

Конкурентный анализ

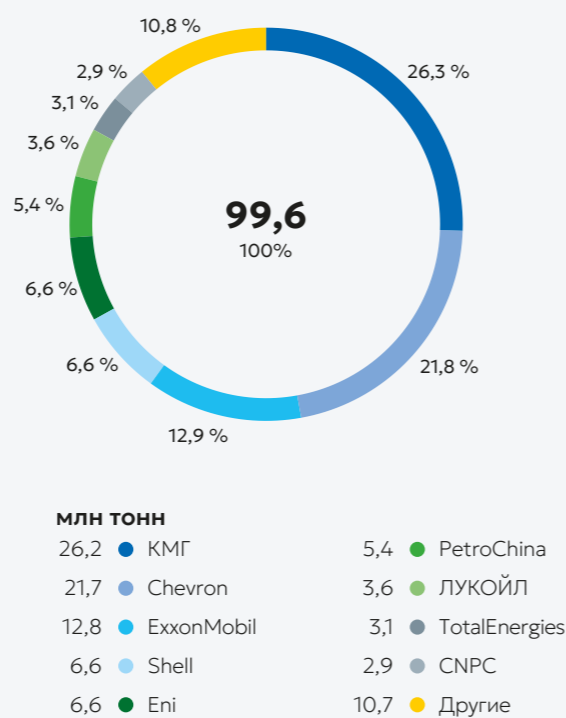
КМГ занимает ключевую позицию в нефтегазовом секторе Казахстана и сохраняет устойчивые конкурентные преимущества, обусловленные масштабом деятельности, интегрированной бизнес-моделью и статусом национальной компании.

1. Ресурсная база и контроль над активами. КМГ является крупнейшей нефтегазодобывающей компанией в стране с долей около 26 % в совокупной добыче нефти и газоконденсата и порядка 17 % в добыче природного и попутного газа. Компания участвует в реализации крупнейших добычных проектов Казахстана, включая месторождения Тенгиз, Карачаганак и Кашаган, которые формируют основу национального производства углеводородов.
2. Интегрированная цепочка создания стоимости. Бизнес-модель КМГ охватывает все основные этапы цепочки — от геологоразведки и добычи до переработки, транспортировки и реализации углеводородов и нефтепродуктов. Интеграция ключевых сегментов позволяет Компании повышать операционную эффективность, снижать издержки и сглаживать влияние ценовой волатильности на финансовые результаты.
3. Экспортная и транспортная инфраструктура. КМГ контролирует и участвует в управлении ключевой инфраструктурой транспортировки нефти, включая систему КТК, маршрут Атырау — Самара, нефтепровод Атасу — Алашанькоу, а также морские поставки через порт Актау. Компания уделяет внимание повышению устойчивости и диверсификации экспортной логистики в условиях изменяющейся внешней среды.
4. Государственная поддержка и стратегическая роль. В качестве национальной нефтегазовой компании КМГ участвует в реализации стратегически значимых проектов и обладает приоритетным правом на получение прав недропользования на основании прямых переговоров, что обеспечивает стабильность ресурсной базы и долгосрочную предсказуемость развития.
5. Финансовая устойчивость и доступ к рынкам капитала. КМГ характеризуется высоким уровнем ликвидности, контролем над операционными и капитальными затратами и доступом к международным и региональным рынкам капитала, включая LSE, AIX, KASE и НКЕХ, что поддерживает гибкость финансовой политики Компании.
6. Долгосрочная обеспеченность запасами. Кратность доказанных запасов (1P) нефти и газоконденсата на конец 2025 года составила 13 лет, что превышает средний показатель среди крупнейших международных нефтяных компаний (около 11 лет).

Кратность доказанных запасов (1P) нефти и газоконденсата в 2025¹ году, лет

Компания	Кратность доказанных запасов (1P) нефти и газоконденсата
КМГ	13 (2025)
BP	9
TotalEnergies	12
Exxon Mobil	13
Eni	10
Chevron	8
Petrobras	12
Shell	9
Equinor	8

Добыча нефти и газоконденсата в Казахстане в 2025 году



Источник: АО «Ситуационно-аналитический центр топливно-энергетического комплекса Республики Казахстан».

