

# Стратегия

## Обзор рынка

### Глобальные тенденции и их влияние на реализацию Стратегии развития КМГ

- 1 Макроэкономический контекст
- 2 Рыночный баланс и ценовая конъюнктура
- 3 Факторы глобального спроса
  - Структурная стагнация спроса в Китае
  - Развивающиеся страны Азии (без учета КНР) как новые центры глобального роста
- 4 Факторы глобального предложения
  - Рост добычи вне ОПЕК+
  - Стратегическая переориентация ОПЕК+
- 5 Геополитическая фрагментация и трансформация маршрутов
- 6 Отраслевой сдвиг в сторону энергоэффективности и цифровизации (ИИ)

**3,3%**  
рост глобального ВВП в 2025 году

1

#### Макроэкономический контекст

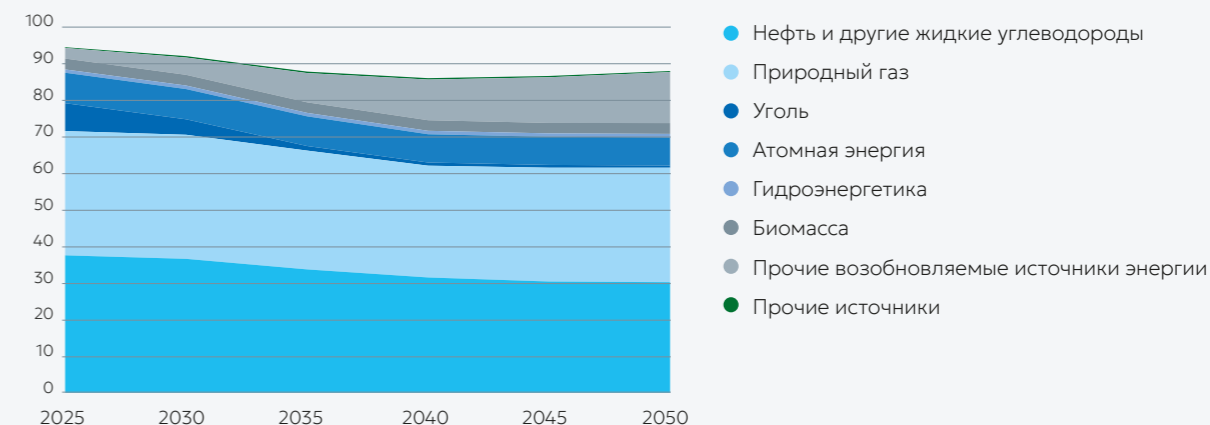
В 2025 году мировая экономика продемонстрировала умеренную устойчивость, несмотря на сохраняющуюся геополитическую напряженность и усиление торговых барьеров. По оценке Международного валютного фонда (IMF, World Economic Outlook, январь 2026 года), рост глобального ВВП составил 3,3 %, превысив ранее ожидаемые значения.

Экономики развитых стран выросли на 1,7 %, тогда как страны с формирующимся рынком и развивающиеся экономики показали более высокие темпы роста — 4,4 %. Ключевыми драйверами расширения мировой экономики остались страны Азии, прежде всего Индия (7,3 %) и Китай (5,0 %), сохраняющие определяющий вклад в глобальное потребление энергии. Вместе с тем в Китае все более отчетливо проявляются признаки структурного замедления.

Дополнительную поддержку экономической активности в 2025 году обеспечили временный эффект опережающих закупок товаров в ожидании введения новых торговых ограничений, а также масштабный инвестиционный импульс в секторах высоких технологий и искусственного интеллекта (ИИ).

В 2025 году нефть сохраняла статус доминирующего источника энергии в мире. Несмотря на структурное замедление темпов роста потребления, абсолютный спрос на нефть продолжит увеличиваться и, согласно прогнозу Международного энергетического агентства (IEA, World Energy Outlook 2025, ноябрь 2025 года), в сценарии действующей политики может достигнуть 113 млн барр. в сутки к 2050 году. При этом, по оценкам Управления энергетической информации США (EIA, Annual Energy Outlook 2025, апрель 2025 года), доля жидких углеводородов в мировом энергопотреблении по-прежнему будет превышать 30 %, что подтверждает долгосрочную востребованность традиционных энергоресурсов на фоне энергетического перехода.

### Прогноз мирового потребления первичной энергии по видам топлива на 2025–2050 годы, квадриллионы БТЕ<sup>1</sup>



Источник: EIA, Annual Energy Outlook 2025, Data Browser, базовый сценарий, апрель 2025 года.

2

#### Рыночный баланс и ценовая конъюнктура

В 2025 году мировой рынок нефти перешел в фазу устойчивого структурного профицита, что стало ключевым фактором давления на стоимость углеводородов. Согласно оценкам IEA и EIA, в 2025 году на мировом рынке объем избыточного предложения превышал 2 млн барр. в сутки. Основными драйверами этого процесса стали рекордные темпы добычи в странах Америки на фоне замедления темпов роста глобального спроса.

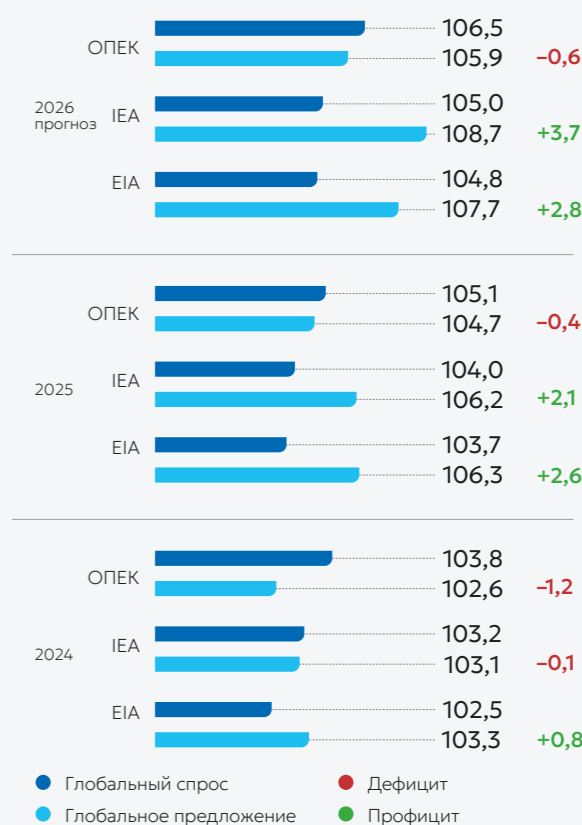
Согласно прогнозам IEA и EIA, в 2026 году профицит предложения ожидается на еще более высоком уровне.

