

**Годовой отчет
ПАО «ЛУКОЙЛ»
за 2025 год**

Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2025 год

Оглавление

1. Отчет Совета директоров о результатах развития Компании по приоритетным направлениям деятельности.....	3
1.1. Финансовые результаты	3
1.2. Разведка и добыча	3
Макроэкономика	3
Запасы	3
Лицензирование	4
Геолого-разведочные работы	5
Разработка и добыча	5
1.3. Переработка, торговля и сбыт	8
Макроэкономика	8
Нефтепереработка	8
Производство и реализация масел.....	8
Газопереработка	10
Нефтехимия	10
Энергетика	11
Приоритетные каналы сбыта	12
2. Устойчивое развитие.....	15
Система управления устойчивым развитием	15
Промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды.....	16
Климат	22
Управление вопросами климата	22
Климатические риски.....	24
Охрана окружающей среды	31
Персонал	35
Деловая этика	39
Вклад в развитие общества.....	41
3. Корпоративное управление	45
Структура корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ» на 31 декабря 2025 года.....	46
События системы корпоративного управления.....	47
Общее собрание акционеров	50
Совет директоров	51
Единоличный исполнительный орган Компании.....	63
Главный исполнительный директор	64
Система вознаграждения членов органов Компании	64
Система оценки результатов деятельности Компании	67
Система управления рисками и внутреннего контроля	68
Внутренний аудит	75
Внешний аудит	78
Система управления дочерними обществами	80
Акционерный и долговой капитал	82
Справочная информация.....	86
Приложение 1. Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (по состоянию на 31 декабря 2025 года).....	90
Приложение 2. Крупные сделки и сделки, в совершении которых имеется заинтересованность	125

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

1.1. Финансовые результаты

Консолидированные финансовые результаты Группы «ЛУКОЙЛ» по МСФО за отчетный период представлены в раскрываемой консолидированной финансовой отчетности ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2025 год.

В ноябре 2025 года в связи с ограничительными мерами против ПАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерних обществ, введенными рядом иностранных государств, Группа «ЛУКОЙЛ» утратила контроль над своими зарубежными активами. В связи с этим в Годовом отчете представлена информация только по российским активам, что соответствует формату консолидированной финансовой отчетности Группы «ЛУКОЙЛ» по МСФО за 2025 год.

1.2. Разведка и добыча

Макроэкономика

В отчетном году среднегодовая цена нефти Brent снизилась на 14% до 69 долл./барр. по сравнению с 2024 годом на ожиданиях профицита нефти на рынке на фоне замедляющихся темпов потребления нефти в Китае и увеличения предложения. Страны-участницы соглашения ОПЕК+ существенно увеличили квоты добычи нефти, при этом объемы добычи в странах, не входящих в соглашение ОПЕК+, также выросли. Продолжение цикла смягчения монетарной политики в развитых странах, устойчивый рост глобального потребления жидких углеводородов, а также сохранение геополитической напряженности в мире оказали поддержку цене на нефть.

Вслед за снижением цены Brent средняя цена сорта Юралс в отчетном году также продемонстрировала снижение. При этом среднегодовое значение ценового дифференциала Brent-Юралс в отчетном году практически не изменилось, сохранившись на уровне 2024 года.

Среднегодовая цена нефти, долл./барр.

	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
Цена нефти сорта Brent	83	81	69	-14%

Запасы

Группа «ЛУКОЙЛ» в России располагает доказанными запасами углеводородов в четырех федеральных округах: Уральском, Приволжском, Южном и Северо-Западном. Основная часть запасов относится к категории традиционных – это важнейшее конкурентное преимущество, обеспечивающее Компании низкие удельные расходы на разработку и добычу. ЛУКОЙЛ входит в число крупнейших международных и российских компаний по объему доказанных запасов жидких углеводородов и по обеспеченности доказанными запасами.

Объем доказанных запасов углеводородов Группы в России по классификации SEC на конец 2025 года составил 12,7 млрд барр. н.э., из которых на жидкие углеводороды приходится 78%, на газ – 22%. Обеспеченность Компании доказанными запасами углеводородов составляет 19 лет. К категории «Разбуренные» относится 58% доказанных запасов углеводородов в России.

Это запасы, которые могут быть извлечены из существующих скважин при помощи имеющихся технологий и оборудования.

В России основная часть доказанных запасов углеводородов Группы располагается в Западной Сибири. Обеспеченность доказанными запасами по российским проектам Компании составила 18 лет по жидким углеводородам и 27 лет по газу.

По результатам геолого-разведочных работ и эксплуатационного бурения в 2025 году ЛУКОЙЛ прирастил доказанные запасы в России на 425 млн барр. н.э. Наибольший прирост обеспечили активы в Западной Сибири, Каспийском море и Предуралье. Перевод условных ресурсов в запасы привел к приросту доказанных запасов в России на 65 млн барр. н.э. Существенное негативное влияние на динамику доказанных запасов в России в 2025 году оказало снижение цен на нефть и укрепление курса рубля.

Запасы углеводородов Группы «ЛУКОЙЛ» в России на 31 декабря, млн барр. н.э.

	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
Доказанные запасы, всего	13 711	13 344	12 653	-5%
Жидкие углеводороды	10 887	10 548	9 931	-6%
Газ	2 824	2 796	2 722	-3%
Разбуренные	8 103	7 966	7 370	-7%
Неразбуренные	5 608	5 378	5 283	-2%
Вероятные запасы	5 931	5 883	5 291	-10%
Возможные запасы	2 593	2 473	2 094	-15%

Лицензирование

Согласно законодательству Российской Федерации проведение геолого-разведочных работ и добыча углеводородов осуществляются в соответствии с лицензией на пользование недрами. ЛУКОЙЛ ведет планомерную работу по наращиванию ресурсного потенциала и повышению эффективности портфеля нефтегазовых активов путем участия в аукционах, приобретения долей в сторонних организациях, оптимизации лицензионного фонда, внесения изменений в действующие лицензионные соглашения, оформления новых лицензий и переоформления лицензионных документов при реорганизации дочерних обществ.

По состоянию на конец 2025 года лицензионный фонд Группы «ЛУКОЙЛ» в России составлял 597 лицензий, 92% которых предоставляют право на разведку и добычу углеводородного сырья. Средний остаточный срок действия таких лицензий – 32 года. Остальные 8% лицензий выданы с правом геологического изучения, поисков и оценки месторождений углеводородного сырья со средним остаточным сроком действия около двух с половиной лет.

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

За отчетный год в лицензионном фонде Группы произошли следующие изменения: зарегистрировано 39 дополнений к лицензиям с целью продления сроков их действия, переоформлено 45 лицензий при реорганизации нефтегазодобывающих организаций Группы

«ЛУКОЙЛ», сдано 2 лицензии по истечении срока действия. Кроме этого, оформлено 248 дополнений к лицензиям с целью актуализации условий пользования недрами, изменения ставок платежей, корректировки сроков и объемов работ.

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

	2023	2024	2025
Всего	590	592	597
Разведка и добыча	374	360	351
Поиск и оценка	54	49	50
Поиск и оценка, разведка и добыча	162	183	196

Геолого-разведочные работы

Проведение геолого-разведочных работ Группы «ЛУКОЙЛ» в регионах деятельности стабильно характеризуется высокой эффективностью. В 2025 году в России закончена строительством 61 поисково-разведочная скважина, успешность поисково-разведочного бурения составила 85%, увеличившись с 81% в 2024 году. По показателю успешности поисково-разведочного бурения ЛУКОЙЛ находится в лидерах среди российских нефтегазовых компаний. В отчетном году в России было открыто 27 залежей и 7 новых месторождений. Высокие показатели эффективности достигаются благодаря применению передовых методов геологоразведки и выбору наиболее перспективных направлений с учетом результатов научно-исследовательских работ.

С целью подготовки фонда перспективных структур на поисковых участках и уточнения геологического строения ранее открытых месторождений Компания проводит сейсморазведочные работы 3D. Объем сейсморазведки 3D в 2025 году составил 4 055 кв. км. Объем проходки в разведочном бурении составил 92 тыс. м.

Сейсморазведка в России

	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
Сейсморазведка 2D, пог. км	0	0	427	-
Сейсморазведка 3D, кв. км	5 714	4 307	4 055	-6%

Распределение разведочного бурения в России в 2025 году

Всего (100%)	92 тыс. м
Западная Сибирь	64%
Предуралье	11%
Поволжье	17%
Тимано-Печора	5%
Прочие	3%

Разработка и добыча

Группа «ЛУКОЙЛ» в России ведет добычу нефти и газа на территории четырех федеральных округов Российской Федерации: Северо-Западного (Ненецкий автономный округ (НАО),

Республика Коми и Калининградская область), Приволжского (Пермский край и Республика Татарстан), Уральского (Ямало-Ненецкий автономный округ (ЯНАО) и Ханты-Мансийский автономный округ – Югра (ХМАО-Югра)) и Южного (Волгоградская и Астраханская области, Республика Калмыкия).

По итогам 2025 года добыча углеводородов Группы в России составила 1,8 млн барр. н.э./сут, из которых 85% – жидкие углеводороды, а 15% – природный и попутный нефтяной газ (ПНГ). Добыча снизилась на 2,2% по сравнению с 2024 годом, что в основном обусловлено динамикой внешних ограничений добычи нефти, связанных с соглашением ОПЕК+.

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

	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
Всего углеводороды	1 915	1 866	1 824	-2,2%
Жидкие углеводороды	1 622	1 575	1 544	-1,9%
Газ	293	291	280	-3,8%

Нефть

Добыча нефти с газовым конденсатом за 2025 год Группы «ЛУКОЙЛ» в России составила 74,9 млн т, что на 2,1% ниже уровня 2024 года. Это составляет около 15% от общероссийского объема добычи исходя из данных Правительства Российской Федерации. Динамика добычи нефти Компанией на территории России была обусловлена параметрами соглашения ОПЕК+, а также дополнительными обязательствами России по снижению добычи нефти.

В отчетном году наблюдался запланированный рост добычи на приоритетных проектах. В частности, продолжился рост добычи нефти на месторождениях с низкопроницаемыми коллекторами в Западной Сибири. В отчетном году начата добыча нефти на шести новых месторождениях в Западной Сибири, Поволжье и Калининградской области.

Проходка в эксплуатационном бурении в России в 2025 году

Всего (100%)	2 786 тыс. м
Западная Сибирь	73%
Предуралье	15%
Поволжье	3%
Тимано-Печора	7%
Прочие	2%

Структура добычи нефти в России в 2025 году

Всего (100%)	74,9 млн т
Западная Сибирь	44%
Предуралье	22%
Поволжье	13%
Тимано-Печора	19%
Прочие	2%

В 2025 году объем эксплуатационного бурения по Группе в России составил 2 786 тыс. м, что на 14,6% ниже уровня 2024 года. Проходка снизилась в связи с сокращением объемов добычи

нефти, вызванных изменениями внешних ограничений в рамках соглашения ОПЕК+. В эксплуатацию введены 836 новых нефтяных добывающих скважин, из которых 32% пришлось на горизонтальные и многозабойные скважины. Фонд нефтяных скважин, дающих продукцию, составил на конец отчетного года 29 тыс. шт.

Газ

Структура добычи газа в России в 2025 году

Всего (100%)	17,4 млрд куб. м
Западная Сибирь	69%
Предуралье	9%
Поволжье	10%
Тимано-Печора	11%
Прочие	1%

Добыча газа в России в 2025 году составила 17,4 млрд куб. м, что на 4,0% ниже уровня предыдущего года. Динамика добычи газа связана со снижением добычи попутного нефтяного газа из-за внешних ограничений добычи нефти, естественным снижением добычи газа на зрелых месторождениях, а также ремонтами на объектах газоперерабатывающей инфраструктуры.

1.3. Переработка, торговля и сбыт

Макроэкономика

В отчетном году наблюдалось существенное улучшение рыночной конъюнктуры в переработке по сравнению с 2024 годом. Маржа эталонного НПЗ в европейской части России в отчетном году выросла на 21% по сравнению с 2024 годом и составила около 21 долл./барр. в основном по причине снижения стоимости сырья, укрепления курса рубля, а также благоприятной динамики крэк-спредов на дизельное топливо и мазут на внешних рынках. Рост маржи переработки сдерживался снижением выплат по демпферу.

Нефтепереработка

В Группу «ЛУКОЙЛ» в России входят четыре НПЗ – в Перми, Волгограде, Нижнем Новгороде и Ухте. Суммарная мощность НПЗ составляет 50,9 млн т в год.

По итогам 2025 года переработка нефтяного сырья на собственных НПЗ Группы в России выросла на 2,3% год-к-году и составила 41,7 млн т. Увеличение объема переработки в основном обусловлено проведением крупных ремонтных работ в 2024 году.

Объем переработки в отчетном году составил 56% от объема добычи нефти Компании в России.

Выход светлых нефтепродуктов на российских НПЗ (без мини-НПЗ) в 2025 году увеличился до 72,2% по сравнению с 71,3% в 2024 году, что обусловлено ремонтными работами на Нижегородском заводе в 2024 году. Глубина переработки (без мини-НПЗ) в 2025 году составила 89,5% по сравнению с 91,1% в 2024 году.

В 2025 году была продолжена системная работа по поиску решений и реализации мероприятий в целях повышения эффективности, включая такие направления как увеличение мощности и конверсии технологических процессов, улучшение отборов, межзаводская оптимизация, повышение энергоэффективности и эксплуатационной готовности, расшивка логистических ограничений.

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

	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
Переработка нефтяного сырья, тыс. т	44 197	40 797	41 734	+2,3%
Выпуск нефтепродуктов, тыс. т	41 986	39 029	39 760	+1,9%
Выход светлых нефтепродуктов	73%	71%	72%	+1 п.п.
Выход мазута	9%	8%	10%	+1 п.п.
Глубина переработки	91%	91%	89%	-2 п.п.
Индекс Нельсона	8,0	8,0	8,0	—

Производство и реализация масел

Группа «ЛУКОЙЛ» в России производит смазочные материалы на четырёх собственных площадках и одном совместном предприятии.

Объем производства базовых масел и компонентов Группы «ЛУКОЙЛ» в России в отчетном году составил 720 тыс. т. При этом объем производства готовых масел в отчетном году составил 289 тыс. т. Объем продаж премиальных масел мелкой фасовки вырос на 12% благодаря усилиям по увеличению доли премиальной продукции «ЛУКОЙЛ» в структуре реализации и расширению продаж продукции под товарным знаком Teboil.

В 2025 году продолжилось строительство комплекса по производству смазок и смазочно-охлаждающих жидкостей в Волгоградской области. Запуск объекта будет способствовать обеспечению потребности рынка в высококачественных пластичных смазках, смазочно-охлаждающих жидкостях и антифризах.

В отчетном году продолжилась реализация мероприятий, направленных на развитие инновационных технологий и продуктового ассортимента. По итогам 2025 года для более чем 92% ассортимента продукции Компании были разработаны собственные технологии. В отчетном году Группа «ЛУКОЙЛ» продолжила развивать отношения с китайскими и отечественными автопроизводителями и разрабатывать продукты, соответствующие их требованиям. В частности, было заключено несколько соглашений с лидирующими в РФ производителями, которые позволили расширить объемы послепродажного обслуживания. В 2025 году новые продукты «ЛУКОЙЛ» были одобрены и включены в поставки на конвейеры автопроизводителей. Продолжилось развитие сотрудничества с производителями дорожно-строительного и сельскохозяйственного сегмента.

В розничном сегменте продолжился рост продаж высокоэффективных продуктов, включая увеличение реализации через онлайн ресурсы. «ЛУКОЙЛ» – бренд №1 в категории смазочных материалов: узнаваемость продукции составляет 89%, она лидирует по использованию и намерению совершить повторную покупку.

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

	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
Производство базовых масел и компонентов	696	776	720	-7,2%
Производство готовых масел	284	326	289	-11,3%

Производство базовых масел и компонентов в 2025 году

Всего (100%)	720 тыс. т
Для блендинга готовых масел	27%
Для продажи	73%

Производство готовых масел в 2025 году

Всего (100%)	289 тыс. т
Россия, Пермь	41%
Россия, Волгоград	16%
Россия, Тюмень	8%
Россия, Торжок	35%

Газопереработка

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

В 2025 году объем переработки и подготовки газа составил около 3,7 млрд куб. м. Выработка сжиженных углеводородных газов и жидких углеводородов на ГПЗ Группы составила 1,2 млн т. Производство товарного газа в 2025 году составило 2,1 млрд куб. м. Динамика показателей по сравнению с 2024 годом обусловлена снижением поставок попутного нефтяного газа в связи с внешними ограничениями добычи нефти.

Переработка и подготовка газа в России, млн куб. м

	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
Всего	4 023	4 058	3 737	-7,9%
Локосовский ГПЗ	1 162	1 009	1 011	+0,2%
Газоперерабатывающее производство Пермского НПЗ	1 300	1 255	1 207	-3,8%
Газоперерабатывающее производство Волгоградского НПЗ	340	356	240	-32,6%
Усинский ГПЗ	227	227	216	-4,8%
Газоперерабатывающее производство Ставролен	994	1 211	1 063	-12,2%

Нефтехимия

Группа «ЛУКОЙЛ» в России производит нефтехимическую продукцию на заводах Ставролен и Саратоворгсинтез. Компания выпускает широкую номенклатуру полимерных материалов, продукцию органического синтеза и прочие продукты нефтехимии. ЛУКОЙЛ удовлетворяет значительную часть внутрироссийского спроса на ряд нефтехимических товаров.

В 2025 году объем производства нефтехимической продукции в России составил 0,8 млн т.

Выпуск нефтехимической продукции в России

	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
Выпуск товарной продукции, тыс. т	825	911	791	-13,1%
Полимеры и мономеры	47,2%	47,7%	48,4%	+0,7 п.п.
Продукты органического синтеза	26,8%	24,4%	26,4%	+2,0 п.п.
Продукты пиролиза	25,8%	27,8%	25,1%	-2,7 п.п.
Прочее	0,2%	0,1%	0,1%	- п.п.

Производство нефтехимической продукции в России в 2025 году

Всего (100%)	791 тыс. т
Ставролен	77%
Саратоворгсинтез	23%

Энергетика

Группа располагает энергетическими мощностями в России. Суммарная установленная электрическая мощность организаций Группы составляет 10,9 ГВт, из них 87% – коммерческая генерация, а 13% – обеспечивающая.

Выработка электроэнергии в 2025 году

Всего (100%)	43 414 млн кВт·ч
Коммерческая генерация	84%
Обеспечивающая генерация	16%

Коммерческая генерация

Основные мощности коммерческой генерации Группы «ЛУКОЙЛ» расположены в европейской части России и на Урале. В 2025 году объем выработки электроэнергии коммерческой генерацией Группы составил 36 458 млн кВт·ч, отпуск тепловой энергии – 12,8 млн Гкал.

В отчетном году ЛУКОЙЛ завершил реализацию проекта по модернизации энергоблока №2 мощностью 150 МВт на Краснодарской ТЭЦ, начато проектирование и подготовка к строительству энергоблока №5 мощностью 150 МВт. На Среднеуральской ГРЭС ПАО «ЭЛС-Энерго» завершена комплексная замена паровой турбины №6 мощностью 120 МВт и поверхностей нагрева парового котла. Продолжается модернизация энергоблока №9, также предусматривающая комплексную замену паровой турбины с увеличением ее мощности до 330 МВт и замену поверхностей нагрева котла.

Проекты на Краснодарской ТЭЦ и Среднеуральской ГРЭС реализуются в рамках программ модернизации и строительства генерирующих объектов, предусматривающей возврат инвестиций через плату за мощность. Замена основного энергетического оборудования, исчерпавшего свой ресурс, позволит значительно улучшить эксплуатационные характеристики и продлить срок службы электростанций.

В 2025 году были завершены работы по техническому перевооружению крупнейшей в Ростове-на-Дону районной котельной №3 с установкой новых газопоршневых агрегатов общей мощностью 5,25 МВт.

Коммерческая генерация электрической и тепловой энергии

	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
Электроэнергия, млн кВт·ч	37 385	37 299	36 458	-2%
Тепловая энергия, млн Гкал	12,9	13,1	12,8	-3%

Обеспечивающая генерация

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

Потребление электроэнергии производственными организациями Группы в 2025 году

Покупная	66%
Собственная	34%

Возобновляемая энергетика

Совокупная установленная мощность объектов возобновляемой энергетики Группы «ЛУКОЙЛ», практически полностью относящейся к коммерческой генерации, по состоянию на конец 2025 года составила 620,4 МВт.

В гидроэнергетике основными активами Группы являются пять гидроэлектростанций (ГЭС), расположенных в России, с суммарной установленной мощностью 295,3 МВт и выработкой 731,9 млн кВт·ч в 2025 году (включая малую ГЭС в Краснодарском крае).

Группа располагает **солнечными электростанциями (СЭС)** в России, с суммарной установленной мощностью 32,6 МВт. Станции построены в основном на незадействованных промышленных площадях НПЗ и АЗС. Суммарная выработка электроэнергии на солнечных электростанциях в 2025 году составила 35,2 млн кВт·ч.

Активы **ветроэнергетики** Группы представлены Кольской и Азовской ВЭС ПАО «ЭЛ5-Энерго» суммарной мощностью 292,4 МВт. Кольская ВЭС общей установленной мощностью 202,4 МВт расположена в Мурманской области и является самой мощной в мире ВЭС за Полярным кругом. Введенная в эксплуатацию в 2021 году Азовская ВЭС мощностью 90 МВт расположена в Ростовской области. Азовская и Кольская ВЭС включены в государственную программу поддержки возобновляемой энергетики (ДПМ ВИЭ). Суммарная выработка электроэнергии на ВЭС Группы в 2025 году составила 681,3 млн кВт·ч.

Доля электроэнергии на базе ВИЭ составила 3,3% от общего объема выработки электроэнергии и 4% от общего объема коммерческой генерации электроэнергии Группы по итогам 2025 года.

Приоритетные каналы сбыта

Розничная реализация

Значительный объем собственных нефтепродуктов ЛУКОЙЛ реализует на розничном рынке России через хорошо диверсифицированную сбытовую сеть, которая состоит из 2 922 автозаправочных станций.

Основные усилия Компании в 2025 году в сегменте розничной реализации были направлены на дальнейшее повышение уровня клиентского сервиса, формирование гостеприимного подхода к работе с покупателями, развитие продаж нетопливных товаров, повышение эффективности реализации и максимизацию финансовых результатов.

В 2025 году продолжена работа по модернизации АЗС и строительству новых станций на федеральных трассах. В отчетном году введены в эксплуатацию пять новых многофункциональных заправочных комплексов - уникальных среди российских нефтяных компаний флагманских АЗС в формате единых сервисных зданий площадью более 600 кв.м. Введенные объекты расположены на трассах М-4 «Дон», М-11 «Нева» и в Перми.

В отчетном году объем розничных продаж нефтепродуктов в РФ составил 12,0 млн тонн, что на 3% ниже значений 2024 года, но на 1% выше уровня 2023 года. Отклонение объемов продаж от пиковых значений 2024 года связано с общим снижением потребления дизельного топлива в России.

Розничная реализация нефтепродуктов в России

	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
Количество АЗС на 31 декабря	2 800	2 880	2 922	+1,5%
Объем розничной реализации, тыс. т	11 855	12 354	11 979	-3,0%
Среднесуточная реализация на собственных АЗС, т/сут в среднем на одну АЗС	13,2	13,8	13,3	-3,6%

Брендированное топливо

ЛУКОЙЛ активно развивает продажи брендированного топлива с улучшенными эксплуатационными и экологическими свойствами под товарным знаком ЭКТО. Доля продаж топлив ЭКТО в общем объеме розничных продаж в отчетном году повысилась на 0,5 п.п. и составила 85%.

Нетопливные товары и услуги

В 2025 году была продолжена работа по развитию розничных продаж нетопливных товаров и услуг. Рост валовой прибыли от реализации нетопливных товаров и услуг на сети АЗС Группы «ЛУКОЙЛ» в России в 2025 году составил 5%. Одним из ключевых факторов роста валовой прибыли от реализации нетопливных товаров и услуг стало строительство новых АЗС флагманского формата и продолжение развития концепции питания LukSafe на заправочных станциях.

Судовая бункеровка

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

В 2025 году Группа реализовала 1,4 млн т бункеровочного топлива, что на 11% ниже по сравнению с 2024 годом. Отрицательная динамика обусловлена снижением общего объема рынка бункеровки судов в России.

