

вул. Б. Хмельницького, 6, м. Київ, 01601, Україна  
тел: (044) 586 35 37, факс: (044) 586 33 10  
<http://www.naftogaz.com>, e-mail: [ngu@naftogaz.com](mailto:ngu@naftogaz.com)

Код ЄДРПОУ 20077720  
п/р UA943004650000000026002301921  
АТ «Ощадбанк» у м. Києві

\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

На № \_\_\_\_\_

**Cabinet of Ministers of  
Ukraine**

**H.E. Mr Denys Shmyhal  
Prime Minister of Ukraine**

**Кабінет Міністрів України**

**Прем'єр-міністр України  
Шмигаль Д.А.**

*3 May 2021*

*03.05.2021*

**Dear Mr Prime Minister,**

**Шановний пане Прем'єр-міністре!**

Supervisory Board members in attendance at the extraordinary Supervisory Board meeting held on Friday, April 30, 2021 filed their resignation notices to the Company. According to the Company Charter currently in effect, these resignations will be effective May 14, 2021.

Члени наглядової ради, які були присутні під час позачергового засідання наглядової ради у п'ятницю, 30 квітня 2021 року, подали Компанії письмові повідомлення про дострокове припинення своїх повноважень як членів наглядової ради. Відповідно до чинного Статуту Компанії припинення повноважень набуде чинності 14 травня 2021 року.

Given the unsatisfactory ratings, and CMU Ordinance No. 370 dated April 28, 2021 (the Ordinance) which

Ураховуючи незадовільну оцінку та розпорядження КМУ від 28 квітня 2021 р. № 370 (далі –

points to a series of ‘failings’ by the Supervisory and Executive Boards, we here respond to the points raised in the Ordinance.

***Naftogaz’s ongoing transformation now at risk***

Before doing so, we would like to make some general comments. Andriy Kobolyev entered 2020 with a new world class Executive Board supporting him in his CEO position. This team is transforming Naftogaz into a modern, responsive, and well-run company. In particular, the exploration and production team has been turned around (this happened after Yuriy Vitrenko left the Company). Otto Waterlander, formerly with McKinsey, took over as Chief Transformation Officer (January 2020) to ensure and accelerate the needed transformation of the Company. He was soon appointed Chief Operating Officer (April 2020). Petrus van Driel joined Naftogaz from Shell as Chief Financial Officer (January 2020) adding further world class talent to existing Executive Board members Sergiy Pereloma (First Deputy Chairman, as of August 2014) and Yaroslav Teklyuk (Director of Legal Affairs, as of April 2014).

Розпорядження), яке вказує на низку “невдач” наглядової ради та правління, цим листом надаємо відповіді на питання, порушені у Розпорядженні.

***Наразі під загрозою поточна трансформація Нафтогазу***

Перш ніж розпочати, хотіли би зробити кілька коментарів загального характеру. Андрій Коболев розпочав 2020 рік з новим складом правління, до якого увійшли фахівці світового рівня, які підтримували його як голову правління. Ця команда перетворює Нафтогаз у сучасну, відкриту до змін і успішну компанію. Зокрема, було повністю перезавантажено команду за напрямом розвідки та видобування (це сталося після того, як Юрій Вітренко залишив Компанію). Отто Ватерландер, який раніше працював у компанії McKinsey, обійняв посаду директора виконавчого з трансформації (січень 2020 року), щоб забезпечити та прискорити необхідну трансформацію Компанії. Незабаром його було призначено головним директором виконавчим (квітень 2020 року). Петрус ван Дріл приєднався до Нафтогазу на посаді директора фінансового після роботи в компанії Shell (січень 2020 року). Таким чином, склад правління, до якого входять Сергій Перелома (перший заступник голови правління з серпня 2014 року) та Ярослав Теклюк (директор з юридичних питань з квітня 2014 року),

поповнили першокласні фахівці світового рівня.

Otto Waterlander, fully supported by the CEO and the other members of the Executive Board, is transforming Naftogaz into a company which is making the best of its opportunities and capital. The strategy is well thought through and designed to substantially change the Company's results over the next two/three years. We have also put in place a strong compliance and anti-corruption unit which is ensuring good practice within Naftogaz and has strong control of our procurement procedures and our relationships with suppliers. We are developing strong partnerships with world class companies to provide skills and expertise which we do not have today within Ukraine.

