

## ВЛИЯНИЕ COVID-19 И АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРЫ

### ВЛИЯНИЕ COVID-19

В 2020 году весь мир столкнулся с масштабными испытаниями от пандемии COVID-19, которая оказала серьезное влияние на здоровье людей, экономики целых стран и текущий уклад современной жизни в целом. Более того, глобальная борьба с вирусом и его последствиями все еще продолжается. Масштаб последствий сейчас сложно объективно оценить во всей полноте, но, анализируя показатели 2020 года, можно явно засвидетельствовать существенные снижения финансовых и операционных показателей. И самое главное — человеческие жертвы.

Среди негативных последствий пандемии на производственные показатели КМГ можно выделить следующие изменения фактических результатов в сравнении с 2019 годом:

- ♦ падение цен на нефть на 34,8% в связи со снижением глобального спроса, вызванного пандемией;
- ♦ уменьшение объемов добычи нефти и конденсата на 1,3 млн тонн в сравнении с изначальным планом на 2020 год в рамках соглашения ОПЕК+ по договоренности о сокращении добычи для повышения и стабилизации цены на нефть;
- ♦ снижение спроса на нефтепродукты, вследствие чего сокращены объемы переработки нефти в Республике Казахстан и на объектах KMG International (далее — КМГИ) в Румынии кумулятивно на 12,2%;
- ♦ снижение добычи нефти в Республике Казахстан стало одним из факторов уменьшения объемов нефти, сдаваемой грузоотправителями в систему нефтепроводов. Как результат объемы транспортировки нефти КМГ составили на 6,3% меньше показателя 2019 года;
- ♦ снижение потребления газа в Китае стало одной из причин уменьшения объемов транспортировки транзитного газа через газопроводы КМГ в китайском направлении на 17%.

Несмотря на своевременно предпринятые меры наблюдается ухудшение годовых финансовых показателей КМГ в сравнении с предыдущим годом.

Показатель	2019	2020	Изменение, %
Выручка, млрд тенге	6 859	4 556	-33,6
ЕБИТДА, млрд тенге	1 963	1 151	-41,3
Чистая прибыль, млрд тенге	1 158	172	-85,2
Свободный денежный поток, млрд тенге	592	88	-85,1

Не обошлось, к сожалению, и без человеческих жертв среди сотрудников Группы компаний КМГ. За 2020 год выявлено 3 623 случая заражения COVID-19. По состоянию на 31 декабря 2020 года:

- выздоровело 3 387 человек;
- болело 122 сотрудника;
- летальных случаев — 114 человек (COVID-19 — 11, пневмония — 103)

### АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРЫ

Пандемия COVID-19 напрямую и косвенно спровоцировала целый ряд трудностей для КМГ, которые необходимо было решать комплексно и в кратчайшие сроки. Важно отметить, что в отличие от кризиса 2014–2015 годов Компания подошла к данному кризису более подготовленной и финансово устойчивой, благодаря ранее проводимой планомерной и структурированной работе по финансовой устойчивости, совершенствованию системы корпоративного управления и другим улучшениям. При разработке антикризисных мер учитывалась роль КМГ в качестве флагмана нефтегазовой отрасли страны, представляющего интересы государства в отрасли, наряду со значительной социальной нагрузкой в регионах присутствия. Главной целью антикризисных мер являлось обеспечение эффективной адаптации Компании к низким ценам на нефть при максимально возможном сохранении производственного и человеческого потенциала. Это в свою очередь включает два аспекта: обеспечение стабильной текущей деятельности и сохранение и накопление ресурсов для посткризисного развития. В результате КМГ разработал и реализует антикризисные меры на 2020–2021 годы по пяти основным направлениям, которые позволили значительно смягчить влияние кризиса на Компанию:

- ♦ операционная модель;
- ♦ операционная эффективность;
- ♦ финансовая устойчивость;
- ♦ инвестиционная деятельность;
- ♦ цифровая трансформация.

## Мера 1. Операционная модель

Принятые меры в рамках операционной модели включают следующие направления:

- оптимизация бизнес-процессов;
- изменение организационной структуры и сокращение персонала в Корпоративном центре КМГ;
- перевод производственного персонала на простои.

### Результаты 2020 года

- ◆ Оптимизирован центральный аппарат: штат сокращен на 34% — с 729 до 480 человек, сокращены должности всех 22 управляющих директоров, в три раза уменьшено количество департаментов. Отменены бонусы и служебные автомобили, на 30% сокращены зарплаты топ-менеджеров.
- ◆ В некоторых случаях КМГ оплачивал вынужденный простой работникам сервисных компаний, чьи объемы работ упали на фоне снижения добычи.
- ◆ Реализован аутплейсмент — проект социально ответственного высвобождения сотрудников. В результате 25% участников трудоустроены в течение полугода после начала проекта; 12% сменили род деятельности и занялись развитием собственного дела (бизнеса); 93% участников удовлетворены программой аутплейсмента.
- ◆ В рамках оптимизации, де бюрократизации и повышения эффективности бизнес-процессов в КМГ и в отношениях с ДЗО:
  - внедрен новый порядок проведения закупочных процедур и заключения договоров;
  - разработаны Типовые компетенции органов ДЗО. В настоящее время ДЗО проводят работу по изменению уставов в соответствии с Типовыми компетенциями.