В условиях нарастающего профицита предложения среднегодовая цена на нефть марки Brent в 2025 году снизилась до 69,1 долл. США за баррель по сравнению с 80,8 долл. США за баррель в 2024 году, согласно данным S&P Global Platts. Основной контекст года определялся структурной трансформацией потребления и высокой чувствительностью рынка к рискам нарушения логистических цепочек.

Аналогичную динамику продемонстрировала нефть марки KEBCO (Kazakh Export Blend Crude Oil): среднегодовая цена в 2025 году уменьшилась до 69,9 долл. США за баррель по сравнению с 80,7 долл. США в 2024 году, согласно данным S&P Global Platts.

KEBCO — обозначение казахстанской экспортной нефти, введенное в июне 2022 года для разграничения казахстанских баррелей и российской смеси при транспортировке через российскую

#### Оценка мирового баланса нефти на 2024–2026П годы, млн барр. в сутки



Источник: BloombergNEF, Key Oil Agencies Update, январь 2026 года.

<sup>1</sup> Британские тепловые единицы.

инфраструктуру. Поставки KEVSCO сопровождаются сертификатами происхождения и признаются международными трейдерами и нефтеперерабатывающими заводами как отдельный сорт нефти, отличный от Urals.

В 2026 году рынок нефти сохранит понижающее ценовое давление на фоне профицита предложения. Согласно консенсус-оценкам аналитиков Bloomberg (по состоянию на 15 апреля 2026 года), медианная прогнозная цена нефти марки Brent на 2026 год составляет около 68,0 долл. США за баррель.

Динамика цен на нефть марки Brent и KEVSCO за 2024 и 2025 годы, долл. США за баррель



Источник: S&P Global Platts.

### Влияние на КМГ

Снижение цен на нефть приводит к сокращению валютной выручки Компании, тем не менее в 2025 году КМГ продемонстрировал высокую операционную устойчивость, сохранив стабильные уровни EBITDA благодаря контролю над затратами и росту добычи на ключевых активах.

КМГ применяет сценарное планирование и регулярно оценивает чувствительность своей деятельности к изменению цен на нефть, что позволяет своевременно адаптировать производственные и инвестиционные решения к текущим рыночным условиям. Реализация указанных мер направлена на обеспечение устойчивости операционной деятельности, сохранение финансовой стабильности и достижение долгосрочных стратегических целей в условиях потенциальных ценовых колебаний.

3

### Факторы глобального спроса

В 2025 году мировой спрос на жидкие углеводороды продемонстрировал устойчивость, однако темпы его роста перешли в фазу замедления по сравнению с допандемийными уровнями. Совокупное глобальное потребление в 2025 году выросло на 0,8–1,3 млн барр. в сутки и, по оценкам EIA, IEA и ОПЕК, варьировалось в диапазоне 103,7–105,1 млн барр. в сутки.

### Структурная стагнация спроса в Китае

Согласно IEA (Oil 2025, июнь 2025 года), Китай, на протяжении длительного времени являвшийся ключевым драйвером роста мирового потребления нефти, в 2025 году вошел в фазу стагнации спроса. Замедление потребления не носит временного характера и отражает структурный сдвиг, связанный с переходом экономики на менее энергоемкую модель развития.

Согласно отчету S&P Global (Global Oil Demand Monthly Outlook, декабрь 2025 года), годовой прирост спроса на нефть в Китае в 2025 году составил 72 тыс. барр. в сутки по сравнению с 96 тыс. барр. в сутки в 2024 году. Ключевым фактором стагнации стала ускоренная электрификация транспортного сектора: по прогнозам IEA (Global EV Outlook 2025, май 2025 года), доля электромобилей в продажах новых автомобилей в Китае достигла 60 %, существенно опередив государственные целевые ориентиры. Это привело к сокращению спроса на бензин (на 2,7 % в 2025 году), а также к снижению потребления дизельного топлива на фоне активного внедрения грузового транспорта на сжиженном природном газу (СПГ) и электрической тяге (39 % продаж в сегменте тяжелой техники). Положительную динамику продолжают демонстрировать сегменты нефтехимического сырья и авиационного топлива, при этом нефтехимия остается ключевым компенсирующим фактором.

### Влияние на КМГ

Несмотря на ограниченную долю прямых поставок КМГ на рынок Китая, указанные изменения оказывают влияние на Компанию через динамику мировых цен на нефть. В данных условиях ключевое значение приобретают производственная дисциплина, гибкость операционных решений, а также использование сценарного планирования и регулярная оценка чувствительности деятельности к ценовой волатильности.

Кроме того, КМГ рассматривает данные структурные изменения как стимул для развития нефтегазохимического направления. Интеграция перерабатывающих мощностей и ориентация на продукцию с высокой добавленной стоимостью формируют основу для сохранения маржинальности в условиях снижения спроса на традиционные моторные топлива.

### Развивающиеся страны Азии (без учета КНР) как новые центры глобального роста

В 2025 году развивающиеся страны Азии (без учета КНР) внесли основной вклад в прирост мирового потребления жидких углеводородов. По данным S&P Global Energy (IEA Oil Report Commentary, декабрь 2025 года), годовой прирост спроса в данном регионе составил около 300 тыс. барр. в сутки.

Основными факторами роста в Индии выступают масштабные государственные расходы на инфраструктуру, стимулирующие потребление дизельного топлива, и увеличение парка личного автотранспорта. Относительно невысокий уровень

распространения электромобилей в сегменте легковых автомобилей позволяет традиционным видам топлива сохранять лидирующие позиции в структуре потребления страны. Аналогичные процессы индустриализации и урбанизации наблюдаются в странах Юго-Восточной Азии (Индонезия, Вьетнам, Таиланд, Малайзия, Филиппины), где спрос поддерживается расширением среднего класса и промышленного производства.

В 2026 году ожидается дальнейшее усиление данной динамики. Согласно S&P Global Energy (Global Crude Oil Markets Short-Term Outlook, февраль 2026 года), в 1 квартале 2026 года Юго-Восточная Азия обеспечит наибольший в Азии прирост спроса — порядка 300 тыс. барр. в сутки, тогда как Южная Азия (включая Индию) — около 240 тыс. барр. в сутки. Данный регион становится глобальным центром переноса промышленных мощностей, что способствует ускоренной индустриализации и росту спроса на дизельное топливо для грузоперевозок и нафту для нефтехимического сектора.

### Влияние на КМГ

В долгосрочной перспективе данный тренд усиливает значимость диверсификации сбытовых направлений и ориентации на более динамичные рынки Азии.