Объем реализации бункеровочного топлива в России, млн т

	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
Всего	1,5	1,6	1,4	-10,8%
в том числе розница в режиме перемещения припасов	1,1	1,2	1,1	-7,6%

Авиазправка

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

Объем реализации авиабункеровочного топлива в 2025 году составил 2,8 млн т. Несмотря на снижение пассажиропотока Группа «ЛУКОЙЛ» увеличила объемы реализации «в крыло» по сравнению с 2024 годом.

География поставок «в крыло» Компании охватывает 38 аэропортов России, из них 21 – собственные или совместные топливозаправочные комплексы. В 2025 году начата деятельность по заправке воздушных судов в аэропортах Владивостока и Минеральных Вод.

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

2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
1,2	1,3	1,3	+3,6%

Битумы

Группа «ЛУКОЙЛ» в России ежегодно расширяет географию поставок и ассортимент битумных материалов.

В 2025 году Компания развивала направление производства и внедрения асфальтобетонов «ЛУКОЙЛ» на основе собственных фирменных модификаторов и битумных вяжущих. С этой целью для потребителей асфальтобетонов «ЛУКОЙЛ» используется комплексный подход: от разработки технологий и рецептур, востребованных рынком, помощи при внесении фирменных асфальтобетонов «ЛУКОЙЛ» в проектную документацию заказчиков до строительного контроля укладки и мониторинга жизненного цикла асфальтобетонных покрытий. В рамках данной работы в отчетном году фирменные битумные продукты «ЛУКОЙЛ» были включены в реестр новых и наилучших технологий Федерального автономного учреждения «РосДорНИИ», а вибролитые асфальтобетонные смеси Компании одобрены к применению на объектах строительства Федерального дорожного агентства (Росавтодор) и Государственной компании «Автодор».

Компания сформировала сеть аккредитованных асфальтобетонных заводов, позволяющая производить фирменные асфальтобетоны по единым стандартам качества и рецептурам «ЛУКОЙЛ» и обеспечивать снабжение потребителей по всей стране. В 2025 году с применением комплексного подхода на вибролитых асфальтобетонах «ЛУКОЙЛ» уложено семь мостов и искусственных сооружений. В отчетном году продолжилась программа укладки инновационных асфальтобетонов на сети АЗС «ЛУКОЙЛ».

Объем продаж битумов и асфальтобетонов в отчетном году вырос по сравнению с 2024 годом на 34,4% и составил 703 тыс. т (из них продажи асфальтобетонных смесей «ЛУКОЙЛ» составили 16 тыс. т). При этом Компания расширила ассортимент выпускаемой битумной продукции на 12,3%.

Реализация битумных материалов в России, тыс. т

2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
478	523	703	+34,4%

2. Устойчивое развитие

С момента основания ЛУКОЙЛ руководствуется принципами устойчивого развития и стремится к достижению равновесия между социально-экономическими и природно-экологическими аспектами. Наш подход к управлению аспектами устойчивого развития как подписанта Глобального договора ООН базируется на согласованности интересов и планов Компании с глобальными тенденциями и Национальными целями развития, что подразумевает интеграцию экономических, экологических и социальных целей и задач в корпоративную систему принятия бизнес-решений.

В 2025 году ЛУКОЙЛ продолжил в полном объеме выполнять свои обязательства в области устойчивого развития, реализовывать мероприятия в соответствии с поставленными ранее целями и задачами.

В отчетном году Компания стала победителем ряда российских конкурсов, став в том числе лауреатом премии «Визионеры. Управление изменениями» и получив награды в ежегодных премиях «Лучшие ESG-проекты России» и «Лучшие социальные проекты России».

ЛУКОЙЛ традиционно входит в индексы Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП). В отчетном году Компания повысила свою позицию по сравнению с 2024 годом, перейдя в группу «А» индекса «Вектор устойчивого развития», а также осталась в наивысшей группе «А» индекса РСПП «Ответственность и открытость». Компания также вошла в число лидеров ESG-рэнкинга компаний промышленного сектора Национального Рейтингового Агентства.

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

ЛУКОЙЛ ставит перед собой следующие цели в области устойчивого развития:

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

Для каждой цели определены основные задачи.

Система управления устойчивым развитием

Контроль решения задач устойчивого развития осуществляется на **стратегическом** (Совет директоров, Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров) и **оперативном** уровнях (Главный исполнительный директор, Комитет ПАО «ЛУКОЙЛ» по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды (ПБ, ОТ и ОС), руководители блоков и структурных подразделений, а также организации

Группы «ЛУКОЙЛ» – их руководители). В отчетном году было проведено семь заседаний Комитета по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров и одно заседание Комитета ПАО «ЛУКОЙЛ» по ПБ, ОТ и ОС.

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

Показатели устойчивого развития, в том числе «Обеспечение требуемого уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды», включены в свод ключевых показателей деятельности (КПД), учитываемых в процессе планирования, управления эффективностью и системе мотивации работников, топ-менеджеров ПАО «ЛУКОЙЛ» и руководителей организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

Раскрытие информации об устойчивом развитии

Компания ежегодно раскрывает существенную информацию об устойчивом развитии в Отчетах об устойчивом развитии Группы «ЛУКОЙЛ», справочнике ESG-данных, специализированных буклетах, релизах и публикациях на сайте. При раскрытии информации ЛУКОЙЛ придерживается лучшей международной практики: Отчеты об устойчивом развитии Группы «ЛУКОЙЛ» готовятся с учетом требований GRI, SASB и прочих международных стандартов, рекомендаций Банка России и Министерства экономического развития РФ, а также с учетом руководства по раскрытию информации о вкладе в достижение ЦУР ООН. Отчет об устойчивом развитии проходит независимый аудит и процедуру общественного заверения.

Усилия ЛУКОЙЛа по раскрытию информации в области устойчивого развития на протяжении ряда лет получали высокую оценку со стороны российских рейтинговых агентств, а также награды профильных конкурсов. В 2025 году рейтинговое агентство АК&М четвертый год подряд присвоило Компании высший уровень раскрытия информации об устойчивом развитии (96,0 баллов). Также на протяжении восьми лет агентство RAEX оценивает качество Отчета об устойчивом развитии как очень высокое. В 2025 году отчету присвоено 4 звезды.

Промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды

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

Система управления в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды

В Компании действует Система управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды (далее – Система управления ПБ, ОТ и ОС), сертифицированная на соответствие стандартам ISO 14001 и ISO 45001 и нацеленная на реализацию требований национального законодательства и поддержание таких базовых принципов, как реализация предупреждающих действий и персональная ответственность руководителей и работников за обеспечение безаварийной работы.

Политикой Группы «ЛУКОЙЛ» в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в XXI веке (далее – Политика по ПБ, ОТ и ОС) установлены цели и обязательства, направленные на минимизацию влияния деятельности организаций Группы

«ЛУКОЙЛ» на климат и окружающую среду, снижение рисков причинения вреда здоровью работников, включая работников подрядных организаций.

В целях совершенствования Системы управления ПБ, ОТ и ОС действует Комитет ПАО «ЛУКОЙЛ» по ПБ, ОТ и ОС. Комитет рассматривает актуальные вопросы ПБ, ОТ и ОС: влияние изменений законодательства и других внешних факторов на деятельность Группы «ЛУКОЙЛ», меры управления существенными рисками, предложения по мотивации работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в части обеспечения ПБ, ОТ и ОС, включая КПД и результаты деятельности по обеспечению требований в области ПБ, ОТ и ОС. Кроме того, Комитет готовит предложения органам Компании по утверждению основных документов в области ПБ, ОТ и ОС, к которым относятся: Политика по ПБ, ОТ и ОС, целевые функциональные программы по соответствующим направлениям, а также регулирующие документы Компании. В 2025 году состоялось одно заседание Комитета.

В целях реализации Политики по ПБ, ОТ и ОС разрабатываются трехлетние целевые программы в области ПБ, ОТ и ОС, которые утверждаются приказом ПАО «ЛУКОЙЛ». Результаты обеспечения требований ПБ, ОТ и ОС, включая итоги реализации целевых программ, ежегодно докладываются руководству Компании. Кроме того, Совет директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» ежегодно рассматривает вопрос о состоянии ПБ, ОТ и ОС и мерах по повышению уровня безопасности ведения работ, а также принимает решения по направлениям совершенствования Системы управления ПБ, ОТ и ОС, включая развитие инструментов лидерства и повышения культуры безопасности.

Затраты, связанные с промышленной безопасностью

В 2025 году расходы по программе промышленной безопасности составили более 44 млрд руб. Значительная часть затрат была связана с реализацией мероприятий по повышению надежности трубопроводного транспорта.

Структура расходов (капитальных и операционных) по программе промышленной безопасности Группы в 2025 году

Всего (100%)	44,6 млрд руб.
Обеспечение надежности оборудования, зданий и сооружений	48%
Предупреждение и ликвидация ЧС ¹	21%
Улучшение условий труда и обеспечение средствами защиты	16%
Внедрение современных технологий для улучшения условий и охраны труда	9%
Совершенствование управления и нормативно-правовое обеспечение	5%
Прочие мероприятия	1%

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

ЛУКОЙЛ постоянно совершенствует систему управления ПБ и ОТ, уделяя данному вопросу особое внимание. В результате предпринимаемых действий показатели аварийности и

¹ Включает работы и оказание услуг в области пожарной безопасности, приобретение средств пожаротушения и защиты, мероприятия по обеспечению норм радиационной безопасности и т. п.

травматизма в последние годы достигли низких значений в сравнении со средними значениями по отрасли и удерживаются на достигнутых уровнях.

Количество несчастных случаев в 2025 году по сравнению с прошлым годом снизилось с 18 до 14. Произошедшие случаи травматизма тщательно расследуются с выявлением коренных причин, по результатам расследования проводятся необходимые мероприятия по недопущению повторения подобных происшествий.

В отчетном году в российских организациях Группы «ЛУКОЙЛ» произошло три несчастных случая с летальным исходом, в том числе по причине поражения электрическим током с последующим падением с высоты и аварийного разрушения оборудования.

В целях предупреждения травматизма, обстоятельства и причины произошедших несчастных случаев доведены до сведения работников, работникам проведено внеплановое обучение и проверка знаний, актуализированы Реестры рисков в области ПБ, ОТ и ОС, проведены внеплановые проверки соблюдения требований ПБ, ОТ и ОС, внедряются и реализуются лучшие практики в области ПБ, ОТ и ОС и инструменты (элементы) Культуры безопасности.

Основные показатели производственного травматизма по организациям Группы «ЛУКОЙЛ»

	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
Количество несчастных случаев	18	18	14	-22%
Количество пострадавших от несчастных случаев	19	26	18	-31%
Количество пострадавших с летальным исходом	2	3	6	+100%
Коэффициент частоты связанного с работой травматизма (LTAFR) ²	0,20	0,20	0,15	-25%
Коэффициент травм, в результате которых наступила утрата трудоспособности или смерть работника (LTIFR) ³	0,13	0,17	0,12	-29%

Количество аварий⁴ на производственных объектах Группы «ЛУКОЙЛ»

	2023	2024	2025
Аварии	2	2	1

В 2025 году произошла одна авария на производственном объекте организации Группы «ЛУКОЙЛ», связанная с разрушением выведенного из эксплуатации резервуара. Причиной

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

³ Коэффициент травм, в результате которых наступила утрата трудоспособности или смерть работника (**Lost Time Injury Frequency Rate, LTIFR**) = Количество пострадавших от несчастных случаев (с учетом летальных исходов) x 1 млн человеко-часов / Количество человеко-часов, отработанных всеми работниками.

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

происшествия стал неудовлетворительный контроль персонала за ведением ремонтных работ и работ повышенной опасности.

Во избежание повторения происшествия в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» проведена ревизия локальных нормативных актов по организации и проведению работ повышенной опасности, а также соответствующих инструкций.

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

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

Система оповещения

В Группе «ЛУКОЙЛ» установлены единые требования к порядку оповещения, учета и анализа несчастных случаев, аварий и инцидентов. Обо всех произошедших на объектах случаях травматизма, авариях и инцидентах, в том числе с подрядчиками, оперативно оповещаются все заинтересованные стороны, включая структурные подразделения и руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ», для принятия решений о дальнейших оперативных действиях. Поступающая информация регистрируется в корпоративной системе «РИСК ПБ». После проведения расследования по каждому случаю анализ обстоятельств и причин доводится до организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и подрядных организаций, а также рассматривается на заседаниях Комитета ПАО «ЛУКОЙЛ» по ПБ, ОТ и ОС и Днях безопасности с привлечением профсоюзных организаций и ключевых подрядчиков. Результаты анализа аварий, инцидентов и несчастных случаев включаются в Ежегодный доклад Главному исполнительному директору и представляются на рассмотрение Совету директоров.

Безопасность дорожного движения

В 2025 году разработан и утвержден регламент, связанный с реализацией мероприятий по обеспечению безопасности дорожного движения (БДД). Данный документ устанавливает для всех организаций Группы «ЛУКОЙЛ» единые требования в области БДД. В целях мониторинга случаев дорожно-транспортных происшествий в 2025 году в корпоративную информационную систему «РИСК ПБ» добавлен дополнительный модуль, посвященный БДД.

Лидерство и культура безопасности

В Компании особое внимание уделяется развитию лидерства и повышению культуры безопасности. Ежегодно проводятся Дни безопасности с участием руководства Компании, руководителей организаций, представителей профсоюзных организаций и ключевых подрядчиков. На Дне безопасности в 2025 году особое внимание было уделено всестороннему рассмотрению случаев травматизма работников подрядных организаций и коренных причин их возникновения, а также реализации лучших практик совершенствования безопасных условий

труда в области производственной безопасности, охраны труда и окружающей среды, в том числе:

- внедрению проекта по учету и анализу случаев происшествий без последствий;
- развитию системы непрерывных улучшений, включающей институт внутренних тренеров – работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ», внедряющих лучшие методы работы по обеспечению ПБ, ОТ и ОС;
- профилактической работе при проведении работ повышенной опасности;
- развитию производственной медицины и охраны здоровья;
- результатам работы по ликвидации вреда, накопленного в доприватизационный период;
- внедрению информационных систем для обнаружения, анализа причин и устранения опасных событий, отклонений работы оборудования, неправомерных действий работников (включая работников подрядных организаций).

Страхование от несчастных случаев

В российских организациях Группы «ЛУКОЙЛ» действуют договоры страхования работников, покрывающие такие негативные последствия несчастных случаев, как временная утрата трудоспособности, инвалидность I, II и III групп, смерть. В 2025 году затраты на страхование от несчастных случаев составили 89,6 млн руб.

Тренировки и учения

В целях повышения эффективности реагирования на возможные аварии в Группе на регулярной основе проводятся учения и тренировки с привлечением нештатных (из числа работников Группы «ЛУКОЙЛ») и профессиональных аварийно-спасательных формирований. В 2025 году в российских организациях Группы «ЛУКОЙЛ» было проведено 78 учений различного уровня, из которых 66 пришлось на учения по ликвидации условного разлива нефти и нефтепродуктов, и 4 на учения по ликвидации открытых фонтанов. Было также проведено более 5 тыс. объектовых тренировок. На учения и тренировки привлечено суммарно более 208 тыс. работников российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ», а также подрядных и сервисных организаций. По результатам проведенных учений органы управления и участники нештатных аварийно-спасательных формирований российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ» получили высокую оценку комиссий и наблюдателей органов власти, присутствующих на учениях. В целях оперативного принятия решений при проведении учений используются мобильные комплексы и средства видеонаблюдения с передачей видеоизображения в Единый центр мониторинга ПАО «ЛУКОЙЛ».

Оценка условий труда

В российских организациях Группы «ЛУКОЙЛ» проводится специальная оценка условий труда в соответствии с требованиями трудового законодательства. Работники, занятые на местах с вредными условиями труда, получают компенсации в зависимости от класса условий труда: оплату в повышенном размере, дополнительный отпуск, сокращенную рабочую неделю.

Количество таких работников на конец 2025 года составило около 35% от численности персонала российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ», по которому производилась оценка условий труда.

Управление цепочкой поставок

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

Для проверки и отбора поставщиков используются инструменты автоматизации. Система автоматизации тендерных процедур позволяет максимально эффективно реализовывать проведение конкурентной закупочной процедуры в форме тендера. Система мониторинга благонадежности контрагентов определяет и в постоянном режиме обеспечивает наблюдение изменения уровня риска взаимодействия с контрагентами. Проверка поставщиков на соответствие требованиям осуществляется на всех этапах работы с поставщиком, от начала его участия в закупочных процедурах и до завершения работы с поставщиком. При выявлении отклонений от требований принимаются соответствующие меры, включая расторжение договора.

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

Выбор подрядных организаций осуществляется в соответствии с требованиями Инструкции Поставщику товаров, работ и услуг при проведении закупочных процедур в интересах российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и локальных нормативных актов, в которых предусмотрено обеспечение ПБ, ОТ и ОС.

Соответствие требованиям ПБ, ОТ и ОС проверяется на основании оценки подрядной организации на первоначальном этапе проведения тендера. В случае несоответствия требованиям претендент не допускается к участию в торгах по предмету тендера. Подрядные организации также несут ответственность за выполнение таких требований субподрядными организациями в случаях, если условиями тендерной документации по предмету тендера допускается возможность привлечения субподрядных организаций.

Контроль соблюдения подрядными и, в случае привлечения, субподрядными организациями требований ПБ, ОТ и ОС осуществляется на стадии выполнения договорных обязательств, которые включают такие требования, а также проводятся выездные технические аудиты.

Корпоративный надзор и производственный контроль

Важным инструментом поддержания должного уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды является качественный контроль за выполнением установленных требований. В 2025 году в рамках корпоративного надзора и производственного контроля в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» было проведено около 5 тыс. проверок, в том числе около 1 тыс. проверок подрядных организаций. При выявлении нарушений к ответственности привлекаются работники, допустившие такие нарушения, а в отношении подрядных организаций применяются штрафные санкции. Наиболее характерными нарушениями, выявленными в 2025 году, являлись нарушения требований к оформлению исполнительной и эксплуатационной документации, нарушения правил эксплуатации оборудования, а также

нарушения требований к организации рабочих мест при проведении строительно-монтажных и ремонтных работ.

Климат

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

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

Управление вопросами климата

Вопросы, связанные с изменением климата, контролируются на уровне Совета директоров и находятся в компетенции Комитета по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров. В целях обсуждения и выработки согласованных решений по наиболее важным вопросам климатической повестки в Компании функционирует Рабочая группа ПАО «ЛУКОЙЛ» по декарбонизации и адаптации к изменениям климата под руководством Главного исполнительного директора. В ее состав входят старшие вице-президенты, вице-президенты ПАО «ЛУКОЙЛ», отвечающие за все направления операционной деятельности Компании, финансы, стратегию, экономику и планирование, налоги, устойчивое развитие, начальники ключевых профильных департаментов, а также руководители инжиниринговых организаций Группы «ЛУКОЙЛ». В Компании сформировано структурное подразделение по координации деятельности и методическому руководству в области управления выбросами парниковых газов, декарбонизации и адаптации к изменениям климата Группы «ЛУКОЙЛ» с учетом требований применимого российского и международного законодательства.

В рамках задач по достижению целей Компании в области декарбонизации и адаптации к изменениям климата для производственных бизнес-секторов устанавливается КПД по объемам выбросов парниковых газов. По результатам анализа эффективности в отчетном году актуализирована Временная методика определения ключевого показателя деятельности «Объем выбросов парниковых газов» Группы «ЛУКОЙЛ».

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

Климатические риски

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

Категория риска	Описание	Управление
<i>Рыночные риски</i>	Риски, связанные с изменениями спроса и потребительских предпочтений	В Компании применяется сценарный подход к прогнозированию макроэкономических показателей, в том числе используются различные климатические сценарии. Кроме того, в Компании предусмотрено использование механизма внутренней цены на углерод с учетом региональной специфики.
<i>Политико-правовые и регуляторные риски</i>	Риски, связанные с переходом глобальной экономики на низкоуглеродный путь развития и с принимаемыми мерами в странах присутствия Группы «ЛУКОЙЛ» по ужесточению регулирования выбросов парниковых газов	ЛУКОЙЛ проводит постоянный мониторинг изменений законодательства в области климата и участвует в обсуждении проектов нормативных актов, затрагивающих климатическую повестку, для детального разъяснения позиции Компании в отношении этих вопросов, рисков и неопределенностей, которые несут в себе новые законодательные инициативы. В ответ на запросы федеральных органов исполнительной власти направлены предложения и замечания к проектам федеральных законов и иных нормативных правовых актов. В отчетном году Компания подготовила позиции по целому ряду законодательных и нормативных правовых актов, касающихся климатического регулирования, включая: - проект федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «Об ограничении выбросов парниковых газов» в части верификации обязательной государственной отчетности о выбросах парниковых газов; - законопроект, касающийся развития системы торговли углеродными единицами и регулирования климатических проектов в связи с обязательным участием России в компенсации и сокращении выбросов углерода для международной авиации ИКАО (CORSIA) с 2027 года; - проекты нормативных правовых актов, предусматривающие нововведения в части

		обязательной государственной отчетности о выбросах парниковых газов в разрезе объектов негативного воздействия на окружающую среду, а также критериев отнесения проектов к климатическим и их реализации. В рамках деятельности отраслевых деловых объединений Компания приняла участие в подготовке ряда обращений в федеральные органы исполнительной власти, касающихся направлений совершенствования климатической политики, мер поддержки климатических проектов, а также устранения двойной отчетности компаний о выбросах парниковых газов; Представители Компании на регулярной основе принимали участие в совещаниях, посвященных углеродному регулированию и организуемых деловыми объединениями, такими как Российский союз промышленников и предпринимателей, Ассоциация «Совет производителей энергии».
<i>Репутационные риски</i>	Риски, связанные с восприятием со стороны заинтересованных сторон вопросов участия Компании в переходе к низкоуглеродной экономике или отказа от такого участия	Компания осуществляет регулярное раскрытие информации об управлении выбросами ПГ и вопросами климата с учетом запроса заинтересованных сторон. Раскрываемая информация об объемах выбросов ПГ ежегодно заверяется независимым аудитором. В 2025 году 18 организаций Группы «ЛУКОЙЛ» предоставили государственную отчетность по выбросам парниковых газов в соответствии с требованием Федерального закона от 02.07.2021 №296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов».
<i>Технологические риски</i>	Риски, связанные с ускорением перехода глобальной экономики на низкоуглеродный путь развития в связи с развитием и повышением эффективности низкоуглеродных технологий	ЛУКОЙЛ осуществляет постоянный мониторинг, а также развивает собственные решения в области повышения энергоэффективности. Повышение энергоэффективности производства за счет энергосбережения, энергоменеджмента, оптимизации промышленных процессов являются ключевыми инструментами углеродного менеджмента Компании. В рамках Программы декарбонизации Группы «ЛУКОЙЛ» на 2025-2027 годы Компания развивает и использует такие инструменты сокращения прямых и косвенных энергетических выбросов, как повышение энергоэффективности производства, развитие ВИЭ на собственные нужды, сокращение технологических потерь при производстве и транспортировке углеводородов, а также технологии улавливания и хранения углерода. Компания также активно исследует возможности производства низкоуглеродных видов топлива, в том числе водорода и биотоплива.

<i>Физические риски</i>	Риски, связанные с изменением погодно-климатических условий и других характеристик природной среды в регионах присутствия Группы «ЛУКОЙЛ», которые могут повлиять на надежность оборудования и здоровье людей (в том числе риски стихийных бедствий и растепления вечной мерзлоты)	ЛУКОЙЛ регулярно выполняет оценку влияния климатических изменений при проектировании и строительстве объектов, включая наиболее уязвимые территории (Арктическая зона, маловодные регионы и морские объекты), и осуществляет мониторинг состояния окружающей среды по релевантному диапазону параметров, что позволяет своевременно принимать необходимые меры. В 2025 году в рамках корпоративной процедуры организациями Группы «ЛУКОЙЛ», занятыми в добыче и переработке нефти и газа, реализации нефтепродуктов, а также генерации тепло- и электроэнергии, была проведена идентификация, оценка и ранжирование физических климатических рисков. Так, к наиболее существенным рискам, характерным для всех производственных объектов и работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ», относятся: — повреждение линий электропередач из-за намерзания льда и порывов ветра; — выход из строя трансформаторных подстанций, повреждение или остановка работы производственного объекта в случае природных пожаров, вызванных молниями или жарой; — повреждение зданий и сооружений при штормах и ураганах, природных пожаров, вызванных молниями или жарой; — нарушение работы очистных сооружений из-за превышения пропускной способности объёма воды, поступающей с ливневыми стоками; — подтопление или затопление производственных зданий или сооружений; — снижение работоспособности персонала из-за жары или загрязнения воздуха химическими соединениями во время пожаров. В 2024 году утвержден корпоративный стандарт СТО ЛУКОЙЛ 1.6.6.3-2024 «Система управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды. Декарбонизация и адаптация к изменениям климата. Оценка физических климатических рисков».
--------------------------------	---	--

		Стандарт определяет порядок идентификации, оценки и ранжирования физических климатических рисков, оказывающих негативное влияние на состояние промышленной безопасности производственных процессов, условия труда работников и состояние окружающей среды на всех жизненных стадиях объектов организаций Группы «ЛУКОЙЛ». С целью управления существенными физическими климатическими рисками российскими организациями Группы «ЛУКОЙЛ» в составе инвестиционных программ и бюджетов на 2026-2028 годы были запланированы мероприятия по адаптации к изменениям климата, направленные на исключение или минимизацию негативного влияния климатических факторов на безопасность производственных процессов и здоровье работников Компании.
--	--	---

В Компании действует Методика финансовой оценки климатических рисков и возможностей в Группе «ЛУКОЙЛ», которая определяет:

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

Соответствие рекомендациям TCFD

В 2021 году Компания выразила поддержку инициативе TCFD⁵, обязуясь внедрить рекомендации инициативы в отношении добровольного раскрытия информации об управлении климатическими рисками и возможностями, а также оценке их финансового влияния на бизнес. На сайте Компании размещен TCFD-индекс, который содержит ссылки на все открытые источники, в которых Компания размещает информацию в соответствии с требованиями стандарта. В корпоративной информационной системе управления рисками предусмотрен классификатор климатических рисков и возможность создания ведомости климатического риска/возможности по заранее заданному шаблону. Информация о климатических рисках, включаемая в отчетность Компании, соответствует рекомендациям TCFD.