За цілковитої підтримки голови та інших членів правління Отто Ватерландер перетворює Нафтогаз на компанію, яка максимально ефективно використовує наявні можливості та капітал. Стратегія Компанії добре продумана та спрямована на істотну зміну результатів її діяльності протягом наступних двох/трьох років. Ми також створили потужну функцію комплаєнсу та боротьби з корупцією, яка забезпечує застосування в Нафтогазі кращих практик та здійснює ретельний контроль за нашими процедурами закупівель і відносинами з постачальниками. Ми розвиваємо міцні партнерські стосунки з компаніями світового рівня, що дають змогу залучати фахівців із вміннями й досвідом, які станом на сьогодні відсутні в Україні.

The Executive Board has made clear to us that it is not necessarily going to remain in Naftogaz if it is led by designated CEO Yuriy Vitrenko, who seems unfamiliar with the ongoing transformation, and which he considers altering. This in our view would be a big step backwards for the Company and would lead to unnecessary change and needless value destruction. Ultimately, if this were to happen, people of Ukraine would suffer the consequences just as the transformation is taking hold and producing results.

Правління дало чітко зрозуміти, що не обов'язково залишиться в Нафтогазі, якщо його очолюватиме призначений голова правління Юрій Вітренко, який, здається, не знайомий з програмою поточної трансформації, хід якої він планує змінити. На наш погляд, це було б великим кроком Компанії назад і призвело б до непотрібних змін та марного знищення створеної цінності. Зрештою, якщо це станеться, народ України постраждає від наслідків саме тоді, коли

трансформація набирає обертів і вже дає результати.

***‘Failings’ of the Supervisory and Executive Boards***

In response to the ‘failings’ of the Supervisory Board noted by the Ordinance we would answer as follows:

**Clause 2:** The underlying profit in 2020, excluding provisions for bad debts and PSO compensation, is UAH 3.2 billion. This is higher than in the previous year, UAH 2.6 billion, despite lower energy prices and reduced demand. The 2020 contribution to the State Budget by Naftogaz was UAH 141.0 billion in taxes and dividends to the Government. This represents around 13% of the total State Budget.

The reported 2020 financial loss results from IFRS standards, which correctly includes provisions for bad debts. The bad debts mainly consist of debts, firstly from regional gas supply companies not paying for gas that was delivered before the PSO for households was abolished; and, secondly from heating companies who have faced adverse economic circumstances and as a result are slow in paying their debts. We do expect some of these debts to be collected eventually, through active recovery, the courts, and support of the Government.

***“Невдачі” наглядової ради та правління***

У відповідь на вказані в Розпорядженні “невдачі” наглядової ради зазначимо про таке:

**Пункт 2:** Нормалізований прибуток за 2020 рік, за винятком резервів сумнівних боргів та компенсації за виконання спеціальних обов’язків на ринку природного газу, складає 3,2 млрд грн, а це вище, ніж у попередньому році – 2,6 млрд грн, незважаючи на низькі ціни на енергоресурси та падіння попиту. За підсумками 2020 року Нафтогаз сплатив до державного бюджету 141,0 млрд грн у формі податків і дивідендів Уряду, що становить приблизно 13% загальних надходжень до державного бюджету.

Виникнення фінансового збитку за 2020 рік є результатом застосування МСФЗ, яке обґрунтовує нарахування резервів сумнівних боргів. Сумнівні борги переважно включають заборгованість, поперше, регіональних газопостачальних компаній, які не сплачують за газ, отриманий до скасування режиму PSO для побутових споживачів; і, по-друге, від теплокомуненерго, які зазнали впливу несприятливих економічних умов, внаслідок чого повільно сплачують свої борги. Ми сподіваємось, що частина цієї заборгованості буде врешті погашена

внаслідок активного застосування процедур стягнення, у судовому порядку та за підтримки Уряду.

**Clause 3:** CMU evaluates the performance of the Supervisory and Executive Boards as unsatisfactory. We would like to offer a few facts:

- For the full year, 2020 operating cash flow is UAH 19.5 billion, more than double the 2019 operating cash flow, at UAH 6.9 billion;
- Capital expenditure in 2020 is UAH 15.0 billion, below the target of UAH 20.0 billion and 46% lower than 2019. This has contributed to the Company maintaining the investment necessary for meeting increased production goals on its own cash flow;
- Free cash flow is resilient at UAH 8.1 billion. The Group did not spend or invest more money than it earned;
- Total 2020 contribution to the State Budget by Naftogaz was UAH 141.0 billion (as detailed above).

