

## ИНВЕСТИЦИЯЛЫҚ ЖОБАЛАРДЫ ІСКЕ АСЫРУҒА ШОЛУ

### ҚОРЖЫНДЫҚ ЖӘНЕ ЖОБАЛЫҚ БАСҚАРУҒА КӨШУ

ҚМГ даму стратегиясында қойылған стратегиялық мақсаттарға тиімді қол жеткізу мақсатында Компания 2019 жылы инвестицияларды қоржындық басқаруға көшу процесін бастады. 2020 жылы әдіснамалық база әзірленді және қоржындық және жобалық басқару тәсілдерін енгізу жөніндегі процесс табысты басталды.

Қоржындық басқару жобаларды саралау арқылы жүзеге асырылады, соның есебінен жоғары тиімді стратегиялық маңызды жобаларға басымдық беріледі. Бұл Компанияның белгіленген қаржы ресурстарын тиімді бөлуге мүмкіндік береді, осылайша бизнес арасында инвестициялар үшін бәсекелестікті арттырады.

Жобалық басқару процесі әлемдік мұнай-газ компанияларының үздік практикаларын қолдана отырып, инвестициялық жобаларды жоспарлау және іске асыру сапасын арттыруға бағытталған.

Компанияда Stage Gate Process жобаларын іске асырудың кезеңдік процесі және сала көшбасшыларының тәжірибесіне ұқсас Value Assurance Review жобаларын сараптамалық бағалау жүйесі іске қосылды. Сонымен қатар, негізгі жобалық рольдер енгізілді, олардың функционалы мен жауапкершілігі бекітілді.

ҚМГ компаниялар тобының 1 мыңнан астам қызметкері жобаларды басқарудың жаңа жүйесінде жұмыс істеу және жобалық басқарудың базалық курсы бойынша оқытылды. Жобалық басқарудың әдістері мен құралдары бойынша оқыту үздіксіз жүргізіледі.

Microsoft Project Server 2019 базасында жобаларды басқарудың ақпараттық жүйесі іске қосылды. Ақпараттық жүйеде ҚМГ және ЕТҰ жобаларының тізілімін қалыптастыру жүзеге асырылады.

2021 жылы жобалық басқару одан әрі дамиды, жобалық басқарудың жекелеген пән салалары бойынша әдіснамалық құжаттарды әзірлеу, ҚМГ мен ЕТҰ-да жобалау офистерін құру, жобалау персоналының құзыреттерін одан әрі жетілдіру және оларды сертификаттау жоспарлануда.



### ИНВЕСТИЦИЯЛЫҚ ҚОРЖЫНҒА ШОЛУ

2020 жылы COVID-19 пандемиясынан туындаған дағдарыс ҚМГ-нің инвестициялық қызметіне айтарлықтай әсер етті. Шекаралардың жабылуымен карантинді енгізу инвестициялық жобалардың бір бөлігін іске асыруды қиындатып, олардың орындалу мерзімін ұзартты. Валюталар бағамының теңгеге өсуі жобалар бойынша шығындардың ұлғаюына әкеп соқты, бұл кіріс бөлігі бойынша болжамдардың төмендеуімен бірге жобалардың өтімділігіне және жаңа жобаларды іске қосу бойынша шешімдер қабылдауға теріс әсер етті.

Мұнай бағасының төмендеуі кезеңінде ҚМГ өзінің тұрақтылығын қолдау үшін барлық бағыттар бойынша дағдарысқа қарсы шаралар қабылдады. Нәтижелер бойынша отандық, сондай-ақ шетелдік тәуекелдерді бөлу үшін серіктестердің болуын назарға ала отырып, анағұрлым перспективалы жобаларда жұмыстарды жалғастыру бойынша тиісті шешімдер бекітілді.