⁵ От англ. Task Force on Climate-Related Financial Disclosures – Рабочая группа по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата.

Выбросы парниковых газов

Компания ведет расчет выбросов ПГ по международному стандарту GHG Protocol.

В рамках работы по сокращению контролируемых выбросов парниковых газов в отчетном году была утверждена Программа декарбонизации Группы «ЛУКОЙЛ» на 2025-2027 годы (далее – Программа), включающая более 50 мероприятий.

В результате выполнения Программы за отчетный год удалось предотвратить выбросы парниковых газов в объеме более 800 тыс. т CO₂-экв. Наибольший объем предотвращенных выбросов приходится на мероприятия, направленные на использование энергии ВИЭ на собственные нужды, экономию электроэнергии, теплоэнергии и топлива, сокращение сжигания попутного нефтяного газа, модернизацию объектов генерации.

В 2024 году Азовская ВЭС ПАО «ЭЛ5-Энерго» стала первым проектом в области использования ВИЭ, зарегистрированным в качестве климатического проекта в российском реестре углеродных единиц и обеспечивающим предотвращение выбросов парниковых газов за счет выработки «зеленой» электроэнергии. На конец отчетного года по масштабному климатическому проекту «Азовская ВЭС» было выпущено свыше 150 тыс. углеродных единиц.

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

Адаптация к изменениям климата

В 2025 году в рамках реализации требований корпоративного стандарта СТО ЛУКОЙЛ 1.6.8-2022 «Система управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды. Планирование мероприятий» российскими организациями Группы «ЛУКОЙЛ» были запланированы 225 мероприятий по адаптации к изменениям климата в составе целевых функциональных программ по обеспечению ПБ, ОТ и ОС на 2026-2028 годы.

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

- улучшение условий труда, снижение уровня производственного травматизма и профессиональной заболеваемости работников и обеспечение средствами индивидуальной и коллективной защиты;
- обеспечение надежности зданий, сооружений, технологического оборудования и коммуникаций;
- совершенствование системы управления промышленной и пожарной безопасностью;
- предупреждение и ликвидация чрезвычайных ситуаций, пожарная безопасность;
- мониторинг наступления неблагоприятных (опасных) гидрометеорологических явлений;
- реализация инвестиционных проектов, направленных на повышение надежности энергоснабжения и систем отвода и очистки ливневых стоков и талых вод;

- усиление мониторинга состояния и реализация защитных мер в отношении технологического оборудования, а также жизни и здоровья работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в период возникновения неблагоприятных погодных явлений.

Энергоэффективность

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

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

В организациях Группы «ЛУКОЙЛ» действует система энергетического менеджмента, основанная на соблюдении требований стандартов ISO серии 50001 «Система энергетического менеджмента». По состоянию на 31 декабря 2025 года 21 организация Группы «ЛУКОЙЛ» подтвердила соответствие системы энергоменеджмента требованиям стандарта ISO 50001:2018.

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

В Компании утверждена Программа энергосбережения и повышения энергетической эффективности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на 2026 год и на период 2027–2028 годы. Основными энергосберегающими мероприятиями в 2025 году стали внедрение энергоэффективных насосных установок, оптимизация насосного и двигательного оборудования, внедрение частотного регулирования, замена и модернизация технологического оборудования с целью повышения КПД, оптимизация систем сбора и возврата конденсата, модернизация систем освещения и отопления, замена и наладка печей.

Результаты реализации мероприятий по повышению энергоэффективности по российским организациям Группы «ЛУКОЙЛ»

	2023	2024	2025
Экономия электрической энергии, млн кВт·ч	329	275	220
Экономия тепловой энергии, тыс. Гкал	266	60	46
Экономия котельно-печного топлива, тыс. ТУТ	101	145	169

Рациональное использование попутного нефтяного газа

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

С 2003 года в Компании реализуется программа рационального использования ПНГ, целевой уровень рационального использования ПНГ по российским организациям Группы «ЛУКОЙЛ» составляет 95%. В 2025 году уровень рационального использования ПНГ по российским

организациям в границах учета выбросов парниковых газов по сравнению с предыдущим годом увеличился на 0,2 п.п., до 97,7%.

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

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

	2023	2024	2025
Всего	97,3%	97,5%	97,7%
Западная Сибирь	97,4%	97,6%	97,8%
Предуралье	98,8%	99,1%	99,2%
Поволжье	98,0%	97,9%	97,9%
Тимано-Печора	93,7%	95,2%	96,1%
Прочие	97,3%	97,7%	97,5%

В соответствии с утвержденной Программой по рациональному использованию попутного нефтяного газа организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на 2025–2027 годы в отчетном году введена в эксплуатацию установка теплообменника на центральном пункте сбора нефти Южное Хыльчую в Тимано-Печоре.

Распределение валовой добычи ПНГ по российским организациям Группы

	2023	2024	2025
Сжигание	3%	2%	2%
Обратная закачка в пласт	14%	14%	13%
Расход на технологические нужды ⁶	26%	29%	32%
Переработка на ГПЗ	26%	27%	26%
Поставка прочим организациям	31%	28%	27%

Возобновляемая энергетика

В Компании реализуется ряд проектов по развитию возобновляемой энергетики, что способствует снижению воздействия на окружающую среду и диверсификации бизнеса.

ЛУКОЙЛ располагает крупным портфелем генерирующих активов на базе возобновляемых источников энергии, доля которых составила 3,3% в общем объеме выработки Группы и 4% в общем объеме коммерческой генерации Группы «ЛУКОЙЛ» по итогам 2025 года. Более детально см. в разделе «Энергетика».

Общее количество электроэнергии, выработанной от ВИЭ в 2025 году по Группе «ЛУКОЙЛ», составило 1 448 млн кВт·ч. Снижение по сравнению с 2024 годом в основном связано с сокращением выработки ГЭС Группы, вызванным естественным понижением приточности и водоотдачи в бассейнах рек, а также графиком реализации ремонтных программ и модернизации оборудования.

⁶ Включая расход на выработку электроэнергии, нужды котельных, путевые подогреватели и пр.

Показатели электроэнергии, произведенной от ВИЭ организациями Группы «ЛУКОЙЛ»

	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
Общее количество электроэнергии, выработанной от ВИЭ, млн кВт·ч	1 873	1 964	1 448	-26%
Доля выработки электроэнергии от ВИЭ от общего объема выработки энергии организациями Группы «ЛУКОЙЛ», %	4,4	4,4	3,3	-25%

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

В мае 2025 года решением независимого верификатора ООО «Центр энергосертификации» Краснополянская и Майкопская ГЭС были квалифицированы в качестве генерирующих объектов ВИЭ.

В 2025 году поставки «зеленой» электроэнергии от собственных объектов ВИЭ в адрес нефтехимического комплекса Ставролен, Нижегородского НПЗ и нефтегазовых месторождений Группы в Западной Сибири составили 1 324 млн кВт·ч, что позволило сократить выбросы парниковых газов в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» более чем на 650 тыс. тонн CO₂-экв.

Охрана окружающей среды

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

Затраты, связанные с охраной окружающей среды

В 2025 году затраты, связанные с природоохранными мероприятиями, составили 21,9 млрд руб., из них капитальные затраты – 13,6 млрд руб. Наибольшие затраты в отчетном году пришлось на охрану атмосферного воздуха – 7,6 млрд руб.

Структура расходов (капитальных и операционных) на охрану окружающей среды в 2025 году

Всего (100%)	21,9 млрд руб.
Охрана атмосферного воздуха	35%
Охрана и рациональное использование водных ресурсов	24%
Удаление отходов производства	28%
Прочее	13%

Водные ресурсы

Компания нацелена на рациональное использование водных ресурсов и предотвращение загрязнения водных объектов. Применяются системы оборотного и повторного водоснабжения, осуществляются строительство, реконструкция и техническое перевооружение систем водоподготовки и очистки сточных вод.

По итогам 2025 года забор и использование чистой воды по Компании сократились на 2%. Около 59% объема используемой на собственные нужды российскими организациями Группы «ЛУКОЙЛ» воды направляется на производственные нужды объектов генерации электрической и тепловой энергии и примерно 29% – на обеспечение функционирования систем поддержания пластового давления.

В рамках взаимодействия и партнерства с регионами присутствия ЛУКОЙЛ поддерживает проекты, направленные на улучшение снабжения жителей чистой питьевой водой. В 2025 году в Волгоградской области при поддержке Компании проведен капитальный ремонт 11 водозаборных скважин, проводится реконструкция очистных сооружений. Также в хуторе Филин Даниловского муниципального района строятся два резервуара для хранения чистой воды для повышения надежности подачи воды населению.

Обращение с водными ресурсами по российским организациям Группы, млн куб. м

	2023	2024	2025	Изменение, 2025/2024
Объем забора воды, всего⁷	471	463	456	-2%
Объем использования воды на собственные нужды, всего	378	374	367	-2%
Объем водоотведения, всего	308	292	289	-1%

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

Охрана атмосферного воздуха

Компания стремится минимизировать выбросы загрязняющих веществ в атмосферу. Основная доля выбросов приходится на российские нефтегазодобывающие организации и организации нефтепереработки и нефтехимии. В отчетном году выбросы загрязняющих веществ по российским организациям Группы сократились относительно 2024 года на 15% до 365 тыс. т.

Параметры воздействия на атмосферный воздух по российским организациям Группы

	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, тыс. т	455	430	365	-15%
Сжигание газа на факелах *, млн куб. м	319	287	252	-12%

*Данные предоставляются в границах отчетности по выбросам парниковых газов

Предотвращение загрязнения земель

В Компании выстроена эффективная система управления надежностью промысловых и магистральных трубопроводов, основанная на требованиях федерального законодательства, федеральных норм и правил, а также на локальных нормативных актах. Для всех объектов, являющихся потенциальными источниками аварийных разливов нефтесодержащей жидкости, разработаны планы по предупреждению и ликвидации разливов нефти и нефтепродуктов.

⁷ Данные приведены без учета воды, добытой попутно с углеводородами и впоследствии использованной для целей поддержания пластового давления.

В отчетном периоде существенных происшествий с экологическим ущербом допущено не было.

Удельный коэффициент частоты отказов трубопроводов⁸ в отчетном году снизился и по российским организациям Группы «ЛУКОЙЛ» составил 0,047 случая на 1 км/год.

Параметры воздействия на земельные ресурсы российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ»

	2023	2024	2025	Изменение, 2025/2024
Площадь загрязненных земель по состоянию на конец года, га	18	22	15	-32%
Площадь рекультивированных загрязненных земель, га	49	22	14	-36%

Показатели разливов нефти и горюче-смазочных материалов по российским организациям Группы «ЛУКОЙЛ»

	2023	2024	2025
Объем разлитой при происшествиях нефти, т	0,6	10,3	0,9
Объем разлитых при происшествиях горюче-смазочных материалов, т	2,0	0	7,0
Количество существенных ⁹ разливов нефти, шт.	0	3	0

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

	2023	2024	2025	Изменение, 2025/2024
Удельный коэффициент частоты отказов трубопроводов, случаев на км/год	0,065	0,053	0,047	-11%
Доля общей замены трубопроводов ¹⁰ от общего парка, %	2,3	2,1	1,1	-48%
Доля парка трубопроводов антикоррозионного исполнения, %	39	40	41	+3%

⁸ Отказ трубопровода – нарушение работоспособности, связанное с внезапной полной или частичной остановкой трубопровода из-за нарушения герметичности самого трубопровода или запорной и регулирующей арматуры или из-за закупорки трубопровода. Отказ трубопровода не всегда влечет за собой разлив нефти, нефтепродуктов или пластовых вод, а также утечки газа. При расчете используется суммарный показатель протяженности трубопроводов: нефтепроводов, газопроводов и водоводов.

⁹ Существенный разлив – происшествие с экологическими последствиями (авария или инцидент), в результате которого возникли последствия, соответствующие одному или нескольким следующим критериям: 1. Сумма потенциальных финансовых рисков для организации Группы «ЛУКОЙЛ» составила более 1 млн долл. США; 2. Площадь загрязнения составила более 5 га; 3. Объем загрязняющего вещества при разливе составил более 10 т; 4. Причинен вред водным объектам.

¹⁰ Под трубопроводами в данном показателе подразумеваются нефтепроводы, газопроводы и водоводы.

Обращение с отходами производства

Основным приоритетом Компании в области управления отходами является поддержание равного отношения удаления и образования отходов, т. е. стремление к недопущению накопления новых отходов. Данный принцип соблюдался и в 2025 году.

Объемы отходов доприватизационного периода по российским организациям Группы «ЛУКОЙЛ» уменьшились в 2025 году на 7% относительно 2024 года до 295 тыс. т.

Обращение с отходами в российских организациях Группы «ЛУКОЙЛ»

	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
Объем образования отходов, тыс. т	2 041	2 121	1763	-17%
Доля опасных отходов в общем объеме образования отходов (I–III классы), %	24	25	30	+20%
Объем удаления отходов, тыс. т	2 052	2 043	1830	-10%
Отношение объема удаления отходов к образованию¹¹	1,0	1,0	1,0	-
Объем отходов доприватизационного периода на конец года, тыс. т	345	317	295	-7%

Сохранение биоразнообразия

ЛУКОЙЛ уделяет особое внимание сохранению биоразнообразия. Реализуются мероприятия программы по сохранению биологического разнообразия для производственных объектов Компании в Арктической зоне Российской Федерации. Компания осуществляет деятельность по сохранению биоразнообразия на основе принципа *«предотвращать-сокращать-восстанавливать-компенсировать»*. Основное внимание уделяется стадии предотвращения потенциального негативного воздействия, что достигается, в том числе, благодаря ежегодному экологическому мониторингу компонентов окружающей среды. В 2025 году затраты на мероприятия, способствующие сохранению биоразнообразия в Арктической зоне, составили более 1,3 млрд рублей.

Компания осуществляет искусственное воспроизводство водных биоресурсов: за 2025 год выпущено в водоемы почти 6 млн мальков ценных пород рыб на сумму 143 млн руб.

В 2025 году Компания стала активным участником площадок по решению проблемы сохранения каспийского тюленя, включая участие в круглом столе «День Каспийского тюленя – индикатора состояния экосистемы Каспийского моря», организованном Общественной палатой Российской Федерации, а также в Международном экологическом форуме прикаспийских государств «На волне Каспия».

В отчетном году Компания также получила награду в номинации «Экология. Крупный бизнес» ежегодной российской премии «Визионеры. Управление изменениями». Жюри присудило диплом проекту Компании «План мероприятий по сохранению и реинтродукции сайгака на территории Республика Калмыкия и Астраханской области». По итогам реализации проекта

¹¹ Здесь термин «утилизация отходов» используется в значении «использование, обезвреживание, захоронение, передача специализированным организациям для тех же целей».

численность оказавшихся на грани исчезновения реликтовых антилоп увеличилась в четыре раза.

Персонал

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

С целью дальнейшего развития и совершенствования существующих механизмов управления персоналом и оптимизации документооборота в организациях Группы «ЛУКОЙЛ», расположенных на территории Российской Федерации, в отчетном году была продолжена работа по разработке и тиражированию комплекса систем, направленных на повышение уровня автоматизации ключевых кадровых процессов.

В отчетном году во всех российских организациях Группы запущен новый цифровой продукт «Автоматизация служебных командировок», который позволяет быстро и удобно организовать командировку, сформировать авансовый отчет и возместить расходы работнику. Также в электронный формат переведен процесс трудоустройства и оформления кадровых документов.

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

В 2025 году с целью совершенствования системы и структуры управления Группы «ЛУКОЙЛ» продолжилось развитие сервисной модели путем разработки регулирующих документов, устанавливающих распределение ролей и полномочий между участниками управления сервисными центрами. Кроме того, для дальнейшего повышения эффективности передаваемых в сервисные центры функций продолжается работа по цифровизации и унификации процессов.

Среднесписочная численность работников российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в 2025 году составила 88,9 тыс. человек.

Численность персонала по российским организациям Группы «ЛУКОЙЛ», человек

	2023	2024	2025
Среднесписочная численность	89 759	90 477	88 950
Текучесть кадров	8,7%	9,6%	10,9%

Распределение работников по гендерному признаку на 31 декабря 2025 года

Женщины	40%
Мужчины	60%

Распределение работников по возрастным категориям на 31 декабря 2025 года

До 30 лет	13%
От 30 до 35 лет	14%
От 35 года до 40 лет	18%

От 41 года до 50 лет	32%
От 51 года	23%

Распределение работников по должностным категориям на 31 декабря 2025 года

Руководители	12%
доля женщин	24%
Специалисты	30%
доля женщин	53%
Рабочие и другие служащие	58%
доля женщин	36%

Распределение работников по уровню образования на 31 декабря 2025 года

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

Распределение работников по видам деятельности в 2025 году

Геологоразведка и добыча	41%
Нефтепродуктообеспечение и транспортировка	23%
Электроэнергетика	14%
Нефтепереработка и нефтехимия	14%
Корпоративный центр и прочие виды деятельности	8%

Управление талантами

В целях развития управленческой культуры в Компании действуют Стандартные практики руководителя (СПР) и реализуется корпоративная программа обучения руководителей Группы «ЛУКОЙЛ» применению управленческих практик для повышения мотивации и эффективности работников. В отчетном году также запущен дистанционный корпоративный курс по применению СПР. После прохождения обучающих мероприятий проводится тестирование руководителей, которое позволяет идентифицировать управленческие практики, нуждающиеся в дополнительной поддержке.

В отчетном году в ООО «ЛУКОЙЛ-Инжиниринг» завершено пилотное апробирование Методики Лидерского наставничества «Лидеры учат лидеров», целью которой является развитие лидерского потенциала работников. По итогам пилотного проекта рекомендовано тиражировать проект в других организациях Группы «ЛУКОЙЛ».

В 2025 году подведены итоги XX Конкурса на присвоение звания «Лучший молодой специалист года». Победителями Конкурса стали 61 молодой специалист ПАО «ЛУКОЙЛ» и иных организаций Группы по 26 номинациям.

Работа с образовательными организациями. Образовательный центр в городе Когалыме.

Важным этапом в системе работы с молодежью является взаимодействие с учебными заведениями. Компания «ЛУКОЙЛ» имеет соглашения о сотрудничестве с 62 образовательными организациями в 7 федеральных округах Российской Федерации. Созданы и успешно функционируют 10 базовых кафедр образовательных организаций высшего

образования, основной задачей которых является повышение практической направленности учебного процесса. Благотворительный фонд «ЛУКОЙЛ» поддерживает стипендиями лучших студентов и грантами преподавателей. Более 5 тысяч студентов ежегодно проходят практику в организациях Группы «ЛУКОЙЛ», около 600 из них пополняют ряды работников Компании.

Стратегически важный проект в части подготовки будущего кадрового потенциала Группы «ЛУКОЙЛ» – это развитие и обеспечение функционирования в Когалыме Образовательного центра - филиала Пермского национального исследовательского политехнического университета. Подготовка ведется по 3 направлениям: «Нефтегазовое дело», «Нефтегазовая техника и технологии», «Прикладная геология».

На сегодняшний день в городе Когалыме обучаются 414 студентов из 35 регионов Российской Федерации и Республики Беларусь.

Система мотивации

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

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

В Компании функционирует сквозная система грейдов, обеспечивающая сопоставимость должностей внутри организации и Группы «ЛУКОЙЛ» в целом и конкурентоспособность оплаты труда. Кроме того, в Компании применяется система годового вознаграждения, размер которого зависит от грейда должности, индивидуальных результатов работников по итогам оценки деятельности, а также результатов, достигнутых Группой «ЛУКОЙЛ».

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

Система развития персонала

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

Регулярно проводятся дни профессиональной подготовки для всех руководителей организаций Группы «ЛУКОЙЛ», где обсуждаются наиболее актуальные вопросы. В 2025 году обсуждались вопросы касающиеся управления персоналом, обеспечения корпоративной и промышленной безопасности, защиты социально-экономических прав, трудовых и профессиональных интересов работников Компании. С целью обучения работников Компания организует семинары, тренинги, стажировки, курсы повышения квалификации, программы

профессиональной переподготовки, вебинары по развитию «гибких навыков» (soft skills), и финансовой грамотности. В Компании разрабатываются и проводятся корпоративные программы обучения для работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на базе ведущих образовательных организаций страны. В отчетном году обучение прошли более 80 тыс. работников, а объем пройденного обучения достиг почти 417 тыс. человеко-курсов. Количество часов обучения составило более 9,9 млн часов, из них количество часов обязательного обучения составило свыше 1,8 млн.

Прорабатывается возможность внедрения Концепции комплексного обучения на единой корпоративной платформе. Проект позволит усовершенствовать корпоративные процессы бюджетирования, а также планирования обучения и подготовки персонала.

В ЛУКОЙЛе функционирует система дистанционного обучения, позволяющая оптимизировать расходы на обязательное обучение и облегчающая доступ работникам к информации. К ней подключены более 50 организаций Группы «ЛУКОЙЛ» – это более 90 тыс. пользователей. За 2025 год в системе дистанционного обучения было пройдено более 288 тыс. учебных курсов.

Преемственность руководящего звена обеспечивается через организацию работы с внутренними кадровыми резервами. Основаниями для включения в состав резерва являются результаты оценки деятельности работников, профессионализм и деловые качества. Персонал, включенный в резерв кадров организаций, систематически проходит обучение по управленческим и корпоративным компетенциям.

Принципы разнообразия, равенства и инклюзивности

При реализации кадровой политики ЛУКОЙЛ руководствуется принципами, закрепленными в конвенциях ООН и МОТ. Исключение любой дискриминации в Компании обеспечивает равные возможности для всех работников.

В целях оказания содействия занятости лиц с ограниченными возможностями в Компании утверждены локальные нормативные акты об организации квотирования для них рабочих мест. Квота составляет 2–4% от среднесписочной численности работников Компании и устанавливается в соответствии с региональным законодательством субъектов Российской Федерации. Для данной категории лиц установлены специальные условия труда, льготы и гарантии, включая сокращение рабочего времени с сохранением полной оплаты труда и увеличение продолжительности основного отпуска.

Корпоративная социальная политика

Корпоративная социальная политика Компании реализуется в соответствии с Социальным кодексом ПАО «ЛУКОЙЛ» и регулируется Соглашением между работодателем и профобъединением ПАО «ЛУКОЙЛ» на 2021-2026 гг., коллективными договорами и другими нормативными актами Компании в области социальной политики. ЛУКОЙЛ реализует обширную социальную политику, включающую спектр гарантий и преимуществ, на которые имеют право все работники организаций Группы «ЛУКОЙЛ». При этом 99,9% российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ» охвачены коллективными договорами.

В ходе совершенствования системы медицинского обеспечения работников на производственных объектах Группы в 2025 году произведен ремонт, дооснащение и переоборудование более 25 здравпунктов. Начата реконструкция санатория-профилактория «Шахтер» в поселке Яреге, где планируется разместить корпоративный медико-профилактический центр.

ЛУКОЙЛ реализует жилищные программы для работников Группы. Так, в рамках программы по обеспечению персонала жилищными условиями в местах трудовой деятельности, приглашенным или направленным для работы в дочерние общества работникам компенсируется стоимость найма жилья или предоставляется жилье из жилищного фонда организаций.

