

# СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

**Распределение долей корпоративных и функциональных КПД в итоговой результативности членов Правления**



Система оценки эффективности является одним из инструментов стратегического и оперативного управления Компанией, который обеспечивает согласованность бизнес-процессов КМГ со стратегическими целями Компании.

Система показателей эффективности основывается на соблюдении следующих принципов:

- Баланс ключевых показателей деятельности (КПД), который предусматривает включение, наряду с производственными и финансово-экономическими показателями, показателей в сфере устойчивого развития, корпоративного управления, социальной и экологической областей развития.

- Установление КПД сверху вниз, которое заключается в декомпозиции стратегических КПД на операционные КПД, а также в каскадировании стратегических КПД вниз по организационной структуре и по видам деятельности.

Корпоративные КПД являются едиными для всех работников КМГ и формируются с учетом приоритетов Компании на отчетный период. Функциональные КПД являются индивидуальными КПД членов Правления КМГ и формируются на основе целей стратегического характера, стоящих перед конкретным руководителем.

**Исполнение корпоративных показателей деятельности в 2022 году**

№	Наименование КПД	Ед. изм.	Факт <sup>1</sup>
1	Объем добычи нефти и газоконденсата <sup>2</sup>	тыс. тонн	22 012
2	Свободный денежный поток (FCF) <sup>3</sup>	млрд тенге	1 116
3	Коэффициент несчастных случаев, связанных с трудовой деятельностью (LTIR)	коэф.	0,36
4	ESG-риск-рейтинг	рейтинг	28,4
5	Подготовка к IPO	%	100
6	Реализация инвестиционных проектов	%	60

**Исполнение корпоративных показателей деятельности в 2021 году**

№	Наименование	Ед. изм.	Факт
1	Реализация инвестиционных проектов	%	43
2	Повышение операционной эффективности	%	98
3	Свободные денежные средства для развития и дивидендов <sup>4</sup>	млрд. тенге	-31
4	NAV (Стоимость чистых активов) <sup>5</sup>	млрд. тенге	10 255
5	Долг/ЕБИТДА <sup>6</sup>	коэф.	2,4
6	ESG рейтинг	рейтинг	72
7	Доля местного содержания в товарах, работах и услугах группы компаний КМГ <sup>7</sup>	%	78

1 — Окончательное утверждение Советом директоров КМГ фактических значений показателей за 2022 год ожидается в июле 2023 года.  
 2 — Объемы добычи нефти и газа КМГ Кашаган Б.В. включены в размере 50% до 15 сентября 2022 года и 100% после 15 сентября 2022 года.  
 3 — Свободный денежный поток = денежный поток, полученный от операционной деятельности минус приобретение основных средств, нематериальных активов, инвестиционной недвижимости и разведочных и оценочных активов. Дивиденды, полученные от совместных предприятий и ассоциированных компаний включены в денежный поток, полученный от операционной деятельности.  
 4 — Денежный поток от операционной деятельности (без учета совместных предприятий и ассоциированных компаний) – капитальные вложения на поддержание производства.  
 5 — 9 ноября 2021 года КМГ передал 100% акций АО «НК «QazaqGaz» в пользу АО «Самрук-Қазына» и, соответственно, АО «НК «QazaqGaz» был исключен из периметра консолидации. Однако фактический показатель указан с учетом АО «НК «QazaqGaz».  
 6 — Согласно утвержденной методике АО «Самрук-Қазына».  
 7 — Композитный показатель, отражающий исполнение индикаторов по доле местного содержания в закупках товаров, работ и услуг Группы компаний КМГ.

Перечни и целевые значения КПД членов Правления КМГ утверждаются ежегодно Советом директоров КМГ. Оценка исполнения КПД в целях премирования осуществляется после подведения финансово-экономических итогов деятельности Компании за отчетный год.

Корпоративные КПД на 2022 год были разработаны с учетом продолжающейся необходимости фокусирования менеджмента на повышении операционной эффективности, а также на экологических, социальных аспектах деятельности и корпоративном управлении КМГ.