4

### Факторы глобального предложения

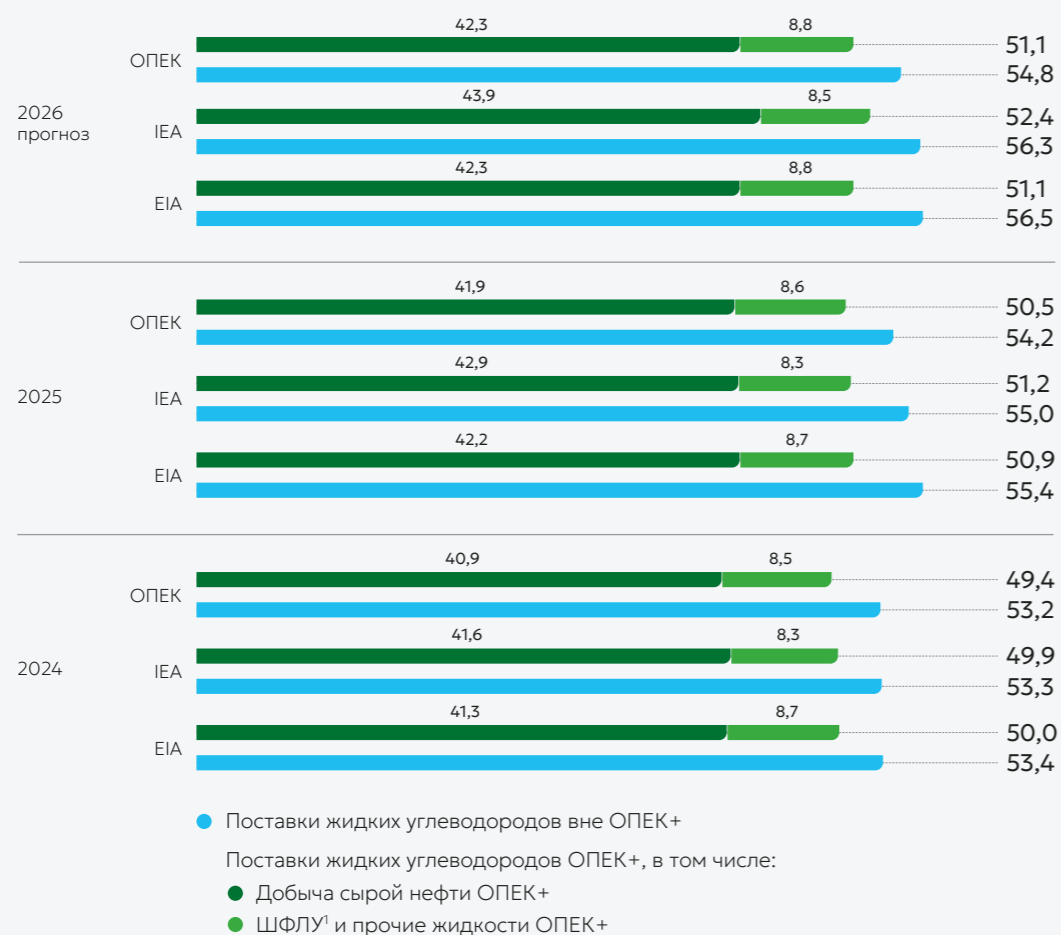
Глобальное предложение нефти в 2025 году характеризуется ростом, обусловленным активным расширением производства в странах Америки и стратегией ОПЕК+ по постепенному восстановлению добычи. Вместе с тем, по данным IEA (Oil 2025, июнь 2025 года), мировые инвестиции в разведку и добычу нефти впервые с 2020 года сократились на 6 % — приблизительно до 420 млрд долл. США в 2025 году — на фоне снижения цен и роста операционных издержек из-за введения тарифов.

### Рост добычи вне ОПЕК+<sup>1</sup>

Согласно IEA (Oil 2025, июнь 2025 года), ключевым драйвером роста мирового предложения в 2025 году стали страны Северной и Южной Америки: США, Канада, Бразилия, Гайана и Аргентина. США сохранили статус крупнейшего мирового производителя, обеспечив среднегодовую добычу на уровне 13,61 млн барр. в сутки. Гайана и Бразилия также внесли значительный вклад за счет ввода новых плавучих установок (FPSO) на глубоководных месторождениях. Этот тренд привел к снижению зависимости мирового рынка от поставок из стран ОПЕК+, чья доля в глобальном предложении продолжала сокращаться.

<sup>1</sup> Вне ОПЕК+ — страны — производители нефти, не являющиеся участниками Декларации о сотрудничестве ОПЕК+ и, соответственно, не подпадающие под координацию уровней добычи в рамках альянса ОПЕК+.

### Оценка структуры мировых поставок нефти и жидких углеводородов: ОПЕК+ и вне ОПЕК+ за 2024–2026 годы, млн барр. в сутки



Источник: BloombergNEF, Key Oil Agencies Update, январь 2026 года.

Устойчивость добычи в регионах вне ОПЕК+ при текущей ценовой конъюнктуре обусловлена качественным ростом технологической эффективности и оптимизацией инвестиционных моделей. Аналитики Rystad Energy (Oil Macro Monthly Report, декабрь 2025 года) указывают, что в 2025 году американские производители способны поддерживать текущие уровни добычи даже при снижении котировок WTI до 50 долл. США за баррель на продолжительный период, что существенно расширяет границы рентабельности сектора в условиях волатильности.

#### Влияние на КМГ

Рост предложения со стороны производителей вне ОПЕК+ усиливает давление на рынок и ограничивает потенциал ценового роста. В этих условиях Компания фокусируется на поддержании операционной устойчивости и реализации масштабных проектов по наращиванию мощностей. Запуск Проекта будущего расширения на месторождении

Тенгиз в январе 2025 года обеспечил существенный прирост добычи для КМГ на порядка 50 тыс. барр. в сутки в 2025 году по сравнению с 2024 годом.

#### Стратегическая переориентация ОПЕК+

ОПЕК+ сохраняет роль «стабилизирующего якоря» мирового нефтяного рынка за счет гибкого управления предложением и наличия значительного буфера свободных мощностей. В течение 2025 года альянс осуществил фундаментальный переход от политики жесткого сдерживания добычи к стратегии постепенного восстановления своего присутствия на рынке: в апреле начато поэтапное сворачивание добровольных ограничений, действовавших более двух лет, в объеме 2,2 млн барр. в сутки.

Оперативные решения в 4 квартале 2025 года продемонстрировали высокую адаптивность ОПЕК+ к нарастающему профициту и макроэкономическим

рискам. В декабре 2025 года альянс официально подтвердил паузу в восстановлении добычи на 1 квартал 2026 года, чтобы не допустить дальнейшего перенасыщения рынка в период сезонного спада

спроса. Кроме того, было объявлено, что коллективные сокращения в объеме 2 млн барр. в сутки, принятые в октябре 2022 года, сохранятся как минимум до конца 2026 года.

#### Установленные уровни добычи нефти в рамках ОПЕК+, тыс. барр. в сутки

Страна	Январь 2026	Февраль 2026	Март 2026
Алжир	971	971	971
Ирак	4 273	4 273	4 273
Кувейт	2 580	2 580	2 580
Саудовская Аравия	10 103	10 103	10 103
ОАЭ	3 411	3 411	3 411
Казахстан	1 569	1 569	1 569
Оман	811	811	811
Россия	9 574	9 574	9 574

Источник: ОПЕК, пресс-релиз, ноябрь 2025 года.