В отчетном году Компания продолжала работы по строительству жилого комплекса для работников в городе Когалыме, введены в эксплуатацию многоквартирный жилой дом в городе Чернушке (Пермский край) и административно-бытовые комплексы в городе Ухте и поселке Яреге (Республика Коми).

Одним из направлений социальной политики Компании является пенсионное обеспечение. Пенсионная программа Компании действует на принципах долевого участия работника и работодателя в накоплении пенсий, при этом при расчете долевых взносов работодателя используется повышающий коэффициент, зависящий от стажа работника в организациях Группы «ЛУКОЙЛ».

В 2025 году суммарные затраты на реализацию социальных программ для работников, членов их семей и неработающих пенсионеров по российским организациям Группы превысили 28 млрд руб.

Затраты на внутреннюю социальную поддержку по российским организациям Группы, млрд руб.

	2023	2024	2025
Всего	19,7	24,1	28,2
Социальные выплаты из фонда заработной платы ¹²	11,9	14,9	17,3
Социальные льготы и выплаты, социальная поддержка работников ¹³	7,8	9,2	10,9

Деловая этика

В основе деятельности ЛУКОЙЛа лежат корпоративные ценности, позволяющие вести бизнес в соответствии с высочайшими этическими стандартами, среди которых неукоснительное соблюдение прав человека, безусловное исполнение требований законодательства и неприятие коррупции в любых проявлениях. Основные принципы и подходы Компании в сфере деловой этики, прав человека и взаимодействия с заинтересованными сторонами изложены в Кодексе деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ».

По вопросам деловой этики и правам человека работники Компании имеют возможность обратиться к службам по работе с персоналом в организациях Группы «ЛУКОЙЛ», а также в независимые структуры профсоюзов. Кроме того, для контроля следования стандартам корпоративной деловой этики, в том числе по вопросу соблюдения прав человека, в Компании создана Комиссия по деловой этике. Любой работник может обратиться к руководству

¹² Включают единовременные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска, дотации на питание и компенсации на наем жилья, единовременные поощрительные выплаты и доплаты по больничным листам.

¹³ Включают взносы по договорам добровольного страхования, оплату проезда на работу/в отпуск, выходное пособие, выплаты при сокращении, оплату услуг учреждениям здравоохранения, расходы на отдых и оздоровление, единовременную материальную помощь, приобретение детских подарков, доплату к пособиям по временной нетрудоспособности, беременности и родам, выплату пособия по уходу за ребенком, взносы в негосударственный пенсионный фонд, расходы на жилищное обеспечение работников, материальную помощь неработающим пенсионерам.

Компании, прочие заинтересованные стороны – в Комиссию по деловой этике по контактными телефонам, приведенным в разделе Кодекса «Информирование о нарушении Кодекса».

В 2025 году поступило десять обращений в Комиссию по деловой этике. В каждом случае приняты меры по предупреждению дальнейшего развития негативных ситуаций. Обращения касались регулирования трудовых отношений в части взаимодействия работников с руководителями и коллегами, деловых взаимоотношений между заказчиками и подрядчиками, сообщений о применении авторских прав, тендерных процедурах и прочих вопросов.

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

Противодействие коррупции

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

Политика устанавливает единые принципы, цели и задачи в области предупреждения и противодействия коррупции, а также соблюдения требований антикоррупционного законодательства как для Компании, так и для ее контрагентов. Контроль за реализацией Политики осуществляется Советом директоров Компании.

В ЛУКОЙЛе действует круглосуточная горячая линия для оповещения о коррупционных нарушениях. Любой работник, контрагент или любая другая заинтересованная сторона могут обратиться по вопросам противодействия коррупции по адресу anticorruptionline@lukoil.com.

Предупреждение злоупотреблений и мошенничества работников Компании

В целях соблюдения требований Кодекса деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ» и установления единого порядка предотвращения ситуаций конфликта интересов, а в случае возникновения такой ситуации – исключения ее негативного влияния, в Компании утверждено Положение о деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и их работников в ситуации конфликта интересов. Соблюдение требований указанного Положения обязательно для всех работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

Работники Компании на системной основе проходят профессиональное обучение, тренинги по стандартам этики и антикоррупционного поведения. Для руководителей Компании проводятся организационно-методические совещания. Руководящие работники организаций Группы «ЛУКОЙЛ», а также работники подразделений корпоративной безопасности проходят ежегодное тестирование на знание механизмов выявления ситуаций конфликта интересов и реагирования на них.

Права человека

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

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

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

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

Вклад в развитие общества

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

В 2025 году утверждена Политика в области внешней социальной деятельности Группы «ЛУКОЙЛ». В документе закреплены стандарты реализации проектов в регионах присутствия и приоритеты Компании в этой области. Компания принимает решения о финансировании тех или иных социальных проектов, основываясь, в том числе на обращениях заинтересованных сторон (местных, региональных и федеральных органов власти, НКО и иных общественных организаций), а также в рамках социального партнерства с субъектами Российской Федерации. Используются различные механизмы внешней социальной политики, в том числе заключение соглашений о социально-экономическом сотрудничестве с администрациями субъектов Российской Федерации. В отчетном году действовало 22 таких соглашения.

Информация о расходах на благотворительность Компании в 2025 году приведена в составе раскрываемой консолидированной финансовой отчетности Группы «ЛУКОЙЛ» за 2025 год.

В отчетном году ряд проектов ЛУКОЙЛа были высоко оценены на российских конкурсах. Проект «Островок безопасности на АЗС «ЛУКОЙЛ» отмечен как лауреат Программы «Лучшие социальные проекты России». Литературный проект «Бутылочка нефти» стал лауреатом народной премии в номинации «За культурно-просветительский вклад». Награда вручена за возвращение в читательский оборот повести известного писателя Льва Давыдычева, утерянной 80 лет назад.

Проекты ЛУКОЙЛа «Всероссийская премия в поддержку родителей детей с инвалидностью «Особенное счастье» и «#ВместеЯрче. Сохранение природы - дело каждого» стали лауреатами ежегодной Программы «Лучшие ESG проекты России».

Ниже представлены примеры проектов, реализованных в 2025 году.

Юбилейные события

В рамках празднования юбилеев базовых городов Компании: 50-летия основания Когалыма, 60-летия Урая и 40-летия Лангепаса проведены различные культурно-массовые и спортивные мероприятия для жителей городов. Состоялись открытия построенных и реконструированных спортивных и социальных объектов, в том числе открыт Региональный центр спортивной подготовки «Когалым-Арена», Парк 50-летия Когалыма.

Проведено благоустройство общественных пространств, в том числе выполнен ремонт и благоустройство здания ЗАГС в Лангепасе.

Строительство и реконструкция объектов инфраструктуры

В Республике Коми в городе Усинске ЛУКОЙЛ выполнил реновацию детского развлекательного парка отдыха «Мультидром». В городах Сыктывкар и Ухта установлены световые проекторы пешеходных переходов возле социальных объектов. Возведена инклюзивная площадка для людей с ограниченными возможностями здоровья в парке Лесоводов в Уфе.

Поддержка учебных учреждений

В отчетном году произведена реставрация учебного театра Пермского хореографического училища. Компания также выделила средства на проведение капитального ремонта фасада и благоустройства прилегающей территории Архангельской областной научной библиотеки им. Н.А. Добролюбова. В Ухтинском горно-нефтяном колледже проведён ремонт, обустройство музейного пространства и оснащение мультимедийным оборудованием учебной аудитории, посвященной истории профессиональной подготовки нефтяников и становления нефтяной отрасли Республики Коми.

Сохранение культурного и исторического наследия

В Нижегородской области профинансировано сооружение монументов: «Памятник спасателям и пожарным» и стелы «Город трудовой доблести». В городе Урае проведено комплексное благоустройство территории «Историко-мемориального комплекса «Аллея мира». В селе Серьга Пермского края на средства ЛУКОЙЛа построен Дом культуры. В Астраханской области проведена реконструкция мемориала воинам, павшим в годы Великой Отечественной войны.

В 2025 году при поддержке ЛУКОЙЛ организованы различные выставки, в том числе «Архип Куинджи. Магия цвета и света» в Государственном Русском музее, «Широка страна моя родная» в Музейно-выставочном центре Когалыма, «Царское село. Сокровища императорской резиденции» в Государственном историческом музее, а также выставочно-просветительский проект «Эрмитаж в Волгограде». Также ЛУКОЙЛ оказал поддержку в организации бесплатных показов спектаклей ведущих театров Пермского края для жителей нескольких муниципалитетов.

Грантовый Конкурс социальных и культурных проектов ПАО «ЛУКОЙЛ»

В 2025 году в 14 российских регионах проведён ежегодный грантовый Конкурс социальных и культурных проектов ПАО «ЛУКОЙЛ», который реализуется Компанией в регионах присутствия с 2002 года. Победителями стали 491 проект по трём основным номинациям: «Экология», «Духовность и культура», «Спорт», и дополнительной - «80 лет Победы. Память и гордость».

Развитие туристического потенциала территорий

В городе Усинске реализован туристический проект «Белая линия» - пешеходный туристический маршрут из 25 ключевых точек, инфраструктура которого включает информационные стойки, цифровую платформу с подробными материалами и аудиогидом, а

также систему навигации. Также выделены средства на мероприятия по восстановлению объектов туристического центра Городца.

Спортивные и иные события

В 2025 году более 1,5 тыс. участников и 3,5 тыс. зрителей из 13 стран приняли участие в Международном Когалымском полумарафоне, организованном Компанией. В рамках мероприятия состоялся этно-забег семей - представителей КМНС, Чемпионат России по бегу на шоссе на дистанции 15 км и Студенческий чемпионат.

ЛУКОЙЛ принял участие в организации эколого-патриотического забега у подножия Мамаева кургана, посвящённого 80-летию Великой Победы, объединившего более 200 спортсменов-любителей.

Ответственность перед клиентами

ЛУКОЙЛ располагает обширной сетью АЗС. Для автолюбителей работают Программа лояльности «Заправься выгодой» и мобильное приложение «АЗС ЛУКОЙЛ». Продолжилось увеличение доли транзакций, осуществляемых через мобильное приложение: с 89,5% в декабре 2024 года до 93,5% в декабре 2025 года. В целях повышения качества услуг реализуется ряд мероприятий, включая развитие механизмов обратной связи в мобильном приложении, функционирование Единой горячей линии, ежемесячную аналитику поступающих заявок, контроль исполнения требований к персоналу АЗС по общению с клиентами, регулярные обучающие и развивающие курсы для всех категорий персонала АЗС, а также расширение коммуникаций с клиентами в мобильном приложении.

В отчетном году продолжилось активное развитие мобильного приложения «ЛУКОЙЛ для бизнеса». Доля реализации нефтепродуктов через мобильное приложение в 2025 году увеличилась к предыдущему году более чем в 1,5 раза. В конце 2025 года каждая третья тонна реализовывалась с использованием мобильного приложения. Активная клиентская база B2B составила около 120 тыс. контрагентов.

Для клиентов АЗС «Тебойл Рус» также действует Программа лояльности Teboil с собственным мобильным приложением. Продолжается развитие проекта «Мультикарта Teboil» - конкурент мультибрендовым топливным картам, сеть приема которой составляет более 6 тыс. собственных и партнерских АЗС, около 450 дорожных сервисов.

В 2025 году проведено ежегодное мероприятие «День клиента» с тематикой «Заправляем счастьем». В мероприятии приняли участие работники аппаратов управления, а также руководители по направлениям деятельности.

На вновь вводимых АЗС, в том числе флагманских, внедряются инновационные сопутствующие сервисы в формате самообслуживания (пост подкачки шин, прачечная, душевая) в современных технологических решениях, позволяющих обеспечить больший комфорт потребителям. В целях повышения клиентоориентированности, улучшения качества обслуживания, снижения очередей в прикассовой зоне на АЗС «ЛУКОЙЛ» внедряются кассы самообслуживания. В настоящее время такие кассы установлены более чем на 100 АЗС, в дальнейшем планируется их установка на всех флагманских АЗС и станциях с высоким трафиком.

В 2025 году Компания продолжила развитие электрозарядной инфраструктуры на АЗС – в партнерстве с ПАО «Мосэнерго» в 2025 году запущен первый электрозарядный хаб «ЛУКОЙЛ»

в Москве с мини-кафе и десятью быстрыми электрозарядными станциями, позволяющими заряжать до 20 электромобилей одновременно.

В отчетном году сеть АЗС «ЛУКОЙЛ» стала лауреатом Всероссийского конкурса «АЗС России» в номинациях: «Сеть АЗС года 2025», «Программа лояльности», «АЗС года на трассе» и «Лучшее мобильное приложение для сети АЗС».

Взаимодействие с органами власти

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

В 2025 году рассмотрено более 600 проектов нормативных правовых актов, в федеральные органы власти были направлены предложения по проектам нормативных правовых актов, в наибольшей степени затрагивающим интересы организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

Компания участвует в обсуждении вопросов государственного регулирования в рамках деловых объединений, а также мероприятий, проводимых органами исполнительной и законодательной власти. Кроме того, в 2025 году представители Компании продолжили участие в совершенствовании отраслевых обязательных требований в составе рабочих групп по реализации механизма «регуляторной гильотины».

3. Корпоративное управление

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

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

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

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

- соблюдение прав и учет интересов акционеров, инвесторов и иных заинтересованных сторон;
- равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав;
- последовательность и коллегиальность в принятии решений;
- активность и профессионализм членов органов управления;
- стабильная и прозрачная дивидендная политика;
- информационная открытость и прозрачность;
- оперативное реагирование на вызовы внешней среды;
- неприятие коррупции в любых ее проявлениях;
- соблюдение этических норм поведения;
- корпоративная социальная ответственность.

Структура корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ» на 31 декабря 2025 года



Административное подчинение

Функциональная связь

Функциональное подчинение

Профильные комитеты Компании:

- Комитет ПАО «ЛУКОЙЛ» по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды;
- Тендерный комитет ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- Комитет по крупным проектам бизнес-сегмента «Геологоразведка и добыча»;
- Комитет по приоритетным проектам бизнес-сегмента «Переработка и сбыт».

Система корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ» сформирована, в том числе в соответствии с принципами и рекомендациями Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России. Положения Кодекса учитывают международную практику в сфере корпоративного управления и принципы корпоративного управления, разработанные Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).

События системы корпоративного управления

В 2025 году продолжалось совершенствование внутрикорпоративных процедур и практик, была проведена работа по следующим направлениям:

Область развития	Действия в 2025 году
Повышение эффективности работы органов Компании	Решением Общего собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» на годовом заседании 15 мая 2025 г. утверждены: ▪ Устав Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» в новой редакции ▪ Положение об Общем собрании акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ ▪ Положение о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» Утверждение указанных документов обусловлено вступлением в силу с 1 марта 2025 г. изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах», предусматривающих уточнение используемой в нем терминологии применительно к общим собраниям акционеров и совету директоров, их подготовке и проведению. С целью приведения внутренних документов Компании в соответствие с законодательством, а также Уставом Компании, Положением об Общем собрании акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» и Положением о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» были актуализированы положения о комитетах Совета директоров Компании: ▪ <i>Положение о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»;</i> ▪ <i>Положение о Комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»;</i> ▪ <i>Положение о Комитете по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».</i> С этой же целью внесены терминологические изменения в: – <i>Положение о Корпоративном секретаре ПАО «ЛУКОЙЛ»;</i> – <i>Политику по вознаграждению и возмещению расходов (компенсациям) членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»;</i> – <i>Порядок выплаты вознаграждения и компенсации расходов членам Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».</i> ▪ Внесены изменения в <i>Правила внутреннего контроля ПАО «ЛУКОЙЛ» по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком</i>, направленные на улучшение качества внутренней нормативной базы в сфере контроля инсайдерской информации, а также в связи с рекомендациями Банка России. ▪ Утверждено Положение о предоставлении информации акционерам Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ». Положение актуализировано с учетом требований нормативных актов Банка России и подходов, отраженных в судебной практике по

	корпоративным спорам, и направлено на совершенствование порядка реализации прав акционеров. ▪ Утверждены <i>Основные принципы по бизнес-процессу «Внутренний контроль»</i>. Документ направлен на совершенствование методологической базы внутреннего контроля и гармонизацию внутренних документов по бизнес-процессу «Внутренний контроль» в рамках проводимой в Компании работы по совершенствованию системы управления бизнес-процессами Группы «ЛУКОЙЛ». ▪ Внесены изменения в <i>Политику ПАО «ЛУКОЙЛ», определяющую принципы оказания аудиторской организацией услуг, не обеспечивающих уверенность (услуг неаудиторского характера)</i>. Изменения уточняют и систематизируют требования в отношении использования аудиторской организацией технологий и оказания услуг, связанных с информационными системами. Внесенные изменения гармонизируют Политику с новыми редакциями Кодекса профессиональной этики аудиторов и Правил независимости аудиторов и аудиторских организаций. ▪ Утверждена <i>Политика в области внешней социальной деятельности Группы «ЛУКОЙЛ»</i>. Ежегодное увеличение запросов на социальную поддержку требуют от Компании чёткой организации и системного подхода в управлении социальными аспектами устойчивого развития. Документ определяет и формализует единые подходы Группы «ЛУКОЙЛ» к ведению внешней социальной деятельности. Утверждение новых локальных нормативных актов и внесение изменений в действующие внутренние документы направлены на дальнейшее совершенствование корпоративной культуры, повышение эффективности корпоративного управления, укрепление системы корпоративных ценностей и совершенствование методологического обеспечения.
Стратегия и устойчивое развитие	• Подведены промежуточные годовые и полугодовые итоги реализации Стратегии Группы «ЛУКОЙЛ» на 2025-2029 годы. • Подведены промежуточные итоги реализации Программы экологической безопасности Группы «ЛУКОЙЛ» на 2025-2027 годы. • Подведены промежуточные итоги реализации Программы промышленной безопасности, улучшения условий и охраны труда, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций Группы «ЛУКОЙЛ» на 2025-2027 годы. • Утверждена Стратегия внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ» на 2025-2029 годы. • Утверждено Положение о программе акционирования на основе инструментов коллективного инвестирования для ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ».

	Утверждена Программа биржевых облигаций серии 001Р Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ».
--	--

По состоянию на конец отчетного года доля полностью соблюдаемых ПАО «ЛУКОЙЛ» принципов Кодекса снизилась до 72,2%¹⁴ с 76,0% в 2024 году, при этом доля частично соблюдаемых принципов, соответственно, возросла до 25,3%. Доля несоблюдаемых принципов не изменилась и составила 2,5%.

Результаты самооценки практики корпоративного управления на соответствие принципам и рекомендациям Кодекса корпоративного управления¹⁵

Принципы корпоративного управления	Количество принципов, рекомендованных Кодексом	2024			2025		
		соблюдается	частично соблюдается	не соблюдается	соблюдается	частично соблюдается	не соблюдается
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	13	11	1	1	11	1	1
Совет директоров	36	28	8	-	25	11	-
Корпоративный секретарь общества	2	1	-	1	1	-	1
Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	10	9	1	-	9	1	-
Система управления рисками и внутреннего контроля	6	6	-	-	6	-	-
Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества	7	3	4	-	3	4	-
Существенные корпоративные действия	5	2	3	-	2	3	-
Общая оценка	79	60	17	2	57	20	2
	100,0%	76,0%	21,5%	2,5%	72,2%	25,3%	2,5%

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

¹⁴ Методология оценки соблюдения принципов Кодекса базируется на сравнении практики ПАО «ЛУКОЙЛ» с детализированными рекомендациями Кодекса. В случае несоблюдения хотя бы одной из детализированных рекомендаций пункта соответствующий пункт признается соблюдаемым частично. В случае невыполнения всех детализированных рекомендаций пункта последний оценивается как несоблюдаемый Компанией.

¹⁵ Статистика представлена на основании Отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.

Общее собрание акционеров

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

Полный перечень вопросов, принятие решений по которым относится к компетенции Общего собрания, установлен Федеральным законом от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

Процедура проведения заседаний или заочного голосования для принятия решений Общим собранием акционеров, установленная в Компании, обеспечивает равную возможность участия в нем всех акционеров Компании.

В отчетном году продолжил действовать федеральный закон, в соответствии с которым¹⁶ акции, учтенные на счетах депо депозитарных программ, не предоставляют права голоса, не учитываются при подсчете голосов, по ним не выплачиваются дивиденды.

В 2025 году Общее собрание акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» приняло следующие решения:

Годовое заседание Общего собрания акционеров 15 мая 2025 г.	• Утверждены Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2024 год и годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность. • Принято решение выплатить дивиденды по результатам 2024 года. • Избран новый состав Совета директоров. • Принято решение о выплате вознаграждения членам Совета директоров, установлены размеры вознаграждений для вновь избранных членов Совета директоров. • Назначена аудиторская организация ПАО «ЛУКОЙЛ». • Утвержден Устав Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» в новой редакции. • Утверждено Положение об Общем собрании акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ». • Утверждено Положение о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».
Заочное голосование для принятия решений Общим собранием акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» (дата окончания приема бюллетеней для голосования - 29 декабря 2025 г.).	• Принято решение выплатить дивиденды по результатам девяти месяцев 2025 года. • Принято решение выплатить часть вознаграждения членам Совета директоров за исполнение ими обязанностей члена Совета директоров.

¹⁶ Статья 6 Федерального закона от 16.04.2022 № 114-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» и отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Доля акционеров-владельцев голосующих акций Компании, принявших участие в Общих собраниях акционеров Компании (наличие кворума) в 2023–2025 годах

25.05.2023 (ГОСА)	14.06.2023 (ВОСА)	05.12.2023 (ВОСА)	26.04.2024 (ГОСА)	05.12.2024 (ВОСА)	15.05.2025 (ГЗОСА)	29.12.2025 (ЗГОСА)
54,9%	Кворум имеется	53,9%	53,6%	54,0%	59,6%	59,1%

Благодаря проводимой адресной работе с акционерами, инфраструктурными участниками рынка и системе электронного голосования в 2025 году достигался необходимый кворум при проведении годового заседания/заочного голосования для принятия решений Общим собранием.

Доля акционеров, воспользовавшихся системой электронного голосования, от общего количества акционеров, принявших участие в собраниях в 2023-2025 годах

25.05.2023 (ГОСА)	14.06.2023 (ВОСА)	05.12.2023 (ВОСА)	26.04.2024 (ГОСА)	05.12.2024 (ВОСА)	15.05.2025 (ГЗОСА)	29.12.2025 (ЗГОСА)
69,3%	65,2%	82,7%	95,4%	96,6%	95,8%	96,5%

На Общих собраниях акционеры продемонстрировали высокий уровень поддержки решений по каждому из вопросов повестки дня. Доля голосов «ЗА» по всем вопросам повестки дня¹⁷ находилась в диапазоне от 95,3 до 99,9%.

Совет директоров

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

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

В целях создания долгосрочной стоимости Совет директоров интегрирует широкий спектр вопросов устойчивого развития в долгосрочную стратегию Компании, а также одобряет ключевые нефинансовые показатели эффективности Компании. Также в процессе стратегического планирования Совет директоров рассматривает, одобряет и контролирует цели устойчивого развития, интегрированные в Стратегию Группы «ЛУКОЙЛ».

¹⁷ От числа голосов, которыми обладали лица, принявшие участие в Общих собраниях, по соответствующему вопросу повестки дня (за исключением вопросов, связанных с избранием членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»).

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

К компетенции Совета директоров, в частности, относятся:

- определение приоритетных направлений деятельности Компании;
- проведение годового и внеочередного заседаний Общего собрания акционеров либо заочного голосования;
- назначение единоличного исполнительного органа (Главного исполнительного директора);
- утверждение внутренних документов Компании, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено к компетенции Общего собрания акционеров и единоличного исполнительного органа Компании;
- утверждение регистратора Компании и условий договора с ним, а также расторжение договора с ним;
- согласие на совершение сделок или последующее одобрение сделок в соответствии с действующим законодательством и Уставом Компании;
- принятие решений о назначении на должность и освобождении от должности Корпоративного секретаря и руководителя подразделения внутреннего аудита Компании.

Количественный состав Совета директоров составляет 9 членов, если решением Собрания акционеров не предусмотрен больший количественный состав. Члены Совета директоров ежегодно избираются на годовом заседании Общего собрания акционеров (и могут переизбираться на внеочередных заседаниях Общего собрания) путем кумулятивного голосования (избранными считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов).

Решением Общего собрания акционеров от 15 мая 2025 г. (Протокол № 1) на годовом заседании избран Совет директоров Компании в количестве 9 человек.