¹ Показатели являются оценочными и рассчитаны как отношение чистых доказанных запасов углеводородов (1P) к годовому объему добычи. Для сопоставимых компаний расчеты выполнены на основе публично доступных данных за 2024 год; для КМГ использованы показатели на основе ежегодной оценки запасов по системе PRMS за 2025 год.

Стратегия развития КМГ

Контекст

В 2025 году нефтегазовая отрасль продолжала развиваться в условиях повышенной макроэкономической и геополитической неопределенности. Замедление темпов роста мировой экономики, изменения в денежно-кредитной политике ведущих стран, а также сохраняющаяся волатильность цен на сырьевые товары формировали нестабильную внешнюю среду для участников энергетических рынков.

В этих условиях Стратегия развития КМГ была ориентирована на адаптацию к изменяющейся конъюнктуре глобального энергетического рынка и формирование устойчивой модели долгосрочного роста. Компания фокусировалась на повышении эффективности цепочки создания стоимости, укреплении финансовой устойчивости, диверсификации направлений деятельности и поэтапной трансформации бизнеса с учетом глобальных энергетических и климатических трендов.

Видение

Национальная вертикально интегрированная нефтегазовая компания, отвечающая высоким стандартам безопасности и принципам устойчивого развития, ориентированная на максимизацию финансового результата.

