративного управления на соответствие принципам и рекомендациям Кодекса корпоративного управления¹⁶

Принципы корпоративного управления	Количество принципов, рекомендованных Кодексом	2023			2024		
		соблюдается	частично соблюдается	не соблюдается	соблюдается	частично соблюдается	не соблюдается
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	13	11	1	1	11	1	1
Совет директоров	36	26	10	-	28	8	-
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	58	19	2	60	17	2
	100,0%	73,4%	24,1%	2,5%	76,0%	21,5%	2,5%

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

¹⁵ 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.

¹⁶ 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 которым¹⁷ 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 2024 году, и принятые ими решения:

Годовое Общее собрание акционеров 26 апреля 2024 г. в форме заочного голосования	• Утверждены Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2023 год и годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность. • Принято решение выплатить дивиденды по результатам 2023 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».
Внеочередное Общее собрание акционеров 5 декабря 2024 года в форме заочного голосования	• Принято решение выплатить дивиденды по результатам девяти месяцев 2024 года. • Принято решение выплатить часть вознаграждения членам Совета директоров за исполнение ими обязанностей члена Совета директоров.

В 2024 году в связи со сложившейся геополитической ситуацией и введенными 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.

¹⁷ 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».

Доля акционеров-владельцев голосующих акций Компании, принявших участие в Общих собраниях акционеров Компании (наличие кворума) в 2022–2024 годах

30.05.2022 (ВОСА)	21.06.2022 (ГОСА)	05.12.2022 (ВОСА)	25.05.2023 (ГОСА)	14.06.2023 (ВОСА)	05.12.2023 (ВОСА)	26.04.2024 (ГОСА)	05.12.2024 (ВОСА)
65,8%	64,3%	55,6%	54,9%	Кворум имеется ¹⁸	53,9%	53,6%	54,0%

На всех прошедших Общих собраниях необходимый кворум достигался благодаря проводимой адресной работе с акционерами, инфраструктурными участниками рынка и системе электронного голосования.

На внеочередном Общем собрании акционеров, состоявшемся 5 декабря 2024 года, доля акционеров, воспользовавшихся системой электронного голосования, составила рекордные 96,6% от общего числа лиц, принявших участие в собрании.

Доля акционеров, воспользовавшихся системой электронного голосования, от общего количества акционеров, принявших участие в собраниях в 2022-2024 годах

30.05.2022 (ВОСА)	21.06.2022 (ГОСА)	05.12.2022 (ВОСА)	25.05.2023 (ГОСА)	14.06.2023 (ВОСА)	05.12.2023 (ВОСА)	26.04.2024 (ГОСА)	05.12.2024 (ВОСА)
60,5%	58,2%	64,9%	69,3%	65,2%	82,7%	95,4%	96,6%

На Общих собраниях акционеры продемонстрировали высокий уровень поддержки решений по каждому из вопросов повестки дня. Доля голосов «ЗА» по всем вопросам повестки дня¹⁹ находилась в диапазоне от 98,2 до 99,9%.

Совет директоров

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

¹⁸ 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.

¹⁹ 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 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 цели устойчивого развития, интегрированные в Стратегию 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);
- утверждение внутренних документов Компании, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено к компетенции Общего собрания акционеров и исполнительного органа Компании;
- утверждение регистратора Компании и условий договора с ним, а также расторжение договора с ним;
- согласие на совершение сделок или последующее одобрение сделок в соответствии с действующим законодательством и Уставом Компании;
- принятие решений о назначении на должность и освобождении от должности Корпоративного секретаря и руководителя подразделения внутреннего аудита Компании.

Количественный состав Совета директоров составляет 9 членов, если решением Собрания акционеров не предусмотрен больший количественный состав. 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 26 апреля 2024 г. (Протокол № 1) избран Совет директоров Компании в количестве 9 человек.

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 2024 году было проведено 20 заседаний Совета директоров, в том числе 12 очных и 8 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

	2022	2023	2024
Очные заседания	12	9	12
Заочные заседания	16	10	8

Количество рассмотренных Советом директоров вопросов

	2022	2023	2024
Рассмотрено на очных заседаниях	57	45	54
Рассмотрено на заочных заседаниях	26	23	9

Структура вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2024 году

Корпоративное управление	21
Устойчивое развитие и стратегия	21*
Финансы	7
Одобрение сделок	7
ЛНА	5
Остальные	2

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

Ключевые решения Совета директоров, принятые в 2024 году

Принятые решения и рассмотренные вопросы	Предварительное рассмотрение комитетами Совета директоров
Корпоративное управление	
О подготовке к проведению годового и внеочередного Общих собраний акционеров Компании, о предварительном утверждении Годового отчета ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2023 год, об определении списка кандидатур для голосования по выборам в Совет директоров	КСИУРКА, КА, ККВ ²⁰
О созыве повторного годового, повторного внеочередного 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 2024 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 2023/2024 год	ККВ, КА, КСИУРКА – рассмотрены итоги оценки деятельности этих комитетов
О независимой внешней оценке эффективности работы Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ

²⁰ КСИУРКА – Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации; КА – Комитет по аудиту; ККВ – Комитет по кадрам и вознаграждениям.