Совет директоров проводит заседания или заочные голосования в соответствии с утвержденным планом, как правило, не реже одного раза в два месяца, а также по мере необходимости.

Итоги работы Совета директоров

В 2025 году было проведено 11 заседаний и 11 заочных голосований. Основная часть вопросов касалась темы корпоративного управления, в том числе функционирования органов Компании, значительное внимание уделялось вопросам, связанным с устойчивым развитием.

Число заседаний/заочных голосований* Совета директоров

	2023	2024	2025
Очные заседания (с 01.03.2025 – заседания)	9	12	11
Заочные заседания (с 01.03.2025 – заочные голосования)	10	8	11

Количество рассмотренных Советом директоров вопросов

	2023	2024	2025
Рассмотрено на очных заседаниях (с 01.03.2025 – на заседаниях)	45	54	51
Рассмотрено на заочных заседаниях (с 01.03.2025 – путем проведения заочного голосования)	23	9	17

* Терминология приводится с учетом изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах», вступивших в силу с 1 марта 2025 г.

Количество вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2025 году, по категориям

Корпоративное управление	28
Устойчивое развитие и стратегия	19*
Финансы	6
Одобрение сделок	6
ЛНА	9

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

Ключевые решения Совета директоров, принятые в 2025 году

Принятые решения и рассмотренные вопросы	Предварительное рассмотрение комитетами Совета директоров
Корпоративное управление	
О подготовке к проведению годового заседания Общего собрания акционеров/заочного голосования для принятия решений Общим собранием акционеров Компании, о предварительном утверждении Годового отчета ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2024 год, об определении списка кандидатур для голосования по выборам в Совет директоров	КСИУРКА, КА, ККВ ¹⁸
О проведении повторного годового заседания Общего собрания акционеров, а также об отмене решения по этому вопросу	
О досрочном прекращении полномочий Главного исполнительного директора ПАО «ЛУКОЙЛ», о назначении Главного исполнительного директора ПАО «ЛУКОЙЛ»	
О внесении изменений в основные условия договора с Главным исполнительным директором ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
О внесении изменения в условия трудового договора с Вице-президентом - руководителем Службы внутреннего аудита	КА
Об определении размера вознаграждения Корпоративного секретаря ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
О надежности и эффективности функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля Компании	КА
О внесении изменений в Годовой план аудиторских проверок и консультаций Службы внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» на 2025 год	КА
Об оценке деятельности Совета директоров и комитетов Совета директоров за 2024/2025 год	ККВ, КА, КСИУРКА – рассмотрены итоги оценки деятельности этих комитетов
О независимости членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ

¹⁸ КСИУРКА – Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации; КА – Комитет по аудиту; ККВ – Комитет по кадрам и вознаграждениям.

Об утверждении Положения о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	КА
Об утверждении Положения о Комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
Об утверждении Положения о Комитете по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»	КСИУРКА
О внесении изменений в Положение о Корпоративном секретаре ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
О внесении изменений в Правила внутреннего контроля ПАО «ЛУКОЙЛ» по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком	КА
Об утверждении Положения о предоставлении информации акционерам Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»	КСИУРКА
Об утверждении Стратегии внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ» на 2025-2029 годы	КА
Об утверждении Основных принципов по бизнес-процессу «Внутренний контроль»	КА
О внесении изменений в Политику ПАО «ЛУКОЙЛ», определяющую принципы оказания аудиторской организацией услуг, не обеспечивающих уверенность (услуг неаудиторского характера)	КА
О признании утратившими силу локальных нормативных актов ПАО «ЛУКОЙЛ» по внутреннему аудиту	КА
Рассмотрение отчета о результатах внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ» за 2024 год	КА
Об утверждении Годового плана аудиторских проверок и консультаций Службы внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» на 2026 год и Бюджета подразделений внутреннего аудита на 2026 год	КА
Об утверждении изменений условий договора с регистратором ПАО «ЛУКОЙЛ»	
Финансы	
Об определении размера оплаты услуг аудиторской организации Компании	КА
Об основных показателях Бюджета Группы «ЛУКОЙЛ» на 2026–2028 годы	КСИУРКА
О рекомендациях по размеру дивидендов по акциям ПАО «ЛУКОЙЛ» по результатам 2024 года/девяти месяцев 2025 года, порядку их выплаты	КСИУРКА
Об утверждении Программы биржевых облигаций серии 001Р Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»	
Устойчивое развитие, стратегия, технологии, инновации	
О предварительных итогах деятельности Группы «ЛУКОЙЛ» в 2024 году и задачах Компании на 2025 год по исполнению Стратегии Группы «ЛУКОЙЛ» на 2025-2029 годы	
Об итогах работы Группы «ЛУКОЙЛ» в первом полугодии 2025 года и ходе выполнения Бюджета и Инвестиционной программы Группы «ЛУКОЙЛ» на 2025 год	

О применении ИСУ для поддержки и обеспечения бизнес-процессов в текущих условиях	КСИУРКА
Об утверждении Отчета об устойчивом развитии Группы «ЛУКОЙЛ» за 2024 год	КСИУРКА
Об утверждении Политики в области внешней социальной деятельности Группы «ЛУКОЙЛ»	КСИУРКА
Об отчете о работе по управлению персоналом в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» в 2024 году	ККВ
Об утверждении Положения о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ПАО «ЛУКОЙЛ»	ККВ
О состоянии промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в Группе «ЛУКОЙЛ» в 2024 году	КСИУРКА
О деятельности Бизнес-сегмента «Геологоразведка и добыча»	КСИУРКА
О деятельности Бизнес-секторов «Нефтепереработка в России» и «Нефтехимия» Бизнес-сегмента «Переработка и сбыт»	КСИУРКА
О деятельности Бизнес-сектора «Нефтепродуктообеспечение в России»	КСИУРКА

Оценка работы Совета директоров

Для определения направлений совершенствования своей деятельности Совет директоров использует процедуру оценки. ПАО «ЛУКОЙЛ» является одной из первых российских нефтегазовых компаний, которая на регулярной основе начала проводить оценку деятельности Совета директоров и его комитетов, подобная практика была внедрена Компанией еще в 2010 году.

Процедура оценки деятельности Совета директоров в Компании регулируется Положением об оценке деятельности Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ». В 2025 году была проведена ежегодная оценка деятельности Совета директоров в форме самооценки.

Оценка, проводимая в форме самооценки

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

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

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

Совет директоров рассмотрел итоги самооценки в апреле 2025 года, дал положительную оценку своей работе в 2024/2025 году, признав целесообразным продолжать работу по совершенствованию деятельности Совета директоров. В процессе самооценки директорами было отмечено, что в течение 2024/2025 года Совет директоров уделял достаточное внимание рассмотрению вопросов, связанных с выполнением Стратегии развития Группы «ЛУКОЙЛ» на 2025-2029 годы, а также поддержанием устойчивости деятельности Компании в условиях международных торговых и прочих ограничений.

Состав Совета директоров

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

Независимые директора обеспечивают объективность при рассмотрении вопросов, а независимость суждений этих директоров повышает эффективность работы Совета директоров и способствует совершенствованию системы корпоративного управления Компании в целом.

В состав Совета директоров входил исполнительный¹⁹ директор, работа которого способствовала интеграции работы Совета директоров и единоличного исполнительного органа Компании, а также обеспечению принятия взвешенных управленческих решений с учетом отраслевой специфики.

Роль Председателя Совета директоров

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

Председатель Совета директоров избирается на первом заседании Совета директоров нового состава. Председатель Совета директоров организует работу Совета директоров, принимает решение о проведении заседания или заочного голосования, председательствует на заседаниях, а также организует составление протоколов об итогах проведения заседания Совета директоров или заочного голосования. Председатель выступает с инициативой по выдвижению в состав комитетов Совета директоров кандидатур исходя из их профессиональных и личных качеств, а также с учетом личных предложений членов Совета директоров по формированию комитетов.

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

¹⁹ Под исполнительными директорами понимаются лица, находящиеся в трудовых отношениях с Компанией.

Независимые директора

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

Независимые директора способствуют формированию объективных, непредвзятых мнений по вопросам, обсуждаемым в рамках заседаний.

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

В течение 2025 года независимость директоров / кандидатов в члены Совета директоров оценивалась в соответствии с Правилами листинга ПАО Московская Биржа и положениями Кодекса корпоративного управления путем анкетирования кандидатов / членов Совета директоров, а также анализа Компанией доступной информации. В 2025 году Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров трижды оценивал независимость. В марте 2025 года Комитет проанализировал профессиональную квалификацию и независимость всех кандидатов в Совет директоров Компании, и результаты этой оценки были включены в материалы, предоставляемые для ознакомления при подготовке к годовому заседанию Общего собрания акционеров. В мае 2025 года Комитет провел оценку соответствия избранных на годовом заседании Общего собрания акционеров членов Совета директоров критериям определения независимости и подготовил соответствующие рекомендации Совету директоров, после чего вопрос о независимости всех членов Совета директоров был рассмотрен Советом директоров. В очередной раз Комитет по кадрам и вознаграждениям рассмотрел вопрос о независимости в декабре 2025 года, тогда же был рассмотрен вопрос о профессиональной квалификации состава Совета директоров.

Диверсифицированность Совета директоров

В соответствии с Кодексом корпоративного управления кандидаты в органы управления Компании должны обладать соответствующими профессиональными квалификациями, знаниями, навыками, опытом и деловыми качествами.

Действующая редакция Кодекса не содержит рекомендаций об обеспечении гендерного, возрастного или иного разнообразия состава органов управления Компании. В связи с этим данные подходы в Компании в настоящий момент не утверждены в виде политик или иных локальных нормативных актов.

Вместе с тем на практике Компания исходит из того, что положительное влияние на работу Совета директоров оказывает как разнообразие профессиональных навыков и опыта его членов, так и социокультурное многообразие состава Совета, которое дает возможность рассматривать вопросы с разных точек зрения, избегать шаблонного и группового мышления, привносить новые идеи в процесс обсуждения и принимать более сбалансированные решения. Действующий состав Совета директоров Компании в достаточной степени диверсифицирован и сбалансирован.

Срок пребывания в Совете директоров на 31.12.2025

Менее 1 года	1
1-7 лет	5
Более 7 лет	3

Соотношение мужчин и женщин

Женщины	2
Мужчины	7

Сведения об образовании

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

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

** два члена Совета директоров имеют образование в двух различных областях знаний

Введение в должность новых членов Совета директоров и информационное обеспечение деятельности Совета директоров

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

Основными элементами курса являются:

- личные встречи с Главным исполнительным директором Компании, Председателем Совета директоров Компании, Корпоративным секретарем, руководящими работниками Компании и (или) руководителями структурных подразделений Компании;
- знакомство с внутренней документацией;
- знакомство с операционной деятельностью, включая посещение производственных объектов Группы.

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

В 2025 году в рамках программы для вновь избранных членов Совета директоров были организованы ознакомительные встречи с руководящими работниками Компании, представляющими различные направления деятельности, во время которых была предоставлена информация об основных аспектах производственной и финансово-экономической деятельности Компании, ее стратегии, принятой в Компании деловой практике, рынках присутствия. Также была предоставлена информация о процедурах работы и оценки Совета директоров и его комитетов, о правах, обязанностях, ответственности члена Совета директоров, о принципах функционирования системы управления рисками, внутреннего контроля, а также внутреннего аудита Компании.

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

Страхование ответственности членов Совета директоров

В соответствии с договором страхования директоров и должностных лиц на период 2025/2026 год ПАО «ЛУКОЙЛ» страхует ответственность:

- членов Совета директоров, единоличного исполнительного органа, работников ПАО «ЛУКОЙЛ» и/или его дочерних обществ, и/или иных организаций с участием ПАО «ЛУКОЙЛ» и/или его дочернего общества, по предложению которых избраны единоличный исполнительный орган и/или члены органов управления таких организаций, а также Директоров Сторонних предприятий по письменному запросу Компании в части страхования риска расходов, не относящихся к ответственности (Секция А);
- ПАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерних обществ, иных организаций с участием ПАО «ЛУКОЙЛ» и/или его дочернего общества, по предложению которых избраны единоличный исполнительный орган и/или члены органов управления таких организаций (Секция В);
- ПАО «ЛУКОЙЛ» в части страхования расходов, не относящихся к ответственности (Секция С).

Страховая сумма (Лимит ответственности) составляет 3 200 000 000 рублей (в совокупности по всем покрытиям), а также Дополнительный общий совокупный лимит ответственности для всех Независимых директоров в размере 64 000 000 рублей. Страховая премия по Секциям (Страховым покрытиям) А, В, С - 64 000 000 рублей.

Комитеты Совета директоров

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

- Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации (КСИУРКА);
- Комитет по аудиту (КА);
- Комитет по кадрам и вознаграждениям (ККВ).

Деятельность комитетов регулируется соответствующими положениями.

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

По состоянию на конец отчетного года Комитет по аудиту и Комитет по кадрам и вознаграждениям на две трети были сформированы из независимых директоров. Во всех трех комитетах независимые директора занимали позицию Председателя Комитета, что позволило им вносить значительный вклад в принятие решений, связанных с выработкой стратегических целей, определением приоритетных направлений деятельности Компании, обеспечением устойчивого развития, а также других важных вопросов, решение которых может затронуть интересы акционеров Компании. На заседаниях комитетов могут присутствовать по приглашению Председателя Комитета как работники Компании, так и третьи лица. При этом права голоса по вопросам повестки дня они не имеют.

Обязанности секретаря комитетов Совета директоров выполняет Корпоративный секретарь.

Из общего числа вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2025 году, 72% было предварительно рассмотрено комитетами Совета директоров, что свидетельствует об углубленной проработке наиболее важных вопросов, по которым Совет директоров принимает решения. В отчетном году все комитеты работали в соответствии с планами, при этом количество заседаний существенно превышало количество заочных голосований – 81% против 19% соответственно.

Персональный состав комитетов на 31 декабря 2025 г.

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

Статистика работы комитетов

	Очные заседания (Заседания)*	Заочные заседания (Заочные голосования)*
2023		
КСИУРКА	5	0
КА	7	0
ККВ	6	6
2024		
КСИУРКА	7	0
КА	9	1
ККВ	7	2
2025		
КСИУРКА	6	1
КА	10	1
ККВ	5	3

* Терминология приводится с учетом изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах», вступивших в силу с 1 марта 2025 г.

Типы рассмотренных вопросов

	2023	2024	2025
Рассмотрение только комитетом	17	17	20
Для вынесения на Совет директоров	55	50	49

Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации

Основные задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2025 году*
- Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам: - определения стратегических целей деятельности Компании, в том числе в области устойчивого развития, изменения климата и климатической адаптации, информационной стратегии, и интеграции данных целей в Программу стратегического развития Компании; - приоритетных направлений деятельности Компании; - дивидендной политики, размера дивидендов по акциям и порядка их выплаты; - распределения прибыли (убытков) Компании по результатам отчетного года; - оценки эффективности деятельности Компании в долгосрочной перспективе. - Участие в контроле реализации Программы стратегического развития Компании. - Анализ рисков, связанных с вопросами изменения климата и климатической адаптации.	- О рекомендациях Совету директоров по размеру дивидендов по акциям ПАО «ЛУКОЙЛ» - О подготовке Отчета об устойчивом развитии Группы «ЛУКОЙЛ» за 2025 год - О коммерческой деятельности Компании - Об отчете о деятельности Комитета в 2024/2025 году Совету директоров Компании. Обсуждение итогов оценки деятельности Комитета

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

Комитет по аудиту

Основные задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2025 году*
- Контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании. - Рекомендации по кандидатуре аудиторской организации Компании и оплате ее услуг. - Оценка заключения аудиторской организации Компании, независимости, объективности и отсутствия конфликта интересов аудиторской организации. - Оценка эффективности осуществления функции внутреннего аудита и рассмотрение предложений по её совершенствованию.	- Обсуждение существенных вопросов бухгалтерского учета, в том числе учетной политики Компании, а также существенных вопросов, возникших в ходе проведения независимого внешнего аудита Компании. - Ознакомление с консолидированной финансовой отчетностью ПАО «ЛУКОЙЛ» по МСФО (за 2024 год, 3 месяца 2025 года, 6 месяцев 2025 года, 9 месяцев 2025 года). - Рассмотрение перечня наиболее существенных уточнений, вносимых в бухгалтерский учет Компании по итогам аудита. - Оценка заключения аудиторской организации Компании для его последующего представления

- Рассмотрение планов деятельности и бюджета подразделения внутреннего аудита Компании. - Оценка эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля, контроль за надежностью и эффективностью функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля. - Развитие и совершенствование системы и практики корпоративного управления в Компании. - Подготовка рекомендаций о возможном предварительном утверждении Советом директоров Годового отчета Компании.	акционерам в качестве материалов к годовому заседанию Общего собрания акционеров Компании. - О рекомендациях Совету директоров относительно аудиторской организации для последующего ее назначения Общим собранием акционеров Компании. - О проведении внешней оценки внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ» - О деятельности по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком. - Об отчете о реализации Положения об информационной политике ПАО «ЛУКОЙЛ». - О реализации Политики ПАО «ЛУКОЙЛ» по противодействию коррупции - О внутреннем контроле в дочерних обществах - О существенных судебных разбирательствах и исках, связанных с деятельностью Компании и организаций Группы «ЛУКОЙЛ» - Об отчете о деятельности Комитета в 2024/2025 году Совету директоров Компании. Обсуждение итогов оценки деятельности Комитета.
---	--

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

Комитет по кадрам и вознаграждениям

Основные задачи Комитета	Ключевые вопросы, рассмотренные в 2025 году*
- Оценка эффективности работы Совета директоров, его членов и комитетов Совета директоров, определение приоритетных направлений для усиления состава Совета директоров, предварительное рассмотрение кандидатур в Совет директоров, выдвигаемых Советом директоров. - Взаимодействие с акционерами с целью формирования рекомендаций в отношении голосования по вопросу избрания кандидатов в Совет директоров. - Планирование кадровых назначений, в том числе с учетом обеспечения преемственности деятельности Главного исполнительного директора ПАО «ЛУКОЙЛ», формирование рекомендаций Совету директоров в отношении кандидатов на должности Главного исполнительного директора Компании и Корпоративного секретаря.	- О предварительном рассмотрении кандидатур в Совет директоров Компании, выдвигаемых Советом директоров. - О формировании рекомендаций акционерам Компании в отношении голосования по вопросу избрания кандидатов в Совет директоров Компании. Анализ независимости всех кандидатов в Совет директоров Компании. - Анализ профессиональной квалификации всех кандидатов в Совет директоров Компании для формирования рекомендаций акционерам Компании в отношении голосования по вопросу избрания кандидатов в Совет директоров Компании. - О независимости членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ». - О профессиональной квалификации состава Совета директоров. - Об отчете Корпоративного секретаря за 2024/2025 год. Предварительная оценка работы Корпоративного секретаря.

• Разработка и периодический пересмотр политики по вознаграждению членов Совета директоров и Главного исполнительного директора Компании. • Разработка рекомендаций Совету директоров по определению размера вознаграждения Корпоративного секретаря. • Предварительная оценка работы Главного исполнительного директора Компании по итогам года в контексте критериев, заложенных в политику вознаграждения.	• Об отчете о деятельности Комитета в 2024/2025 году Совету директоров Компании. Обсуждение итогов оценки деятельности Комитета.
---	--

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

Корпоративный секретарь

Корпоративный секретарь функционально подчинен Совету директоров, назначается единоличным исполнительным органом Компании на основании решения Совета директоров и действует в соответствии с Уставом Компании и Положением о Корпоративном секретаре ПАО «ЛУКОЙЛ». Для поддержки деятельности Корпоративного секретаря сформирован Аппарат Корпоративного секретаря.

В функции Корпоративного секретаря входит обеспечение работы Совета директоров и его комитетов, в том числе предварительная проработка вопросов, подлежащих обсуждению, организация экспертизы проектов решений, обеспечение надлежащего соблюдения процедур проведения заседаний, оказание членам Совета директоров содействия в получении необходимой информации, а также осуществление всех других функций, предусмотренных Положением о Корпоративном секретаре ПАО «ЛУКОЙЛ».

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

Корпоративный секретарь является руководителем Рабочей группы по устойчивому развитию Национального объединения корпоративных секретарей (НОКС), членом Совета НОКС. Результаты экспертного обсуждения в рамках НОКС способствуют созданию лучшей практики и повышению осведомленности в области устойчивого развития.

Единоличный исполнительный орган Компании

Согласно Уставу ПАО «ЛУКОЙЛ» в Компании предусмотрен только единоличный исполнительный орган – Главный исполнительный директор ПАО «ЛУКОЙЛ».

Главный исполнительный директор

Ключевая роль в обеспечении оперативного и эффективного достижения текущих и стратегических целей Компании принадлежит единоличному исполнительному органу Компании - Главному исполнительному директору, который назначается Советом директоров сроком на пять лет.

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

К компетенции Главного исполнительного директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Компании (за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров или Совета директоров), в том числе: представление интересов Компании, совершение сделок от имени Компании, подписание финансовых документов, утверждение штатов и заключение трудовых договоров, утверждение структуры Компании, утверждение внутренних документов, регулирующих вопросы текущей деятельности Компании, принятие решений об участии Компании в других организациях, кроме финансово-промышленных групп, ассоциаций и иных объединений юридических лиц, а также разработка и реализация общей стратегии развития дочерних обществ Компании, включая предварительное согласование решений дочерних обществ Компании об участии в других организациях, координация деятельности дочерних обществ Компании, в том числе утверждение документов, регулирующих деятельность дочерних обществ Компании, принятие решений об одобрении существенных сделок, а также исполнение иных функций, определенных Уставом Компании.

Система вознаграждения членов органов Компании

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

Система вознаграждения членов Совета директоров

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

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

Компания исходит из того, что предпочтительной формой денежного вознаграждения членов Совета директоров является фиксированное годовое вознаграждение, размер которого не привязан к производственным, финансовым или иным результатам Компании. Кроме того, Компания учитывает повышенный уровень ответственности и дополнительные временные затраты, связанные с участием членов Совета директоров в работе комитетов, исполнением функций Председателя Совета директоров, заместителя Председателя Совета директоров и председателей комитетов, устанавливая за это дополнительное вознаграждение.

В структуре вознаграждения членов Совета директоров не используются краткосрочные и долгосрочные премиальные выплаты, дополнительные привилегии, включая любые формы страхования (за исключением страхования ответственности членов Совета директоров), пенсионные схемы и планы, а также иные выплаты социального характера.

В Компании не установлены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов Совета директоров.

Размер вознаграждения определяется решением Общего собрания акционеров с учетом предложений Совета директоров, подготовленных на основании рекомендаций Комитета по кадрам и вознаграждениям.

Компания также компенсирует расходы, понесенные членами Совета директоров в связи с исполнением ими своих функций, в том числе расходы, связанные с проездом, использованием теле-конференц-связи, привлечением консультантов и экспертов для получения соответствующих заключений по вопросам деятельности Совета директоров, в совокупности не превышающие сумму средств, запланированных на эти цели в бюджете Компании.

Структура вознаграждения членов Совета директоров

Вид вознаграждения	Размер, установленный решением Общего собрания акционеров на годовом заседании 15.05.2025 на 2025/2026 корпоративный год, тыс. руб.
За исполнение обязанностей члена Совета директоров	14 000
За исполнение функций Председателя Совета директоров	11 700
За исполнение функций заместителя Председателя Совета директоров	3 600
За исполнение функций члена комитета Совета директоров	1 600
За исполнение функций Председателя комитета Совета директоров	1 600
За каждое очное участие в заседании Совета директоров или комитета Совета директоров с осуществлением перелета, продолжительность которого составляет более 8 часов	400
За каждое участие в конференции и ином мероприятии, осуществляемое по письменным поручениям Председателя Совета директоров	200

Члены Совета директоров, которые одновременно являются работниками Компании, получают и другие выплаты от Компании (заработную плату, премии, дополнительные выплаты социального характера).

Система вознаграждения топ-менеджеров²⁰

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

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

Вознаграждение топ-менеджеров состоит из фиксированной и переменной частей.

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

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

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

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

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

Информация о вознаграждении ключевого управленческого персонала ПАО «ЛУКОЙЛ», к которому относятся члены Совета директоров и топ-менеджмент, приведена в составе раскрываемой консолидированной финансовой отчетности Группы «ЛУКОЙЛ» за 2025 год.

²⁰ Топ-менеджер (руководящий работник) – Главный исполнительный директор, Первый исполнительный вице-президент, первые вице-президенты, старшие вице-президенты, вице-президенты Компании, Главный бухгалтер.