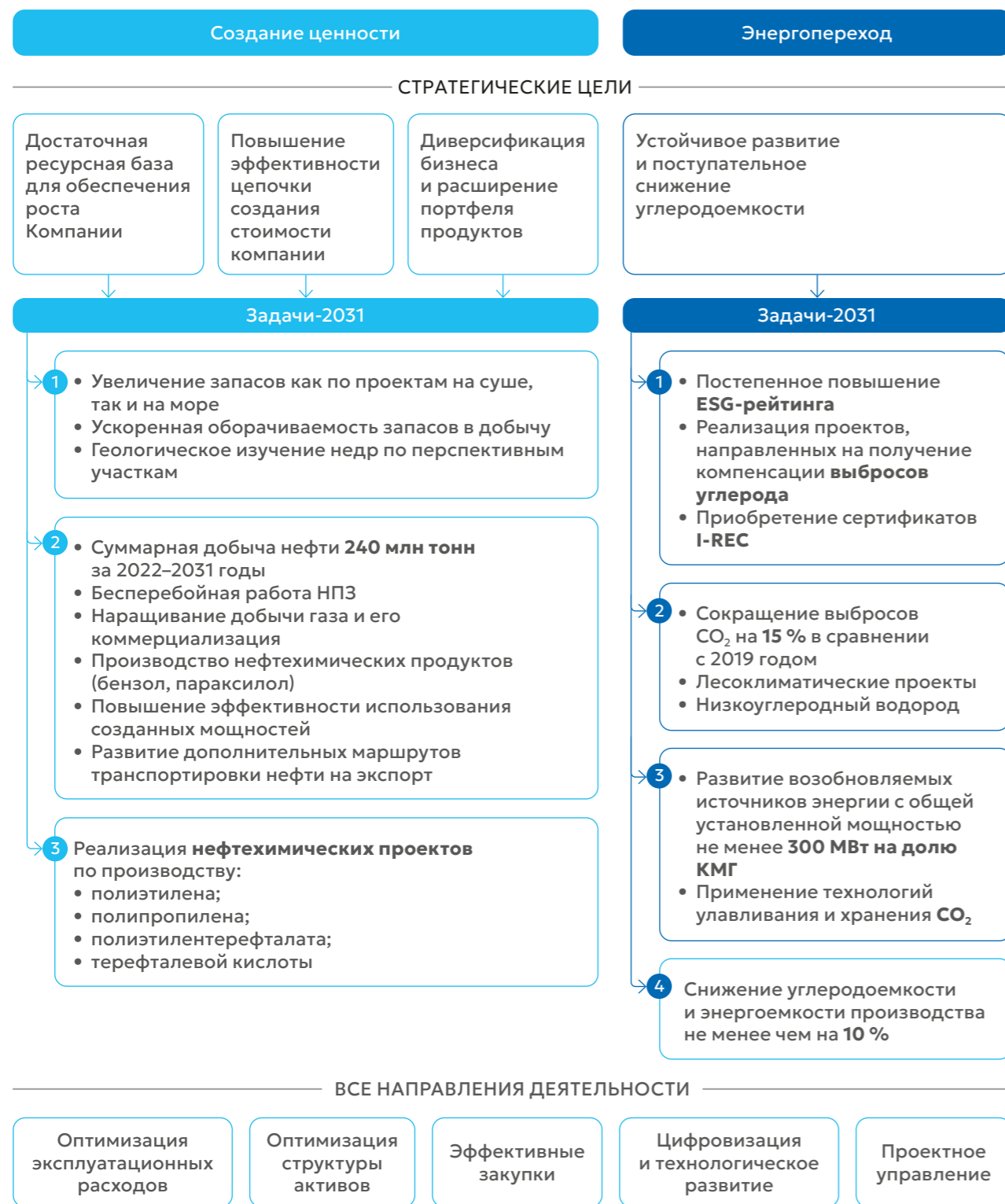
Миссия

Мы эффективно и рационально осваиваем природные ресурсы для обеспечения энергетической безопасности, развития и процветания Казахстана с заботой о будущих поколениях.

Стратегия развития КМГ на 2022–2031 годы утверждена решением Совета директоров КМГ в ноябре 2021 года.



Стратегические направления деятельности



В результате реализации четырех стратегических целей КМГ вносит вклад в диверсификацию национальной экономики и снижение углеродного следа страны. Стратегия развития КМГ, стратегические цели и задачи освещаются для всех

заинтересованных сторон путем публикаций на корпоративном сайте. В Группе компаний КМГ ежегодно проводятся стратегические сессии для решения системных и долгосрочных задач, влияющих на деятельность Компании.

Стратегическая цель №1

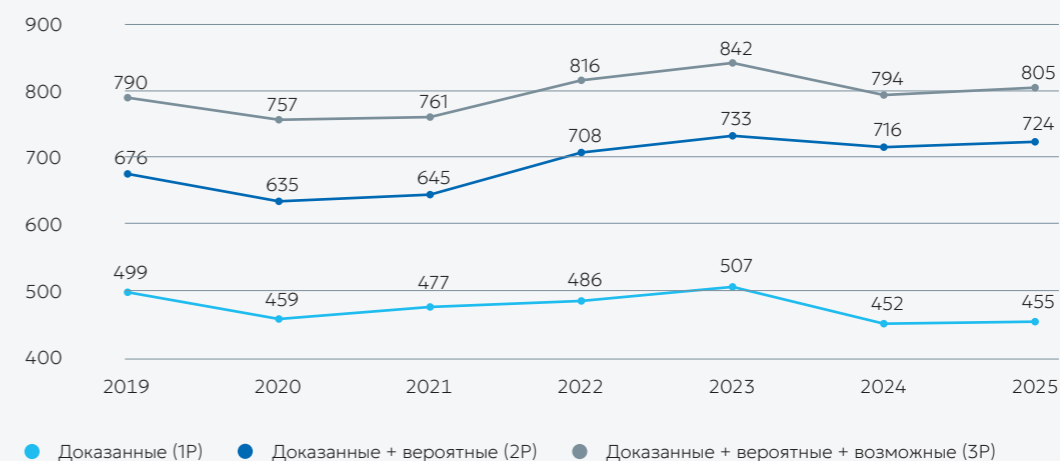
Достаточная ресурсная база для обеспечения роста КМГ

Ключевые результаты

Чистые запасы углеводородов по PRMS, млн барр. н.э.



Чистые запасы углеводородов по PRMS, млн тонн н.э.



- **161 млн тонн** — кумулятивный прирост запасов за 2022–2025 годы.
- Подписаны совместно со стратегическими партнерами контракты на разведку и добычу углеводородов по сложным проектам на участках недр Жылыой (Атырауская область и казахстанский сектор Каспийского моря) и Березовский (Западно-Казахстанская область).

- Завершено бурение двух глубоких поисковых скважин на участках Каратон подсоловой (Атырауская область) и Тургай палеозой (Кызылординская область).