Дағдарысқа қарсы шараларды қабылдау инвестициялық жобаларды іске асыруда барынша мұқият әрі ойластырылған көзқарасты талап етті. Әлемдегі көптеген ірі компаниялар сияқты, ҚМГ күрделі шығындарды қысқарту бойынша жұмыстарды жүзеге асырды. 2020 жылы дамуға көзделген күрделі шығындар 29 млрд теңгеге оңтайландырылды, ал тұтастай алғанда, 2020-2024 жылдары аталған шығындар бойынша оңтайландыру 65 млрд теңге деңгейінде жоспарланды.

### МҰНАЙ МЕН ГАЗДЫ ГЕОЛОГИЯЛЫҚ-БАРЛАУ ЖӘНЕ ӨНДІРУ

Инвестициялық қоржында мұнай мен газды барлау және өндіру жобалары елеулі бөлігін алады. Бұл жобалар тікелей ҚМГ қаражатынан, сондай-ақ тепе-тең келісім шарттарында стратегиялық әріптестермен бірлесіп қаржыландырылады. Мысалы, бірқатар теңіз жобалары сағу-қаржыландыру (Абай, Исатай, Жеңіс, 1-Р-2, Шығыс Бектұрлы) шарттарында іске асырылады, мұнда геологиялық-барлау жұмыстары сатысындағы күрделі салымдарды ҚМГ стратегиялық серіктестері ғана көтереді. Көмірсутек шикізаты анықталған жағдайда ҚМГ әріптестермен бірге жобаларды іске асырудың келесі сатыларында өндіруді қаржыландырады.

Осындай жобалардың бірі – "Әл-Фараби" (1-Р-2). 2020 жылғы қазанда ҚМГ мен оның стратегиялық серіктесі "ЛУКОЙЛ" АҚК (бұдан

әрі – ЛУКОЙЛ) "Әл-Фараби" жобасы бойынша келісімге қол қойды, оған сәйкес ҚМГ мен ЛУКОЙЛ жоба бойынша болашақ жер қойнауын пайдаланушының қызметі бойынша құқықтары мен міндеттері белгіленді. Келісім ҚМГ – 50,01%, ЛУКОЙЛ – 49,99% үлестерін бөле отырып бірлескен кәсіпорын құру бойынша ҚМГ мен ЛУКОЙЛ арасында жер қойнауын пайдалануға арналған келісімшарт жасасу және жоспарланып отырған мәмілені аяқтау арқылы ҚМГ жер қойнауын пайдалану құқығын алғаннан кейін күшіне енеді.

Дағдарысқа қарсы шараларды іске асыру шеңберінде ҚМГ кейбір жобалардан шығу жолымен геологиялық-барлау қоржынын оңтайландыруды жүзеге асырды.

2020 жылдың желтоқсанында Ақтөбе облысында "Өріктау" жобасының шеңберінде Шығыс Өріктау кен орнында екі ұңғыма тәжірибелік пайдалануға берілді. Осы фазаны іске асыру шеңберінде Шығыс Өріктау кен орнының екі ұңғымасын және Орталық Өріктау кен орнының бес ұңғымасын 2021 жылғы желтоқсанда енгізу болжанып отыр. Бірінші фаза сәтті аяқталған және экономикалық конъюнктура қолайлы болған жағдайда, Өріктау кен орындары тобының 58 ұңғымасын пайдалануды, сондай-ақ бірқатар өндірістік объектілерді салуды көздейтін екінші фазаны іске асыру мүмкіндігі қаралатын болады. Өріктау кен орындарының тобы Ақтөбе облысының Мұғалжар ауданында орналасқан және оған Орталық Өріктау, Шығыс Өріктау және Оңтүстік Өріктау кен орындары кіреді. "ҚазМұнайГаз" ҰК АҚ "Өріктау Оперейтинг" ЖШС құрылтайшысы мен жалғыз қатысушысы болып табылады.