Выходные пособия для топ-менеджеров

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

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

Система оценки результатов деятельности Компании

В Компании функционирует корпоративная система оценки деятельности, основу которой составляют ключевые показатели деятельности (КПД) – ограниченный набор количественно измеряемых показателей, характеризующих наиболее существенные (ключевые) факторы успеха Группы и определяющих уровень достижения стратегических целей.

Перечень КПД и порядок расчета закреплены в Своде КПД, который утверждается приказом ПАО «ЛУКОЙЛ» и пересматривается с периодичностью не реже одного раза в два года, что позволяет уточнять и актуализировать состав КПД по мере необходимости с учетом пересмотра стратегических задач и планов Компании, изменения портфеля активов, внешних условий деятельности. Свод содержит около 70 уникальных показателей, которые применяются к бизнес-сегментам, бизнес-секторам и бюджетным единицам в зависимости от специфики их деятельности. Общее количество КПД, применяемых по Группе «ЛУКОЙЛ», составляет около 400. Последняя редакция Свода КПД, учитывающая актуальные изменения в системе управления Группой «ЛУКОЙЛ», была утверждена приказом ПАО «ЛУКОЙЛ» в июле 2024 года.

В рамках развития сервисной модели и совершенствования (автоматизации, снижения стоимости, повышения качества) поддерживающих бизнес-процессов, по каждому процессу разработаны показатели оценки эффективности, которые позволяют контролировать достижение целей по соответствующим процессам, а также сквозным образом применяются для мотивации персонала, задействованного в данных процессах. В 2025 году продолжена работа по описанию и детализации процессной модели Компании, разработке и детализации показателей оценки эффективности бизнес-процессов.

КПД в процессе планирования

Применение КПД позволяет обеспечить взаимосвязь между целями и задачами на разных временных горизонтах планирования: долгосрочное – 5–10 лет, среднесрочное – 1–3 года. При этом, по мере сокращения периода планирования набор используемых КПД расширяется.

В процессе бюджетного планирования КПД в качестве инструмента целеполагания применяются как на этапе разработки целевых ориентиров (в рамках концепции планирования «сверху вниз»), так и на этапе конечной формализации целей и задач в виде контрольных показателей, относительно которых в дальнейшем производится оценка эффективности деятельности.

Управление эффективностью через КПД

Ключевые показатели деятельности являются важнейшим инструментом управления эффективностью деятельности как Группы «ЛУКОЙЛ» в целом, так и ее отдельных активов. Оценка эффективности осуществляется на регулярной основе и включает:

- мониторинг текущих результатов деятельности в ежемесячном (а в ряде случаев – в еженедельном) режиме;
- подведение итогов деятельности с периодичностью квартал и год.

По отдельным показателям, прежде всего финансовым, предусмотрен факторный анализ с выделением контролируемых и неконтролируемых факторов, позволяющий объективно оценивать влияние менеджмента на результаты деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

КПД и индивидуальные цели в системе мотивации

Ключевые показатели деятельности, включенные в Свод КПД, применяются в системе мотивации посредством привязки вознаграждения к результатам достижения плановых значений показателей.

При этом для применения в системе мотивации из Свода КПД выбирается ограниченный сбалансированный набор показателей, непосредственно входящих в зону ответственности оцениваемого.

Система управления рисками и внутреннего контроля

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

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

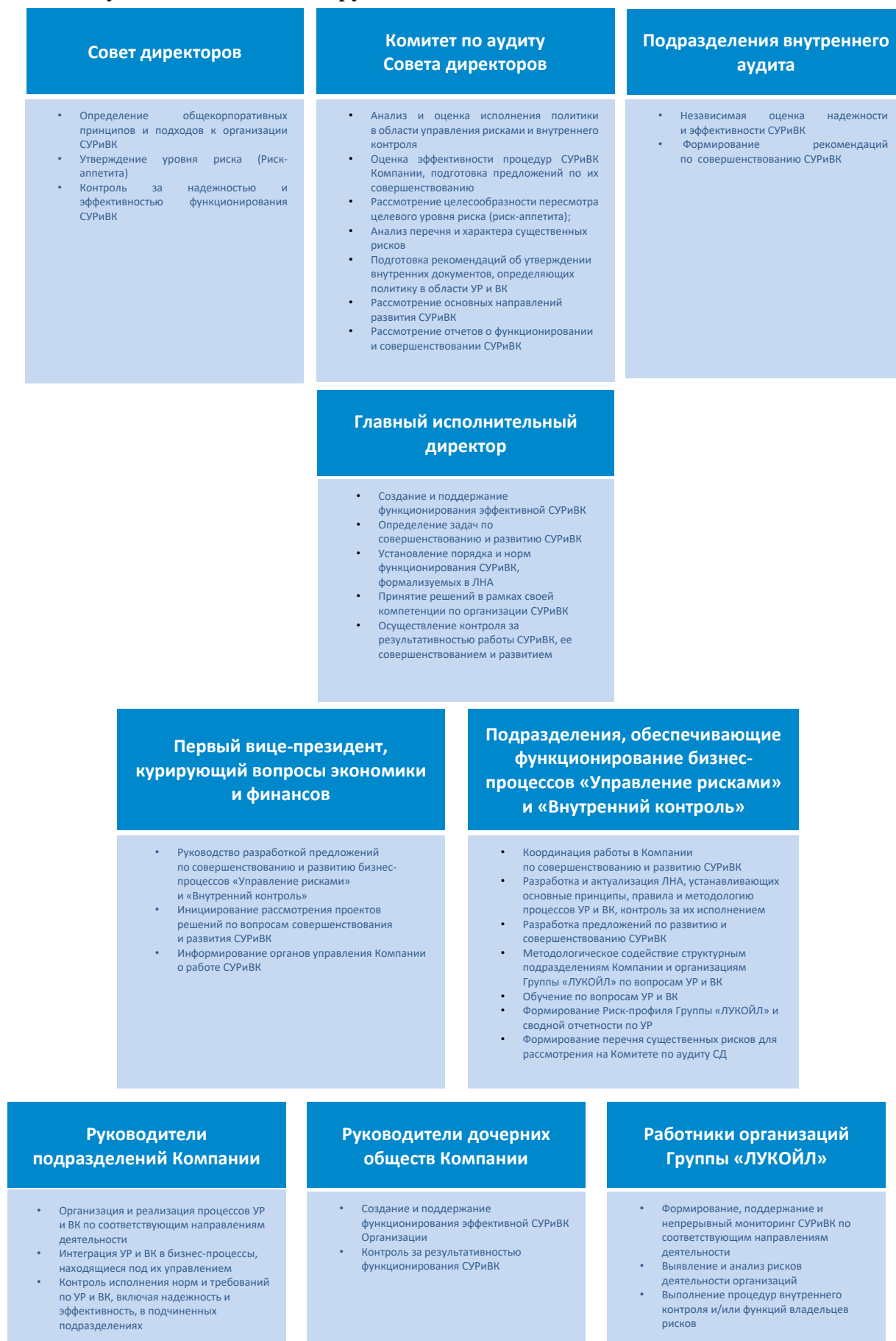
- стратегических и операционных целей Компании;
- целей по обеспечению сохранности активов;
- целей по обеспечению соответствия всех форм отчетности установленным требованиям;
- целей по соблюдению применимых требований законодательства, а также внутренних документов организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

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

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

Основные принципы и подходы к организации Системы управления рисками и внутреннего контроля в Группе «ЛУКОЙЛ», ее основные цели, а также основные задачи участников СУРиВК закреплены в Политике ПАО «ЛУКОЙЛ» по управлению рисками и внутреннему контролю. Политика разработана с учетом рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России, Информационного письма Банка России от 01.10.2020 № ИН-06-28/143 «О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах», а также рекомендаций международных профессиональных организаций в области управления рисками и внутреннего контроля, в том числе изложенных в Концепции «Управление рисками организаций. Интегрированная модель» и Концепции «Внутренний контроль. Интегрированная модель» Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредуэя (COSO).

Ключевые субъекты СУРиВК в Группе «ЛУКОЙЛ»



Управление рисками

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

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

В 2025 году осуществлялась работа по:

- выявлению и оценке новых рисков, формированию единой базы данных по рискам и использованию данной информации для поддержки принятия ключевых решений;
- рассмотрению и подготовке материалов по крупным и приоритетным проектам с выработкой рекомендаций и предложений по повышению доходности и снижению рисков;
- разработке локальных нормативных актов Компании по управлению рисками;
- дальнейшей интеграции климатических рисков и возможностей в корпоративную информационную систему управления рисками;
- доработке Корпоративной информационной системы автоматизации процессов управления рисками.

В числе приоритетных направлений развития и совершенствования системы управления рисками решаются следующие задачи:

- совершенствование нормативно-методической базы с учетом изменения требований российского законодательства;
- дальнейшая интеграция процесса управления рисками по ключевым направлениям: формирование стратегии развития, инвестиционное планирование, формирование бюджетов, а также управление рисками на уровне операционной и финансовой деятельности;
- повышение качества информации о рисках за счет унификации, типизации и разработки рекомендаций по описанию типовых рисков;
- повышение эффективности информационного обмена.

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

В Компании регулярно проводится оценка совокупности рисков организаций Группы «ЛУКОЙЛ», информация о риск-профиле включается в ежегодные отчеты, рассматриваемые Комитетом по аудиту Совета директоров и Советом директоров. В Компании определены группы наиболее существенных рисков, воздействующих на бизнес-деятельность организаций Группы «ЛУКОЙЛ», проводится их регулярная количественная оценка, установлены уровни приемлемости по каждому существенному риску, разработаны мероприятия, направленные на снижение или исключение их негативного влияния. Проводится мониторинг исполнения и эффективности мероприятий по воздействию на риски.

Учитывая вероятностный характер рисков, а также их внешнюю по отношению к Компании природу, Компания не может в полной мере гарантировать, что мероприятия, направленные на управление рисками, сведут их негативное влияние к допустимому уровню. При этом Компания принимает все возможные меры по мониторингу и предотвращению таких событий, а в случае их наступления – меры по скорейшей ликвидации последствий с целью минимизации ущерба.

Внутренний контроль

В соответствии с решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 19 декабря 2023 г. действует обновленное Положение по внутреннему контролю в ПАО «ЛУКОЙЛ». Положение определяет цели и задачи Системы внутреннего контроля (СВК), единые и обязательные к соблюдению стандарты и требования по организации и функционированию СВК, оценке ее эффективности, состав участников СВК и их задачи. Действие Положения распространяется на все организации Группы «ЛУКОЙЛ». Решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» от 10 июля 2025 г. утверждены Основные принципы по бизнес-процессу «Внутренний контроль», в которых определены принципы и подходы построения эффективной системы внутреннего контроля в Группе «ЛУКОЙЛ». Согласно принципу «Централизация» подразделение, обеспечивающее функционирование бизнес-процесса «Внутренний контроль» в Компании, разрабатывает и поддерживает в актуальном состоянии методологическую основу организации и реализации процессов внутреннего контроля, а также интеграции внутреннего контроля во все бизнес-процессы организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

В 2025 году Компанией проводились мероприятия по совершенствованию системы внутреннего контроля в Группе «ЛУКОЙЛ» в соответствии с корпоративными стандартами и требованиями Положения по внутреннему контролю в ПАО «ЛУКОЙЛ» и унифицированными функциями подразделений, обеспечивающих организацию и функционирование систем внутреннего контроля организаций Группы «ЛУКОЙЛ». Данные мероприятия нацелены на рост эффективности использования имеющихся активов, снижение необоснованных потерь за счет повышения эффективности внутреннего контроля, в том числе в процессах принятия решений, и включают:

- поддержание в актуальном состоянии внедренных в деятельность Группы «ЛУКОЙЛ» единых стандартов и требований по организации системы внутреннего контроля;
- оперативное устранение недостатков СВК, выявляемых в процессе непрерывного мониторинга и ежегодной оценки ее эффективности;
- поддержание в актуальном состоянии структуры внутреннего контроля, которая должна соответствовать фактическим бизнес-процессам;
- выполнение требований ФНС России к организации СВК в организациях Группы «ЛУКОЙЛ», вступивших в налоговый мониторинг;

- наращивание объемов работ по тестированию контрольных процедур в операционной (производственной) деятельности, в том числе с использованием инструментов автоматизации внутреннего контроля.

В рамках анализа регулярной и оперативной отчетности по внутреннему контролю в 2025 году проведен мониторинг соблюдения стандартов, норм и требований по организации и функционированию СВК в организациях Группы «ЛУКОЙЛ». Информация о текущем состоянии СВК и задачах на ближайшую перспективу была представлена в марте 2025 года Комитету по аудиту Совета директоров Компании с последующим представлением Совету директоров Компании.

В апреле 2025 года Совет директоров в рамках рассмотрения вопроса о надежности и эффективности функционирования действующей в Компании системы управления рисками и внутреннего контроля одобрил представленные результаты работ и предложения по развитию системы управления рисками и внутреннего контроля Компании.

Служба внутреннего аудита Компании подтвердила:

- эффективность функционирования СВК в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»;
- соответствие организационной структуры бизнес-процесса «Внутренний контроль» масштабу деятельности, целям, задачам и стратегии развития Компании.

В отчетном году Комитет по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» в рамках рассмотрения вопроса о внутреннем контроле в дочерних обществах Компании одобрил результаты работы и направления развития СВК дочерних обществ, регулярность предоставления корпоративным центром соответствующей информации Комитету.

В Группе «ЛУКОЙЛ» проводится постоянная, системная работа по выявлению областей улучшения в деятельности Компании, ее дочерних обществ, в том числе сервисных, с использованием инструментов внутреннего контроля и при участии внешнего и внутреннего аудита. В обязательном порядке осуществляется оценка возможного положительного воздействия улучшений на достижение целей Группы «ЛУКОЙЛ», последующая работа по актуализации регулирующих документов, дизайна контрольных процедур, оценка возможности распространения таких мероприятий на аналогичные объекты управления в Группе «ЛУКОЙЛ» в превентивных целях, а также мониторинг реализации этих мероприятий.

В целях повышения эффективности мероприятий по совершенствованию СВК для работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ», выполняющих процедуры внутреннего контроля, в корпоративную Систему дистанционного обучения включен регулярно актуализируемый обучающий курс.

С целью повышения эффективности корпоративной системы управления Группой «ЛУКОЙЛ» посредством цифровизации бизнес-процесса «Внутренний контроль» и обеспечения всех участников СВК актуальной качественной информацией и эффективными коммуникациями в области внутреннего контроля в отчетном году продолжилось внедрение специализированных ИТ-решений:

- контроль процессов и операций;
- контроль корректности и полноты данных в отчетных формах по внутреннему контролю.

В отчетном году введена в эксплуатацию информационная система, позволяющая автоматизировать контроль конфликтов полномочий в информационных системах, реализовать единый подход к формированию и наименованию бизнес-ролей.

Участие организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в режиме налогового мониторинга

Обязательным условием перевода на режим налогового мониторинга является наличие у налогоплательщика эффективной СВК, соответствующей требованиям ФНС России к организации и функционированию всех компонентов СВК. С 2017 года успешно реализованы проекты по подготовке и вступлению в налоговый мониторинг ПАО «ЛУКОЙЛ» и 17 крупнейших организаций Группы «ЛУКОЙЛ». В отчетном году общее количество организаций Группы «ЛУКОЙЛ», участвующих в налоговом мониторинге, по сравнению с 2024 годом не изменилось.

Процедуры внутреннего контроля при формировании финансовой отчетности

Компания уделяет большое внимание обеспечению достоверности финансовой информации. Для этого применяются следующие основные процедуры и методы.

• **Распределение полномочий и ответственности.** На всех этапах подготовки финансовой отчетности (на уровне как отдельных дочерних обществ, так и консолидированной отчетности) в Группе «ЛУКОЙЛ» имеется четкое распределение ответственности. Отчетность по РСБУ готовится обществами самостоятельно либо с помощью учетного центра Компании, консолидированная финансовая отчетность Группы по МСФО готовится в бухгалтерской службе ПАО «ЛУКОЙЛ». За подготовку консолидированной финансовой отчетности отвечают Главный исполнительный директор и Главный бухгалтер Компании.

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

Приказом ПАО «ЛУКОЙЛ» ежегодно утверждается учетная политика по РСБУ, действующая внутри Компании, а также требования к учетным политикам российских дочерних обществ Компании.

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

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

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

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

• **Подготовка работников.** Все работники подразделений бухгалтерской службы Компании, занятые подготовкой консолидированной финансовой отчетности по МСФО, имеют специальное высшее бухгалтерское или финансовое образование и регулярно повышают свою квалификацию. Многие из них имеют аттестаты профессионального бухгалтера (по российским и международным стандартам) и являются членами международных и российских профессиональных бухгалтерских сообществ. Некоторые работники имеют ученые степени в области бухгалтерского учета и финансов.

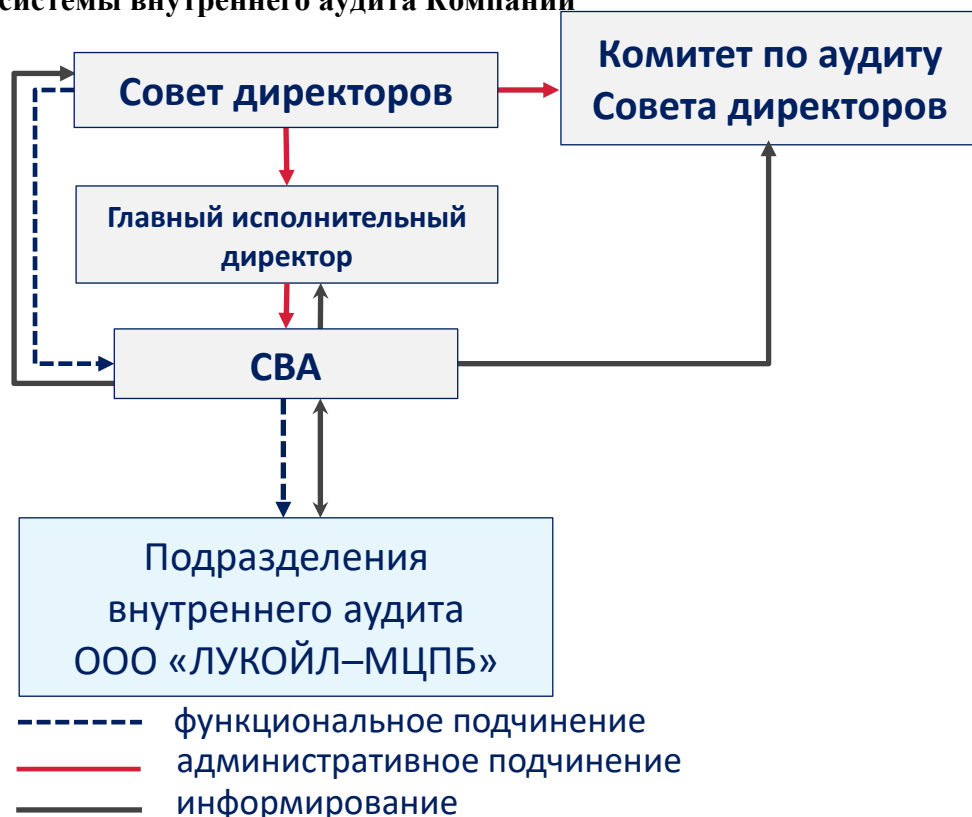
Внутренний аудит

Целью внутреннего аудита в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» является содействие достижению Группой «ЛУКОЙЛ» стратегических целей и задач путем применения систематизированного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления в ходе аудиторских проверок и консультаций.

Задачами внутреннего аудита являются:

- Содействие органам управления организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в совершенствовании системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления;
- Подготовка и представление Совету директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» и Главному исполнительному директору ПАО «ЛУКОЙЛ» информации по результатам внутреннего аудита, в том числе о существенных рисках и недостатках в деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и выполнении Планов мероприятий по результатам аудиторских проверок/консультаций, о результатах оценки фактического состояния, надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления.

Структура системы внутреннего аудита Компании



Внутренний аудит в Группе «ЛУКОЙЛ» осуществляется:

- Службой внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» (СВА), возглавляемой Вице-президентом – руководителем Службы внутреннего аудита (далее также – Руководитель СВА);
- подразделениями внутреннего аудита ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ» (100%-е дочернее общество Компании).

СВА осуществляет:

- планирование, организацию и проведение внутренних аудиторских проверок и консультаций ПАО «ЛУКОЙЛ», а также организацию проведения и участие в проверках и консультациях иных организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- организацию и осуществление мониторинга выполнения мероприятий (в том числе Планов мероприятий) по результатам аудитов, проведенных СВА;
- методологическое обеспечение и развитие бизнес-процесса «Внутренний аудит» в Группе «ЛУКОЙЛ»;
- организацию подготовки и внедрения проектов автоматизации деятельности внутреннего аудита, в том числе аудиторских процедур;
- оценку надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля в Группе «ЛУКОЙЛ», а также корпоративного управления в ПАО «ЛУКОЙЛ», разработку рекомендаций по их совершенствованию, подготовку ежегодного заключения по результатам оценки.

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

Годовой план аудиторских проверок и консультаций Службы внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» утверждается Советом директоров. При подготовке плана учитываются стратегические ориентиры Группы «ЛУКОЙЛ» и поручения руководства Компании, предложения руководящих работников Компании, периодичность проведения аудитов, результаты проведенных аудитов, а также информация о существенных рисках в деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

В отчетном году СВА и подразделениями внутреннего аудита ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ» проведено 24 проверки/консультации.

Аудиторские проверки и консультации осуществляются в соответствии с требованиями/рекомендациями применимого законодательства и регуляторов, Международных основ профессиональной практики внутреннего аудита, а также в соответствии с регулируемыми документами ПАО «ЛУКОЙЛ» по бизнес-процессу «Внутренний аудит».

Методологическая работа

В рамках повышения эффективности деятельности внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ» и совершенствования его методологического обеспечения с учетом регулирующих документов по системе управления Группой «ЛУКОЙЛ» и лучшей практикой внутреннего аудита, в 2025 году разработаны и внедрены в деятельность внутреннего аудита Группы «ЛУКОЙЛ»:

- Стратегия внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ» на 2025-2029 годы (утверждена решением Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»);
- четыре регламента, устанавливающие порядок осуществления и основные требования по бизнес-процессу «Внутренний аудит» в части:
 - ✓ годового планирования;
 - ✓ организации и проведения проверок;
 - ✓ организации и проведения консультаций;
 - ✓ оценки деятельности внутреннего аудита.

Данные регламенты утверждены указаниями Вице-президента – руководителя СВА.

Помимо этого продолжилась работа по разработке новых аудиторских процедур и актуализации уже имеющихся (разработано и утверждено 10 аудиторских процедур).

Мониторинг по итогам проведенных аудиторских проверок и консультаций

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

В течение 2025 года на контроле СВА и подразделений внутреннего аудита ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ» находилось 90 документов, содержащих 2 194 поручения/мероприятия, из которых по состоянию на 31 декабря 2025 г. выполнено 1 993 или 91%, при этом по 6% поручений/мероприятий по состоянию на конец отчетного года еще не наступил срок исполнения. Выполнение мероприятий находится на постоянном контроле в подразделениях внутреннего аудита, принимаются меры по их скорейшему выполнению.

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

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

С 2019 года СВА совместно с Департаментом по информационно-технологическому обеспечению Компании реализует проект по созданию информационно-аналитической системы внутреннего аудита (ИАС ВА).

Целью проекта является автоматизация процедур внутреннего аудита в части поиска аномальных (нетипичных) транзакций, содержащихся в производственных и учетных информационных системах и анализа цифровых карт процессов (операций).

Внедрение ИАС ВА в деятельность внутреннего аудита позволяет, при необходимости, проводить сплошной анализ отдельных процессов (операций), а также более эффективно находить уязвимости в их организации и осуществлении, и, как результат, давать соответствующие рекомендации по улучшению.

Результатами внедрения ИАС ВА являются мероприятия по повышению качества технического обслуживания и ремонтов оборудования на НПЗ, обеспечению полноты и качества бухгалтерского и налогового учета, а также снижению потерь нефтепродуктов при эксплуатации АЗС.

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

Ежегодно Руководитель СВА представляет Совету директоров и Комитету по аудиту отчет о результатах внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ».

В 2025 году по результатам рассмотрения отчета за 2024 год Комитет по аудиту и Совет директоров признали эффективным осуществление функции внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ».

Кроме того, в рамках процедуры ежегодной оценки внутреннего аудита в Компании, Комитетом по аудиту дана оценка полезности деятельности внутреннего аудита за 2024 год – 4,9 баллов из 5 возможных.

Также в 2025 году Комитет по аудиту и Совет директоров рассмотрели результаты проведенной внешней оценки внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ» и отметили, что согласно заключению внешнего оценщика деятельность внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ» соответствует Определению внутреннего аудита, Кодексу этики, Международным стандартам внутреннего аудита, принятым международным Институтом внутренних аудиторов, и ожиданиям заинтересованных сторон.

