

ОБЗОР РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

ПЕРЕХОД НА ПОРТФЕЛЬНОЕ И ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

В целях эффективного достижения стратегических целей, поставленных в Стратегии развития КМГ, Компания в 2019 году начала процесс по переходу на портфельное управление инвестициями. В 2020 году разработана методологическая база и успешно начат процесс по внедрению подходов портфельного и проектного управления.

Портфельное управление осуществляется путем ранжирования проектов, за счет чего приоритет дается высокоэффективным стратегически важным проектам. Это позволяет эффективно распределять установленные финансовые ресурсы Компании, тем самым увеличивая конкуренцию за инвестиции среди бизнеса.

Процесс проектного управления направлен на повышение качества планирования и реализации инвестиционных проектов с применением лучших практик мировых нефтегазовых компаний.

В Компании запущены поэтапный процесс реализации проектов Stage Gate Process и система экспертной оценки проектов Value Assurance Review по аналогии с опытом лидеров отрасли. Кроме того, внедрены ключевые проектные роли, закреплена их функционал и ответственность.

Проведено обучение по работе в новой системе управления проектами и базовому курсу проектного управления более 1 тыс. сотрудников Группы компаний КМГ. По методам и инструментам проектного управления обучение проводится непрерывно.

Запущена в работу информационная система управления проектами на базе Microsoft Project Server 2019. В информационной системе осуществляется формирование реестра проектов КМГ и ДЗО.

В 2021 году проектное управление получит дальнейшее развитие, планируется разработка методологических документов по отдельным предметным областям проектного управления, создание проектных офисов в КМГ и ДЗО, дальнейшее совершенствование компетенций проектного персонала и их сертификация.



ОБЗОР ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОРТФЕЛЯ

В 2020 году существенное влияние на инвестиционную деятельность КМГ оказал кризис, вызванный пандемией COVID-19. Введение карантина с закрытием границ осложнило реализацию части инвестиционных проектов и сдвинуло сроки их исполнения. Повышение курса валют к тенге привело к увеличению затрат по проектам, что вместе с падением прогнозов по доходной части негативно сказалось на окупаемости проектов и на принятии решений по запуску новых проектов.

В период снижения цен на нефть КМГ принял антикризисные меры по всем направлениям для поддержания собственной стабильности. По результатам утверждены соответствующие решения по продолжению работ на наиболее перспективных проектах, принимая во внимание наличие партнеров для разделения рисков как отечественных, так и зарубежных.

Принятие антикризисных мер потребовало более тщательного и взвешенного подхода в реализации инвестиционных проектов. КМГ, как и многие крупные компании в мире, осуществил работы по сокращению капитальных затрат. Капитальные затраты, предусмотренные на развитие в 2020 году, оптимизированы на 29 млрд тенге, а в целом за 2020–2024 годы оптимизация по данным затратам запланирована на уровне 65 млрд тенге.

ГЕОЛОГОРАЗВЕДКА И ДОБЫЧА НЕФТИ И ГАЗА

В инвестиционном портфеле существенную часть занимают проекты разведки и добычи нефти и газа. Данные проекты финансируются как непосредственно из средств КМГ, так и совместно со стратегическими партнерами на условиях паритетного соглашения. Например, ряд морских проектов реализуется на условиях саггу-финансирования (Абай, Исатай, Женис, 1-Р-2, Бектурлы Восточный), где капитальные вложения на стадии геолого-разведочных работ несут только стратегические партнеры КМГ. В случае обнаружения углеводородного сырья КМГ с партнерами финансирует добычу на последующих стадиях реализации проектов.

Одним из таких проектов является «Аль-Фараби» (1-Р-2). В октябре 2020 года КМГ и его стратегический партнер ПАО «ЛУКОЙЛ» (далее — ЛУКОЙЛ) подписали соглашение

по проекту «Аль-Фараби», в соответствии с которым определены права и обязанности КМГ и ЛУКОЙЛ по деятельности будущего недропользователя по проекту. Соглашение вступит в силу после получения КМГ права недропользования путем заключения контракта на недропользование и завершения планируемой сделки между КМГ и ЛУКОЙЛ по созданию совместного предприятия с распределением долей: КМГ — 50,01%, ЛУКОЙЛ — 49,99%.

В рамках реализации антикризисных мер КМГ осуществил оптимизацию геолого-разведочного портфеля путем выхода из некоторых проектов.