#### Влияние на КМГ

Согласно пресс-релизу Секретариата ОПЕК от 2 февраля 2026 года, 4 января 2026 года в ходе виртуальной встречи участников ОПЕК+ был согласован обновленный график компенсации накопленных отклонений от целевых уровней добычи. Целевой уровень добычи Казахстана на период январь — март 2026 года определен на уровне 1,569 млн барр. в сутки.

Казахстан с учетом международных договоренностей. КМГ соблюдает правила, установленные уполномоченным органом.

Согласно официальной позиции Министерства энергетики Республики Казахстан от 3 марта 2025 года, Казахстан подтверждает готовность компенсировать превышение установленных уровней добычи и сохраняет приверженность условиям соглашения ОПЕК+.

## 1,569 млн барр. в сутки

целевой уровень добычи Казахстана на период январь — март 2026 года

#### Объемы компенсации перепроизводства нефти по странам ОПЕК+, тыс. барр. в сутки

Страна	Январь 2026	Февраль 2026	Март 2026	Апрель 2026	Май 2026	Июнь 2026
Ирак	140	135	90	90	80	79
ОАЭ	10	20	20	40	50	53
Казахстан	503	629	549	569	569	669
Оман	6	5	6	7	8	6
<b>Итого</b>	<b>659</b>	<b>789</b>	<b>665</b>	<b>706</b>	<b>707</b>	<b>807</b>

Источник: ОПЕК, пресс-релиз, февраль 2026 года.

<sup>1</sup> Широкая фракция легких углеводородов.

5

### Геополитическая фрагментация и трансформация маршрутов

В 2025 году глобальная нефтегазовая индустрия функционировала в условиях повышенной геополитической нестабильности, оказывавшей прямое влияние на операционную среду. Согласно аналитическому обзору Rystad Energy (Oil, geopolitics and 2025, декабрь 2025 года), среднегодовое значение индекса геополитического риска составило 1,33, что является вторым по величине показателем с 2019 года, уступаая лишь рекордному 2022 году (1,43). Повышенная напряженность сформировала геополитическую премию, которая компенсировала влияние профицита предложения и сдержала резкое снижение цен на фоне слабого мирового спроса.

Геополитический ландшафт характеризовался высокой плотностью событий и чередованием фаз дипломатической напряженности и прямых конфронтаций. В этих условиях вопросы энергетической безопасности и надежности поставок заняли приоритетное место в национальной и экономической политике государств.

#### Ключевые события мировой геополитики 2025 года

- **Январь — март:** интенсификация конфликта в Восточной Европе, включая атаки беспилотных летательных аппаратов (БПЛА) по энергетическим объектам.
- **Апрель:** объявление администрацией США пакета тарифов Liberation Day в отношении широкого круга торговых партнеров.
- **Июнь:** резкое обострение ситуации на Ближнем Востоке («12-дневная война») с участием Израиля, Ирана и США, сопровождавшееся ударами по стратегическим объектам и ростом рисков для региональной инфраструктуры.
- **Июль:** введение Европейским союзом 18-го пакета санкций, снизившего предельную стоимость российской нефти до 47,60 долл. США за баррель.
- **Октябрь:** введение США, Великобританией и странами G7 санкций против крупнейших нефтяных компаний, включая ПАО «Роснефть» и ПАО «ЛУКОЙЛ».
- **Декабрь:** эскалация напряженности между США и Венесуэлой, проявившаяся в задержании танкера с санкционной нефтью американской стороной.

Несмотря на плотность кризисов, нефтяной рынок продемонстрировал устойчивость. По данным Rystad Energy (Oil, geopolitics and 2025, декабрь 2025 года), историческая связь между геополитическим риском и волатильностью цен ослабла, что обусловлено качественной эволюцией информационного поля: повсеместное внедрение ИИ-аналитики и спутникового мониторинга судов позволило рынку реагировать только на фактические, а не на потенциальные перебои. Дополнительным фактором стабилизации предложения стала так называемая параллельная логистика: к концу года теневой флот вырос до 1,2 тыс. танкеров, обеспечивая непрерывность потоков в обход санкционных барьеров и предотвращая возникновение физического дефицита сырья на рынке.

Нарастающая геополитическая фрагментация также повысила уязвимость ключевых транспортных коридоров мировой энергетической инфраструктуры. Согласно анализу IEA (World Energy Outlook 2025, ноябрь 2025 года), надежность глобального энергоснабжения в возрастающей степени зависит от стабильности функционирования стратегически значимых морских проливов и портов, включая Ормузский и Малаккский проливы. В этих условиях защита и диверсификация транспортных маршрутов приобрели значение одного из ключевых факторов обеспечения устойчивости и конкурентоспособности энергетических компаний.

#### Влияние на КМГ

В 2025 году внешняя операционная среда КМГ характеризовалась высокой степенью неопределенности, вызванной как развитием международных санкционных режимов, так и физическими вызовами для экспортной инфраструктуры. В части санкций в 2025 году действовали экономические санкции и торговые ограничения, администрируемые США, Великобританией, Европейским союзом и Организацией Объединенных Наций.

КМГ в своей деятельности учитывает и соблюдает требования международных регуляторов. В Компании применяются подходы и процедуры, закрепленные во внутреннем нормативном документе. По состоянию на отчетную дату ни Группа компаний КМГ, ни ее должностные лица и сотрудники не включены в санкционные списки и не являются объектами санкционных расследований.

В июле 2025 года США объявили о введении импортных тарифов в размере 25 % на отдельные товары казахстанского происхождения. По официальной информации Министерства торговли и интеграции Республики Казахстан порядка 95 % казахстанского экспорта в США, включая нефть и иные стратегические сырьевые товары, были выведены из-под действия указанных мер, в связи с чем данные решения не оказали прямого влияния на экспортную деятельность КМГ.

95%

казахстанского экспорта в США, включая нефть и иные стратегические сырьевые товары, были выведены из-под действия указанных мер, в связи с чем данные решения не оказали прямого влияния на экспортную деятельность КМГ.

КМГ участвует в реализации отдельных совместных проектов с партнерами, в отношении которых в 2025 году действовал либо формировался санкционный режим отдельных юрисдикций. Следует отметить, что санкционные режимы предусматривали применение лицензий и исключений в отношении активов, имеющих стратегическое значение для энергетической безопасности страны. В частности, соответствующие разрешительные механизмы распространялись на проекты Тенгиз, Карачаганак и КТК.