These outstanding results were achieved thanks to the forceful

**Пункт 3:** КМУ оцінює роботу наглядової ради та правління незадовільною. Ми хотіли би звернути Вашу увагу на кілька фактів:

- Рух грошових коштів від операційної діяльності за 2020 рік складає 19,5 млрд грн, що більш ніж удвічі перевищує операційний грошовий потік 2019 року, який складав 6,9 млрд грн;
- Капітальні витрати у 2020 році становлять 15,0 млрд грн, що нижче запланованого обсягу у 20,0 млрд грн та на 46% менше, ніж у 2019 році. Це сприяло збереженню необхідного рівня інвестицій компанії у нарощування видобутку за рахунок власних грошових коштів;
- Вільний рух грошових коштів залишається стабільним на рівні 8,1 млрд грн. Витрати та інвестиції Групи не перевищували її доходи;
- Загальний внесок Нафтогазу до державного бюджету у 2020 році становив 141,0 млрд грн (про що детально йшлося вище).

Такі надзвичайні результати були досягнуті завдяки рішучій

transformation undertaken in 2020 under the leadership of the newly constituted Executive Board. The Company has now entered into a period of improved profitability with an expected underlying profit in the first quarter of 2021. The current Executive Board delivered on this target before the change of the CEO.

It is very important to note that all these numbers were explained to the Government by the Company on numerous occasions and should not have come to the Government as a surprise. Particularly the IFRS 2020 results which were discussed at various levels of the Government. We would also like to point out that the former CEO and the CFO have been in regular discussions with the Government, including the Ministry of Finance, on how the Company might alleviate current cash issues faced by the Treasury.

The year 2020, as we all know, has been very turbulent, not only due to the ongoing transformation, but also due to the depressed state of energy markets and due to the COVID-19 crisis. The remarkable results achieved in 2020 has led the Supervisory Board to evaluate the performance of the Executive Board as outstanding, given the context in which the results were achieved.

**Clause 4:** We have no issue with the authority of the Shareholder to terminate our powers, even early. This is the exclusive competence of the CMU

трансформації, яка впроваджувалася у 2020 році на чолі із сформованим на початку року правлінням. Наразі Компанія увійшла в період поліпшення прибутковості та очікує отримати прибуток в першому кварталі 2021 року, що стало досягненням чинного правління до зміни голови правління.

Важливо зазначити, що представники Компанії неодноразово надавали пояснення щодо цих цифр Уряду, а тому вони не мали би стати несподіванкою, зокрема результати за 2020 рік, відображені згідно з МСФЗ, які обговорювались на різних рівнях Уряду. Також хочемо зазначити, що колишній голова правління та директор фінансовий регулярно обговорювали з Урядом, включаючи Міністерство фінансів, яким чином Компанія може сприяти подоланню поточних проблеми з наповненням державного бюджету.

Як відомо, 2020 рік був дуже неспокійним не лише через триваючу трансформацію, а й через спад на ринках енергоресурсів і кризові явища, спричинені COVID-19. На підставі чудових результатів, досягнутих у 2020 році, наглядова рада встановила найвищу оцінку за роботу правління, урахувавши умови, в яких такі результати були досягнуті.

**Пункт 4:** Ми не маємо сумнівів щодо повноважень акціонера припинити наші повноваження, навіть достроково. Це виключна

in their capacity as our Shareholder. However, to do so in order to replace the CEO, which is clearly in the competence of the Supervisory Board, is a violation of corporate governance standards. This is particularly the case given that the CEO's term had only recently been extended for another four years, with the approval of the CMU and the President. The absence of any due process, including prior exchange with the Supervisory Board, adds to the corporate governance violation of this unprecedented move.