Внешний аудит

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

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

В мае 2025 г. годовое Общее собрание акционеров назначило АО «Кэпт» аудиторской организацией ПАО «ЛУКОЙЛ».

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

Стоимость аудиторских услуг АО «Кэпт» за аудит консолидированной финансовой отчетности Компании за 2025 год, подготовленной в соответствии с требованиями МСФО, составила 354 182 тыс. руб. (без учета НДС), за проведение аудиторской проверки бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании за 2025 год, подготовленной в соответствии с РСБУ – 10 286 тыс. руб. (без учета НДС).

Доля вознаграждения, выплачиваемого Компанией аудиторской организации за услуги, не связанные с аудиторскими проверками, в общем объеме выплачиваемого ей вознаграждения составляет менее 30%.

Контроль инсайдерской информации

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

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

По результатам мониторинга деятельности структурных подразделений, должностных лиц и работников Компании нарушения законодательства в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком в 2025 году не установлены. Требования, установленные Правилами внутреннего контроля ПАО «ЛУКОЙЛ» по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком, соблюдались надлежащим образом.

С учетом обширного опыта применения передовых международных практик контроля инсайдерской информации Компания вместе с другими российскими эмитентами принимала участие в качестве эксперта в разработке законодательной реформы в сфере контроля инсайдерской информации.

В 2026 году в ходе указанной реформы планируется продолжить работу, направленную на соблюдение баланса интересов акционеров и инвесторов, Компании, а также Банка России.

Информационная безопасность

Компания рассматривает деятельность по обеспечению информационной безопасности в контексте защиты корпоративной информации, выполнения требований действующего законодательства, сохранности данных органов государственной власти, субъектов персональных данных, клиентов и партнеров.

Сервисы по информационной безопасности предоставляются организациям Группы «ЛУКОЙЛ» внутренним поставщиком ИБ-услуг, сертифицированным на соответствие международному стандарту ISO/IEC-27001 и являющимся лицензиатом ФСТЭК России и ФСБ России – ООО «ЛУКОЙЛ-Технологии» (100%-е дочернее общество ПАО «ЛУКОЙЛ»).

В Компании утвержден пакет нормативных документов, регламентирующих процессы обеспечения информационной безопасности, а также организационные и технические требования информационной безопасности (положения, регламенты, инструкции, технические требования и стандарты).

В Группе «ЛУКОЙЛ» закреплена персональная ответственность работников за соблюдение защитных мер. Регулярно осуществляется повышение знаний работников в вопросах информационной безопасности. Все работники Компании при приеме на работу проходят обучение по курсу «Основы информационной безопасности». Предусмотрено повторное прохождение курсов по мере обновления содержания курсов.

Вопросы реализации новых проектов по совершенствованию кибербезопасности в 2025 году рассматривались на заседании Координационного совета по информационно-технологическому обеспечению, Председателем которого является Главный исполнительный директор Компании. В состав Координационного совета входят руководящие работники Компании. Заседания Координационного совета проводятся не реже одного раза в год.

В 2025 году проведен комплексный аудит информационной безопасности Группы «ЛУКОЙЛ» с привлечением одной из ведущих консалтинговых компаний РФ, включающий как анализ организации процессов обеспечения информационной безопасности, так и проведение оценки защищенности корпоративной ИТ-инфраструктуры. По результатам аудита проводится комплекс мероприятий, направленный на совершенствование процесса обеспечения информационной безопасности Компании в соответствии с лучшими современными практиками.

Система управления дочерними обществами

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

Основные вопросы деятельности дочерних обществ ПАО «ЛУКОЙЛ» отнесены к компетенции единоличного исполнительного органа - Главного исполнительного директора. Также вопросы, связанные с деятельностью дочерних обществ, могут рассматриваться Советом директоров и Общим собранием акционеров в рамках рассмотрения отдельных вопросов их компетенции.

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

Стратегическое управление дочерними обществами

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

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

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

В 2025 году было принято 92 решения, касающиеся деятельности дочерних обществ, и 29 решений по кадровым вопросам в отношении руководителей дочерних обществ Компании.

Одобрение существенных сделок²¹ дочерних обществ

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

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

Совершенствование структуры Группы

Компания ведет систематическую работу по совершенствованию структуры Группы с целью обеспечения оптимальных условий для достижения стратегических целей.

Для этого в Компании действует Комиссия по реструктуризации Группы «ЛУКОЙЛ» под председательством Главного исполнительного директора Компании. Принятие решений об участии ПАО «ЛУКОЙЛ» в других организациях (подпункт 10.3.24 Устава ПАО «ЛУКОЙЛ») и предварительное согласование решений дочерних обществ об участии в других организациях (подпункт 10.3.19 Устава ПАО «ЛУКОЙЛ») осуществляется Главным исполнительным директором Компании, Председателем Комиссии в соответствии с процедурой, установленной Порядком принятия решений об участии в других организациях, утвержденным приказом ПАО «ЛУКОЙЛ» от 27.02.2023 № 41.

²¹Под существенными сделками дочерних обществ понимаются сделки, совершаемые дочерними обществами Компании, за исключением сделок, контрагентом по которым является ПАО «ЛУКОЙЛ» и (или) его дочернее общество, предметом которых является приобретение, отчуждение или возможность отчуждения прямо либо косвенно основных средств и (или) нематериальных активов, стоимость / балансовая стоимость которых свыше 20 млн долл. или свыше 10% балансовой стоимости активов дочернего общества (если указанная величина менее 20 млн долл.); предоставление дочерним обществом займов, кредитов, гарантий и поручительств, целевого финансирования на сумму свыше 20 млн долл. или получение дочерним обществом займов и кредитов на сумму свыше 20 млн долл., за исключением получения краткосрочных (менее чем на один год) кредитов и займов в процессе обычной хозяйственной деятельности на рыночных условиях.

В 2025 году Комиссией было принято 24 решения об участии организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в других организациях.

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

Акционерный и долговой капитал

Акции

По состоянию на 31 декабря 2025 г. уставный капитал ПАО «ЛУКОЙЛ» состоял из 692 865 762 обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,025 руб. каждая.

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

Облигации

По состоянию на конец 2025 года в обращении находились еврооблигации Группы «ЛУКОЙЛ» и замещающие облигации ПАО «ЛУКОЙЛ».

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

Дивиденды

Совет директоров рекомендовал Общему собранию акционеров на годовом заседании принять решение о выплате дивидендов по результатам 2025 года в размере 278 руб. на одну обыкновенную акцию (не включающих промежуточные дивиденды, выплаченные по результатам девяти месяцев 2025 года в размере 397 руб. на одну обыкновенную акцию). С учетом ранее выплаченных промежуточных дивидендов суммарный размер дивидендов за 2025 год составит 675 рублей на одну обыкновенную акцию.

Более подробную информацию смотрите на сайте Компании в разделе «Дивиденды»:

<https://lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter/Securities/Dividends>

Термины, аббревиатуры и сокращения

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

АЗС – автозаправочная станция

АО – акционерное общество

барр. н.э. – баррель нефтяного эквивалента

БДД – безопасность дорожного движения

БЦ – бизнес-центр

ВИЭ – возобновляемые источники энергии
 ВК – внутренний контроль
 ВОСА – внеочередное общее собрание акционеров
 ВЭС – ветряная электростанция
 ГВт – гигаватт
 ГЗОСА – годовое заседание общего собрания акционеров
 Гкал – гигакалория
 ГОСА – годовое общее собрание акционеров
 ГПЗ – газоперерабатывающий завод
 ГРЭС – государственная районная электрическая станция
 ГЭС – гидроэлектростанция
 долл. – доллары США
 ДПМ – договор о предоставлении мощности
 ЗГОСА – заочное голосование для принятия решений общим собранием акционеров
 ИАС ВА – информационно-аналитическая система внутреннего аудита
 ИБ – информационная безопасность
 ИКАО (англ. International Civil Aviation Organization, ICAO) – Международная организация гражданской авиации
 ИСУ – интегрированная система управления
 ИТ – информационные технологии
 КА – Комитет по аудиту Совета директоров
 кВт·ч – киловатт-час
 ККВ – Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров
 КМНС – коренные малочисленные народы Севера
 КПД – ключевой показатель деятельности
 КСИУРКА – Комитет по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации Совета директоров
 ЛНА – локальный нормативный акт
 МВт - мегаватт
 млн - миллион
 млрд – миллиард
 МОТ – Международная организация труда
 МСФО – международные стандарты финансовой отчетности
 НАО – Ненецкий автономный округ
 НДС – налог на добавленную стоимость
 НКО – некоммерческая организация
 НОКС – Национальное объединение корпоративных секретарей
 НПЗ – нефтеперерабатывающий завод
 ОАО – открытое акционерное общество
 ООН – Организация Объединенных Наций
 ООО – общество с ограниченной ответственностью
 ОПЕК – Организация стран экспортеров нефти
 ОЭСР – Организация экономического сотрудничества и развития
 п.п. – процентный пункт
 ПАО – публичное акционерное общество
 ПБ, ОТ и ОС – промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды
 ПГ – парниковые газы
 ПНГ – попутный нефтяной газ
 ППД – поддержание пластового давления

РГ ДАИК – Рабочая группа ПАО «ЛУКОЙЛ» по декарбонизации и адаптации к изменениям климата
 РСБУ – российские стандарты бухгалтерского учета
 РСПП – Российский союз промышленников и предпринимателей
 руб. – российский рубль
 РФ – Российская Федерация
 СВА – Служба внутреннего аудита
 СВК – система внутреннего контроля
 СД – Совет директоров
 СМИ – средства массовой информации
 СПР – стандартные практики руководителя
 СТО – стандарт организации
 СУРиВК – система управления рисками и внутреннего контроля
 сут – сутки
 США – Соединенные Штаты Америки
 СЭС – солнечная электростанция
 т – тонна
 ТУТ – тонна условного топлива
 тыс. – тысяча
 ТЭР – топливно-энергетические ресурсы
 ТЭЦ – теплоэлектроцентраль
 УР – управление рисками
 ФЗ – федеральный закон
 ФНС – Федеральная налоговая служба
 ФСБ – Федеральная служба безопасности
 ФСТЭК – Федеральная служба по техническому и экспортному контролю
 ХМАО-Югра – Ханты-Мансийский автономный округ – Югра
 ЦУР ООН – цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций
 ЧС – чрезвычайная ситуация
 шт. – штука
 ШФЛУ – широкая фракция легких углеводородов
 экв. – эквивалент
 ЭКТО – экологичное топливо
 ЯНАО – Ямало-Ненецкий автономный округ
 CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation) – схема компенсации и сокращения выбросов углерода для международной авиации
 COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) – Комитет организаций-спонсоров Комиссии Тредуэя
 ESG (Environmental, Social, Governance) – экология, социальная ответственность, корпоративное управление
 GHG Protocol (Greenhouse Gas Protocol) – международный общепринятый метод учета парниковых газов, стандарт отчетности
 GRI (Global Reporting Initiative) – Глобальная инициатива отчетности
 IEC (International Electrotechnical Commission) – Международная электротехническая комиссия
 IESBA (International Ethics Standards Board for Accountants) – Совет по международным стандартам этики для бухгалтеров
 ISO (International Organization for Standardization) – Международная организация по стандартизации

LTAFR (Lost Time Accident Frequency Rate) – Коэффициент частоты связанного с работой травматизма

LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate) – Коэффициент травм, в результате которых наступила утрата трудоспособности или смерть работника

RPA (Robotic Process Automation) – роботизированная автоматизация процессов

SASB (Sustainability Accounting Standards Board) – Совет по стандартам бухгалтерского учёта в области устойчивого развития

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

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

Об Отчете

Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» (далее – Отчет) отражает основную информацию и результаты деятельности Группы «ЛУКОЙЛ» за 2025 год по направлениям деятельности, информацию о корпоративном управлении и корпоративной ответственности.

В ноябре 2025 года в связи с ограничительными мерами против ПАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерних обществ, введенными рядом иностранных государств, Группа «ЛУКОЙЛ» утратила контроль над своими зарубежными активами. В связи с этим в Годовом отчете представлена информация только по российским активам, что соответствует формату консолидированной финансовой отчетности Группы «ЛУКОЙЛ» по МСФО за 2025 год.

Обратная связь

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

Заявления относительно будущего

- Некоторые заявления в настоящем Отчете не являются фактами действительности, а представляют собой заявления, касающиеся будущего. К таким заявлениям, в частности, относятся:
 - планы или прогнозы в отношении доходов, прибыли (убытка), прибыли (убытка) на акцию, дивидендов, структуры капитала, иных финансовых показателей и соотношений;
 - планы, цели или задачи ПАО «ЛУКОЙЛ», в том числе относящиеся к продукции и услугам;
 - будущие экономические показатели;
 - предпосылки, на которых основываются заявления.
- Такие слова, как «полагает», «ожидает», «предполагает», «планирует», «намеревается», «рассчитывает», а также некоторые другие употребляются в случаях, когда речь идет о перспективных заявлениях. Однако предлагаемые варианты решения содержащихся в заявлениях проблем не являются единственными и исключительными.

- По своей природе заявления относительно будущего предполагают некоторые неизбежные риски и неясные вопросы – как общие, так и конкретные. Существует и риск того, что планы, ожидания, прогнозы, некоторые заявления относительно будущего не будут реализованы. В силу ряда различных факторов фактические результаты могут существенно отличаться от планов, целей, ожиданий, оценок и намерений, выраженных в таких заявлениях.

Коэффициенты пересчета

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

При пересчете из рублей в доллары, если не указано иное, использовался средний обменный курс за 2025 год – 83,62 руб./долл.

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

Прочая информация

Сегментная разбивка, используемая в тексте данного Отчета, соответствует определению сегментов Группой «ЛУКОЙЛ» в консолидированной финансовой отчетности Группы, подготовленной в соответствии с МСФО.

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

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

Справочная информация

Данные о Компании

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

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

Юридический адрес и центральный офис

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

Веб-сайт: www.lukoil.ru (русский), www.lukoil.com (английский)

Центральная справочная служба

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

Факс: +7 (495) 625-70-16

Контакты для акционеров

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

Электронная почта: shareholder@lukoil.com

Личный кабинет акционера

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

Контакты для инвесторов

Телефон: +7 (495) 627-16-96

Электронная почта: ir@lukoil.com

Контакты для СМИ

Электронная почта: media@lukoil.com

Горячая линия по работе АЗС

Телефон: +7 (800) 100-09-11

Электронная почта: hotline@lukoil.com

Комиссия по деловой этике

Телефон: +7 (495) 627-82-59

Электронная почта: ethics@lukoil.com

Реестродержатель

ООО «Регистратор «Гарант»

Почтовый адрес: 123100, город Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Пресненский, Краснопресненская набережная, дом 8, этаж 2, помещение 228

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

Факс: +7 (495) 646-92-36

Электронная почта: mail@reggarant.ru

Аудиторская организация

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

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

Телефон: + 7 (495) 937-44-77

<https://kept.ru/>

Электронная почта: moscow@kept.ru

Контакты для сотрудничества

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

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

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

**ПРИЛОЖЕНИЯ
К ГОДОВОМУ ОТЧЕТУ
ПАО «ЛУКОЙЛ» ЗА 2025 ГОД**

Приложение 1.

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (по состоянию на 31 декабря 2025 года)

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

Будучи компанией, зарегистрированной в России, ПАО «ЛУКОЙЛ» в своей деятельности руководствуется национальными принципами корпоративного управления, рекомендованными к применению регулирующими органами по рынку ценных бумаг Российской Федерации.

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

Настоящий отчет был рассмотрен Советом директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» в составе Годового отчета ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2025 год на заседании от 19.03.2026, протокол №4.

Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении обществом (Компанией) принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления в 2025 году.

Описание наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления в ПАО «ЛУКОЙЛ» содержится в разделе «Корпоративное управление» Годового отчета ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2025 год.

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

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1	2	3	4	5
1.1	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом			
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам	1. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем	1. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок. 2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение. 3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае, если ее формирование предусмотрено уставом общества)	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом	1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

		отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию. 3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде		
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года. 2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня. 2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

		кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров. 3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде. 4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде		
1.2	Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет. 2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности. 3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	1. В Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Частично соблюдается критерий 1. В Положении о дивидендной политике ПАО «ЛУКОЙЛ» прямо не указаны финансовые/экономические обстоятельства, при которых Компании не следует принимать решение о выплате дивидендов. Вместе с тем в указанном Положении в соответствии с рекомендацией 31 Кодекса определены условия выплаты дивидендов финансово-экономического характера, при невыполнении которых решение о выплате дивидендов не может быть принято Компанией. Данные условия косвенным образом указывают на финансовые/экономические обстоятельства, при которых Компании не следует принимать решение о выплате дивидендов.
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
1.3	Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров - владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества			

1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	1. В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	☐ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☒ Не соблюдается	Не соблюдается критерий 1. В отчетном году общества, подконтрольные Компании, владели акциями ПАО «ЛУКОЙЛ» (квазиказначейскими акциями) и участвовали в голосовании, поскольку в сложившейся геополитической обстановке отказ от участия в голосовании квазиказначейскими акциями мог создать риск недостижения кворума для принятия решений Общим собранием акционеров и, соответственно повлечь необходимость проведения повторных общих собраний, что повлекло бы дополнительные расходы для Компании. В будущем при снижении вышеуказанных рисков Компания планирует отказаться от голосования квазиказначейскими акциями при принятии решений Общим собранием акционеров.
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций			
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

2.1	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции			
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества. 3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Соблюдается критерий 1. Не соблюдается критерий 2. В связи с назначением нового Главного исполнительного директора в январе 2025 года оценка кандидатуры Главного исполнительного директора, в т.ч. его профессиональной квалификации, навыков и опыта, была фактически осуществлена Советом директоров в процессе его назначения, в связи с чем рассмотрение вопроса о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта единоличного исполнительного органа текущим и ожидаемым потребностям Компании Комитетом по кадрам и вознаграждениям в 2025 году не являлось целесообразным. Соблюдается критерий 3.
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества	1. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается	Соблюдается критерий 1. Частично соблюдается критерий 2. Согласно Политике ПАО «ЛУКОЙЛ» по управлению рисками и внутреннему контролю уровень риска (риск-аппетит) утверждается Советом директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» при

		аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества	☐ Не соблюдается	принятии Программы стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ». В декабре 2024 года Совет директоров ПАО ЛУКОЙЛ утвердил Стратегию развития Группы «ЛУКОЙЛ» на 2025-2029 годы, которая включала, в том числе, приемлемую величину риска Компании, действовавшую в течение 2025 года. В связи с этим в отчетном периоде вынесение на рассмотрение Совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита Компании являлось нецелесообразным.
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам общества и иным ключевым руководящим работникам общества	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.2	Совет директоров подотчетен акционерам общества			
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Не соблюдается критерий 1. Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2025 год не включает в себя информацию о посещаемости заседаний Совета директоров и комитетов каждым из членов Совета директоров по причине нераскрытия информации о персональном составе Совета директоров во избежание введения ограничительных мер в отношении данных лиц. В случае снижения указанного риска Компания планирует вернуться к своей обычной практике раскрытия информации по указанному вопросу. Соблюдается критерий 2.
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.3	Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров			

2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров	1. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102 - 107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Частично соблюдается критерий.1. Информация в отношении кандидатов в члены Совета директоров Компании, избираемых на годовом заседании Общего собрания акционеров Компании в 2025 году, указанная в критерии 1, была предоставлена акционерам, за исключением биографических данных этих кандидатов, во избежание введения ограничительных мер в отношении данных лиц. В случае снижения указанного риска Компания планирует вернуться к своей обычной практике предоставления информации по данному вопросу.
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает	1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается	

	существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют		☐ Не соблюдается	
2.4	В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров			
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102 - 107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание преобладает над формой	1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания). 3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	1. Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Частично соблюдается критерий 1. Уставом Компании не определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. В условиях отсутствия в российском законодательстве единого подхода к пониманию «существенных корпоративных действий» внесение изменений во внутренние документы Компании планируется проводить параллельно с изменениями действующего законодательства. При этом в Компании сложилась практика, в соответствии с которой единоличный исполнительный орган Компании периодически проводит встречи с членами Совета директоров для информирования их о ключевых вопросах деятельности Компании, включая существенные сделки. Это позволяет членам Совета директоров оценивать принимаемые решения, в том числе с точки зрения возможного конфликта интересов.
2.5	Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров			
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий	1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший независимый директор. 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 1. В отчетном году Председатель Совета директоров Компании избирался единогласным решением членов Совета директоров из числа неисполнительных директоров, обладающих

	взаимодействие с председателем совета директоров	независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества	☐ Не соблюдается	высоким профессионализмом, знанием отрасли и опытом работы на руководящих должностях. В отчетном году среди независимых директоров не был определен старший независимый директор, поскольку Компания исходит из того, что все члены Совета директоров обладают равными правами, а также принимает во внимание тот факт, что независимые директора не выступали с инициативой об определении старшего независимого директора. Вместе с тем заместитель Председателя Совета директоров был избран из числа независимых директоров. Соблюдается критерий 2.
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.6	Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности			
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к	1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания	☒ Соблюдается	

	акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска	совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки. 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества	☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде. 2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

	достаточная информация об обществе и о работе совета директоров	органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов. 2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров		
2.7	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	1. В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения. 2. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно - посредством конференц- и видео-конференц-связи	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Частично соблюдается критерий 1. В Положении о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» определен перечень вопросов, которые должны рассматриваться на заседаниях Совета директоров. Этот перечень в значительной мере соответствует перечню вопросов, приведенному в рекомендации 168 Кодекса, однако учитывает при этом сложившуюся практику корпоративного управления в Компании и распределение полномочий между органами Компании.

