

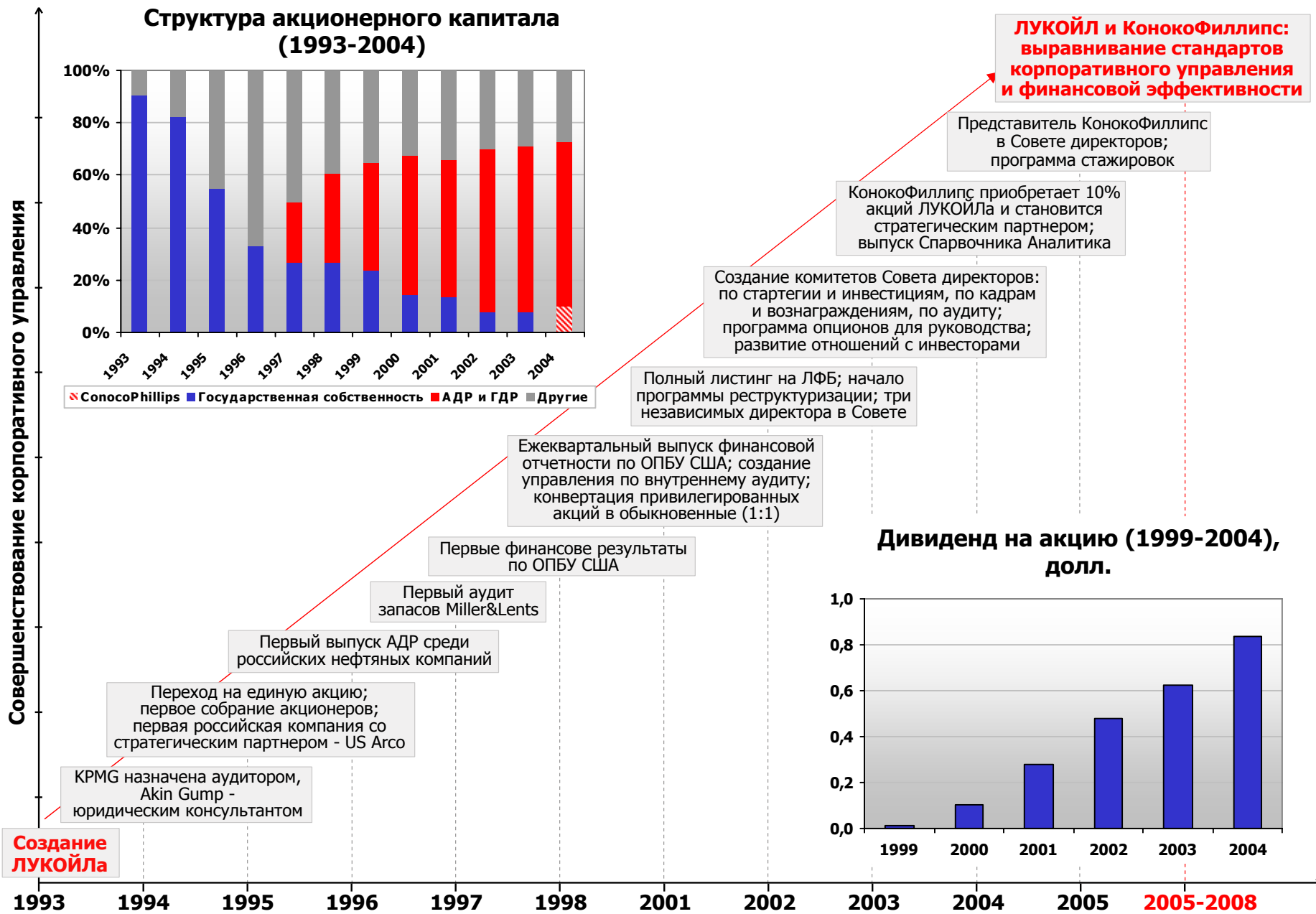


**ЛУКОЙЛ: развитие бизнеса  
и совершенствование  
корпоративного управления**

Февраль 2005



# Постоянное совершенствование корпоративного управления





# Повышение ликвидности + снижение рисков = рост интереса к акциям ЛУКОЙЛа

## Ежемесячный объем торгов акциями ЛУКОЙЛа



**Достижение нового уровня информационной прозрачности и корпоративного управления привело к повышению ликвидности акций Компании. Акции ЛУКОЙЛа — одни из наиболее ликвидных ценных бумаг в России.**