Реализация совместных проектов осуществлялась в установленном порядке в соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан. В соглашениях по совместным проектам предусмотрены санкционные оговорки, регламентирующие право Компании в одностороннем порядке изменять условия, расторгать соглашения либо выходить из совместных проектов в случае возникновения санкционных угроз.

В течение 2025 года на системе КТК фиксировались отдельные инциденты, временно снижавшие ее пропускную способность. В феврале отчетного года вследствие атаки на НПС «Кропоткинская» было повреждено оборудование станции, в ноябре в результате атаки на морской терминал КТК повреждено ВПУ-2, что вызвало ограничение его мощностей. В целях минимизации влияния указанных ограничений на выполнение экспортных обязательств КМГ совместно с государственными органами и участниками транспортной системы реализовал меры по оперативному перераспределению части экспортных потоков по дополнительным маршрутам.

➔ Подробнее в разделе «Система риск-менеджмента и внутреннего контроля КМГ», стр. 264-271

6

#### Отраслевой сдвиг в сторону энергоэффективности и цифровизации (ИИ)

В 2025 году глобальный энергетический сектор вступил в «эпоху электричества», что отразилось на масштабном перераспределении инвестиционных потоков в пользу цифровой инфраструктуры. По оценкам IEA (World Energy Outlook 2025, ноябрь 2025 года), мировые вложения в дата-центры, необходимые для развития ИИ, достигли 580 млрд долл. США, впервые превысив

совокупные инвестиции в глобальное предложение нефти (535 млрд долл. США). Этот фундаментальный сдвиг обусловлен тем, что спрос на электроэнергию для нужд ИИ и передовых производств растет в два раза быстрее, чем общее энергопотребление.

Для нефтегазовой отрасли цифровизация и ИИ трансформировались из экспериментальных инструментов в критически важные стратегические активы. Современные технологические решения, такие как ИИ-анализ спутниковых снимков высокого разрешения, мониторинг простоев НПЗ и систем отслеживания судов в режиме реального времени, обеспечили рынку значительную прозрачность физических потоков нефти, существенно снижая роль спекулятивного фактора в ценообразовании.

580 млрд долл. США

мировые вложения в дата-центры, необходимые для развития ИИ

#### Адаптация КМГ

В ответ на глобальный вызов по повышению операционной эффективности КМГ реализует системный подход, сочетающий цифровую трансформацию с мерами по повышению энергоэффективности.

Деятельность в области энергосбережения базируется на стандарте ISO 50001 и Программе низкоуглеродного развития до 2060 года. В 2025 году реализовано 87 мероприятий по модернизации оборудования, что обеспечило экономию более 1 935,3 тыс. ГДж топливно-энергетических ресурсов и снижение выбросов CO<sub>2</sub> на 128,3 тыс. тонн. Ключевым проектом стала солнечная электростанция мощностью 50 МВт в Жанаозене — первый этап гибридного энергокомплекса (247 МВт), направленного на обеспечение энергетической автономности и стабильной работы производственных объектов.

Параллельно Компания продолжает цифровую трансформацию, нацеленную на создание единого цифрового контура Группы. Компания активно масштабирует ИИ-решения: платформу ABAI для интеллектуального управления разработкой месторождений, систему компьютерного зрения TUMAR для производственной безопасности и модели машинного обучения для предиктивного обслуживания оборудования. Созданный технологический фундамент обеспечивает готовность КМГ к переходу на качественно новый уровень управления данными, превращая цифровизацию в ключевой рычаг сохранения конкурентоспособности в условиях энергоперехода.

➔ Подробнее в разделах «Климат» и «Корпоративная цифровизация», стр. 156, 200

### Внутренние драйверы и их влияние на реализацию Стратегии развития КМГ

1. Экономика Казахстана в 2025 году
2. Развитие нефтегазовой отрасли Казахстана в 2025 году
3. Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года
4. Концепция развития нефтеперерабатывающей отрасли
5. Развитие нефтегазохимической отрасли Казахстана в 2025 году
6. Экологический кодекс Республики Казахстан
7. Водный кодекс Республики Казахстан
8. Стратегия достижения углеродной нейтральности Республики Казахстан до 2060 года

1

#### Экономика Казахстана в 2025 году

Согласно оперативным данным Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан, по итогам 2025 года ВВП Казахстана увеличился на 6,5 % по сравнению с предыдущим годом. Основной вклад в экономическую динамику обеспечили промышленность (+7,4 %), транспорт (+20,4 %), строительство (+15,9 %) и торговля (+8,9 %). В обрабатывающем секторе рост достиг 6,4 %, в том числе благодаря увеличению выпуска продуктов нефтепереработки на 5,9 %.

Инфляция в Казахстане по итогам 2025 года составила 12,3 %. В ответ на устойчивый внутренний спрос и проинфляционные риски Национальный Банк РК повысил базовую ставку до 18,0 % в октябре 2025 года и сохранил ее на этом уровне в январе 2026 года.

Согласно аналитике Boston Consulting Group (Why Investors Are Turning to Central Asia and Caspian, сентябрь 2025 года), Казахстан остается экономическим центром Центральной Азии и Каспия, обеспечивая почти 60 % совокупного ВВП региона и привлекая порядка 75 % всех прямых иностранных инвестиций, поступающих преимущественно из западных стран. Стратегическое положение страны между Китаем и Европейским союзом превращает ее в ключевой торговый мост и альтернативного поставщика критических ресурсов для глобальных цепочек поставок. В условиях новой реальности, характеризующейся переходом к «эре сложных сделок», Казахстан успешно использует свои ресурсные преимущества для привлечения инвестиций в развитие глубокой переработки и несырьевых секторов.

#### Приоритеты развития КМГ

Макроэкономическая динамика Казахстана формирует устойчивый спрос на продукцию нефтегазовой отрасли и определяет ключевые направления развития Компании. Рост промышленности и транспорта способствует увеличению потребления нефтепродуктов, включая дизельное топливо и авиационный керосин, тогда как урбанизация и ужесточение экологических требований стимулируют спрос на более качественные виды топлива.

Обладая вертикальной интеграцией по всей цепочке создания стоимости, КМГ играет ключевую роль в реализации национальных приоритетов, направленных на обеспечение энергетической безопасности и расширение ресурсной базы. Компания сосредоточена на реализации основных стратегических интересов государства по развитию нефтегазовой отрасли и руководствуется стратегическими документами страны, принимает меры по развитию, направленные на поддержку экономики и социальных инициатив Республики Казахстан.

2

#### Развитие нефтегазовой отрасли Казахстана в 2025 году

Нефтегазовая индустрия продолжает оставаться ключевым сектором экономики Республики Казахстан, формируя порядка 16 % ВВП страны с учетом смежных отраслей и около 53 % совокупного экспорта.