О независимости членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
О внесении изменений в Положение об оценке деятельности Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
Об утверждении Основных принципов по бизнес-процессу «Внутренний аудит»	КА
Об утверждении Политики ПАО «ЛУКОЙЛ», определяющей принципы оказания аудиторской организацией услуг, не обеспечивающих уверенность (услуг неаудиторского характера)	КА
Об утверждении локальных нормативных актов ПАО «ЛУКОЙЛ» по внутреннему аудиту	КА
О работе с инвесторами и акционерами ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2024 году	КСИУРКА
Рассмотрение отчета о выполнении Годового плана аудиторских проверок и консультаций Службы внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» на 2023 год и об осуществлении внутреннего аудита	КА
Об утверждении Годового плана аудиторских проверок и консультаций Службы внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» на 2025 год и Бюджета подразделений внутреннего аудита на 2025 год	КА
Финансы	
Об определении размера оплаты услуг аудиторской организации Компании	КА
Об основных показателях Бюджета Группы «ЛУКОЙЛ» на 2025–2027 годы	КСИУРКА
О рекомендациях по размеру дивидендов по акциям ПАО «ЛУКОЙЛ» по результатам 2023 года и девяти месяцев 2024 года, порядку их выплаты	КСИУРКА
Устойчивое развитие, стратегия, технологии, инновации	
О предварительных итогах деятельности Группы «ЛУКОЙЛ» в 2023 году и задачах Компании на 2024 год по исполнению Программы стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на период 2022–2031 годы.	
Об итогах работы Группы «ЛУКОЙЛ» в первом полугодии 2024 года и ходе выполнения Бюджета и Инвестиционной программы Группы «ЛУКОЙЛ» на 2024 год	
О Стратегии Группы «ЛУКОЙЛ» на 2025-2029 годы	КСИУРКА
Об утверждении Отчета об устойчивом развитии Группы «ЛУКОЙЛ» за 2023 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
О внесении изменений в Положение о программе долгосрочного стимулирования ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ» в 2023-2025 годах	ККВ
О состоянии промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в Группе «ЛУКОЙЛ» в 2023 году	КСИУРКА
Об Отчете о реализации Политики Группы «ЛУКОЙЛ» в области прав человека	КСИУРКА

О применении ИСУ для поддержки и обеспечения бизнес-процессов в текущих условиях	КСИУРКА
О развитии возобновляемых источников энергии в Группе «ЛУКОЙЛ»	
О деятельности Бизнес-сегмента «Геологоразведка и добыча»	КСИУРКА
О деятельности Бизнес-секторов «Нефтепереработка в России» и «Нефтехимия» Бизнес-сегмента «Переработка и сбыт»	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 2024 году была проведена как ежегодная оценка деятельности Совета директоров в форме самооценки, так и независимая внешняя оценка деятельности Совета директоров. В случае проведения независимой внешней оценки деятельности Совета директоров за отчетный год самооценка Советом директоров проводится в рамках процедуры независимой внешней оценки.

Оценка, проводимая в форме самооценки

Анкета по ежегодной оценке деятельности Совета директоров и комитетов Совета директоров в форме самооценки носит детальный характер и включает 65 вопросов, разделенных 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.

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.

Независимая внешняя оценка работы Совета директоров по итогам 2023 года была проведена независимым консультантом АО «Кэпт» в 2024 году на основании решения Совета директоров. Оценка включала в себя анкетирование и проведение интервью с членами Совета директоров и его комитетов, анализ внутренних документов ПАО «ЛУКОЙЛ», регулирующих деятельность Совета директоров и комитетов Совета директоров Компании, а также сравнительный анализ практики работы Совета директоров Компании и советов директоров сопоставимых компаний на основании публично доступной информации.

По результатам оценки независимым консультантом был сделан вывод о том, что члены Совета директоров обладают широким кругом профессиональных навыков и компетенций, что позволяет им глубоко погружаться в вопросы и эффективно исполнять свои обязанности. Количество комитетов Совета директоров Компании и их состав являются оптимальными для принятия взвешенных решений. Совет директоров рассматривает широкий перечень вопросов, включая вопросы стратегического развития, планирования и бюджетирования, корпоративного управления. Повестка устойчивого развития регулярно обсуждается на заседаниях Совета директоров, в том числе вопросы низкоуглеродного развития, промышленной безопасности и охраны окружающей среды.

После обобщения результатов независимой внешней оценки выявленные зоны для развития будут учтены, в том числе при разработке планов работы Совета директоров и комитетов.

Совет директоров рассмотрел итоги оценки деятельности в рамках внешней оценки эффективности работы Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» в апреле 2024 года, признав целесообразным продолжать работу по совершенствованию деятельности Совета директоров, в том числе с учетом рекомендаций по итогам внешней оценки.

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 2024 года входили несколько исполнительных²¹ директоров, работа которых способствовала интеграции работы Совета директоров и единоличного исполнительного органа Компании, а также обеспечению принятия взвешенных управленческих решений с учетом отраслевой специфики.

²¹ Под исполнительными директорами понимаются лица, находящиеся в трудовых отношениях с Компанией.

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.