**Clause 6:** Reappointment of Supervisory Board members. It is clear that a better nomination process must indeed be found to make sure the process is removed from undue political influences. The purpose of the OECD Guidelines is to ensure that State-Owned Companies are run for the benefit of the Company in the interests of the people of Ukraine. The renewal of the outgoing CEO, which benefited from several discussions and the approval of the Government and Offices of the Prime Minister and the President, was much better in that regard. Should the Government have felt that the outgoing CEO was a major issue, this too should have been discussed with the Supervisory Board, as both he and this Supervisory Board have always been driven by doing what we consider, after proper debate, to be in the best interest of the Company and the longer term interests of the Shareholder, and ultimately of Ukraine. It should be recalled in this regard that when

компетенція КМУ як нашого акціонера. Однак зміна голови правління, що, вочевидь, належить до компетенції наглядової ради, є порушенням стандартів корпоративного врядування, особливо враховуючи, що за погодженням з КМУ та Президентом строк повноважень голови правління було нещодавно продовжено на чотири роки. І цей безпрецедентний крок є порушенням стандартів корпоративного врядування ще й через відсутність належних процедур, включаючи попередню комунікацію з наглядовою радою.

**Пункт 6:** Перепризначення членів наглядової ради. Вочевидь, має бути розроблений кращий номінаційний процес, який гарантуватиме відсутність надмірного політичного впливу. Мета Керівних принципів ОЕСР полягає у забезпеченні функціонування державних компаній на користь самих компаній і в інтересах народу України. З цієї точки зору кращим прикладом було продовження повноважень попереднього голови правління, яке відбулося за результатами кількох обговорень і було схвалене КМУ й офісами Прем'єр-міністра та Президента. Якщо Уряд мав певні суттєві перестороги щодо роботи попереднього голови правління, це також було б необхідно обговорити з наглядовою радою, оскільки і він, і ця наглядова рада завжди керувалися тим, що, як ми вважали після належних дискусій, відповідає кращим інтересам Компанії та в

reviewing the former CEO, the Supervisory Board each time did not retain Yuriy Vitrenko as a feasible CEO candidate. Furthermore, he was not selected either as a member of the new Executive Board in 2020.

Since the resignation of Amos Hochstein, not a single discussion with the Supervisory Board was held about his replacement. This means that we are one independent director short. The Government has also appointed Robert Bensch as a government appointee. Given his recent career decisions, he clearly has conflicts of interest that are difficult to resolve. He also has a chequered reputation within the global energy industry which makes for an unusual appointment by the Government.

**Clauses 7 and 8:** We cannot support the Soviet-like methods employed to deprive the Supervisory Board from our competence just for a snap in time in order to replace the CEO, made within the same General Shareholder's Meeting resolution and during a day when the Supervisory Board had no powers. It is a mockery of basic corporate governance practices. Furthermore, contrary to good practices, there has been no appropriate contest for the new CEO role. It is particularly concerning that the newly designated

довгострокової перспективі – інтересам акціонера і, зрештою, України. У зв'язку з цим нагадаємо, що розглядаючи питання продовження повноважень попереднього голови правління, наглядова рада жодного разу не вважала Юрія Вітренка можливим кандидатом на цю посаду. Крім того, до складу нового правління в 2020 році він також не був обраний.

Після припинення повноважень Амоса Хохштайна обрання нового члена не обговорювалося з наглядовою радою жодного разу, а це означає, що нашій наглядовій раді бракує одного незалежного директора. Уряд також призначив Роберта Бенша представником держави, хоча з огляду на його нещодавні професійні рішення у нього без сумніву виник конфлікт інтересів, який складно врегулювати. Таке призначення Урядом вважається ще більш дивним через сумнівну репутацію Роберта Бенша у світовій енергетичній галузі.

**Пункти 7 і 8:** Ми не можемо підтримувати радянські методи, якими наглядову раду позбавляють компетенції лише на короткий проміжок часу для того, щоб змінити голову правління. І все це відбулося на підставі одного і того самого рішення загальних зборів акціонерів у день, коли наглядова рада не мала повноважень. Це просто знущення над основоположними практиками корпоративного врядування. Ба більше, всупереч кращим практикам належний конкурс на заміщення



CEO has previously been terminated from the Company for objective reasons. Many of the existing Executive Board and senior managers have worked with Yuriy Vitrenko when he was with Naftogaz, and it has to be expected that many will decide not to continue to work for Naftogaz under his leadership, particularly as a result of such a poorly handled non-transparent process. Their desire to stay will not be enhanced by the negative (and often uninformed) comments on many issues that Yuriy Vitrenko has made publicly, both before and since his appointment.