				Так, например, в связи с большим количеством дочерних обществ Компании, в целях повышения оперативности принятия решений вопросы координации деятельности дочерних обществ Компании и одобрения существенных сделок, совершаемых дочерними обществами, отнесены к компетенции единоличного исполнительного органа Компании.
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в 3/4 голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Частично соблюдается критерий 1. Уставом Компании предусмотрено, что решения по отдельным существенным вопросам компетенции Совета директоров (таким как увеличение уставного капитала, размещение Компанией облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг) должны приниматься всеми членами Совета директоров единогласно. При этом наиболее важные вопросы, выносимые на утверждение Совета директоров, предварительно прорабатываются соответствующими профильными комитетами Совета директоров Компании, что позволяет обеспечить в большинстве случаев единогласие при принятии окончательного решения. В 2025 году решения по вопросам, изложенным в пунктах 1, 7, 10 рекомендации 170 Кодекса, были приняты Советом директоров Компании единогласно. Вопросы, изложенные в пунктах 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9 рекомендации 170 Кодекса, в 2025 году Советом директоров не рассматривались.
2.8	Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества			

2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса. 3. По крайней мере, один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. 4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Частично соблюдается критерий 1. Комитет по аудиту Совета директоров Компании возглавляет независимый директор, и независимые директора составляют в нем большинство (что допускается Правилами листинга ПАО Московская Биржа), при этом в состав комитета также входит неисполнительный директор. Решение включить в состав комитета одного неисполнительного директора связано со следующим. При принятии решения о включении в состав комитета неисполнительного директора учитывалось стремление Совета директоров более равномерно распределять нагрузку по участию в комитетах между директорами, обеспечивать соответствие профессиональных компетенций директоров функционалу комитетов, а также более эффективно использовать потенциал и опыт неисполнительных директоров. В случае избрания акционерами большего количества независимых членов Совета директоров, Компания будет стремиться сформировать Комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. Соблюдаются критерии 2-4.
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. 3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров,	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Частично соблюдается критерий 1. В Компании функции комитета по вознаграждениям и комитета по номинациям реализуются в рамках Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров. Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров Компании возглавляет независимый директор, и независимые директора составляют в нем большинство (что допускается Правилами листинга ПАО Московская Биржа), при этом в состав комитета также входит

		исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников.		неисполнительный директор. Решение включить в состав комитета одного неисполнительного директора связано со следующим. При принятии решения о включении в состав комитета неисполнительного директора учитывалось стремление Совета директоров равномерно распределять нагрузку по участию в комитетах между директорами, обеспечивать соответствие профессиональных компетенций директоров функционалу комитетов, а также более эффективно использовать потенциал и опыт неисполнительных директоров. В случае избрания акционерами большего количества независимых членов Совета директоров, Компания будет стремиться сформировать Комитет по кадрам и вознаграждениям, состоящий исключительно из независимых директоров. Соблюдается критерий 2. Частично соблюдается критерий 3. Функции и задачи Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров, предусмотренные Положением о Комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», включают задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, за исключением задачи, указанной в пункте 5 рекомендации 180, – выбор независимого консультанта по вопросам вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых работников. Компания до настоящего времени не привлекала независимого консультанта для этих целей и не планирует привлекать в ближайшем будущем. Компания исходит из того, что такие действия влекут дополнительные временные затраты на подготовку и передачу консультанту
--	--	--	--	--

				необходимой информации, а также финансовые расходы со стороны Компании, что отражается в конечном счете на доходах акционеров. Компания при этом не исключает привлечения независимого консультанта для этих целей в случае, если существенные акционеры выразят заинтересованность в такой процедуре. При этом Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров регулярно рассматривает в ходе своих заседаний вопросы, связанные с вознаграждением единоличного исполнительного органа и иных ключевых работников, что позволяет Комитету осуществлять надзор за внедрением и реализацией политики Компании по вознаграждению. В Положении о Комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» не определены в явном виде условия (события), при наступлении которых данный комитет рассматривает вопрос о пересмотре политики Компании по вознаграждению членов Совета директоров, единоличного исполнительного органа и иных ключевых руководящих работников. При этом в Положении указывается, что Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» проводит сравнительный анализ политик и программ по вознаграждению членов органов управления в других компаниях и с учетом этого может периодически осуществлять пересмотр политики Компании по вознаграждению членов Совета директоров и единоличного исполнительного органа Компании.
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство	1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Соблюдается критерий 1. Частично соблюдается критерий 2. В Компании функции комитета по вознаграждениям и комитета по номинациям реализуются в рамках Комитета по кадрам и

	членов которого являются независимыми директорами	соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса. 3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества.		вознаграждениям Совета директоров. Функции и задачи Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров, предусмотренные Положением о Комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», включают (с незначительными редакционными отличиями) задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса, за исключением задачи, указанной в пункте 4 рекомендации 186 (описание индивидуальных обязанностей директоров и Председателя совета директоров, включая определение времени, которое должно уделяться вопросам, связанным с деятельностью общества, в рамках и за рамками заседаний и заочных голосований, в ходе плановой и внеплановой работы). Временные затраты членов Совета директоров Компании на исполнение своих обязанностей существенно зависят от планов работы Совета директоров и комитетов, количества внеочередных заседаний и заочных голосований, которое заранее неизвестно, а также от участия члена Совета директоров в одном или более комитетах, личного профессионального опыта и срока пребывания в составе Совета директоров. Указанные факторы в отчетном году затрудняли обоснованную оценку временных затрат, которая могла бы стать универсальной и достаточно долгосрочной для всех членов Совета директоров. Соблюдается критерий 3.
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет	1. В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

	по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)			
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами. 2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.9	Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров. 2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом. 3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)	1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
3.1	Корпоративный секретарь общества обеспечивает эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	1. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет	☐ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☒ Не соблюдается	Не соблюдается критерий 1. Указанная информация не представлена в Годовом отчете Компании за 2025 год, а также на сайте Компании в сети Интернет с учетом общего подхода Компании к раскрытию в 2025 году персональной информации в отношении ключевых работников Компании, обусловленного объективными причинами геополитического характера. В будущем Компания планирует вернуться к своей обычной практике раскрытия информации в отношении Корпоративного секретаря.
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ - положение о корпоративном секретаре. 2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения. 3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	<u>Примечание.</u> В соответствии с пунктом 5.1 Положения о Корпоративном секретаре ПАО «ЛУКОЙЛ» размер вознаграждения (должностной оклад) Корпоративного секретаря определяется Советом директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», а согласно пункту 5.2 указанного Положения индексация должностного оклада и премирование Корпоративного секретаря производятся в соответствии с локальными нормативными актами Компании в области оплаты труда, если иное не установлено решением Совета директоров.

4.1	Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению			
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости - пересматривает и вносит в нее коррективы	1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик).	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций),	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены	☒ Соблюдается	

	конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению	правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
4.2	Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров	1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению. 2. В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась.	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах	1. Если внутренний документ (документы) - политика (политики) по вознаграждению общества - предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
4.3	Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения. 3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	1. В случае, если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Частично соблюдается критерий 1. В Компании внедрена Программа долгосрочного стимулирования ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ» в 2023–2025 годах, а также Программа акционирования для ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ» на основе инструментов коллективного инвестирования. Программы внедрены с иными

		реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества		условиями мотивации. При этом методы долгосрочной мотивации, зафиксированные в Положении о программе долгосрочного стимулирования ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ» в 2023–2025 годах и в Положении о программе акционирования на основе инструментов коллективного инвестирования для ключевых работников Группы «ЛУКОЙЛ», ориентированы на формирование заинтересованности ключевых работников в долгосрочных результатах работы Компании, способствующих росту акционерной стоимости Компании, повышению инвестиционной привлекательности и созданию стимулов для улучшения корпоративного управления Компанией.
4.3.3	Сумма компенсации ("золотой парашют"), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	1. Сумма компенсации ("золотой парашют"), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
5.1	В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей			
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах/соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика. 2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует	1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии)) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества.	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организывает проведение внутреннего аудита			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления, применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
6.1	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет. 2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Соблюдается критерий 1. Не соблюдается критерий 2. Уставом Компании не предусмотрен коллегиальный исполнительный орган. Информация о составе Совета директоров Компании, независимости членов Совета директоров и их членстве в комитетах Совета на основании постановления Правительства Российской Федерации от 4 июля 2023 г. № 1102 не раскрывается во избежание введения ограничительных мер в отношении данных лиц. В случае снижения указанного риска Компания планирует вернуться к своей обычной практике раскрытия данной информации.

				Критерий 3 не может быть применен, поскольку у Компании отсутствует лицо, контролирующее Компанию.
6.2	Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации. 2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года. 3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространенных иностранных языков	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством. 2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет. 3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций.	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Соблюдаются критерии 1 и 4. Частично соблюдаются критерии 2 и 3. На основании постановления Правительства Российской Федерации от 4 июля 2023 г. № 1102 Компания частично не раскрывает дополнительную информацию о структуре капитала, указанную в рекомендации 290 Кодекса, а также не раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для нее существенное значение, во избежание введения или расширения ограничительных мер в отношении данных лиц. В случае снижения указанного риска Компания планирует вернуться к своей обычной практике раскрытия данной информации.

		4. Общество раскрывает нефинансовый отчет - отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества		
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год	1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита. 2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества.	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Частично соблюдается критерий 1. Комитет по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» дает оценку эффективности процесса проведения внешнего аудита при рассмотрении существенных вопросов, возникающих в ходе проведения независимого внешнего аудита, а также при оценке заключения аудиторской организации Компании для ее последующего представления акционерам при подготовке к годовому заседанию Общего собрания акционеров, с учетом чего выносит рекомендации Совету директоров по кандидатуре аудиторской организации для её последующего утверждения Общим собранием акционеров. Оценку эффективности процесса внутреннего аудита Комитет по аудиту проводит при рассмотрении отчета о выполнении годового плана аудиторских проверок и консультаций Службы внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» и об осуществлении внутреннего аудита. Информация о рассмотрении Комитетом по аудиту указанных вопросов содержится в Годовом отчете Компании за 2025 год. Комитет по аудиту не оценивал в рамках отдельного вопроса эффективность процесса проведения внешнего аудита, и результаты этой оценки, соответственно, не были включены в Годовой отчет Компании, поскольку такая задача для Комитета по аудиту не предусмотрена разделом 3 рекомендации 172

				Кодекса (там предусмотрена оценка эффективности осуществления функции внутреннего аудита). Соблюдается критерий 2.
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности			
6.3.1	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не сопряжена с неоправданными сложностями	1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества. 2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Соблюдается критерий 1. Частично соблюдается критерий 2. При предоставлении информации по запросам акционеров Компания руководствуется статьей 91 Федерального закона «Об акционерных обществах», которая не предусматривает обеспечение акционерам доступа к информации о подконтрольных обществу юридических лицах. Большинство дочерних обществ ПАО «ЛУКОЙЛ», в том числе имеющих для Компании существенное значение, имеют собственные интернет-сайты, содержащие информацию об их деятельности, доступ к которым возможен, в том числе, через сайт ПАО «ЛУКОЙЛ».
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	<u>Примечание.</u> Положение об информационной политике ПАО «ЛУКОЙЛ» содержит ссылку на Положение о предоставлении информации акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ», в котором содержатся сведения, предусмотренные критерием 2.
7.1	Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация	1. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся		Частично соблюдается критерий 1.

	общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества	существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Уставом Компании не определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями (см. также пояснения к п. 2.4.4). При этом рекомендуемый Кодексом порядок принятия решений (отнесение таких решений к компетенции Совета директоров или Общего собрания акционеров на основании Устава Компании или на основании законодательства) соблюдается в отношении большинства корпоративных действий, которые расцениваются Кодексом как существенные корпоративные действия. В соответствии со сложившейся в Компании практикой Совет директоров в рамках вопроса о подготовке к проведению заседания или заочного голосования Общего собрания акционеров Компании утверждает позицию Совета директоров и рекомендации акционерам по голосованию по всем вопросам, включенным в повестку дня, в том числе по вопросам, которые можно расценивать как существенные корпоративные действия. Отклонения от рекомендаций Кодекса имеют место в отношении рассмотрения сделок с участием подконтрольных юридических лиц, которые указаны в рекомендации 307 Кодекса и которые рекомендуется отнести к компетенции Совета директоров. В связи с большим количеством дочерних обществ Компании координация деятельности дочерних обществ, предварительное согласование решений дочерних обществ Компании об участии в других организациях, а также решений о приобретении прав пользования недрами, которое может повлечь инвестиционные расходы в размере, превышающем сумму в рублях, эквивалентную 150 млн долл. США, принятие решений об одобрении существенных сделок, совершаемых дочерними обществами Компании, принятие решений об участии и о прекращении участия Компании в других организациях отнесены
--	---	--	--	--

				Уставом к компетенции единоличного исполнительного органа Компании. Компания также принимает во внимание, что термин «подконтрольное юридическое лицо, имеющее существенное значение», используемый в рекомендации 307 Кодекса, используется в действующем законодательстве Российской Федерации только для целей раскрытия информации. В связи с этим до закрепления данного термина в корпоративном законодательстве данный вопрос, по мнению Компании, не может быть отнесен в Уставе Компании к компетенции Совета директоров.
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества	1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Частично соблюдается критерий 1. Уставом Компании не определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями (см. также пояснения к п. 2.4.4). При этом в соответствии с процедурами, предусмотренными Положением о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», все члены Совета директоров могут выступать в прениях, вносить предложения, делать замечания, давать справки по существу обсуждаемых вопросов.
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, - дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества. 2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

	принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе			
7.2	Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	1. В случае, если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров	☒ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества	1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки	☐ Соблюдается ☒ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Соблюдается критерий 1. Соблюдается критерий 2. Частично соблюдается критерий 3. В Положении о Совете директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» установлена обязанность членов Совета директоров: – уведомлять Совет директоров о возникновении у них конфликта интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания или заочного голосования Совета директоров или комитета Совета директоров до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки; – воздерживаться от голосования по любому вопросу, в отношении которого у них есть конфликт интересов. Указанные обязанности членов Совета директоров способствуют принятию объективных решений Советом директоров, а также позволяют ограничивать участие в принятии решения члена Совета директоров при наличии обстоятельств, формально не предусмотренных действующим

				законодательством, но способных влиять на его позицию в отношении принимаемого решения. В отчетном году единоличный исполнительный орган Компании не являлся членом Совета директоров Компании, в связи с чем по формальным основаниям не мог принимать участие в голосовании по вопросу одобрения сделок. Среди акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» отсутствуют лица, являющиеся контролирующим лицом общества, либо лица, имеющие право давать обществу обязательные для него указания. Уставом Компании коллегиальный исполнительный орган не предусмотрен.
--	--	--	--	---

Приложение 2.

Крупные сделки и сделки, в совершении которых имеется заинтересованность

Перечень совершенных ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2025 году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками

ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2025 году не совершало сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками.

Перечень совершенных ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2025 году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность

1. Порядковый номер сделки	1
2. Цена (сумма в рублях)	Общая сумма по Договору составит 8 500 000 000 рублей
3. Наименование сторон	ПАО «ЛУКОЙЛ» (Компания) Информация не раскрывается ²²
4. Наименование выгодоприобретателей	-
5. Название сделки	Дополнительное соглашение к Договору о пожертвовании № 0910107 от 16.03.2009 (далее - Договор)
6. Предмет сделки	В соответствии с Дополнительным соглашением к Договору Стороны договорились об увеличении суммы по Договору на 900 000 000 рублей. Общая сумма по Договору составляет 8 500 000 000 рублей.
7. Заинтересованные лица, основания признания лиц заинтересованными в совершении сделки	Информация не раскрывается - член Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно является членом Совета [информация не раскрывается]. Информация не раскрывается - член Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» является родственником [информация не раскрывается] члена Совета [информация не раскрывается].
8. Иные существенные условия сделки	Дополнительное соглашение вступает в силу с даты его подписания.
9. Орган управления, принявший решение о согласии на совершение сделки	Совет директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»

²² Здесь и далее в соответствующих строках информация не раскрывается (не предоставляется) на основании постановления Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102.

1. Порядковый номер сделки	2
2. Цена (сумма в рублях)	Сумма займа составит до 8 000 000 000 рублей
3. Наименование сторон	ПАО «ЛУКОЙЛ» (Займодавец) Информация не раскрывается (Заёмщик)
4. Наименование выгодоприобретателей	-
5. Название сделки	Дополнительное соглашение к Договору займа № 2024051250 от 26.12.2024 (далее – Договор)
6. Предмет сделки	В соответствии с Договором Займодавец предоставляет Заёмщику целевой заём на финансирование уставной деятельности Заемщика в сумме до 5 000 000 000 рублей на условиях, предусмотренных Договором, а Заёмщик обязуется возвратить полученную денежную сумму и уплатить на нее проценты в сроки и порядке, указанные в Договоре. В соответствии с Дополнительным соглашением к Договору пункт 1.1 Договора излагается в новой редакции, предусматривающей увеличение суммы займа по Договору до 8 000 000 000 рублей.
7. Заинтересованные лица основания признания лиц заинтересованными в совершении сделки	Информация не раскрывается - член Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно является Председателем Совета директоров [информация не раскрывается]. Информация не раскрывается - член Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» является родственником [информация не раскрывается] Председателя Совета директоров [информация не раскрывается].
8. Иные существенные условия сделки	Дополнительное соглашение к Договору вступает в силу с момента подписания.
9. Орган управления, принявший решение о согласии на совершение сделки	Совет директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»
1. Порядковый номер сделки	3
2. Цена (сумма в рублях)	Сумма сделки составляет 9 000 000 000 рублей, кроме того, НДС 20% в размере 1 800 000 000 рублей. Всего 10 800 000 000 рублей.
3. Наименование сторон	ПАО «ЛУКОЙЛ» (Компания) Информация не раскрывается (Сторона сделки)
4. Наименование выгодоприобретателей	-
5. Название сделки	Оплата услуг
6. Предмет сделки	Распространение рекламы о Компании, в том числе размещение ее логотипов (товарных знаков, а также обозначения ЭКТО 100.
7. Заинтересованные лица, основания признания лиц заинтересованными в совершении сделки	Информация не раскрывается - член Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно является Председателем Совета директоров [информация не раскрывается].

	Информация не раскрывается - член Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» является родственником [информация не раскрывается] Председателя Совета директоров [информация не раскрывается].
8. Иные существенные условия сделки	Сторона сделки обязана разместить логотипы и/или рекламные материалы Компании в соответствии с условиями сделки. Сделка распространяется на отношения Сторон, возникшие с 01.07.2025, и действует по 30.06.2026 включительно.
9. Орган управления, принявший решение о согласии на совершение сделки	Совет директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»
1. Порядковый номер сделки	4
2. Цена (сумма в рублях)	Сумма займа составит до 12 000 000 000 рублей
3. Наименование сторон	ПАО «ЛУКОЙЛ» (Займодавец) Информация не раскрывается (Заёмщик)
4. Наименование выгодоприобретателей	-
5. Название сделки	Дополнительное соглашение № 2024051250-0002 к Договору займа № 2024051250 от 26.12.2024 (далее – Договор)
6. Предмет сделки	В соответствии с Договором и Дополнительным соглашением № 2024051250-0001 к нему Займодавец предоставляет Заёмщику целевой заём на финансирование уставной деятельности Заемщика в сумме до 8 000 000 000 рублей на условиях, предусмотренных Договором, а Заёмщик обязуется возвратить полученную денежную сумму и уплатить на нее проценты в сроки и порядке, указанные в Договоре. В соответствии с Дополнительным соглашением № 2024051250-0002 к Договору пункт 1.1 Договора излагается в новой редакции, предусматривающей увеличение суммы займа по Договору до 12 000 000 000 (Двенадцати миллиардов) рублей.
7. Заинтересованное лицо, основания признания лица заинтересованным в совершении сделки	Информация не раскрывается - член Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно является Председателем Совета директоров [информация не раскрывается]. Информация не раскрывается - член Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» является родственником [информация не раскрывается] Председателя Совета директоров [информация не раскрывается].
8. Иные существенные условия сделки	Дополнительное соглашение № 2024051250-0002 вступает в силу с даты его подписания.

9. Орган управления, принявший решение о согласии на совершение сделки	Совет директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»
1. Порядковый номер сделки	5
2. Цена	Страховая премия по Секциям (Страховым покрытиям) А, В, С - 64 000 000 рублей
3. Наименование сторон	ПАО «ЛУКОЙЛ» (Страхователь) АО «ГАРДИЯ» (Страховщик)
4. Наименование выгодоприобретателей	По Секции А (в части страхования риска расходов, не относящихся к ответственности) – члены Совета директоров, единоличный исполнительный орган, работники ПАО «ЛУКОЙЛ» и/или дочерних обществ ПАО «ЛУКОЙЛ», и/или иных организаций с участием ПАО «ЛУКОЙЛ» и/или его дочернего общества, по предложению которых избраны единоличный исполнительный орган и/или члены органов управления таких организаций, а также Директора Сторонних предприятий по письменному запросу Компании (далее именуемые – Застрахованное лицо). По Секции В - ПАО «ЛУКОЙЛ», дочерние общества ПАО «ЛУКОЙЛ», иные организации с участием ПАО «ЛУКОЙЛ» и/или его дочернего общества, по предложению которых избраны единоличный исполнительный орган и/или члены органов управления таких организаций (далее совместно именуемые Компания). По Секции С (в части страхования расходов, не относящихся к ответственности) – Компания.
5. Название сделки	Договор страхования директоров и должностных лиц (далее – Договор)
6. Предмет сделки	По Договору Страховщик обязуется за обусловленную Договором плату (Страховую премию) при наступлении предусмотренного в Договоре события (Страхового случая) выплатить Выгодоприобретателю (лицу, обладающему правом требовать от Страховщика выплаты Страхового возмещения в свою пользу при наступлении Страхового случая) Страховое возмещение в пределах определенных Договором Страховой суммы и Лимитов ответственности (при соблюдении иных условий и выполнении всех требований и положений Договора). При заключении Договора Правила страхования директоров и должностных лиц, утвержденные приказом Страховщика № № 3105/24 от 31 мая 2024 г., становятся его неотъемлемой частью. Страховым случаем является совершившееся событие из тех, которые перечислены в Договоре в качестве Страховых рисков.

	Страхование по Договору осуществляется в отношении Страховых рисков (Страховых покрытий) по Секции А «Страхование имущественных интересов Застрахованных лиц», по Секции В «Страхование имущественных интересов Компании» и Секции С «Страхование имущественных интересов Компаний, обусловленных Требованиями в связи с Ценными бумагами». <u>Событием, на случай наступления которого осуществляется страхование (Страховым риском) по Секции А</u> в части страхования ответственности любого Застрахованного лица за Убытки, понесенные Третьими лицами, является наступление всех следующих обстоятельств: (а) возникновение у любого Застрахованного лица в соответствии с применимым законодательством/правом обязанности возместить Убытки, понесенные Третьими лицами, находящиеся в прямой связи с Неверным действием Застрахованного лица, подтвержденной вступившим в законную силу решением суда (третейского суда) или признанной Застрахованным лицом с письменного согласия Страховщика; (б) предъявление впервые в соответствии с условиями Договора Требования к такому Застрахованному лицу, покрываемого Договором, находящегося в прямой связи с Убытками Третьих лиц, указанными в п. (а) выше. Страховым риском по Секции А в части страхования иных (не указанных выше) предусмотренных Договором расходов/издержек любого Застрахованного лица (страхования риска расходов, не относящихся к ответственности) является находящийся в прямой связи с предъявлением к такому Застрахованному лицу любого покрываемого Договором Требования факт оплаты либо возникновение обязанности оплатить такие расходы/издержки таким Застрахованным лицом. По Страховым рискам по Секции А Выгодоприобретателями являются: а) в части страхования риска ответственности - предъявившие Требование Третьи лица, которым Застрахованные лица обязаны выплатить денежные суммы в соответствии с решением суда, третейского суда, или на основании внесудебного соглашения, заключенного с предварительного согласия Страховщика; б) в части страхования риска расходов, не относящихся к ответственности, - Застрахованные
--	---

	лица и лица, фактически понесшие соответствующие расходы в интересах Застрахованного лица. <u>Событием, на случай наступления которого осуществляется страхование (Страховым риском) для целей страхового покрытия по Секции В,</u> является факт оплаты Компанией предусмотренных Договором расходов/издержек по возмещению Убытков Застрахованному лицу или в интересах Застрахованного лица, находящихся в прямой связи с любым покрываемым Договором Требованием, предъявленным к Застрахованному лицу. По Страховым рискам по Секции В Выгодоприобретателем является Компания. <u>Событием, на случай наступления которого осуществляется страхование (Страховым риском) для целей страхового покрытия по Секции С</u> в части страхования ответственности Компании за Убытки, понесенные Третьими лицами, является наступление всех следующих обстоятельств: (а) возникновение у Компании в соответствии с применимым законодательством/правом обязанности возместить Убытки, понесенные Третьими лицами в связи с Неверным действием Компании, подтвержденной вступившим в законную силу решением суда (третейского суда) или признанной Компанией с письменного согласия Страховщика; (б) предъявление впервые в соответствии с условиями Договора Требования в связи с Ценными бумагами к такой Компании, находящегося в прямой связи с Убытками Третьих лиц, указанными в п. (а) выше. Страховым риском для целей страхового покрытия по Секции С в части страхования иных (не указанных выше) расходов/издержек любой Компании (страхования риска расходов, не относящихся к ответственности) признается факт оплаты Компанией или возникновение обязанности уплатить расходов/издержек, прямо обусловленных предъявленным к такой Компании Требованиям в связи с Ценными бумагами. По Страховым рискам по Секции С Выгодоприобретателями являются: а) в части страхования риска ответственности - предъявившие Требование Третьи лица, которым Компания обязана выплатить денежные суммы в соответствии с законодательством; б) в части страхования расходов, не относящихся к ответственности, - Компания.
--	--

7. Заинтересованные лица, основания признания лиц заинтересованными в совершении сделки	Члены Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» и Главный исполнительный директор ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно являются выгодоприобретателями в сделке.
8. Иные существенные условия сделки	Период страхования с 19 июля 2025 г. по 18 июля 2026 г. Страховая сумма (Лимит ответственности) - 3 200 000 000 рублей (в совокупности по всем покрытиям), а также Дополнительный общий совокупный лимит ответственности для всех Независимых директоров в размере 64 000 000 рублей.
9. Орган управления, принявший решение о согласии на совершение сделки	Сделка не выносилась на рассмотрение Общего собрания акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ» на основании п. 1 ст. 83 Федерального закона «Об акционерных обществах» ²³ (далее – Закон). При этом, поскольку в совершении сделки заинтересованы все члены Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «ЛУКОЙЛ» в соответствии с п. 1.1 ст. 81 Закона известило акционеров о сделке путем размещения извещения на официальных сайтах ПАО «ЛУКОЙЛ» в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» www.lukoil.ru и www.lukoil.com 24.06.2025 (не позднее чем за 15 дней до даты совершения сделки (10.07.2025). Требований о проведении заседания или заочного голосования для принятия Общим собранием акционеров решения по вопросу о согласии на совершение сделки в ПАО «ЛУКОЙЛ» не поступало.

²³ В соответствии с пунктом 1 статьи 83 Закона сделка, в совершении которой имеется заинтересованность, не требует обязательного предварительного согласия на ее совершение.