В декабре 2020 года в Актыбинской области введены в опытную эксплуатацию две скважины на месторождении Восточный Урихтау в рамках проекта «Урихтау». В рамках реализации данной фазы предполагается ввод двух скважин месторождения Восточный Урихтау и пяти скважин месторождения Центральный Урихтау в декабре 2021 года. При успешном завершении первой фазы и благоприятной экономической конъюнктуре будет рассмотрена возможность реализации второй фазы, которая предполагает эксплуатацию 58 скважин группы месторождений Урихтау, а также строительство ряда производственных объектов. Группа месторождений Урихтау находится в Мугалжарском районе Актыбинской области и включает в себя месторождения Центральный Урихтау, Восточный Урихтау и Южный Урихтау. Учредителем и единственным участником ТОО «Урихтау Оперейтинг» является АО НК «КазМунайГаз».

В ноябре 2020 года подписан акт ввода в эксплуатацию объектов по проекту «Строительство установки сероочистки попутного нефтяного газа Прорвинской группы месторождений с мощностью — 150 млн м³ в год». Проект реализован в рамках Программы по 100% утилизации попутного нефтяного газа. Установка предназначена для утилизации попутного нефтяного газа на Прорвинской группе месторождений (месторождения С. Нуржанова, З. Прорва, Актобе, Досмухамбетовское) в Жылыойском районе, Атырауской области. После ввода в эксплуатацию на установке будут производиться товарный газ, товарная гранулированная сера, стабильный газовый конденсат. В период строительства установки подрядной компанией были созданы более 500 временных рабочих мест.

КМГ владеет долями участия в совместных предприятиях, разрабатывающих крупные нефтегазовые месторождения Тенгиз (20%), Карачаганак (10%) и Кашаган (8,44%):

- ◆ На Тенгизе реализуется «Проект будущего расширения — Проект управления устьевым давлением ТШО», который позволит повысить производственную мощность до 12 млн тонн в год, в результате чего общий объем добычи ТШО составит порядка 39 млн тонн нефти в год.
- ◆ Проекты на Кашагане направлены на увеличение добычи нефти за счет увеличения обратной закачки сырого газа и перераспределения зоны закачки газа на другие буровые острова.
- ◆ Целью реализуемых проектов Карачаганака является поддержание полки добычи жидких углеводородов на уровне 10–11 млн тонн в год путем расширения существующих систем по подготовке и обратной закачке газа в пласт, бурения новых добывающих и нагнетательных скважин.

ТРАНСПОРТИРОВКА НЕФТИ И ГАЗА

Транспортировка нефти

Транспортировка нефти является стратегически важным направлением в портфеле КМГ с точки зрения обеспечения доступа к рынкам сбыта нефти. Создана диверсифицированная нефте-транспортная система с высоким транзитным и экспортным потенциалом.

В 2020 году Компания находилась в процессе реализации двух проектов.

- ◆ Проект реверса на нефтепроводе «Кенкияк-Атырау». Первый пусковой комплекс принят в эксплуатацию. В декабре 2020 года подписан акт механического завершения объектов второго пускового комплекса.

Проект является частью строительства и развития системы нефтепроводов «Казахстан — Китай». Ввод его в эксплуатацию позволит обеспечить перекачку нефти западно-казахстанских месторождений в реверсном направлении в объеме до 6 млн тонн в год на Павлодарский и Шымкентский нефтеперерабатывающие заводы (НПЗ), а также на экспорт в Китай.

- ◆ Проект устранения узких мест нефтепроводной системы Каспийского Трубопроводного Консорциума (далее — КТК), который был согласован акционерами в июле 2019 года. Проект позволит увеличить мощность трубопровода «Тенгиз — Новороссийск» на казахстанском участке до 72,5 млн тонн в год, учитывая ожидаемый рост добычи нефти на Тенгизе и Кашагане. Реализация проекта планируется до конца 2023 года.

Транспортировка и маркетинг газа

В 2020 году достигнута основная цель строительства магистрального газопровода Бейнеу — Бозой — Шымкент (далее — ГБШ) — обеспечение транспортировки газа с западных месторождений Республики Казахстан в объеме до 15 млрд м³ в год, обеспечение природным газом южных регионов Республики Казахстан и диверсификация экспортных поставок газа. В рамках данной задачи в 2020 году завершён ряд сопутствующих проектов:

- ◆ строительство четырех компрессорных станций на ГБШ. В апреле 2020 года в рамках проекта введена в эксплуатацию последняя компрессорная станция «Устюрт» (КС-1А) на территории Байганинского района Актыбинской области. С пуском компрессорной станции «Устюрт» количество компрессорных станций вдоль ГБШ доведено до четырех. С завершением именно данного

проекта пропускная способность ГБШ доведена до 15 млрд м³ в год. Это позволяет обеспечить стабильные поставки природного газа в южные регионы в зимний пиковый период и увеличить объемы экспортного газа;

- ◆ увеличение мощности хранения газа в подземном хранилище газа (ПХГ) «Бозой». Проект направлен на увеличение мощности хранения газа в ПХГ «Бозой» с 2,2 до 4 млрд м³ газа и состоял из двух этапов:
 - по итогам реализации первого этапа в конце 2017 года достигнута мощность хранения 3 млрд м³ газа, уменьшен срок закачки газа в ПХГ с 270 до 150 дней и отбора до 180 дней,
 - реализация второго этапа предусматривала реконструкцию пяти сборных пунктов, строительство двух новых сборных пунктов и доведение мощности хранения газа до 4 млрд м³ в год. В декабре 2020 года проект был введен в эксплуатацию.

