

ОДОБРЕН  
Советом директоров Публичного акционерного общества  
«Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»  
Протокол № 8 от 13 мая 2016 г.

**ОТЧЕТ О КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ**  
**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**за 2015 год**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1. Сведения о соблюдении Кодекса корпоративного управления .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Совет директоров .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Комитеты Совета директоров .....</b>	<b>11</b>
<b>4. Президент и Правление.....</b>	<b>13</b>
<b>5. Ревизионная комиссия .....</b>	<b>14</b>
<b>6. Подготовка финансовой отчетности .....</b>	<b>16</b>
<b>7. Внешний аудит.....</b>	<b>18</b>
<b>8. Внутренний контроль и внутренний аудит .....</b>	<b>19</b>
<b>9. Управление рисками .....</b>	<b>22</b>
<b>10. Отношения с акционерами .....</b>	<b>24</b>

## 1. Сведения о соблюдении Кодекса корпоративного управления

Будучи компанией, зарегистрированной в России, ПАО «ЛУКОЙЛ» (далее также – ЛУКОЙЛ, Компания) в своей деятельности руководствуется национальными принципами корпоративного управления, рекомендованными к применению регулирующими органами по рынку ценных бумаг Российской Федерации. При этом Компания также стремится к применению принципов наилучшей международной практики.

В 2014 г. Советом директоров Банка России был одобрен Кодекс корпоративного управления (далее также – Кодекс), который был рекомендован к применению акционерными обществами, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам. Кодекс был разработан в целях достижения большей гармонизации российских принципов корпоративного управления с передовыми стандартами корпоративного управления других стран, что должно способствовать облегчению доступа к заемным средствам, привлечению инвесторов и расширению возможностей международного делового сотрудничества для российских компаний. Этот документ доступен для ознакомления на сайте Банка России по адресу: [http://www.cbr.ru/sbrfr/files/legislation/letters/2014/Inf\\_apr\\_1014.pdf](http://www.cbr.ru/sbrfr/files/legislation/letters/2014/Inf_apr_1014.pdf).

Наряду с принципами Кодекса, носящими рекомендательный характер, фондовая биржа, на которой обращаются ценные бумаги Компании в России (ЗАО «ФБ ММВБ», входящее в биржевой холдинг Московская Биржа), устанавливает определенный минимальный набор требований по корпоративному управлению, соблюдение которых является обязательным для эмитентов, ценные бумаги которых включены в котировальные списки определенных уровней. Этот перечень требований закреплен в Правилах листинга ЗАО «ФБ ММВБ» (далее также – Правила листинга) и по сути отражает наиболее важные положения Кодекса. Он был первоначально сформулирован после реформы листинга, которая происходила параллельно с разработкой Кодекса и завершилась в 2014 г. Эти требования вступают в действие с отлагательным сроком, то есть эмитентам предоставлен переходный период для приведения структуры и процедур своего корпоративного управления в соответствие с требованиями того уровня листинга, в который они были переведены в процессе формирования котировальных списков при вступлении в действие новых Правил листинга.

Ситуация для российских эмитентов, в том числе для Компании, несколько осложнена тем, что работы по созданию Кодекса и введению новых Правил листинга не были полностью синхронизированы, и это привело к некоторым отличиям между положениями Кодекса и требованиями к корпоративному управлению в Правилах листинга.

В начале 2015 года Банком России был инициирован процесс гармонизации Правил листинга и Кодекса, что привело к внесению изменений в действующие Правила листинга, при этом происходили изменения и в отношении сроков вступления в действия некоторых требований Правил листинга к эмитентам.

В настоящее время продолжает существовать отличие критериев независимости директоров в Кодексе и в Правилах листинга, поэтому Компания отдельно рассматривает независимость директоров с точки зрения Кодекса и Правил листинга. Существует также отличие по минимальному количеству независимых директоров, которые должны входить в состав Совета директоров в соответствии с Правилами листинга и рекомендациями Кодекса.

Кодекс корпоративного управления является достаточно пространственным документом и по объему значительно превосходит аналогичные документы ряда других стран. Его принципы и рекомендации распространяются не только на деятельность совета директоров, его формирование, состав и взаимоотношения с менеджментом и акционерами, но также на деятельность корпоративного секретаря, процедуры проведения Общего собрания, систему управления рисками и внутреннего контроля, раскрытие информации, совершение

существенных корпоративных действий, включая рекомендации по содержанию ряда внутрикорпоративных документов. Исходя из мнения, выраженного представителями Банка России на встречах с эмитентами, Компания не исключает, что в некоторые положения Кодекса по результатам анализа его применения российскими публичными компаниями могут быть внесены изменения.

В настоящее время Совет директоров может констатировать, что практически все базовые принципы Кодекса (то есть принципы, указанные в Кодексе под номерами, состоящими из двух разрядов) Компанией соблюдаются, за исключением того, что в Компании отсутствует должность Корпоративного секретаря. При этом его функции в соответствии с принятым ранее решением Совета директоров были возложены на Секретаря Совета директоров, который ежегодно назначается Советом директоров на срок полномочий Совета директоров. Некоторые функции, которые согласно рекомендациям Кодекса должен выполнять корпоративный секретарь, в соответствии со сложившейся в Компании практикой достаточно эффективно выполняются другими структурными подразделениями Компании.

В конце 2015 года в Устав Компании были внесены изменения, согласно которым у Совета директоров появилась дополнительная компетенция по принятию решения о назначении на должность и освобождении от должности Корпоративного секретаря Компании, определению размера вознаграждения и принципов премирования Корпоративного секретаря, а также утверждению Положения о Корпоративном секретаре Компании, что дает возможность в будущем достичь большего соответствия данному базовому принципу Кодекса.

Наряду с базовыми принципами Часть А Кодекса содержит принципы второго уровня, а в Части Б содержатся рекомендации к принципам корпоративного управления.

В настоящее время в корпоративном управлении Компании имеются некоторые отклонения от принципов второго уровня Кодекса, в частности:

Председатель Совета директоров является неисполнительным директором, при этом среди независимых директоров не определен старший независимый директор;

Комитет по аудиту, а также Комитет по кадрам и вознаграждениям (объединяет функции комитета по кадрам и комитета по номинациям) состоят из независимых и неисполнительных директоров, при этом директора, полностью соответствующие критериям независимости Кодекса, в 2015 году не составляли в них большинство (см. также раздел [«Комитеты Совета директоров»](#)). В то же время в Комитете по аудиту количество директоров, отвечающих критериям независимости, установленным Правилами листинга, на конец 2015 года составляло большинство. С января 2016 года большинство членов Комитета по аудиту стало полностью соответствовать критериям независимости Кодекса. При этом председатели обоих указанных комитетов являются независимыми директорами;

в отчетном году в Компании имелось структурное подразделение, осуществлявшее функции внутреннего аудита, но его функциональная и административная подотчетность не были разграничены; это подразделение функционально и административно было подчинено Президенту Компании. Однако в 2015 году в Устав Компании были внесены изменения, согласно которым к компетенции Совета директоров было отнесено принятие решения о назначении на должность и освобождении от должности руководителя подразделения внутреннего аудита Компании, подотчетного Совету директоров Компании, утверждение политики в области внутреннего аудита (положения о внутреннем аудите) и иных локальных нормативных актов по внутреннему аудиту, а также планов деятельности и бюджета подразделения внутреннего аудита, рассмотрение отчетов о ходе выполнения планов деятельности и об осуществлении внутреннего аудита;

в Уставе Компании не определен перечень существенных (согласно принципам и рекомендациям Кодекса) корпоративных действий, в отношении которых действовал бы

особый режим их рассмотрения и одобрения, предполагающий дополнительные процедуры, ограничения и обязательства, превосходящие требования действующего законодательства.

При этом в 2015 году и в начале 2016 года в Компании были предприняты действия, направленные на достижение большего соответствия принципам Кодекса.

Одним из таких действий стало реформирование системы внутреннего аудита в Компании, в ходе которого функции внутреннего аудита были отделены от функций внутреннего контроля и управления рисками. Была создана Служба внутреннего аудита, функционально подчиненная Совету директоров. Совет директоров также принял решение о назначении на должность руководителя Службы внутреннего аудита (см. также раздел [«Внутренний контроль и внутренний аудит»](#)).

В начале 2016 года было утверждено Положение о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», в котором функции и задачи этого Комитета были приведены в соответствие с требованиями Правил листинга ЗАО «ФБ ММВБ» и рекомендациями Кодекса. В ближайшее время планируется утвердить новое Положение о Комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».

В соответствии с рекомендациями Кодекса срок внесения акционерами предложений в повестку дня годового Общего собрания акционеров был увеличен с предусмотренных законодательством 30 дней до 60 дней после окончания предшествующего года.

