

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ИТОГИ 2018 ГОДА

- Осуществлено погашение 100,6 млн акций Компании
- Начат обратный выкуп акций и депозитарных расписок на открытом рынке
- Внесены изменения в Устав, расширяющие полномочия Совета директоров
- Утверждены внутренние документы, касающиеся обеспечения прав акционеров и системы оплаты и стимулирования труда руководящих работников Компании
- Продолжена работа по повышению информационной прозрачности

ПЛАНЫ НА 2019 ГОД

- Дальнейшее совершенствование системы внутреннего аудита, системы управления рисками и внутреннего контроля через поэтапное внедрение автоматизации аудиторских и контрольных процедур, а также развитие Корпоративной информационной системы автоматизации процессов управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита
- Расширение полномочий Комитета по стратегии и инвестициям в части устойчивого развития¹
- Актуализация внутренних документов Компании с учетом изменений в законодательстве

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

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

В Компании действует развитая система корпоративного управления, которая строится на основе международных стандартов корпоративного поведения и деловой этики, требований российского законодательства, требований правил листинга ПАО Московская Биржа, принципов Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России (далее – Кодекс).

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

- уважение и защита прав акционеров и инвесторов;
- последовательность и коллегиальность в принятии решений;
- активность и профессионализм Совета директоров;
- стабильная и прозрачная дивидендная политика;
- информационная открытость и прозрачность;
- неприятие коррупции в любых ее проявлениях;
- соблюдение этических норм поведения;
- корпоративная социальная ответственность.

Структура корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2018 году



ПРОФИЛЬНЫЕ КОМИТЕТЫ КОМПАНИИ:

- Комитет по рискам
- Комитет ПАО «ЛУКОЙЛ» по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды
- Комитет по инвестициям и координации планов в Группе «ЛУКОЙЛ»;
- Тендерный комитет ОАО «ЛУКОЙЛ»
- Комитет по крупным проектам бизнес-сегмента «Геологоразведка и добыча»

¹ В марте 2019 года Комитет переименован в Комитет по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию (решение Совета директоров от 6 марта 2019 года, протокол № 4).

Развитие системы корпоративного управления

В 2018 году значительное внимание уделялось совершенствованию внутрикорпоративных процедур и практик в соответствии с рекомендациями Кодекса. Была проведена работа по следующим направлениям:

- **Погашение 100,6 млн акций.** В соответствии с решением внеочередного Общего собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 24 августа 2018 года об уменьшении уставного капитала ПАО «ЛУКОЙЛ» путем приобретения части размещенных акций в целях сокращения их общего количества ПАО «ЛУКОЙЛ» приобрело у акционеров Компании 100,6 млн обыкновенных акций, из которых более 99,9% акций было приобретено у LUKOIL SECURITIES LIMITED (100%-ного дочернего общества Компании). 1 ноября 2018 года приобретенные акции были погашены, в результате чего общее количество выпущенных обыкновенных акций Компании сократилось до 750 млн шт.
- **Начало обратного выкупа акций и депозитарных расписок ПАО «ЛУКОЙЛ» на открытом рынке.** 30 августа 2018 года объявлено начало программы обратного выкупа акций и депозитарных расписок Компании на открытом рынке на общую сумму до 3 млрд долл. Срок действия программы – с 3 сентября 2018 года по 30 декабря 2022 года. Приобретение акций в рамках программы осуществля-

ется компанией LUKOIL SECURITIES LIMITED на регулируемых торговых площадках через профессиональных международных брокеров в соответствии со всеми требованиями применимого законодательства.

- **Внесение в Устав изменений, расширяющих полномочия Совета директоров.** В соответствии с изменением в российском законодательстве были расширены полномочия Совета директоров, позволяющие Совету директоров Компании по своему усмотрению включать в повестку Общего собрания акционеров вопросы и (или) кандидатов в список кандидатов для голосования по выборам в Совет директоров.
- **Утверждение внутренних документов, обеспечивающих реализацию прав акционеров, а также документов, касающихся вознаграждения руководящих работников Компании.** Утверждена новая редакция Политики по работе с акционерами ПАО «ЛУКОЙЛ», в которой были актуализированы принципы, цели и задачи в данной сфере, порядок взаимодействия Компании и акционеров Компании с учетом российского законодательства. Также утверждены изменения в Положение о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ», в результате чего актуализирована система корпоративных и инди-

видуальных показателей деятельности в соответствии с целями, определенными стратегией Группы «ЛУКОЙЛ».

- **Повышение статуса нефинансовой отчетности.** В 2018 году был расширен функционал Комитета по стратегии и инвестициям Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» путем добавления в функционал рассмотрения вопроса о подготовке Отчета о деятельности в области устойчивого развития Группы «ЛУКОЙЛ».

В результате реализации всех вышеперечисленных и других мероприятий доля принципов Кодекса, полностью соблюдаемых в ПАО «ЛУКОЙЛ», возросла на один процентный пункт по сравнению с показателем 2017 года и составила 73% по итогам 2018 года². По состоянию на конец отчетного года ПАО «ЛУКОЙЛ» соблюдало практически все базовые принципы Кодекса корпоративного управления.

По результатам опроса, проведенного в 2018 году Ассоциацией независимых директоров, ЛУКОЙЛ вошел в топ-10 российских компаний по уровню корпоративного управления.

² 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 не соблюдаемый Компанией.

Результаты самооценки практики корпоративного управления на соответствие принципам и рекомендациям Кодекса корпоративного управления¹

Принципы корпоративного управления	Количество принципов, рекомендованных Кодексом	2017			2018		
		Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается	Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	13	9	3	1	10	2	1
Совет директоров	36	27	8	1	27	8	1
Корпоративный секретарь общества	2	2	-	-	2	-	-
Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	10	8	2	-	8	2	-
Система управления рисками и внутреннего контроля	6	5	1	-	5	1	-
Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества	7	6	1	-	6	1	-
Существенные корпоративные действия	5	-	5	-	-	5	-
Общая оценка	79	57	20	2	58	19	2
	100%	72,2%	25,3%	2,5%	73,4%	24,1%	2,5%

¹ Статистика представлена на основании Отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.

Компания и в дальнейшем намерена продолжать работу по совершенствованию корпоративного управления с целью повышения эффективности деятельности и усиления своих конкурентных преимуществ. В первую очередь ПАО «ЛУКОЙЛ» будет

ориентироваться на внедрение тех принципов, практик и процедур, которые в большей степени востребованы инвестиционным сообществом и применимость которых подтверждается практикой крупных компаний.

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



ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО «ЛУКОЙЛ», к компетенции которого относится принятие решений по наиболее важным вопросам деятельности Компании:

- внесение изменений и дополнений в Устав Компании или утверждение Устава в новой редакции;
- определение количественного состава Совета директоров, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий;
- избрание членов Ревизионной комиссии Компании и досрочное прекращение их полномочий;
- утверждение аудитора Компании;
- выплата (объявление) дивидендов по результатам отчетного периода;
- утверждение годового отчета, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании;
- утверждение внутренних документов, регулирующих деятельность органов Компании;
- принятие решений о согласии на совершение или о последующем одобрении сделок в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах».

Полный перечень вопросов, принятие решений по которым относится к компетенции Общего собрания акционеров, установлен требованиями Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и Уставом Компании.

Общие собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ», состоявшиеся в 2018 году

**Годовое
Общее собрание
акционеров
21 июня 2018 года**
В форме собрания

- Утверждены Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2017 год и годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность, распределена прибыль и принято решение о выплате дивидендов по результатам 2017 года. Избраны в новом составе Совет директоров и Ревизионная комиссия, приняты решения о выплате вознаграждения и компенсации расходов членам Совета директоров, а также о выплате вознаграждения членам Ревизионной комиссии, утвержден аудитор Компании.
- Утверждены изменения в Устав Компании.
- Принято решение о согласии на совершение сделки, в совершении которой имеется заинтересованность

**Внеочередное
Общее собрание
акционеров
24 августа 2018 года**
В форме заочного голосования

- Принято решение об уменьшении уставного капитала Компании путем приобретения части размещенных акций ПАО «ЛУКОЙЛ» в целях сокращения их общего количества

**Внеочередное
Общее собрание
акционеров
3 декабря 2018 года**
В форме заочного голосования

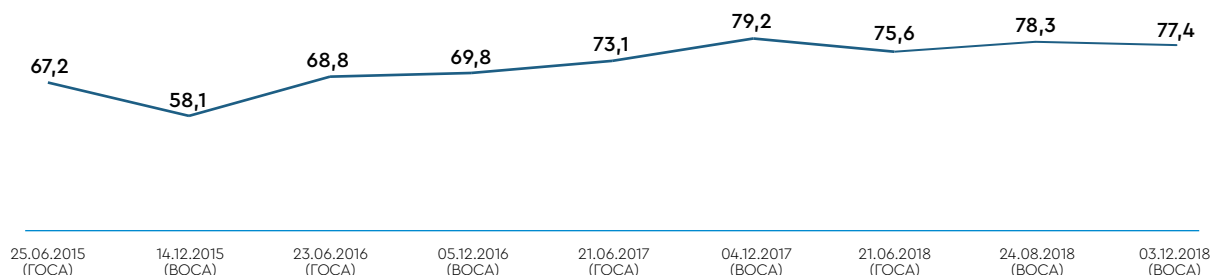
- Приняты решения о выплате дивидендов по результатам девяти месяцев 2018 года, о выплате части вознаграждения членам Совета директоров.
- Утверждены изменения и дополнения в Устав Компании

Порядок подготовки, проведения и подведения итогов Общего собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» определен Положением о порядке подготовки и проведения Общего

собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ». Процедура проведения Общего собрания акционеров обеспечивает равную возможность участия в нем всех акционеров Компании.

Кворум общих собраний акционеров Компании в 2015–2018 годах

%



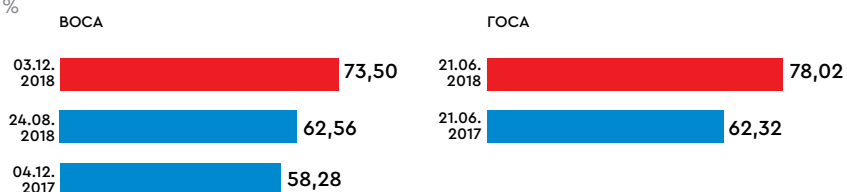
В 2018 году было проведено три Общих собрания акционеров Компании, на которых сохранялся высокий уровень участия акционеров.

Акционеры продемонстрировали высокий уровень поддержки решений по каждому из вопросов, внесенных Советом директоров Компании в повестку дня общих собраний акционеров Компании. Доля голосов «за» по всем вопросам повестки дня¹ находилась в диапазоне от 98,5 до 99,9%.

На прошедших в 2018 году собраниях продолжена практика успешного применения сервиса электронного голосования, позволяющего акционерам голосовать независимо от места учета их прав. При этом войти в сервис электронного голосования можно было как с общедоступного

Доля² воспользовавшихся сервисами электронного голосования от числа принявших участие в общих собраниях акционеров в 2017–2018 годах

%



² Включая e-voting через регистратора и e-proxy-voting через номинальных держателей.

сайта gosuslugi.ru, так и из «Личного кабинета акционера ПАО «ЛУКОЙЛ» – электронного ресурса, созданного специально для акционеров Компании. Следует отметить, что в 2018 году увеличилось число акционеров, воспользовавшихся данным сервисом, особенно при проведении собраний в заочной форме.

На годовом Общем собрании акционеров 2018 года продолжилась введенная в 2017 году практика использования стоек электронного голосования для обеспечения дополнительного комфорта и скорости голосования на собраниях.

¹ От числа голосов, которыми обладали лица, принявшие участие в общих собраниях акционеров, по соответствующему вопросу повестки дня (за исключением вопроса повестки дня, связанного с избранием членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»).

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

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

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

К компетенции Совета директоров, в частности, относится:

- определение приоритетных направлений деятельности Компании;
- созыв годового и внеочередного Общего собрания акционеров, а также вопросы подготовки Общего собрания акционеров;
- образование коллегиального исполнительного органа – Правления;
- утверждение внутренних документов Компании, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено к компетенции Общего собрания акционеров и исполнительных органов Компании;
- утверждение регистратора Компании и условий договора с ним, а также расторжение договора с ним;
- согласие на совершение сделок или последующее одобрение сделок в соответствии с действующим законодательством и Уставом Компании;
- принятие решений о назначении на должность и освобождении от должности Корпоративного секретаря и руководителя подразделения внутреннего аудита Компании.

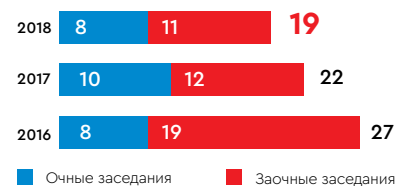
Члены Совета директоров в количестве 11 человек избираются Общим собранием акционеров путем кумулятивного голосования (избранными считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов). Компания обязана включать вопрос об избрании членов Совета директоров в повестку дня годового Общего собрания акционеров. Предложения по включению кандидатур в список для избрания в Совет директоров вправе внести акционеры, которые в совокупности владеют не менее чем двумя процентами голосующих акций Компании в срок не позднее чем через 60 дней после окончания отчетного года. В 2018 году в Устав Компании были внесены изменения, закрепляющие право Совета директоров включать вопросы в повестку дня Общего собрания акционеров и (или) кандидатов в список кандидатур для голосования по выборам в Совет директоров по своему усмотрению.

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

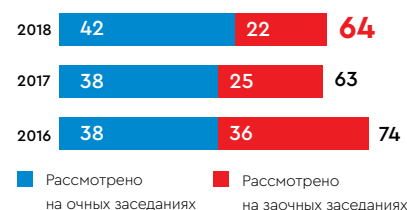
Итоги работы Совета директоров

В 2018 году было проведено 19 заседаний Совета директоров, в том числе 8 очных и 11 заочных. При этом стоит отметить рост количества вопросов, рассмотренных на очных заседаниях, по сравнению с 2017 годом. Основная часть вопросов касалась темы корпоративного управления. Сокращено количество вопросов, связанных с принятием решений о согласии на совершение сделок или одобрением сделок. Вместе с тем в отношении всех сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, решения о согласии были приняты Советом директоров до их совершения.

Число заседаний Совета директоров



Количество вопросов, рассмотренных Советом директоров



Структура вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2018 г.



Ключевые решения Совета директоров, принятые в 2018 году

Принятые решения и рассмотренные вопросы	Предварительное рассмотрение комитетами Совета директоров
Корпоративное управление	
<ul style="list-style-type: none"> Приняты решения в рамках подготовки к проведению годового и внеочередных общих собраний акционеров Компании 	КСИ, КА, ККВ ¹
<ul style="list-style-type: none"> Утвержден Отчет об итогах предъявления акционерами Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» заявлений о продаже принадлежащих им акций ПАО «ЛУКОЙЛ» 	
<ul style="list-style-type: none"> Утвержден Отчет о деятельности Совета директоров в 2017/2018 году 	
<ul style="list-style-type: none"> Принят к сведению Отчет Корпоративного секретаря ПАО «ЛУКОЙЛ» о деятельности в 2017/2018 году 	ККВ
<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрены вопросы о независимости членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» 	ККВ
<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрен вопрос о признании В.В. Блажеева и И.С. Иванова независимыми членами Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» 	
<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрены вопросы, регламентирующие проведение внутреннего аудита 	КА
<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрен вопрос о функционировании и совершенствовании системы управления рисками и внутреннего контроля Компании 	КА
<ul style="list-style-type: none"> Утвержден Кодекс деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ» 	ККВ
<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрен вопрос о работе с инвесторами и акционерами ПАО «ЛУКОЙЛ» 	КСИ
<ul style="list-style-type: none"> Внесены изменения в Политику по работе с акционерами ПАО «ЛУКОЙЛ» 	КСИ
<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрен вопрос о работе по контролю за соблюдением Компанией требований Федерального закона от 27 июля 2010 года № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» за предшествующий год 	
<ul style="list-style-type: none"> Внесены изменения в Положение о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ» 	ККВ
<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрен вопрос о предварительном утверждении Годового отчета ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2017 год для представления его годовому Общему собранию акционеров Компании 	КА
<ul style="list-style-type: none"> Внесено дополнение в Положение о Комитете по стратегии и инвестициям Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» 	КСИ
<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрен вопрос об Отчете о деятельности в области устойчивого развития Группы «ЛУКОЙЛ» за 2017 год 	КСИ
Стратегия, операционная деятельность и финансы	
<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрены итоги деятельности Группы «ЛУКОЙЛ» в 2017 году и задачи на 2018 год и ближайшую перспективу. Рассмотрены итоги работы Группы «ЛУКОЙЛ» в первом полугодии 2018 года и ход выполнения Бюджета и Инвестиционной программы Группы «ЛУКОЙЛ» на 2018 год 	
<ul style="list-style-type: none"> Утверждена Информационная стратегия Группы «ЛУКОЙЛ» 	КСИ
<ul style="list-style-type: none"> Одобрены основные показатели Бюджета Группы «ЛУКОЙЛ» на 2019–2021 годы 	КСИ
<ul style="list-style-type: none"> Даны рекомендации по распределению прибыли и убытков Компании по результатам 2017 года, по размеру дивидендов по акциям ПАО «ЛУКОЙЛ» по результатам 2017 года и порядку их выплаты 	КСИ
<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрен вопрос об определении дивидендов по результатам девяти месяцев 2018 года 	КСИ
<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрен вопрос о реализации международных проектов в бизнес-сегменте «Геологоразведка и добыча» 	
<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрен вопрос о подходах к унификации оценки запасов и планов добычи углеводородов в Группе «ЛУКОЙЛ» в рамках законодательства Российской Федерации и требований международной отчетности 	КСИ
<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрен вопрос о монетизации запасов газа Группы «ЛУКОЙЛ» 	КСИ
<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрен вопрос о мерах по повышению нефтеотдачи пластов и совершенствованию технологии разработки нефтегазовых месторождений 	КСИ
<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрен вопрос о состоянии промышленной безопасности и охраны труда и мерах по повышению уровня безопасности ведения работ 	

¹ КСИ – Комитет по стратегии и инвестициям; КА – Комитет по аудиту; ККВ – Комитет по кадрам и вознаграждениям.

В течение отчетного года члены Совета директоров активно участвовали в заседаниях Совета директоров и комитетов Совета директоров.

Очное участие членов Совета директоров в работе Совета директоров и его комитетов в 2018 году

Члены Совета директоров	Очные заседания СД (8 заседаний)	Комитет по стратегии и инвестициям (6 заседаний)	Комитет по аудиту (8 заседаний)	Комитет по кадрам и вознаграждениям (5 заседаний)
В.И. Грайфер	7/8			
В.Ю. Алекперов	6/8			
В.В. Блажеев	8/8		7/8	5/5
Т. Гати	8/8 (2)	6/6 (3)		
И.С. Иванов	6/8	5/6	7/8 (2)	
Р.У. Маганов	5/8	5/6		
Р. Маннингс	8/8			5/5 (2)
Р. Мацке	8/8			5/5
И. Пикте	7/8 (1)		8/8 (7)	
Л.А. Федун	7/8	6/6		
Л.Н. Хоба	8/8			

Примечание: участие в очном заседании посредством телефонной или видео-конференц-связи приравнивается к личному присутствию на заседании. Формат данных «7/8 (1)» в таблице означает, что лицо приняло участие в семи заседаниях из восьми состоявшихся, из которых в одном – посредством видео-конференц-связи. Совпадение количества состоявшихся и фактически посещенных заседаний свидетельствует, как правило, о высокой степени вовлечения директора в работу Совета директоров и (или) комитета.

Оценка работы Совета директоров

Для постоянного совершенствования своей деятельности Совет директоров использует процедуру оценки. В 2018 году была проведена самооценка работы Совета директоров. Оценка проводилась путем опроса (анкетирования) членов Совета директоров о деятельности данного органа управления Компании за время

срока полномочий членов Совета директоров (с момента избрания членов Совета директоров в июне 2017 года до момента прекращения полномочий в июне 2018 года).

Предметом оценки деятельности Совета директоров являются его деятельность в целом и деятельность каждого из его комитетов в частности. Основные задачи оценки деятельности Совета директоров:

- повышение эффективности деятельности Совета директоров и его членов;
- предоставление объективных оснований для определения размера вознаграждения членов Совета директоров.

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

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

На основе заполненных членами Совета директоров анкет осуществляется обобщение результатов оценки. В ходе проведения оценки Председатель Совета директоров участвует в обсуждении с председателями и членами комитетов результатов оценки деятельности

соответствующих комитетов и докладывает их на заседании Совета директоров в рамках обсуждения результатов сводной оценки за год. Подобное обсуждение с членами Совета директоров позволяет проанализировать вопросы, требующие особого внимания со стороны

Совета директоров, и наметить возможные пути решения таких вопросов.

По результатам проведенной самооценки Совета директоров его работе в 2017/2018 году дана положительная оценка.

Состав Совета директоров

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

Высокая доля независимых директоров (45%) обеспечивает объективность при рассмотрении вопросов, а независимость суждений этих директоров повышает эффективность работы Совета директоров, а также способствует совершенствованию системы корпоративного управления Компании в целом.

В состав Совета директоров на конец 2018 года входили три исполнительных директора, благодаря чему была достигнута глубокая интеграция работы Совета директоров и исполнительных органов управления Компанией, а также обеспечено принятие взвешенных управленческих решений.

В 2018 году состав Совета директоров оставался неизменным. В марте отчетного года Л.Н. Хоба покинула пост Вице-президента – Главного бухгалтера, что позволило ей целиком сконцентрироваться на работе в Совете директоров в статусе неисполнительного директора.

Роль Председателя Совета директоров

Председатель Совета директоров играет центральную роль в обеспечении эффективной работы Совета директоров и его комитетов. 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 профессиональных и личных качеств членов Совета директоров, а также с учетом личных предложений членов Совета директоров по формированию комитетов.

Председатель Совета директоров выполняет также иные функции, которые предусмотрены действующим законодательством, Уставом Компании, Положением о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» и иными внутренними документами Компании. В случае отсутствия Председателя его функции осуществляет заместитель Председателя Совета директоров.

Председатель Совета директоров избирается из состава Совета директоров как пользующийся наибольшим авторитетом среди членов Совета директоров. Деятельность Председателя Совета директоров направлена на создание конструктивной атмосферы проведения заседаний, свободное обсуждение рассматриваемых Советом директоров вопросов с целью выработки максимально продуманных и эффективных решений.

Система корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ» формируется 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).

Состав Совета директоров на 31 декабря 2018 года

Исполнительные директора¹

Неисполнительные директора, в том числе Председатель Совета директоров

Независимые директора

Всего

В.Ю. Алекперов, Р.У. Маганов, Л.А. Федун

В.И. Грайфер, Р. Мацке, Л.Н. Хоба

В.В. Блажеев², Т. Гати, И.С. Иванов², Р. Маннингс, И. Пикте

11 человек

¹ В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления под исполнительными директорами понимаются не только члены Правления ПАО «ЛУКОЙЛ», но и лица, находящиеся в трудовых отношениях с Компанией.

² Признаны независимыми членами Совета директоров Компании решением Совета директоров от 21 июня 2018 года (протокол № 8).