**16%**  
ВВП страны

**53%**  
экспорта

Казахстан сохраняет статус одного из ведущих игроков на мировом энергетическом рынке, занимая 14-е место в мире по объемам производства нефти и газа по данным Rystad Energy. Нефтегазовая индустрия продолжает оставаться фундаментом национальной экономики, опираясь на значительные имеющиеся ресурсы, объем которых на конец 2025 года оценивался в 35 млрд барр. нефтяного эквивалента.

#### Добыча

В 2025 году нефтегазовая отрасль Казахстана продемонстрировала восстановление добычи после снижения в 2024 году. Согласно данным АО «Ситуационно-аналитический центр топливно-энергетического комплекса Республики Казахстан», в 2025 году объем добычи нефти составил 99,6 млн тонн сырой нефти, что выше фактического

уровня 2024 года (87,7 млн тонн) на 13,5 %. Основное увеличение связано с запуском Проекта будущего расширения месторождения Тенгиз в 1 квартале 2025 года.

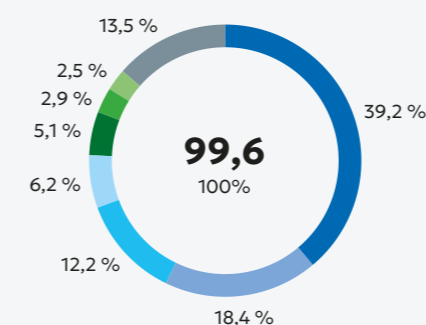
Объем экспорта нефти и газоконденсата в 2025 году, согласно данным АО «Ситуационно-аналитический центр топливно-энергетического комплекса Республики Казахстан», составил 78,8 млн тонн, выше на 14,8 %, чем в 2024 году (68,6 млн тонн), что отражает рост добычи и сохранение устойчивых экспортных потоков.

**99,6** млн тонн  
объем добычи нефти в 2025 году

#### Позиция КМГ

КМГ занимает лидирующую позицию в добыче нефти и газоконденсата в Казахстане. В 2025 году доля Компании в совокупной добыче нефти и газоконденсата по стране составила 26 %, а в сегменте добычи природного и попутного газа — 17 %. КМГ участвует в реализации крупнейших добычных проектов страны и продолжает играть ключевую роль в обеспечении устойчивости национального нефтегазового комплекса.

#### Добыча нефти и газоконденсата в Казахстане в 2025 году



#### млн тонн

- 39,0 ● ТОО «Тенгизшевройл»
- 18,3 ● North Caspian Operating Company N.V.
- 12,1 ● Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.
- 6,1 ● АО «Мангистаумунайгаз»
- 5,1 ● АО «Озенмунайгаз»
- 2,9 ● АО «Эмбамунайгаз»
- 2,5 ● АО «СНПС-Актобемунайгаз»
- 13,5 ● Другие

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

#### Транспортировка нефти

В Казахстане сформирована развитая инфраструктура для транспортировки нефти, обеспечивающая экспортные поставки углеводородов на внешние рынки с учетом текущих операционных условий. Ключевые маршруты транспортировки нефти традиционно реализуются по системе магистральных нефтепроводов КТО и КТК, а морская транспортировка через Каспийское море осуществляется КМТФ.

В 2025 году через систему транспортировки нефти, включающую магистральные нефтепроводы, морской путь через порт Актау и железнодорожный транспорт, на экспорт было направлено 78,8 млн тонн нефти. Через КТК экспортировано 64,8 млн тонн казахстанской нефти, что составляет 82 % от общего объема экспорта.

#### Позиция КМГ

Под управлением КМГ находится диверсифицированная инфраструктура для транспортировки нефти, обладающая транзитным и экспортным потенциалом. В 2025 году доля Компании в сегменте транспортировки нефти, включая магистральную и морскую транспортировку, составила 55 %.

#### Переработка нефти

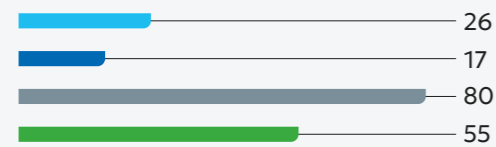
Согласно данным АО «Ситуационно-аналитический центр топливно-энергетического комплекса Республики Казахстан», объем переработки нефти на казахстанских НПЗ, включая НПЗ, не входящие в Группу КМГ, в 2025 году составил 18,4 млн тонн, что на 4,9 % превышает уровень 2024 года. Рост объемов переработки был зафиксирован на всех НПЗ, за исключением АНПЗ.

- Производство бензинов всех марок увеличилось до 6,0 млн тонн, что на 9,4 % выше, чем в 2024 году.
- Производство дизельного топлива достигло 6,2 млн тонн, увеличившись на 14,4 %.
- Производство авиационного топлива составило 723 тыс. тонн, снизившись на 3,1 %.

#### Позиция КМГ

КМГ участвует в управлении четырьмя крупнейшими нефтеперерабатывающими заводами в Казахстане, которые формируют совокупную долю рынка переработки около 80 %. В отчетном периоде Компания добилась значительного прогресса в реализации проектов по расширению мощностей и повышению качества продукции, продолжила модернизацию активов и обеспечила стабильность поставок на внутренний рынок за счет формирования необходимых запасов.

### Доля рынка КМГ по сегментам в Казахстане в 2025 году, %



- Добыча нефти и газоконденсата<sup>1</sup>
- Добыча природного и попутного газа<sup>2</sup>
- Переработка нефти в Казахстане<sup>3</sup>
- Транспортировка нефти<sup>4</sup>

3

### Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года

Основополагающим документом системы государственного планирования, определяющим стратегические ориентиры социально-экономического развития страны на среднесрочный период 2025–2029 годов, является Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года, утвержденный Указом Президента РК от 25 июля 2024 года №611. В документе отмечается значимая роль нефтегазового сектора в экономике Республики Казахстан, а также указываются ключевые факторы, влияющие на его развитие, включая состояние минерально-сырьевой базы, уровень геологоразведочной активности, рост внутреннего потребления энергоресурсов и ограничения экспортной и внутренней инфраструктуры.

В целях обеспечения устойчивого развития нефтегазового сектора Национальным планом предусмотрены следующие приоритеты:

- снижение рисков реализации проектов расширения на крупных месторождениях и увеличение газоперерабатывающих мощностей;

- повышение инвестиционной привлекательности геологоразведки и разработки новых месторождений углеводородного сырья;
- диверсификация экспортных маршрутов и развитие инфраструктуры для обеспечения внутренних поставок;
- контроль спроса на энергоносители, включая меры в сфере ценообразования.

