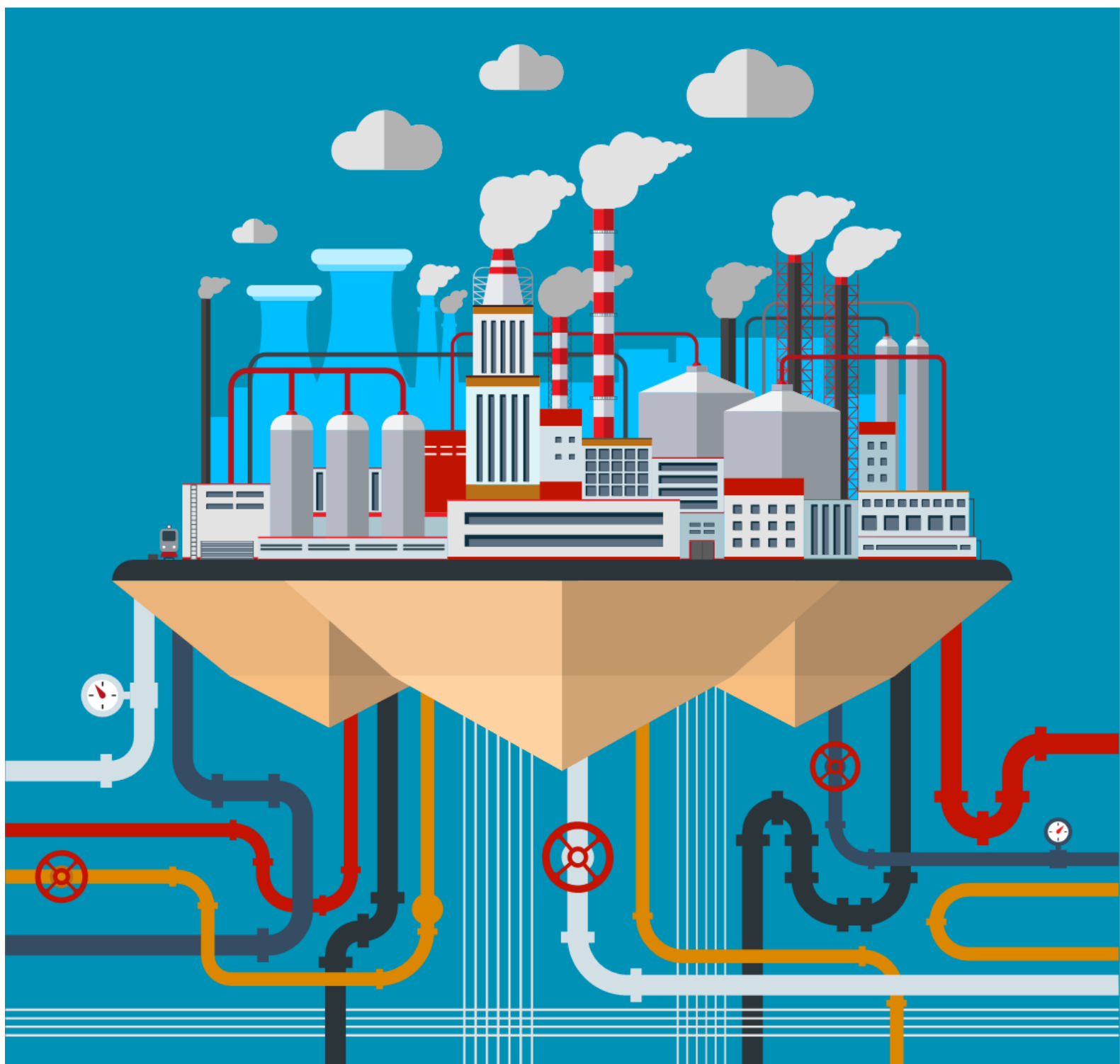


Стратегия развития 2017-2026

ТОО «Объединенная химическая компания»



Оглавление

1	Основные выводы.....	3
2	Введение	5
3	Целевая стратегия развития ОХК.....	7
4	Анализ внешней среды.....	18
5	Анализ внутренней среды ОХК.....	28
6	Анализ конкурентоспособности.....	38
7	Целевая и альтернативные конфигурации ОХК.....	44
8	Корпоративное управление и устойчивое развитие	47
9	Стратегические инициативы.....	50
10	Дорожная карта по реализации стратегии.....	61
11	Заключительные положения	64
12	Приложения.....	65

Список рисунков

Рис. 1.	Направления стратегического развития ОХК и ожидаемые результаты.	8
Рис. 2.	Стратегические цели	9
Рис. 3.	Целевой портфель ОХК.....	12
Рис. 4.	Матрица рисков реализации Стратегии ОХК.....	17
Рис. 5.	Товарная структура экспорта в январе-сентябре 2016 г. (%).....	21
Рис. 6.	Товарная структура импорта в январе-сентябре 2016 г. (%).....	22
Рис. 7.	Стоимость сырья месторождений Карачаганак, Тенгиз и Кашаган.....	23
Рис. 8.	Методология выбора продуктов специальной химии для Стратегии.....	33
Рис. 9.	Лучшие практики организации СЭЗ.....	34
Рис. 10.	Потенциал СЭЗ.	36
Рис. 11.	Результаты целевого сценария по нефтегазохимии и газопереработке.	45
Рис. 12.	Укрупненный план-график реализации 13 инициатив на период реализации Стратегии развития... ..	61

Список таблиц

Табл. 1.	Значение стратегических КПД на период реализации Стратегии развития	11
Табл. 2.	Прогноз движения денежных средств ОХК на период реализации Стратегии развития от стратегических проектов	14
Табл. 3.	Текущие результаты деятельности по проектам ОХК.....	28
Табл. 4.	Ключевые факторы успеха бизнес-моделей в сегменте нефтехимии.	38
Табл. 5.	Ключевые факторы успеха бизнес-моделей в агрохимии.	39
Табл. 6.	Ключевые факторы успеха в сегменте СЗР.	39
Табл. 7.	Ключевые факторы успеха в сегменте специальной химии.	40
Табл. 8.	Сводный анализ существующих конкурентов ОХК.	42
Табл. 9.	Сводный анализ рисков и мероприятия по их устранению в рамках реализации Стратегии ОХК.	62

1 Основные выводы

В рамках поручения АО «Самрук-Казына» (далее – Фонд) ТОО «Объединенная химическая компания» (далее – ОХК или Компания) была разработана долгосрочная стратегия развития на 2017-2026 гг. (далее – Стратегия).

Стратегия разработана с учетом следующих документов:

- Государственная программа инфраструктурного развития «Нурлы жол» на 2015-2019 годы;
- Стратегия развития национального кластера по добыче и переработке нефти и газа, нефтегазохимии, связанного с ними машиностроения и сервисных услуг для нефтегазовой промышленности Республики Казахстан;
- Государственная программа индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015-2019 годы (ГПИИР).

Проведенный анализ доказал привлекательность отрасли:

- Большой размер рынка – более \$1 трлн;
- Высокие темпы роста – 3-9% в зависимости от сегмента – опережающие динамику мирового ВВП;
- Высокая производительность труда;
- Положительный мультипликативный эффект на развитие других отраслей – более 1.9х.

Развитие химической отрасли в Республике Казахстан (далее – РК) может быть привлекательно только при наличии сильных конкурентных преимуществ. На текущий момент единственным преимуществом РК в химии является доступ к дешевому сырью. По остальным факторам РК имеет конкурентные недостатки разной степени выраженности (относительно высокая стоимость строительства; ограничения в применении международных стандартов строительства и проектирования; отсутствие компетенций в области инноваций и маркетинга; удаленное расположение от основных рынков и пр.).

Как следствие, в настоящее время РК может успешно конкурировать лишь в нефтегазохимии. Для создания отраслей с более высокой добавленной стоимостью потребуются накопление опыта и развитие новых компетенций – в области капитального строительства, управления инновациями и маркетинга.

В связи с вышеизложенным, основные направления Стратегии развития ОХК состоят в следующем:

1. Монетизация сырьевого преимущества – создание крупнотоннажного производства нефтехимии;
2. Накопление опыта в агрохимии и специальной химии – реализация нишевых проектов в отраслях с высокой добавленной стоимостью и замещение импорта на рынках РК и РФ;

3. Развитие недостающих компетенций для формирования новых конкурентных преимуществ и выхода в более узконаправленные специальные продуктовые цепочки.

По предварительным оценкам реализация стратегии ОХК создаст чистую приведенную стоимость (NPV) порядка 5,72 млрд долл. США при размере общих инвестиций на уровне 10,2 млрд долл. США, а также позволит достичь следующих результатов:

- ОХК войдет в топ-5 нефтехимических компаний в Таможенном Союзе (ТС) по объемам продаж к 2026 г.;
- Фонд увеличит рост экономически добавленной стоимости (EVA) за счет реализации проектов нефтехимии с внутренней нормой доходности (IRR), превышающей средневзвешенную стоимость капитала (WACC) на 5-7%;
- Вклад в рост ВВП РК составит 1,3-3,1% за счет доходности производства, зарплат персонала и эффекта на смежные сектора.

Для достижения результатов необходимо обеспечение регуляторной, сырьевой и финансовой поддержки со стороны Фонда и государства.

2 Введение

Химическая промышленность представляет собой глобальную отрасль, характеризующуюся высокими темпами роста (среднегодовые темпы роста 3-9% в зависимости от сегмента) и играющую важную роль в мировой экономике. Размер мирового рынка химической продукции увеличится с 1127 млрд долл. США в 2015 г. до 1449 млрд долл. США в 2020 г.; при этом треть рынка занимает продукция нефтехимической отрасли, около половины рынка представляют продукты специальной химии, оставшуюся долю занимают агрохимия и средства защиты растений (СЗР).

Химическая промышленность обеспечивает устойчивый рост для развития других секторов промышленности, к примеру, значительная доля продукции химической отрасли используется в автомобильной, строительной промышленности и сфере сельского хозяйства. Вследствие высокой интегрированности с отраслями современной экономики нефтехимия имеет высокий мультипликативный эффект – 1 долл. США, вложенный в нефтехимию создает приблизительно 2,3 долл. США для экономики страны, а 1 рабочее место в нефтехимии создает до 7,2 рабочих мест в смежных отраслях¹. Вследствие указанных факторов развитие химии, в частности, нефтегазохимии, является приоритетом для РК, в том числе в целях улучшения экономики за счет реализации имеющихся конкурентных преимуществ. В то же время развитие химической отрасли невозможно без развития инноваций, что позволяет создавать продукты с высокой добавленной стоимостью.

В целях реализации долгосрочных планов развития РК и создания устойчивой экономики в число приоритетных, имеющих потенциал роста, отраслей была включена и химическая промышленность, в частности нефтехимия и агрохимия в рамках актуализированной ГПИИР. Соответственно, основной деятельностью ОХК было создание и модернизация химических производств и инфраструктуры для них с целью развития химической промышленности РК и смежных отраслей, использующих продукцию химической отрасли для производства конечных продуктов.