Ключевые компетенции членов Совета директоров

Члены Совета директоров	Статус	Ключевые компетенции										Доля в уставном капитале, %
		Стратегия	Финансы и аудит	Нефть и газ	Право и корпоративное управление	Управление рисками	GR/IR/PR	HSE	Управление персоналом	Стаж в отрасли, лет		
В.И. Грайфер	Председатель Неисполнительный	•	•	•	•	•	•	•	•	•	66	0,01
В.Ю. Алекперов	Исполнительный	•	•	•	•	•	•	•	•	•	50	2,84 (26,07 ⁴)
В.В. Блажеев	Независимый ³		•		•	•	•				9	
Т. Гати	Независимый	•			•	•	•	•	•		2	
И.С. Иванов	Независимый ³	•	•			•	•	•	•		9	
Р.У. Маганов	Заместитель Председателя Исполнительный	•	•	•	•	•	•	•	•	•	41	0,44
Р. Маннингс	Независимый	•	•	•	•	•	•	•	•	•	26	
Р. Мацке	Неисполнительный	•	•	•	•	•	•	•	•	•	57	(0,0003 ⁴)
И. Пикте	Независимый	•	•		•	•	•	•	•	•	6	
Л.А. Федун	Исполнительный	•	•	•	•	•	•	•	•	•	25	1,34 (8,70 ⁴)
Л.Н. Хоба	Неисполнительный	•	•	•	•	•	•	•	•	•	36	0,41

³ Признаны независимыми членами Совета директоров Компании решением Совета директоров от 21 июня 2018 года (протокол № 8).

⁴ Доля акций Компании, в отношении которых лицо является прямым и (или) косвенным владельцем и (или) обладает бенефициарным экономическим интересом.

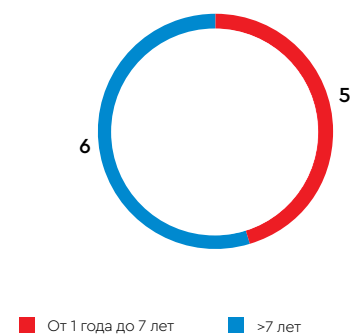
В соответствии с Кодексом корпоративного управления основным требованием к кандидатам в органы управления Компании является обладание соответствующими профессиональными квалификациями, знаниями, навыками, опытом и деловыми качествами.

Кодекс не содержит рекомендаций об обеспечении гендерного, возрастного или иного разнообразия состава органов управления общества. В связи с этим данные подходы в Компании не формализованы в виде политик или иных локальных нормативных актов.

По состоянию на конец 2018 года в состав Совета директоров входят две женщины – Т. Гати и Л.Н. Хоба. Таким образом, доля женщин в Совете директоров составляет 18%.

Четверо из одиннадцати членов Совета директоров – иностранные граждане (36% от общей численности Совета директоров). Присутствие иностранных директоров в Совете способствует усилению международных деловых контактов и проникновению передовых деловых практик в сложившуюся корпоративную культуру Компании.

Срок пребывания в Совете директоров на 31.12.2018



Независимые директора

Независимые директора играют важную роль в эффективном осуществлении Советом директоров своих функций, особенно в вопросах, связанных с выработкой стратегии развития Компании и управлением рисками, а также направленных на защиту интересов акционеров и инвесторов.

В Совете директоров Компании на конец отчетного года из одиннадцати членов Совета директоров пять были независимыми – количество, достаточное для значительного влияния на процесс принятия объективных и взвешенных решений. Все независимые директора входят в составы комитетов Совета директоров, при этом два директора участвуют в работе двух комитетов.

Введение в должность новых членов Совета директоров

Для вновь избранных членов Совета директоров не позднее 30 дней с даты избрания проводится программа вводного курса.

Основными элементами курса являются:

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

Реализацию Программы вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» осуществляет Корпоративный секретарь, который координирует взаимодействие всех вовлеченных в процесс сторон, при содействии и под надзором Комитета по кадрам и вознаграждениям.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НЕЗАВИСИМОСТИ ДИРЕКТОРОВ

Независимость директоров / кандидатов в члены Совета директоров в отчетном году оценивалась в соответствии с правилами листинга ПАО Московская Биржа и положениями Кодекса корпоративного управления путем анкетирования членов Совета директоров. В 2018 году Комитет по кадрам и вознаграждениям дважды оценивал независимость.

В марте 2018 года Комитетом по кадрам и вознаграждениям проводился анализ профессиональной квалификации и независимости всех кандидатов в Совет директоров Компании. На основе анализа биографических справок о кандидатах было признано, что кандидаты в Совет директоров имеют безупречную деловую репутацию, обладают профессиональной квалификацией, знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений по вопросам, относящимся к компетенции Совета директоров, и для эффективного осуществления его функций.

В октябре 2018 года Комитет по кадрам и вознаграждениям провел оценку независимости уже действующих членов Совета директоров и подготовил рекомендацию Совету директоров по оценке независимости членов Совета директоров. В том же

месяце вопрос о независимости всех членов Совета директоров был впервые рассмотрен Советом директоров.

Кроме того, решением Совета директоров от 21 июня 2018 года (протокол № 8) были признаны независимыми два члена Совета директоров – В.В. Блажеев и И.С. Иванов, несмотря на наличие у них формальных критериев связанности с Компанией в связи с превышением семилетнего срока пребывания в должности члена Совета директоров, установленных в Кодексе корпоративного управления и правилах листинга ПАО Московская Биржа. Основанием для принятия такого решения стало то, что срок занятия В.В. Блажеевым и И.С. Ивановым должности члена Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» в совокупности не превышает 12 лет, они не являлись и не являются членами исполнительных органов Компании и подконтрольных Компании организаций, не владеют акциями Компании, не оказывали и не оказывают Компании услуг, а также проявляли ответственный подход к исполнению обязанностей члена Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», что свидетельствует о независимости, объективности и добросовестности их мнений и суждений.

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

Биографии членов Совета директоров¹



ГРАЙФЕР **Валерий Исаакович**

- Председатель Совета директоров
- Неисполнительный член Совета директоров

Родился в 1929 году.
В 1952 году окончил Московский нефтяной институт им. И.М. Губкина. Кандидат технических наук. Награжден семью орденами, четырьмя медалями, почетной грамотой Верховного Совета Татарской АССР, Почетной грамотой Президента Российской Федерации. Лауреат Ленинской премии и премии Правительства Российской Федерации. Профессор Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина.

- 1985–1992 годы – заместитель Министра нефтяной промышленности СССР – начальник Главного тюменского производственного управления по нефтяной и газовой промышленности.
- 1992–2010 годы – генеральный директор ОАО «РИТЭК».
- С 2000 года – Председатель Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».

В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (ранее – ОАО «ЛУКОЙЛ») – с 1996 года.
Участие в органах управления других организаций:
С 2010 года – Председатель Совета директоров ООО «РИТЭК».



МАГАНОВ **Равиль Ульфатович**

- Заместитель Председателя Совета директоров
- Исполнительный член Совета директоров
- Член Комитета по стратегии и инвестициям
- Член Правления
- Первый исполнительный вице-президент (разведка и добыча)

Родился в 1954 году.
В 1977 году окончил Московский институт нефтехимической и газовой промышленности им. И.М. Губкина. Заслуженный работник нефтяной и газовой промышленности Российской Федерации, Почетный нефтяник, Почетный работник топливно-энергетического комплекса. Награжден четырьмя орденами и пятью медалями, Почетной грамотой Президента Российской Федерации, Благодарностью Правительства Российской Федерации. Трижды лауреат Премии Правительства Российской Федерации в области науки и техники. Заслуженный работник Компании.

- 1988–1993 годы – главный инженер – заместитель генерального директора, генеральный директор ПО «Лангепаснефтегаз».
- 1993–1994 годы – Вице-президент по нефтедобыче ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 1994–2006 годы – Первый вице-президент ОАО «ЛУКОЙЛ» (разведка и добыча).
- 2006–2015 годы – Первый исполнительный вице-президент ОАО «ЛУКОЙЛ» (разведка и добыча).
- С 2015 года – Первый исполнительный вице-президент ПАО «ЛУКОЙЛ» (разведка и добыча).
- С 2016 года – заместитель Председателя Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».

В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (ранее – ОАО «ЛУКОЙЛ») – с 1993 года.
Участие в органах управления других организаций:
С 2000 года – член Наблюдательного Совета LUKOIL INTERNATIONAL GmbH.



АЛЕКПЕРОВ **Вагит Юсуфович**

- Исполнительный член Совета директоров
- Президент
- Председатель Правления

Родился в 1950 году.
В 1974 году окончил Азербайджанский институт нефти и химии им. М. Азизбекова. Доктор экономических наук, действительный член Российской академии естественных наук, Почетный работник топливно-энергетического комплекса, Почетный нефтяник. Награжден пятью орденами, восьмью медалями, Почетной грамотой и трижды – Благодарностью Президента Российской Федерации, Почетной грамотой Правительства Российской Федерации. Дважды лауреат премии Правительства Российской Федерации. Заслуженный работник Компании.

- С 1968 года работал на нефтепромыслах Азербайджана, Западной Сибири.
- 1987–1990 годы – генеральный директор ПО «Когалымнефтегаз» Главтюменнефтегаза Министерства нефтяной и газовой промышленности СССР.
- 1990–1991 годы – заместитель, первый заместитель Министра нефтяной и газовой промышленности СССР.
- 1992–1993 годы – Президент нефтяного концерна «Лангепасурайкогалымнефть».
- 1993–2000 годы – Председатель Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 1993–2015 годы – Президент ОАО «ЛУКОЙЛ».
- С 2015 года – Президент ПАО «ЛУКОЙЛ».

В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (ранее – ОАО «ЛУКОЙЛ») – с 1993 года.
Участие в органах управления других организаций:
С 2000 года – Председатель Наблюдательного Совета LUKOIL INTERNATIONAL GmbH.
С 2012 года – Председатель Совета Фонда региональных социальных программ «Наше будущее».
С 2012 года – член Бюро Правления Общероссийской общественной организации «РСПП».

¹ По состоянию на 31 декабря 2018 года.



БЛАЖЕЕВ
Виктор
Владимирович

- Независимый член Совета директоров¹
- Председатель Комитета по аудиту
- Член Комитета по кадрам и вознаграждениям

Родился в 1961 году.

В 1987 году окончил вечерний факультет Всесоюзного юридического заочного института (ВЮЗИ). В 1990 году окончил аспирантуру кафедры гражданского процесса Московского юридического института (ВЮЗИ). Кандидат юридических наук, профессор. Заслуженный юрист Российской Федерации, Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, Почетный работник науки и техники Российской Федерации, обладатель медали ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени. С 1999 года преподавательскую работу совмещает с работой на различных административных должностях в Московской государственной юридической академии (МГЮА).

- 1999–2001 годы – декан дневного факультета МГЮА.
- 2001–2002 годы – проректор по учебной работе МГЮА.
- 2002–2007 годы – первый проректор по учебной работе МГЮА.

В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (ранее – ОАО «ЛУКОЙЛ») – с 2009 года.

Участие в органах управления других организаций:

С 2007 года – ректор Московского государственного юридического университета им. О.Е. Кутафина (МГЮА).



ГАТИ
Тоби

- Независимый член Совета директоров
- Член Комитета по стратегии и инвестициям

Родилась в 1946 году.

Окончила в 1967 году Университет штата Пенсильвания (степень бакалавра по русскому языку и литературе).

В 1970 году – Колумбийский Университет (степень магистра по русской литературе). В 1972 году – Институт Гарримана, Колумбийский Университет (степень магистра международных отношений и Сертификат по Изучению России).

- 1997–2016 годы – Старший Советник по международным вопросам в юридической фирме «Эйкин, Гамп, Страус, Хауэр и Фельд» (Akin Gump Strauss Hauer & Feld LLP).
- Участник Международного дискуссионного клуба «Валдай».

В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» – с 2016 года.

Участие в органах управления других организаций:

С 2012 года – член Совета по международным отношениям, а также Американско-российского делового Совета (АРДС).

С 2016 года – Президент TTG Global LLC.



ИВАНОВ
Игорь Сергеевич

- Независимый член Совета директоров¹
- Председатель Комитета по стратегии и инвестициям
- Член Комитета по аудиту

Родился в 1945 году.

В 1969 году окончил Московский государственный институт иностранных языков им. М. Тореза. Член-корреспондент Российской академии наук. Доктор исторических наук, профессор. Имеет дипломатический ранг Чрезвычайного и Полномочного Посла Российской Федерации. Награжден российскими и иностранными орденами и медалями.

- 1993–1998 годы – первый заместитель министра иностранных дел Российской Федерации.
- 1998–2004 годы – министр иностранных дел Российской Федерации.
- 2004–2007 годы – секретарь Совета безопасности Российской Федерации.
- С 2005 года – преподавательская деятельность на кафедре мировых политических процессов Московского государственного института международных отношений (университета) МИД России.

В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (ранее – ОАО «ЛУКОЙЛ») – с 2009 года.

Участие в органах управления других организаций:

С 2011 года – Президент Некоммерческого партнерства «Российский совет по международным делам».

С 2013 года – член Совета управляющих директоров Rissa Investments N.V.

¹ Признан независимым директором решением Совета директоров от 21 июня 2018 года (протокол № 8).



**МАННИНГС
Роджер**

- Независимый член Совета директоров
- Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям

Родился в 1950 году.

В 1972 году окончил Оксфордский университет со степенью магистра гуманитарных наук по специальности «Политика, философия, экономика». Член Института дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса, удостоен звания кавалера ордена Британской империи III степени. Являлся заместителем Председателя Правления Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ) в России, членом Правления Американско-российского делового совета, Председателем Института аудиторских комитетов в России, Членом рабочей группы при Правительстве Великобритании по вопросам торговли и инвестиций между Великобританией и Россией.

- 1993–2008 годы – председатель Всемирного комитета KPMG по энергетике и природным ресурсам.
- 1996–2008 годы – президент KPMG в России и странах СНГ.
- 1998–2008 годы – член Международного Совета (руководящего органа) KPMG.
- В настоящее время является членом НП «Национальный Совет по корпоративному управлению», членом Экспертного совета Российского института директоров и Российского союза промышленников и предпринимателей.

В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» – с 2015 года.

Участие в органах управления других организаций:

С 2010 года – независимый член Совета директоров ПАО АФК «Система».

С 2012 года – председатель Российско-британской торговой палаты.

С 2018 года – независимый член Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель».



**МАЦКЕ
Ричард**

- Неисполнительный член Совета директоров
- Член Комитета по кадрам и вознаграждениям

Родился в 1937 году.

Окончил в 1959 году Университет штата Айова, в 1961 году – Университет штата Пенсильвания, в 1977 году – колледж Св. Марии в Калифорнии. Магистр геологии, магистр управления бизнесом.

Награжден общественной неправительственной медалью «За развитие нефтегазового комплекса России»; победитель (Гран-при) в номинации «Независимый директор года» Национальной премии «Директор года – 2006» (Россия), организованной Ассоциацией независимых директоров (АНД) и компанией PricewaterhouseCoopers.

- 1989–1999 годы – Президент Chevron Overseas Petroleum, член Совета директоров Chevron Corporation.
- 2000–2002 годы – вице-председатель Совета директоров Chevron, Chevron-Texaso Corporation.
- 2005–2008 годы – член Совета директоров SBM Offshore NV.
- 2010–2013 годы – член Совета директоров Eurasia Drilling Company.
- 2014–2017 годы – независимый неисполнительный член Совета директоров PetroChina Company Limited.

В состав Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (ранее – ОАО «ЛУКОЙЛ») входил в 2002–2009 годах, переизбран в 2011 году.

Участие в органах управления других организаций:

С 2001 года – член Совета директоров PNI, Inc.

С 2015 года – член Консультативного Совета Energy Intelligence Group.

С 2016 года – член Консультативного Совета директоров Американско-российской торговой палаты.


**ПИКТЕ
Иван**

- Независимый член Совета директоров
- Член Комитета по аудиту

Родился в 1944 году.
Окончил в 1970 году Школу бизнеса Университета Св. Галлена (магистр экономики).

- 1982–2010 годы – управляющий партнер банка Pictet & Cie.
- 1995–2014 годы – член Международного консультативного Совета Blackstone Group International Limited.
- 2005–2015 годы – член Инвестиционного Комитета Объединенного пенсионного фонда персонала ООН.
- 2011–2015 годы – член Всемирного Консультативного Совета AEA Investors LP (AEA Investors LP Global Advisory Board) (Нью-Йорк, США).
- 2014–2015 годы – председатель Инвестиционного Комитета Объединенного пенсионного фонда персонала ООН.

В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (ранее – ОАО «ЛУКОЙЛ») – с 2012 года.

Участие в органах управления других организаций:

С 2009 года – Президент Fondation pour Genève и Fondation Pictet pour le développement.

С 2010 года – член Европейского Консультативного Совета AEA (AEA European Advisory Board).

С 2011 года – член Совета директоров Symbiotics, с 2015 года – Председатель Совета директоров Symbiotics.

С 2012 года – Председатель Совета директоров PSA International SA.


**ФЕДУН
Леонид
Арнольдович**

- Исполнительный член Совета директоров
- Член Комитета по стратегии и инвестициям
- Вице-президент по стратегическому развитию

Родился в 1956 году.
В 1977 году окончил Ростовское высшее военное командное училище им. М.И. Неделина. В 1993 году окончил Высшую школу приватизации и предпринимательства. Кандидат философских наук. Почетный нефтяник. Награжден двумя орденами и четырьмя медалями.

- 1993–1994 годы – генеральный директор АО «ЛУКОЙЛ-Консалтинг».
- 1994–2012 годы – Вице-президент – начальник Главного управления стратегического развития и инвестиционного анализа ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2012–2015 годы – Вице-президент по стратегическому развитию ОАО «ЛУКОЙЛ».
- С 2015 года – Вице-президент по стратегическому развитию ПАО «ЛУКОЙЛ».

В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (ранее – ОАО «ЛУКОЙЛ») – с 2013 года.

Участие в органах управления других организаций:

С 2012 года – Председатель Совета директоров АО «Футбольный клуб «Спартак-Москва».

С 2012 года – член Правления Общероссийской общественной организации «Российский союз промышленников и предпринимателей».


**ХОБА
Любовь Николаевна**

- Неисполнительный член Совета директоров

Родилась в 1957 году.
В 1992 году окончила Свердловский институт народного хозяйства. Кандидат экономических наук. Заслуженный экономист Российской Федерации. Почетный нефтяник, Почетный работник топливно-энергетического комплекса. Награждена двумя орденами и двумя медалями.

- 1991–1993 годы – Главный бухгалтер ПО «Когалымнефтегаз».
- 1993–2000 годы – Главный бухгалтер ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2000–2003 годы – Вице-президент ОАО «ЛУКОЙЛ» – начальник Главного управления по финансовому учету ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2003–2004 годы – Главный бухгалтер – Вице-президент ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2004–2012 годы – Главный бухгалтер ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2012–2015 годы – Вице-президент – Главный бухгалтер ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2015–2018 годы – Вице-президент – Главный бухгалтер ПАО «ЛУКОЙЛ».

В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» – с 2017 года.

Участие в органах управления других организаций:

С 2001 года – член Наблюдательного Совета LUKOIL INTERNATIONAL GmbH.

С 2012 года – Председатель Наблюдательного Совета LUKOIL Accounting and Finance Europe s.r.o.

Страхование ответственности членов Совета директоров

В соответствии с заключенным полисом (договором) страхования ответственности директоров, должностных лиц и компаний на период 2018–2019 годов ПАО «ЛУКОЙЛ» страхует ответственность:

- единоличного исполнительного органа, членов органов управления, работников ПАО «ЛУКОЙЛ» и (или) его дочерних обществ и (или) иных организаций с его участием и (или) его дочернего общества, по предложению которых избраны единоличный исполнительный орган и (или) члены органов управления таких организаций (покрытие А);
- ПАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерних обществ, иных организаций с участием ПАО «ЛУКОЙЛ» и (или) его дочернего общества, по предложению которых избраны единоличный исполнительный орган и (или) члены органов управления таких организаций (покрытие В);
- ПАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерних обществ в связи с исками по ценным бумагам (покрытие С).

Страховая сумма (лимит ответственности) составляет не менее 150 млн долл. в совокупности по всем покрытиям А, В, С, включая расходы на защиту. Совокупная страховая премия составляет не более 430 тыс. долл.

Комитеты Совета директоров

В целях повышения эффективности принимаемых Советом директоров решений в ПАО «ЛУКОЙЛ» действуют три комитета Совета директоров, которые занимаются подробным предварительным рассмотрением наиболее важных вопросов и подготовкой соответствующих рекомендаций:

- Комитет по стратегии и инвестициям (КСИ);
- Комитет по аудиту (КА);
- Комитет по кадрам и вознаграждениям (ККВ).

Деятельность комитетов регулируется соответствующими положениями.

С текстами положений о комитетах Совета директоров вы можете ознакомиться на сайте Компании.

Комитеты в своей деятельности полностью подотчетны Совету директоров. Состав комитетов формируется исключительно из членов Совета директоров, причем в соответствии с лучшей практикой и требованиями правил листинга ПАО Московская Биржа в состав комитетов входит значительная доля независимых директоров. Это способствует выработке объективных и взвешенных рекомендаций. Все члены комитетов обладают достаточными знаниями и большим опытом, в том числе практическим.

Комитет по аудиту полностью сформирован из независимых директоров. Комитет по кадрам и вознаграждениям в своем составе имеет большинство независимых директоров (в том числе председателя Комитета) и одного неисполнительного директора. Независимые директора составляют половину численности Комитета по стратегии и инвестициям (двое из четырех членов являются независимыми, включая председателя Комитета). Совет директоров Компании считает, что в Комитете по стратегии и инвестициям также должны присутствовать независимые директора, поскольку независимые директора вносят значительный вклад в принятие решений, связанных с выработкой стратегических целей, определением приоритетных направлений деятельности Компании, обеспечением устойчивого развития, а также других важных вопросов, решение которых может затронуть интересы акционеров Компании.

Более половины всех вопросов, рассмотренных Советом директоров, прошло предварительное рассмотрение комитетами Совета директоров, что свидетельствует о тщательной проработке наиболее важных вопросов, в отношении которых Совет директоров принимает решения.

В отчетном году увеличилось количество заседаний комитетов, проведенных в очной форме, что свидетельствует о более высокой вовлеченности членов комитетов в работу соответствующих комитетов.

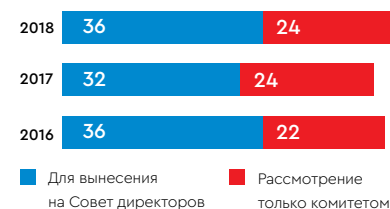
На заседаниях комитетов могут присутствовать по приглашению председателя комитета как работники Компании, так и третьи лица. При этом права голоса по вопросам повестки дня они не имеют.

Обязанности секретаря комитетов Совета директоров выполняет Корпоративный секретарь.