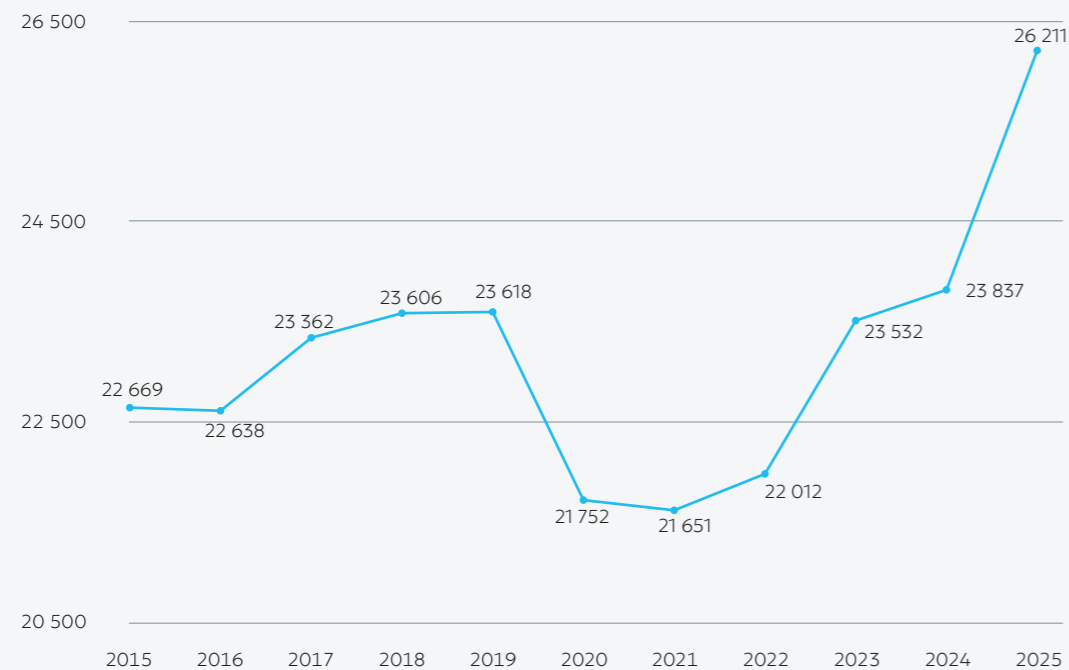
➔ Подробнее в разделе «Геологоразведка», стр. 74-77

Стратегическая цель №2

Повышение эффективности цепочки стоимости Компании

Добыча

Добыча нефти и газоконденсата, тыс. тонн



Ключевые результаты 2025 года

- **26,2 млн тонн** — исторический максимум добычи нефти и газоконденсата.
- **434 тыс. тонн** — дополнительная добыча нефти в результате реализации мероприятий Дорожной карты по технологическим вызовам.
- **11,4 млрд м³** — исторический максимум добычи природного и попутного газа.
- Запущена промышленная добыча сырой нефти на Заводе третьего поколения на Тенгизском месторождении.
- Рост добычи газа на месторождениях Западная Прорва (ЭМГ), Рожковское (УОГ) и Восточный Урихтау (УО) за счет ввода новых скважин.