# ОБЗОР РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

## Обзор инвестиционного портфеля

В соответствии со Стратегией развития КМГ на 2022–2031 годы инвестиционный портфель КМГ представлен рядом проектов как в традиционных для КМГ направлениях (геологоразведка, транспортировка и переработки нефти), так и в новых направлениях (проекты в области нефтегазохимии и устойчивого развития). Параллельно ведется работа по оценке новых

проектов в альтернативной энергетике и снижению углеродного следа на действующих операционных активах КМГ. Источники финансирования каждого проекта определяются в индивидуальном порядке. Финансирование проектов осуществляется максимально за счет собственных средств, привлечение заемного финансирования только на новые конкретные проекты, а также привлечение

заемного финансирования максимально на уровне конкретного проекта с минимальным регрессом на КМГ с целью повышения инвестиционной и финансовой дисциплины.

Общая стоимость инвестиционного портфеля на 2022 год составляет 47 030 млрд тенге, в том числе на долю КМГ — 16 713 млрд тенге.

## Геологоразведка и добыча нефти и газа

В 2022 году в целях улучшения инвестиционной привлекательности нефтегазовой отрасли в Республике Казахстан правительством с участием иностранных инвесторов и КМГ разработан механизм улучшенного модельного контракта (УМК), предоставляющий ряд регуляторных и фискальных преференций для сложных проектов, требующих дополнительного стимулирования (новые сложные проекты на суше, морские проекты и газовые проекты). В декабре 2022 года соответствующий пакет поправок в Кодекс о недрах и недропользовании и Налоговый кодекс был подписан президентом Республики Казахстан. Данные поправки затрагивают ряд проектов КМГ и позволят активизировать работу как на шельфе Каспийского моря, так и по ряду сложных и газовых проектов на суше.

В начале декабря 2022 года был дан старт мобилизации и началу поискового бурения скважины

**Портфель инвестиционных проектов**

Направление деятельности	Общая стоимость инвестиционного портфеля, млрд тенге	Стоимость инвестиционного портфеля на долю КМГ, млрд тенге
Геологоразведка и добыча нефти и газа	39 809	12 058
Проекты инфраструктуры	371	371
Транспортировка нефти	410	149
Переработка нефти и маркетинг нефтепродуктов	208	123
Нефтехимия	6 096	3 926
Прочее	137	86
<b>Итого</b>	<b>47 030</b>	<b>16 713</b>

глубиной 3,3 тыс. м на участке Женис в казахстанском секторе Каспийского моря. Планируется завершение бурения поисковой скважины в 2023 году.

В начале 2023 года был подписан контракт на недропользование по участку Каламкас-море, Хазар,

Ауэзов. Запасы по данному месторождению подтверждены, следующий шаг направлен на выбор концепции обустройства совместно с партнером ПАО «ЛУКОЙЛ».

Также КМГ активно осуществляет разведку на суше. В 2022 году проводились подготовительные



## МЕГАПРОЕКТЫ «ТЕНГИЗ», «КАШАГАН», «КАРАЧАГАНАК»

КМГ участвует в проектах на крупных месторождениях Тенгиз (20 %), Кашаган (16,88 %) и Карачаганак (10 %) совместно со стратегическими инвесторами.

- На месторождении Тенгиз реализуется Проект управления устьевым давлением / проект будущего расширения. На 2023 год запланировано завершение основных строительных работ и начало пусконаладочных работ. Ввод в эксплуатацию объектов ПУД запланирован в декабре 2023 года. Проект позволит увеличить добычу нефти на 12 млн тонн в год.
- На месторождении Карачаганак активно реализуются проекты поддержания полки добычи. За 2021 год успешно завершены Проект снятия производственных ограничений по газу (KGDBN) на Карачаганакском перерабатывающем комплексе и Проект установки 4-го компрессора обратной закачки газа (4IC). Сейчас на стадии активного строительства находится Проект установки 5-го компрессора обратной закачки газа, по которому к концу 2023 года планируется достичь 85 % в общем прогрессе работ.
- Также в 2022 году принято инвестиционное решение (FID) по реализации Проекта установки 6-го компрессора обратной закачки газа.
- На месторождении Кашаган в 3 квартале 2022 года введен в эксплуатацию Проект модернизации существующих компрессоров закачки сырого газа (ЗСГ). Ожидаемая дополнительная добыча нефти от модернизации компрессоров ЗСГ до 2041 года составит около 8,5 млн тонн.
- На текущий момент добыча на месторождении проводится в рамках этапа 1 освоения. Этап 2 рассматривается в рамках трех отдельных проектов, наиболее изученными из которых являются этап 2А и этап 2Б, направленные на увеличение уровня добычи нефти и конденсата в течение следующих 10 лет совокупно до ~710 тыс. барр. в сутки (~89,5 тыс. тонн в сутки). Дальнейшие решения по реализации этих проектов ожидаются в 2023–2024 годах.