# Стратегический альянс с ConocoPhillips – позитивные изменения в корпоративном управлении

**2004** ConocoPhillips приобрела  
государственный пакет акций ЛУКОЙЛа  
(7,6%) за 1,99 млрд долл.



**2005** В январе доля ConocoPhillips в акционерном  
капитале ЛУКОЙЛа превысила 10%  
На внеочередном собрании акционеров были  
внесены изменения в Устав ЛУКОЙЛа

Представитель ConocoPhillips Кевин Мейерс  
был избран в Совет директоров ЛУКОЙЛа



**Кевин Мейерс**  
Президент по  
России/Каспию  
ConocoPhillips





# Защита прав акционеров посредством совершенствования корпоративного управления — фактор ConocoPhillips

## Усиление прав акционеров, защита прав миноритарных акционеров путем расширения полномочий Совета директоров

### Принцип единогласия в принятии решений по ключевым вопросам:

- Выпуск акций
- Реорганизация
- Выплата дивидендов
- Внесение изменений в Устав
- Крупные сделки, в том числе с участием значительных дочерних обществ



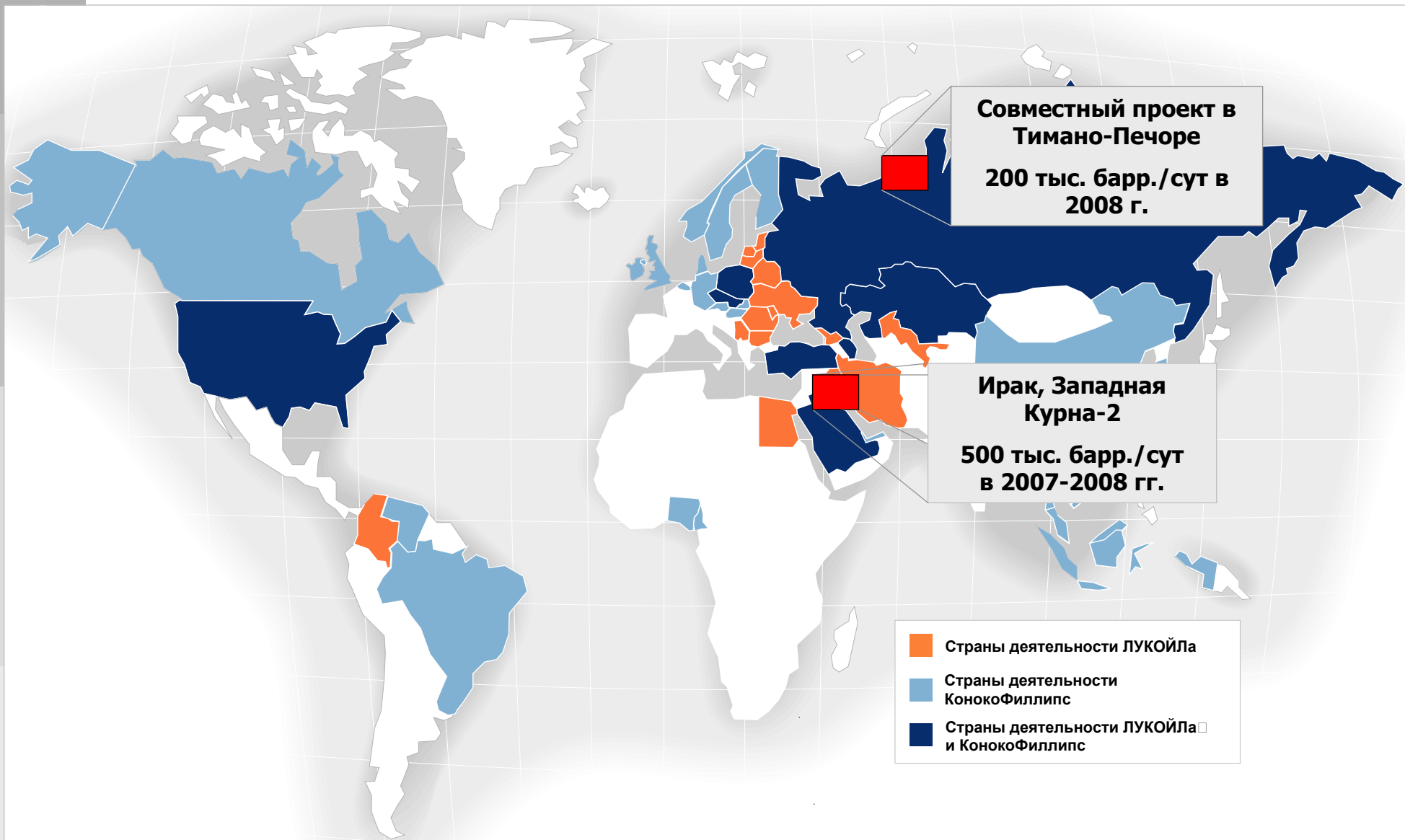
### Программа обмена персоналом между ЛУКОЙЛ и ConocoPhillips:

- Обмен организационным и технологическим опытом
- Приобретение опыта в различных областях деятельности
- Укрепление связей между компаниями





## В поисках новых возможностей





## **Информационная прозрачность: лучшая компания сектора**

**Standard & Poor's назвал ЛУКОЙЛ лидером по информационной прозрачности среди российских нефтяных компаний в 2004 году**

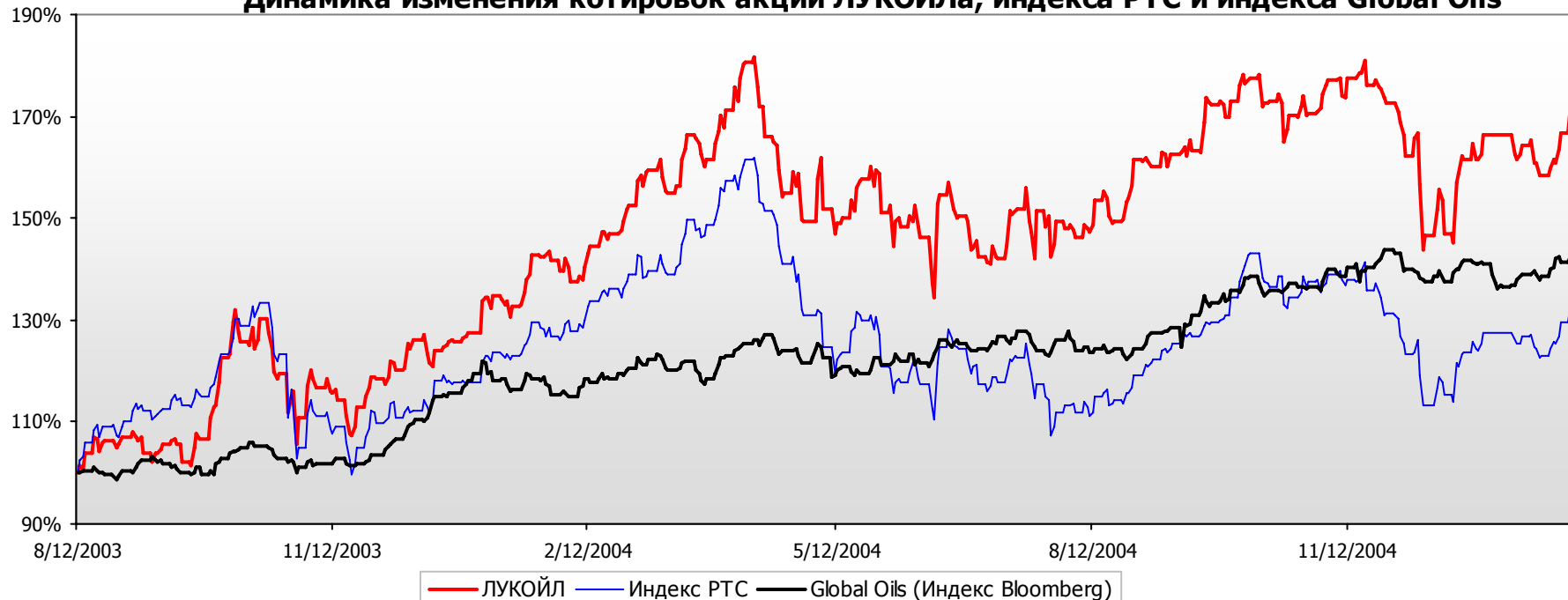
**ЛУКОЙЛ переместился на две позиции вверх в рейтинге S&P, достигнув уровня прозрачности 64% (в среднем по британским компаниям - 71%)**