➔ Подробнее в разделе «Добыча», стр. 78-95

Транспортировка

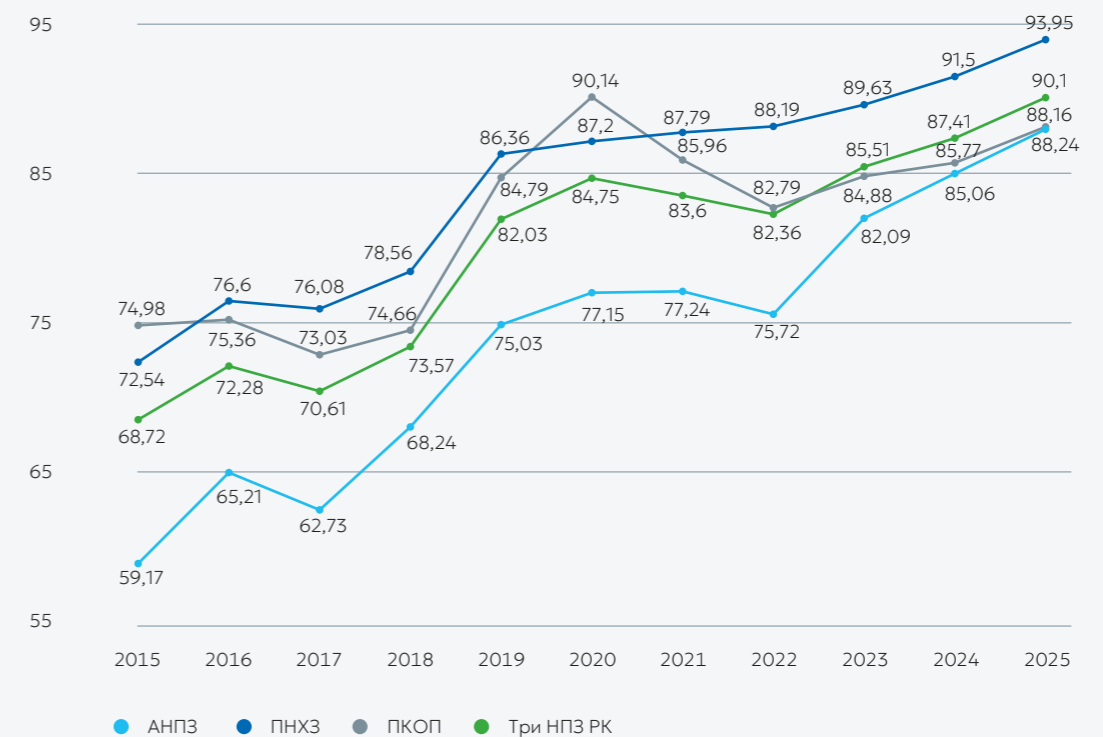
Ключевые результаты 2025 года

- **1 млрд тонн** — совокупный объем отгрузки нефти через морской терминал КТК с 2001 года.
- **45,1 млн тонн** — объем транспортировки по системе КТО (максимум за последние семь лет).
- **63,8 млн тонн** — объем отгрузки казахстанской нефти с морского терминала КТК.
- **2,1 млн тонн** — объем поставок казахстанской нефти в Германию.
- **1,3 млн тонн** — объем поставок казахстанской нефти из порта Актау по маршруту Баку — Тбилиси — Джейхан (БТД).

➔ Подробнее в разделе «Транспортировка», стр. 96-104

Переработка

Глубина переработки, %



Ключевые результаты 2025 года:

- **14,7 млн тонн** — исторический максимум общего объема переработки УВС на казахстанских НПЗ (общий объем переработки при 100% — 18,2 млн тонн).
- **90,1%** — исторический максимум глубины переработки на казахстанских НПЗ.
- **77,7%** — исторический максимум выхода светлых нефтепродуктов на казахстанских НПЗ.
- **4,6 млн тонн** — исторический максимум по выпуску бензина на казахстанских НПЗ (общий объем переработки при 100% — 5,7 млн тонн).

- **5,1 млн тонн** — исторический максимум по производству дизельного топлива на казахстанских НПЗ (общий объем переработки при 100% — 6,1 млн тонн).
- Завершена модернизация завода Caspi Bitum, в результате которой мощность переработки нефти увеличена с 1,0 млн до 1,5 млн тонн в год, а производство битума — с 500 тыс. до 750 тыс. тонн в год.

➔ Подробнее в разделе «Переработка нефти и маркетинг», стр. 104-115



Стратегическая цель №3

Диверсификация бизнеса и расширение портфеля продуктов

Ключевые результаты 2025 года

- **377 тыс. тонн** — выпуск полипропилена на интегрированном газохимическом комплексе КРІ.
- Начато строительство интегрированного газохимического комплекса «Силлено» по производству полиэтилена мощностью **1,25 млн тонн в год**.
- Определен ЕРС-подрядчик по проекту строительства газосепарационного комплекса (ГСК).
- Определен подрядчик по проекту строительства магистральных трубопроводов (этан, пропан).
- Подписано четырехстороннее Рамочное соглашение по проекту «Карбамид» в рамках развития сотрудничества с CNPC (КНР).