В стратегии развития ОХК на 2012-2022 гг. планировалось увеличение объемов экспорта и сокращение импорта химической продукции, рост доли продукции с высокой добавленной стоимостью, формирование инжиниринговой, логистической и инновационной инфраструктуры в химической отрасли. Соответственно, стратегия развития ОХК была направлена на решение задач индустриально-инновационного развития страны в целях модернизации и диверсификации ее экономики.

Как результат, были запущены два производства – сернокислотный завод в г. Степногорск и завод по производству БОПП-пленки, полипропиленовых мешков и полиэтиленовой пленки в Атырауской области, а также было начато строительство инфраструктуры специальных экономических зон «Национальный индустриальный нефтехимический технопарк» и «Химический парк «Тараз».

Вместе с тем за последние годы произошли значительные изменения в мировой экономике – замедление темпов роста экономики Китая, нестабильность финансового

¹ Источник: Eurostat, OECD, World Bank.

рынка в Европе, обвал мировых цен на нефть, которые оказали соответствующее негативное влияние на макроэкономическую ситуацию внутри страны и вызвали ряд таких кризисных явлений, как ослабление национальной валюты и высокая инфляция. Одновременно появились новые источники нефтехимического сырья: этан и сжиженные газы сланцевых месторождений в США, что увеличивает предложение конкурентоспособной нефтехимической продукции на мировом рынке. При этом также ожидается увеличение спроса на рынке нефтехимических продуктов, включая полипропилен и полиэтилен. В условиях экономического спада и нестабильного мирового рынка были скорректированы приоритетные задачи и направления развития экономики страны. Кроме того, изменениям подверглась и деятельность фонда АО «Самрук-Казына», в результате чего была начата и продолжается программа трансформации Фонда и его портфельных компаний, внедрена новая операционная модель управления, приняты новые подходы к управлению портфелем активов.

С учетом вышеуказанных факторов возникла необходимость обновления стратегии развития ОХК и пересмотра бизнес-модели на основе лучших мировых практик. Наличие актуальной стратегии развития очень важно для деятельности ОХК, как и любой другой организации, поскольку она задает долгосрочные направления развития с точки зрения конкурентной позиции компании на рынке, распределяет необходимые ресурсы, определяет пути достижения стратегических целей и решения проблемных вопросов и задач. Соответственно, новая 10-летняя стратегия развития ОХК позволит сформировать глобальный взгляд на деятельность Компании и установить необходимые результаты деятельности на период 2017-2026 гг. Конечной целью остается создание конкурентных химических производств и рост долгосрочной стоимости.

3 Целевая стратегия развития ОХК

3.1 Миссия, видение, принципы

ОХК была создана во исполнение поручения Президента РК по «созданию специальной компании, которая будет заниматься проектами химической отрасли». Компания является основным оператором ГПИИР в химической отрасли. Исходя из этого, сформированы следующие миссия, видение и принципы Компании.

Миссия ОХК (основная цель организации, смысл ее существования) – Мы производим химические продукты высокого качества, что способствует рациональному использованию природных ресурсов и переходу экономики Казахстана на новые технологии с большей добавленной стоимостью. Мы создаем новую индустрию и ценность для всех заинтересованных лиц.

Видение ОХК (образ организации в будущем) – признанный лидер химической отрасли РК, прибыльная компания, входящая в 5-ку крупнейших нефтехимических компаний Таможенного союза по объемам продаж к 2026 г.

Принципы деятельности ОХК (основные ориентиры, в соответствии с которыми компания ведет свой бизнес):

1. Соблюдение интересов заинтересованных лиц;
2. Профессионализм в работе и использование навыков для личного развития, повышения эффективности Компании и создания ценности для клиентов;
3. Социальная ответственность Компании и забота об окружающей среде, устойчивое развитие;
4. Законность деятельности и работа в соответствии с этическими стандартами;
5. Уважение и создание продуктивной атмосферы для работы сотрудников, забота о здоровье и безопасности сотрудников;
6. Инновационность деятельности.

3.2 Стратегические направления развития на ближайшие 10 лет

Стратегические направления развития ОХК на ближайшие 10 лет определяют главные области деятельности, реализация которых приведет к выполнению миссии Компании и достижению целевого видения в долгосрочной перспективе.

Выбор стратегических направлений развития основан на ключевых факторах успеха бизнес-модели ОХК, наблюдаемых в мировой практике, и позволяет реализовать основное конкурентное преимущество РК в химической отрасли – наличие дешевой сырьевой базы, а также устранить (или уменьшить) ряд конкурентных недостатков ОХК – низкую эффективность капитального строительства, отсутствие компетенций в области развития инноваций и интеллектуальной собственности, недостаточные компетенции по маркетингу и продажам (подробный анализ приведен в главе 6). Данные направления должны стать основными областями концентрации усилий менеджмента Компании, а также использоваться при принятии решений об одобрении новых инвестиционных проектов или

внедрении инициатив, направленных на повышение эффективности деятельности Компании.

Стратегией ОХК на 2017-2026 гг. предусматриваются три ключевых направления развития (подробнее см. рисунок ниже):

1. Монетизация сырьевого преимущества – позволит построить нефтехимическую компанию мирового уровня, создать ценность и стоимость, обеспечить положительный экономический результат, укрепить бренд Компании, накопить средства для будущих инвестиций;
2. Накопление опыта в агрохимии и специальной химии – позволит выйти в отрасли с высокой добавленной стоимостью, накопить опыт, необходимый для перехода на более продвинутую бизнес-модель;
3. Развитие компетенций в области капитального строительства, инноваций и создание полноценного маркетинга и сети продаж – позволит повысить эффективность деятельности Компании, снизить стоимость капитального строительства, повысить конкурентоспособность будущих инвестиционных проектов, создать предпосылки для перехода на более продвинутую бизнес-модель.

Рис. 1. Направления стратегического развития ОХК и ожидаемые результаты.



Реализация стратегических направлений развития должна происходить параллельно. Все три направления взаимосвязаны, имеют синергетический эффект и необходимы для достижения стратегических целей в 10-летнем горизонте. Так, например, полноценная монетизация сырьевого преимущества (и, как следствие, конкурентоспособность Компании на глобальном рынке) невозможна без эффективного

капитального строительства и собственной сети продаж (что снижает величину капитальных затрат и маржу посредников), а выход в сегменты агрохимии и специальной химии невозможен без развития компетенций в области интеллектуальной собственности.

3.3 Стратегические цели и КПД

Стратегические цели – это чётко определенные характеристики или показатели ориентиров долгосрочного развития Компании, к достижению которых Компания стремится, и на осуществление которых нацелена ее деятельность. Долгосрочные стратегические цели поддержат реализацию Стратегии и связаны с миссией и видением Компании, а также со стратегическими направлениями развития.

На основании стратегических направлений развития ОХК на период 2017-2026 гг. поставлено 5 стратегических целей, подразделяющихся на два типа:

- **Цели роста:** направлены на количественный рост основных производственных показателей Компании – увеличение мощностей, выход на новые рынки и т.п.;
- **Цели совершенствования:** направлены на развитие компетенций Компании – повышение эффективности внутренних процессов, развитие системы управления и т.п.

Рис. 2. Стратегические цели.



Своевременное и полное достижение стратегических целей Компании обеспечивается путем установления стратегических КПД (ключевые показатели деятельности) и определения их ежегодных целевых значений.

В соответствии с Корпоративным стандартом по стратегическому и бизнес-планированию в группе компаний АО «Самрук-Казына» стратегические КПД должны отвечать требованиям принципов SMART, а именно:

- Стратегическая ценность и релевантность;
- Измеримость;
- Простота;
- Применимость;
- Точность.

Стратегические КПД ОХК разделены на два типа – финансовые и функциональные. Финансовые КПД определяются Единственным участником и отражают общий экономический результат деятельности Компании, функциональные КПД показывают прогресс развития отдельных функций и направлений деятельности Компании, имеющих стратегическую значимость.

В соответствии с вышеизложенными принципами, на основе письма долгосрочных ожиданий акционера на 2017-2021 гг. (определяющих перечень стратегических КПД, каскадированных из дерева КПД Фонда) и стратегических целей Компании были определены 8 стратегических КПД:

1. Economic Value Added (Экономическая добавленная стоимость), в том числе Суммарный EVA проектов по агрохимии и специальной химии;
2. Net Assets Value (Чистая стоимость активов);
3. СДСРД (Свободные денежные средства для развития и дивидендов);
4. Рейтинг корпоративного управления;
5. Привлечение стратегических партнеров;
6. Ценность инновационного портфеля;
7. Своевременное выполнение вех по инвестиционным проектам;
8. Доля продаж через трейдеров.

Целевые значения стратегических КПД устанавливаются на каждый год и должны непосредственно влиять на величину вознаграждения топ-менеджмента Компании. При этом должна обеспечиваться объективность и независимость измерений показателей КПД, а также преемственность их выполнения – достижение одного КПД в текущем периоде не должно препятствовать достижению стратегических целей развития Компании в будущих периодах.

Перечень стратегических КПД формируется исходя из 3-5 КПД, входящих во 2-3 уровень КПД АО «Самрук-Казына» и 2-4 КПД, отражающих долгосрочные и среднесрочные задачи Компании, с учётом специфических направлений деятельности. Перечень стратегических КПД должен быть сбалансированным, достижение одного КПД не должно наносить ущерба другим важным аспектам деятельности Компании. Формулы расчета стратегических КПД приведены в приложении.

Табл. 1 Значение стратегических КПД на период реализации Стратегии развития²

	2017	2018	2019	2020	2021 ³	2022	2023	2024	2025	2026
Economic Value Added, млн долл. США⁴	- 82	- 114	- 131	- 105	- 18	- 242	-158	-991	1 142	1 305
Economic Value Added, млн долл. США (без СЭЗ)						-104	-2	1 129	1 279	1 442
Суммарный EVA проектов по агро и спец. химии, млн долл. США	-1	6	10	20	28	30	28	27	28	28
Net Assets Value, млн долл. США	209	186	164	170	253	493	1 208	3 071	5 044	7 152
СДСРД, млн долл. США	-30	-60	-56	17	171	680	854	1 957	2 238	2 364
Рейтинг корпоративного управления	-	B/ BB/ BBB	BB/ BBB	BB /BBB/ A	BBB/ A	Будет установлено Единственным акционером				
Привлечение стратегических партнеров	1	мин 1	мин 1	будет определено позднее						
Ценность инновационного портфеля, млн долл. США	-	80	190	300	будет рассчитано на основе "успешности" портфеля в первые 3 года					
Выполнение вех по инвест. проектам с задержкой не более 6 мес., %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

² Стратегические КПД представляют собой таргетируемые показатели деятельности на долгосрочный период. Их значения представляют собой наилучшие показатели, к которым ОХК стремится при реализации своей Стратегии развития. Для целей бизнес-планирования данные стратегические КПД должны пересчитываться ежегодно, с учетом изменений в краткосрочных и среднесрочных планах Компании и уровня реализации стратегических инициатив

³ Значения КПД Economic Value Added, Net Assets Value, СДСРД до 2021 года приняты из Бизнес-плана ТОО «ОХК» на 2017-2021 г.