- Годовой отчет ЛУКОЙЛа занял III место по уровню раскрытия информации среди российских компаний на конкурсе, проводимом НАУФОР (лучший результат среди нефтяных компаний)
- Веб-сайт ЛУКОЙЛа занял II место по уровню раскрытия информации среди российских компаний на конкурсе, проводимом НАУФОР (лучший результат среди нефтегазовых компаний)
- Анализ руководством компании финансового состояния и результатов деятельности (на ежеквартальной основе)
- Финансовая отчетность по ОПБУ США (на ежеквартальной основе)
- Полный листинг на ЛФБ, полное соответствие всем информационным стандартам
- 6 лет независимого аудита запасов нефти и газа (Miller & Lents)
- 5 (из 11) независимых директоров в Совете директоров (двое из них — американцы)
- 2004 –публикация Справочника Аналитика (ежегодно)



# Инвесторы начали оценивать акции Компании лучше, чем рынок в целом (РТС)

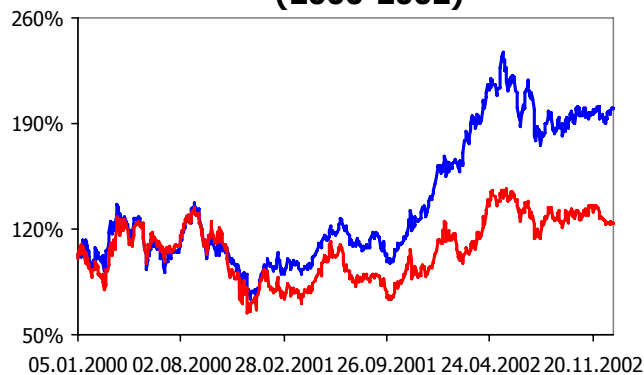
Динамика изменения котировок акций ЛУКОЙЛа, индекса РТС и индекса Global Oils



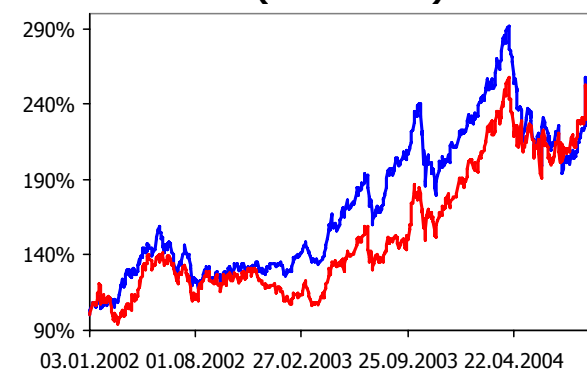
**В 2004 году акции ЛУКОЙЛа вели себя лучше рынка.**

**С 2000 по 2002 год акции Компании отставали от рынка.**

(2000-2002)



(2002-2004)





# Улучшение корпоративного управления открывает доступ к более дешевому капиталу

	Standard & Poor's		Moody's	
	Инвестиционная категория	AAA		Aaa
AA			Aa	
A			A	
BBB+			Baa1	
BBB			Baa2	
BBB-		Россия	Baa3	Россия
Спекулятивная категория	BB+	Транснефть	Ba1	ЮКОС ↓
	BB	<b>ЛУКОЙЛ</b>	Ba2	<b>ЛУКОЙЛ</b> Сибнефть ↓ ТНК ↑
	BB-	ЮКОС ↓ Газпром	Ba3	Роснефть
	B+	Сибнефть ↑	B1	
	B	РАО "ЕЭС" ↑ Роснефть ↓	B2	
	B-		B3	

↑ - прогноз рейтинга «положительный»

↓ - прогноз рейтинга «негативный»

Средняя маржа и срок погашения в нефтегазовом секторе



**Кредит под залог экспортной выручки на 765 млн долл., предоставленный совместно ABN AMRO и Citybank в 2003 году**

Эта сделка ознаменовала переход российского рынка синдицированных кредитов на новый уровень. 300 млн долл. были предоставлены на 7 лет по ставке LIBOR+2,5%, а 465 млн долл. – на 5 лет по ставке LIBOR+2%.