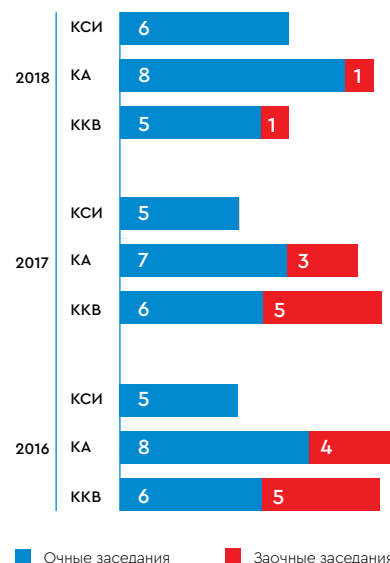
Персональный состав комитетов на 31.12.2018



Типы рассмотренных вопросов



Статистика работы комитетов



¹ В марте 2019 года Комитет переименован в Комитет по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию (решение Совета директоров от 6 марта 2019 года, протокол № 4).

Комитет по стратегии и инвестициям

Задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2018 году ¹
<ul style="list-style-type: none"> Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам: <ul style="list-style-type: none"> определения стратегических целей деятельности Компании; приоритетных направлений деятельности Компании; дивидендной политики, размера дивидендов по акциям и порядка их выплаты; распределения прибыли (убытков) Компании по результатам отчетного года. Оценка эффективности деятельности Компании в долгосрочной перспективе Участие в контроле реализации Программы стратегического развития Компании Рассмотрение вопроса о подготовке Отчета о деятельности в области устойчивого развития Группы «ЛУКОЙЛ» 	<ul style="list-style-type: none"> О применении ИСУ для поддержки и обеспечения эффективности бизнес-процессов Об эффективности зарубежных инвестиций в геологоразведке и добыче О развитии бизнеса битумных материалов в Группе «ЛУКОЙЛ» в рамках стратегии развития битумного бизнеса Об отчете о применении практик в области оптимизации затрат

Учитывая постоянно возрастающую значимость вопросов устойчивого развития и социальной ответственности, в 2019 году принято решение о переименовании Комитета по стратегии и инвестициям в Комитет по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию.

Состав Комитета

Независимые члены Совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> И.С. Иванов (Председатель Комитета) Т. Гати
Исполнительные члены Совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> Р.У. Маганов Л.А. Федун



В 2018 году работа Комитета по стратегии и инвестициям была, прежде всего, сосредоточена на рассмотрении вопросов, связанных с реализацией Программы стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на 2018–2027 годы и устойчивым развитием.

В рамках контроля за исполнением принятой в конце 2017 года новой бизнес-стратегии рассматривалась деятельность Компании по различным направлениям, включая эффективность инвестиций в проекты по геологоразведке и добыче, меры повышения нефтеотдачи пластов, совершенствование технологий разработки нефтегазовых месторождений, развитие бизнеса битумных материалов.

Сегодня сложно представить устойчивое развитие Компании, освоение новых возможностей и рынков без использования информационных технологий, применение которых повышает эффективность деятельности по всем направлениям. Цифровизация становится важным фактором удержания конкурентных преимуществ в условиях

динамично меняющейся внешней среды, обеспечивает повышение качества принимаемых решений. Исходя из этого, Комитет в отчетном году рассматривал вопросы, связанные с внедрением информационных технологий для повышения эффективности бизнес-процессов Компании и обеспечения бесперебойного функционирования всех ее систем. Комитетом была рекомендована для дальнейшего утверждения Советом директоров Информационная стратегия Группы «ЛУКОЙЛ», включающая перечень инициатив по цифровизации, направленных на достижение существенных экономических эффектов при общем повышении уровня киберустойчивости.

Больше внимания Комитет стал уделять вопросам повышения качества и уровня детализации нефинансовой информации, раскрываемой в рамках отчета о деятельности в области устойчивого развития. Как результат Отчет о деятельности в области устойчивого развития ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2017 год получил положительную оценку со стороны целевой аудитории и стал победите-

лем в соответствующей номинации престижного конкурса, организованного ПАО Московская Биржа. Осознавая важность такой работы для Компании и ее заинтересованных сторон, Комитет дал рекомендации Совету директоров о целесообразности внесения изменений в Положение о Комитете, в результате чего была повышена роль Комитета в рамках подготовки данного отчета. В начале 2019 года с учетом возрастающего внимания к вопросам устойчивого развития было принято решение расширить функции Комитета и переименовать его в Комитет по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию.

Комитет традиционно готовил для Совета директоров рекомендации по распределению прибыли и выплате дивидендов с учетом принципов, закрепленных в Дивидендной политике. ➤

И.С. ИВАНОВ
Председатель Комитета
по стратегии и инвестициям

¹ Перечень ключевых решений Совета директоров на основании рекомендаций Комитета приведен в разделе «Совет директоров» на с. 87.

Комитет по аудиту

Задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2018 году ¹
<ul style="list-style-type: none"> • Контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании • Рекомендации по кандидатуре аудитора Компании и оплате его услуг • Оценка заключения аудитора Компании, независимости, объективности и отсутствия конфликта интересов аудитора • Оценка эффективности осуществления функции внутреннего аудита, эффективности контрольных и аудиторских процедур и рассмотрение предложений по их совершенствованию • Рассмотрение планов деятельности и бюджета подразделения внутреннего аудита Компании • Оценка эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля, контроль за надежностью и эффективностью функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля и системы корпоративного управления • Подготовка рекомендаций о возможном предварительном утверждении Советом директоров годового отчета Компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Обсуждение существенных вопросов бухгалтерского учета, в том числе учетной политики Компании • О существенных вопросах, возникающих в ходе проведения внешнего аудита • О рассмотрении Временной методики аудиторской оценки эффективности процессов корпоративного управления в ПАО «ЛУКОЙЛ» • Ознакомление с проектами консолидированной финансовой отчетности ПАО «ЛУКОЙЛ» по МСФО • Информация о существенных судебных разбирательствах и исках, связанных с деятельностью Компании и иных организаций Группы «ЛУКОЙЛ» • Рассмотрение итоговых аудиторских оценок эффективности функционирования систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления за 2017 год (ежегодный отчет руководителя внутреннего аудита)

Состав Комитета

Независимые члены Совета директоров

- **В.В. Блажеев (Председатель Комитета)**
- И.С. Иванов
- И. Пикте



Основная функция Комитета по аудиту – это содействие Совету директоров в вопросах, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью, процедурами ведения бухгалтерского учета и подготовки финансовой отчетности Компании. В рамках этой функции Комитет осуществлял периодическое рассмотрение полноты и достоверности консолидированной финансовой отчетности, давал рекомендации по кандидатуре внешнего аудитора, размеру оплаты его услуг, изучал вопросы, возникающие в ходе проведения независимого внешнего аудита.

В течение 2018 года Комитет рассматривал и анализировал вопросы, связанные с совершенствованием системы внутреннего аудита, повышением эффективности и надежности системы управления рисками и внутреннего контроля. В течение года в Компании проводилась апробация временных аудиторских методик в рамках проведения оценки процессов внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления, а также апробация контрольно-аудиторских процедур.

В области нашего особого внимания находились осуществляемые Компанией мероприятия по развитию системы управления рисками и внутреннего контроля, которые в том числе направлены на подготовку ряда организаций Группы «ЛУКОЙЛ» к переходу в режим налогового мониторинга. Данный режим, осуществляемый налоговыми органами, устанавливает особые требования к организации системы внутреннего контроля крупных налогоплательщиков.

Как Председатель Комитета я придаю большое значение обеспечению функционального взаимодействия между Комитетом по аудиту и Службой внутреннего аудита Компании, поскольку оно играет важную роль в формировании у членов Комитета объективного представления о состоянии системы внутреннего аудита, системы управления рисками и внутреннего контроля Компании, а также позволяет получать достоверную сфокусированную на рисках информацию.

Можно отметить, что в последние годы в целом перед комитетами

по аудиту акционерных обществ стоят более сложные задачи в связи с повышенными ожиданиями со стороны инвесторов и акционеров и других заинтересованных сторон в отношении прозрачности бухгалтерской и финансовой отчетности. Эти тенденции отчасти нашли свое отражение в произошедших в 2018 году изменениях в Федеральном законе «Об акционерных обществах», в соответствии с которыми в публичном акционерном обществе устанавливается обязательное требование к наличию внутреннего аудита. Такие шаги на законодательном уровне лишней раз подчеркивают значение внутреннего аудита как одного из элементов системы корпоративного управления и важную роль соответствующих комитетов советов директоров в обеспечении независимости внутреннего аудита от менеджмента Компании. »

В.В. БЛАЖЕЕВ

Председатель Комитета по аудиту

Комитет по кадрам и вознаграждениям

Задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2018 году ¹
<ul style="list-style-type: none"> • Оценка эффективности работы Совета директоров, его членов и комитетов Совета директоров, определение приоритетных направлений для усиления состава Совета директоров • Взаимодействие с акционерами в целях формирования рекомендаций по голосованию по вопросу избрания Совета директоров • Рекомендации по кадровым назначениям • Разработка и периодический пересмотр политики по вознаграждению членам Совета директоров и Правления, Президенту • Разработка рекомендаций Совету директоров по определению размера вознаграждения Корпоративного секретаря • Предварительная оценка работы членов Правления и Президента по итогам года в соответствии с политикой Компании по вознаграждению 	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ профессиональной квалификации и независимости всех кандидатов в Совет директоров Компании. О формировании рекомендаций акционерам Компании в отношении голосования по вопросу избрания кандидатов в Совет директоров Компании • О работе по управлению персоналом в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» • О текучести кадров в Группе «ЛУКОЙЛ»

Состав Комитета

Независимые члены Совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> • Р. Маннингс (Председатель Комитета) • В.В. Блажеев
Неисполнительные члены Совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> • Р. Мацке



В 2018 году Комитет по кадрам и вознаграждениям вел работу в рамках своей компетенции, осуществляя в том числе глубокую предварительную проработку вопросов, выносимых на рассмотрение Совета директоров.

В целях дальнейшего совершенствования корпоративной культуры и укрепления системы корпоративных ценностей Комитетом была рассмотрена новая редакция Кодекса деловой этики Компании. Этот документ представляет собой свод правил для индивидуального и коллективного поведения, в нем закреплены принципы деловой этики и делового поведения, которых должны придерживаться члены органов управления и работники Компании и следования которым мы ожидаем от наших партнеров и прочих заинтересованных сторон. Кодекс регулирует основные этические аспекты отношений внутри коллективов организаций Группы «ЛУКОЙЛ», а также с акционерами, государственными органами, деловыми партнерами, конкурентами, клиентами.

Комитет осуществил предварительную оценку работы членов

Правления за 2017/2018 год в контексте критериев, заложенных в Положении о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ» и оценил кандидатуры, предлагаемые Президентом Компании, на должности членов Правления Компании.

Эффективная мотивация высшего руководства является залогом обеспечения выполнения бизнес-целей Компании, и, в связи с этим, Комитет рассмотрел и подготовил рекомендации Совету директоров по утверждению изменений в Положении о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ», которые направлены на совершенствование методики расчета премиальных выплат в зависимости от общекорпоративных и индивидуальных показателей деятельности.

Была проанализирована профессиональная квалификация и опыт кандидатов в члены Совета директоров. Дважды за год рассматривался вопрос о независимости кандидатов/членов Совета директоров. Кроме того, по предложению Комитета вопрос о независимости всех членов

Совета директоров был рассмотрен на заседании Совета директоров. В этой связи Комитетом были подготовлены соответствующие рекомендации Совету директоров.

Комитет регулярно заслушивал доклады представителей менеджмента Компании по вопросам, связанным с управлением персоналом в Компании и организациях Группы «ЛУКОЙЛ», готовил рекомендации Совету директоров Компании.

В отчетном году наша работа была направлена на обеспечение Компанией соответствия лучшим практикам, а также регуляторным нормам. Мы полагаем, что внесенные в 2018 году изменения в Устав повысят роль Комитета по кадрам и вознаграждениям в обеспечении кадровой преемственности в Совете директоров и, следовательно, будут способствовать улучшению качества корпоративного управления. ➤➤

Р. МАННИНГС

Председатель Комитета
по кадрам и вознаграждениям

¹ Перечень ключевых решений Совета директоров на основании рекомендаций Комитета приведен в разделе «Совет директоров» на с. 87.

Корпоративный секретарь

Институт Корпоративного секретаря служит поддержанию эффективного взаимодействия между акционерами Компании, ее Советом директоров и исполнительным руководством. В рамках этого взаимодействия Корпоративный секретарь выступает гарантом соблюдения должностными лицами и органами управления Компании процедурных требований, которые обеспечивают реализацию законных прав и интересов акционеров. Корпоративный секретарь обеспечивает надлежащее функционирование Совета директоров и его комитетов.

Будучи функционально подчиненным Совету директоров, Корпоративный секретарь в своей деятельности обладает достаточной независимостью от исполнительных органов Компании. Корпоративный секретарь ПАО «ЛУКОЙЛ» назначается Президентом Компании на основании решения Совета директоров и действует в соответствии с Уставом Компании и Положением о Корпоративном секретаре ПАО «ЛУКОЙЛ». Для поддержки деятельности Корпоративного секретаря формируется Аппарат Корпоративного секретаря.

К основным функциям Корпоративного секретаря относятся:

- обеспечение работы Совета директоров и комитетов Совета директоров;
- участие в организации подготовки и проведения общих собраний акционеров Компании;
- обеспечение взаимодействия Компании с ее акционерами в рамках своих полномочий и участие в предупреждении корпоративных конфликтов;



**ПОДОЛЬСКАЯ
Наталья Игоревна**

Корпоративный секретарь

Родилась в 1960 году.

В 1983 году окончила Московский государственный педагогический институт иностранных языков им. Мориса Тореза.

В 2003 году – окончила Дипломатическую академию МИД России по специальности «Мировая экономика».

В 2007 году прошла курс повышения квалификации «Корпоративный секретарь акционерного общества» (Центр корпоративного управления ГУ ВШЭ).

Кандидат филологических наук (Московский государственный лингвистический университет, 1998 год).

- 1983–1998 годы – переводческая, преподавательская и исследовательская работа.
- 1998–2002 годы – менеджер ЗАО «КПМГ».
- 2002–2016 годы – главный специалист Аппарата Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ», главный специалист ПАО «ЛУКОЙЛ».
- С 2016 года – Корпоративный секретарь ПАО «ЛУКОЙЛ».



С момента принятия Кодекса корпоративного управления Компания ведет планомерную работу, направленную на синхронизацию внутренних корпоративных процедур и локальных нормативных актов с принципами и рекомендациями Кодекса. Считаем, что такой эволюционный путь оптимален для полноценного развития корпоративного управления в Компании. »

Н.И. ПОДОЛЬСКАЯ

Корпоративный секретарь ПАО «ЛУКОЙЛ»

- участие в обеспечении взаимодействия Компании с органами регулирования, организаторами торговли, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг;
- участие в реализации политики Компании по раскрытию информации;
- информирование Совета директоров о выявленных нарушениях

законодательства и внутренних документов Компании (в зоне ответственности Корпоративного секретаря);

- участие в обеспечении реализации установленных процедур, обеспечивающих реализацию прав и законных интересов акционеров, контроль за их исполнением;
- участие в совершенствовании системы корпоративного управления Компании.

Корпоративный секретарь осуществляет мониторинг соблюдения положений внутренних документов Компании и незамедлительно информирует Совет директоров обо всех выявленных нарушениях. Также Корпоративный секретарь контролирует соблюдение механизма предотвращения конфликта интересов членов Совета директоров Компании, закрепленного в Положении о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».

Корпоративный секретарь в рамках осуществления своих функций:

- взаимодействует с органами управления Компании, структурными подразделениями и работниками Компании;
- координирует исполнение профильными структурными подразделениями Компании мероприятий в области корпоративного управления, предусмотренных действующим законодательством;
- в ходе осуществления контроля за соблюдением работниками Компании Устава Компании и внутренних документов Компании информирует Председателя Совета директоров Компании обо всех

фактах, препятствующих соблюдению процедур, обеспечение которых относится к функциям Корпоративного секретаря.

На протяжении 2018 года Корпоративный секретарь уделяла значительное внимание вопросам устойчивого развития как одному из стратегических направлений Компании. Являясь членом Рабочей группы по подготовке отчетности в области устойчивого развития, Корпоративный секретарь принимала активное участие в координации подготовки Отчета о деятельности в области устойчивого развития Группы «ЛУКОЙЛ» за 2017 год.

В 2018 году Корпоративный секретарь выступила на ежегодном Международном форуме корпоративных секретарей с докладом о практике создания и развития корпоративной системы управления устойчивым развитием и подготовки нефинансовой отчетности в ПАО «ЛУКОЙЛ», а также на заседании Национального объединения корпоративных секретарей с презентацией «Выездное заседание Совета директоров как важнейший

элемент контроля реализации стратегии и бизнес-планов в ПАО «ЛУКОЙЛ».

В 2017–2018 годах Корпоративный секретарь ПАО «ЛУКОЙЛ» прошла обучение по программе IoD Chartered Director (Certificate in Company Direction).

Руководство Компании отметило и оценило объем работы и достигнутые результаты Корпоративного секретаря ПАО «ЛУКОЙЛ», наградив Н.И. Подольскую высокой корпоративной наградой «Знак за заслуги перед Компанией».

ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА

Корпоративный секретарь ПАО «ЛУКОЙЛ» Н.И. Подольская в 2018 году стала лауреатом XIII Национальной премии «Директор года» в номинации «Директор по корпоративному управлению / Корпоративный секретарь».

ПРЕЗИДЕНТ И ПРАВЛЕНИЕ

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

Президент

Президент является единоличным исполнительным органом Компании, назначается Общим собранием акционеров сроком на пять лет и является также Председателем Правления. Основные условия договора с Президентом предварительно рассматриваются Комитетом по кадрам и вознаграждениям Совета директоров и окончательно устанавливаются Советом директоров.

В.Ю. Алекперов является Президентом ПАО «ЛУКОЙЛ» с 1993 года.

Президент осуществляет оперативное руководство деятельностью Компании и действует в рамках своей компетенции, установленной Уставом ПАО «ЛУКОЙЛ».

К компетенции Президента относятся:

- представление интересов Компании;
- совершение сделок от имени Компании;
- распоряжение имуществом Компании для обеспечения текущей деятельности (в пределах, определенных Уставом);
- подписание финансовых документов;
- утверждение штатов, заключение трудовых договоров с работниками Компании, применение к работникам мер поощрения и наложение на них взыскания;
- утверждение структуры Компании;
- утверждение внутренних документов Компании, регулирующих

вопросы текущей деятельности Компании, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено Уставом Компании к компетенции Правления Компании;

- издание приказов и указаний, обязательных для выполнения;
- организация работы Правления;
- исполнение иных функций, определенных Уставом Компании.

Правление

Правление является коллегиальным исполнительным органом, отвечающим за текущее управление ПАО «ЛУКОЙЛ», а также за разработку и реализацию общей стратегии развития дочерних обществ Компании. Председателем Правления является Президент ПАО «ЛУКОЙЛ».

Правление в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, Уставом ПАО «ЛУКОЙЛ» и Положением о Правлении ПАО «ЛУКОЙЛ» (утверждено в новой редакции решением годового Общего собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 23 июня 2016 года).

В компетенцию Правления входят:

- выработка и реализация текущей хозяйственной политики Компании;
- разработка, утверждение и контроль за выполнением квартальных, годовых и перспективных планов деятельности, бюджета и инвестиционной программы Компании;
- принятие решений о создании Компанией других юридических лиц, об участии и прекращении участия Компании в других организациях;
- ряд полномочий, связанных с разработкой и реализацией общей стратегии развития дочерних обществ Компании;
- иные полномочия в соответствии с Уставом Компании.

Правление Компании ежегодно формируется Советом директоров на основании предложений

Президента. Предложения представляются в месячный срок после избрания Совета директоров на годовом Общем собрании акционеров. Совет директоров может отклонить конкретные кандидатуры членов Правления, но не вправе утвердить членов Правления без представления их Президентом.

Численный состав Правления в июле 2018 года был утвержден в количестве 14 членов. Заседания Правления созываются по мере необходимости. Все заседания проходят в форме совместного присутствия. При этом Положение о Правлении ПАО «ЛУКОЙЛ» предусматривает возможность участвовать в заседании Правления по телефону или с использованием видео-конференц-связи. Участие в заседании посредством указанных способов связи приравнивается к личному присутствию. Посещаемость заседаний в 2018 году оставалась на высоком уровне и составила 92,4%.

В 2018 году количество заседаний Правления соответствовало уровню 2017 года и составило 26 заседаний, при этом увеличилось количество рассмотренных вопросов до 126. Решения принимались по следующим направлениям:

- утверждение основных показателей бюджетов Группы «ЛУКОЙЛ»;
- принятие решений в отношении деятельности дочерних обществ Компании;
- рассмотрение вопросов оптимизации производственных ресурсов и корпоративной структуры Группы «ЛУКОЙЛ»;
- принятие кадровых решений в отношении руководителей российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ», в уставном капитале которых доля Компании составляет более 50%;
- утверждение принципов управления бизнес-процессами;
- утверждение локальных нормативных актов Компании, обеспечивающих основные направления деятельности Компании.

Состав Правления на 31 декабря 2018 года

	Срок пребывания в составе Правления, лет ¹	Доля в уставном капитале ПАО «ЛУКОЙЛ»
В.Ю. Алекперов	25	2,84 (26,07 ²)
В.Н. Воробьев	8	0,02
Д.В. Долгов	Избран в состав Правления 19.07.2018	0,04
Р.У. Маганов	25	0,44
И.Э. Мандрик	1	0,02
И.А. Масляев	25	0,04
А.К. Матыцын	21	0,35
А.А. Москаленко	15	0,02
С.Г. Никитин	1	0,02
О.Д. Пашаев	2	0,008
Д.В. Рогачев	3	0,004
Г.С. Федотов	8	0,01
Е.Л. Хавкин	15	0,009
А.А. Шамсуаров	5	0,008

¹ Полных лет по состоянию на 31 декабря 2018 года.

² Доля акций Компании, в отношении которых лицо является прямым владельцем и обладает бенефициарным экономическим интересом.

Компания не располагает сведениями о займах (кредитах), выданных юридическим лицом из группы организаций, в состав которой входит Компания, членам Правления.

Изменения в составе Правления

В течение 2018 года в составе Правления ПАО «ЛУКОЙЛ» произошли следующие изменения:

- Досрочно прекращены полномочия члена Правления В.И. Некрасова (решение Совета директоров от 24 апреля 2018 года, протокол № 5). Данное решение принято в связи с освобождением В.И. Некрасова от должности Первого вице-президента и назначением его 2 апреля 2018 года на должность Советника Президента ПАО «ЛУКОЙЛ».

С биографией В.И. Некрасова можно ознакомиться в Годовом отчете ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2017 год на сайте Компании.

- В состав Правления избран Д.В. Долгов, Вице-президент по энергетике (решение Совета директоров от 19 июля 2018 года, протокол № 10).

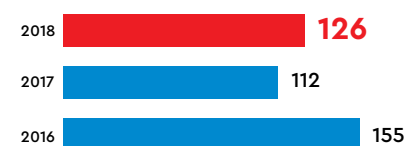
В 2018 году произошли следующие изменения в должностях членов Правления ПАО «ЛУКОЙЛ»:

- 1 апреля 2018 года В.Н. Воробьев переведен с должности Старшего вице-президента по поставкам и продажам на должность Первого вице-президента (Переработка, торговля и сбыт);
- 14 мая 2018 года О.Д. Пашаев переведен с должности Вице-президента по реализации нефтепродуктов на должность Старшего вице-президента по поставкам и продажам.