⁴ Включая СЭЗ и проекты по строительству инфраструктуры СЭЗ.

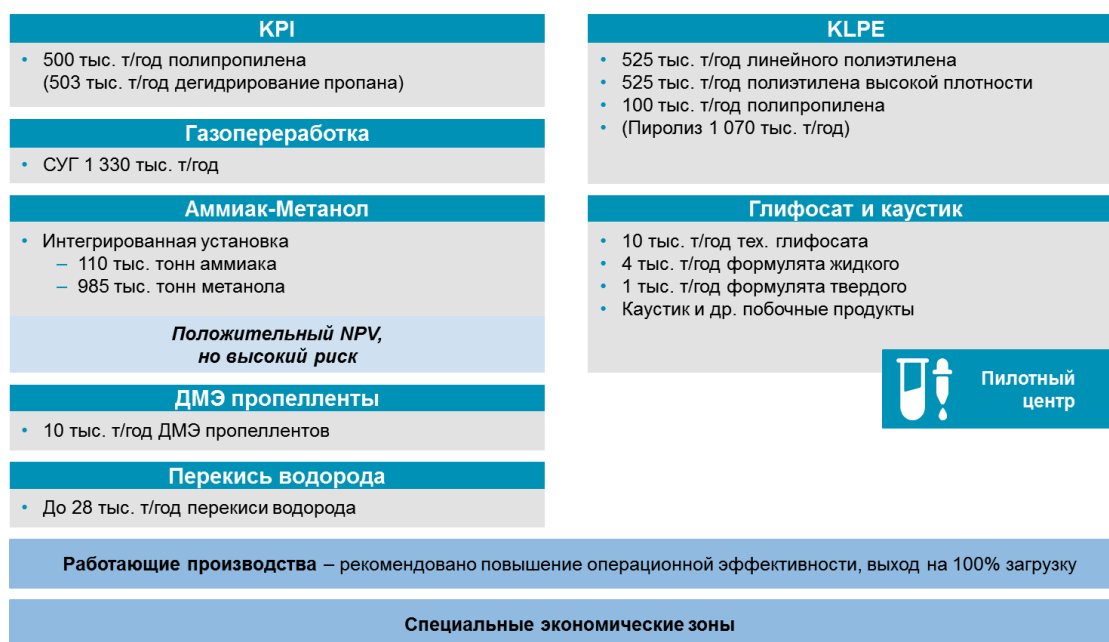
	2017	2018	2019	2020	2021 ³	2022	2023	2024	2025	2026
Доля продаж через трейдеров, %	0	0	0	0	23	23	23	23	40	40

Источник: Модель нефтехимического комплекса

3.4 Целевой портфель активов ОХК

Целевой портфель ОХК направлен на монетизацию сырьевого преимущества и развитие компетенций, необходимых для успешного функционирования Компании в долгосрочной перспективе. Целевой портфель включает в себя:

Рис. 3. Целевой портфель ОХК.



Нефтегазохимия

Проекты в нефтехимии (КПИ, KLPE) направлены на глубокую переработку сырья с месторождения Тенгиз и создание базовых полимеров для широкого спектра производств.

Комплекс газопереработки предполагает строительство установки по очищению газа с месторождения Карачаганак от серы и установки выделения NGL (СУГ) мощностью 1330 тыс. т в год по газу.

Реализация проекта по производству метанола и аммиака предполагает получение базовых продуктов газохимии на интегрированной установке.

Агрохимия

В целевом портфеле ОХК в агрохимии предусматривается создание единого химического комплекса по производству глифосата и формулята, каустической соды и продуктов утилизации хлора, а также создание пилотного центра.

Якорной технологической линией пилотного центра станет производство глифосата (10 тыс. тонн в год) из иминодиацетонитрила (ИДАН) и трихлорида фосфора, а также

производство трихлорида фосфора из желтого фосфора и хлора. Кроме выпуска технического глифосата, оборудование якорной технологической линии может быть частично или полностью задействовано в проведении опытно-промышленных испытаний новых технологий. Испытания будут проводиться в целях получения информации для выдачи исходных данных для проектирования промышленных производств по этим технологиям. В случае недостаточности технологического оборудования якорной линии для проведения испытаний необходимое оборудование будет добавляться в рамках выполнения инновационной программы.

Специальная химия

В целевой портфель ОХК по специальной химии входят следующие перспективные проекты:

- Производство 14 тыс. тонн в год перекиси водорода. Проект может быть рассмотрен к реализации в перспективе при условии увеличения мощности до 28 тыс. тонн, капитальных затратах менее 50 млн долл. США и ежегодном лицензионном платеже менее 5% от выручки;
- Производство 10 тыс. тонн в год гипохлорита кальция в рамках проекта по производству глифосата⁵.

Другие проекты специальной химии могут быть рассмотрены в будущем в соответствии с методологией, приведенной в разделе 5.

Текущие активы

Текущие активы включают производство серной кислоты на ТОО «СКЗК» и полимерной продукции на ТОО «Полимер Продакшн». Оба актива требуют операционных улучшений, в первую очередь по дозагрузке простаивающих мощностей.

Специальные экономические зоны

Целевой портфель ОХК также представлен проектами строительства инфраструктуры двух специальных экономических зон в Атырау и Тараз. Анализ развития СЭЗ приведен в разделе 5.

Дополнительные опции

Дополнительно к целевому портфелю имеется ряд проектов, целесообразных к реализации при выполнении определенных условий (в том числе снижение капитального строительства), а также наличия свободных денежных средств, кроме финансирования проектов целевого портфеля. Например, производство полистирола, которое целесообразно при снижении коэффициента CAPEX до уровня 1,2⁶ (см. приложение 7).

Кроме того, Стратегия не исключает рассмотрение и реализацию экономически привлекательных проектов, не разрушающих стоимость, обеспечивающих синергию с

⁵ Проект по производству глифосата подразумевает совместное «Производство глифосата и треххлористого фосфора» и «Производство каустической соды и хлора»

⁶ Целевой CAPEX – это капитальные затраты фактически выполненных производств, нормализованные к расположению на побережье Мексиканского залива США

проектами целевого портфеля, положительный социально-экономический эффект, имеющих стратегическую важность в соответствии с поручениями Единственного участника и уполномоченных государственных органов, либо реализуемых совместно со стратегическими партнерами.

3.5 Условия и риски реализации Стратегии

Обязательными условиями реализации стратегии являются обеспечение финансовой, сырьевой и регуляторной поддержки.

Финансовая поддержка включает финансирование инфраструктуры СЭЗ «НИНТ» и СЭЗ «Химпарк Тараз», предоставление государственных финансовых гарантий по крупным проектам, страхование строительных рисков, участие государства в капитале проектов. Ожидаемый эффект – снижение капитальных затрат и стоимости финансирования, увеличение привлекательности проектов для соинвесторов.

Меры сырьевой поддержки предполагают продление контрактов на сырье ТОО «Тенгизшевройл» (далее – ТШО) на имеющихся условиях после 2032 г., предоставление аналогичных ТШО условий на сырье Кашаган, предоставление Компании доступа к сырьевой базе попутного нефтяного газа Карачаганак. Ожидаемые результаты для ОХК включают сохранение сырьевой конкурентоспособности, расширение мощности пиролиза и строительство газопереработки и дополнительного пиролиза.

Регуляторная поддержка включает переход на международные стандарты безопасности и строительства производственных объектов (обеспечение стабильной законодательной базы), увеличение квот и упрощение процедуры согласования привлечения иностранных рабочих, введение экспортных пошлин на сжиженные газы после 2030 г., поддержание режима налоговых и таможенных льгот для резидентов СЭЗ, предоставление гарантий стабильности для стратегических инвесторов (Межправительственные соглашения), лоббирование экономических интересов ОХК на межправительственном уровне (например, проект по производству глифосата). Предполагаемые эффекты от указанных мер заключаются в сокращении капитальных затрат и снижении стоимости сырья.

Оценка общего количественного эффекта от рассмотренных выше мер поддержки составляет 15-30% от капитальных затрат и стоимости финансирования.

Общий объем капиталовложений для реализации проектов ОХК составляет 10,2 млрд долл. США. Предполагается, что все инвестиции будут осуществлены в первые 7 лет реализации Стратегии, максимальный объем капиталовложений приходится на 2022 год и составляет 2,7 млрд долл. США.

Табл. 2 Прогноз движения денежных средств на период реализации Стратегии развития от стратегических проектов, млн долл. США

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ДДС в результате	- 14	- 74	- 92	- 63	415	583	760	1 855	2 129	2 245

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
операционной деятельности										
ДДС в результате инвестиционной деятельности	- 273	- 1 403	- 1 745	- 1 209	- 2 224	- 2 654	- 305	-	-	-
ДДС в результате финансовой деятельности	273	1 403	1 745	1 209	2 052	2 071	214	- 484	- 703	- 1 796
Необходимые инвестиции со стороны Фонда:										
- на реализацию инвестиционных проектов	83	425	528	376	511	229	19	18	17	11
- на реализацию прочих стратегических инициатив	105	44	60	57	0	2	5	-	-	-

Финансирование планируется частично осуществить за счет собственных средств Фонда и заемного финансирования. Для прогноза были использованы следующие предпосылки по долговому финансированию: доля собственных средств Фонда – 30%, средневзвешенная стоимость капитала – 7,4%.