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

В настоящее время в Компании существует определенный потенциал для совершенствования и систематизации корпоративного управления в целях обеспечения большей прозрачности управления Компанией.

Учитывая то, что в Части А Кодекса изложены принципы корпоративного управления, а в Части Б содержатся рекомендации к принципам, где описываются предпочтительные способы реализации этих принципов на уровне конкретных действий органов управления, корпоративных процедур и содержания локальных нормативных актов, Совет директоров Компании в первую очередь будет уделять внимание соблюдению принципов Кодекса, которые изложены в Части А.

Компания также учитывает, что после разработки и введения в действие Кодекса, которые происходили в 2013–2014 гг., произошли и продолжают происходить определенные изменения как в финансово-экономическом окружении, так и в российском корпоративном законодательстве.

В случае, когда некоторые рекомендации Кодекса предполагают введение в отношении существенных корпоративных процедур дополнительных ограничений и обязательств, отличающихся от предусмотренных действующим законодательством, и закрепление их во внутренних документах, Компания будет оценивать возможные правовые риски и исходя из этого делать выбор между выполнением соответствующих рекомендаций и точным следованием требованиям законодательства.

Компания будет ориентироваться также на то, какие из многочисленных принципов, а также рекомендаций Кодекса будут непосредственно включены в требования к эмитентам, установленные правилами листинга отечественных фондовых бирж в качестве обязательных условий для включения ценных бумаг в котировальный список высшего уровня, так как, по мнению Компании, они будут отражать именно те требования к корпоративному управлению, которые в наибольшей мере востребованы инвестиционным сообществом и применимость которых подтверждается практикой крупных российских компаний.

При внедрении принципов и рекомендаций Кодекса в будущем Компания будет учитывать, какое положительное влияние они окажут на Компанию с точки зрения стратегии развития бизнеса, экономической эффективности и эффективности процесса принятия решений органами управления Компании, а также инвестиционной привлекательности. Будут учитываться также сложившиеся в Компании особенности организации и управления, изменения в составе Совета директоров и акционеров Компании, текущая организационная структура Компании и распределение компетенций между ее ключевыми работниками.

Компания включает в свой Годовой отчет детализированный отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса, составленный в соответствии с методикой, рекомендованной Банком России.

## 2. Совет директоров

Совет директоров Компании осуществляет общее руководство деятельностью Компании, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров.

Важнейшими функциями Совета директоров являются определение приоритетных направлений деятельности Компании, стратегическое, среднесрочное и годовое планирование, подведение итогов деятельности, вопросы подготовки Общих собраний акционеров, формирование коллегиального исполнительного органа – Правления, одобрение сделок в соответствии с действующим законодательством и Уставом Компании, а также другие вопросы.

Избрание Совета директоров Компании осуществляется Общим собранием акционеров в количестве 11 членов путем кумулятивного голосования (избранными считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов).

Компания обязана включать вопрос об избрании членов Совета директоров в повестку дня годового Общего собрания акционеров (см. также раздел [«Отношения с акционерами»](#)). Предложения по включению кандидатур в список для избрания в Совет директоров могут направлять акционеры, являющиеся в совокупности владельцами не менее чем двух процентов голосующих акций, в срок, который до 2016 года составлял не более 30 дней после окончания финансового года, а начиная с 2016 года составляет не более 60 дней после окончания предшествующего года.

Члены Совета директоров избираются на срок до следующего годового Общего собрания акционеров и могут быть переизбраны неограниченное количество раз.

По решению Общего собрания акционеров полномочия всех членов Совета директоров могут быть прекращены досрочно.

При избрании нового состава Совета директоров в 2015 году в него не была выдвинута кандидатура Марка Мобиуса, при этом в состав Совета директоров впервые был избран независимый директор Роджер Маннингс.

Размер вознаграждений членам Совета директоров устанавливается решением Общего собрания акционеров. В Компании применяются фиксированные денежные вознаграждения.

Система вознаграждений в настоящее время предусматривает:

- вознаграждение за исполнение обязанностей члена Совета директоров (одинаковое для всех членов Совета директоров);
- вознаграждение за исполнение функций Председателя Совета директоров;
- вознаграждение за исполнение членом Совета директоров функций Председателя комитета Совета директоров;

- вознаграждение за очное участие в заседании комитета Совета директоров члену Совета директоров, являющемуся членом комитета;
- вознаграждение за очное участие в заседании Совета директоров или комитета Совета директоров с осуществлением трансконтинентального перелета;
- вознаграждение за участие в конференциях и иных мероприятиях, осуществляемое членом Совета директоров по письменным поручениям Председателя Совета директоров.

Размер вознаграждений устанавливается в рублях.

Годовое Общее собрание акционеров, состоявшееся в 2015 году, приняло решение сохранить размеры вознаграждений для вновь избранных членов Совета директоров, установленные годовым Общим собранием акционеров 2014 года.

Перечень расходов членов Совета директоров, подлежащих компенсации, устанавливаются решением Общего собрания акционеров. Компенсация расходов осуществляется в размере фактически произведенных и документально подтвержденных расходов.

Компания включает в свои годовые отчеты сведения об общем объеме вознаграждений и компенсаций, полученных членами Совета директоров за отчетный год.

В настоящее время неисполнительные директора не являются участниками каких-либо программ долгосрочного стимулирования.

В отношении состава Совета директоров Компания стремится к поддержанию необходимого баланса между опытом, профессионализмом, знанием деятельности Компании, а также независимостью и объективностью в выражении мнений и принятии решений.

В 2015 году независимость кандидатов в члены Совета директоров оценивалась исходя из критериев Кодекса корпоративного управления, а также критериев независимости Правил листинга (см. также раздел [«Сведения о соблюдении Кодекса корпоративного управления»](#)). Исходя из этих оценок в состав Совета директоров было избрано пять независимых директоров, удовлетворяющих критериям независимости Правил листинга, из них четыре директора полностью удовлетворяли критериям независимости Кодекса.

Это расхождение связано с тем, что один из директоров, Иван Пикте, являлся выгодоприобретателем по акциям ПАО «ЛУКОЙЛ», рыночная стоимость которых в 2015 году более чем в 20 раз превышала величину годового фиксированного вознаграждения члена Совета директоров (это не соответствует одному из критериев независимости, который имеется в Кодексе, при этом в Правилах листинга такой критерий отсутствует). Компания, однако, учитывала тот факт, что Иван Пикте стал выгодоприобретателем такого пакета акций еще до вступления в силу Кодекса, и данный пакет составлял очень незначительную долю от уставного капитала Компании (менее 0,01%). В начале 2016 года Иван Пикте перестал быть обладателем такого пакета, и по оценке Комитета по кадрам и вознаграждениям теперь он полностью соответствует критериям независимости как Правил листинга, так и Кодекса.

Исходя из вышеизложенного, на конец 2015 года Совет директоров включал: председателя Совета директоров (является неисполнительным директором), трех исполнительных директоров (Президент Компании, Первый исполнительный вице-президент и Вице-президент по стратегическому развитию), четырех директоров, являющихся независимыми в соответствии с Кодексом корпоративного управления и Правилами листинга, одного директора являющегося независимым с точки зрения Правил листинга и являющегося неисполнительным с точки зрения Кодекса, и двух неисполнительных директоров.

Компания придерживается мнения, что, несмотря на частичное несоответствие отдельных неисполнительных директоров формальным критериям независимости, их обширные знания



и многолетний практический опыт, а также их общепризнанная репутация среди инвесторов, позволяют им выносить объективные, независимые и добросовестные суждения и принимать решения, отвечающие интересам Компании и ее акционеров.

Более подробные данные о членах Совета директоров, включая их биографии, Компания раскрывает в своем годовом отчете.

Работа Совета директоров строится на основании Плана работы Совета директоров.

Существует ряд вопросов, которые в соответствии с законодательством Российской Федерации и сложившейся в Компании практикой Совет директоров рассматривает ежегодно:

- в январе Совет директоров подводит предварительные итоги деятельности Группы «ЛУКОЙЛ» за прошедший год и определяет задачи на текущий год и ближайшую перспективу, при этом определяются приоритетные направления деятельности на текущий год и рассматриваются сравнительные данные по показателям деятельности Компании за последние годы;
- в апреле Совет директоров принимает решения по подготовке годового Общего собрания акционеров, в числе которых утверждение повестки дня собрания, определение даты составления списка лиц, имеющих право на участие в собрании, текста и формы бюллетеней, дача рекомендаций по принятию решений по вопросам повестки дня собрания, а также иные организационные вопросы;
- на своем майском заседании Совет директоров предварительно утверждает Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за прошедший год для представления его на утверждение годовому Общему собранию акционеров; Совет директоров также подводит итоги своей деятельности, заслушивает отчеты о работе комитетов, об исполнении поручений Совета директоров и проводит оценку своей работы за год;
- в мае Совет директоров также одобряет Отчет о корпоративном управлении Компании;
- в июне на своем первом заседании вновь избранный Совет директоров избирает из своего состава Председателя Совета директоров, по представлению Председателя Совета директоров назначает Секретаря Совета директоров, а также формирует состав комитетов;
- в июле Совет директоров формирует персональный состав Правления ПАО «ЛУКОЙЛ», а также определяет основные условия договоров, заключаемых с членами Правления; в соответствии с требованиями Федерального закона «Об акционерных обществах» Совет директоров устанавливает предельный размер оплаты услуг Аудитора ПАО «ЛУКОЙЛ» за аудит финансовой отчетности по российским стандартам за текущий год; на этом же заседании утверждается план работы Совета директоров на период до проведения следующего годового Общего собрания акционеров;
- в августе подводятся предварительные итоги работы Группы «ЛУКОЙЛ» в первом полугодии текущего года и рассматривается ход выполнения бюджета и инвестиционной программы в текущем году.