For example, the new annual fixed price contract that Naftogaz recently introduced after extensive discussions with the Presidential Office was created as a market based mechanism which would protect households against price volatility. Naftogaz has the lowest margins, together with the RGK Group, in the market, which show that Naftogaz is providing Ukrainian customers with a good deal, and as a result thousands of customers have switched to our supply.

In this regard, the Supervisory Board, on April 30, 2021, the first day it was reconstituted by the Government,

посади голови правління не проводився. Особливо викликає занепокоєння те, що новопризначений голова правління раніше був звільнений з Компанії з об'єктивних причин. Багато хто з членів теперішнього складу правління та вищої керівної ланки працювали з Юрієм Вітренком, коли він був працівником Нафтогазу, і слід очікувати, що багато хто з них вирішить припинити роботу в Нафтогазі під його керівництвом, зокрема внаслідок такого непрозорого та сумнівного процесу призначення. І на їхнє бажання залишитися навряд чи вплинуть негативні (і часто безпідставні) публічні коментарі Юрія Вітренка з низки питань, які він виголошував напередодні та після свого призначення.

Звернімо увагу, наприклад, на новий договір, нещодавно укладений Нафтогазом у рамках впровадження фіксованого річного продукту. Цей правочин був вчинений після тривалих обговорень з Офісом Президента як ринковий механізм для захисту побутових споживачів газу від цінових коливань. Найнижчу націнку на ринку мають Нафтогаз і Група РГК, що свідчить про переваги зазначеного правочину для українських споживачів. Внаслідок цього тисячі клієнтів змінили постачальника природного газу, перейшовши до нас.

У зв'язку із зазначеним, 30 квітня 2021 року, коли Урядом було відновлено повноваження

invited the new CEO to present his plan for an orderly leadership transition in the interests of the Company. We knew that serious concerns had already been clearly expressed to us by Executive Board members. We have in our first meeting with the designated CEO told him that his first task would be to secure the members of the Executive Board for critical business continuity and performance reasons, particularly in a context of major and ongoing corporate transition, as well as in the raising of outside capital in the form of Eurobonds. We advised him that his first priority should be to share his plan, or, short of a plan, to reassure the existing members of the Executive Board of his support. He did neither. We also advised him to speak with them rather than to the press and the outside world. An immediate departure of several members, let alone the entire Executive Board, will negatively impact the reputation and performance of the Company.

Finally, it would appear hard for this Supervisory Board to work with Yuriy Vitrenko as CEO. He addressed the CMU as First Deputy Minister and Acting Minister of Energy overseeing the Company rating our own performance and that of the Executive Board as unsatisfactory. Being appointed as CEO immediately after

наглядової ради, вона запросила нового голову правління представити план щодо передачі повноважень, яка має відбуватися належним чином і в інтересах Компанії. Ми розуміли, що члени правління вже чітко висловили серйозні занепокоєння з цього приводу. На першій зустрічі з призначеним головою правління ми зауважили, що з міркувань важливості забезпечення безперервності господарської діяльності та ефективності Компанії його першочергове завдання полягає в убезпеченні роботи членів правління, особливо в умовах масштабності поточних корпоративних змін, а також залучення зовнішнього фінансування шляхом випуску єврооблігацій. Ми порадили йому в першу чергу представити свій план або, за його відсутності, запевнити членів правління у своїй підтримці. Він не зробив ні того, ні іншого. Ми також порадили йому взаємодіяти першочергово з ними, а вже потім – зі ЗМІ та зовнішніми сторонами. Миттєве звільнення кількох членів правління, не кажучи вже про все правління, негативно позначиться на репутації та результатах діяльності Компанії.

Насамкінець цій наглядовій раді буде важко працювати з Юрієм Вітренком на посаді голови правління. На посаді першого заступника Міністра, виконуючого обов'язки Міністра енергетики, який здійснює нагляд за діяльністю Компанії, він пропонував КМУ оцінити нашу роботу та роботу

that clearly shows that he was subject to a conflict of interest in writing that letter. We understand that the Anti-Corruption Law explicitly prohibits such appointments and mandates public servants to observe a one-year cooling off period regarding companies over which they had influence. A good corporate governance regime would have dealt with these important matters before the appointment took place.

***Orderly leadership transition and appreciation for the Naftogaz team***

We heard from the Executive Board members that all are prepared, under reasonable professional conditions, to do their part to ensure an orderly leadership transition.