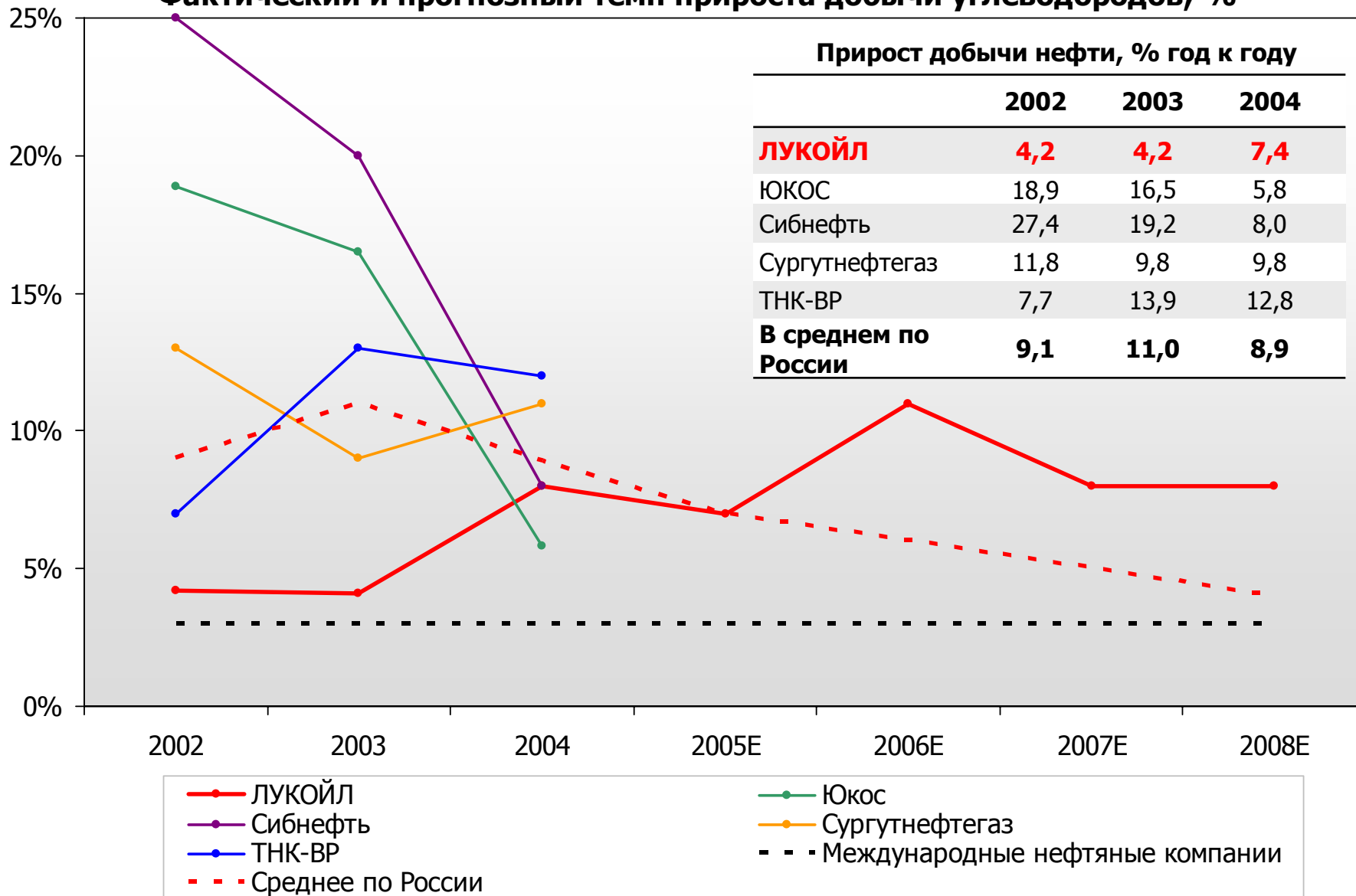
**Кредит был назван IFR «Лучшим кредитом на развивающихся рынках по итогам 2003 года» и EuroWeek «Лучшим российским кредитом в 2003 году»**