Помимо указанных вопросов, Совет директоров в октябре 2015 года принял решение о проведении внеочередного Общего собрания акционеров для принятия решения о выплате дивидендов по результатам 9 месяцев 2015 года.

В декабре 2015 года Совет директоров также одобрил основные показатели Среднесрочного плана Группы «ЛУКОЙЛ» на 2016-2018 годы.



В 2015 году утверждение Советом директоров Программы стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ», рассчитанной на ближайшие 10 лет, было отложено в связи с резким снижением мировых цен на нефть, происходящим в последние два года, сопровождающим их неблагоприятным изменением макроэкономического окружения (экономические санкции США и Евросоюза внесли дополнительный негативный эффект) и необходимостью корректировки операционных планов и инвестиционных программ. В настоящее время деятельность Компании осуществляется на основе среднесрочного планирования.

Совет директоров осуществлял также более углубленное изучение и определял конкретные шаги в области развития отдельных бизнес-сегментов Группы «ЛУКОЙЛ». Данная работа проводилась в рамках следующих вопросов:

- Сравнительные данные по показателям деятельности Компании за последние годы: технологическая эффективность в сегменте «Геологоразведка и добыча» (протокол № 1 от 28 января 2015 года);
- О ходе исполнения инвестиционной программы, соблюдении установленных графиков и сроков ввода объектов в бизнес-сегменте «Переработка и быт» (протокол №7 от 28 апреля 2015 года);
- О выполнении организациями Группы «ЛУКОЙЛ» обязательств по договорам о предоставлении мощности, предусмотренных распоряжением Правительства Российской Федерации от 11 августа 2010 года №1334-р (протокол №7 от 28 апреля 2015 года);
- О внедрении инноваций в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» (протокол №7 от 28 апреля 2015 года);
- Стратегия разработки месторождений, находящихся на поздних стадиях (протокол №9 от 14 мая 2015 года);
- О реализации проектов Компании на Каспии (протокол №22 от 10 декабря 2015 года).

В 2015 году Совет директоров также утвердил ряд важных документов, направленных на совершенствование корпоративного управления:

- Изменения в Положение об оценке деятельности Совета директоров Открытого акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» (протокол №5 от 30 марта 2015 года), вносящие уточнения в критерии оценки деятельности Совета директоров и его комитетов;
- Положение об инсайдерской информации ПАО «ЛУКОЙЛ» (протокол №14 от 27 июля 2015 года);
- Порядок выплаты вознаграждения и компенсации расходов членам Совета директоров и Ревизионной комиссии ПАО «ЛУКОЙЛ» (протокол №20 от 27 октября 2015 года);
- изменения и дополнения в Положение о системе оплаты и стимулирования труда руководящих работников ОАО «ЛУКОЙЛ»<sup>1</sup> (протокол №15 от 17 августа 2015 года).

---

<sup>1</sup> В 2015 году в связи с изменением российского законодательства, регулирующего деятельность акционерных обществ, наименование Компании было изменено с ОАО «ЛУКОЙЛ» на ПАО «ЛУКОЙЛ». В тексте данного Отчета в отдельных случаях указывается прежнее наименование, если это связано с конкретными фактами, относящимися к периодам, когда действовало предыдущее наименование, или названиям документов, утвержденным в период действия предыдущего наименования, в которые еще не внесены соответствующие изменения.

Для лучшего знакомства членов Совета директоров с регионами деятельности Компании внедрена практика выездных заседаний Совета директоров. В 2015 году заседание, посвященное развитию Блока нефтепереработки, нефтехимии, газопереработки проводилось в г. Волгограде. Члены Совета директоров были ознакомлены с деятельностью Волгоградского нефтеперерабатывающего завода.

Порядок созыва и проведения заседаний Совета директоров устанавливается Положением о Совете директоров ОАО «ЛУКОЙЛ».

Заседания Совета директоров могут проводиться в очной и заочной форме. В 2015 году Совет директоров провел 8 очных заседаний, 16 раз заседания проводились посредством заочного голосования. Сведения о посещаемости очных и участии в заочных заседаниях Совета директоров приводятся далее в таблице.

В каждом очном заседании Совета директоров принимают участие члены Правления Компании. Они выступают докладчиками по вопросам повестки дня.

В выездных заседаниях принимают участие также руководители организаций, расположенных в регионе проведения заседания.

Дважды в год (в январе и августе) Совет директоров проводится в расширенном формате с приглашением членов Правления и других ключевых работников Компании, а также руководителей организаций Группы «ЛУКОЙЛ», при этом некоторые из них выступают содокладчиками по вопросам о выполнении показателей плана, бюджета и инвестиционной программы.

В соответствии с Положением об оценке деятельности Совета директоров Открытого акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ», утвержденным Советом директоров 16 апреля 2012 года (протокол № 7), в редакции от 30 марта 2015 года (протокол №5) работниками Аппарата Компании был проведен опрос членов Совета директоров, которые оценили деятельность Совета директоров и его комитетов в 2014-2015 гг.

Неформальный подход членов Совета директоров Компании к оценке деятельности этого органа позволил выявить вопросы, требующие большего внимания со стороны Совета директоров.

На заседании 14 мая 2015 года (протокол №9) Совет директоров подвел итоги проведенного опроса. Учитывая Отчет о деятельности Совета директоров в 2014-2015 гг. и результаты оценки деятельности Совета директоров в 2014-2015 гг., Совет директоров дал положительную оценку своей деятельности в отчетном периоде.

Деятельность Совета директоров и его комитетов в 2015 году обеспечивал Аппарат ПАО «ЛУКОЙЛ». Руководитель Аппарата является одновременно Секретарем Совета директоров, на него возложены также функции корпоративного секретаря. Он входит в состав Правления ПАО «ЛУКОЙЛ».

В функции Аппарата ПАО «ЛУКОЙЛ» входят подготовка заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров, обеспечение сбора и организация предварительной экспертизы материалов по вопросам повестки дня заседаний, их систематизация, подготовка проектов решений. Работники Аппарата ПАО «ЛУКОЙЛ» на основании предложений членов Совета директоров и Правления составляли и представляли на утверждение Совету директоров планы работы Совета директоров и комитетов Совета директоров с учетом их компетенции.

Работники Аппарата ПАО «ЛУКОЙЛ» обеспечивали предоставление членам Совета директоров справочной информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня, включая перевод документов на английский язык.

Российским и иностранным членам Совета директоров обеспечивается равный доступ к информации Компании. На всех заседаниях осуществляется синхронный перевод на английский язык.

Процесс подготовки, рассылки и хранения материалов заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров Компании осуществляется также в электронном виде, в том числе с применением специализированного программного обеспечения для размещения материалов к заседаниям на мобильных устройствах членов Совета директоров.

*Таблица участия членов Совета директоров в очных и заочных заседаниях  
Совета директоров в 2015 году*

	очные <sup>1</sup>		заочные <sup>2</sup>	
	К	Ф	К*	Ф*
Грайфер В.И.	8 <sup>П</sup>	7	16	16
Алекперов В.Ю.	8	8	10	8
Блажеев В.В.	8	6	16	16
Иванов И.С.	8	4	16	16
Маганов Р.У.	8	7	10	10
Маннингс Р. (с 25.06.2015)	5	5	8	8
Мацке Р.	8	8	16	16
Михайлов С.А.	8	8	16	16
Мобиус М. (до 25.06.2015)	3	2	8	8
Москато Г.	8	7	16	13
Пикте И.	8	6	16	13
Федун Л.А.	8	8	16	16

П Председатель

К Количество проведенных очных заседаний

Ф Фактическое количество очных заседаний, на которых присутствовал директор

К\* Количество проведенных заочных заседаний, в которых директор должен был принимать участие в голосовании

Ф\* Фактическое количество заочных заседаний, в которых директор принял участие в голосовании

<sup>1</sup> В соответствии с действующим Положением о Совете директоров ОАО «ЛУКОЙЛ» участие в заседаниях, проводимых в форме совместного присутствия, по телефону или с использованием видеоконференц-связи, приравнивается к личному присутствию на заседании

<sup>2</sup> Количества заочных заседаний, в которых директора должны были принимать участие в голосовании, различаются, так как на заочных заседаниях нередко рассматриваются сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, и отдельные директора признаются в них заинтересованными лицами и, соответственно, не участвуют в голосовании.