➔ Подробнее в разделе «Ключевые инвестиционные проекты», [стр. 63-71](#)



Стратегическая цель №4

Устойчивое развитие и поступательное снижение углеродоемкости производства

Ключевые результаты 2025 года

- **«ВВВ»** — ESG-рейтинг от рейтингового агентства MSCI¹.
- **«В»** — климатический рейтинг CDP².
- **Климат и раскрытие информации:** предоставлена отчетность по выбросам метана в UNEP³ по дочерним и зависимым организациям в рамках инициативы OGMP 2.0⁴.
- **Низкоуглеродная энергетика:** введена в эксплуатацию солнечная электростанция мощностью 50 МВт в г. Жанаозен (Мангистауская область).
- **Экологические и социальные инициативы:** введен в эксплуатацию опреснительный завод морской воды «Кендерли» мощностью 50 тыс. м³ в сутки в Мангистауской области.
- **Управление выбросами метана:** проведены инструментальные замеры утечек метана в КГМ, ЭМГ и ММГ.

➔ Подробнее в разделе «Обеспечение устойчивого развития», [стр. 156-166](#)



¹ Morgan Stanley Capital International — международный провайдер индексов и ESG-рейтингов для глобального инвестиционного сообщества.

² Carbon Disclosure Project — климатическая программа по углеродной отчетности.

³ United Nations Environment Programme — программа по окружающей среде, основной орган ООН в сфере охраны окружающей среды.

⁴ Oil & Gas Methane Partnership 2.0 (OGMP 2.0) — флагманская программа UNEP, созданная для отчетности и снижения выбросов метана в нефтегазовой отрасли.

Корпоративные показатели деятельности

В 2025 году реализованы ключевые мероприятия и достигнуты запланированные цели корпоративных ключевых показателей деятельности КМГ.

Исполнение корпоративных показателей деятельности в 2025 году¹

Корпоративные показатели деятельности	Факт 2025 (факт 2024), описание показателя
Объем добычи нефти и газоконденсата	<p>26 211 тыс. тонн (2024: 23 837 тыс. тонн)</p> <p>Показатель характеризует объем добычи нефти и газоконденсата по операционным активам и крупным нефтегазовым активам с учетом доли участия Компании.</p> <p>➔ Подробнее в разделе «Добыча», стр. 78-95</p>
Реализация инвестиционных проектов	<p>8 проектов (2024: 6 проектов)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Строительство опреснительного завода морской воды «Кендерли» (ввод в эксплуатацию). 2. Увеличение мощности завода Caspi Bitum по переработке нефти до 1,5 млн тонн в год путем модернизации действующей установки «ЭЛОУ-АВТ» (ввод в эксплуатацию). 3. Строительство нового газоперерабатывающего завода в г. Жанаозен (получение положительного заключения РГП «Госэкспертиза» на рабочий проект пускового комплекса №2, завершение общестроительных работ по ПК-1). 4. Строительство интегрированного газохимического комплекса. Вторая фаза (Полиэтилен) (размещение заказов на оборудование длительного срока изготовления по установке полимеризации и ОЗХ (компрессоры, колонны, реакторы, насосы, экструдер и др., начало земляных и свайных работ (пиролиз)). 5. Строительство газосепарационного комплекса (размещение заказов на оборудование длительного срока изготовления (компрессоры), получение решения СУНФ и (или) иного кредитора, включая КМГ, о финансировании проекта). 6. Каламкас-море и Хазар (размещение заказа на строительство морских платформ на казахстанских верфях, завершение FEED (Front End Engineering Design — предпроектное проектирование). 7. Строительство гибридной электростанции мощностью 247 МВт с компанией Eni. 8. Строительство магистральных трубопроводов (этан, пропан) в едином коридоре в Атырауской области (выбор EPC-подрядчика). <p>➔ Подробнее в разделе «Ключевые инвестиционные проекты», стр. 63-71</p>
EBITDA margin без учета трейдинга	<p>45 % (2024: 44 %)</p> <p>Показатель является параметром прибыльности Компании и отражает процент от выручки, сохраняемый Компанией до уплаты налогов, процентов по кредитам и амортизации.</p> <p>➔ Подробнее в разделе «Финансовый обзор», стр. 126-139</p>
TSR ² (общая доходность акционера)	<p>40,65 % (2024: 28,55 %)</p> <p>Показатель отражает рентабельность (возвратность) вложенных инвестиций. $40,65\% = (\text{средняя цена акций отчетного года (17 893 тенге)} - \text{средняя цена акций предыдущего года (13 071 тенге)} + \text{дивиденды на одну акцию (491,71 тенге)} - \text{вклад в уставный капитал на одну акцию (0 тенге)}) / \text{средняя цена акций предыдущего года (13 071 тенге)} \times 100\%$</p> <p>➔ Подробнее в разделе «Взаимодействие с акционерами», стр. 278-287</p>
Комплексный показатель по производственной безопасности	<p>75 % (2024: 125 %)</p> <p>Показатель отражает снижение коэффициента несчастных случаев, связанных с трудовой деятельностью, а также выявление и информирование о небезопасном условии / поведении / действии / опасном случае / факторе.</p> <p>В 2025 году в ОМГ произошел несчастный случай со смертельным исходом, в связи с чем показатель засчитывается на уровне порога 75 %.</p> <p>➔ Подробнее в разделе «Безопасность труда», стр. 189-194</p>