2020 жылғы қарашада "Қуаты жылына 150 млн м3 Прорва кен орындары тобының ілеспе мұнай газын күкіртсіздөндіру қондырғысын салу" жобасы бойынша объектілерді пайдалануға енгізу актісіне қол қойылды. Жоба ілеспе мұнай газын 100% кәдеге жарату бағдарламасының шеңберінде іске асырылды. Қондырғы Атырау облысының Жылыой ауданындағы Прорва кен орындарының тобында (С.Нұржанов, Б. Прорва, Ақтөбе, Досмұхамбетов кен орындары) ілеспе мұнай газын кәдеге жаратуға арналған. Пайдалануға берілгеннен кейін қондырғыда тауарлық газ, тауарлық түйіршіктелген күкірт, тұрақты газ конденсаты өндірілетін болады. Қондырғыны салу кезінде мердігерлік компания 500-ден астам уақытша жұмыс орнын ашты.

ҚМГ Теңіз (20%), Қарашығанақ (10%) және Қашаған (8,44%) ірі мұнай-газ кен орындарын игеретін бірлескен кәсіпорындардағы қатысу үлестеріне ие:

- ◆ Теңізде "Болашақ кеңейту жобасы — ТШО сағалық қысымын басқару жобасын" іске асырылып жатыр, ол өндірістік қуатты жылына 12 млн тоннаға дейін арттыруға мүмкіндік береді, соның нәтижесінде ТШО-ның жалпы өндіру көлемі жылына шамамен 39 млн тонна мұнайды құрайды.
- ◆ Қашағандағы жобалар шикі газды кері айдауды ұлғайту және газды айдау аймағын басқа бұрғылау аралдарына қайта бөлу есебінен мұнай өндіруді ұлғайтуға бағытталған.
- ◆ Қарашығанақтың іске асырылып жатқан жобаларының мақсаты газды дайындау және қабатқа кері айдау бойынша жұмыс істеп тұрған жүйелерді кеңейту, жаңа өндіру және айдау ұңғымаларын бұрғылау арқылы сұйық көмірсутектерді өндіру көлемін жылына 10-11 млн тонна деңгейінде сақтау болып табылады.

## МҰНАЙ МЕН ГАЗ ТАСЫМАЛДАУ

### Мұнай тасымалдау

Мұнай тасымалдау мұнай өткізу нарықтарына қолжетімділікті қамтамасыз ету тұрғысынан ҚМГ қоржынындағы стратегиялық

маңызды бағыт болып табылады. Транзиттік және экспорттық әлеуеті жоғары ертаратандырылған мұнай тасымалдау жүйесі құрылды.

2020 жылы Компания екі жобаны іске асыру процесінде болды.

- ◆ "Кеңқияқ-Атырау" мұнай құбырындағы реверс жобасы. Алғашқы іске қосу кешені пайдалануға қабылданды. 2020 жылғы желтоқсанда екінші іске қосу кешені объектілерін механикалық аяқтау актісіне қол қойылды.
- ◆ Жоба "Қазақстан-Қытай" мұнай құбырлары жүйесін салу мен дамытудың бір бөлігі болып табылады. Оны пайдалануға беру Павлодар және Шымкент мұнай өңдеу зауыттарына (МӨЗ) жылына 6 млн тоннаға дейінгі көлемде кері бағытта Батыс Қазақстан кен орындарының мұнайын айдауды, сондай-ақ Қытайға экспорттауды қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.
- ◆ 2019 жылғы шілдеде акционерлермен келісілген Каспий құбыр консорциумының (бұдан әрі – КҚК) мұнай құбыры жүйесінің тар жерлерін жою жобасы. Жоба Теңіз бен Қашағанда мұнай өндірудің күтілетін өсімін ескере отырып, қазақстандық учаскедегі "Теңіз-Новороссийск" құбырының қуатын жылына 72,5 млн тоннаға дейін ұлғайтуға мүмкіндік береді. Жобаны 2023 жылдың соңына дейін іске асыру жоспарланып отыр.