Основные риски реализации Стратегии и мероприятия по их управлению и минимизации описаны ниже:

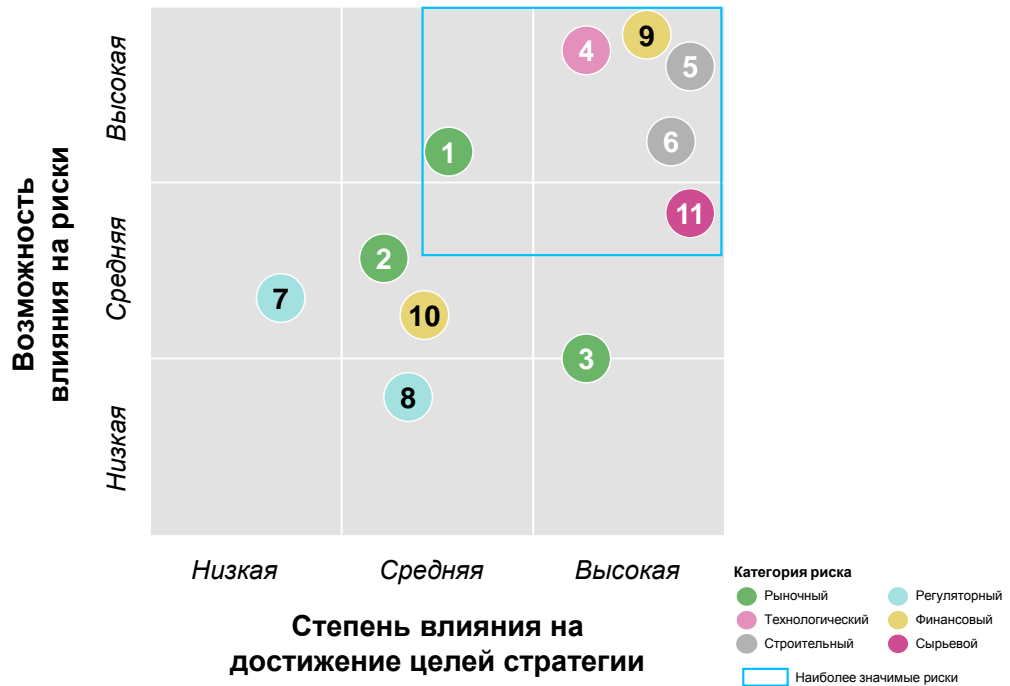
1. Снижение потребления нефтехимической продукции в мире. В рамках мероприятий по формированию устойчивого спроса необходимо осуществлять пре-маркетинг продукции. Заключение долгосрочных контрактов с потребителями и трейдерами позволит обеспечить гарантированную реализацию продукции;
2. Сокращение сырьевой маржи (цены продукции за вычетом стоимости сырья). Снижение риска может быть достигнуто за счет прямых продаж и эффективного управления цепочками поставок и оборотным капиталом;
3. Рост конкуренции вследствие строительства аналогичных заводов другими игроками. Управление риском включает реализацию преимущества первого входа на рынок, согласование планов действий с Правительствами РК и России;
4. Не выход на плановую мощность и/или производство несоответствующей требованиям рынка продукции. Для достижения целевых показателей необходимо выбирать в качестве контрагента лицензиара с историей успешных запусков лицензионных заводов и/или партнера с опытом реализации проектов, а также

- обеспечить его участие на всех этапах строительства, пусконаладочных работ и выхода на проектную мощность;
5. Перерасход капитальных вложений или увеличение сроков строительства. Контроль предполагает адаптацию современных методов управления проектами, предварительное согласование специальных технических условий и пр.;
 6. Несвоевременное получение разрешения на строительство и последующий срыв сроков. Предупредительные меры по управлению риском заключаются в раннем начале работ по согласованию разрешительной и проектной документации;
 7. Введение экспортных пошлин на производимую продукцию. Снижению риска будут способствовать активное взаимодействие с органами власти (GR) и лоббирование интересов нефтехимической отрасли;
 8. Ликвидация или ослабление льгот, предоставляемых режимом СЭЗ. Компания имеет ограниченные возможности управления данным риском. Меры возможного воздействия включают активные взаимодействия с органами власти, лоббирование интересов нефтехимии на государственном уровне, подписание для крупных проектов и инвесторов соглашений, гарантирующих сохранение текущего режима;
 9. Выход стратегического партнера из проекта. Для снижения вероятности наступления данного риска необходимо проводить работы по согласованию стратегических целей на ранних стадиях переговоров, обеспечивать высококлассное управление проектом в соответствии с лучшими международными практиками;
 10. Высокая стоимость проектного финансирования. Управление риском включает ведение переговоров с широким кругом банков, использование контрактов, предусматривающих возможность передачи прав и рисков по активам («банкабельность»);
 11. Снижение объемов доступного сырья. ОХК может исключить риск путем заключения контракта на поставку сырья после 2032 г. на имеющихся условиях.

Из рассмотренных выше рисков наибольшую вероятность наступления имеют 3-й, 5-й, 9-й и 11-й. К рискам со средней возможностью реализации относятся 2-й и 4-й. Вероятность наступления прочих рисков незначительна.

Наиболее значимые риски с точки зрения достижения целей Стратегии, которые могут быть снижены за счет усилий ОХК, представлены ниже в матрице рисков ОХК:

Рис. 4. Матрица рисков реализации Стратегии ОХК



4 Анализ внешней среды

4.1 Мировые тенденции развития и перспективы химической отрасли

4.1.1 Основные тренды

За последние несколько лет мировая химическая промышленность претерпела значительные изменения. Внедрение эффективных технологий добычи сланцевого газа и нефти произвели революцию на рынке химических продуктов. Снижение цен на нефть стимулировало рост производства за счет снижения цен на сырье, в связи с чем объем глобального химического производства (за исключением фармацевтических препаратов) в 2015 г. достиг более 1 трлн долл. США, обеспечив 3,6% рост в год. К 2030 г. прогнозируется двукратный рост продаж химических продуктов, при этом основной рост ожидается на рынке пестицидов и специальных полимеров.

Процессы консолидации в химической промышленности способствовали усилению конкуренции на мировом рынке. Рост глобальной конкуренции привел к перераспределению центров влияния, в результате чего рынок химических продуктов в Азии в 2 раза превысил объем рынка ЕС. При этом крупнейшим игроком на рынке стал Китай – как с точки зрения экспорта, так и импорта химической продукции. Ожидается, что доля Китая, являющегося движущей силой экономического роста, к 2030 г. увеличится до 44% мирового рынка, в то время как ЕС, Северная Америка, Япония и другие страны Азии потеряют относительную долю рынка, несмотря на рост в абсолютном выражении.

Кроме того, заметно возрастает роль инноваций, лежащих в основе химической промышленности, в частности в сфере специальной химии, где стабильный рост не может быть обеспечен за счет традиционных конкурентных преимуществ по сырью или по компетенциям в строительстве и маркетинге.

Среди прочих тенденций в мировой химической промышленности отмечают:

- Зеленый рост и усиление государственного регулирования, стимулирующие постоянный рост производительности;
- Рост населения, повышение стандартов урбанизации и улучшение качества жизни, вызывающие увеличение спроса на высококачественные химические продукты, продукты питания, здравоохранения и пр.

4.1.2 Нефтегазохимия

Нефтегазохимия является частью химической индустрии и основывается на продуктах переработки нефти, газового конденсата, попутного нефтяного и природного газа.

Производство и потребление нефтехимических продуктов варьируется в зависимости от географии и отрасли. Крупнейшими производителями и экспортерами в сегменте нефтегазохимии являются Ближний Восток и Северная Америка, на них приходится 43% и 14% от чистого экспорта региона, соответственно. Потребителями

продукции нефтегазохимии, где ее продукты составляют большую долю чистого импорта, являются Южная Америка (9%), Азия (8%), Европа (8%) и Африка (8%).

Глобальный рынок нефтехимии очень фрагментирован. Доля 5-и крупнейших компаний (Sinopec, ExxonMobil, Sabic, Dow Chemical, LyondellBasell) составляет 29% по этилену, 28% по полиэтилену высокой плотности, 51% по линейному полиэтилену низкой плотности, 31% по полиэтилену низкой плотности, 25% по пропилену и 34% по полипропилену.

Цены на продукцию нефтехимии прямо зависят от цены на нефть и ее производных. Цены на олефины, как правило, следуют за ценами на нефть, так как это наиболее часто используемое в процессе крекинга сырье в мире. На мировом рынке нефти и нефтехимических продуктов тенденция с низкими ценами сохраняется. Прогнозируется, что цена на нефть в среднесрочной перспективе останется в диапазоне 40-70 долл. США за баррель.

Снижение цен на нефть вызвало уменьшение объема рынка нефтегазохимии на 6% с 2011 г. по 2015 г. или в стоимостном выражении с 443 млрд долл. США до 342 млрд долл. США, но в натуральном выражении рынок продолжал расти. До 2020 г. прогнозируется стабилизация цен и рост рынка в среднем на 9% до 533 млрд долл. США.

Также снижение цен на нефть привело к сокращению преимущества по себестоимости мономеров, полученных в ходе пиролиза газового сырья (этан) по сравнению с нефтяным сырьем (сжиженный углеводородный газ, нефть), в связи с чем имеет место снижение конкурентоспособности компаний, работающих на газовом сырье. Однако прогнозируемые новые этановые мощности в США в объеме 12,25 тыс. т./год усиливают конкуренцию на рынке. Дополнительно, замедление экономики Китая снижает спрос на будущий объем поставок продуктов нефтехимии на рынок.

4.1.3 Агрохимия

Производство агрохимии включает в себя производство минеральных удобрений и средств защиты растений (СЗР). Минеральные удобрения подразделяются на азотные, фосфорные и калийные удобрения, а также различные их комбинации. Средства защиты растений на рынке представлены оригинальными химическими препаратами и так называемыми дженериками – копиями оригинальных СЗР, официально зарегистрированными по окончании срока действия патентной защиты. Соответственно, оригинальные СЗР характеризуются высокой добавленной стоимостью, в то время как продукты-дженерики значительно доступнее по цене при том, что по составу и воздействию продукты-дженерики не отличаются от запатентованных аналогов.

В целом, рынки удобрений и СЗР растут стабильнее, чем рынок нефтегазохимии, на уровне 3% в год. Рынок удобрений характеризуется тем, что более 60% данного рынка приходится на азотные удобрения. Ожидается, что рынок удобрений вырастет с 179 млрд долл. США в 2015 г. до 203 млрд долл. США в 2020 г. в основном за счет развивающихся стран. На глобальном рынке СЗР наоборот ожидается замедление роста за счет снижения роста цен на сельскохозяйственные культуры.

В сегменте удобрений крупные игроки сосредоточены на Ближнем Востоке (13% чистого экспорта) и в СНГ (20% чистого экспорта), а также в Африке (1% чистого экспорта). СЗР производятся в основном в Северной Америке (4% чистого экспорта) и Азии (1% чистого экспорта).

Рынок азотных удобрений наиболее фрагментирован, калийных – наиболее консолидирован. Так, доля трех крупных игроков на рынке (Mosaic, PotashCorp, CF Industries) составляет 6,3% по азотным, 20% по фосфорным и 50% по калийным удобрениям.

Спрос на удобрения определяется динамикой спроса на продукцию растениеводства, который в последние годы поддерживается тремя основными трендами в изменении диеты: изменение среднего возраста, растущий ВВП на душу населения, увеличение доли мясной продукции. Ввиду необходимости дополнительного производства продукции растениеводства появляется необходимость увеличения производства удобрений. Основным драйвером роста прогнозируется увеличение потребления удобрений в развивающихся странах, поскольку в развитых странах к 2030 г. использование питательных элементов будет оптимизировано, и рост урожайности будет достигаться за счет других факторов. Тогда как в развивающихся странах повышение урожайности возможно за счет роста внесения удобрения, а использование других рычагов экономически неоправданно.

Цены на удобрения на глобальном рынке продолжают снижение начиная с 2008 г. с незначительным повышением в 2012 г. Основным фактором снижения цен на СЗР в мире является дешевое производство в Китае.