### 3. Комитеты Совета директоров

Для предварительного рассмотрения некоторых наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций Совету директоров для принятия решений по таким вопросам в Совете директоров созданы три комитета, которые действуют в соответствии с утвержденными Советом директоров положениями об этих комитетах. Члены комитетов избираются на заседании нового состава Совета директоров на период до избрания следующего состава

Совета директоров на Общем собрании акционеров. Данные о составе комитетов Компания приводит в своем годовом отчете.

**Комитет по аудиту** анализирует эффективность работы внутреннего контроля и аудита, а также финансовую отчетность ПАО «ЛУКОЙЛ». В его функции входит, в частности, подготовка рекомендаций относительно кандидатуры аудитора Компании, оценка заключения аудитора, а также оценка степени объективности и независимости аудитора.

Члены Комитета по аудиту избираются из числа неисполнительных директоров в количестве не менее трех человек. Как минимум один член Комитета должен быть независимым директором.

По состоянию на конец 2015 года Комитет по аудиту состоял из одного директора, являющегося независимым в соответствии с Кодексом и Правилами листинга (председатель Комитета), одного неисполнительного директора и одного директора, являвшегося независимым в соответствии с Правилами листинга и неисполнительным в соответствии с Кодексом. В настоящее время два из трех членов Комитета являются независимыми с точки зрения как Кодекса, так и Правил листинга (см. также раздел [«Совет директоров»](#)).

В 2015 году Комитет по аудиту провел 6 очных заседаний, в ходе которых были даны рекомендации о возможном предварительном утверждении Годового отчета Компании за 2014 год, по совершенствованию системы внутреннего аудита и утверждению внутренних документов Компании в области управления рисками и внутреннего контроля и аудита. Комитет также рассматривал заключение Аудитора по бухгалтерской отчетности ОАО «ЛУКОЙЛ», вырабатывал рекомендации по кандидатуре Аудитора Компании и размеру его вознаграждения.

**Комитет по кадрам и вознаграждениям** определяет политику и стандарты по подбору кандидатов в члены Совета директоров, члены Правления и на должность Президента Компании, а также осуществляет предварительную оценку кандидатур в члены Правления и на должность Президента Компании.

Данный комитет представляет рекомендации Совету директоров по основным направлениям деятельности Компании в области кадров и вознаграждения членов органов управления и Ревизионной комиссии Компании.

Члены Комитета по кадрам и вознаграждениям избираются из числа неисполнительных директоров в количестве не менее трех человек. Как минимум один член Комитета должен быть независимым директором.

В 2015 году в состав Комитета входили один директор, являющийся независимым в соответствии с Кодексом и Правилами листинга (председатель Комитета), и два неисполнительных директора.

В 2015 году Комитет по кадрам и вознаграждениям провел 4 очных и 2 заочных заседания. Комитет готовил рекомендации Совету директоров по количественному и персональному составу Правления Компании, по основным условиям договоров с членами Правления, по размеру вознаграждений членам Совета директоров и Ревизионной комиссии, по утверждению локальных нормативных актов в сфере долгосрочного стимулирования и другим вопросам, относящимся к компетенции Комитета.

**Комитет по стратегии и инвестициям** подготавливает предложения Совету директоров с целью установления приоритетных направлений деятельности Компании и разработки долгосрочной стратегии развития Компании.

В его функции входит, в частности, подготовка рекомендаций Совету директоров о размерах дивидендов по акциям и порядку их выплаты.

Члены Комитета по стратегии и инвестициям избираются из числа членов Совета директоров в количестве не менее трех человек. Как минимум один член Комитета должен быть независимым директором.

По состоянию на конец 2015 года в Комитет по стратегии и инвестициям входили четыре директора, из них два являлись независимыми в соответствии с Кодексом и Правилами листинга и еще два – исполнительными. Комитет возглавляется независимым директором.

В 2015 году Комитет по стратегии и инвестициям провел 3 очных и 1 заочное заседание. Комитет рассматривал важнейшие вопросы стратегического развития Компании, давал рекомендации по распределению прибыли, размеру годовых дивидендов, а также промежуточных дивидендов по результатам соответствующего отчетного периода.

Сведения о посещаемости очных заседаний комитетов Совета директоров приводятся далее в таблице.

*Таблица участия членов Совета директоров в очных заседаниях комитетов Совета директоров в 2015 году*

	Комитет по аудиту		Комитет по кадрам и вознаграждениям		Комитет по стратегии и инвестициям	
	К	Ф	К	Ф	К	Ф
Грайфер В.И.						
Алекперов В.Ю.						
Блажеев В.В.	6	6 <sup>II</sup>				
Иванов И.С.					3	3 <sup>II</sup>
Маганов Р.У.					3	3
Маннингс Р. (с 25.06.2015)			2	2 <sup>II</sup>		
Мацке Р.			4	4		
Михайлов С.А.	6	6	4	4		
Мобиус М. (до 25.06.2015)			2	2 <sup>II</sup>	2	2
Москато Г.					3	2
Пикте И.	5	6				
Федун Л.А.					3	2

<sup>II</sup> Председатель

К Количество проведенных очных заседаний

Ф Фактическое количество очных заседаний, на которых присутствовал директор

#### 4. Президент и Правление

Президент назначается Общим собранием акционеров сроком на пять лет и является также Председателем Правления. Президент осуществляет оперативное руководство деятельностью Компании и действует в рамках своей компетенции, установленной Уставом ПАО «ЛУКОЙЛ». Годовым Общим собранием акционеров в 2011 году Президентом Компании был назначен В.Ю. Алекперов.

Правление, работой которого руководит Председатель Правления, является коллегиальным исполнительным органом Компании и осуществляет текущее управление ее деятельностью.

Правление ежегодно формируется Советом директоров. Президент Компании в месячный срок после избрания Совета директоров на годовом Общем собрании акционеров представляет Совету директоров для утверждения предложения о количественном составе Правления и кандидатуры членов Правления. Совет директоров может отклонить

конкретные кандидатуры членов Правления, но не вправе утвердить членов Правления без представления их Президентом.

Срок полномочий членов Правления исчисляется с момента их утверждения Советом директоров до момента утверждения Советом директоров нового состава Правления. Полномочия любого члена Правления могут быть в любое время по предложению Президента прекращены Советом директоров. Президент вправе в течение года дополнительно представлять Совету директоров на утверждение кандидатуры членов Правления.

На начало 2015 года в состав Правления входило 14 человек, в июле Президент предложил включить в него также Вице-президента по закупкам Д. В. Рогачева. Таким образом, на конец 2015 года Правление Компании насчитывало 15 членов: Президент Компании, Первый исполнительный вице-президент (разведка и добыча), два первых вице-президента (переработка и сбыт, экономика и финансы), два старших вице-президента и вице-президенты, отвечающие за определенные направления деятельности.

Заседания Правления созываются Президентом по мере необходимости. Обычно они проходят раз в неделю. Повестку дня заседания Правления определяет Президент, в том числе на основании поступивших от членов Правления предложений в повестку дня.

Компетенция Правления определена Уставом Компании.

Основные условия договоров, заключаемых с Президентом и членами Правления, устанавливаются решением Совета директоров. При этом голоса членов Совета директоров, одновременно являющихся Президентом и/или членами Правления Компании, при подсчете голосов не учитываются.

Компания включает в свои годовые отчеты сведения об общем объеме вознаграждений и компенсаций, полученных членами Правления за отчетный год.