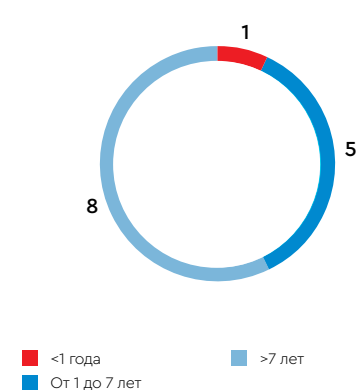
Число заседаний Правления



Рассмотрено вопросов Правлением



Срок пребывания в составе Правления на 31.12.2018



Биографии членов Правления и Президента



**АЛЕКПЕРОВ
Вагит Юсуфович**

- Президент
- Председатель Правления
- Исполнительный член Совета директоров

Родился в 1950 году.

В 1974 году окончил Азербайджанский институт нефти и химии им. М. Азизбекова. Доктор экономических наук, действительный член Российской академии естественных наук, Почетный работник топливно-энергетического комплекса, Почетный нефтяник. Награжден пятью орденами, восьмью медалями, Почетной грамотой и трижды – Благодарностью Президента Российской Федерации, Почетной грамотой Правительства Российской Федерации. Дважды лауреат премии Правительства Российской Федерации. Заслуженный работник Компании.

- С 1968 года работал на нефтепромыслах Азербайджана, Западной Сибири.
- 1987–1990 годы – Генеральный директор ПО «Когалымнефтегаз» Главтюменнефтегаза Министерства нефтяной и газовой промышленности СССР.
- 1990–1991 годы – заместитель, первый заместитель Министра нефтяной и газовой промышленности СССР.
- 1992–1993 годы – Президент нефтяного концерна «Лангепасурайкогалымнефть».
- 1993–2000 годы – Председатель Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ».
- С 1993 года – Президент ПАО «ЛУКОЙЛ».
- С 2000 года – Председатель Наблюдательного Совета LUKOIL INTERNATIONAL GmbH.
- С 2012 года – Председатель Совета Фонда региональных социальных программ «Наше будущее».
- С 2012 года – член Бюро Правления Общероссийской общественной организации «РСПП».

В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (ранее – ОАО «ЛУКОЙЛ») – с 1993 года.



**ВОРОБЬЕВ
Вадим Николаевич**

- Член Правления
- Первый вице-президент (переработка, торговля и сбыт)

Родился в 1961 году.

В 1983 году окончил Горьковский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, в 1998 году – Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. Кандидат экономических наук, Почетный нефтяник. Награжден медалями ордена «За заслуги перед Отечеством» I и II степени, орденом Дружбы. Заслуженный работник Компании.

- 1981–1992 годы – выборная комсомольская и партийная работа.
- 1992–1998 годы – работал на руководящих должностях в страховых и банковских структурах Нижнего Новгорода.
- 1998–2002 годы – Вице-президент, президент ОАО «Нефтяная компания «НОРСИ-ОЙЛ».
- 2002–2005 годы – Генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-Волганефтепродукт».
- 2005–2009 годы – Вице-президент – начальник Главного управления координации сбыта нефтепродуктов в России ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2009–2012 годы – Вице-президент – начальник Главного управления координации сбыта нефтепродуктов ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2012–2016 годы – Вице-президент по координации сбыта нефтепродуктов ПАО «ЛУКОЙЛ».
- 2016–2017 годы – Вице-президент по нефтепереработке, нефтехимии, газопереработке ПАО «ЛУКОЙЛ».
- 2017–2018 годы – Старший вице-президент по поставкам и продажам ПАО «ЛУКОЙЛ».

С 2018 года – Первый вице-президент ПАО «ЛУКОЙЛ».



**ДОЛГОВ
Денис Викторович**

- Член Правления с 19 июля 2018 г.
- Вице-президент по энергетике

Родился в 1974 году.

В 1996 и 2004 годах окончил Тюменский государственный нефтегазовый университет. Кандидат технических наук. Награжден двумя медалями. С 1995 года работал на предприятиях Западной Сибири.

- 2002–2006 годы – Заместитель генерального директора по производству, Первый заместитель генерального директора – главный инженер ТПП «Лангепаснефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».
- 2006–2009 годы – Генеральный директор ТПП «Лангепаснефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».
- 2009–2011 годы – Первый заместитель начальника Главного управления энергетики ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2011–2012 годы – начальник Главного управления энергетики ОАО «ЛУКОЙЛ».

С 2012 года – Вице-президент по энергетике ПАО «ЛУКОЙЛ».



МАГАНОВ
Равиль Ульфатович

- Член Правления
- Первый исполнительный вице-президент (разведка и добыча)
- Исполнительный член Совета директоров, заместитель Председателя Совета директоров
- Член Комитета по стратегии и инвестициям Совета директоров

Родился в 1954 году.
В 1977 году окончил Московский институт нефтехимической и газовой промышленности им. И.М. Губкина. Заслуженный работник нефтяной и газовой промышленности Российской Федерации, Почетный нефтяник, Почетный работник топливно-энергетического комплекса. Награжден четырьмя орденами и пятью медалями, Почетной грамотой Президента Российской Федерации, Благодарностью Правительства Российской Федерации. Трижды лауреат премии Правительства Российской Федерации в области науки и техники. Заслуженный работник Компании.

- 1988–1993 годы – главный инженер – заместитель генерального директора, генеральный директор ПО «Лангепаснефтегаз».
- 1993–1994 годы – Вице-президент ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 1994–2006 годы – Первый вице-президент ОАО «ЛУКОЙЛ» (разведка и добыча).
- С 2000 года – член Наблюдательного Совета LUKOIL INTERNATIONAL GmbH.
- С 2006 года – Первый исполнительный вице-президент ПАО «ЛУКОЙЛ» (разведка и добыча).
- С 2016 года – заместитель Председателя Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».

В составе Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (ранее – ОАО «ЛУКОЙЛ») – с 1993 года.



МАНДРИК
Илья Эммануилович

- Член Правления
- Вице-президент по геолого-разведке и разработке

Родился в 1960 году.
В 1982 году окончил Ивано-Франковский институт нефти и газа. В 1994 году – Тюменский индустриальный институт. Кандидат геолого-минералогических наук, доктор технических наук. Почетный работник топливно-энергетического комплекса, Почетный нефтяник. Награжден орденом и тремя медалями, в том числе медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени. Лауреат премии Правительства Российской Федерации. Заслуженный работник Компании.

- 1982–1997 годы – работал на нефтепромыслах Западной Сибири.
- 1998–2007 годы – начальник Управления, заместитель начальника Главного управления по геологоразведке ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2007–2012 годы – Вице-президент – начальник Главного управления по геологоразведке ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2012–2017 годы – Вице-президент по геологоразведке.

С 2017 года – Вице-президент по геологоразведке и разработке ПАО «ЛУКОЙЛ».



МАСЛЯЕВ
Иван Алексеевич

- Член Правления
- Вице-президент – Главный юридический советник

Родился в 1958 году.
В 1980 году окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова. Кандидат юридических наук. Заслуженный юрист Российской Федерации. Почетный работник топливно-энергетического комплекса, Почетный нефтяник. Награжден четырьмя медалями. Заслуженный работник Компании.

- 1992–1993 годы – начальник юридического отдела нефтяного концерна «Лангепасурайкогалымнефть».
- 1994–1999 годы – начальник юридического управления ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2000–2012 годы – начальник Главного управления правового обеспечения ОАО «ЛУКОЙЛ».

С 2012 года – Вице-президент – Главный юридический советник ПАО «ЛУКОЙЛ».



МАТЫЦЫН
Александр Кузьмич

- Член Правления
- Первый вице-президент (экономика и финансы)

Родился в 1961 году.
В 1984 году окончил МГУ им. М.В. Ломоносова. Кандидат экономических наук. Имеет степень MBA (Бристольский университет, 1997 год). Заслуженный экономист Российской Федерации. Награжден двумя медалями, в том числе медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, орденом Почета. Заслуженный работник Компании.

- 1994–1997 годы – генеральный директор международной аудиторской фирмы «КПМГ».
- 1997–2012 годы – Вице-президент – начальник Главного управления казначейства и корпоративного финансирования ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2012–2013 годы – Вице-президент по финансам ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2013–2017 годы – Старший вице-президент по финансам ПАО «ЛУКОЙЛ».

С 2017 года – Первый вице-президент ПАО «ЛУКОЙЛ».



МОСКАЛЕНКО
Анатолий
Алексеевич

- Член Правления
- Вице-президент по управлению персоналом и организационному развитию

Родился в 1959 году.

В 1980 году окончил Московское высшее общевойсковое командное училище им. Верховного Совета РСФСР, в 1987 году – Военно-дипломатическую академию, в 1991 году – Военную академию им. М.В. Фрунзе, в 2005 году – Российскую академию государственной службы при Президенте Российской Федерации. Кандидат экономических наук. Награжден пятью орденами и двадцатью медалями. Лауреат премии Правительства Российской Федерации. Заслуженный работник Компании.

- 1976–2001 годы – служил в Вооруженных силах России.
- 2001–2003 годы – начальник Управления персоналом, начальник Департамента управления персоналом ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2003–2012 годы – начальник Главного управления по персоналу ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2012–2016 годы – Вице-президент по управлению персоналом и организационному развитию ПАО «ЛУКОЙЛ».
- 2016–2017 годы – Вице-президент по управлению персоналом и безопасности ПАО «ЛУКОЙЛ».

С 2017 года – Вице-президент по управлению персоналом и организационному развитию ПАО «ЛУКОЙЛ».



НИКИТИН
Станислав
Георгиевич

- Член Правления
- Вице-президент – Казначей

Родился в 1959 году.

В 1984 году окончил Всесоюзный заочный финансово-экономический институт. Награжден тремя медалями, в том числе медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени.

- 1977–1979 годы – служил в Вооруженных силах России.
- 1979–1998 годы – работал в банках СССР и России.
- 1998–2012 годы – начальник Управления, заместитель начальника Главного управления казначейства и корпоративного финансирования – начальник Департамента казначейства ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2012–2013 годы – Директор по казначейским операциям ОАО «ЛУКОЙЛ».

С 2013 года – Вице-президент – Казначей ПАО «ЛУКОЙЛ».



ПАШАЕВ
Олег Давидович

- Член Правления
- Старший вице-президент по поставкам и продажам

Родился в 1967 году.

В 1989 году окончил Высшее военно-морское училище им. М.В. Фрунзе. Награжден орденом Почета и двумя медалями, в том числе медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени.

- 1984–1993 годы – служил в Вооруженных силах России.
- 1993–1997 годы – работал в АО «Северное морское пароходство».
- 1998–2002 годы – Генеральный директор ООО «Кворум-СК».
- 2002–2004 годы – Генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-Севернефтепродукт».
- 2004 год – Первый заместитель Генерального директора по авиабункеровке ООО «ЛУКОЙЛ-Центрнефтепродукт».
- 2004–2016 годы – Генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-АЗРО».
- 2016 год – Вице-президент по координации сбыта нефтепродуктов ПАО «ЛУКОЙЛ».
- 2016–2018 годы – Вице-президент по реализации нефтепродуктов ПАО «ЛУКОЙЛ».

С 2018 года – Старший вице-президент по поставкам и продажам ПАО «ЛУКОЙЛ».



РОГАЧЕВ
Денис
Владимирович

- Член Правления
- Вице-президент по закупкам

Родился в 1977 году.

В 2000 году окончил Российский государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина.

- 2000–2003 годы – работал в Главном управлении геологии и разведки ОАО «ЛУКОЙЛ» и в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».
- 2003–2009 годы – работал в компаниях «Шлюмберже Лоджелко» и «Бейкер Хьюз Б.В.».
- 2009–2012 годы – Заместитель руководителя Аппарата, Первый заместитель руководителя Аппарата Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ», Первый заместитель руководителя Аппарата Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ» – помощник Президента ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2012–2013 годы – Генеральный директор ООО «Торговый дом «ЛУКОЙЛ».

С 2013 года – Вице-президент по закупкам ПАО «ЛУКОЙЛ».



**ФЕДOTOV
Геннадий
Станиславович**

- Член Правления
- Вице-президент по экономике и планированию

Родился в 1970 году.

В 1993 году окончил Московский физико-технический институт. Почетный нефтяник. Награжден орденом Дружбы и двумя медалями, в том числе медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени.

- 1994–2002 годы – работал в компаниях Halliburton и Shell.
- 2002–2007 годы – начальник управления, заместитель начальника, начальник Главного управления корпоративного бюджетно-экономического планирования и инвестиций ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2007–2012 годы – Вице-президент – начальник Главного управления экономики и планирования ОАО «ЛУКОЙЛ».

С 2012 года – Вице-президент по экономике и планированию ПАО «ЛУКОЙЛ».



**ХАВКИН
Евгений
Леонидович**

- Вице-президент – руководитель Аппарата ПАО «ЛУКОЙЛ»

Родился в 1964 году.

В 2003 году окончил Московский институт экономики, менеджмента и права.

Кандидат экономических наук. В 2014 году окончил Московскую государственную юридическую академию. Награжден двумя медалями, Благодарностью Президента Российской Федерации. Заслуженный работник Компании.

- С 1988 года работал на предприятиях Западной Сибири.
- 1997–2003 годы – заместитель, первый заместитель руководителя Аппарата Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2003–2012 годы – Секретарь Совета директоров – руководитель Аппарата Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ».
- 2012–2015 годы – Вице-президент – руководитель Аппарата ОАО «ЛУКОЙЛ».

С 2015 года – Вице-президент – руководитель Аппарата ПАО «ЛУКОЙЛ».



**ШАМСУАРОВ
Азат Ангамович**

- Член Правления
- Старший вице-президент по добыче нефти и газа

Родился в 1963 году.

В 1986 году окончил Уфимский нефтяной институт. Кандидат технических наук.

Почетный нефтяник. Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени. Лауреат премии Правительства Российской Федерации. Заслуженный работник Компании.

- 1997–2000 годы – главный инженер НГДУ «Покачевнефть», заместитель генерального директора по производству ТПП «Лангепаснефтегаз» – начальник НГДУ «Покачевнефть», генеральный директор ТПП «Урайнефтегаз».
- 2000–2001 годы – Президент Оренбургской нефтяной акционерной компании (ОНАКО).
- 2001–2008 годы – Вице-президент, старший вице-президент «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг Лтд».
- 2008–2012 годы – Вице-президент ОАО «ЛУКОЙЛ», генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».
- 2012–2013 годы – Вице-президент по добыче нефти и газа ОАО «ЛУКОЙЛ».

С 2013 года – Старший вице-президент по добыче нефти и газа ПАО «ЛУКОЙЛ».

СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

При формировании системы вознаграждения и определении конкретного размера вознаграждения членов органов управления ПАО «ЛУКОЙЛ» предполагается, что уровень выплачиваемого вознаграждения должен быть достаточным для привлечения, мотивации к эффективной работе и удержания лиц, обладающих необходимыми для Компании компетенцией и квалификацией.

Система вознаграждения членов Совета директоров

Порядок определения вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров, а также их структура и условия выплаты закреплены в Политике по вознаграждению и возмещению расходов (компенсациям) членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (далее – Политика по вознаграждению).

Политика по вознаграждению разработана на базе принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления с учетом действующей в Компании практики начисления вознаграждений и компенсаций.

Учитывая то, что Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Компании и контролирует деятельность ее исполнительных

органов, уровень вознаграждения членов Совета директоров должен быть достаточным для привлечения высококвалифицированных кандидатов и компенсации им времени и сил, затрачиваемых на подготовку и участие в заседаниях.

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.

Следуя рекомендациям Кодекса корпоративного управления, Компания с 2017 года установила для членов комитетов Совета директоров фиксированное вознаграждение за исполнение функций члена комитета вместо действовавшего ранее вознаграждения за каждое очное участие в заседании комитета. При этом было сохранено вознаграждение за очное участие в заседании Совета

директоров или комитета Совета директоров с осуществлением трансконтинентального перелета, так как отдельные директора для очного участия в заседаниях должны совершать длительные перелеты до места проведения заседания Совета директоров, что связано с дополнительными временными затратами и вносит существенные изменения в их рабочий график.

Членам Совета директоров также выплачивается вознаграждение за каждое участие в конференции и ином мероприятии, осуществляемое членом Совета директоров по письменным поручениям Председателя Совета директоров.

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.

Годовым Общим собранием акционеров, состоявшимся 21 июня 2018 года, были установлены следующие размеры вознаграждения членам избранного состава Совета директоров (на период 2018–2019 годов):

- за исполнение обязанностей члена Совета директоров – 6 750 000 руб.;
- за исполнение функций Председателя Совета директоров – 5 200 000 руб.;
- за исполнение функций председателя комитета Совета директоров – 1 050 000 руб.;
- за исполнение функций члена комитета Совета директоров – 1 050 000 руб.;
- за очное участие в заседании Совета директоров или комитета Совета директоров с осуществлением трансконтинентального перелета – 350 000 руб.;
- за каждое участие в конференции и ином мероприятии, осуществляемое по письменным поручениям

Председателя Совета директоров, – 150 000 руб.

Компания также компенсирует расходы, понесенные членами Совета директоров в связи с исполнением ими своих функций. К ним относятся расходы, связанные с:

- проездом к месту проведения заседания Совета директоров и из места проведения заседания до места назначения и нахождением в месте проведения заседания;
- участием в заседании Совета директоров по телефону, с использованием системы телеконференции, направлением письменного мнения, а также с проведением заочного голосования;
- исполнением членами Совета директоров своих функций в периоды между заседаниями;
- привлечением консультантов и экспертов и получением соответствующих заключений по вопросам деятельности Совета директоров, в совокупности не превышающие сумму средств, запланированных на эти цели в бюджете Компании;
- а также расходы лиц, сопровождающих члена Совета директоров при исполнении им функций члена Совета директоров (переводчик,

консультант, секретарь-референт), или представителей члена Совета директоров по вопросам, связанным с деятельностью Совета директоров, в размере фактически произведенных и документально подтвержденных расходов не более одного лица (сопровождающего или представителя) за каждую поездку.

При этом члены Совета директоров, которые одновременно являются работниками Компании, получают и другие выплаты от Компании (заработную плату, премии, дополнительные выплаты социального характера), а также, в случае если они являются членами Правления, – вознаграждение за исполнение обязанности члена Правления (в отчетном году двое из членов Совета директоров являлись также членами Правления).

Рост премий, выплаченных членам Совета директоров, одновременно являющимся работниками Компании, но не входящим в состав Правления, по результатам работы за 2017 год связан с исполнением Положения о долгосрочном стимулировании работников ПАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерних обществ в 2013–2017 годах.

Выплаты членам Совета директоров

тыс. руб.

	2016	2017	2018
Выплаты членам Совета директоров, всего	192 421	262 091	816 787
Вознаграждение членам Совета директоров	71 920	87 067	100 375
Компенсация расходов	28 099	29 146	34 119
Выплаты членам Совета директоров Компании, являющимся работниками Компании, но не входящим в состав Правления Компании, в том числе:	92 402	145 878	682 293
заработная плата	28 523	48 059	35 968
премии	53 935	87 832	607 372
прочие выплаты	9 944	9 987	38 953

Для членов Совета директоров, одновременно входящих в состав Правления, в данную таблицу включается только вознаграждение, связанное с осуществлением ими функций членов Совета директоров, а вознаграждения за исполнение обязанностей членов Правления и иные выплаты, полученные от Компании, отражены в таблице «Выплаты членам Правления ПАО «ЛУКОЙЛ».

Система вознаграждения топ-менеджеров¹

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

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

Вознаграждение топ-менеджеров состоит из фиксированной и переменной частей.

В фиксированную часть вознаграждения входит должностной оклад (заработная плата), устанавливаемый с учетом сложности решаемых задач и выполняемых обязанностей, широты охвата сфер деятельности, на которые оказывается непосредственное влияние, и степени этого влияния. В фиксированную часть

также входят доплаты за исполнение обязанностей других, временно отсутствующих руководящих работников. Должностной оклад соответствует рыночному уровню, что обеспечивает стабильность состава топ-менеджмента.

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

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

Подробнее читайте в разделах «Ключевые показатели» и «Система оценки деятельности» на с. 37, 113.

Соотношение корпоративной и индивидуальной частей определяется в зависимости от функционального направления, возглавляемого руководящим работником. Годовые премиальные выплаты Президенту ПАО «ЛУКОЙЛ» основываются на корпоративных показателях. Удельные веса корпоративной и индивидуальной частей, плановые размеры годовых премиальных выплат относительно годовой заработной платы зафиксированы в Положении о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ». В ноябре 2018 года Советом директоров были внесены изменения в этот документ, направленные в первую очередь на совершенствование методики расчета годовых премиальных выплат в соответствии со стратегическими целями Компании. Так, было введено понятие приоритетных показателей, которые в большей степени, чем другие, влияют на размер премиальных выплат. В группе корпоративных показателей деятельности к приоритетным показателям отнесены чистая прибыль и свободный денежный поток Группы «ЛУКОЙЛ». В индивидуальных показателях деятельности по некоторым руководящим работникам также учитывается свободный денежный поток соответствующих бизнес-сегментов и бизнес-секторов.

Показатели деятельности для годового премирования топ-менеджеров

Группа показателей	Показатели	Удельный вес группы показателей, %
Корпоративные ²	<ul style="list-style-type: none"> Чистая прибыль Группы «ЛУКОЙЛ» Свободный денежный поток Группы «ЛУКОЙЛ» Объем добычи углеводородов Обеспечение требуемого уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» 	От 50 до 100
Индивидуальные	Определяются персонально для каждого топ-менеджера в соответствии с целями и задачами, стоящими перед его бизнес-направлением	До 50

¹ Топ-менеджер (руководящий работник) – Президент, Первый исполнительный вице-президент, первые вице-президенты, старшие вице-президенты, вице-президенты Компании, Главный бухгалтер, а также некоторые руководители дирекций.

² В качестве корпоративных показателей используются ключевые показатели деятельности из Свода ключевых показателей деятельности, утвержденного Правлением 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 ориентированы на формирование стратегической заинтересованности в результатах работы Компании, повышение инвестиционной привлекательности и создание акционерной стоимости.

В 2018 году в соответствии с Положением о долгосрочном стимулировании работников ПАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерних обществ в 2013–2017 годах (утверждено решением Совета директоров от 4 декабря 2012 года, протокол № 24) участники программы долгосрочного стимулирования получили вознаграждение, которое основывалось на условно закрепленных за ними акциях. Вознаграждение состояло из двух частей. Первая часть – годовая выплата, привязанная к размеру дивиденда на акцию ПАО «ЛУКОЙЛ» за предыдущий год. Вторая часть – разовая выплата, осуществленная по завершении программы и привязанная к разнице между средней биржевой ценой акции ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2017 и 2012 годах.

По условиям программы не менее 50% суммы полученных премий участники направляли на покупку акций ПАО «ЛУКОЙЛ».