4.1.4 Специальная химия

Специальные химикаты представляют собой продукты с высокой добавленной стоимостью и являются быстроразвивающимся инновационным сегментом химической промышленности с дифференцированным конечным рынком сбыта. Рынок специальной химии характеризуется большим размером, превышающим рынок нефтегазохимии, около 554 млрд долл. США в 2015 г. с перспективой увеличения до 653 млрд долл. США в 2020 г. Рост сегмента специальной химии прогнозируется за счет роста конечных отраслей-потребителей.

Продукция специальной химии в основном экспортируется из стран Ближнего Востока и Европы, где 1% чистого экспорта приходится на продукцию специальной химии.

Ключевые драйверы роста сегмента специальной химии – это темп роста ВВП, темп роста конечной отрасли-потребителя, а также развитие инноваций, поскольку специальная химия является высокоинтеллектуальной отраслью. Рост сегмента специальной химии коррелирует с ростом экономики, однако более стабилен. Рост отраслевых сегментов специальной химии (строительная, косметическая спецхимия и спецхимия для электроники) показывает ту же динамику, что и рост отрасли-потребителя в целом.

4.2 Анализ развития химической отрасли в РК

4.2.1 Оценка экспорта-импорта продукции химической отрасли

Химическая промышленность РК является важной отраслью экономики государства. Продукция химической промышленности обеспечивает не только отрасль промышленного производства, но также используется в сельском хозяйстве, в пищевой промышленности, в быту, медицине и т.д. При этом химическая промышленность является потребителем сырья и вспомогательных материалов смежных отраслей – нефтегазового и горно-металлургического комплексов, машиностроения и др.

Рис. 5. Товарная структура экспорта в январе-сентябре 2016 г. (%)⁷.



Доля производства продуктов химической промышленности в ВВП РК в 2015 г. составила около 0,6%. Данный показатель более чем в 10 раз ниже аналогичного показателя (в среднем 5%) в странах с развитой химической промышленностью (Китай, США, Сингапур, Германия и др.). Несмотря на двукратный рост объемов производства химической продукции в РК с 2008 г. по 2014 г.⁸, в последние три года импорт продуктов химической промышленности⁹ в РК систематически превышает экспорт. Так, объем экспорта в 2015 г. составил в денежном выражении 14,6 млрд долл. США, а импорта 15,3 млрд долл. США. Удельный вес продукции химической промышленности в структуре экспорта РК составляет в среднем 4-5%. Удельный вес импортируемой продукции химической промышленности составляет в среднем 8-16%, то есть как минимум в два-три

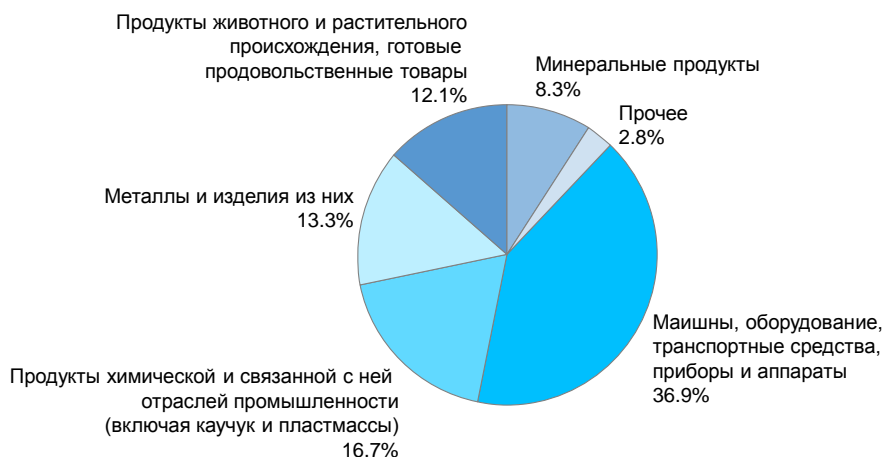
⁷ Источник: Агентство РК по статистике.

⁸ Реальный рост составил 150,9%. Источник – Министерство по инвестициям и развитию РК.

⁹ Продукция химической и связанных с ней отраслей промышленности (включая каучуки и пластмассы) по двузначным кодам HS 28-40 (система кодов товарных групп ООН).

раза больше. При этом страна вывозит и ввозит продукцию химической промышленности, идентичную по многим позициям. Однако импортная продукция химической промышленности имеет высокую добавленную стоимость, и степень ее обработки намного выше продукции химической промышленности РК.

Рис. 6. Товарная структура импорта в январе-сентябре 2016 г. (%)¹⁰.



Основными экспортными товарами являются базовая неорганическая химическая продукция (желтый фосфор, триполифосфат натрия, термическая фосфорная кислота, минеральные удобрения, хромовые соли), которые занимают более 96% в экспорте химической продукции РК. Наибольший объем экспорта удобрений из страны приходится на азотные удобрения (отгрузка за 4 квартал 2015 г. составила 68,7 тыс. т). Ежегодное увеличение объемов производства способствует росту экспорта и фосфорных удобрений (17,5 тыс. т за 4 квартал 2015 г.), хотя производители фосфорных удобрений больше ориентированы на отечественный рынок. Объемы экспорта калийных удобрений из РК неизвестны, вероятно, отсутствуют либо незначительны.

Анализ географии внешней торговли показывает, что Кыргызстан, Азербайджан и Украина, совокупно составляя 76% от общего объема экспорта, являются основными рынками сбыта казахстанской химической продукции. Другие важные и растущие рынки экспорта включают Германию, Таджикистан, Россию, Латвию, Литву и Узбекистан.

4.2.2 Сырьевая корзина

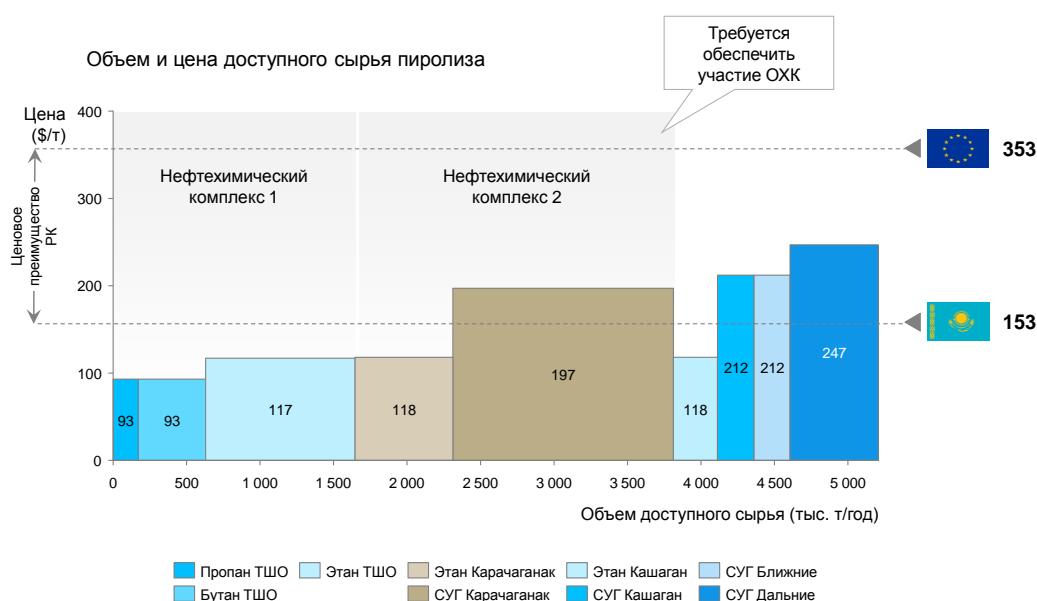
По объемам доказанных запасов нефти РК занимает 12-е место в мире (23 млрд тонн). Соответственно, РК имеет благоприятную сырьевую базу для развития

¹⁰ Источник: Агентство РК по статистике.

газопереработки и нефтегазохимии. Основным сырьем для нефтехимии являются попутный нефтяной газ (ПНГ), широкая фракция легких углеводородов (ШФЛУ) и сжиженные углеводородные газы (СУГ). Данное сырье возможно получать на базе месторождений Карачаганак, Тенгиз и Кашаган. Это технологически и экономически наиболее привлекательное сырье для производства нефтегазохимической продукции. Также можно использовать нефтехимическое сырье с близлежащих НПЗ, в частности Атырауского нефтеперерабатывающего завода.

В отношении сырья с месторождения Тенгиз ОХК имеет долгосрочные контракты на его поставку по привлекательной цене. Начиная с 2020 г. ТОО «Тенгизшевройл» (далее – ТШО) планирует осуществлять поставки пропана в адрес ТОО «KPI Inc.» (далее - KPI) в объеме 550 тыс. тонн, и бутана в ОХК в объеме 380 тыс. тонн в год, а также сухой газ (СУГ) в ТОО «KLPE» (далее - KLPE) в объеме как минимум 90% от годового объема (6,3 млрд м3 в год)¹¹. Дополнительные соглашения к договорам на поставку продукции между ОХК и его дочерними компаниями с ТШО согласованы, парафированы, и в настоящее время проводятся мероприятия по их подписанию до конца 2016 г. Таким образом, на основании указанных договоренностей, ОХК обеспечен необходимым объемом сырья для нефтехимических комплексов на 13 лет с возможностью пролонгации.

Рис. 7. Стоимость сырья месторождений Карачаганак, Тенгиз и Кашаган.



Попутный нефтяной газ (ПНГ), добываемый на месторождении Карачаганак, направляется на переработку на Оренбургский ГПЗ и закачивается обратно для поддержания пластового давления – из 8,799 млрд м3 годового объема, направляемого на переработку, обратная закачка составляет 8,652 млрд м3. При этом вместе с газом в пласт

¹¹ В соответствии со статьей 4 Меморандума о взаимопонимании между ТОО «Тенгизшевройл» и Правительством РК от 14 ноября 2013 года.

закачивается ценное нефтехимическое сырье, объем которого является достаточным для строительства нефтехимического комплекса мирового масштаба. Соответственно, ПНГ с месторождения Карачаганак может представлять значительный интерес для ОХК с точки зрения дальнейшей его переработки, фракционирования и использования в нефтехимии. Проработка вопроса о получении доступа к ПНГ с месторождения Карачаганак окажет положительное воздействие на развитие проекта по газопереработке.

Стоит отметить, что у ОХК также имеются договоренности о поставке природного газа в объеме 900 млн м³ с газопровода «Казахстан – Китай», который может быть использован в качестве сырья для газохимии и производства метанола на юге страны.

В отрасли агрохимии в РК доступной сырьевой базой для проектов производства азотсодержащих удобрений является природный газ (метан) в районе Тараза и западном регионе страны. Основным отечественным производителем на рынке азотных удобрений и аммиачной селитры является ТОО «КазАзот» на базе химического комплекса Прикаспийского горно-металлургического комбината с объемом производства минеральных удобрений в размере 290 тыс. тонн.