работы к бурению разведочной скважины на участке Тургай Палеозой. В 2023 году на данном участке планируется бурение скважины глубиной 5,5 тыс. м.

В декабре 2022 года заключены контракты на разведку и добычу на участках Тайсойган-1 и Тайсойган-2 в Атырауской области. По данным участкам ранее, в 2019 году, была проведена уникальная для Казахстана масштабная высокоразрешающая сейсморазведка 3D, которая позволила выделить 328 млн тонн геологических ресурсов.

В 2022 году получены лицензии геологического изучения недр (ГИН) по пяти участкам (Мугоджары, Березовский, Жаркын, Болашак и Северный Озен). В рамках проведенной аналитической работы по моделированию основных осадочных бассейнов были выделены пять наиболее перспективных участков, требующих доизучения. Так, в 2023 году планируется проведение опережающей сейсморазведки в рамках программы геологического изучения недр.

Продолжается работа по приросту запасов за счет доразведки действующих месторождений на суше. В частности, в 2022 году месторождения С. Нуржанов, Уз Северный и Новобогат Юго-Восточный ЭМГ после завершения доразведки переведены на этап добычи. По еще одному месторождению, Карасор-Западный, работы продолжают, и перевод на этап добычи ожидается в 2023 году. По проектам «Восточный Урихтау» и «Развитие Рожковское месторождения» продолжают работы по опытно-промышленной эксплуатации, начало добычи планируется в 2023–2024 годах.

## Транспортировка нефти

В 2021 году завершен проект «Первый этап реверса участка нефтепровода «Кенкияк — Атырау» с возможностью транспортировки нефти в реверсном режиме до 6 млн тонн в год. В 2022 году было транспортировано 4,3 млн тонн нефти в реверсном направлении.

Ведется работа по увеличению пропускной способности трубопровода КТК до 83 млн тонн в год, включая 72,5 млн тонн через территорию Казахстана. Дополнительно прорабатывается вопрос увеличения экспортного потенциала по альтернативному маршруту через Каспийское море из порта Актау.

## Переработка нефти и маркетинг нефтепродуктов

Одной из главных задач перед КМГ на предстоящие годы является решение вопроса по обеспечению внутреннего рынка Казахстана отечественными нефтепродуктами вследствие прогнозируемого роста потребления.

В целях обеспечения энергетической безопасности северных и восточных регионов Республики Казахстан на Павлодарском нефтехимическом заводе (ПНХЗ) уже реализуются проекты по очистке СУГ и производству зимнего дизельного топлива. Запуск установок планируется в 2024 и 2025 годах соответственно.

Кроме того, в настоящее время изучаются вопросы по расширению мощностей отечественных НПЗ — ТОО «ПКОП» и ТОО «СП CASPI BITUM». В 2023 году ожидается получение результатов пред-ТЭО, по итогам которых будут приняты дальнейшие решения.

В рамках Казахстанско-Румынского инвестиционного фонда KMG International N.V. в 2021 году была завершена реализация первого этапа расширения розничной сети реализации нефтепродуктов в Румынии: строительство 25 АЗС. В 2023 году планируется продолжить строительство АЗС в рамках следующего этапа расширения розничной сети АЗС в Румынии путем поэтапного строительства 44 АЗС.



## Нефтегазохимия

КМГ в 2022 году активно работал над завершением первой фазы нефтегазохимического комплекса в г. Атырау, вхождением стратегических партнеров и решением вопросов финансирования нефтегазохимических проектов.

8 ноября 2022 года осуществлен запуск завода по производству полипропилена, который позволит производить 500 тыс. тонн продукции ежегодно. 7 ноября 2022 года между АО «Самрук-Қазына», АО НК «КазМунайГаз» и ПАО «СИБУР» подписана обязывающая документация, предусматривающая вхождение ПАО «СИБУР» в завод по производству полипропилена и проект «Полиэтилен». В 2022 году произведено 32,3 тыс. тонн полипропилена. На текущий момент ТОО «КРІ Іпс.» совместно с подрядчиком CNCEC и лицензиаром Lummus Technology LLC, проводит мероприятия по комплексному опробованию технологического оборудования / блоков с выводом технологического процесса всего комплекса на устойчивый технологический режим, с выявлением узких мест в работе технологических установок, с последующим проведением эксплуатационно-гарантийных испытаний для подтверждения достижения проектных показателей. Ожидается создание нефтехимического кластера в Республике Казахстан по производству нефтехимической продукции на сырье с месторождения Тенгиз с выпуском экспортно ориентированных продуктов с высокой добавленной стоимостью. Подписание акта ввода в эксплуатацию во 2 квартале 2023 года.