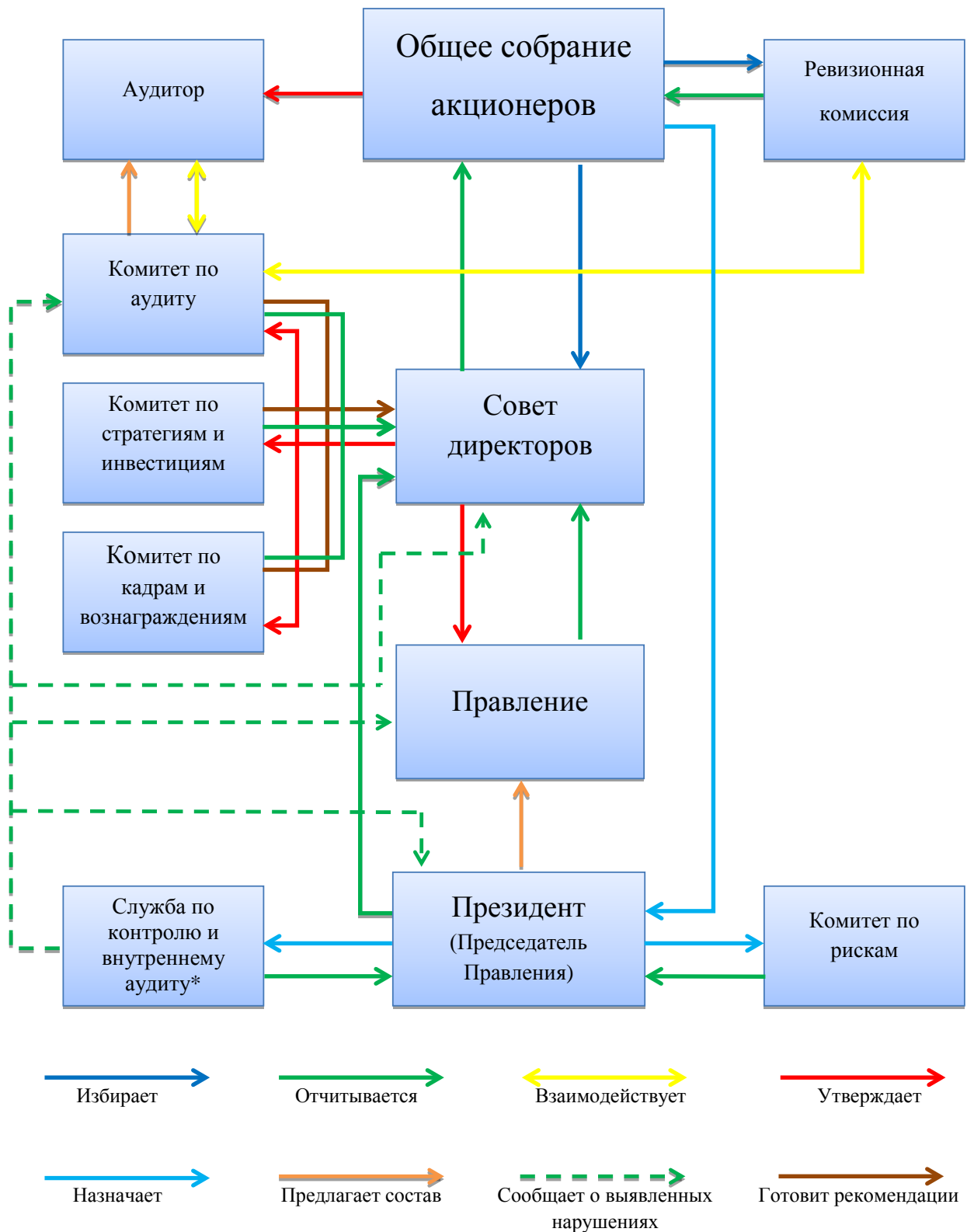
## **5. Ревизионная комиссия**

Ревизионная комиссия проверяет достоверность данных, содержащихся в годовом отчете Компании, и годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «ЛУКОЙЛ» по российскому законодательству, а также осуществляет общий контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании. Члены Ревизионной комиссии избираются ежегодно на каждом годовом Общем собрании акционеров сроком до следующего годового Общего собрания акционеров в составе трех человек. Полномочия отдельных членов или всего состава Ревизионной комиссии могут быть прекращены досрочно решением Общего собрания акционеров.

Членом Ревизионной комиссии может быть как акционер, так и любое лицо, предложенное акционером. Член Ревизионной комиссии не может одновременно быть членом Совета директоров или Правления, а также Президентом.

Ревизионная комиссия вправе потребовать созыва внеочередного Общего собрания акционеров и в любое время проводить проверки финансово-хозяйственной деятельности Компании. Кроме того, Ревизионная комиссия обязана провести проверку по решению Общего собрания акционеров, Совета директоров или по требованию любого акционера (акционеров), владеющего в совокупности не менее чем 10% голосующих акций Компании.

## Структура Корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ»



\* Подотчетность Службы по контролю и внутреннему аудиту изображена в соответствии со структурой, действовавшей до декабря 2015 года.



Вознаграждение, выплачиваемое членам Ревизионной комиссии, утверждается Общим собранием акционеров. Размер вознаграждений устанавливается в рублях. Годовое Общее собрание акционеров, состоявшееся в 2015 году, приняло решение сохранить размеры вознаграждений для вновь избранных членов Ревизионной комиссии, которые были утверждены годовым Общим собранием акционеров 2014 года. В настоящее время вознаграждение члена Ревизионной комиссии составляет примерно 60% от вознаграждения за исполнение обязанностей члена Совета директоров.

## 6. Подготовка финансовой отчетности

ЛУКОЙЛ регулярно готовит и раскрывает годовую, а также промежуточную консолидированную финансовую отчетность в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета (см. также раздел [«Отношения с акционерами»](#)). До 2015 года Компания готовила консолидированную финансовую отчетность в соответствии с ОПБУ США, а начиная с отчетности за 2015 год – по МСФО в соответствии с требованиями Федерального закона от 27 июля 2010 г. №208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности».

Помимо этого ПАО «ЛУКОЙЛ», будучи российской компанией, а также его российские дочерние общества, готовят отчетность в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета (далее – РСБУ).

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

### Распределение полномочий и ответственности.

Подготовка консолидированной финансовой отчетности по МСФО имеет свою специфику в силу того, что российские организации Группы «ЛУКОЙЛ» (далее также – Группа) самостоятельно не готовят отчетность по МСФО. Эти организации Группы готовят отчетность по РСБУ, а работы по трансформации такой отчетности из РСБУ в МСФО проводятся централизованно Бухгалтерской службой ПАО «ЛУКОЙЛ». Зарубежные дочерние общества готовят финансовую отчетность по МСФО, которая используется при составлении консолидированной финансовой отчетности.

На всех этапах подготовки финансовой отчетности (на уровне отдельных дочерних обществ и консолидированной отчетности) в Группе «ЛУКОЙЛ» имеется четкое распределение ответственности:

Организации Группы «ЛУКОЙЛ»	Отчетность	Ответственность
Российские общества, самостоятельно готовящие отчетность по РСБУ	по РСБУ	руководитель общества, главный бухгалтер общества
	по МСФО	<b>Бухгалтерская служба ПАО «ЛУКОЙЛ»</b>
Российские общества, не готовящие отчетность по РСБУ самостоятельно, обслуживаемые в Учетных региональных центрах (УРЦ)	по РСБУ	руководитель общества, руководитель УРЦ
	по МСФО	<b>Бухгалтерская служба ПАО «ЛУКОЙЛ»</b>
Зарубежные общества, готовящие отчетность по МСФО самостоятельно	по МСФО	руководитель общества, главный бухгалтер общества

Зарубежные общества, не готовые отчетность по МСФО самостоятельно, обслуживаемые в Европейском учетном центре	по МСФО	руководитель общества, руководитель Европейского учетного центра
ПАО «ЛУКОЙЛ»	по МСФО консолидированная	Президент ПАО «ЛУКОЙЛ», Вице-президент – Главный бухгалтер ПАО «ЛУКОЙЛ»

По нашему мнению, такое распределение ответственности обеспечивает на должном уровне достоверность используемых финансовых и производственных показателей.

**Раскрытие консолидированной финансовой отчетности.** Компания готовит консолидированную финансовую отчетность на ежеквартальной основе. Промежуточная отчетность (по состоянию на 31 марта, 30 июня и 30 сентября каждого года) публикуется вместе с заключением независимых аудиторов об обзорной проверке. Годовая отчетность (по состоянию на 31 декабря каждого года) публикуется вместе с аудиторским заключением и содержит дополнительную информацию о геолого-разведочных работах и добыче нефти и газа. Как промежуточная, так и годовая отчетности выпускаются вместе с отчетом «Анализ руководством Компании финансового состояния и результатов деятельности».

Имеется тенденция к последовательному сокращению сроков предоставления отчетности. В настоящее время Компания публикует промежуточную консолидированную финансовую отчетность в срок не позже двух месяцев после окончания отчетного периода.