### Газ тасымалдау және маркетингі

2020 жылы Бейнеу-Бозой-Шымкент магистральдық газ құбырын (бұдан әрі — БШГ) салудың негізгі мақсатына қол жеткізілді – Қазақстан Республикасының батыс кен орындарынан жылына 15 млрд м3 дейінгі көлемде газ тасымалдауды қамтамасыз ету, Қазақстан Республикасының оңтүстік өңірлерін табиғи газбен қамтамасыз ету және газды экспортқа жеткізуді ертаратандыру. Осы міндет шеңберінде 2020 жылы бірқатар ілеспе жобалар аяқталды:

- ◆ БШГ-да төрт компрессорлық станция салу. 2020 жылдың сәуірінде жоба аясында Ақтөбе облысы Байғанин ауданының аумағында "Үстірт" соңғы компрессорлық станциясы (КС-1А) пайдалануға берілді. "Үстірт" компрессорлық станциясын іске қосу арқылы БШГ бойындағы компрессорлық станциялар саны төртке дейін жеткізілді. Дәл осы жоба аяқталғаннан кейін, БШГ өткізу қабілеті жылына 15 млрд м3 дейін жеткізілді. Бұл қысқы шың кезеңінде оңтүстік өңірлерге табиғи газды тұрақты жеткізуді

қамтамасыз етуге және экспорттық газ көлемін ұлғайтуға мүмкіндік береді;

- ♦ "Бозой" жерасты газ қоймасында (ЖГҚ) газды сақтау қуатын арттыру. Жоба "Бозой" ЖГҚ газ сақтау қуатын 2,2-ден 4 млрд м3-ге дейін арттыруға бағытталған және екі кезеңнен тұрды:
  - бірінші кезеңді іске асыру қорытындылары бойынша 2017 жылдың соңында 3 млрд м3 газды сақтау қуатына қол жеткізілді, ЖГҚ-ға газды айдау мерзімі 270-тен 150 күнге дейін және іріктеу мерзімі 180 күнге дейін қысқарды,
  - екінші кезеңді іске асыру бес құрама пунктті қайта жаңартуды, екі жаңа құрама пункт құрылысын және газ сақтау қуатын жылына 4 млрд м3 дейін жеткізуді көздеді. 2020 жылдың желтоқсанында жоба пайдалануға берілді.

"Бозой" ЖГҚ БШГ енгізілгеннен кейін Түркістан, Жамбыл және Алматы облыстарының тұтынушыларын табиғи газбен қамтамасыз ету жүйесінің маңызды бөлігіне айналды.

"Амангелді кен орындары тобын игеру" жобасы бойынша 2020 жылы "Бархан-Сұлтанқұдық" кен орындарының барлау тобы бойынша жұмыстар жалғастырылды, 2021 жылы сейсмикалық-барлау бойынша жұмыстарды аяқтау жоспарланып отыр.

## МҰНАЙ ӨҢДЕУ ЖӘНЕ МҰНАЙ ӨНІМДЕРІНІҢ, МАРКЕТИНГІ

KMG International N. V. Қазақстан-Румыния қорының шеңберінде мұнай өнімдерін сатудың бөлшек сауда желісін дамыту мақсатында 25 автожанармай құю станциясын (АЖҚС) салу жобасын (бірінші кезең) іске асыру жалғасуда. Жоба аясында 25 АЖҚС-тың 10-ы пайдалануға берілді, қалғандары 2021 жылы пайдалануға беріледі деп жоспарлануда.

Сондай-ақ қазақстандық МӨЗ-де қойылған міндеттерді шешуге бағытталған бірқатар жоба іске асырылуда.

"Павлодар мұнай-химия зауыты" ЖШС-да (бұдан әрі – ПМХЗ) ERTIS жобасы бойынша техникалық-экономикалық негіздеме (ТЭН) әзірлеу аяқталды, ол күңгірттену температурасы -28 °С және одан төмен дизель отынының қысқы сұрыптарын шығаруға бағытталған.