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 2024 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 2024 году Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров трижды оценивал независимость. В марте 2024 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 2024 года 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 2024 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 31.12.2024

1-7 лет	7
Более 7 лет	2

Соотношение мужчин и женщин

Женщины	2
Мужчины	7

Сведения об образовании

ученые степени	10*
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 2024 году проведения полномасштабной программы вводного курса не потребовалось, поскольку все избранные члены Совета директоров были хорошо осведомлены о специфике работы Компании, процедурах работы Совета директоров и его комитетов.

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 договором страхования директоров и должностных лиц на период 2024/2025 год ПАО «ЛУКОЙЛ» страхует ответственность:

- единоличного исполнительного органа, членов Совета директоров, 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, а также Директоров Сторонних предприятий по письменному запросу Компании (Секция 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 (Секция В);
- ПАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерних обществ в связи с исками по ценным бумагам (Секция С).

Страховая сумма (Лимит ответственности) составляет 3 200 000 000 рублей (в совокупности по всем покрытиям), а также Дополнительный общий совокупный лимит ответственности для всех Независимых директоров в размере 64 000 000 рублей. Страховая премия по Секциям (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 2024 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 80% всех заседаний.

Персональный состав комитетов на 31 декабря 2024 г.

Независимые директора	46%
Неисполнительные директора	36%
Исполнительные директора	18%

Статистика работы комитетов

	Очные заседания	Заочные заседания
2022		
КСИУРКА	7	1
КА	7	3
ККВ	8	8
2023		
КСИУРКА	5	0
КА	7	0
ККВ	6	6
2024		
КСИУРКА	7	0
КА	9	1
ККВ	7	2

Типы рассмотренных вопросов

	2022	2023	2024
Рассмотрение только комитетом	27	17	17
Для вынесения на Совет директоров	56	55	50

Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации

Основные задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2024 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 подготовке Отчета об устойчивом развитии Группы «ЛУКОЙЛ» за 2024 год • Об отчете о деятельности Комитета в 2023/2024 году Совету директоров Компании. Обсуждение итогов оценки деятельности Комитета.

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

Комитет по аудиту

Основные задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2024 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.	• 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 2023 год, 1 квартал 2024 года, 6 месяцев 2024 года, 9 месяцев 2024 года). • 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.

- Рассмотрение планов деятельности и бюджета подразделения внутреннего аудита Компании. - Оценка эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля, контроль за надежностью и эффективностью функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля. - Развитие и совершенствование системы и практики корпоративного управления в Компании. - Подготовка рекомендаций о возможном предварительном утверждении Советом директоров Годового отчета Компании.	- О рекомендациях Совету директоров относительно аудиторской организации для последующего ее назначения Общим собранием акционеров Компании. - О проведении внешней оценки внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ» - О деятельности по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком. - Об отчете о реализации Положения об информационной политике ПАО «ЛУКОЙЛ». - Об отчете о деятельности Комитета в 2023/2024 году Совету директоров Компании. Обсуждение итогов оценки деятельности Комитета.
---	---

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

Комитет по кадрам и вознаграждениям

Основные задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2024 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.	- 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 2023/2024 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». - Об отчете Корпоративного секретаря за 2023/2024 год. Предварительная оценка работы Корпоративного секретаря - О профессиональной квалификации Совета директоров. - О профессиональной квалификации единоличного исполнительного органа ПАО «ЛУКОЙЛ» - О предварительных результатах внешней оценки эффективности работы Совета директоров ПАО "ЛУКОЙЛ"

• Предварительная оценка работы Главного исполнительного директора Компании по итогам года в контексте критериев, заложенных в политику вознаграждения.	
---	--

* 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».

Корпоративный секретарь ПАО «ЛУКОЙЛ» уделяет значительное внимание развитию деятельности Компании в области устойчивого развития, осуществляет взаимодействие с Советом директоров и комитетами Совета директоров, способствует применению опыта членов Совета директоров, обладающих сильными компетенциями в данной области.

Корпоративный секретарь является руководителем Рабочей группы по устойчивому развитию Национального объединения корпоративных секретарей. В 2024 году под руководством Корпоративного секретаря были проведены заседания, на которых обсуждались ESG-практики, а также взаимодействие с государственными органами по раскрытию нефинансовой информации. Результаты экспертного обсуждения способствуют созданию лучшей практики и повышению осведомленности в области устойчивого развития.

Единоличный исполнительный орган Компании

Согласно Уставу ПАО «ЛУКОЙЛ» 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 директоров 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.

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 26.04.2024 на 2024/2025 корпоративный год, тыс. руб.
За исполнение обязанностей члена Совета директоров	12 750
За исполнение функций Председателя Совета директоров	10 600
За исполнение функций заместителя Председателя Совета директоров	3 200
За исполнение функций члена комитета Совета директоров	1 400
За исполнение функций Председателя комитета Совета директоров	1 400
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).

Система вознаграждения топ-менеджеров²²

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

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

Вознаграждение топ-менеджеров состоит из фиксированной и переменной частей.

²² Топ-менеджер (руководящий работник) – Главный исполнительный директор, Первый исполнительный вице-президент, первые вице-президенты, старшие вице-президенты, вице-президенты Компании, Главный бухгалтер.