КМГ также реализует проект строительства завода по производству полиэтилена объемом 1 250 тыс. тонн в год. На сегодня разработано ТЭО проекта. Для реализации проекта по производству полиэтилена и сбыта нефтехимической продукции привлечен стратегический партнер в лице ПАО «СИБУР Холдинг».

Параллельно ведутся работы над инфраструктурными проектами для производства полиэтилена. Разработаны ТЭО и ПСД проекта строительства газосепарационного комплекса и специальные технические условия по проекту строительства этанопровода. Срок завершения проекта производства полиэтилена и сопутствующих инфраструктурных проектов запланирован на 2028 год.

### Проекты, направленные на решение вопросов водообеспечения и улучшение окружающей среды

КМГ, будучи национальной компанией, реализует проекты, направленные:

- на решение вопросов водообеспечения в регионах присутствия, таких как «Реконструкция водовода Астрахань — Мангышлак» и «Строительство опреснительного завода морской воды в Кендерли мощностью 50 000 м<sup>3</sup>/сутки». По проекту «Реконструкция водовода Астрахань — Мангышлак» начались строительные-монтажные работы; заключен договор с банком второго уровня (БВУ) на финансирование проекта. Проект, важный для промышленных потребителей и имеющий большое социальное значение для населения Атырауской и Мангистауской областей Республики Казахстан, планируется завершить в 2024 году. По проекту «Строительство опреснительного завода морской воды в Кендерли мощностью 50 000 м<sup>3</sup>/сутки» проведена корректировка ТЭО проекта (согласно рекомендациям РМС-консультанта), сейчас завершается подведение итогов и формирование списка потенциальных подрядчиков

- по выбору ЕРС-подрядчика. Проект планируется завершить к концу 2024 года;
- обеспечение бесперебойной переработки газа, в том числе для покрытия потребности населения региона. По проекту строительства нового газоперерабатывающего завода (ГПЗ) в г. Жанаозен разработаны Pre-FEED и ТЭО, имеется договоренность с БВУ о финансировании проекта. В настоящее время проводится процедура предварительного квалификационного отбора поставщиков на строительство объектов. Ввод в эксплуатацию планируется в 2025 году;
- улучшение окружающей среды: для исключения воздействия на атмосферный воздух г. Атырау очистных сооружений и полей испарения Атырауского НПЗ реализуется проект Tazalyq. В 2022 году завершён первый этап реконструкции механических очистных сооружений (МОС), осуществлена осушка двух секторов из четырех полей испарения. Полное завершение работ по второму этапу МОС и рекультивации полей испарения запланировано на конец 2023 года.

# ТРАНСФОРМАЦИЯ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ

В 2022 году в корпоративном центре КМГ проведены структурные изменения для усиления работы по продвижению цифровизации. На базе двух департаментов — информационных технологий и трансформации и цифровизации — создан Департамент цифрового развития.



За отчетный период достигнут определенный прогресс в реализации цифровых инициатив по основным направлениям деятельности компании. В частности, в рамках ключевого проекта в цифровизации нефтедобычи — «Разработка информационной системы АВАІ» — введены в эксплуатацию два новых модуля, решающие конкретные производственные проблемы. Так, первый модуль, «Пластовые флюиды», внедренный в КОА, автоматизирует сбор, интерпретацию и обоснование свойств содержащихся в нефтяных пластах флюидов для качественного подсчета запасов и проектирования разработки месторождений.

В корпоративном центре КМГ запущен модуль «Экономика», с помощью которого можно оценивать совокупную стоимость активов нефтедобывающих компаний или стоимость в разрезе действующих месторождений, прогнозировать операционную деятельность с учетом различных сценариев.

Ранее были внедрены пять пилотных модулей ИС АВАІ: «База данных АВАІ», «Центр визуализации», «Технологический режим», «Мониторинг осложнений», «Подбор глубинно-насосного оборудования» (ГНО), показавшие высокую эффективность. Так, с помощью модуля «Техрежим», запущенного в КМГ, осуществляется анализ показателей работы скважин и рассчитываются их потенциалы, что позволяет на ежемесячной основе эффективно распределять