В 2017 году было разработано Положение о программе долгосрочной мотивации ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ» в 2018–2022 годах (утверждено решением Совета директоров от 14 декабря 2017 года, протокол № 21, изложено в новой редакции решением Совета директоров от 27 ноября 2018 года, протокол № 16). Программа основана примерно на 40 млн акций Компании.

Вознаграждение членов Правления Компании

Каждому члену Правления Компании в отчетном году было выплачено вознаграждение за выполнение обязанностей члена Правления в размере месячного должностного оклада по основной работе. Данная выплата предусмотрена условиями договоров, заключаемых с членами Правления, и осуществляется при условии выполнения корпоративных ключевых показателей деятельности за отчетный период. Помимо этого, членам Правления были выплачены:

- заработная плата по основной работе;
- годовые премиальные выплаты по результатам работы за год;
- долгосрочные премиальные выплаты в рамках программы долгосрочного стимулирования;
- дополнительные выплаты социального характера.

Рост премий, выплаченных членам Правления, связан с исполнением Положения о долгосрочном стимулировании работников ПАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерних обществ в 2013–2017 годах.

Выходные пособия для топ-менеджеров

В случае досрочного расторжения трудового договора руководящий работник имеет право на получение выходного пособия в размере, равном сумме его должностных окладов за 12 месяцев.

Договор с Президентом ПАО «ЛУКОЙЛ» заключен на пять лет и может быть расторгнут досрочно при направлении предварительного уведомления за один месяц. В случае досрочного расторжения договора до момента истечения срока его действия Президент имеет право на получение выходного пособия в размере, равном общей сумме его должностных окладов за 24 месяца.

Выплаты² членам Правления ПАО «ЛУКОЙЛ»

тыс. руб.

	2016	2017	2018
Выплаты членам Правления, всего	1 636 289	1 738 788	5 502 415
Вознаграждение членам Правления	46 236	54 307	54 744
Заработная плата	528 028	524 056	440 644
Премии (годовые и долгосрочные премиальные выплаты)	907 871	957 268	4 618 592
Прочие выплаты	154 154	203 157	388 434

² Включая в том числе суммы выплат Президенту ПАО «ЛУКОЙЛ».

СИСТЕМА ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

С 2003 года в Компании внедрена и функционирует корпоративная система оценки деятельности, основу которой составляют ключевые показатели деятельности (КПД).

КПД – набор показателей, характеризующих ключевые факторы успеха Группы, учитывающих отраслевую специфику и определяющих уровень достижения стратегических целей.

Система корпоративной оценки деятельности регламентируется следующими локальными нормативными актами Компании:

- основные принципы формирования корпоративной системы оценки деятельности в Группе «ЛУКОЙЛ» – определяющие основные подходы и принципы формирования системы КПД;
- Свод ключевых показателей деятельности – документ, в котором закрепляется перечень КПД в разрезе всех бизнес-сегментов, бизнес-секторов и бюджетных единиц Группы «ЛУКОЙЛ», а также порядок их расчета. Утверждается Правлением ПАО «ЛУКОЙЛ» и пересматривается с периодичностью один раз в два года.

Порядок применения КПД в отдельных корпоративных процессах регламентируют соответствующие локальные нормативные акты:

- Положение о формировании стратегии развития Группы «ЛУКОЙЛ»;
- Положение о корпоративном планировании в Группе «ЛУКОЙЛ»;
- Положение о корпоративной управленческой отчетности в Группе «ЛУКОЙЛ».

Применение КПД в корпоративной системе управления Компании позволяет:

- формализовать цели и задачи в виде конкретного набора показателей на разных горизонтах планирования (от разработки стратегии до текущего планирования);
- оценивать эффективность деятельности как Группы «ЛУКОЙЛ» в целом, так и отдельных бизнес-сегментов, бизнес-секторов и активов;
- мотивировать руководителей и работников на достижение целей и задач посредством КПД в рамках системы материального стимулирования труда.

Подробнее о применении КПД в системе материального стимулирования читайте в разделе «Система вознаграждения топ-менеджеров» на с. 111.

Свод ключевых показателей деятельности содержит около 60 уникальных показателей. Общее количество КПД по Группе «ЛУКОЙЛ», всем бизнес-сегментам, бизнес-секторам и бюджетным единицам – более 400 шт. Состав КПД уточняется и актуализируется по мере необходимости с учетом пересмотра стратегических задач и планов Компании, изменения портфеля активов, внешних условий деятельности. Так, в конце 2017 года в Свод КПД для основных производственных организаций Группы добавлен показатель «Свободный денежный поток». Аналогичные изменения с целью усиления контроля за денежными потоками Группы внесены в корпоративную систему материального стимулирования и применяются с 2018 года.

КПД в процессе планирования

Для обеспечения взаимосвязи между целями и задачами на разных временных отрезках в рамках системы КПД выделяется группа показателей, которая применяется на всех этапах планирования. 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 деятельности, относительно которых в дальнейшем производится оценка эффективности деятельности.

Управление эффективностью через КПД

КПД – ключевой инструмент управления эффективностью деятельности как Группы «ЛУКОЙЛ» в целом, так и отдельных активов Группы. 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 раз в квартал и раз в 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».

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

Система управления рисками и внутреннего контроля

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

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

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

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

Организация и функционирование СУРиВК Компании осуществляется с соблюдением следующих ключевых принципов

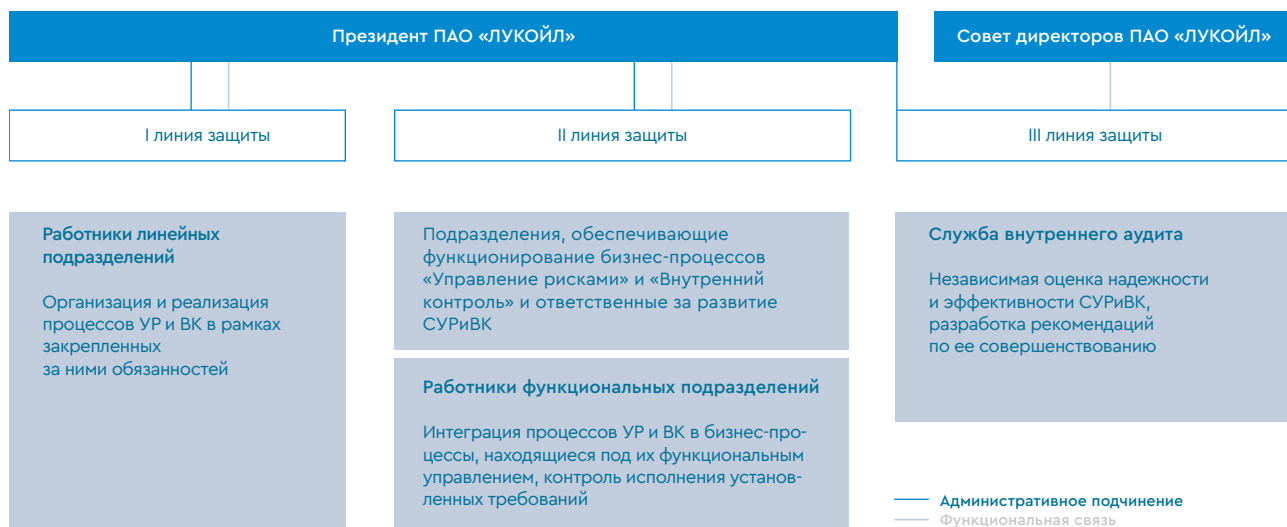
- Интегрированность с системой корпоративного управления
- Ориентированность на риски
- Непрерывность действия
- Комплексность охвата всей деятельности Группы
- Адаптивность за счет самосовершенствования и развития
- Методологическое единство
- Ответственность работников за результаты УР и ВК
- Достаточность действий для достижения целей
- Экономическая целесообразность
- Разделение полномочий, обязанностей и ответственности
- Формализация процессов
- Информативность

задач. Они интегрированы в деятельность организаций Группы «ЛУКОЙЛ», то есть выполняются не отдельно от всех иных бизнес-процессов и реализуемых проектов, а в ходе их выполнения. В Компании организовано эффективное взаимодействие между участниками процессов, учитывающее разделение полномочий и ответственности.

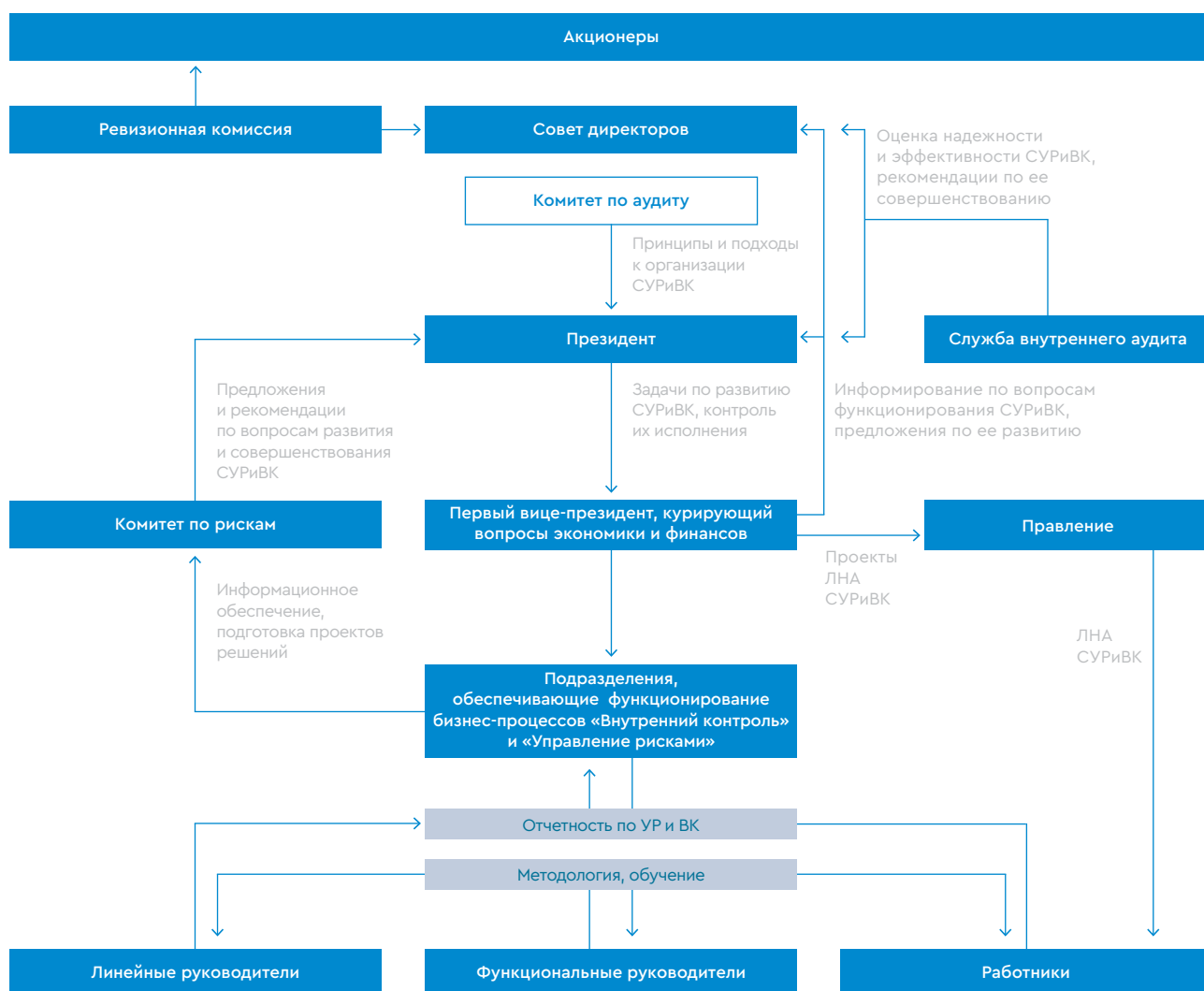
Основные принципы и подходы к организации СУРиВК в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» определены в Политике ПАО «ЛУКОЙЛ» по управлению рисками и внутреннему контролю, соответствующей общепринятым концепциям в данной области. Кроме того, этот документ устанавливает основные цели и задачи участников СУРиВК.

В Компании реализован подход к организации СУРиВК как к системе защиты интересов Компании, состоящей из трех линий (см. схему «Система защиты интересов Компании»). Целесообразность организации такой системы ответственности за достижение целей Компания видит в ее повышенной надежности, достигаемой за счет того, что каждый из уровней не дублирует другие, а дополняет их, выполняя специальные возложенные на него функции.

Система защиты интересов Компании



Структура СУРиВК ПАО «ЛУКОЙЛ»



Функциональная карта участников СУРиВК



Управление рисками

Компания постоянно совершенствует систему риск-менеджмента. В 2018 году основные усилия были сфокусированы на совершенствовании общекорпоративной системы управления рисками (ERM) в соответствии с лучшими мировыми практиками. В числе приоритетных направлений развития и совершенствования системы управления рисками решаются следующие задачи:

- изучение, адаптация и применение новых подходов к управлению рисками, предложенных Комитетом спонсорских организаций комиссии Тредуэя в Концепции «Интеграция модели управления рисками организаций, стратегии и мер по повышению эффективности» (COSO, 2017);
- интеграция процесса управления рисками в процесс принятия важнейших управленческих решений, таких как вхождение в крупные инвестиционные проекты и переход к фазе активных инвестиций на основе результатов количественного анализа рисков;
- внедрение процесса портфельной оптимизации при формировании инвестиционной программы;

- интеграция результатов пост-инвестиционного анализа в систему риск-менеджмента для повышения качества оценки проектных рисков;
- внедрение показателей риск-доходности в практику инвестиционного анализа и принятия решений по отдельным проектам;
- интеграция процесса управления рисками в систему корпоративного управления посредством риск-ориентации процесса «Формирование бюджета по группе «ЛУКОЙЛ»»;
- развитие методологической базы бизнес-процесса «Управления рисками», в том числе внедрение в управленческую практику Компании методологии вероятностного моделирования и механизма ее использования при принятии важнейших управленческих решений, а также разработка методик по управлению конкретными видами рисков;
- повышение эффективности управления рисками трейдинга;
- повышение качества информации о рисках за счет унификации, типизации и разработки рекомендаций по описанию типовых рисков;
- повышение эффективности информационного обмена, реагирования

на изменение факторов внешней и внутренней среды и мониторинга мероприятий по управлению рисками.

В Компании регулярно совершенствуется нормативно-методическая база по управлению рисками, которая не только устанавливает единые для всех организаций Группы «ЛУКОЙЛ» требования к организации процесса управления рисками на всех его этапах, но и определяет нормы управления отдельными, наиболее значимыми категориями рисков.

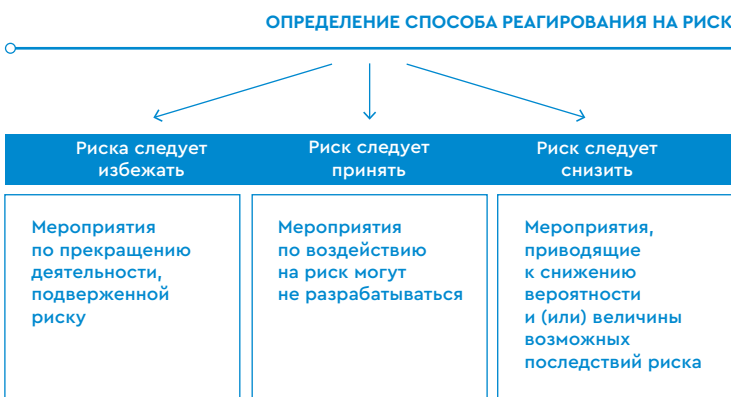
Совет директоров и Правление Компании уделяют значительное внимание вопросам управления рисками для обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных целей в условиях действия неопределенностей и факторов негативного воздействия. В ПАО «ЛУКОЙЛ» на постоянной основе проводится идентификация, описание, оценка и мониторинг рисков, разрабатываются мероприятия по снижению их негативного влияния на деятельность Компании. При этом управление рисками в Компании является неотъемлемой частью производственно-хозяйственной

Процесс управления рисками в Группе «ЛУКОЙЛ»



В целях повышения эффективности управления в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» непрерывно совершенствуется автоматизированная информационная система по управлению рисками, что позволяет:

- автоматизировать процессы сбора, проведения экспертизы, согласования и хранения информации о рисках, тем самым повысив скорость реагирования и эффективность управления;
- привести к единому стандарту представление информации о рисках;
- сформировать базу знаний;
- автоматизировать подготовку сводной отчетности по рискам для органов управления Компании.



деятельности и системы корпоративного управления Компании и осуществляется работниками Компании на всех уровнях управления.

В Компании регулярно проводится оценка совокупности рисков организаций Группы «ЛУКОЙЛ», информация о риск-профиле включается в ежегодные отчеты, рассматриваемые Советом директоров. В Компании были 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. Сообщая о выявленных рисках, Компания тем самым информирует заинтересованные стороны о присутствии в ее деятельности ряда обстоятельств, которые с некоторой вероятностью могут ухудшить показатели ее деятельности.

Компания принимает все возможные меры по мониторингу и предотвращению таких событий, а в случае их наступления – меры по скорейшей ликвидации последствий с целью минимизации ущерба для Компании.

Комитет по рискам

Комитет по рискам создан в Компании в 2011 году с целью решения вопросов по совершенствованию системы управления рисками и повышению эффективности процесса управления рисками. Комитет является коллегиальным органом при Президенте Компании по работе с рисками. Цель, функции, права и обязанности членов Комитета и порядок работы Комитета по рискам определяются Положением о Комитете по рискам. Персональный состав Комитета по рискам, в который в том числе входят вице-президенты

по направлениям деятельности, утверждается Президентом Компании. Функционал Комитета включает в себя:

- координацию работы по управлению рисками в Компании;
- назначение владельцев существенных кросс-функциональных рисков Компании;
- выработку предложений и рекомендаций по вопросам реализации Политики по управлению рисками и внутреннему контролю.

Подробнее об описании рисков читайте в Приложении 2 «Риски».



Внутренний контроль

В 2018 году Компанией были разработаны организационные мероприятия по внедрению норм Политики ПАО «ЛУКОЙЛ» по управлению рисками и внутреннему контролю и Положения по внутреннему контролю в ПАО «ЛУКОЙЛ» в повседневную деятельность организаций Группы «ЛУКОЙЛ». Эти мероприятия были направлены на эффективное использование имеющихся ресурсов и снижение необоснованных потерь за счет повышения эффективности внутреннего контроля и включали:

- внедрение в деятельность Компании и организаций Группы «ЛУКОЙЛ» единых и обязательных к соблюдению стандартов и требований по организации надежной и эффективно функционирующей системы внутреннего контроля (далее – СВК);
- оценку достаточности и надежности применяемого в отношении каждого из существенных рисков комплекса процедур внутреннего контроля;
- анализ рисков, идентифицированных в рамках достижения операционных целей;
- актуализацию локальных нормативных актов (регулирующих документов) ПАО «ЛУКОЙЛ» и организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в рамках их приведения к стандартам, определенным Положением по внутреннему контролю;
- реализацию единого механизма планирования развития и совершенствования системы внутреннего контроля организациями Группы «ЛУКОЙЛ» и мониторинга исполнения планов.

Особое внимание уделяется организации мониторинга качества выполнения применяемых в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» контролей на всех уровнях управления. Проводится ежегодная оценка СВК организаций Группы «ЛУКОЙЛ», результаты которой представляются Совету директоров Компании для принятия решений, направленных на повышение эффективности СВК.

В результате проведения семинаров, в том числе с помощью систем видеоконференц-связи и дистанционного обучения, с методологией и корпоративными стандартами и требованиями в области внутреннего контроля в 2018 году были ознакомлены более 2 тыс. работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

Достижения и эффекты развития СВК в 2018 году:

- принятие функциональными и линейными руководителями управленческих решений с учетом требований к выявлению рисков и разработке контрольных процедур, направленных на снижение соответствующих рисков;
- повышение компетенции работников в области управления рисками и внутреннего контроля;
- использование критериев оценки уровня организации СВК для определения направлений совершенствования и развития корпоративной системы управления.

Основные задачи по развитию системы внутреннего контроля на 2019 год и ближайшую перспективу:

- актуализация локальных нормативных актов ПАО «ЛУКОЙЛ» и организаций Группы «ЛУКОЙЛ» с целью приведения их в соответствие с фактическими бизнес-процессами;
- создание единой «Библиотеки рисков и контрольных процедур» для ПАО «ЛУКОЙЛ» и организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- разработка перечня документов, подтверждающих выполнение типовых контрольных процедур;
- автоматизация процесса формирования и проверки данных отчетности по внутреннему контролю в рамках налогового мониторинга;
- автоматизация документального оформления процесса проведения контрольных процедур и формирования результатов.

Процедуры внутреннего контроля при формировании финансовой отчетности

На всех этапах организации учетного процесса и подготовки консолидированной финансовой отчетности Компания применяет различные процедуры внутреннего контроля. Это обеспечивает достоверность финансовой информации – публикуемой и используемой руководством Компании. В качестве основных процедур и методов организации внутреннего контроля можно отметить следующие.

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. Дочерние общества готовят отчетность по РСБУ самостоятельно либо обслуживаются в учетных региональных центрах Компании. Отчетность по МСФО дочерних обществ Компании готовится либо ими самостоятельно, либо в бухгалтерской службе ПАО «ЛУКОЙЛ» или в европейских расчетных центрах. За подготовку консолидированной финансовой отчетности отвечают Президент Компании и Главный бухгалтер Компании.

Внутренние проверки. Служба внутреннего аудита при проведении проверок в соответствии с утвержденным ежегодным планом осуществляет оценку эффективности процедур внутреннего контроля за обеспечением достоверности бухгалтерской (финансовой) и управленческой отчетности организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

Среди процедур, обеспечивающих дополнительный контроль за корректностью составления финансовой отчетности дочерних обществ, можно выделить следующие:

- проведение выездных проверок;
- оказание консультаций организациям Группы по учетным вопросам, решение сложных вопросов учета;
- организация процедуры проверки и взаимовязки, контроль правильности и достоверности показателей отчетности организаций Группы;
- перепроверка полученных финансовых и производственных показателей на регулярной основе.

Единая учетная политика Группы.

Компания имеет единую учетную политику по МСФО, которая пересматривается не реже одного раза в год. Она обязательна для исполнения для всех организаций Группы «ЛУКОЙЛ», готовящих отчетность по МСФО самостоятельно.

Президент Компании ежегодно утверждает учетную политику по РСБУ, действующую внутри Компании, а также требования к учетным политикам российских дочерних обществ Компании.

Централизованное формирование и утверждение учетных политик (по РСБУ и по МСФО) обеспечивает единые принципы учета и отражения схожих операций, а также сопоставимость результатов обществ, входящих в Группу «ЛУКОЙЛ».

Централизация решений. В Группе принимаются централизованные решения по следующим вопросам, связанным с бухгалтерским учетом и отчетностью:

- организация работы бухгалтерской службы дочернего общества (самостоятельно или специализированным дочерним обществом);
- выбор аудитора (для существенных дочерних обществ Компании);
- сроки подготовки отчетности организаций Группы, даты окончания аудита отчетности;
- учетная политика по РСБУ и МСФО;
- назначение главных бухгалтеров дочерних обществ;
- автоматизация учетных процессов.