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 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. Фактический размер годовых премиальных выплат каждого топ-менеджера связан как с фактическим результатом деятельности Компании в целом за отчетный год, так и с индивидуальной результативностью работы каждого топ-менеджера в той области деятельности, за которую топ-менеджер несет ответственность. При этом для целей стимулирования специально выделяются приоритетные показатели, которые в большей степени, чем другие, влияют на размер премиальных выплат.

Плановые размеры, условия годовых премиальных выплат и порядок расчета их фактического размера относительно годовой заработной платы зафиксированы в Положении о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ».

В системе вознаграждения руководящих работников Компания применяет также методы долгосрочной мотивации, направленные на достижение более высоких результатов деятельности в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Эти методы 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.

Информация о вознаграждении ключевого управленческого персонала ПАО «ЛУКОЙЛ», к которому относятся члены Совета директоров и топ-менеджмент, приведена в составе раскрываемой консолидированной финансовой отчетности Группы «ЛУКОЙЛ» за 2024 год.

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 результатов деятельности Компании

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. 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. Последняя редакция Свода КПД, учитывающая актуальные изменения в системе управления Группой «ЛУКОЙЛ», была утверждена приказом ПАО «ЛУКОЙЛ» в июле 2024 года.

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 2024 году продолжено совершенствование системы КПД, используемых в целях 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:

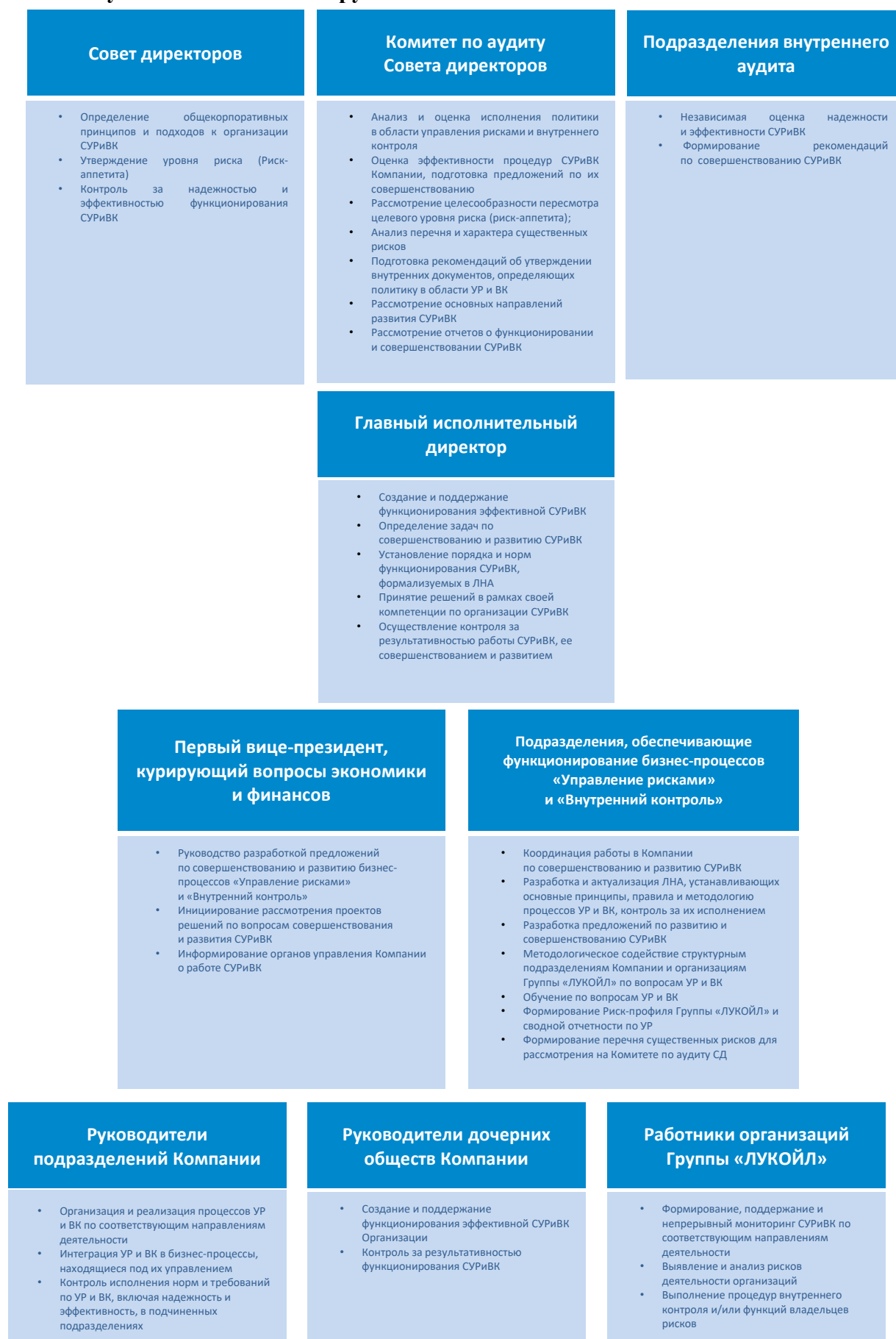
- стратегических и операционных целей Компании;
- целей по обеспечению сохранности активов;
- целей по обеспечению соответствия всех форм отчетности установленным требованиям;
- целей по соблюдению применимых требований законодательства, а также внутренних документов организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

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.