**За последние 2 года ставка по краткосрочным займам снизилась на 1,6%, по долгосрочным – на 0,4-0,5%**



# ЛУКОЙЛ создает условия для ускоренного роста добычи углеводородов

Фактический и прогнозный темп прироста добычи углеводородов, %





# Оптимизация инвестиционного процесса – ключ к решению проблемы роста свободного денежного потока и капитализации



**Изменение принципа оценки: от «оценки как целого» к оценке «суммы составляющих»**

- **Классификация организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на стратегические бизнес-единицы (СБЕ)**
- **Определение набора ключевых показателей деятельности (КПД) для СБЕ в различных секторах**
- **Постоянный мониторинг деятельности СБЕ на основе оценки КПД**
- **Использование модели дисконтированных денежных потоков при принятии инвестиционных решений**
- **Формирование инвестиционной программы на проектной основе**
- **Формирование системы вознаграждения менеджеров на основе выполнения КПД**



## Стратегические задачи



- Главная задача — поддержание доходности на вложенный капитал на уровне 15-17%



- Увеличение к 2013-2014 гг. основных финансовых показателей в 2-2,5 раза



- Доведение уровня выплаты дивидендов до 40%



- Достижение и поддержание темпов роста добычи нефти на уровне 5%; сохранение восполнения добычи приростом запасов на уровне 130%



- Достижение и сохранение затрат на добычу на уровне 2,5-3 долл./барр.



- Достижение среднего дебита по скважинам 12 т/сут. (88 барр./сут.)



- Компания планирует достичь 3% мировой добычи к 2014 г. (2,8-2,9 млн барр./сут.)



- Стать Компанией №2 по добыче газа, контролировать 5% от российской добычи газа



# Заявления касательно будущего

- Некоторые заявления в настоящей презентации не являются историческими фактами, а представляют собой заявления относительно будущего. К таким заявлениям относятся, помимо прочего,
  - планы или прогнозы в отношении доходов, прибыли (убытка), прибыли (убытка) на акцию, дивидендов, структуры капитала, иных финансовых показателей и соотношений;
  - заявления относительно наших планов, целей или задач, в том числе относящихся к продукции и услугам;
  - заявления относительно будущих экономических показателей; и
  - заявления относительно предпосылок, на которых основываются заявления.
- Такие слова, как "полагает", "ожидает", "предполагает", "планирует", "намеревается" и "рассчитывает", а также аналогичные обороты, призваны обозначить перспективные заявления, но при этом не представляют собой исключительные варианты обозначения таких заявлений.
- По своей природе заявления относительно будущего подразумевают некоторые неотъемлемые риски и неясные вопросы, как общие, так и конкретные, и существует риск того, что планы, ожидания, прогнозы и иные заявления относительно будущего не реализуются. Вам следует помнить о том, что в силу ряда важных факторов фактические результаты могут существенно отличаться от планов, целей, ожиданий, оценок и намерений, выраженных в таких заявлениях относительно будущего, включая нашу возможность провести программу реструктуризации и сокращения расходов.
- Если вы полагаетесь на заявления относительно будущего, вас следует тщательно проанализировать обозначенные выше факты и прочие вопросы и события, в которых отсутствует ясность, особенно в свете политической, экономической, социальной и правовой ситуации, в которой функционирует Компания. Такие перспективные заявления являются действительными только в дату их опубликования, и Компания не берет на себя обязательство по их обновлению или пересмотру, будь то при получении новой информации, при наступлении новых событий или по иной причине. Компания не делает никаких заявлений, не предоставляет никаких заверений и не публикует никаких прогнозов относительно того, что результаты, изложенные в таких заявлениях относительно будущего, будут достигнуты. Такие заявления относительно будущего представляют только один из возможных вариантов развития ситуации и не могут рассматриваться как наиболее вероятный или стандартный ход событий.