Бұдан басқа, әлеуметтік жауапты компания ретінде, сондай-ақ экологиялық ашықтық қағидаттарын ұстану мақсатында 2020 жылы ҚМГ-нің 100%-тік еншілес ұйымы – "Атырау мұнай өңдеу зауыты" ЖШС (бұдан әрі – АМӨЗ) – "Тазалық" жобасының шеңберінде зауыттың тазарту құрылыстарын қайта жаңартуға кірісті. Тазарту құрылыстарын жаңғырту үш кезеңде жүргізілетін болады: механикалық тазартудың бірінші желісін жаңғырту және қайта жаңарту – 2019-2022 жылдар, ағынды суларды биологиялық тазартуды қайта жаңарту және булану алқаптарын толық тазалау және қалпына келтіру блогын салу — 2019-2023 жылдар.

Жоба аяқталғаннан кейін зауыттан булану алаңдарына төгінділер тазартылған суды кәсіпорынның қайта пайдалануына қайтару есебінен 50%-ке қысқарады, ал Жайық өзенінен су алу 30%-ке қысқарады.

## СЕРВИСТІК ЖОБАЛАР

ҚМГ-нің сервистік жобалары капиталды қажет етпейтін, тез өтелетін және негізінен ірі мұнай-газ активтеріне мұнай-сервис қызметтерін дамытуға бағытталған.

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ЖӘНЕ ЦИФРЛАНДЫРУ

COVID-19 пандемиясынан туындаған жаһандық дағдарыс трансформация мен цифрландыруды ілгерілетуді жеделдетті. Ағымдағы жағдайларда цифрлық технологиялар мұнай-газ секторының алдында жаңа мүмкіндіктер ашады. Мәселен, карантин басталған сәттен бастап цифрлық шешімдер ҚМГ қызметкерлерін тиімділікті жоғалтпай, қашықтықтан жұмыс істеу режиміне тез ауыстыруға мүмкіндік берді.

Цифрлық трансформация – ҚМГ-нің 2028 жылға дейінгі даму стратегиясының және 2020-2021 жылдарға арналған дағдарысқа қарсы шаралардың бір бөлігі. Компания цифрландыруды нақты және ақылға қонымды түрде жалғастырады, мұнда ол елеулі қаржылық нәтиже береді немесе өндірістік қауіпсіздікті жақсартады. ҚМГ өзінің тиімділігін дәлелдеген тексерілген технологияларды пайдаланатын болады.

Цифрлық трансформацияны іске асырудың жаңа тәсілі 2021 жылға арналған келесі басымдықтарда белгіленген:

- ♦ трансформацияның ҚМГ дағдарысқа қарсы жоспарымен және даму стратегиясымен нақты өзара байланысы;
- ♦ "Мұнайды барлау және өндіру", "Өңдеу" бағыттарына шоғырландырылған ең көбі 10 жобаға барынша назар аудару және тікелей қаржылық пайдаға қол жеткізу;
- ♦ еншілес ұйымдарды бизнес-проблемаларды сәйкестендіруге белсенді тарту және оларды шешу үшін жобаларға бастамашылық ету;
- ♦ компанияда өзгерістерге ықпал ететін корпоративтік мәдениетті енгізу.

ҚМГ-дегі цифрлық трансформация бағдарламасының жобалары мен іс-шараларының ағымдағы қоржыны 13 жоба мен іс-шарадан тұрады және шығыстарды қысқартуға, бизнес-процестердің ашықтығын арттыруға, тұрақты жақсарту мәдениетін дамытуға және өндірісте цифрлық шешімдерді енгізуге бағытталған.

2020 жылы он жоба мен іс-шара аяқталды немесе операциялық қызметке берілді: ERP жүйесін енгізу, АТ шығындарын оңтайландыру, ақпараттық қауіпсіздікті басқару жүйесін енгізу, сатып алудың жаңа моделі және үш HR іс-шарасы, деректерді басқару, өңдеу және маркетингтегі Lean 6 Sigma, интеллектуалдық кен орны. Олардың барлығы бойынша есепті кезеңде белгілі бір нәтижелерге қол жеткізілді. Осылайша, ҚМГ компаниялар тобында ақпараттық