Основные принципы и подходы к организации Системы управления рисками и внутреннего контроля в Группе «ЛУКОЙЛ», ее основные цели, а также основные задачи участников СУРиВК закреплены в Политике ПАО «ЛУКОЙЛ» по управлению рисками и внутреннему контролю. Политика разработана с учетом рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России, 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», 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 управления рисками, что позволяет своевременно реагировать на возникающие изменения (как внешние, так и внутренние), сохранять результативность и повышать эффективность деятельности в условиях риска и неопределенности.

В соответствии с решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 17 апреля 2023 г. действует 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 2024 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;
- разработке локальных нормативных актов Компании по управлению рисками;
- дальнейшей интеграции климатических рисков и возможностей в корпоративную информационную систему управления рисками;
- 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 Комитетом по аудиту Совета директоров и 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.

Внутренний контроль

В соответствии с решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 19 декабря 2023 года действует обновленное Положение 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 2024 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 в процессах 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 и оперативной отчетности по внутреннему контролю в 2024 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 марте 2024 года Комитету по аудиту Совета директоров Компании с последующим представлением Совету директоров Компании.

В апреле 2024 года Совет директоров в рамках рассмотрения вопроса о надежности и эффективности функционирования 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 в деятельности Компании, дочерних обществ, в том числе сервисных, с использованием инструментов внутреннего контроля и 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 регулярно актуализируемый 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 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». В отчетном году общее количество организаций Группы «ЛУКОЙЛ», участвующих в налоговом мониторинге, по сравнению с 2023 годом 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.

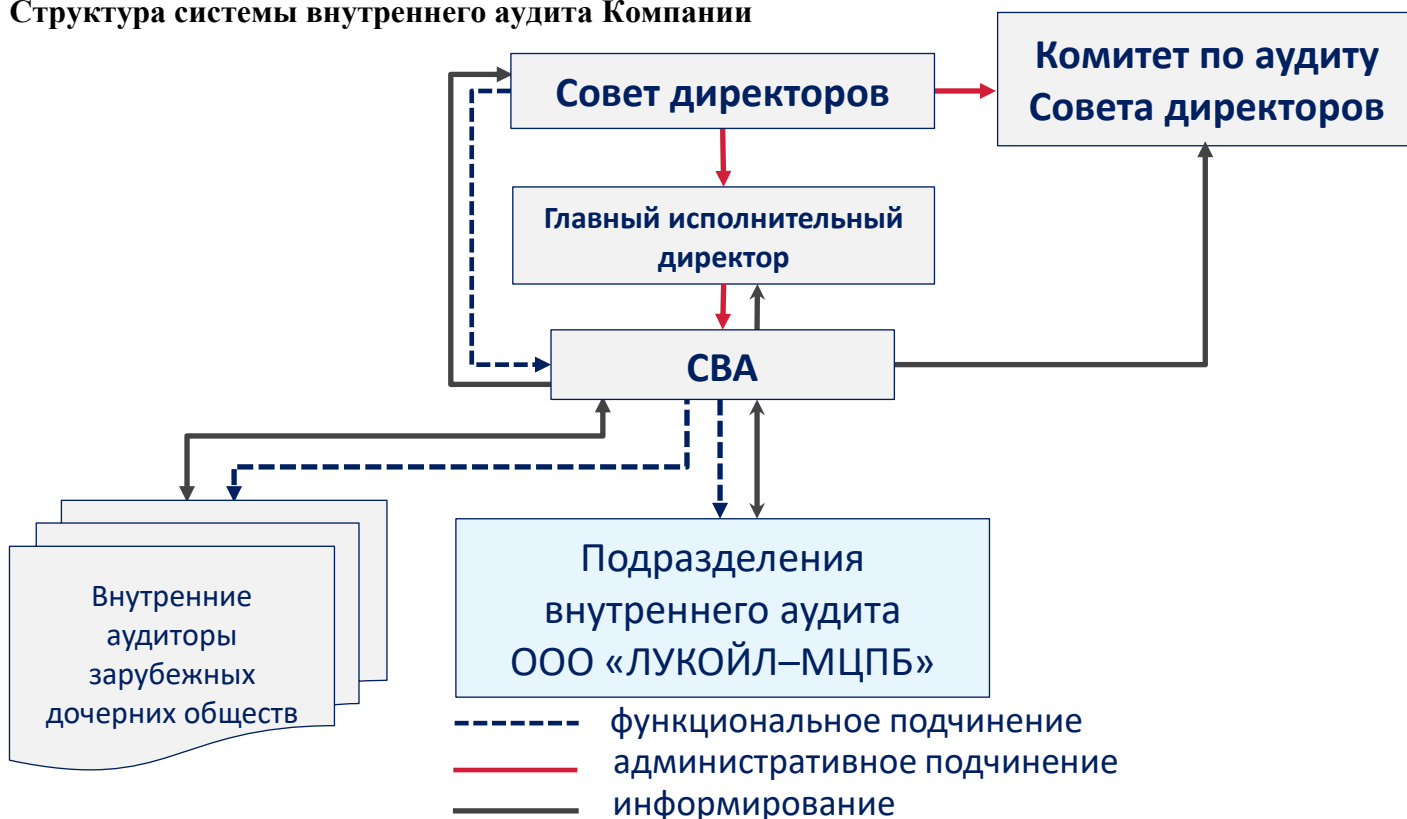
• **Взаимодействие подразделений.** Подготовка консолидированной финансовой отчетности по МСФО ведется в тесном взаимодействии бухгалтерской службы ПАО «ЛУКОЙЛ» с различными подразделениями как в самой Компании, так и в организациях Группы. Осуществляется регулярный обмен и дополнительная проверка информации.