Также в РК имеются огромные запасы фосфоритовых руд, сосредоточенных преимущественно в недрах бассейна Каратау, расположенного в Жамбылской и частично в Южно-Казахстанской областях – до 50 месторождений фосфоритов с учтенными балансовыми запасами в количестве 5 млрд тонн по руде или около 1,2 млрд тонн в пересчете на пятиокись фосфора (P₂O₅). Производство фосфорных минеральных удобрений в РК обеспечивается ТОО «Казфосфат», разрабатывающим месторождения фосфоритовых руд и выпускающим промышленную продукцию на основе минерального сырья (объем производства минеральных удобрений в 2015 г. составил 144,3 тыс. тонн).

Несмотря на то, что РК находится на 18-м месте в мире по запасам калия (0,1% мировых резервов), имеющиеся калийные резервы недостаточны для создания конкурентоспособного мирового игрока. Глобальный рынок калия характеризуется высокой концентрацией и фактически контролируется тремя основными игроками («Беларуськалий», «Уралкалий» и Potash Corp. (Канада)). Кроме того, производство калийных удобрений требует наличия собственного месторождения калийных солей и, соответственно, значительных инвестиций в его разработку; при этом экономически пригодных для разработки месторождений калийных солей в мире крайне мало (крупные сосредоточены в Канаде, США, Белоруссии и России). Крупнейшими месторождениями калийных солей в РК являются: Жилианское в Актюбинской области, месторождения Челкар и Сатимолла в Западно-Казахстанской области. Права недропользования по всем трем принадлежат Kazakhstan Potash Corporation Limited через ТОО «Батыс Калий» (проект реализуется совместно с китайскими инвесторами)¹². Еще одно значимое месторождение – Индерское в Атырауской области.

¹² Источник: MetalMininginfo.kz – отраслевой портал горно-металлургической промышленности

4.2.3 Текущие химические производства

В настоящее время в РК зарегистрировано более 200 химических предприятий и производств. Предприятия по производству продукции неорганической химии, взрывчатых веществ и минеральных удобрений сосредоточены в западных регионах страны. Производство минеральных удобрений также налажено в южных регионах, наряду с производством средств бытовой химии и переработкой техногенных отходов. В Северо-Казахстанской и Восточно-Казахстанской областях работают предприятия по выпуску полиэфирных смол, противогозов и респираторов, лаков и красок, взрывчатых веществ, средств защиты растений, а также серной кислоты как побочного продукта металлургического производства. В центральных регионах страны имеются ряд предприятий по производству средств защиты растений, взрывчатых веществ, лаков, красок и средств бытовой химии.

Нефтехимия

В настоящее время в РК отсутствуют крупные нефтехимические производства. Ниже представлена информация об НПЗ РК, являющихся потенциальными поставщиками нефтехимического сырья.

Атырауский нефтеперерабатывающий завод в Атырауской области – одно из крупнейших предприятий РК. Завод основан в 1945 г. и в настоящее время выпускает нефтепродукты 21 наименований. Мощность завода по переработке нефти составляет 4,9 млн тонн в год. Контрольная доля в компании (99,21 % уставного капитала) с 2005 г. принадлежит АО «КазМунайГаз — переработка и маркетинг».

Павлодарский нефтеперерабатывающий завод в Павлодарской области основан в 1978 г., его мощность в настоящее время составляет 5,1 млн тонн в год. В 2009 г. ТОО «ПНХЗ» вошел в состав АО НК «КазМунайГаз».

Шымкентский нефтеперерабатывающий завод в Южно-Казахстанской области построен в 1985 г., принадлежит ТОО «ПетроКазахстан Ойл Продактс». Мощность завода составляет 5,25 млн тонн, или около 40,65 млн баррелей нефти в год.

ТОО «Компания Нефтехим LTD» в г. Павлодар — единственное предприятие в Казахстане по производству МТБЭ (метил-трет-бутилового-эфира) и полипропилена. Производственные мощности, построенного в 2009 года завода способны производить МТБЭ – 20 тыс. тонн в год и полипропилен – 30 тыс. тонн в год. Также компания производит пропиленовые мешки и регранулят (пропилен вторичной переработки).

Агрохимия

ТОО «Казфосфат» в Жамбылской области (производственный офис г. Тараз, головной офис – г. Алматы) – лидирующая компания по производству фосфорсодержащей продукции на территории стран СНГ. Предприятие основано в 1999 г. Основными видами деятельности компании являются: проведение геологоразведочных работ, добыча и переработка фосфоритной руды, производство и реализация желтого фосфора и его производных, фосфорных минеральных удобрений и кормовых фосфатов, выпуск на основе минерального сырья промышленной продукции.

ТОО «КазАзот» в Мангистауской области (г. Актау) – единственная компания в РК, производящая аммиак и аммиачную селитру, а также слабую азотную кислоту. Производственные мощности ТОО «КазАзот» после проведенной модернизации в 2011-2012 гг. составляют 200 тыс. тонн аммиака в год, из них товарного аммиака – 36 тыс. тонн, 313 тыс. тонн аммиачной селитры в год.

АО «Актюбинский завод хромовых соединений» в Актюбинской области (г. Актобе) основан в 1957 г. и занимается производством хромового ангидрида, окиси хрома, бихромата натрия, сульфата хрома, бихромата калия.

АО «Каустик» в Павлодарской области (г. Павлодар) открыт в 2011 г. и выпускает до 30 тыс. тонн каустической соды, 6,6 тыс. тонн гипохлорита натрия, 26,4 тыс. тонн хлора и 45 тыс. тонн соляной кислоты в год.

АО «Орика-Казахстан» в Восточно-Казахстанской области (г. Усть-Каменогорск) – предприятие входит в состав Австралийского концерна «ORICA», являющегося мировым лидером по производству промышленных взрывчатых веществ и других химикатов. АО «Орика-Казахстан» специализируется на производстве взрывчатых веществ и неэлектрических систем взрывания.

ТОО «Ульба-ФторКомплекс» в Восточно-Казахстанской области (г. Курчатов) – единственное в РК предприятие, занимающееся добычей кварц-флюоритовой руды, которая применяется для повышения качества цемента. Предприятие входит в состав АО «НК «КАЗАТОМПРОМ».

ТОО «Серебрянский завод неорганических производств» в Восточно-Казахстанской области (г. Серебрянск). Основан в 1969 г, завод включают в себя производство рулонно-фильтрующих материалов, средств индивидуальной и коллективной защиты органов дыхания человека, изделий из пластмасс, метрологическое и испытательное производство, деревообрабатывающее производство.

АО «Казцинк» в Восточно-Казахстанской области - крупное металлургическое предприятие, основанное в 1997 г. Предприятие производит цинк с большой долей сопутствующего выпуска меди, драгоценных металлов и свинца, а также серную кислоту как побочный продукт.

Крупные предприятия металлургической отрасли, такие как АО «Арселор Митал Темиртау» и ТОО Корпорация «Казахмыс», побочным продуктом производства которых также является серная кислота, расположены в Карагандинской области и являются признанными игроками в химической индустрии РК. Кроме вышеперечисленных крупных компаний, на рынке агрохимии страны представлены средние химические предприятия, такие как ТОО «Максам Казахстан», ТОО «Вертекс-Инициатив», ТОО «Эгофом», ТОО «Alian Paint», ТОО «Гербициды», ТОО «Прогресс-Сельхозхим».

Специальная химия

НПО «Нитрохим Групп» в Актюбинской области – производство тринитротолуолосодержащих взрывчатых веществ (аммонит, аммонал). Завод мощностью 50 тысяч тонн был открыт в 2000 г.

Ульбинский металлургический завод в Восточно-Казахстанской области – производство материалов из редкоземельных металлов: урана, бериллия, тантала, ниобия; фторида магния, фтористоводородной кислоты, технических газов и пр. Основные отрасли-потребители: атомная энергетика, электроника, металлургия. Завод основан в 1949 г. Выручка в 2015 г. составила 96 млн долл. США, чистая прибыль – 4,83 млн долл. США.

ТОО «Talas Investment Company» – производство брикетированного цианида натрия (массовая доля – 98%). Завод мощностью 15 тысяч тонн основан в 2008 г.

ТОО «РауанНалко» - производство специальной химии для нужд нефтегазовой, нефтехимической, горнодобывающей и металлургической отраслей. Основные типы производимой продукции: ингибиторы коррозии и солеотложений, удалители парафиноотложений, реагенты для водообработки, поглотители кислорода, нейтрализаторы сероводорода, деэмульгаторы, бактерициды. Завод мощностью 10 тыс. тонн в год был открыт в 2011 г. Производство принадлежит международной корпорации Rauan Champions.

5 Анализ внутренней среды ОХК

Стратегией развития Компании, утвержденной в 2012 г., предусматривались цели диверсификации экономики РК, создания химических производств, обеспечения их инфраструктурой на территории специальных экономических зон. В результате в 2015 г. были запущены сернокислотный завод в Акмолинской области и завод по выпуску полимерной продукции в Атырауской области. Тем не менее, целевые финансовые результаты достигнуты не были, и деятельность ОХК на текущий день является планово-убыточной. Одной из целей данной Стратегии является трансформация деятельности ОХК, обеспечивающая сокращение отклонений от целевого уровня, и достижение вновь поставленных целей.

5.1 Анализ портфеля проектов ОХК

Текущий портфель ОХК включает в себя:

1. Запущенные в эксплуатацию работающие производства;
2. Реализуемые и перспективные проекты нефтегазохимии, проекты агрохимии и специальной химии;
3. Проекты строительства общезаводской инфраструктуры специальных экономических зон, включая строительство инфраструктуры для нефтехимических проектов (газотурбинная электростанция, установка по производству технических газов, комплекс водоподготовки и водоочистки).

Ниже приведены результаты деятельности по проектам:

Табл. 3. Текущие результаты деятельности по проектам ОХК

№	Наименование проекта	Статус реализации
1	Реконструкция сернокислотного завода производственной мощностью 180 000 тонн в год.	<ul style="list-style-type: none">▪ Проект реализован, производство действует.
2	Строительство интегрированного газохимического комплекса в Атырауской области (Фаза 1).	<ul style="list-style-type: none">▪ Произведен выбор генерального подрядчика, подписан EPC-контракт;▪ Подписан кредитный договор с Государственным банком развития Китая – отлагательные условия для достижения финансового закрытия сделки в процессе исполнения;▪ Согласовано улучшение условий поставок основного сырья (пропана) с ТОО «СП «Тенгизшевройл».
3	Строительство интегрированного газохимического комплекса в Атырауской области (Фаза 2).	<ul style="list-style-type: none">▪ Завершена работа по оценке стоимости проекта (фаза OBE);▪ Проведен новый тендер по выбору EPC подрядчика, наименьшая цена предложения неприемлема для успешной реализации проекта;▪ Начаты поиски стратегического партнера в связи с выходом «LG Chem» из проекта.