¹ Значения по исполнению КПД оценочные. Окончательное утверждение Советом директоров КМГ фактических значений показателей за 2025 год ожидается в июле 2026 года.

² Total Shareholder Return.

Корпоративные показатели деятельности	Факт 2025 (факт 2024), описание показателя
Доля внутристрановой ценности в закупках товаров и доля внутристрановой ценности в закупках работ и услуг Группы компаний КМГ	<p>ДВЦт — 70 % ДВЦру — 90 % (2024: ДВЦт — 55 % ДВЦру — 89 %)</p> <p>Показатель отражает долю внутристрановой ценности закупок товаров, работ, услуг Группы компаний КМГ за 2025 год (ДЗО КМГ — субъектов процедур закупок АО «Самрук-Қазына»).</p> <p>➔ Подробнее в разделе «Взаимодействие с поставщиками», стр. 195-199</p>
Утверждение Дорожной карты по реализации проектов с применением искусственного интеллекта	<p>КПД отражает утверждение Дорожной карты проектов с применением искусственного интеллекта (в Дорожной карте должно быть не менее шести проектов)</p> <p>Дорожная карта утверждена Советом директоров КМГ от 4 декабря 2025 года.</p> <p>(Показатель введен в 2025 году)</p>

Ключевые инвестиционные проекты

Обзор инвестиционного портфеля

В соответствии со Стратегией развития КМГ на 2022–2031 годы Компания последовательно формирует инвестиционный портфель, нацеленный на долгосрочный рост, устойчивость и технологическое обновление. Сегодня он включает широкий спектр проектов, направленных на диверсификацию бизнеса, расширение продуктовой линейки, повышение эффективности цепочки создания стоимости и укрепление ресурсной базы. Портфель объединяет как инициативы в традиционных для КМГ направлениях — геологоразведке, транспортировке и переработке нефти, — так и новые векторы развития:

нефтегазохимию, альтернативную энергетику и проекты по снижению углеродного следа на действующих активах Компании.

На конец 2025 года совокупная стоимость инвестиционных проектов с участием Компании составила 62 499 млрд тенге, в том числе на долю КМГ — 22 354 млрд тенге¹.

В рамках реализации долгосрочной стратегии роста и укрепления конкурентных позиций в 2025 году КМГ продолжил активное развитие инвестиционной деятельности. В течение года были приняты окончательные инвестиционные решения по проектам общей стоимостью 544 млрд тенге, из которых 531 млрд тенге приходится на долю Компании.

Проекты, по которым принято FID в 2025 году, с указанием доли участия КМГ в проекте

Наименование	Доля КМГ	Общая стоимость (утв.) в млрд тенге	Стоимость в млрд тенге на долю КМГ
Проекты, по которым принят OIP² в 2025 году			
Строительство первого интегрированного газохимического комплекса. Вторая фаза (Строительство магистральных трубопроводов (этан, пропан))	100%	339	339
Программа перехода на трехлетний безостановочный межремонтный период ТОО «ПНХЗ»	100%	110	110
Переход на трехлетний безостановочный межремонтный период ТОО «АНПЗ»	100%	37	37
Повышение эффективности ТОО «АНПЗ»	100%	33	33
Переход на увеличенный межремонтный период ТОО «ПКОП»	50%	24	12

¹ С учетом участия КМГ в мегапроектах (Тенгиз, Кашаган, Карачаганак) и совместных предприятиях.

² Окончательное инвестиционное решение.