• **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 четырех зарубежных организациях Группы «ЛУКОЙЛ»).

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

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

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

В отчетном году подразделениями внутреннего аудита организаций Группы «ЛУКОЙЛ» проведено 36 аудиторских мероприятий, в том числе 28 мероприятий выполнены подразделениями внутреннего аудита российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ», 8 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 регулируемыми документами ПАО «ЛУКОЙЛ» по бизнес-процессу «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 2024 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» (утверждены решением Совета директоров от 04.04.2024);
- Положения по бизнес-процессам второго уровня «Планирование деятельности внутреннего аудита» и «Управление системой оценки и повышения качества внутреннего аудита» (утверждены решением Совета директоров от 25.10.2024);
- Положения по бизнес-процессам второго уровня «Проведение аудиторских проверок» и «Проведение аудиторского консультирования» (утверждены решением Совета директоров от 13.12.2024);
- 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 и проведения аудиторских проверок и консультаций, которые направлены в подразделения внутреннего аудита для использования в работе.

В 2024 году Ассоциацией «Институт внутренних аудиторов» проведена независимая внешняя оценка внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ», предусмотренная Программой повышения

качества внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ» на период 2022 – 2026 гг., по результатам которой деятельность внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ» признана соответствующей Определению внутреннего аудита и Кодексу этики, а также в целом соответствующей Международным стандартам внутреннего аудита и ожиданиям заинтересованных сторон.

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.

В течение 2024 года на контроле в СВА и подразделений внутреннего аудита ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ» находилось 154 документа, содержащих 3033 поручения/мероприятия, из которых по состоянию на 31 декабря 2024 года выполнено 2 516 или 83%, при этом по 11% поручений/мероприятий по состоянию на конец отчетного года еще не наступил срок исполнения.

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 аудита.

В 2024 году завершена работа по автоматизации аудиторских процедур по направлению «Бухгалтерский, налоговый учет и финансовая деятельность» (процедуры «Учет НДС», Процедура внутреннего контроля и аудита «Таможенное законодательство», в том числе реализация робота RPA по взаимодействию с сайтом Федеральной таможенной службы). Продолжена работа по развитию автоматизации процедур по направлению «Переработка и сбыт».

Автоматизированные процедуры апробированы в рамках аудиторских проверок в течение 2024 года и переданы в промышленную эксплуатацию.

На постоянной основе осуществляется методологическая проработка автоматизации процедур по иным направлениям.

В планах по развитию «Информационно-аналитической системы внутреннего аудита» применение новых технологических инструментов в области процесс-майнинга и автоматизированного распознавания документов.

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 2024 году по результатам доклада за 2023 год Комитет по аудиту рекомендовал Совету директоров Компании, в частности:

- одобрить деятельность СВА ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2023 году в области оценки эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»;
- принять к сведению, что деятельность внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ» осуществляется в соответствии с Международными стандартами внутреннего аудита, принятыми международным Институтом внутренних аудиторов.

Кроме того, впервые Комитетом по аудиту Совета директоров Компании дана оценка полезности деятельности внутреннего аудита за 2023 год – 4,9 баллов из 5 возможных.

Соответствующее решение было принято Советом директоров в апреле 2024 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 апреле 2024 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 2024 год, подготовленной в соответствии с требованиями МСФО, составила 254,18 млн руб. (без учета НДС), за проведение аудиторской проверки бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании за 2024 год, подготовленной в соответствии с РСБУ, составила 10,29 млн 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.

Согласно требованиям данного закона в Компании были разработаны и утверждены Правила внутреннего контроля ПАО «ЛУКОЙЛ» по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком (утверждены Советом директоров 19 декабря 2023 года), регламентирующие основные мероприятия и комплаенс-процедуры, непрерывно осуществляемые в Компании.

По результатам мониторинга деятельности структурных подразделений, должностных лиц и работников Компании нарушения законодательства в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком в 2024 году не установлены. Требования, установленные Правилами внутреннего контроля ПАО «ЛУКОЙЛ» по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком, соблюдались надлежащим образом.

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 2024 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 Компании, включая:

- организацию проведения единой производственно-технической, финансовой, ценовой, сбытовой, социальной и кадровой политики;

- предварительное согласование решений дочерних обществ Компании об участии в других организациях, а также решений о приобретении и прекращении прав пользования недрами при определенных условиях;
- координацию деятельности дочерних обществ Компании.