### Приоритеты развития КМГ

В 2025 году КМГ осуществлял деятельность в соответствии с приоритетами Национального плана развития Республики Казахстан до 2029 года. В отчетном периоде КМГ:

- обеспечивал реализацию проектов расширения и поддержания добычи на крупных месторождениях, включая ввод в эксплуатацию объектов в рамках Проекта будущего расширения на месторождении Тенгиз;
- продвигал проекты по увеличению газоперерабатывающих мощностей, включая строительство нового газоперерабатывающего завода в г. Жанаозен;
- активизировал геологоразведочную деятельность и мероприятия по расширению ресурсной базы, включая внедрение механизмов стимулирования инвестиций и проведение поисково-разведочных работ;
- осуществлял меры по диверсификации экспортных маршрутов и повышению устойчивости логистической инфраструктуры, включая развитие дополнительных направлений транспортировки нефти и обновление танкерного флота;
- обеспечивал стабильность внутреннего рынка энергоресурсов, включая развитие внутренней инфраструктуры снабжения, увеличение объемов переработки нефти на казахстанских НПЗ и наращивание выпуска светлых нефтепродуктов;
- реализовывал стратегические инициативы в области нефтепереработки, нефтегазохимии, цифровизации и декарбонизации, направленные на углубление переработки углеводородного сырья, повышение операционной эффективности и развитие низкоуглеродной энергетики.

<sup>1</sup> Доля КМГ в добыче нефти и газоконденсата в РК рассчитана как отношение объема добычи нефти и газоконденсата Группы компаний КМГ с учетом доли участия в совместных и ассоциированных проектах к общему объему добычи нефти и газоконденсата по РК, выраженное в процентах.

<sup>2</sup> Доля КМГ в добыче природного и попутного газа в РК рассчитана как отношение объема добычи природного и попутного газа Группы компаний КМГ с учетом доли участия в совместных и ассоциированных проектах к общему объему добычи природного и попутного газа по РК, выраженное в процентах.

<sup>3</sup> Доля КМГ в переработке нефти в РК рассчитана как отношение объема переработки на НПЗ Группы компаний КМГ с учетом доли участия в совместных и ассоциированных проектах к общему объему переработки нефти на НПЗ РК, выраженное в процентах.

<sup>4</sup> Доля КМГ в транспортировке нефти в РК рассчитана как отношение объема транспортировки нефти по магистральным трубопроводам и морским маршрутам, приходящегося на Группу компаний КМГ с учетом доли участия в совместных и ассоциированных проектах, к общему объему транспортировки нефти по магистральным трубопроводам и морским маршрутам РК, выраженное в процентах.

4

### Концепция развития нефтеперерабатывающей отрасли

Постановлением Правительства Республики Казахстан от 21 июля 2025 года №549 утверждена Концепция развития нефтеперерабатывающей отрасли на 2025–2040 годы. Документ разработан в рамках реализации Стратегии «Казахстан-2050» и Стратегии достижения углеродной нейтральности до 2060 года и направлен на обеспечение энергетической безопасности страны, а также на достижение 100 %-ного насыщения внутреннего рынка отечественными нефтепродуктами.

Концепция предусматривает реализацию следующих ключевых направлений:

- внедрение высокотехнологичных процессов переработки, направленных на увеличение глубины переработки нефти до 94 %, а также на повышение уровня технологической сложности нефтеперерабатывающих заводов (индекса Нельсона);
- расширение и модернизацию мощностей действующих нефтеперерабатывающих предприятий, включая:
  - расширение ПКОП с 6 до 12 млн тонн в год;
  - увеличение мощности ПНХЗ с 5,5 до 9 млн тонн в год;
  - модернизацию завода Caspi Bitum с увеличением мощности с 1 до 1,5 млн тонн в год;
- начало проектирования нового нефтеперерабатывающего завода мощностью 10 млн тонн в год не позднее 2030 года;
- создание специализированного отраслевого научно-исследовательского института нефтепереработки и нефтехимии, ориентированного на решение системных проблем дефицита прикладных научных разработок, технологических компетенций и квалифицированных кадров.

### Приоритеты развития КМГ

В отчетном периоде завершено расширение мощностей завода Caspi Bitum с увеличением переработки нефти до 1,5 млн тонн в год, а на ПНХЗ введен в эксплуатацию новый комплекс очистки сжиженного газа по технологии Merox, что позволило повысить качество выпускаемой продукции. Проекты по расширению и модернизации перерабатывающих мощностей Группы компаний КМГ находятся на различных стадиях инвестиционного цикла — от предпроектной проработки и проектирования до активной фазы реализации и ввода в эксплуатацию.

➔ Подробнее в разделе «Ключевые инвестиционные проекты», стр. 63-71

5

### Развитие нефтегазохимической отрасли Казахстана в 2025 году

Развитие нефтегазохимической отрасли — одно из приоритетных направлений диверсификации экономики Республики Казахстан в рамках государственной промышленной политики. В рамках Концепции развития нефтеперерабатывающей отрасли РК на 2025–2040 годы нефте- и газохимия определены как ключевые инструменты глубокого передела сырья, в том числе за счет формирования интегрированных нефтеперерабатывающих и нефтехимических комплексов. Практическая реализация отраслевых приоритетов осуществляется в рамках Дорожной карты по развитию нефтегазохимической промышленности на 2024–2030 годы, утвержденной Министерством энергетики РК. Согласно официальной информации Правительства РК, Дорожная карта предусматривает реализацию шести крупных нефтегазохимических проектов с совокупным объемом инвестиций порядка 15 млрд долл. США, развитие инфраструктуры на территории свободной экономической зоны (СЭЗ) «Национальный индустриальный нефтехимический технопарк», а также поэтапное увеличение производства нефтегазохимической продукции с 357,8 тыс. тонн в 2023 году до порядка 1,8 млн тонн к 2030 году при условии реализации запланированных проектов и обеспечения их сырьевой базой.

### Приоритеты развития КМГ

КМГ продолжает развитие нефтегазохимической отрасли Казахстана в рамках государственной промышленной политики, ориентируясь на углубление переработки углеводородного сырья и выпуск продукции с высокой добавленной стоимостью. В 2025 году КМГ:

- обеспечил выпуск полипропилена на Интегрированном газохимическом комплексе КРІ с расширением марочного ассортимента продукции, ориентированного на удовлетворение потребностей внутреннего рынка;
- начал основные строительные работы завода по производству полиэтилена («Силлено») мощностью 1,25 млн тонн в год;
- приступил к реализации проекта газосепарационного комплекса.

КМГ рассматривает развитие нефтегазохимии как один из ключевых драйверов долгосрочного роста и диверсификации национальной экономики, обеспечивающий мультипликативный эффект для смежных отраслей и экспортного потенциала энергетической продукции.

➔ Подробнее в разделе «Ключевые инвестиционные проекты», стр. 63-71

6

**Экологический кодекс Республики Казахстан**

С 2021 года в Республике Казахстан действует Экологический кодекс, основанный на принципе «загрязнитель платит и исправляет», который устанавливает требования к охране окружающей среды, внедрению наилучших доступных техник и усилению экологического контроля.