The Supervisory Board will follow the Charter of the Company, which provides for a two-week notice period. In this period, it will aim to support an efficient and as effective a transition for the Executive Board of the Company as we can in the circumstances.

We all express our admiration and grateful thanks for the Executive Board of Naftogaz and the entire management team, which has continuously

правління незадовільною. Його призначення головою правління одразу після цього чітко свідчить про наявність у нього конфлікту інтересів. Як ми розуміємо, Закон України “Про запобігання корупції” прямо забороняє такі призначення, а саме працевлаштування осіб, уповноважених на виконання функцій держави, у компаніях, на які вони мали вплив, протягом року з дня припинення відповідних повноважень. Такі важливі питання не пройшли б повз належну систему корпоративного врядування ще до призначення кандидата.

***Належна передача повноважень і подяка команді Нафтогазу***

Усі члени правління поінформували нас про готовність зробити свій внесок у забезпечення належної передачі повноважень, якщо це відбуватиметься за прийнятних умов їхньої професійної діяльності.

Відповідно до вимог Статуту Компанії наглядова рада виконуватиме повноваження протягом двох тижнів з дати надання Компанії письмового повідомлення. У цей період вона вживатиме всіх можливих за поточних обставин заходів з метою підтримки оптимального та ефективного перехідного періоду для правління Компанії.

Ми висловлюємо визнання та неабияку вдячність правлінню Нафтогазу та всій команді менеджменту, яка постійно вражала

impressed us with their competence and dedication. High appreciation also goes to Andriy Kobolyev personally, who has a right to be proud of what has been achieved under his leadership during the last seven years.

***On the benefits and costs of good and bad corporate governance***

Allow us to finish with a point on corporate governance. Good corporate governance does not make much noise: it allows the company to function, and the management to perform and to be given proper credit and proper sanctions when they are not performing. Bad corporate governance on the other hand can be very costly, and very visibly so. Good corporate governance creates a number of benefits, allowing a lower cost of capital, the ability to attract better management and better board members, and leads to better strategies which are implemented with greater commitment and which will produce better results. Governance is complex and grey, so this statement is to be read as a principle; actual cases can differ, but the trend is clear. Bad governance is risky, thus it leads to a higher cost of capital, lower quality management, second rate board members, worse strategies, and lower performance. This is the state Naftogaz is threatened with now.

нас рівнем свого професіоналізму і відданістю справі. Ми також надзвичайно вдячні особисто Андрію Коболеву, який має право пишатися досягненнями Компанії під його керівництвом за останні сім років.

***Про переваги та втрати від належного та неналежного корпоративного врядування***

Дозвольте завершити лист позицією щодо корпоративного врядування. Належне корпоративне врядування не створює багато галасу. Але це той інструмент, що уможливорює функціонування компанії і роботу менеджменту, яка оцінюється відповідно. З іншого боку, ціна неналежного корпоративного врядування є високою, а отже, й дуже помітною. Впровадження належного корпоративного врядування створює ряд переваг, що дозволяє знизити вартість капіталу, надає можливості для залучення кращого менеджменту й членів наглядової ради. І саме за таких умов створюються кращі стратегії, реалізація яких відбувається з максимальною віддачею й приносить кращі результати. Врядування є складним і прозаїчним процесом, тому це твердження слід сприймати як принцип. Реальна ситуація може відрізнятись від компанії до компанії, але тенденція є очевидною. Неналежне врядування несе ризики, а отже, призводить до зростання вартості капіталу, зниження якості управління, залучення посередніх членів наглядової ради,

напрацювання гірших стратегій і зниження ефективності. Саме така загроза наразі нависла над Нафтогазом.

In practical terms, Naftogaz had an excellent meeting with international investors last week which was very well received. As a result, the expected issue of a major Eurobonds issue looked likely to be successful. This was intended to create reserves to enable much needed investments in production capacity and ensure financial stability of the Company. This issue has now had to be scrapped. We have already lost international partners who were going to bring expertise and skills not currently present in Ukraine.

З практичної точки зору минулого тижня Нафтогаз провів чудову зустріч з міжнародними інвесторами, результати якої свідчили про високий інтерес до Компанії. На підставі цього очікувався успішний випуск єврооблігацій, за рахунок якого планувалося отримати ресурси, необхідні для здійснення вкрай важливих інвестицій у нарощування видобувного потенціалу та забезпечення фінансової стабільності Компанії. Проте наразі випуск довелося скасувати. Ми вже втратили міжнародних партнерів, які збиралися долучитися до нас зі своїм досвідом і навичками, які наразі відсутні в Україні.