**Внутренние проверки.** Компания имеет Службу внутреннего аудита (см. также раздел [«Внутренний контроль и внутренний аудит»](#)), которая, в том числе, осуществляет проверку достоверности финансовой отчетности организаций Группы «ЛУКОЙЛ». **Бухгалтерская служба Компании, кроме этого, имеет собственные процедуры,** обеспечивающие дополнительный контроль за правильным составлением финансовой отчетности дочерних обществ. Среди них:

- проведение выездных проверок, целью которых является подтверждение правильности и достоверности финансовой отчетности организаций Группы;
- оказание консультаций организациям Группы на регулярной основе по учетным вопросам (РСБУ и МСФО), решение сложных вопросов учета. На ежегодной основе проводятся выездные семинары для бухгалтеров организаций Группы, на которых доводится до сведения одобренная Компанией практика применения отдельных стандартов (в т.ч. вновь принятых);
- Бухгалтерской службой Компании организованы процедуры проверки и взаимоувязки различных показателей финансовой отчетности организаций Группы, осуществляется контроль за правильностью и достоверностью подготовки финансовой отчетности организаций Группы (по РСБУ и МСФО);
- для целей минимизации влияния «человеческого фактора» на регулярной основе осуществляется перепроверка полученных финансовых и производственных показателей как по отдельным организациям Группы, так и на консолидированном уровне.

**Взаимодействие подразделений.** Подготовка консолидированной отчетности по МСФО требует взаимодействия Департамента международной отчетности ПАО «ЛУКОЙЛ» с различными подразделениями как в самой Компании, так и в организациях Группы. В рамках этого взаимодействия осуществляется регулярный обмен и дополнительная проверка информации. Фактические данные, подготавливаемые Бухгалтерской службой, также используются различными подразделениями Компании для корректировки предварительных результатов деятельности и расчетов ключевых показателей деятельности для дочерних обществ Компании и других целей.

**Единая учетная политика Группы.** Компания имеет утвержденную Правлением учетную политику по МСФО, которая пересматривается не реже одного раза в год. Изменения вносятся приказом ПАО «ЛУКОЙЛ». В случае принятия новой учетной политики требуется ее утверждение Правлением Компании. Учетная политика по МСФО является обязательной для исполнения для всех организаций Группы «ЛУКОЙЛ», готовящих отчетность по МСФО самостоятельно.

Так как сама Компания и наиболее крупные ее дочерние общества находятся в России, Президент Компании ежегодно утверждает учетную политику по РСБУ, действующую внутри Компании, а также требования к учетным политикам российских дочерних обществ Компании.

В результате централизации процесса формирования учетных политик (по РСБУ и по МСФО) обеспечиваются единые принципы учета и отражения схожих операций, имеется возможность сопоставлять результаты деятельности дочерних обществ Компании и иных обществ, в которых организации Группы «ЛУКОЙЛ» владеют более 50% уставного капитала.

**Централизация решений.** В Компании имеется система, обеспечивающая принятие централизованных решений в случаях, когда это необходимо, а также делегирование полномочий для оптимизации процесса управления Группой. В равной степени это относится к бухгалтерским службам Группы. По следующим вопросам, связанным с бухгалтерским учетом и отчетностью, в Группе принимаются централизованные решения:

- организация работы бухгалтерской службы дочернего общества (самостоятельно или бухгалтерский учет ведется специализированным дочерним обществом);
- решения, связанные с выбором аудитора (для существенных дочерних обществ Компании);
- сроки подготовки ежегодной и квартальной отчетностей организаций Группы, даты окончания аудита отчетности;
- учетная политика по РСБУ и МСФО;
- назначение главных бухгалтеров дочерних обществ;
- автоматизация учетных процессов.

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

Компания стремится постоянно повышать квалификацию работников Бухгалтерской службы. Работники, занятые подготовкой консолидированной финансовой отчетности по МСФО, регулярно повышают свою квалификацию как с помощью Компании, организующей обучение и консультационные семинары, так и самостоятельно.

## **7. Внешний аудит**

Аудитор Компании по РСБУ в соответствии с российским законодательством утверждается ежегодно Общим собранием акционеров. При подготовке к годовому Общему собранию акционеров Комитет по аудиту Совета директоров готовит для Совета директоров

рекомендации по кандидатуре аудитора для последующего одобрения данной кандидатуры Общим собранием акционеров.

При заключении договора с аудитором консолидированной финансовой отчетности по МСФО руководство Компании также исходит из рекомендаций Комитета по аудиту.

Для обеспечения дополнительного контроля за деятельностью организаций Группы и большей достоверности получаемой информации аудитором финансовой отчетности основных организаций Группы (по РСБУ – для крупнейших российских организаций Группы; по МСФО – для крупнейших зарубежных организаций Группы) в настоящее время является тот же аудитор, что и консолидированной финансовой отчетности по МСФО.

Аудитор Компании является независимым. Независимость Аудитора определяется Международными стандартами аудита, федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации, внутрифирменными стандартами.

В целях сохранения независимости и в соответствии с аудиторскими стандартами Аудитор Компании осуществляет регулярную смену основного партнера по аудиту – не реже одного раза в семь лет. Последний раз партнер Аудитора менялся в 2014 году.

Объем консультационных и прочих не связанных с аудитом услуг, оказываемых Аудитором Компании, является незначительным по сравнению с объемом и стоимостью работ, связанных с аудитом финансовой отчетности организаций Группы «ЛУКОЙЛ». Доля вознаграждения, выплачиваемого Аудитору за услуги, не связанные с аудиторскими проверками, в общем объеме выплачиваемого ему вознаграждения составляет не более 25%.

## **8. Внутренний контроль и внутренний аудит**

В Компании создана система внутреннего контроля и внутреннего аудита, целью которой является защита интересов и прав акционеров Компании, сохранности ее активов за счет предупреждения, выявления и устранения нарушений существующих требований и их причин.

Система внутреннего контроля охватывает организации Группы «ЛУКОЙЛ» и их структурные подразделения.

В 2015 году основными документами, определяющими структуру, задачи, участников и функции системы внутреннего контроля в Компании, являлись Положение о внутреннем контроле и внутреннем аудите в ОАО «ЛУКОЙЛ», Регламент организации и проведения контрольных и аудиторских проверок в ОАО «ЛУКОЙЛ», Регламент деятельности внутреннего аудита ОАО «ЛУКОЙЛ» по предоставлению консультаций, утвержденные Советом директоров Компании.

В соответствии с действовавшей в 2015 году системой внутреннего контроля ее участниками, осуществляющими контрольную деятельность на разных уровнях, выступали:

- Совет директоров и его Комитет по аудиту,
- Президент Компании,
- Служба по контролю и внутреннему аудиту ПАО «ЛУКОЙЛ»,
- специализированные подразделения по контролю и внутреннему аудиту организаций Группы «ЛУКОЙЛ»,
- структурные подразделения ПАО «ЛУКОЙЛ»,
- ревизионные комиссии организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

Советом директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» утверждались и по мере необходимости вносились изменения в основные внутренние документы Компании, регламентирующие деятельность по внутреннему контролю, включая правила, методики и процедуры внутреннего контроля, а также критерии и процедуры оценки эффективности системы внутреннего контроля и эффективности осуществления функции внутреннего аудита.

В 2015 году Комитет по аудиту Совета директоров в рамках компетенции реализовывал возложенные на него полномочия в части анализа эффективности деятельности Службы по контролю и внутреннему аудиту, а также рассмотрения проектов внутренних документов, относящихся к внутреннему контролю и внутреннему аудиту, перед их утверждением Советом директоров, в целях подготовки рекомендаций о возможности утверждения этих документов.

Функционировавшая в 2015 году Служба по контролю и внутреннему аудиту являлась структурным подразделением ПАО «ЛУКОЙЛ», осуществлявшим объективный и независимый контроль финансово-хозяйственной деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ». Одной из ее основных задач являлась организация и проведение контрольных и аудиторских проверок деятельности всех участников контроля (за исключением Президента Компании, Комитета по аудиту и Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»).

Службой по контролю и внутреннему аудиту также разрабатывались процедуры в области внутреннего контроля и внутреннего аудита для их последующего утверждения Советом директоров. Утвержденные методики и процедуры были рекомендованы для применения всеми участниками системы внутреннего контроля и внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ», при этом Служба по контролю и внутреннему аудиту содействовала единообразному применению таких методик и процедур участниками внутреннего контроля.

В 2015 году Служба по контролю и внутреннему аудиту находилась в подчинении Вице-президента по контролю и внутреннему аудиту, который являлся руководителем Службы по контролю и внутреннему аудиту, подчинявшимся непосредственно Президенту Компании и подотчетным ему во всех аспектах своей деятельности. Вице-президент по контролю и внутреннему аудиту также входил в состав Правления ПАО «ЛУКОЙЛ»<sup>2</sup>.

По результатам проводимой работы Вице-президент по контролю и внутреннему аудиту информировал Президента Компании, а по его поручению – также органы управления и структурные подразделения ПАО «ЛУКОЙЛ» о выявленных существенных нарушениях в деятельности организаций Группы, причинах и обстоятельствах их возникновения, а также предложенных мерах реагирования. Он также сообщал о выявленных нарушениях Комитету по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».