№	Наименование проекта	Статус реализации
4	Производство полимерной продукции в Атырауской области.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Проект реализован, производство действует.
5	Производство каустической соды и хлора.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Заключен EPC-контракт с консорциумом в составе российской и казахстанских организаций; ▪ Заключено соглашение на приобретение лицензии и пакета PDP (пакет технологической документации) на технологию мембранного электролиза с японской корпорацией; ▪ В связи с изменением технологической структуры проекта и соответствующим изменением стоимости проведена корректировка технико-экономического обоснования (ТЭО) и завершена разработка ПСД (стадия Проект); ▪ В связи с изменением структуры проекта ожидается выбор нового EPC-подрядчика; ▪ Ведутся переговоры с Государственным банком развития Китая и Банком Китая по условиям финансирования проекта.
6	Производство треххлористого фосфора и глифосата (гербицида).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Разработано новое ТЭО проекта; ▪ Получено заключение РГП «Госэкспертиза» на новое ТЭО проекта; ▪ Подписан EPC-контракт с китайской компанией; ▪ Подписано кредитное соглашение для финансирования проекта; ▪ В процессе разработки ПСД проекта (пусковыми комплексами); ▪ Начато строительство первых 3-х пусковых комплексов (склады, цех формуляции, общезаводская инфраструктура).
7	Производство синильной кислоты и цианида натрия.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Проект приостановлен из-за наличия производителя-конкурента на территории РК
8	Производство бутадиена – Фаза 1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Прорабатывается вопрос о дальнейшей реализации проекта в связи с неприемлемыми для успешной реализации проекта текущими маркетинговыми условиями; ▪ Прорабатывается вопрос об использовании сырья (бутана) на другой проект.
9	Организация нефтехимического производства на базе сырья с месторождений Карачаганак и Кашаган.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ведутся работы по приостановке проекта и ликвидации операционной компании KAPIC FZCO, в связи с отсутствием прогресса по переговорам с поставщиками сырья с месторождения Карачаганак.
10	Строительство объектов инфраструктуры СЭЗ НИИТ в Атырауской области (ГТЭС).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Завершена разработка и адаптация стадии «Р» проектно-сметной документации (ПСД) газотурбинной электростанции (ГТЭС); ▪ Размещены заказы на оборудование длительного срока изготовления для ГТЭС: газовые турбины – 4 ед.; паровые турбины – 2 ед.; котлы-утилизаторы – 4 ед.; конденсаторы воздушного охлаждения – 2 ед. и пр. оборудование.

№	Наименование проекта	Статус реализации
11	Создание СЭЗ «Национальный индустриальный нефтехимический технопарк».	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Заключен ЕРСМ-контракт с международным консорциумом; ▪ Получено положительное заключение комплексной вневедомственной экспертизы по ТЭО проекта СЭЗ «НИНТ»; ▪ Получено положительное заключение на финансово-экономическое обоснование на проект по производству технических газов.
12	Создание СЭЗ Химический парк Тараз.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Завершена разработка ПСД по объектам внешней и внутренней инфраструктуры; ▪ Выполнены строительные-монтажные работы: подъездная автомобильная дорога – 98%; подъездной железнодорожный путь – 98 %; магистральный газопровод – 98%; магистральный водовод с насосной станцией – 75%; внешнее электроснабжение (ВЛ 220) – 100%; вертикальная планировка по участку СЭЗ (по объектам внутренней инфраструктуры) – 98%.

Данный портфель проектов был пересмотрен в рамках новой Стратегии развития ОХК. Реализуемые и перспективные проекты проанализированы с учетом имеющихся устойчивых конкурентных преимуществ (доступное контрактное сырье) и конкурентных недостатков ОХК (высокие капитальные расходы).

Нефтегазохимия

Направление нефтегазохимии, включает три основных проекта:

1. Строительство интегрированного газохимического комплекса в Атырауской области (Фаза 1) – производство 500 тыс. тонн полипропилена в год;
2. Строительство интегрированного газохимического комплекса в Атырауской области (Фаза 2) – производство 400 тыс. тонн линейного полиэтилена низкой плотности, 400 тыс. тонн полиэтилена высокой плотности, 200 тыс. тонн бутадиена;
3. Производство 200 тыс. тонн метанола и 500 тыс. тонн аммиака, предположительно в г. Тараз.

Дополнительно осуществляется строительство инфраструктуры для нефтехимических проектов на территории СЭЗ «Национальный индустриальный нефтехимический технопарк» в Атырауской области, два из которых реализуются за счет средств республиканского бюджета.

Действующая конфигурация нефтехимического комплекса подразумевает установку пиролиза мощностью 800 тыс. тонн в год, производство бутена-1 для последующего производства полиэтилена, установку по дегидрированию пропана мощностью 500 тыс. тонн в год с последующим производством полипропилена, а также производство бутадиена мощностью 200 тыс. тонн в год. По проектам газохимии планируется установить отдельные установки по производству аммиака и метанола.

Однако при реализации вышеуказанных проектов имеются следующие риски:

- Неэффективный расход используемого сырья (бутан);
- Не использование всех объемов дешевого контрактного сырья;
- Завышенные капитальные затраты;

- Зависимость от одного экспортного рынка по метанолу (Китай).

Существует потенциал к улучшению финансовых результатов за счет отказа от производства бутадиена и выбора конечных продуктов, для производства которых нужны минимальные капитальные расходы (полипропилен и полиэтилен). При этом необходимо использовать весь объем контрактного сырья ТОО «Тенгизшевройл» для увеличения мощности пиролиза. С учетом реализации данной опции увеличится объем производства полиэтилена (525 тыс. тонн полиэтилена высокой плотности, 525 тыс. тонн линейного полиэтилена низкой плотности), и будет получен дополнительный объем производства пропилена из пиролиза (100 тыс. тонн), который можно использовать для производства гомо-полимера полипропилена, а также премиальных со-полимеров пропилена и этилена. Реализация проекта по метанолу и аммиаку (газохимия) целесообразна при строительстве интегрированной установки по производству аммиака и метанола и увеличению производства метанола до 985 тыс. тонн, так как его производство имеет низкие удельные капитальные затраты на тонну. Кроме того, есть необходимость провести работы по заключению контракта по сырью с месторождения Карачаганак на аналогичных либо схожих с ТШО условиях для обеспечения увеличения мощности нефтегазохимического комплекса в перспективе. Финансовые результаты оптимизированной конфигурации проектов представлены в разделе 7.2.

Агрохимия

Направление по агрохимии состоит из двух проектов:

1. Производство 10 тыс. тонн в год технического глифосата, 4 тыс. тонн в год формулята жидкого и 1 тыс. тонн в год формулята твердого;
2. Производство каустической соды и хлора.

Возможность повышения финансовой отдачи подтверждается за счет поэтапного запуска производства: сначала формуляция, затем добавление электролиза под нужды синтеза (производство треххлористого фосфора), и синтез (основное производство глифосата). Объединенное производство глифосата, каустической соды и хлора позволяет использовать преимущество низкой стоимости электроэнергии в регионе.

Каустическая сода и продукты утилизации хлора (хлорид кальция, гипохлорит кальция) будут реализованы на внутреннем рынке, тогда как основным целевым рынком сбыта глифосата является рынок Таможенного Союза (ТС). Планируемая мощность по глифосату в РК способна удовлетворить потребность всего рынка СНГ. При этом, существует риск избытка глифосата на рынке ТС ввиду заявленного в средствах массовой информации плана по строительству аналогичного производства группой «Оргсинтез» в г. Новочебоксарск, РФ. В этой связи требуется на правительственном уровне урегулировать вопрос по недопущению создания двух конкурирующих производств на территории ТС.

Реализация проекта по производству глифосата нацелена на обеспечение продовольственной безопасности страны, а также позволит ОХК накопить опыт налаживания малых и средних химических производств.

В целях повышения компетенций в области развития инноваций и реализации возможной синергии с перспективными проектами ОХК, Стратегией рекомендуется

локализовать производство глифосата на базе пилотного центра в СЭЗ Тараз. Предлагается строить пилотный центр, состоящий из модульных установок (для обеспечения гибкости между основным и пилотным производством), который сможет быть использован при необходимости для проведения опытно-промышленных испытаний новых технологий, а остальное время в году (10-11 месяцев) пилотный центр можно использовать для производства глифосата. Строительство пилотного центра позволит снизить капитальные и операционные затраты на проект производства глифосата и улучшит его экономическую привлекательность.

Специальная химия

Продукты специальной химии для включения в Стратегию были отобраны по результатам трехэтапного анализа. На этапе 1 выявлено 30 потенциально привлекательных продуктов для последующего анализа по критерию объема чистого импорта. На этапе 2 были отсеяны продукты, по которым в РК отсутствует сырье, либо его недостаточно для строительства производства с эффективной мощностью. На этапе 3 приоритизированы 12 перспективных продуктов ОХК в сегменте специальной химии, которые вошли в следующий итоговый «короткий список продуктов»:

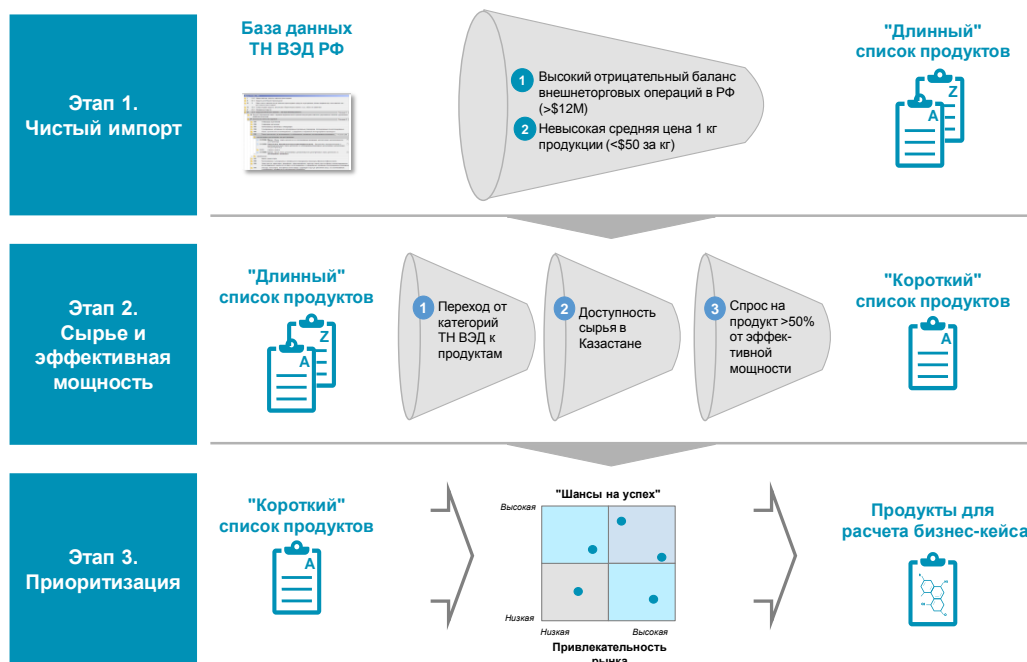
- | | |
|---|--------------------------------------|
| ▪ Гипохлорит кальция | ▪ Эпоксидные смолы |
| ▪ Пероксид водорода | ▪ Алкидные смолы |
| ▪ Фосфитные антиоксиданты | ▪ Диизонилфталат |
| ▪ Винная кислота | ▪ Дибутилфталат |
| ▪ Ионообменные смолы | ▪ Изофталева кислота |
| ▪ Антиобледенительная жидкость (формиат натрия) | ▪ Бензойная кислота и бензоат натрия |

Гипохлорит кальция в объеме 10 тыс. тонн будет выпускаться в рамках проекта по производству глифосата. Проект по производству перекиси водорода находится на этапе предварительного ТЭО (проект представлен подробнее ниже). Фосфитные антиоксиданты необходимо производить на заводе мощностью 10 тыс. тонн с капитальными затратами не выше 20% по сравнению с аналогами (ниже 27 млн долл. США). Производство винной кислоты мощностью до 2,7 тыс. тонн может быть рассмотрено в зависимости от объема доступного винного камня.