В отчетном году было принято 51 решение в отношении деятельности дочерних обществ Компании и 17 кадровых решений в отношении руководителей дочерних обществ Компании.

Одобрение существенных сделок²³ 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.

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 № 41.

В 2024 году Комиссией было принято 29 решений об участии организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в других организациях.

²³Под 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.

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

Акционерный и долговой капитал

Акции

По состоянию на 31 декабря 2024 года уставный капитал ПАО «ЛУКОЙЛ» состоял из 692 865 762 обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,025 руб. каждая.

Обыкновенные акции ПАО «ЛУКОЙЛ» являются одним из наиболее ликвидных инструментов на российском фондовом рынке: ЛУКОЙЛ входит в число лидеров по капитализации, коэффициенту free-float и объему торгов.

Облигации

По состоянию на конец 2024 года в обращении находились четыре выпуска еврооблигаций Группы «ЛУКОЙЛ» и четыре выпуска замещающих облигаций ПАО «ЛУКОЙЛ» с погашением в 2026 г., 2027 г., 2030 г. и 2031 г.

Еврооблигации и замещающие облигации Группы «ЛУКОЙЛ» в обращении

Год погашения	Ставка купона, % годовых в долларах США
2026	4,750
2027	2,80
2030	3,875
2031	3,60

Российские рейтинговые агентства «Эксперт РА» и АКРА в отчетном году подтвердили кредитные рейтинги ПАО «ЛУКОЙЛ» на наивысшем уровне со стабильным прогнозом (ruAAA и AAA (RU) соответственно).

Дивиденды

Совет директоров рекомендовал годовому Общему собранию акционеров принять решение о выплате дивидендов по результатам 2024 года в размере 541 руб. на одну обыкновенную акцию (не включающих промежуточные дивиденды, выплаченные по результатам девяти месяцев 2024 года в размере 514 руб. на одну обыкновенную акцию). С учетом ранее выплаченных промежуточных дивидендов суммарный размер дивидендов за 2024 год составит 1 055 рублей на одну обыкновенную акцию.

Более подробную информацию смотрите на сайте Компании в разделе «Дивиденды»:
<https://lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter/Securities/Dividends>

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
 БПЛА – беспилотный летательный аппарат
 БЦ – бизнес-центр
 ВИЭ – возобновляемые источники энергии
 ВК – внутренний контроль
 вн. тер. г. – внутригородская территория (внутригородское муниципальное образование)
 города федерального значения
 ВОСА – внеочередное общее собрание акционеров
 ВЭС – ветряная электростанция
 ГВт – гигаватт
 Гкал – гигакалория
 ГОСА – годовое общее собрание акционеров
 ГПЗ – газоперерабатывающий завод
 ГЭС – гидроэлектростанция
 ДДУ – детское дошкольное учреждение
 долл. – доллары США
 ДМС – добровольное медицинское страхование
 ДПМ – договор о предоставлении мощности
 ИСУ – информационные системы управления
 ИТ – информационные технологии
 ИТО – информационно-технологическое обеспечение
 КА – Комитет по аудиту Совета директоров
 кВт·ч – киловатт-час
 ККВ – Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров
 КПД – ключевой показатель деятельности
 КСИУРКА – Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров
 ЛНА – локальный нормативный акт
 МВт – мегаватт
 млн – миллион
 млрд – миллиард
 МОТ – Международная организация труда
 МСФО – международные стандарты финансовой отчетности
 НАО – Ненецкий автономный округ
 НДД – налог на дополнительный доход
 НДС – налог на добавленную стоимость
 НКО – некоммерческая организация
 НПЗ – нефтеперерабатывающий завод
 НШПП – нефтешахтное производственное предприятие
 ОАО – открытое акционерное общество
 ООН – Организация Объединенных Наций
 ООО – общество с ограниченной ответственностью
 ОПЕК – Организация стран экспортеров нефти
 ОЭСР – Организация экономического сотрудничества и развития
 п.п. – процентный пункт
 ПАО – публичное акционерное общество

ПБ, ОТ и ОС – промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды
 ПГ – парниковые газы
 ПНГ – попутный нефтяной газ
 ППД – поддержание пластового давления
 РГ ДАИК – Рабочая группа ПАО «ЛУКОЙЛ» по декарбонизации и адаптации к изменениям климата
 РСБУ – российские стандарты бухгалтерского учета
 руб. – российский рубль
 РФ – Российская Федерация
 СВА – Служба внутреннего аудита
 СВК – система внутреннего контроля
 СД – Совет директоров
 СМИ – средства массовой информации
 СМСЭБ – Совет по международным стандартам этики для бухгалтеров
 СПР – стандартные практики руководителя
 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
 ФЗП – фонд заработной платы
 ФНС – Федеральная налоговая служба
 ХМАО-Югра – Ханты-Мансийский автономный округ – Югра
 ЦУР ООН – цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций
 ЧС – чрезвычайная ситуация
 шт. – штука
 ШФЛУ – широкая фракция легких углеводородов
 экв. – эквивалент
 ЭКТО – экологичное топливо
 ЯНАО – Ямало-Ненецкий автономный округ
 CDP (Carbon Disclosure Project) – международный проект по раскрытию данных о выбросах парниковых газов
 COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) – Комитет организаций-спонсоров Комиссии Тредуэя
 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
 IESBA (International Ethics Standards Board for Accountants) – Совет по международным стандартам этики для бухгалтеров