Подготовка работников. Все работники подразделений бухгалтерской службы Компании, занятые подготовкой консолидированной финансовой отчетности по МСФО, имеют специальное

высшее бухгалтерское или финансовое образование и регулярно повышают свою квалификацию. Многие из них имеют аттестаты профессионального бухгалтера (по российским и международным стандартам) и являются членами профессиональных бухгалтерских сообществ России, Великобритании и США. Некоторые работники имеют ученые степени в области бухгалтерского учета и финансов.

Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия ПАО «ЛУКОЙЛ» – постоянно действующий выборный орган, осуществляющий контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании. Ее деятельность регулируется Уставом и Положением о Ревизионной комиссии ОАО «ЛУКОЙЛ». Члены Ревизионной комиссии избираются ежегодно в составе трех человек на годовом Общем собрании акционеров сроком до следующего годового Общего собрания акционеров.

В ходе работы Ревизионной комиссии Компании в 2018 году была подтверждена достоверность данных, содержащихся в годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности и Годовом отчете Компании за 2017 год, а также данных, содержащихся в Отчете о заключенных ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2017 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность. Внеплановых проверок не проводилось. В отчетном году состоялось четыре заседания Ревизионной комиссии.

В 2018 году годовое Общее собрание акционеров установило для вновь избранных членов Ревизионной комиссии вознаграждение в размере 3,5 млн руб. каждому.

Члены Ревизионной комиссии в 2018 году

Члены Ревизионной комиссии в 2018 году	Занимаемая должность
Сулов Павел Александрович Председатель Ревизионной комиссии ПАО «ЛУКОЙЛ»	Директор по аудиту и внутреннему контролю ЗАО «Управляющая компания Менеджмент-центр»
Врублевский Иван Николаевич	Управляющий директор LUKOIL Accounting and Finance Europe s.r.o., Чехия
Сурков Александр Викторович Секретарь Ревизионной комиссии ПАО «ЛУКОЙЛ»	Генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ – УРЦ Волгоград»; с ноября 2018 года – начальник Департамента внутреннего контроля ПАО «ЛУКОЙЛ»

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Целью создания системы внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ» является защита интересов и прав акционеров Компании, содействие достижению стратегических целей и задач за счет систематизированного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности процессов корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля.

В своей деятельности Служба внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» учитывает все действующие Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита и Кодекс этики внутренних аудиторов, принятые Международным институтом внутренних аудиторов, и руководствуется утвержденными в ПАО «ЛУКОЙЛ» локальными нормативными актами по внутреннему аудиту.

В Компании действует общепризнанная концептуальная модель внутреннего аудита, соответствующая Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита, при которой функции внутреннего аудита обособлены от функций внутреннего контроля и управления рисками. Внутренний аудит находится в режиме специального функционально-административного подчинения и подотчетности, обеспечивающем объективность

аудиторов и независимость аудиторских подразделений. В рамках этой подотчетности органы управления Компании обеспечиваются надежной и актуальной информацией об уровне эффективности систем внутреннего контроля, корпоративного управления и управления рисками.

Внутренний аудит в Группе «ЛУКОЙЛ» осуществляется:

- Службой внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ», возглавляемой Вице-президентом – руководителем Службы внутреннего аудита (далее также – руководитель СВА);
- специализированными подразделениями внутреннего аудита организаций Группы «ЛУКОЙЛ» (далее также – СПВА).

Руководитель СВА осуществляет непосредственное руководство деятельностью СВА и функциональное руководство деятельностью СПВА.

Руководитель СВА подотчетен Комитету по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (функциональное подчинение) и Президенту Компании (административное подчинение).

Результаты отчетного года

По состоянию на конец 2018 года СПВА функционируют в 18 организациях Группы «ЛУКОЙЛ» (в том числе

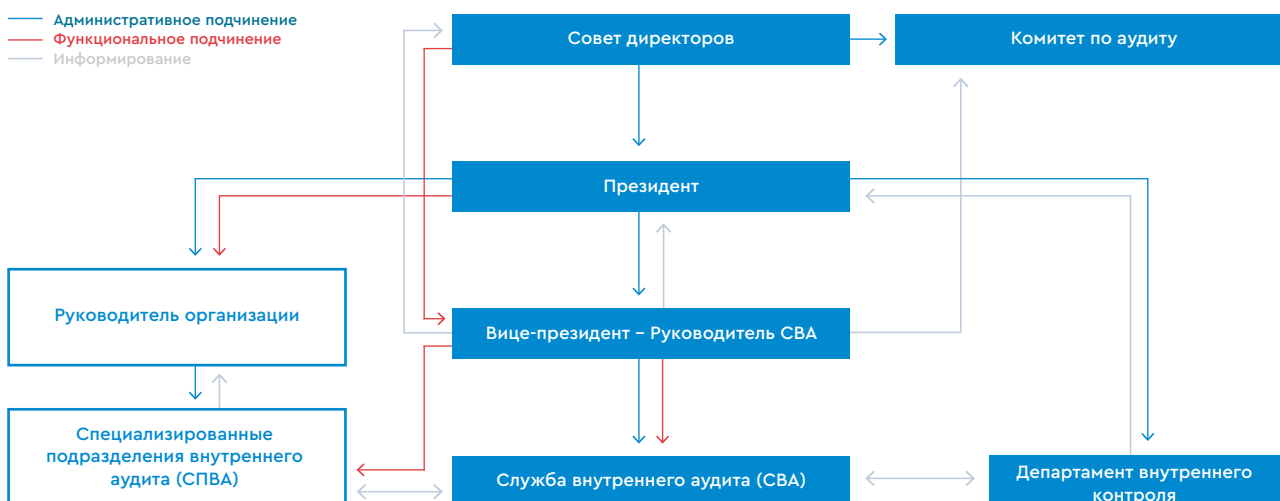
в 12 российских и в шести зарубежных), из них девять региональных подразделений дополнительно оказывают услуги внутреннего аудита 16 организациям Группы «ЛУКОЙЛ».

Фактическая численность подразделений внутреннего аудита на конец отчетного года составила 218 человек (94 работника СВА и 124 работника СПВА).

По итогам осуществления аудиторской деятельности Службой внутреннего аудита и специализированными подразделениями внутреннего аудита дочерних обществ в 2018 году достигнуты следующие основные результаты.

- **В части аудиторской деятельности в организациях Группы «ЛУКОЙЛ».** Всего в течение 2018 года СВА провела 19 проверок (в том числе четыре внеплановые), а аудиторы СПВА – 137 контрольно-аудиторских проверок (в том числе одну внеплановую). По результатам проведенных проверок выявлены отклонения/недостатки в деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ», проведен анализ контрольной среды, определены причастные к нарушениям лица, разработаны и направлены руководителям соответствующих организаций Группы и структурных подразделений Компании аудиторские

Структура системы внутреннего аудита Компании



рекомендации по устранению выявленных отклонений/недостатков и совершенствованию процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

- **В части мониторинга мероприятий, разработанных по итогам проведенных проверок.**

Подразделения внутреннего аудита (СВА и СПВА) обеспечивают систематический контроль за разработкой и реализацией мер по предупреждению, исключению либо устранению нарушений и недостатков в деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ», принимаемых в соответствии с рекомендациями внутреннего аудита.

- **В части совершенствования методологического обеспечения деятельности внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ»**

в 2018 году были актуализированы требования к подготовке отчетности по результатам проверок, а также формы документов, предусмотренных Регламентом ПАО «ЛУКОЙЛ» по организации и проведению аудиторских проверок. В рамках деятельности Службы внутреннего аудита по осуществлению объективной оценки процессов внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления в 2018 году проводилась апробация соответствующих методик. Также

продолжалась работа по разработке и актуализации аудиторских (контрольно-аудиторских) процедур, применяемых внутренними аудиторами при проведении проверок.

- **В части проведения оценки эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления Службой внутреннего аудита** в начале 2018 года осуществлены соответствующие аудиторские оценки по итогам деятельности за 2017 год, результаты которых были представлены Комитету по аудиту Совета директоров Компании (протокол заседания от 10 апреля 2018 года № 2) и Совету директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (протокол заседания от 15 мая 2018 года № 6).

По результатам проведенной в начале 2019 года аудиторской оценки процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления в Группе «ЛУКОЙЛ» за 2018 год установлено, что Компанией соблюдались все применимые обязательства в вопросах корпоративного управления. Существенных недостатков в процессах внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления выявлено не было. Это свидетельствует о том, что процессы внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления в Группе «ЛУКОЙЛ» эффективны.

В июле 2020 года вступают в силу обязательные требования в отношении организации внутреннего аудита в публичных акционерных обществах, установленные п. 2 ст. 87.1 Федерального закона «Об акционерных обществах» (в редакции Федерального закона от 19 июля 2018 года № 209-ФЗ).

Учитывая, что правила листинга Московской биржи содержат обязательные требования об организации внутреннего аудита для эмитентов, находящихся в котировальном листе Первого уровня, в декабре 2015 года на внеочередном Общем собрании акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» (протокол от 14 декабря 2015 года № 2) были утверждены изменения (дополнения) в Устав ПАО «ЛУКОЙЛ» в части полномочий Совета директоров Компании по функциональному управлению внутренним аудитом.

Кроме того, соответствующие требования были закреплены в Положении о внутреннем аудите в ПАО «ЛУКОЙЛ», утвержденном решением Совета директоров Компании в январе 2016 года.

Таким образом, установленные Федеральным законом «Об акционерных обществах» требования в части организации внутреннего аудита в публичных обществах закреплены в ПАО «ЛУКОЙЛ» на нормативном уровне и реализованы на практике, что означает соответствие действующей в Компании системы внутреннего аудита законодательным требованиям, вступающим в силу 1 июля 2020 года.

Контрольно-аудиторские проверки

Год	Проверки Службы внутреннего аудита			Проверки специализированных подразделений внутреннего аудита		
	ВСЕГО	В ТОМ ЧИСЛЕ:		ВСЕГО	В ТОМ ЧИСЛЕ:	
		плановые	внеплановые		плановые	внеплановые
2018	19	15	4	137	136	1
2017	18	16	2	164	161	3
2016	18	15	3	183	177	6

Планы по совершенствованию внутреннего аудита

Основные задачи Службы внутреннего аудита на 2019 год и среднесрочную перспективу:

- последовательная реализация Программы повышения качества внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ» на 2017–2021 годы;
- выполнение утвержденных ежегодных планов проведения аудиторских проверок и консультаций;
- обеспечение систематического контроля исполнения организациями Группы «ЛУКОЙЛ» решений органов управления Компании и рекомендаций внутреннего аудита по итогам ранее проведенных проверок;
- совершенствование нормативно-методологической базы в области внутреннего аудита;

- апробация утвержденных временных методик и контрольно-аудиторских процедур;
- повышение эффективности деятельности специализированных подразделений внутреннего аудита организаций Группы «ЛУКОЙЛ», в том числе путем оказания консультационной помощи и методологической поддержки со стороны Службы внутреннего аудита;
- внедрение и дальнейшее совершенствование автоматизированных механизмов внутреннего аудита, включая поэтапное внедрение проекта автоматизации процедур внутреннего аудита, а также развитие Корпоративной информационной системы автоматизации процессов управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита;
- проведение независимой внешней оценки внутреннего аудита в Компании в 2019 году.

В рамках подготовки к проведению внешней оценки внутреннего аудита Службой внутреннего аудита в 2018 году были рассмотрены предложения от ведущих аудиторских и консалтинговых компаний, имеющих необходимые компетенции и опыт такой оценки в крупнейших компаниях, в том числе нефтегазового сектора.

С учетом данных предложений в соответствии с требованиями Положения об оценке внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2019 году Комитетом по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» принято решение о назначении внешнего оценщика.

ВНЕШНИЙ АУДИТ

Выбор аудитора происходит на основании рекомендаций по кандидатуре аудитора Комитета по аудиту Совета директоров и утверждается на Общем собрании акционеров ежегодно в соответствии с российским законодательством.

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

В целях сохранения независимости и в соответствии с аудиторскими стандартами аудитор Компании осуществляет регулярную смену основного партнера по аудиту – не реже одного раза в семь лет. Последний раз партнер аудитора менялся в 2014 году. В июне 2018 года годовое Общее собрание акционеров утвердило АО «КПМГ» аудитором ПАО «ЛУКОЙЛ».

Размер оплаты аудиторских услуг АО «КПМГ» за аудит консолидированной финансовой отчетности Компании за 2018 год, подготовленной в соответствии с требованиями МСФО, составил 246 778 тыс. руб. (без учета НДС), за аудит финан-

совой (бухгалтерской) отчетности Компании за 2018 год, подготовленной в соответствии с РСБУ, составил 10 286 тыс. руб. (без учета НДС).

Доля вознаграждения, выплачиваемого аудитору за услуги, не связанные с аудиторскими проверками, в общем объеме выплачиваемого ему вознаграждения составляет не более 30%.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Модель долгосрочного развития Компании направлена на обеспечение потребностей общества в энергии экономически, экологически и социально приемлемым способом. Экологическая, промышленная, социальная и личная безопасность входит в число безусловных приоритетов Компании. Программа стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» на 2018–2027 годы определяет устойчивое развитие как одну из стратегических целей.

Контроль решения задач устойчивого развития осуществляется на стратегическом (Совет директоров, Комитет по стратегии и инвестициям Совета директоров¹, Правление, Комитет ПАО «ЛУКОЙЛ» по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды) и оперативном уровнях (в Центральном аппарате – руководители блоков и структурных подразделений; в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» ответственность по факторам устойчивого развития несут руководители организаций). Факторы устойчивого развития включены в систему мотивации персонала. Они охватывают работников всех уровней Центрального аппарата Компании, руководителей и менеджеров организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

Система управления в области устойчивого развития в Компании

Участники	Функционал
Совет директоров	<ul style="list-style-type: none"> • Определение общих принципов и подходов • Определение приоритетных направлений деятельности • Согласование и утверждение стратегических долгосрочных и среднесрочных планов и программ развития • Контроль реализации стратегических задач, планов и программ развития в области устойчивого развития
Комитет по стратегии и инвестициям Совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка рекомендаций по определению стратегических целей • Подготовка рекомендаций по определению приоритетных направлений деятельности • Анализ существующих концепций, программ и планов развития Компании, анализ конкурентного окружения • Рассмотрение вопроса о подготовке Отчета о деятельности в области устойчивого развития Группы «ЛУКОЙЛ»
Комитет по аудиту Совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> • Контроль за надежностью и эффективностью системы управления рисками и внутреннего контроля, а также системы корпоративного управления • Анализ и оценка исполнения политики в области управления рисками и внутреннего контроля • Контроль процедур, обеспечивающих соблюдение требований законодательства • Анализ и оценка исполнения политики управления конфликтом интересов
Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка основных направлений деятельности Компании в области кадров • Надзор за внедрением и реализацией политики Компании по вознаграждению и различным программам мотивации, в частности программ в области долгосрочного стимулирования работников Компании и ее дочерних обществ • Планирование кадровых назначений, формирование рекомендаций в отношении кандидатов на должность Корпоративного секретаря Компании, членов Правления и Президента Компании
Правление	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка и утверждение квартальных, годовых и перспективных планов деятельности Компании • Разработка и утверждение бюджетов и инвестиционных программ • Оперативный контроль за выполнением планов деятельности • Разработка и реализация общей стратегии развития дочерних обществ Компании
Комитет ПАО «ЛУКОЙЛ» по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование политики в области ПБ, ОТ и ОС, целей и задач, ключевых показателей деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» • Анализ результативности выполнения мероприятий в области ПБ, ОТ и ОС • Подготовка предложений по совершенствованию системы управления ПБ, ОТ и ОС Группы «ЛУКОЙЛ», включая рациональное распределение ресурсов для обеспечения требований ПБ, ОТ и ОС • Рассмотрение мер управления существенными рисками в области ПБ, ОТ и ОС, экологическими аспектами, включая программы мероприятий в области ПБ, ОТ и ОС

¹ В марте 2019 года Комитет переименован в Комитет по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию (решение Совета директоров от 6 марта 2019 года, протокол № 4).

ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

Деловая этика ПАО «ЛУКОЙЛ» является важнейшим звеном системы корпоративного управления. В основе деятельности Компании лежат ее корпоративные ценности, позволяющие вести бизнес в соответствии с высочайшими этическими стандартами, среди которых неукоснительное соблюдение прав человека, безусловное соблюдение требований законодательства и неприятие коррупции в любых проявлениях.

В 2018 году с учетом лучших международных практик и стандартов в области систематизации норм делового поведения был утвержден новый Кодекс деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ» (решение Совета директоров от 11 декабря 2018 года, протокол № 17), который представляет собой свод правил индивидуального и коллективного поведения, регулирует нравственно-этические аспекты взаимоотношений внутри коллективов, описывает требования и ожидания относительно этического ведения бизнеса при взаимодействии с внешними сторонами. В Кодексе¹ в том числе нашли отражение принципы социальной ответственности, закрепленные конвенциями ООН и Международной организации труда.

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

В целях регулирования корпоративных этических отношений и реализации норм Кодекса деловой этики в Компании действует Комиссия по деловой этике.

Контакты для обращения по вопросам деловой этики приведены в разделе «Справочная информация» на с. 136.

Предотвращение конфликтов интересов членов Совета директоров

Для предупреждения возможных конфликтов интересов в Компании введены определенные ограничения и требования к членам Совета дирек-

торов. Так, в случае возникновения конфликта интересов член Совета директоров должен уведомлять Совет директоров о возникновении такого конфликта до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки и воздерживаться от голосования по любому вопросу, в отношении которого у него есть конфликт интересов. Кроме того, член Совета директоров во избежание возникновения конфликта интересов должен уведомлять Совет директоров Компании о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных и иных организаций с участием Компании), а также о факте избрания (назначения) в указанные органы управления.

Контроль за соблюдением механизма предотвращения конфликта интересов членов Совета директоров осуществляет Корпоративный секретарь.

Подробнее о предотвращении конфликта интересов членов Совета директоров читайте в Положении о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» на сайте Компании.

Предупреждение злоупотреблений и мошенничества работников Компании

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

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления в систему корпоративного управления Компании внедрен комплекс профилактических и контрольных процедур, призванных обеспечить недопущение фактов злоупотреблений служебным положением, возникновения ситуаций

конфликта интересов и прочих видов нарушений.

В целях снижения репутационных рисков в Компании проводится комплекс соответствующих профилактических, организационных, контрольных и провальных мероприятий, в том числе при взаимодействии с правоохранительными органами.

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

Работники Компании соблюдают требования локальных нормативных актов в области обеспечения корпоративной безопасности и оказывают содействие в выявлении рисков и угроз для безопасности.

В целях соблюдения требований Кодекса деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ» и установления единого порядка предотвращения ситуаций конфликта интересов, а в случае образования такой ситуации – исключения ее негативного влияния на процесс и результаты деятельности Группы Правление Компании утвердило Положение о деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и их работников в ситуации конфликта интересов. Соблюдение указанного положения обязательно для каждого работника организации Группы.

Работник обязан оценивать свою служебную деятельность на предмет конфликта частных интересов и интересов Группы, а также предупреждать и избегать возникновения таких ситуаций. При этом должны учитываться следующие аспекты, влияющие на конфликт интересов: личные отношения, аффилированность, социальные, имущественные и финансовые отношения. Работники и их руководители должны незамедлительно

¹ Здесь и далее Кодекс деловой этики.

Распределение функций по организации профилактических мер, выявлению и пресечению нарушения этических норм, внутрикорпоративного мошенничества и коррупции

Участники	Функционал
Комиссия по деловой этике	Регулирование корпоративных этических отношений и осуществление деятельности по реализации норм и правил Кодекса деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ» и Положения о деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и их работников в ситуации конфликта интересов
Служба внутреннего аудита	В процессе аудиторских проверок и консультаций: <ul style="list-style-type: none"> • проведение анализа надежности и эффективности применяемых в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» процедур внутреннего контроля, корпоративного управления и управления рисками; • участие в разработке и контроле за реализацией мероприятий по повышению эффективности корпоративного управления, внутреннего контроля и управления рисками; • выявление причин, условий и обстоятельств, повлекших нарушение процедур внутреннего контроля, корпоративного управления и управления рисками с оценкой фактического и возможного ущерба от таких нарушений
Департамент внутреннего контроля	Общая координация работы в Компании по совершенствованию и развитию системы внутреннего контроля (далее – СВК). Разработка корпоративных стандартов и требований по СВК, позволяющих: <ul style="list-style-type: none"> • предотвращать (минимизировать) в процессе выявления и оценки рисков возможности корпоративного мошенничества, связанного с фальсификацией отчетности, неправомерным распоряжением ресурсами или использованием активов; • при разработке контрольных процедур предусматривать разграничение ролей, полномочий и обязанностей, которое должно обеспечивать снижение рисков сознательного обхождения работниками контрольных процедур с целью корпоративного мошенничества, коррупционных действий Проверка выполнения корпоративных стандартов и требований по СВК посредством: <ul style="list-style-type: none"> • анализа поступающих на регулярной основе отчетов от структурных подразделений Компании и дочерних обществ о результатах мониторинга внутреннего контроля, а также отчетов о выявляемых нарушениях и недостатках внутреннего контроля и мероприятиях по реагированию на них; • экспертизы проектов регулирующих документов Компании, вносимых на утверждение ее органов управления
Департамент корпоративной безопасности	Координация деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» по направлениям обеспечения экономической и внутренней безопасности, реализация экспертных, аналитических и проверочных мероприятий на этапах: <ul style="list-style-type: none"> • проведения тендерных процедур и заключения договоров; • рассмотрения кандидатов для трудоустройства в Компанию; • ротации руководящих работников и назначения работников на руководящие должности
<p>При проведении мероприятий проводится оценка рисков возникновения ситуаций, где может проявиться конфликт интересов, и злоупотреблений со стороны персонала. В случае выявления риска информация о нем доводится руководителю соответствующего структурного подразделения Компании для рассмотрения и принятия решения о мерах по минимизации риска.</p>	

сообщить об имеющемся конфликте интересов. Рассмотрение ситуации конфликта интересов осуществляется на условиях конфиденциальности и предполагает индивидуальный анализ каждого такого случая.

В случае если конфликт интересов, по заключению руководителя, имеется или возможен в будущем, письменное заключение должно содержать предложения о необходимых мерах,

исключающих проявления конфликта интересов, а также его негативные последствия для деятельности организации Группы.

Ситуация конфликта интересов оценивается при осуществлении отраслевого (линейного) и функционального внутреннего контроля, а также при проведении аудиторских проверок, проводимых Службой внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ».

Информация о фактах и рисках негативных последствий конфликта интересов, выявленных в ходе внутреннего контроля и внутреннего аудита, включается в соответствующие отчеты и представляется Президенту Компании, при необходимости сообщается в Комиссию по деловой этике.