В 2015 году в соответствии с Планами работы Комитета по аудиту Совета директоров и Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» Вице-президент по контролю и внутреннему аудиту на заседании Комитета по аудиту 7 апреля 2015 года, а затем на заседании Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» 14 мая 2015 года докладывал о состоянии систем внутреннего контроля, внутреннего аудита и управления рисками в организациях Группы «ЛУКОЙЛ».

Одним из элементов системы внутреннего контроля организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в 2015 году являлись специализированные подразделения по контролю и внутреннему аудиту (далее – СПКВА), созданные в 22 организациях Группы «ЛУКОЙЛ» и осуществлявшие внутренний контроль и внутренний аудит 62 организаций. СПКВА были функционально подчинены Вице-президенту по контролю и внутреннему аудиту и осуществляли свою деятельность на основании планов работ, согласованных Вице-президентом по контролю и внутреннему аудиту, что позволяло координировать и контролировать их деятельность,

---

<sup>2</sup> В конце 2015 года в Компании упразднена Служба по контролю и внутреннему аудиту и создана Служба внутреннего аудита, возглавляемая Вице-президентом – руководителем Службы внутреннего аудита, подотчетным Совету директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».

обеспечивать применение риск-ориентированного подхода при планировании контрольных и аудиторских проверок.

Внутренний контроль и внутренний аудит охватывает все сферы деятельности Компании, в том числе: выполнение организациями Группы «ЛУКОЙЛ» требований законодательства стран, на территории которых они осуществляют свою деятельность; соблюдение решений органов управления Компании и ее локальных нормативных актов; обеспечение сохранности активов (имущества) организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и эффективности их использования; обеспечение достоверности управленческой и бухгалтерской отчетности.

В финансовой деятельности внутренний контроль организован на всех уровнях прохождения документов: от первичных документов до составления финансовой (бухгалтерской) отчетности. Кроме этого, Службой по контролю и внутреннему аудиту регулярно проводились проверки организации финансового учета и достоверности финансовой отчетности, в том числе в части выполнения организациями Группы «ЛУКОЙЛ» соответствующих требований действующего законодательства, учетных политик и других локальных нормативных актов Компании.

СПКВА в рамках выполнения возложенных на них задач также проводились, в том числе, проверки достоверности управленческой и финансовой отчетности обществ. По результатам таких проверок в отчетности дочерних обществ выявлялись имеющиеся отклонения и несоответствия и были подготовлены необходимые рекомендации по их устранению.

В целях обеспечения корпоративных интересов ПАО «ЛУКОЙЛ» и повышения эффективности системы внутреннего контроля в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» проводится работа по организации и осуществлению ревизионной деятельности.

Ревизионные комиссии в организациях Группы «ЛУКОЙЛ», созданных на территории Российской Федерации, ежегодно проверяют финансовую (бухгалтерскую) отчетность перед представлением её на Общие собрания акционеров (участников). В 2015 году Служба по контролю и внутреннему аудиту осуществляла координацию деятельности ревизионных комиссий.

В 2015 году были проведены ревизионные проверки финансово-хозяйственной деятельности в 5 организациях Группы «ЛУКОЙЛ» и 4 совместных предприятиях.

Существующие в Компании программы и механизмы внутреннего контроля и внутреннего аудита достаточно эффективны, при этом Компания постоянно ведет работу по их совершенствованию.

Действовавшим в 2015 году Положением об оценке внутреннего аудита в ОАО «ЛУКОЙЛ» была предусмотрена ежегодная внутренняя оценка внутреннего аудита в Компании. Такая оценка была проведена в начале 2015 года, в ней приняли участие, в том числе, Президент ПАО «ЛУКОЙЛ» и руководители организаций Группы «ЛУКОЙЛ», в которых созданы СПКВА.

Внешняя оценка качества работы Службы по контролю и внутреннему аудиту ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2015 году не проводилась.

По мнению Компании, действующие локальные нормативные акты, методики и процедуры внутреннего контроля, деятельность специализированных подразделений по контролю и внутреннему аудиту, оперативные меры реагирования на выявленные нарушения и недостатки позволяют констатировать, что в Компании организованы и функционируют эффективные системы внутреннего контроля и внутреннего аудита.

В целях выполнения рекомендаций Кодекса корпоративного управления и Правил листинга в части организации внутреннего аудита в Компании были предприняты действия, направленные на разграничение функциональной и административной подотчетности структурного подразделения, осуществляющего внутренний аудит (см. также раздел



«Сведения о соблюдении Кодекса корпоративного управления»), и на разделение функции внутреннего аудита и функций внутреннего контроля и управления рисками.

В конце 2015 года были утверждены изменения в Устав Компании в части компетенции Совета директоров по функциональному управлению внутренним аудитом. В структуру Компании были внесены изменения, в соответствии с которыми с 1 января 2016 года был упразднен Блок по контролю и внутреннему аудиту и создана Служба внутреннего аудита, возглавляемая Вице-президентом – руководителем Службы внутреннего аудита, подотчетным Совету директоров ПАО «ЛУКОЙЛ». Одновременно с этим в структуре Финансового блока в подчинении Старшего вице-президента по финансам создан Департамент управления рисками и внутреннего контроля. В начале 2016 года Советом директоров были утверждены новые основные локальные нормативные акты Компании по внутреннему аудиту, учитывающие эти организационные изменения, ведется работа по внесению изменений в другие документы и процедуры с учетом обособления функции внутреннего аудита.

Обособление функции внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ» путем создания Службы внутреннего аудита в функциональном подчинении Совета директоров Компании обеспечит соблюдение рекомендаций Кодекса и требований Правил листинга к корпоративному управлению, а также Международных стандартов внутреннего аудита при сохранении достигнутого уровня и качества внутреннего аудита, а создание отдельных подразделений в области управления рисками и внутреннего контроля повысит эффективность существующих систем управления рисками и внутреннего контроля.

## **9. Управление рисками**

Органы управления ПАО «ЛУКОЙЛ» уделяют большое внимание вопросам управления рисками для обеспечения разумной гарантии достижения поставленных целей в условиях действия неопределенностей и факторов негативного воздействия.

Существующая в Компании практика риск-менеджмента, в первую очередь, направлена на минимизацию основных рисков, включая риски возникновения убытков, недостижения поставленных целей, а также риски проявления других существенных негативных факторов.

Компания стремится активно развивать риск-менеджмент и в настоящее время сфокусировала усилия на совершенствовании общекорпоративной системы управления рисками (ERM) в соответствии с лучшими мировыми практиками.

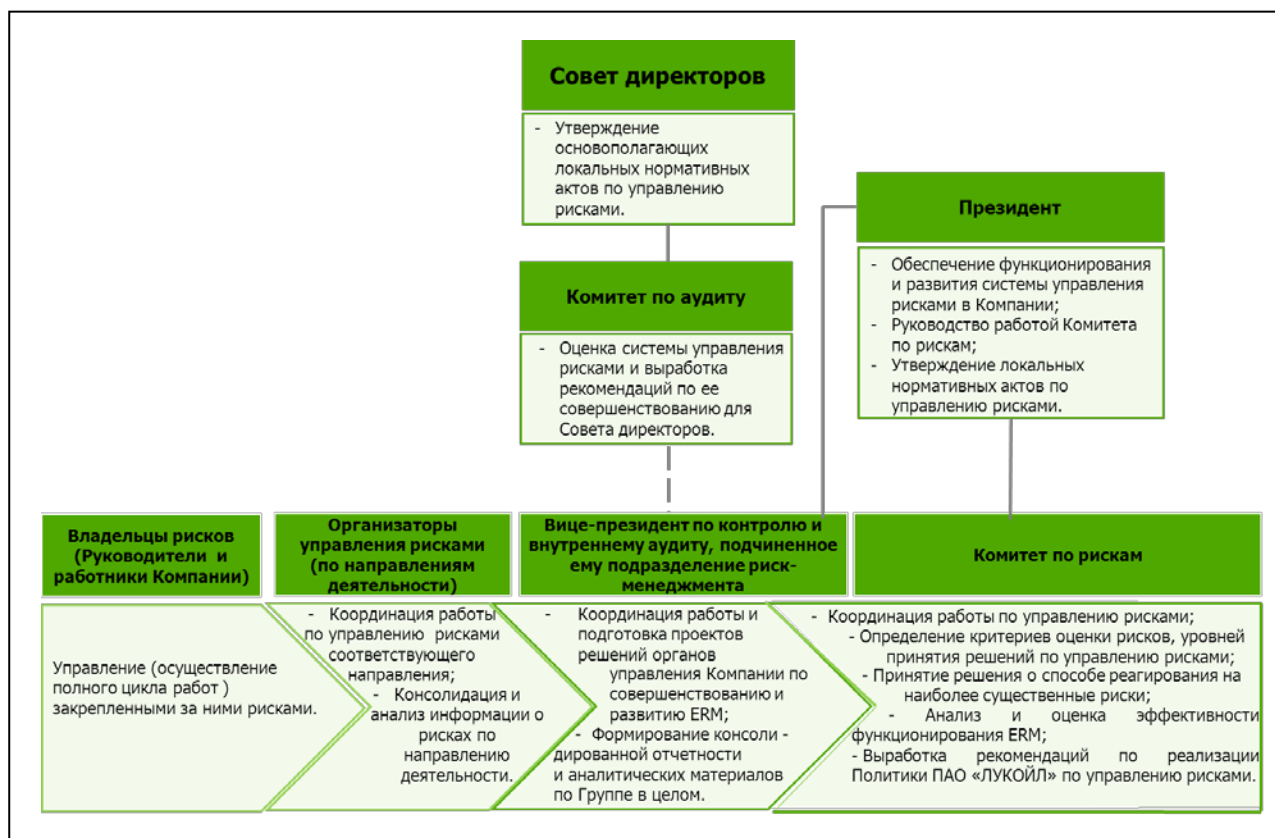
Управление рисками в ПАО «ЛУКОЙЛ» осуществляется работниками Компании на всех уровнях управления и является неотъемлемой частью производственно-хозяйственной деятельности и системы корпоративного управления Компании.