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
RPA (Robotic Process Automation) – роботизированная автоматизация процессов
SASB (Sustainability Accounting Standards Board) – Совет по стандартам бухгалтерского учёта в области устойчивого развития
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 2024 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 2024 год – 92,57 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>



Мобильное приложение для акционеров «ЛУКОЙЛ Кабинет Акционера»

Для операционной системы iOS

<https://apple.co/3UZIJuG>



Для операционной системы Android

<https://apps.rustore.ru/app/ru.reggarant.evoting>



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

Аудиторская организация

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

Почтовый адрес: 125040, Москва, БЦ «Алкон III», Ленинградский проспект 34А

Телефон: + 7 (495) 937-44-77

<https://kept.ru/>

Электронная почта: moscow@kept.ru

Контакты для сотрудничества

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

Факс: +7 (495) 625-70-16, +7 (495) 627-49-99

Коммерческие предложения рассматриваются только в письменном виде, присланные на официальном бланке по почте или по факсу. Коммерческие предложения, присланные по электронной почте, не рассматриваются.

**ПРИЛОЖЕНИЯ
К ГОДОВОМУ ОТЧЕТУ
ПАО «ЛУКОЙЛ» ЗА 2024 ГОД**

Приложение 1.

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (по состоянию на 31 декабря 2024 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 24.03.2025, протокол № 6 в составе Годового отчета ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2024 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 2024 году.

Описание наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления в ПАО «ЛУКОЙЛ» содержится в разделе «Корпоративное управление» Годового отчета ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2024 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 2024 году было проведено в форме заочного голосования по решению Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 22.03.2024 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 2024 году было проведено в форме заочного голосования по решению Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 22.03.2024 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 2024 году было проведено в форме заочного голосования по решению Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 22.03.2024 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	
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	

2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам общества и иным ключевым руководящим работникам общества	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.2	Совет директоров подотчетен акционерам общества			

2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Не соблюдается критерий 1. Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2024 год не включает в себя информацию о посещаемости заседаний Совета директоров и комитетов каждым из членов Совета директоров по причине нераскрытия информации о персональном составе Совета директоров на основании постановления Правительства РФ от 4 июля 2023 г. N 1102. В случае прекращения права на ограничение раскрытия информации, установленного 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 ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102 - 107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют	1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.4	В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров			
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102 - 107	☒ Соблюдается	

	собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством	Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров	☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание преобладает над формой	1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания). 3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних	1. Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчетном периоде	☐ Соблюдается	Частично соблюдается критерий 1.

	конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров	☒ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Уставом Компании не определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. В условиях отсутствия в российском законодательстве единого подхода к пониманию «существенных корпоративных действий» внесение изменений во внутренние документы Компании планируется проводить параллельно с изменениями действующего законодательства. 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 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. Вместе с тем заместитель Председателя Совета директоров был избран из числа независимых директоров.

				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 2024 году решения по вопросам, изложенным в пунктах 1, 10 рекомендации 170 Кодекса, были приняты Советом директоров Компании единогласно. Вопросы, изложенные в пунктах 2, 3, 4 5, 6, 7, 8, 9 рекомендации 170 Кодекса, в 2024 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 лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) и комитета по	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

		вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета		
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 2024 год, а также на сайте Компании в сети Интернет с учетом общего подхода Компании к раскрытию в 2024 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 удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

	необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества			
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	1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в	☒ Соблюдается	

	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	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.	☐ 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 образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной	1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается	

	части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	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	☐ 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 фиксированной части годового вознаграждения	1. Сумма компенсации ("золотой парашют"), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

5.1	В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей			
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах/соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика. 2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует	1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии)) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества.	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество 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.	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается	Соблюдается критерий 1. Не соблюдается критерий 2.

		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	☐ Не соблюдается	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 прекращения права на ограничение раскрытия информации, установленного 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 деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации. 2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года. 3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространенных иностранных языков	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой	1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается	Соблюдаются критерии 1 и 4. Частично соблюдаются критерии 2 и 3.

	информации не предусмотрено законодательством	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	☐ Не соблюдается	На основании постановления Правительства РФ от 4 июля 2023 г. N 1102 Компания частично не раскрывает дополнительную информацию о структуре капитала, указанную в рекомендации 290 Кодекса, а также не раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для нее существенное значение. В случае прекращения права на ограничение раскрытия информации, установленного постановлением Правительства РФ от 4 июля 2023 г. N 1102, Компания планирует вернуться к своей обычной практике раскрытия данной информации.
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 2024 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 лицах. 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	<i>Примечание.</i> 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	☐ 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

		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		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. В отчетном году единоличный исполнительный орган Компании не являлся членом Совета директоров Компании, в связи с чем по формальным основаниям не мог 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 2024 году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками

ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2024 году не совершало сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками.

Перечень совершенных ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2024 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.