The short-term harm, which the assault on corporate governance has brought to the Ukraine's reputation as being a good place for investors and partners, is already considerable. The medium and longer-term costs to the the people of Ukraine will be large, even if reversed. Whether intended or not it is a big win for Russia.

У короткостроковій перспективі шкода, якої атака на корпоративне врядування завдала репутації України як інвестиційно-привабливої країни, вже є істотною. Ціна, яку сплатить народ України у середньо- та довгостроковій перспективі, буде високою, навіть якщо прийняті рішення будуть скасовані. Незалежно від того, чи були такі дії навмисними, це – велика перемога для Росії.

### *Final Comments*

It is with sadness that we have resigned. We feel that we have helped Naftogaz, under Andriy Kobolyev's leadership and that of the Executive

### *Заключні коментарі*

Нам прикро, що ми склали наші повноваження. Ми вважаємо, що допомогли Нафтогазу під керівництвом Андрія Коболева та

Board, to put in place a world class senior management team who have been working hard to create a world class exploration and production company. There is also a fast-growing retail arm and prospective leadership in renewables and green technology. We hope that the Company will not throw away these advances and the Shareholder will decide to reverse its decisions. Much rides on this.

Forces were at play for several months now against good corporate governance in SOEs. We are most concerned with the considerable cost of the Ordinance not just to Naftogaz, but also to the people of Ukraine. We hope we are wrong in all this, and if we are proven wrong, we will rejoice for Naftogaz and Ukraine. But Board members must be honest with the Shareholder, and this has motivated this letter.

We can only recommend the Government and the President to consider ways to quickly repair the harm to the Company and the country's reputation in terms of corporate governance. This harm risks costing much more than the 2020 financial losses Naftogaz had to report as required by IFRS standards.

правління зібрати команду вищого керівництва світового рівня, яка докладає всіх зусиль для створення видобувної компанії світового рівня. Існує також роздрібний сегмент, який стрімко зростає, та перспективні напрями у галузях відновлювальної енергетики та “зелених” технологій. Ми сподіваємось, що Компанія не перекреслить ці досягнення, а акціонер вирішить скасувати свої рішення. Багато залежить саме від цього.

Поточним подіям передували кілька місяців, протягом яких демонструвалися дії налаштованих проти належного врядування в державних компаніях гравців. Ми глибоко стурбовані значними наслідками Розпорядження не лише для Нафтогазу, а й для народу України. Сподіваємось, що ми помиляємось у наших висновках. І якщо виявиться, що ми дійсно помиляємось, будемо тішитися здобутками Нафтогазу та України. Але члени наглядової ради повинні бути чесними з акціонером, що й мотивувало нас написати цей лист.

Єдина наша рекомендація полягає в тому, щоб Уряд і Президент вивчили шляхи оперативного усунення наслідків шкоди, заподіяної Компанії та репутації країни з точки зору корпоративного врядування. Існує ризик, що ціна такої шкоди буде набагато вищою, ніж фінансовий збиток за 2020 рік, який Нафтогаз

мусив відобразити через належне застосування вимог МСФЗ.

Should the Government be interested in doing so, it will find the Supervisory Board open for discussions that might aim to obtain such outcome. The Ordinance was particularly painful to us given that we had appreciated the improvement in our relations with the Government and with the Prime Minister in particular, which we wish to thank the Government and the Prime Minister for.

Наглядова рада відкрита для обговорень з метою досягнення такого результату, якщо Уряд у цьому зацікавлений. Ми особливо болісно сприйняли Розпорядження через те, що ми цінували поліпшення нашої взаємодії з Урядом, зокрема з Прем'єр-міністром, і щиро хочемо за це подякувати.

Most respectfully

З повагою

**Clare Spottiswoode / Клер Споттісвуд**  
Chair of the Supervisory Board / Голова наглядової ради

**Bruno Lescoeur / Бруно Лескуа**  
Independent member of the Supervisory Board /  
Незалежний член наглядової ради

**Ludo Van der Heyden / Людо Ван дер Хейден**  
Independent member of the Supervisory Board /  
Незалежний член наглядової ради