После ввода ГБШ ПХГ «Бозой» стал важной частью системы обеспечения природным газом потребителей Туркестанской, Жамбылской и Алматинской областей.

По проекту «Освоение Амангельдинской группы месторождений» в 2020 году продолжались работы по разведочной группе месторождений «Барханная-Султанкудук», в 2021 году планируется завершение работ по сейсморазведке.

ПЕРЕРАБОТКА НЕФТИ И МАРКЕТИНГ НЕФТЕПРОДУКТОВ

В рамках Казахстанско-Румынского фонда KMG International N.V. продолжается реализация проекта по строительству 25 автозаправочных станций (АЗС) (первый этап) с целью развития розничной сети реализации нефтепродуктов. В рамках проекта 10 из 25 АЗС уже введены в эксплуатацию, остальные планируются к вводу в 2021 году.

На казахстанских НПЗ также реализуется ряд проектов, которые направлены на решение поставленных задач.

На ТОО «Павлодарский нефтехимический завод» (далее — ПНХЗ) завершилась разработка технико-экономического обоснования (ТЭО) по проекту ERTIS, который направлен вырабатывать зимние сорта дизтоплива с температурой помутнения –28° С и ниже.

Кроме того, являясь социально ответственной компанией, а также в целях приверженности принципам экологической прозрачности, в 2020 году 100%-ная дочерняя организация КМГ — ТОО «Атырауский нефтеперерабатывающий завод» (далее — АНПЗ) — приступил к реконструкции очистных сооружений завода в рамках проекта «Тазалык». Модернизация очистных сооружений будет вестись в три этапа: модернизация и реконструкция первой линии механической очистки — 2019–2022 годы, реконструкция биологической очистки сточных вод и строительство блока доочистки и рекультивации полей испарения — 2019–2023 годы.

После завершения проекта сбросы на поля испарения с завода сократятся на 50% за счет возврата очищенной воды на повторное использование предприятием, а забор воды из реки Урал сократится на 30%.

СЕРВИСНЫЕ ПРОЕКТЫ

Сервисные проекты КМГ не капиталоемкие, быстро окупаемые и направлены в основном на развитие оказываемых нефтесервисных услуг крупным нефтегазовым активам.

ТРАНСФОРМАЦИЯ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Глобальный кризис, вызванный пандемией COVID-19, ускорил продвижение трансформации и цифровизации. В текущих условиях цифровые технологии открывают перед нефтегазовым сектором новые возможности. К примеру, с момента начала карантина цифровые решения позволили быстро перевести сотрудников КМГ на удаленный режим работы без потери эффективности.

Цифровая трансформация — часть Стратегии развития КМГ до 2028 года и антикризисных мер на 2020–2021 годы. Компания продолжит цифровизацию, но точно и разумно — там, где это принесет ощутимый финансовый эффект или улучшит производственную безопасность. КМГ будет использовать проверенные технологии, которые доказали свою эффективность.

Новый подход к реализации цифровой трансформации обозначен в следующих приоритетах на 2021 год:

- ◆ четкая взаимосвязь трансформации со Стратегией развития и антикризисным планом КМГ;
- ◆ фокус максимум на 10 проектах с упором на направлениях «Разведка и добыча нефти», «Переработка» и достижение прямых финансовых выгод;
- ◆ активное вовлечение дочерних организаций в идентификацию бизнес-проблем и инициирование проектов для их решения;
- ◆ внедрение в компании корпоративной культуры, способствующей изменениям.

Текущий портфель проектов и мероприятий Программы цифровой трансформации в КМГ состоит из 13 проектов и мероприятий и направлен на сокращение расходов, повышение прозрачности бизнес-процессов, развитие культуры постоянных улучшений и внедрение цифровых решений на производстве.

В 2020 году завершены или переданы в операционную деятельность десять проектов и мероприятий: внедрение системы ERP, оптимизация затрат на ИТ, внедрение системы управления информационной безопасностью, новая модель закупок и три мероприятия HR, управление данными, Lean 6 Sigma в переработке и маркетинге, интеллектуальное месторождение. По всем из них за отчетный период достигнуты определенные результаты. Так, в рамках проекта внедрения системы управления информационной безопасностью в Группе компаний КМГ (СУИБ) обновлены процессы управления информационной безопасностью в Корпоративном центре КМГ и подготовлена методологическая база