

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

Действующая Стратегия развития КМГ 2018–2028 направлена на создание стоимости и укрепление финансовой устойчивости.

## МИССИЯ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ МАКСИМАЛЬНЫХ ВЫГОД ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ ОТ УЧАСТИЯ В РАЗВИТИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

## ВИДЕНИЕ

ВЫСОКОЭФФЕКТИВНАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННАЯ КОМПАНИЯ, СООТВЕТСТВУЮЩАЯ ВЫСОЧАЙШИМ СТАНДАРТАМ БЕЗОПАСНОСТИ И КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

**1** СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ И УКРЕПЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

**2** ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МОДЕЛИ

**3** ВНЕДРЕНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ КМГ

РОСТ СВОБОДНОГО ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА И ПОКАЗАТЕЛЯ ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ

ОПТИМАЛЬНАЯ БИЗНЕС И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

ЭТИКА, КОМПЛАЕНС, КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

УВЕЛИЧЕНИЕ ДИВИДЕНДОВ АКЦИОНЕРАМ



## ЦЕЛЕВЫЕ ОРИЕНТИРЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КМГ НА 2018–2028 ГОДЫ

### СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ И УКРЕПЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

В рамках данной цели КМГ фокусируется на основной деятельности и стремится обеспечить органический рост и улучшение операционной деятельности во всех ключевых сегментах.

Компания намерена увеличивать возможности для добычи нефти и совершенствовать производство на действующих активах, продолжая применять различные современные технологии и реализуя проекты по цифровизации на месторождениях. Кроме того, КМГ намеревается обеспечить прирост ресурсной базы нефти и газа для увеличения поставок углеводородов и нефтепродуктов как на экспортный, так и на внутренний рынки. Также Компания нацелена на эффективное использование своих сетей нефте- и газопроводов для раскрытия максимального нефте- и газотранспортного потенциала, увеличения экспортной и транзитной составляющей.

На сегодняшний день за счет произведенной модернизации нефтеперерабатывающих заводов на территории Республики Казахстан КМГ обеспечил достижение важной стратегической цели страны — полностью обеспечить потребности внутреннего рынка в нефтепродуктах. Более того, производственные мощности позволяют часть нефтепродуктов отправлять на экспорт. Также модернизация способствовала выпуску более экологически чистого топлива, что привело к снижению выбросов загрязняющих веществ от конечного потребителя.

Компания проводит тщательный отбор и приоритизацию инвестиционных проектов. Инвестирование планируется осуществлять только в высокоэффективные и стратегически важные проекты.

Компания сохраняет приверженность разумной политике распределения капитала с фокусом на максимизацию прибыли для акционеров. Создание стоимости остается приоритетным направлением развития КМГ.

Перед КМГ также стоят глобальные вызовы нефтегазовой отрасли в части ускоренной цифровой трансформации. Чистые выгоды программы Трансформации по итогам 2020 года превысили плановые значения на ~127% и составили 9,3 млрд тенге.

КМГ выбрал для себя прагматичный подход, в рамках которого Компания будет ориентироваться на конкретные точечные производственные задачи в таких направлениях, как «Разведка и добыча» и «Переработка», для улучшения операционной эффективности, надежности оборудования, обеспечения охраны труда и экологической безопасности, а также повышения цифровых навыков сотрудников КМГ. В 2021 году Компания продолжит инициативы, начатые в 2020 году.

Влияние кризиса в 2020 году существенно отразилось и на деятельности КМГ. В качестве своевременных мер Компания оперативно разработала и приступила к реализации антикризисных мер на 2020–2021 годы. Исполнение инициатив сгладило негативное влияние, позволило Компании сохранить финансовую устойчивость и обеспечить деятельность ДЗО без кассовых разрывов. В 2021 году работа по выполнению антикризисных задач в части дальнейшей оптимизации затрат будет продолжена.

Компания стремится придерживаться консервативной финансовой политики в целях поддержания сбалансированного уровня долга и обеспечения сильной позиции ликвидности.

В связи с определением КМГ в «красную» зону кредитного риска в 2020 году разработан и утвержден Советом директоров КМГ «План мероприятий по выводу КМГ в «зеленую» зону кредитного риска», направленный на повышение операционной эффективности Группы компаний КМГ (увеличению EBITDA), а также мероприятия по управлению долговой нагрузкой и недопущению дефицитов ликвидности. В результате данных работ Компании удалось снизить консолидированный долг Группы компаний КМГ и обеспечить сохранение кредитных рейтингов КМГ от трех международных рейтинговых агентств (Moody's, Fitch и S&P).

## ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МОДЕЛИ

КМГ — холдинговая компания, определяющая направление стратегического развития Группы компаний КМГ, в которой основные производственные компетенции сосредоточены в дочерних организациях.

КМГ реализует мероприятия по усовершенствованию операционной модели путем оптимизации бизнес-процессов по Группе компаний КМГ, включая реинжиниринг бизнес-процессов и оптимизацию производства с помощью инструментов цифровой трансформации. В рамках антикризисных мероприятий оптимизация стала еще более актуальной.

Для эффективного функционирования холдинга Компания также реализует программы приватизации и дивестиций для выхода из непрофильного и нестратегического бизнеса.

Программа приватизации реализуется КМГ на базе «Комплексного плана по приватизации на 2016–2020 годы», утвержденного постановлением Правительства Республики Казахстан №1141 от 30 декабря 2015 года. По итогам 2020 года исполнены мероприятия по 71 активу из 74. Перенос сроков реализации оставшихся трех активов на 2021 год согласован с Государственной комиссией по вопросам модернизации экономики Республики Казахстан. Основными причинами стали пандемия COVID-19 и затяжные административные процедуры по ликвидации компаний. Постановлением Правительства Республики Казахстан №908 от 29 декабря 2020 года утвержден новый «Комплексный план по приватизации на 2021–2025 годы», в рамках которого предусмотрен вывод 58 компаний, 27 из которых также включены в План дивестиций.

В рамках Плана дивестиций предусмотрено 58 активов. Из них исполнено десять активов, осталось реализовано мероприятий по 48 активам до 2028 года.

## ВНЕДРЕНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Компания следует принципам устойчивого развития, согласованности своих экономических, экологических и социальных целей для обеспечения соответствия им своей деятельности. Компания стремится быть в верхнем квартале по всем показателям ESG и интегрированным целям ESG в системе стратегических и среднесрочных КПД руководителей. КМГ стремится к нормам высокой социальной ориентации, основанным на принципах партнерства с сотрудниками и профсоюзами.

Кодекс деловой этики КМГ, утвержденный в 2020 году, устанавливает корпоративные ценности Компании и наиболее важные принципы и правила делового поведения, а также требования корпоративной этики, которым должны следовать все сотрудники. Компания ориентируется на повышение прозрачности деятельности и соблюдение высоких стандартов корпоративного управления. Компания намерена продолжать следить за развитием мировых стандартов с целью дальнейшего совершенствования системы корпоративного управления и соответствия интересам всех заинтересованных сторон.

В рамках внедрения лучших практик в области устойчивого развития КМГ впервые на международном уровне прошел процедуру оценки рейтинговым агентством Sustainalytics. Его высокая оценка подтверждает стратегическую приверженность и ответственность КМГ перед нынешними и будущими поколениями по вопросам состояния окружающей среды и социальной стабильности наряду с постоянным процессом совершенствования корпоративного управления.

КМГ продолжает активную работу в отношении приверженности 17 глобальным целям устойчивого развития (ЦУР). В 2020 году был начат процесс по интеграции ЦУР в бизнес-процессы Компании.