Работники Компании на системной основе проходят профессиональное обучение, тренинги по стандартам этики

и антикоррупционного поведения. Руководящие работники организаций Группы «ЛУКОЙЛ», а также работники подразделений корпоративной безопасности проходят ежегодное тестирование на знание механизмов выявления ситуаций конфликтов интересов и реагирования на них. При приеме на работу работники в обязательном порядке знакомятся с локальными нормативными актами, регулируемыми вопросы антикоррупционных процедур.

Во взаимоотношениях с деловыми партнерами работники Компании обязаны придерживаться Кодекса деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ».

При выборе деловых партнеров, поставщиков и подрядчиков Компания проверяет их деловую репутацию и призывает их следовать этическим нормам, закрепленным в Кодексе деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ».

Проведение политики Компании по соблюдению деловой этики распространяется на дочерние общества Компании. Требования, устанавливаемые внутренними документами

к этическим деловым нормам и антикоррупционным процедурам, транслируются во внутренние документы организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

ЛУКОЙЛ как международная компания придерживается этических норм ведения деловых отношений и принципов соблюдения требований применимого антикоррупционного законодательства стран, на территории которых осуществляют свою деятельность организации Группы «ЛУКОЙЛ». Компания придерживается принципа неприятия коррупции в любых формах и проявлениях при реализации своей хозяйственной деятельности, а руководство Компании на личном примере демонстрирует нетерпимость к коррупции.

Контроль инсайдерской информации

ПАО «ЛУКОЙЛ» как эмитент, чьи ценные бумаги обращаются на организованных рынках не только в России, но и в Великобритании, уделяет особое внимание мерам, направленным на противодействие неправомерному использованию инсайдерской информации.

МЕРЫ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ КОРРУПЦИИ ПРИ РАБОТЕ С КОНТРАГЕНТАМИ

В Компании используется автоматизированная система управления тендерными процедурами, которая обеспечивает снижение коррупционных рисков за счет повышения прозрачности процессов тендерной деятельности и разграничения доступа к тендерной документации.

В соответствии с требованиями Регламента проведения тендеров по выбору поставщиков и подрядчиков организациями Группы «ЛУКОЙЛ» к участию в тендерах не допускаются претенденты, которые прямо или косвенно предлагают либо соглашаются дать работнику организатора тендера или заказчика, члену Тендерного комитета или Закупочной комиссии Компании вознаграждение в любой форме (материальной или нематериальной) в целях оказания влияния на проведение процедуры тендера, принятия решения или иного действия в связи с проводимым тендером.

Проверка претендентов на предмет вышеуказанных обстоятельств, а также на наличие/отсутствие конфликта интересов осуществляется Департаментом корпоративной безопасности Компании либо подразделением корпоративной безопасности соответствующей организации Группы.

В Компании разработан и действует комплекс внутренних документов разного уровня, регламентирующих деятельность в антикоррупционной сфере:

- Кодекс деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- Политика корпоративной безопасности Группы «ЛУКОЙЛ»;
- Политика по управлению рисками и внутреннему контролю ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- Антимонопольная политика Группы «ЛУКОЙЛ»;
- Положение по внутреннему контролю в ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- Положение о деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и их работников в ситуации конфликта интересов;
- Правила корпоративной культуры организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- Регламент проведения тендеров по выбору поставщиков и подрядчиков организациями Группы «ЛУКОЙЛ»;
- Договорный регламент Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»;
- Положение об охране конфиденциальности информации в ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- Требования по обеспечению информационной безопасности при эксплуатации компьютерной и офисной техники работниками организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

Деятельность Компании в этой сфере регулируется:

- Федеральным законом от 27 июля 2010 года № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»;
- Регламентом ЕС № 596/2014 Европейского парламента и Совета ЕС от 16 апреля 2014 года «О злоупотреблениях на рынке» (Market Abuse Regulation);
- Положением об инсайдерской информации Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ», а также рядом других локальных нормативных актов, распространяющихся в том числе на деятельность организаций Группы. Эти документы определяют правила обращения и раскрытия инсайдерской информации, доступа к инсайдерской информации, а также устанавливают порядок совершения сделок с ценными бумагами Компании.

В соответствии с требованиями Регламента ЕС «О злоупотреблениях на рынке» особый порядок распространяется на осуществление сделок с ценными бумагами Компании членами Совета директоров и Правления. Вновь избранные члены Совета директоров и члены Правления информируются о распространяющихся на них и тесно связанных с ними лиц требованиях к порядку и срокам уведомления регулирующих органов и Компании о сделках с ценными бумагами, а также о запрете на совершение сделок с ценными бумагами Компании в закрытые периоды. В соответствии с лучшими международными практиками для инсайдеров, не являющихся членами органов управления Компании, также устанавливаются ограничения на совершение операций с ценными бумагами в закрытые периоды.

В целях контроля за надлежащим соблюдением требований применимого российского и зарубежного законодательства, направленного на противодействие неправомерному использованию

инсайдерской информации и манипулированию рынком, Совет директоров ежегодно рассматривает вопросы о соблюдении таких требований.

Подробнее о совершенных в 2018 году членами органов управления Компании сделках с акциями ПАО «ЛУКОЙЛ» читайте в Приложении 4 «Сделки с акциями, совершенные членами Совета директоров и Правления ПАО «ЛУКОЙЛ».



ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Деятельность по обеспечению информационной безопасности ПАО «ЛУКОЙЛ» рассматривает 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.

В области информационной безопасности действуют:

- положения и регламенты по выполнению процессов информационной безопасности, таких как управление доступом к информационным ресурсам, обработка инцидентов информационной безопасности,

управление мобильными устройствами, организация обучения по информационной безопасности;

- требования по настройке программных и технических средств обработки информации, обеспечивающей их информационную безопасность;
- инструкции и руководства для администраторов и операторов средств защиты информации;
- инструкции и руководства для пользователей по обеспечению информационной безопасности при эксплуатации компьютерной и оргтехники;
- регламенты производства и оказания услуг по информационной безопасности, а также соглашения об их качественных параметрах.

В Компании закреплена персональная ответственность работников за соблюдение защитных мер. Регулярно осуществляется повышение знаний работников в вопросах информационной безопасности.

В 2019 году планируется продолжить работу по регламентации деятельности в области информационных технологий и информационной безопасности, а также контроль за соблюдением регулирующих документов и требований законодательства в области ИТО.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДОЧЕРНИМИ ОБЩЕСТВАМИ

ПАО «ЛУКОЙЛ» является корпоративным центром Группы «ЛУКОЙЛ», координирующим деятельность дочерних обществ Группы.

Модель корпоративного управления дочерними обществами соответствует модели ПАО «ЛУКОЙЛ», включая общее собрание акционеров (участников), совет директоров (наблюдательный совет), единоличный исполнительный орган (генеральный директор). В управление дочерними обществами ПАО «ЛУКОЙЛ» вовлечены все уровни органов управления Компании в пределах своих компетенций.

Стратегическое управление дочерними обществами

На уровне Совета директоров происходит определение приоритетных направлений развития Группы в целом.

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

- организацию проведения единой производственно-технической, финансовой, ценовой, сбытовой, социальной и кадровой политики;
- предварительное согласование решений дочерних обществ Компании об участии в других организациях, а также решений о недропользовании;
- координацию деятельности дочерних обществ Компании.

Президент (или уполномоченное им лицо) осуществляет представление Компании на общих собраниях акционеров (участников) дочерних обществ и иных организаций с участием Компании, а также голосование по вопросам повестки дня.

Таким образом, принимаемые Правлением в отношении дочерних обществ решения впоследствии находят воплощение в решениях органов

управления дочерних обществ, в которых в качестве представителя от Компании выступает Президент или уполномоченное им лицо.

Совершенствование структуры Группы

Правление ведет систематическую работу по совершенствованию структуры Группы с целью обеспечения оптимальных условий для достижения стратегических целей. В Компании действует Комиссия по реструктуризации Группы «ЛУКОЙЛ», которая ежегодно отчитывается перед Правлением Компании о ходе реструктуризации Группы.

Комиссия по реструктуризации Группы «ЛУКОЙЛ» предварительно рассматривает вопросы об участии в других организациях и выносит их на рассмотрение Правления Компании. Решения об участии Компании в других организациях принимает Правление Компании в рамках полномочий, определенных Уставом Общества. Также Правление утверждает мероприятия по дальнейшей реструктуризации организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и иных организаций с их прямым участием.

В 2018 году проведена реструктуризация российских организаций нефтепродуктообеспечения с сокращением их количества с восьми до четырех организаций путем объединения и перераспределения сбытовых активов с целью повышения эффективности и оптимизации затрат. Также в отчетном году была проведена реорганизация информационно-технологического обеспечения и создано ООО «ЛУКОЙЛ-Технологии» (со 100%-ным участием ПАО «ЛУКОЙЛ»). Данная организация специализируется на выполнении функций по критичным ИТ-услугам, включая услуги по интегрированным системам управления, информационной безопасности и обслуживанию корпоративной ИТ-инфраструктуры. Таким образом, в Группе «ЛУКОЙЛ»

усилены компетенции по разработке, развитию и предоставлению критичных ИТ-услуг, обеспечивающих конкурентное преимущество Компании.

Одобрение существенных сделок¹ дочерних обществ

В целях усиления контроля за осуществлением существенных сделок дочерними обществами в Компании действует Порядок одобрения существенных сделок, совершаемых дочерними обществами. Такие сделки совершаются дочерними обществами только после их рассмотрения и вынесения положительного решения Правлением Компании в соответствии с процедурой, установленной Порядком. Порядок не распространяется на внутригрупповые сделки.

При этом существенные сделки, заключаемые в рамках инвестиционных проектов, утвержденных Правлением ПАО «ЛУКОЙЛ», одобряются в порядке, установленном локальными нормативными актами Компании, регулирующими инвестиционную деятельность в Группе.

Развитие системы управления дочерними обществами

В целях совершенствования нормативной базы Компании в 2018 году Правлением были обновлены локальные нормативные акты, позволяющие корпоративному центру осуществлять эффективный контроль за деятельностью дочерних обществ:

- Порядок принятия решений об участии в других организациях;
- Положение о порядке назначения и участия представителей ПАО «ЛУКОЙЛ» в органах управления других организаций Группы, а также их отчетности перед Компанией.

Структура с перечнем основных организаций Группы приведена в разделе «Основные организации Группы» на с. 134.



¹ Под существенными сделками дочерних обществ понимаются сделки, совершаемые дочерними обществами Компании, за исключением сделок, контрагентом по которым является ПАО «ЛУКОЙЛ» (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 составляет 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 одного года) кредитов и займов в процессе обычной хозяйственной деятельности на рыночных условиях.

АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

По состоянию на 31 декабря 2018 года уставный капитал ПАО «ЛУКОЙЛ» состоит из 750 000 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 2,5 копейки каждая. В 2018 году уставный капитал был уменьшен на 100 563 255 обыкновенных акций Компании.

По состоянию на 31 декабря 2018 года на 37,5% обыкновенных акций Компании были выпущены депозитарные расписки.

ЛУКОЙЛ входит в топ-10 компаний с самой высокой долей акций в свободном обращении среди эмитентов, торгующихся на Московской бирже.

Список основных держателей акций ПАО «ЛУКОЙЛ», зарегистрированных в реестре акционеров, обновляется на регулярной основе и приведен на сайте Компании.

Подробнее об акционерном капитале читайте на сайте Компании.



Обратный выкуп акций

В сентябре 2018 года Компания приступила к реализации программы обратного выкупа акций на общую сумму до 3 млрд долл. в рамках новой политики возврата капитала

акционерам. Срок действия программы – с 3 сентября 2018 года по 30 декабря 2022 года. За отчетный год на открытом рынке было выкуплено 12,7 млн акций и депозитарных расписок на сумму 63 млрд руб.

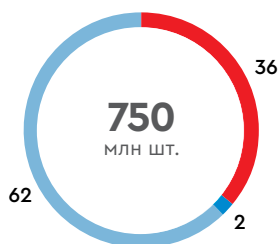
Список крупнейших институциональных инвесторов в акции и депозитарные расписки на 31 декабря 2018 года

Название	Доля от акций в свободном обращении, %
Vanguard Group	4,5
BlackRock	3,4
Schroders	2,5
Dimensional Fund Advisors	1,1
LSV Asset Management	1,0
OppenheimerFunds	0,8
FMR	0,8
Standard Life Aberdeen	0,8
Lazard	0,8
Goldman Sachs	0,8

Источник: Bloomberg.

Структура акционерного капитала ПАО «ЛУКОЙЛ» на 31 декабря 2018 года

%



■ Менеджмент²
■ LUKOIL SECURITIES LIMITED³
■ Прочие акционеры¹

Распределение акций и депозитарных расписок Компании на 31 декабря 2018 года

%



■ Акции
■ Депозитарные расписки

² Доля акций Компании, в отношении которых члены Совета директоров и члены Правления являются прямыми и (или) косвенными владельцами и (или) обладают бенефициарным экономическим интересом. Подробнее читайте в разделах «Состав Совета директоров» и «Состав Правления» на с. 93, 105.

³ LUKOIL SECURITIES LIMITED – 100%-ное дочернее общество Компании, осуществляющее приобретение акций в рамках программы обратного выкупа.

⁴ В том числе 5% – CYPROMAN SERVICES LIMITED. Менеджмент не осведомлен о наличии акционеров (держателей акций) Компании, владеющих более 5% уставного капитала, помимо указанных выше.

Коды, присвоенные обыкновенным акциям и депозитарным распискам ПАО «ЛУКОЙЛ»

Код	Торговая площадка	Вид	Листинг
LKON	Московская биржа	Обыкновенные акции	Первый уровень
Обыкновенные акции торгуются на Московской бирже, включены в первый уровень листинга, являются одним из наиболее ликвидных инструментов на российском фондовом рынке			
LKOD	Лондонская фондовая биржа	Депозитарные расписки	Стандартный
Депозитарные расписки (ДР) Компании торгуются на Лондонской фондовой бирже, где проходят основные объемы торгов ценными бумагами Компании. Одна ДР ПАО «ЛУКОЙЛ» соответствует одной обыкновенной акции ПАО «ЛУКОЙЛ». Депозитарные расписки Компании – один из наиболее ликвидных инструментов среди расписок компаний-эмитентов из стран Восточной Европы			
LUK	Франкфуртская фондовая биржа	Депозитарные расписки	
LUKOY	Внебиржевой рынок США		

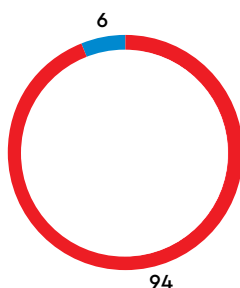
Депозитарные расписки Компании торгуются также на Мюнхенской и Штутгартской фондовых биржах.

Индексы, в которые включены акции Компании

Индекс	Вес акций и депозитарных расписок Компании в индексе на 31 декабря 2018 года, %
FTSE Russia IOB	23,8
MOEX Russia Index	15,5
MSCI Russia	19,6
MSCI Emerging Markets Eastern Europe	13,3
MSCI Emerging Markets EMEA	5,0

Рекомендации аналитиков инвестиционных банков и финансовых компаний по акциям Компании на 31 декабря 2018 года

%



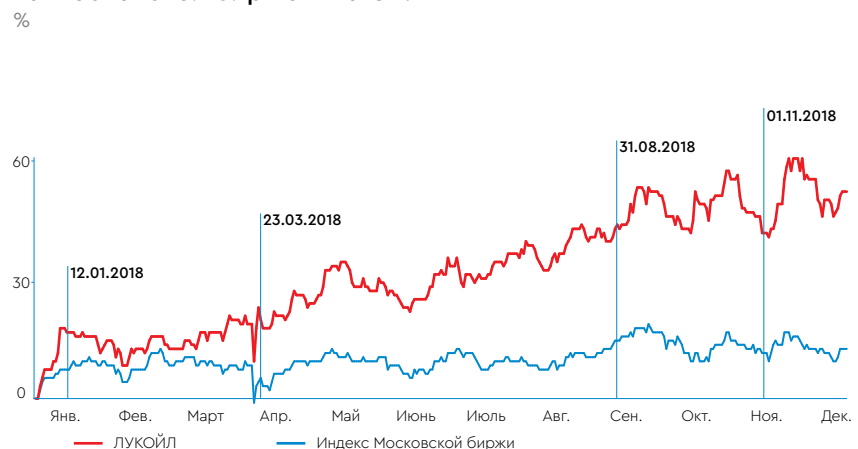
■ Покупать ■ Держать

Включают: Bank of America Merrill Lynch, Citigroup, Goldman Sachs, HSBC, JP Morgan, Morgan Stanley, Raiffeisen Bank, Renaissance Capital, UBS, WOOD & Company, «АТОН», БКС, Газпромбанк, ВТБ Капитал, SOVA Capital, Сбербанк СІВ, Велес Капитал: Уралсиб.

Ознакомиться со списком аналитиков, покрывающих ценные бумаги Компании, вы можете на сайте Компании.

Динамика цены акций ПАО «ЛУКОЙЛ» на Московской бирже в 2018 г.

%



- **12 января 2018 года:** объявление о планах по погашению основной части квазиказначейских акций и началу обратного выкупа акций.
- **23 марта 2018 года:** презентация долгосрочной стратегии развития ЛУКОЙЛа на Дне инвестора в Лондоне.
- **31 августа 2018 года:** объявление о начале программы обратного выкупа акций.
- **1 ноября 2018 года:** погашение 100 563 255 обыкновенных акций.

Динамика курса акций. В 2018 году большинство страновых индексов ключевых развитых и развивающихся стран показало отрицательную динамику. Российский рынок при этом обогнал большинство развивающихся рынков по динамике рынка акций. Индекс РТС, рассчитываемый в долларах, в 2018 году снизился на 7%, рублевый индекс ММВБ вырос на 12%. По итогам 2018 года акции ЛУКОЙЛа

на Московской бирже подорожали на 50% – до 4 997 руб. за акцию, обогнав отраслевой индекс «ММВБ нефть и газ», увеличившийся на 36%. На Лондонской фондовой бирже депозитарные расписки ПАО «ЛУКОЙЛ» подорожали на 25% – до 71,5 долл. Акции Компании в течение года несколько раз обновляли исторические максимумы в рублевом выражении и достигли максимума с середины 2008 года

в долларовом выражении. По состоянию на конец 2018 года практически все аналитики инвестиционных банков и финансовых компаний рекомендовали к покупке акции Компании.

Облигации. Компания проводит гибкую политику управления долговым портфелем и осуществляет заимствования на российском и международном рынках капитала.

Компании присвоены кредитные рейтинги инвестиционной категории от всех трех ведущих международных рейтинговых агентств

	Рейтинг	Прогноз	Дата изменения
Fitch	BBB+	Стабильный	02.11.2017
Standard & Poors	BBB	Стабильный	19.09.2017
Moody's	Baa2	Стабильный	12.02.2019

Еврооблигации в обращении на 31 декабря 2018 года

Дата размещения/ погашения	Срок погашения, лет	Ставка купона, % годовых	Периодичность выплаты купона	Объем выпуска, долл.	ISIN: Положение S/ Правило 144A
02.11.2016/02.11.2026	10	4,750	Полугодовая	1 000 000 000	XS1514045886/ US549876AL44
24.04.2013/24.04.2023	10	4,563	Полугодовая	1 500 000 000	XS0919504562/ US549876AH32
09.11.2010/09.11.2020	10	6,125	Полугодовая	1 000 000 000	XS0554659671/ US549876AE01
05.11.2009/05.11.2019	10	7,250	Полугодовая	600 000 000	XS0461926569/ US549876AD28
07.06.2007/07.06.2022	15	6,656	Полугодовая	500 000 000	XS0304274599/ US549876AA88

Облигации выпущены «ЛУКОЙЛ Интернэшнл Файненс Б.В.» (дочернее общество ПАО «ЛУКОЙЛ», находящееся под 100%-ным контролем Компании, зарегистрированное в Нидерландах).

ДИВИДЕНДЫ

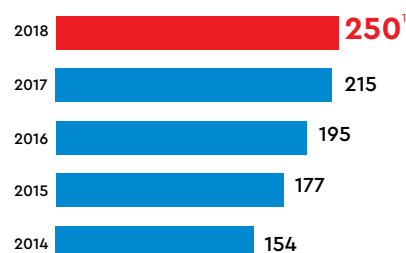
ЛУКОЙЛ основывает свою дивидендную политику на балансе интересов Компании и ее акционеров. Основные принципы дивидендной политики Компании:

- приоритетность дивидендных выплат при распределении прибыли Компании;
- обязательство направлять на выплату дивидендов не менее 25% консолидированной чистой прибыли по МСФО, которая может быть скорректирована на величину разовых расходов и доходов;
- стремление ежегодно повышать размер дивиденда на одну акцию не менее чем на уровень рублевой инфляции за отчетный год.

В начале 2019 года Совет директоров утвердил внесение изменения в Положение о дивидендной политике ПАО «ЛУКОЙЛ». Данное изменение

Дивиденд на акцию

руб./акция



¹ Рекомендованный Советом директоров размер суммарного дивиденда по результатам 2018 года.

позволяет учесть фактор обратного выкупа акций при определении размера дивидендов. Добавлен новый принцип, в соответствии с которым Компания стремится ежегодно повышать общую сумму дивидендов, рассчитываемую

для выплаты по размещенным акциям Компании за вычетом акций, принадлежащих организациям Группы «ЛУКОЙЛ», не менее чем на уровень рублевой инфляции за отчетный период.

Для достижения равномерности дивидендных выплат Компания стремится выплачивать дивиденды акционерам не реже двух раз в год.

По результатам 2018 года Совет директоров рекомендовал годовому Общему собранию акционеров увеличить размер дивиденда на 16% – до 250 руб. на одну акцию (с учетом промежуточного дивиденда).

Более подробную информацию смотрите в Справочнике аналитика на вкладке «Акционерный капитал, котировки акций и дивиденды».



Отчет о начисленных и выплаченных дивидендах

Период	2016			2017			2018		
	По результатам девяти месяцев 2016 года	По результатам 2016 года	Всего	По результатам девяти месяцев 2017 года	По результатам 2017 года	Всего	По результатам девяти месяцев 2018 года	По результатам 2018 года	Всего
Размер дивиденда на акцию, руб.	75	120	195	85	130	215	95	155 [*]	250[*]
Дивиденды начисленные, млн руб.	63 792	102 068	165 860	72 298	110 573	182 871	71 250		
Наименование органа управления, принявшего решение о выплате дивидендов	Внеочередное Общее собрание акционеров	Годовое Общее собрание акционеров		Внеочередное Общее собрание акционеров	Годовое Общее собрание акционеров		Внеочередное Общее собрание акционеров		
Дата проведения собрания органа управления, на котором принято решение о выплате дивидендов	05.12.2016 протокол № 2 от 07.12.2016	21.06.2017 протокол № 1 от 23.06.2017		04.12.2017 протокол № 2 от 06.12.2017	21.06.2018 протокол № 1 от 25.06.2018		03.12.2018 протокол № 3 от 05.12.2018		
Срок, отведенный для выплаты объявленных дивидендов	Не позднее 12.01.2017 / не позднее 02.02.2017 [*]	Не позднее 21.07.2017 / не позднее 11.08.2017 [*]		Не позднее 12.01.2018 / не позднее 02.02.2018 [*]	Не позднее 23.07.2018 / не позднее 13.08.2018 [*]		Не позднее 11.01.2019 / не позднее 01.02.2019 [*]		
Отношение невыплаченных дивидендов к начисленным, % [*]	0,039473	0,041327	0,040614	0,060271	0,046467	0,051925	0,060167		

² Номинальным держателям и являющимся профессиональными участниками рынка ценных бумаг доверительным управляющим, которые зарегистрированы в реестре акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» / другим зарегистрированным в реестре акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» лицам.