Экологический кодекс предусматривает поэтапный переход крупных промышленных предприятий к комплексным экологическим разрешениям, а также развитие практики автоматизированного мониторинга эмиссий и экологической отчетности.

**Приоритеты развития КМГ**

В 2025 году КМГ осуществлял деятельность в соответствии с требованиями Экологического кодекса Республики Казахстан. В отчетном году КМГ:

- обеспечивал функционирование автоматизированных систем мониторинга эмиссий на ключевых добывающих и перерабатывающих активах, включая ММГ, КОА, АНПЗ, ПНХЗ и ПКОП, с передачей данных в Министерство экологии и природных ресурсов Республики Казахстан в режиме онлайн через инфраструктуру АО «Национальные информационные технологии»;
- реализовывал технические мероприятия по снижению выбросов загрязняющих веществ, включая модернизацию технологического оборудования и внедрение энергоэффективных решений на нефтеперерабатывающих и добывающих активах, в том числе на АНПЗ и ПНХЗ;
- применял корпоративные экологические документы, включая Экологическую политику КМГ, стандарт по управлению отходами и стандарт по проведению экологической оценки в дочерних и зависимых организациях Группы компаний КМГ;
- проводил мероприятия по рекультивации и восстановлению нарушенных земель, реализуемые на ежегодной основе в рамках текущей производственной деятельности.

Реализация указанных мероприятий осуществлялась в рамках требований экологического законодательства Республики Казахстан и корпоративных документов КМГ, направленных на снижение экологических рисков и повышение устойчивости деятельности Компании.

7

**Водный кодекс Республики Казахстан**

В 2025 году в Казахстане вступил в силу новый Водный кодекс, направленный на формирование устойчивой системы управления водными ресурсами и обеспечение водной безопасности страны. Документ закрепляет бассейновый принцип управления водным фондом, усиливает требования к рациональному использованию воды, водосбережению и развитию оборотных и повторных систем водоснабжения, а также предусматривает меры по адаптации водного сектора экономики к изменению климата, включая риски засух и паводков.

Водный кодекс устанавливает дополнительные требования к промышленным водопользователям в части учета и планирования водопользования, соблюдения лимитов водозабора и сбросов, внедрения водосберегающих технологий и предотвращения негативного воздействия на водные объекты. Указанные меры направлены на снижение водной нагрузки и повышение устойчивости экономики в условиях дефицита водных ресурсов.

**Приоритеты развития КМГ**

КМГ рассматривает управление водными ресурсами как один из ключевых факторов операционной устойчивости и долгосрочного развития. Казахстан относится к зонам повышенного водного стресса, при этом значительная часть добывающих активов КМГ расположена именно в таких регионах, что повышает значимость системного управления водными рисками. В 2025 году КМГ:

- продолжил работу по снижению водозабора и повышению эффективности водопользования на добывающих и перерабатывающих активах, включая расширение повторного использования очищенных сточных вод;
- провел комплексную аналитику водопотребления в ДЗО, что позволило определить активы с наибольшим потенциалом повышения эффективности и сформировать основу для разработки единых корпоративных стандартов и целевых показателей;
- приступил к формированию Программы управления водными ресурсами в Группе компаний КМГ, направленной на обеспечение долгосрочной устойчивости и адаптацию производственных процессов к новым регуляторным требованиям;
- ввел в эксплуатацию опреснительный завод морской воды «Кендерли» проектной мощностью до 50 тыс. м<sup>3</sup> в сутки в рамках развития инфраструктурных решений по использованию альтернативных источников воды в вододефицитных регионах.

8

**Стратегия достижения углеродной нейтральности Республики Казахстан до 2060 года**

Стратегия достижения углеродной нейтральности Республики Казахстан до 2060 года определяет долгосрочные ориентиры социально-экономического развития страны и трансформации энергетического сектора. Документ основан на сценарном анализе и комплексном моделировании и учитывает макроэкономические, технологические и инвестиционные параметры перехода к низкоуглеродной модели развития.

Стратегия предусматривает поэтапную трансформацию отраслей экономики, включая нефтегазовый сектор, с акцентом на повышение энергоэффективности, снижение углеродоемкости производства и развитие технологий глубокой переработки углеводородного сырья. Положения документа используются в качестве долгосрочного ориентира при формировании отраслевых и корпоративных стратегий.

**Приоритеты развития КМГ**

КМГ осознает свое влияние на экономику, общество и окружающую среду и стремится внедрять устойчивые принципы в ключевые бизнес-процессы. В 2025 году КМГ:

- осуществлял реализацию Программы низкоуглеродного развития КМГ до 2060 года;
- продолжал работу над проектами по снижению углеродного следа, включая развитие ВИЭ;
- осуществлял мероприятия по управлению выбросами метана на добывающих активах, включая инструментальные измерения, обследование оборудования и работы по выявлению и устранению потенциальных источников утечек в рамках действующих производственных процедур;
- продолжал проработку проектов по улавливанию, использованию и хранению CO<sub>2</sub> (CCUS), развитию водородной энергетики и устойчивого авиационного топлива (SAF);
- обеспечивал раскрытие климатической информации в соответствии с применимыми международными рекомендациями и стандартами отчетности (CDP).



### Конкурентный анализ

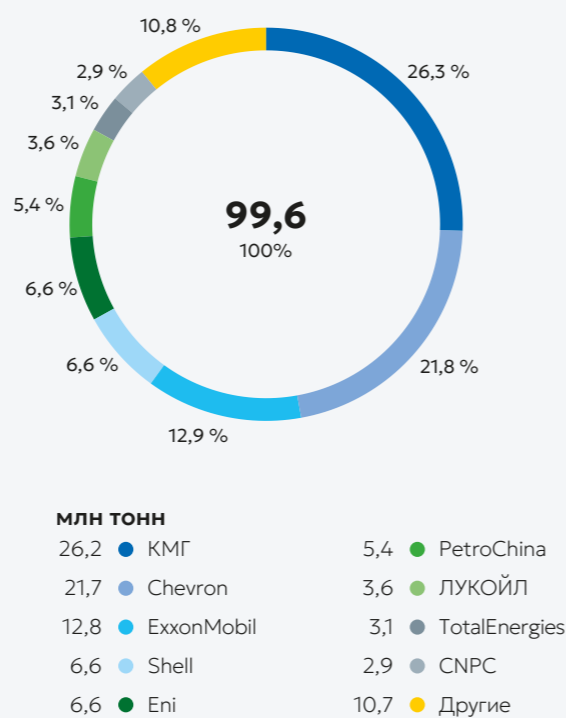
КМГ занимает ключевую позицию в нефтегазовом секторе Казахстана и сохраняет устойчивые конкурентные преимущества, обусловленные масштабом деятельности, интегрированной бизнес-моделью и статусом национальной компании.

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 2025<sup>1</sup> 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».

<sup>1</sup> 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.