## Мера 2. Операционная эффективность

Меры по увеличению операционной эффективности подразумевают:

- снижение объемов добычи в первую очередь за счет остановки нерентабельного фонда скважин;
- снижение тарифов/цен и уменьшение объема работ подрядчиков/поставщиков по всей Группе компаний КМГ.

### Результаты 2020 года

- ◆ Не допущена остановка производственных процессов в Группе компаний КМГ во время пандемии COVID-19.
- ◆ КМГ выполнил все обязательства по добыче нефти в рамках соглашения ОПЕК+.

## Мера 3. Финансовая устойчивость

С целью поддержания финансовой устойчивости КМГ проводит следующие мероприятия:

- оптимизация контролируемых затрат в составе себестоимости;
- снижение доли постоянных затрат;
- оптимизация капитальных расходов (CAPEX);
- удержание долговой нагрузки на приемлемом уровне с учетом необходимости покрытия возможных кассовых разрывов и потребности в инвестициях.

### Результаты 2020 года

- ◆ Долг Группы компаний КМГ за 2020 год снижен на 341 млн долл. США, включая досрочное погашение. Также наблюдается уменьшение долга на уровне совместных предприятий на сумму свыше 1,1 млрд долл. США, из которых больше половины приходится на «КМГ Кашаган Б.В.».
- ◆ Успешно рефинансированы еврооблигации КМГ на сумму 907 млн долл. США. Таким образом решен вопрос крупных единовременных выплат долга. Следующее крупное погашение предстоит только в 2025 году.
- ◆ Удалось сохранить кредитные рейтинги КМГ от Moody's, Fitch и S&P, не прибегая к помощи государства, благодаря проведенной в 2017–2019 годах работе по контролю и сокращению уровня долга, своевременному рефинансированию единовременных крупных погашений, улучшению пакета ковенантов, повышению управления ликвидностью, оптимизации затрат и укреплению финансовой устойчивости.
- ◆ В рамках реализации антикризисных мер сокращены расходы на 147 млрд тенге (капитальные затраты — на 103 млрд тенге, операционные расходы — на 27 млрд тенге, административные расходы — на 17 млрд тенге).

## Мера 4. Инвестиционная деятельность

Инвестиционная деятельность оптимизирована по двум основным аспектам:

- ♦ расширен перечень для дивестиций активов;
- ♦ портфель инвестиционных проектов приоритизирован с учетом наиболее рентабельных и отвечающих стратегическим целям Компании.

### Результаты 2020 года

- ♦ Исключены нерентабельные и низкорентабельные проекты из инвестиционного портфеля КМГ.
- ♦ Снижены капитальные затраты на инвестиционные проекты (затраты, предусмотренные на развитие, оптимизированы на 29 млрд тенге).

## Мера 5. Цифровая трансформация

В приоритизации портфеля проектов также заключается антикризисная мера по цифровой трансформации.

### Результаты 2020 года

- ♦ Чистые выгоды в 2020 году составили 9,3 млрд тенге, что выше плана на 127% за счет проектов постмониторинга: «Объединение АО «Разведка Добыча «КазМунайГаз» и АО «Национальная Компания «КазМунайГаз», «Категорийное управление закупками».
- ♦ Запущены четыре проекта: «Внедрение информационной системы АВАИ», «Внедрение системы инженерного моделирования на НПЗ РК», «Создание Многофункционального общего центра обслуживания КМГ», «Управление поездками». Ожидаемый эффект от внедрения составит 72,4 млрд тенге.

Важно отметить, что с началом пандемии COVID-19 в целях снижения заболеваемости и минимизации распространения вируса, а также снижения воздействия на производственные процессы были предприняты необходимые комплексные меры, разработаны и внедрены соответствующие методические и директивные документы, разработаны и утверждены специальные планы мероприятий.

## Результаты антикризисной программы

В результате проведенных антикризисных мер удалось улучшить финансовые показатели в сравнении с первоначальным прогнозом без внедрения антикризисных мер.

### Результаты антикризисной программы, млрд тенге

Показатель	Первоначальный пессимистичный прогноз на 2020 год	Антикризисные меры в 2020 году (факт)	Изменение
Выручка	2 955	4 556	54,2%
Чистая прибыль	65	172	164,6%



С началом пандемии COVID-19 в целях снижения заболеваемости и минимизации распространения вируса, а также снижения воздействия на производственные процессы были предприняты необходимые комплексные меры, разработаны и внедрены соответствующие методические и директивные документы, разработаны и утверждены специальные планы мероприятий