³ Дивиденды не были выплачены акционерам, не предоставившим данные для перечисления дивидендов в соответствии со ст. 42 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

⁴ Рекомендованный Советом директоров размер дивиденда по результатам 2018 года.

Сумма начисленных дивидендов рассчитывается как произведение общего количества акций ПАО «ЛУКОЙЛ» и размера дивиденда на акцию.

ИНФОРМАЦИОННАЯ ОТКРЫТОСТЬ И ПРОЗРАЧНОСТЬ

ПАО «ЛУКОЙЛ» как эмитент ценных бумаг, допущенных к организованным торгам, осуществляет обязательное раскрытие информации на регулярной основе и в равном для всех заинтересованных лиц доступе в соответствии с российским законодательством, а также с требованиями Московской биржи и Лондонской фондовой биржи. Компания регулярно и своевременно публикует пресс-релизы, сообщения о существенных фактах и важных событиях в деятельности Группы.

Компания стремится постоянно повышать уровень информационной открытости и прозрачности за счет публикации широкого спектра информационных продуктов сверх требований законодательства. Так, помимо обязательного ежегодного годового отчета Компания публикует Справочник аналитика, содержащий

детальную цифровую информацию по операционным и финансовым показателям. На ежеквартальной основе в дополнение к обязательной финансовой отчетности по российским и международным стандартам публикуются финансовые презентации и агрегированные финансовые и операционные показатели в формате Excel.

Для повышения уровня открытости проводятся ежеквартальные аудиотрансляции презентаций финансовой отчетности и иные презентации, организуются поездки на производственные объекты Группы, выступления топ-менеджмента на конференциях, прямые встречи и общение с заинтересованными сторонами. Компания регулярно отвечает на запросы заинтересованных сторон, включая СМИ, институциональных инвесторов, экологические организации и акционеров.

Финансовый календарь на 2019 год

День стратегии

Презентация результатов деятельности за 2018 год 5 марта 2019 года

Объявление финансовых результатов

За полный 2018 год	4 марта 2019 года
За первый квартал 2019 года	29 мая 2019 года
За второй квартал 2019 года	Август 2019 года
За третий квартал 2019 года	Ноябрь 2019 года

Дивиденды по результатам 2018 года

Рекомендация Совета директоров	25 апреля 2019 года
Дата, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов	9 июля 2019 года

Промежуточные дивиденды по результатам девяти месяцев 2019 года

Рекомендация Совета директоров	Октябрь 2019 года
Дата, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов	Декабрь 2019 года

Общее собрание акционеров

Годовое Общее собрание акционеров	20 июня 2019 года
Внеочередное Общее собрание акционеров	Декабрь 2019 года

Публикация ежегодных информационных продуктов

Годовой отчет	17 мая 2019 года
Справочник аналитика	17 мая 2019 года

ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА

Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2017 год стал призером в номинации «Лучший годовой отчет компании с капитализацией более 200 млрд руб.» на ежегодном конкурсе годовых отчетов, организованном Московской биржей и медиагруппой «Рынок ценных бумаг».

Отчет о деятельности в области устойчивого развития Группы «ЛУКОЙЛ» за 2017 год победил в специальной номинации «Лучший отчет по корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию», учрежденной Российским союзом промышленников и предпринимателей.

Кроме того, годовой отчет Компании за 2017 год вошел в число лучших годовых отчетов международного рейтинга Reportwatch и стал победителем в номинации «Дизайн и полиграфия» ежегодного конкурса годовых отчетов, организуемого рейтинговым агентством «Эксперт РА».

Также ЛУКОЙЛ получил диплом в номинации «Лучший публичный нефинансовый отчет компании нефтегазового сектора, численностью более 100 тысяч человек» в Конкурсе Минэнерго России на лучшую социально ориентированную компанию в нефтегазовой отрасли 2018 года.

ОСНОВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ГРУППЫ, А ТАКЖЕ ИНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ С УЧАСТИЕМ КОМПАНИИ

ГЕОЛОГОРАЗВЕДКА И ДОБЫЧА

Россия

Западная Сибирь

- ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»
- ООО «РИТЭК»:
 - ТПП «РИТЭКБелоярскнефть»
- ООО «ЛУКОЙЛ-АИК»
- ООО «ТУРСУНТ»
- ООО «ЧНД»

Тимано-Печора

- ООО «ЛУКОЙЛ-Коми»
- ООО «Башнефть-Полюс» (25,1%)

Предуралье

- ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»
- ООО «УралОйл»
- ООО «ПермТОТинефть» (50%)

Поволжье

- ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефть»
- ООО «РИТЭК»:
 - ТПП «Волгограднефтегаз»,
 - ТПП «РИТЭК-Самара-Нафта»
- ООО СП «Волгодеминойл» (50%)

Прочее

- ООО «ЛУКОЙЛ-КМН»
- ООО «РИТЭК»:
 - ТПП «ТатРИТЭКнефть»
- ООО НК «Приазовнефть» (49%)

Казахстан

- LUKOIL Overseas Karachaganak B.V.
- LUKARCO B.V.
- АО «ТУРГАЙ-ПЕТРОЛЕУМ» (50%)
- LUKOIL Overseas Kumkol B.V.
- ТОО «ЛУКОЙЛ Казахстан Апстрим»
- LUKOIL Kazakhstan Limited

Узбекистан

- LUKOIL Overseas Uzbekistan Ltd.
- ООО «ЛУКОЙЛ Узбекистан
Оперейтинг Компани»

Ирак

- LUKOIL Overseas Iraq Exploration B.V.
- LUKOIL MID-EAST LIMITED

Египет

- LUKOIL OVERSEAS EGYPT LIMITED

Азербайджан

- LUKOIL Overseas Shah Deniz Ltd.

Норвегия

- LUKOIL Overseas North Shelf AS

Нигерия

- LUKOIL Overseas Nigeria Limited
- LUKOIL UPSTREAM PRODUCTION NIGERIA LTD

Румыния

- LUKOIL Overseas Atash B.V.

Гана

- LUKOIL OVERSEAS GHANA TANO LIMITED

Камерун

- LUKOIL Overseas Etinde Cameroon Sarl

Мексика

- LUKOIL UPSTREAM MEXICO, S. de R.L. de C.V.

ПЕРЕРАБОТКА, ТОРГОВЛЯ И СБЫТ

ПЕРЕРАБОТКА НЕФТИ И ГАЗА

Россия

- ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка» (Волгоградский НПЗ)
- ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез» (НПЗ в Нижнем Новгороде, Нижегородский НПЗ)
- ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» (Пермский НПЗ)
- ООО «ЛУКОЙЛ-УНП» (Ухтинский НПЗ)
- ООО «ЛУКОЙЛ-КГПЗ» (Коробковский ГПЗ)

Италия

- ISAB S.r.l. (НПК ISAB)

Болгария

- «ЛУКОЙЛ Нефтохим Бургас» АД (99,85%) (НПЗ в Бургасе, НПЗ в Болгарии)

Нидерланды

- Zeeland Refinery N.V. (45%) (НПЗ Zeeland)

Румыния

- PETROTEL-LUKOIL S.A. (99,72%) (НПЗ в Плоешти, НПЗ в Румынии)

НЕФТЕХИМИЯ

Россия

- ООО «Саратоворгсинтез» (Саратоворгсинтез)
- ООО «Ставролен» (Ставролен)

БУНКЕРОВКА

Россия

- ООО «ЛУКОЙЛ-БУНКЕР»
- ООО «ЛУКОЙЛ-МаринБункер»

Болгария

- «ЛУКОЙЛ – Болгария Бункер» ЕООД

АВИАБУНКЕРОВКА

Россия

- ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Варандей-АВИА»

Болгария

- «ЛУКОЙЛ Ейвийешън България» ЕООД

• МАСЛА

Россия

- ООО «ЛЛК-Интернешнл»
- ООО «ИНТЕСМО» (75%)
- LUKOIL LUBRICANTS EAST EUROPE S.R.L.
- LUKOIL Lubricants Europe GmbH

Турция

- LUKOIL Lubricants Middle East Madeni Yag Sanayi ve Ticaret Limited Sirketi

Австрия

- LUKOIL Lubricants Europe GmbH

Румыния

- LUKOIL LUBRICANTS EAST EUROPE S.R.L.

Беларусь

- «ЛЛК-НАФТАН» СООО

ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА

Россия

- ООО «ЛУКОЙЛ-Астраханьэнерго» (ЛУКОЙЛ-Астраханьэнерго)
- ООО «ЛУКОЙЛ-Волгоградэнерго» (ЛУКОЙЛ-Волгоградэнерго)
- ООО «ЛУКОЙЛ-Кубаньэнерго» (ЛУКОЙЛ-Кубаньэнерго)
- ООО «ЛУКОЙЛ-Ростовэнерго» (ЛУКОЙЛ-Ростовэнерго)
- ООО «ЛУКОЙЛ-Ставропольэнерго» (ЛУКОЙЛ-Ставропольэнерго)
- ООО «ЛУКОЙЛ-Экоэнерго» (ЛУКОЙЛ-Экоэнерго)
- ООО «Волгодонская тепловая генерация»
- ООО «Камышинская ТЭЦ»
- ООО «Астраханские тепловые сети»
- ООО «Волгодонские тепловые сети»
- ООО «Волжские тепловые сети»
- ООО «Ростовские тепловые сети»
- ОАО «КТЭ»
- ООО «ЛУКОЙЛ-ЭНЕРГОСЕТИ»
- ООО «Тепловая генерация г. Волжского»
- ООО «ЛУКОЙЛ-ЦУР»
- ООО «ЛУКОЙЛ-ЭНЕРГОСЕРВИС»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Энергоинжиниринг»

Румыния

- LAND POWER S.A.
- S.C. "LUKOIL ENERGY & GAS ROMANIA" S.R.L. (Л-Энергия и газ Румыния, Энергия и газ Румыния)

Полный список организаций представлен на сайте Компании.



Сокращенные наименования организаций Группы, которые используются в Отчете

ТРАНСПОРТИРОВКА**Россия**

- ООО «ЛУКОЙЛ-Транс»
- ООО «Варандейский терминал»
(Варандейский терминал)
- ООО «ЛУКОЙЛ-КНТ»
- ООО «РПК-Высоцк «ЛУКОЙЛ-П»
(Терминал в Высоцке)
- АО «ЛУКОЙЛ-Черноморье»

Латвия

- VARS

СБЫТ**Россия**

- ООО «ЛУКОЙЛ-Северо-Западнефтепродукт»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Центрнефтепродукт»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт»
- ООО «ЛИКАРД»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Резервнефтепродукт»

Азербайджан

- ЗАО «ЛУКОЙЛ-Азербайджан»

Беларусь

- ИООО «ЛУКОЙЛ Белоруссия»

Бельгия, Люксембург

- LUKOIL Belgium N.V.

Болгария

- «ЛУКОЙЛ-БЪЛГАРИЯ» ЕООД

Грузия

- ООО «ЛУКОЙЛ-ДЖОРДЖИЯ»

Италия

- LUKOIL Italia S.r.l.

Македония

- ЛУКОИЛ МАКЕДОНИЈА ДООЕЛ Скопје

Молдова

- LUKOIL-Moldova S.R.L.

Нидерланды

- LUKOIL Netherlands B.V.

Румыния

- LUKOIL ROMANIA S.R.L.

Сербия

- ЛУКОИЛ СРБИЈА АД Београд (99,42%)

США

- LUKOIL NORTH AMERICA LLC

Турция

- LUKOIL Eurasia Petrol Anonim Sirketi

Финляндия

- Oy Teboil Ab

Хорватия

- LUKOIL Croatia Ltd.

Черногория

- LUKOIL MONTENEGRO DOO, Podgorica

ТРЕЙДИНГ**Швейцария**

- LITASCO S.A.
(ЛИТАСКО)

СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Данные о Компании

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

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

Юридический адрес и центральный офис

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
Факс: +7 (495) 627-45-64
Электронная почта:
shareholder@lukoil.com
Личный кабинет акционера:
<https://lk.reggarant.ru/lkaluk/Account/Login>

Контакты для инвесторов

Телефон: +7 (495) 627-16-96
Электронная почта: ir@lukoil.com

Контакты для СМИ

Телефон: +7 (495) 627-16-77
Электронная почта: media@lukoil.com

Горячая линия по работе АЗС

Телефон: +7 (800) 100-09-11
Электронная почта: hotline@lukoil.com

Комиссия по деловой этике

Телефон: +7 (495) 627-82-59
Электронная почта: ethics@lukoil.com

Фондово-консультационный центр

ПАО «ЛУКОЙЛ»
101000, Российская Федерация, г. Москва, Сретенский бул., д. 11
Телефон: +7 (495) 780-19-43,
+7 (800) 200-94-02
Электронная почта: fkc@lukoil.com

Реестродержатель

ООО «Регистратор «Гарант»
123100, г. Москва, Краснопресненская набережная, д. 6
Телефон: +7 (495) 221-31-12,
+7 (800) 500-29-47
Факс: +7 (495) 646-92-36
Электронная почта: mail@reggarant.ru

Банк-депозитарий

Citibank, N.A.
Подразделение России:
125047, г. Москва, ул. Гашека, д. 6
Подразделение Великобритании:
GB E14 5LB, London, 25 Canada Square
Подразделения в США: 10013,
New York, NY, 388 Greenwich
Street; NJ 07310, Jersey City, NJ,
480 Washington Boulevard, 30th Floor
Телефон: +7 (495) 642-76-44
Электронная почта:
michael.klochkov@citi.com,
drdividends@citi.com

Аудитор

АО «КПМГ»
(Акционерное общество «КПМГ»)
129110, г. Москва, Олимпийский просп., д. 18/1, к. 3035
Телефон: +7 (495) 937-44-77
Факс: +7 (495) 937-44-99
Электронная почта: moscow@kpmg.ru

Саморегулируемая организация аудиторов

«Российский союз аудиторов»
(Ассоциация)
107031, г. Москва,
Петровский пер., д. 8, стр. 2
Телефон: +7 (495) 694-01-56
Факс: +7 (495) 694-01-08

Контакты для сотрудничества

Почтовый адрес:
101000, Российская Федерация, г. Москва, Сретенский бул., д. 11
Факс: +7 (495) 625-70-16,
+7 (495) 627-49-99
Коммерческие предложения рассматриваются только в письменном виде, присланные на официальном бланке по почте или по факсу. Коммерческие предложения, присланные по электронной почте, не рассматриваются.

Об Отчете

Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» (далее – Отчет) отражает основную информацию и результаты деятельности Группы «ЛУКОЙЛ» за 2018 год по направлениям деятельности, информацию о корпоративном управлении и корпоративной ответственности. Отчет составлен в соответствии с требованиями нормативных актов в сфере финансовых рынков, с учетом рекомендаций Кодекса корпоративного управления, положений Руководства по раскрытию информации и Правил информационной прозрачности Управления по финансовому надзору Великобритании, на основании данных консолидированной финансовой отчетности Группы по стандартам МСФО.

Другие отчеты Компании

- Справочник аналитика (статистическая операционная и финансовая информация, Excel-версия);
- Отчет о деятельности в области устойчивого развития Группы «ЛУКОЙЛ» (информация о деятельности Компании в области экологии, промышленной безопасности и социальной ответственности)

Отчеты доступны на сайте Компании.



Обратная связь

Вы можете отправить свои комментарии и предложения к корпоративной отчетности на электронный адрес: ir@lukoil.com. Обратная связь с акционерами и другими заинтересованными сторонами помогает Компании повышать информационную прозрачность и улучшать качество отчетности.

Заявления относительно будущего

- Некоторые заявления в настоящем отчете не являются фактами действительности, а представляют собой заявления, касающиеся будущего. К таким заявлениям, в частности, относятся:
 - планы или прогнозы в отношении доходов, прибыли (убытка), прибыли (убытка) на акцию, дивидендов, структуры капитала, иных финансовых показателей и соотношений;
 - планы, цели или задачи ПАО «ЛУКОЙЛ», в том числе относящиеся к продукции и услугам;
 - будущие экономические показатели;
 - предпосылки, на которых основываются заявления.
- Такие слова, как «полагает», «ожидает», «предполагает», «планирует», «намеревается», «рассчитывает», а также некоторые другие употребляются в случаях, когда речь идет о перспективных заявлениях. Однако предлагаемые варианты решения содержащихся в заявлениях проблем не являются единственными и исключительными.
- По своей природе заявления относительно будущего предполагают некоторые неизбежные риски и неясные вопросы – как общие, так и конкретные. Существует и риск того, что планы, ожидания, прогнозы, некоторые заявления относительно будущего не будут реализованы. В силу ряда различных факторов фактические результаты могут существенно отличаться от планов, целей, ожиданий, оценок и намерений, выраженных в таких заявлениях.

Коэффициенты пересчета

Проценты изменения результатов операционной деятельности за 2018 год, приведенные в млн т, рассчитаны на основе соответствующих показателей в тыс. т.

Запасы и добыча нефти включают нефть, газовый конденсат и ШФЛУ.

При пересчете из рублей в доллары США, если не указано иное, использовался средний обменный курс за 2018 год – 62,7 руб./долл.

1 барр. н.э. = 6 тыс. куб. футов газа.

Сегментная разбивка, используемая в тексте данного Отчета, соответствует информации, приведенной в Консолидированной финансовой отчетности Группы, подготовленной в соответствии с МСФО.

Крупнейшие частные международные нефтегазовые компании включают Royal Dutch Shell, Total, Chevron, ExxonMobil.

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.

ТЕРМИНЫ, АББРЕВИАТУРЫ И СОКРАЩЕНИЯ

АЗС – автозаправочная станция

АИ – автомобильные

бензины с октановым числом

по исследовательскому методу

АО – акционерное общество

АООТ – акционерное общество открытого типа

барр. н.э. – баррель нефтяного эквивалента

ВВП – валовой внутренний продукт

ВОСА – внеочередное Общее

собрание акционеров

ВСТО – нефтепровод «Восточная

Сибирь – Тихий океан»

ГКС – головная компрессорная станция

ГОСА – годовое Общее собрание акционеров

ГПЗ – газоперерабатывающий завод

ГПК – газоперерабатывающий комплекс

ГРП – гидравлический разрыв пласта

ГТЭС – газотурбинная электростанция

ГЭС – гидроэлектростанция

ДНС – дожимная насосная станция

долл. – доллары США

ДП – денежный поток

ДР – депозитарные расписки

ИСУ – Интегрированная система управления

ИТО – информационно-технологическое обеспечение

КА – Комитет Совета директоров по аудиту

ККВ – Комитет Совета директоров по кадрам и вознаграждениям

КМНС – коренные малочисленные народы Севера

КПД – ключевой показатель деятельности

КСИ – Комитет Совета директоров по стратегии и инвестициям

КТК – Каспийский Трубопроводный Консорциум

ЛНА – локальные нормативные акты

МГРП – многозонный гидравлический разрыв пласта

ММВБ – ПАО Московская Биржа

МСФО – Международные стандарты финансовой отчетности

НАО – Ненецкий автономный округ

НГДУ – нефтегазодобывающее управление

НДД – налог на дополнительный доход

НДПИ – налог на добычу полезных

ископаемых

НИОКР – научно-исследовательские

и опытно-конструкторские работы

НПЗ – нефтеперерабатывающий

завод, нефтеперерабатывающая

организация

НПК – нефтеперерабатывающий

комплекс

НТР – научно-технические работы

ОАО – открытое акционерное

общество

ООН – Организация Объединенных

Наций

ООО – общество с ограниченной

ответственностью

ОПЕК – Организация стран –

экспортеров нефти

ОПР – опытно-промышленные работы
ПАО – публичное акционерное общество
ПБ, ОТ и ОС – промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды
ПГУ – парогазовая установка
ПНГ – попутный нефтяной газ
ПНП – повышение нефтеотдачи пласта
РСБУ – Российские стандарты бухгалтерского учета
РСПП – Российский союз промышленников и предпринимателей
РТС – Российская Торговая Система
руб. – российский рубль
РФ – Российская Федерация
СВА – Служба внутреннего аудита
СД – Совет директоров
СНГ – Содружество Независимых Государств
СП – совместное предприятие
СПВА – специализированные подразделения внутреннего аудита

СРП – соглашение о разделе продукции
СУРиВК – Система управления рисками и внутреннего контроля
ТЭК – топливо-заправочный комплекс
ТПП – Торгово-промышленная палата
ТУТ – тонна условного топлива
ТЭО – технико-экономическое обоснование
ТЭР – топливно-энергетические ресурсы
ТЭЦ – теплоэлектроцентраль
ХМАО – Югра – Ханты-Мансийский автономный округ – Югра
ЦДУ ТЭК – Центральное диспетчерское управление топливно-энергетического комплекса
ШФЛУ – широкая фракция легких углеводородов
ЯНАО – Ямало-Ненецкий автономный округ
CDP (Carbon Disclosure Project) – международный проект по раскрытию данных о выбросах парниковых газов

EBITDA (Earnings before Interest, Taxation, Depreciation & Amortisation) – прибыль до вычета процентов, налога на прибыль, износа и амортизации
ERM (Enterprise Risk Management) – управление рисками предприятия
HSE (Health, Safety, Environment) – охрана труда и окружающей среды
IR (Investor Relations) – отношения с инвесторами
PR (Public Relations) – связи с общественностью
ROACE (Return on Average Capital Employed) – рентабельность задействованного капитала
SAGD – технологии встречного термогравитационного дренирования пласта
SEC (Securities and Exchange Commission) – Комиссия по ценным бумагам и биржам США
TSR (Total Shareholder Return) – совокупный доход акционера

Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» (протокол № 1 от 25.06.2019), предварительно утвержден решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» (протокол № 9 от 16.05.2019). Достоверность данных, содержащихся в Годовом отчете, подтверждена Ревизионной комиссией ПАО «ЛУКОЙЛ».



**Вагит Юсуфович
Алекперов**

Президент,
Председатель Правления
ПАО «ЛУКОЙЛ»



ЛУКОЙЛ

ПРИЛОЖЕНИЯ



ГОДОВОЙ ОТЧЕТ ПАО «ЛУКОЙЛ» ЗА 2018 ГОД

СОДЕРЖАНИЕ

»»	ПРИЛОЖЕНИЕ 1.	
	Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.....	1
»»	ПРИЛОЖЕНИЕ 2.	
	Риски	31
»»	ПРИЛОЖЕНИЕ 3.	
	Крупные сделки и сделки, в совершении которых имеется заинтересованность	41
»»	ПРИЛОЖЕНИЕ 4.	
	Сделки с акциями, совершенные членами Совета директоров и Правления ПАО «ЛУКОЙЛ»	51
»»	ПРИЛОЖЕНИЕ 5.	
	Консолидированная финансовая отчетность и Анализ руководством финансового состояния и результатов деятельности	53