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

В целях повышения эффективности общекорпоративной системы управления рисками в 4 квартале 2014 года в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» введена в промышленную эксплуатацию автоматизированная информационная система по управлению рисками.



**Основные участники процесса управления рисками в ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
(в соответствии с организационной структурой 2015 года)



В ПАО «ЛУКОЙЛ» на постоянной основе проводится идентификация, описание, оценка и мониторинг возможных событий, способных негативно повлиять на деятельность Компании, разрабатываются мероприятия для недопущения их возникновения, либо для максимально возможного снижения негативного воздействия в случае реализации этих событий.

Организациями Группы «ЛУКОЙЛ» в 2015 году выполнен полный цикл работ по управлению рисками в соответствии с утвержденными в Компании нормами, сформирован Общекорпоративный реестр рисков на 2016 год. По результатам его анализа Комитетом по рискам приняты предусмотренные действующими локальными нормативными актами управленческие решения.

Существующая в Компании система управления рисками достаточно эффективна, при этом постоянно ведется работа по ее совершенствованию с учетом изменяющихся внешних факторов и развития наилучшей мировой практики.

В целях выполнения требований Кодекса корпоративного управления и Правил листинга, согласно которым функции внутреннего аудита и функции внутреннего контроля и управления рисками должны осуществляться разными структурными подразделениями (см. также раздел [«Внутренний контроль и внутренний аудит»](#)), в Компании с 01.01.2016 введены в действие организационные изменения, предусматривающие подчинение подразделения риск-менеджмента Старшему вице-президенту по финансам.

## 10. Отношения с акционерами

Компания ежегодно проводит годовое Общее собрание акционеров, которое в соответствии с российским законодательством должно проводиться не ранее чем через два и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года.

В повестку дня годового Общего собрания в обязательном порядке включаются такие вопросы, как избрание членов Совета директоров, членов Ревизионной комиссии, утверждение Аудитора Компании, утверждение годового отчета, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, в том числе отчета о финансовых результатах Компании, распределение прибыли и убытков по результатам финансового года, включая выплату дивидендов. На годовом Общем собрании акционеров могут решаться иные вопросы, отнесенные к компетенции Общего собрания.

Предложения в повестку дня годового Общего собрания акционеров и кандидатуры в Совет директоров и Ревизионную комиссию Компании, а также на должность Президента Компании вправе внести акционеры (акционер) Компании, являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2 процентов голосующих акций Компании, в срок, который до 2016 года составлял не более 30 дней после окончания отчетного года, а начиная с 2016 года составляет не более 60 дней после окончания отчетного года. Помимо вопросов, предложенных для включения в повестку дня акционерами, а также в случае отсутствия таких предложений, отсутствия или недостаточного количества кандидатов, предложенных акционерами для образования соответствующего органа Компании, Совет директоров вправе включать вопросы в повестку дня и кандидатов в список кандидатур по своему усмотрению. При этом Уставом Компании определен круг вопросов, решения по которым принимаются Общим собранием только по предложению Совета директоров.

Годовое Общее собрание акционеров проводится в форме совместного присутствия акционеров, как правило, с предварительным вручением (направлением) бюллетеней для голосования до проведения Собрания (в смешанной форме), что позволяет акционерам проголосовать как во время непосредственного присутствия на собрании, так и путем направления заполненных бюллетеней по почте.

Помимо годовых Общих собраний, Компания также может проводить внеочередные Общие собрания. Такие собрания могут проводиться по решению Совета директоров Компании на основании его собственной инициативы, требования Ревизионной комиссии, Аудитора Компании, а также акционеров (акционера), являющихся владельцами не менее чем 10 процентов голосующих акций Компании.

16 декабря 2015 года в Компании по инициативе Совета директоров было проведено внеочередное Общее собрание акционеров в заочной форме. На этом собрании было принято решение о выплате дивидендов по обыкновенным акциям по результатам 9 месяцев 2015 года, а также решение об утверждении Изменений и дополнений в Устав Компании и решение о выплате членам Совета директоров части вознаграждения за исполнение ими своих обязанностей в период с даты их избрания на годовом Общем собрании акционеров 2015 года до даты принятия указанного решения внеочередным Общим собранием.

Для облегчения доступа акционеров к материалам, с которыми следует ознакомиться для участия в собрании, эти материалы размещаются на сайтах Компании на русском и английском языках. При подготовке Общего собрания акционеров Компания обеспечивает российским и иностранным акционерам, в том числе владельцам депозитарных расписок, равный доступ к информации.

Компания уделяет большое внимание отношениям со всеми категориями акционеров. Ответственным за эту работу является Департамент отношений с инвесторами, в рамках которого ведется работа как с институциональными, так и с частными акционерами.

Компания стремится оперативно информировать акционеров и других заинтересованных лиц о своей деятельности.

ПАО «ЛУКОЙЛ» регулярно раскрывает свою консолидированную финансовую отчетность и публикует Анализ руководством Компании финансового состояния и результатов деятельности (см. также раздел [«Подготовка финансовой отчетности»](#)). Обычно раскрытие отчетности сопровождается презентацией с участием представителей высшего руководства Компании и руководителей Бухгалтерской службы Компании, непосредственно участвующих в подготовке отчетности. Такие презентации транслируются на сайте Компании, и вопросы к участникам презентации принимаются, в том числе, и по Интернету.

С целью обеспечения выполнения требований по обязательному раскрытию информации как в соответствии с российским, так и применимым зарубежным законодательством, в Компании создано специальное подразделение, ответственное за раскрытие информации. Раскрываемая в обязательном порядке информация размещается на русском и английском языках на сайтах Компании.

Помимо раскрытия документов, удовлетворяющих обязательным требованиям регулирующих органов, Компания ежегодно выпускает и размещает на своем сайте сборники «Справочник аналитика» и «Основные факты». В них в краткой форме излагается информация о Компании за последние 5 лет. В первом представлены в основном цифровые данные в виде таблиц и графиков, второй содержит больше сведений описательного и исторического характера. Компания также раз в два года выпускает Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации (последний отчет подготовлен за период 2013-2014 гг.).

Представители Компании также участвуют в конференциях и других мероприятиях, проводимых для институциональных инвесторов и аналитиков. В июне 2015 года для аналитиков и представителей инвестиционного сообщества, участвующих в годовом Общем собрании акционеров ПАО «ЛУКОЙЛ», были организованы посещение и осмотр Волгоградского НПЗ и встреча с Вице-президентом по нефтепереработке, нефтехимии, газопереработке ПАО «ЛУКОЙЛ» Т.Ф. Мюллером. Состоялся осмотр введенной в строй на Волгоградском НПЗ установки первичной переработки нефти (ЭЛОУ-АВТ-1) и обстоятельный разговор о перспективах нефтепереработки в организациях Группы «ЛУКОЙЛ».

Информация о различных сторонах деятельности Компании распространяется также и через пресс-службу.

В результате происшедшей в 1990-х годах приватизации Компании и организаций, ставших впоследствии ее дочерними обществами, в реестре акционеров ЛУКОЙЛа имеется большое число акционеров – физических лиц, владеющих небольшими пакетами акций и проживающих во всех субъектах Российской Федерации. Одним из направлений деятельности Департамента отношений с инвесторами является работа с такими миноритарными акционерами, которым, в частности, оказывается консультационная помощь по вопросам реализации своих прав, проведения сделок с акциями, а также предоставляется необходимая информация о Компании и порядке взаимодействия с ее регистратором.

Устав Компании, Положение о порядке подготовки и проведения Общего собрания акционеров, Положение о Совете директоров, а также другие важные нормативные документы Компании доступны для просмотра на ее сайте.