При этом производство всех видов смол и формиата натрия целесообразны при росте чистого импорта и повышении эффективности капитального строительства, а для производства диизонилфталата, дибутилфталата, изофталевой кислоты, бензойной кислоты и бензоата натрия требуется договориться о производстве орто-кислолов, мета-кислолов и толуолов с АО «КазМунайГаз».

Наглядное представление методологии отбора продуктов специальной химии для Стратегии представлено ниже:

Рис. 8. Методология выбора продуктов специальной химии для Стратегии.



Производство перекиси водорода

Потенциальным партнером для реализации проекта является бельгийская компания Solvay, которая будет проводить предварительное ТЭО по проекту, техническое задание на разработку которого было подготовлено ОХК.

Оптимальным вариантом реализации проекта по производству перекиси водорода является организация производства в г. Тараз. Ожидаемый NPV проекта составляет 22 млн долл. США, IRR – 25%, при условии увеличения мощности до 28 тыс. тонн, капитальных затратах менее 50 млн долл. США и ежегодном лицензионном платеже менее 5% от выручки.

Целевыми рынками сбыта для ОХК являются РФ и РК. Турция практически самодостаточна по перексиду водорода, а производственные мощности в Китае загружены лишь на 40%.

Объём рынка Таможенного союза в 2015 г. составил 56 тыс. тонн. Единственным крупным производителем пероксида водорода в РФ является ПАО «Химпром». Большая часть пероксида водорода импортируется компаниями Solvay и Kemira из Финляндии. Соответственно, с учётом затрат на логистику ОХК потенциально может поставлять продукцию компаниям, находящимся южнее города Москвы. Дополнительно, маржа EBITDA мировых производителей перекиси водорода находится в интервале 6-25%, что достигается благодаря крупному масштабу завода. Соответственно, с учетом объема рынка, логистических затрат и рентабельности производства, эффективная мощность планируемого завода должна быть не менее 28 тыс. тонн.



Необходимо проведение переговоров по согласованию целесообразного уровня лицензионного платежа (не более 5% от выручки компании в соответствии с мировой практикой в химической отрасли), поскольку более конкурентоспособная цена обеспечит большую мощность при необходимости.

5.2 Анализ развития СЭЗ

В целях создания благоприятных условий для реализации инвестиционных проектов в части инфраструктурного обеспечения ОХК занимается развитием двух специальных экономических зон – СЭЗ «Национальный индустриальный нефтехимический технопарк» в Атырауской области (далее – СЭЗ «НИНТ») и СЭЗ «Химический парк «Тараз» в Жамбылской области (далее – СЭЗ «Химпарк «Тараз»).

Лучшие практики организации СЭЗ в мире предполагают следующие условия организации:

Рис. 9. Лучшие практики организации СЭЗ¹³.

 <p>Концепция</p>	<ul style="list-style-type: none"> Наличие четко определенной стратегии и модели работы СЭЗ Определенное ценностное предложение для компаний-участников
 <p>Вход для резидентов</p>	<ul style="list-style-type: none"> Подробные критерии для входа, например, минимальный объем инвестиций, % местных сотрудников Быстрый и простой процесс регистрации резидентов
 <p>Модель финансирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> Предпочтительно развитие СЭЗ за счет частного капитала в случае, если якорными проектами должны стать экономически прибыльные бизнесы Государством могут финансироваться только базовые объекты инфраструктуры (например, дороги)
 <p>Налоговое стимулирование</p>	<ul style="list-style-type: none"> Стимулирование производства, ориентированного на экспорт или крупный внутренний рынок Возможно ограничение льготного периода по налогам, постепенное увеличение налоговых ставок вплоть до обычного уровня
 <p>Инфраструктура</p>	<ul style="list-style-type: none"> Эффективная модель затрат на инфраструктуру, стоимость аренды не субсидируется Существуют КПЭ по качеству инфраструктуры (например, максимальное время отключения электричества) Определены логистические каналы в/из СЭЗ – критично, если нет своего порта/аэропорта

ОХК стремится к перениманию успешного опыта организации СЭЗ. Однако на сегодняшний день существуют следующие проблемы:

- Входные критерии в СЭЗ ограничены только перечнем видов деятельности;
- Льготы по таможенным пошлинам на экспорт специфичных видов оборудования для СЭЗ отсутствуют;
- Отсутствует ограничение льготного периода по налогам (налоговые льготы действуют на весь период существования СЭЗ);

¹³ Источник: исследование лучших практик СЭЗ; BCG 2013; данные ОХК.

- Земельные участки резидентам предоставляются бесплатно;
- Не установлены ключевые показатели эффективности по качеству инфраструктуры;
- Не определены логистические каналы.

Для успешной деятельности в РК потребуется приведение СЭЗ в соответствие с лучшими мировыми практиками. Условиями для успешного внедрения и функционирования СЭЗ являются (наряду с указанными выше лучшими практиками):

- Верное определение стратегии и эффективной операционной модели СЭЗ;
- Обеспечение финансовой и регуляторной поддержки со стороны государства, в том числе, финансирование строительства общей инфраструктуры, достаточной для потенциальных резидентов СЭЗ «НИНТ» и СЭЗ «Химпарк «Тараз»;
- Стабильность законодательной базы, гарантированная государством (возможно в рамках специальных инвестиционных контрактов);
- Рациональный режим налоговых и таможенных льгот для резидентов СЭЗ в целях стимулирования эффективности проектов, реализуемых на территории СЭЗ.

СЭЗ обладают потенциалом для достижения значительных социально-экономических выгод. Однако достижение реального эффекта зависит от качества внедрения.

Проведена работа по привлечению сингапурской компании Economic Development Innovations Singapore Pte Ltd (EDIS)¹⁴, которая предложила комплексный подход к развитию химического парка: разработка процедур планирования и обеспечения инженерными системами коммуникации, разработка процессов и процедур по управлению и использованию объектов инфраструктуры и земельных участков, а также разработка правил и положений, регулирующих взаимоотношения между сторонами, участвующими в деятельности химического парка – поставщиками услуг, участниками, управляющей компанией и государственными органами.

Работы EDIS ведутся с учетом необходимости жесткого соблюдения международных требований по обеспечению безопасности нефтехимических производств, инструментов бережливого производства, международных норм по стандартизации и унификации процессов нефтехимического парка, а также требований казахстанских нормативных актов и законодательства.

Опыт многих стран, позволяют сделать вывод, что СЭЗ, при разумном к ним подходе, глубоком понимании механизмов функционирования, выработки эффективной стратегии маркетинга и плана продвижения, способны стимулировать привлекаемые в республику потоки прямых иностранных инвестиций, содействовать оживлению инвестиционной деятельности на внутреннем рынке и вывести экономику страны на более высокий уровень.

¹⁴ Economic Development Innovations Singapore Pte Ltd (далее - EDIS) – сингапурская компания, оказывающая консультационные и управленческие услуги в сфере промышленного планирования и развития индустриальных парков.

Вместе с тем, в условиях глобализации и усиления экономического соперничества, СЭЗ позволяют повысить конкурентоспособность национальной экономики путём использования современных инновационных технологий производства и распределения таких товаров и услуг, которые востребованы на отечественном и международном рынках.

В этой связи, вопросы формирования эффективных маркетинговых стратегий СЭЗ в целом как основы развития региональной социально-экономической системы представляются в настоящее время весьма актуальными.

Рис. 10. Потенциал СЭЗ.

Выводы по результатам исследования работы СЭЗ

← **+** Условия в стране и качество внедрения СЭЗ **-** →

Параметр	Положительные результаты	Отрицательные результаты
Производство и занятость	Зоны привлекают много новых компаний и способствуют росту промышленного производства и созданию рабочих мест в стране	Многие зоны остаются практически пустыми или не оказывают сколь либо значительного воздействия в рамках базового сценария
Прямые иностранные инвестиции	Зоны являются очень эффективным инструментом привлечения ПИИ, стимулируя инвестиции в производительный капитал внутри страны	Зоны привлекают неверно выбранные иностранные инвестиции в деятельность с низкими технологическими показателями, требующую лишь наличия базовых навыков и просто стремящиеся воспользоваться налоговыми стимулами
Экспорт	Зоны вносят вклад в увеличение роста экспорта и его диверсификацию, что имеет ключевое значение для развивающихся рынков, находящихся в зависимости от сырьевого сектора	Многие зоны не удовлетворяют условиям, необходимым для того, чтобы стать конкурентоспособными на международном уровне, и лишь обеспечивают неэффективные поставки на внутренний рынок
Добавленная стоимость и стимулирование развития экономики	Зоны способствуют, посредством проведения адекватной политики, росту степени локализации, повышению конкурентоспособности национальных компаний	Зоны предоставляют свои площади для деятельности, сильно зависящей от импортируемой продукции с низким уровнем добавленной стоимости
Передача технологий	Многие зоны активно способствует росту уровня промышленного развития и соответствующих навыков	Зоны занимаются лишь смешиванием/сборкой продуктов, для чего требуются рабочие с невысоким уровнем квалификации
Структурная реформа политики страны	Зоны являются катализаторами реформ в национальной экономике, используется для тестирования и подтверждения действенности различных подходов	Зоны дают странам возможность избежать структурных реформ, поскольку устраняют давление в направлении реформ
Условия работы	Надлежащим образом управляемые зоны обеспечивают более высокую заработную плату и лучшие условия работы, чем в остальной экономике страны, и соблюдение норм МОТ	Многие зоны подавляют основные права работников (напр., забастовки, профсоюзы, ...) и позволяют компаниям не соблюдать требования гигиены и промышленной безопасности
Экология	Надлежащим образом контролируемые зоны следуют передовой практике и заботятся об охране окружающей среды	Зоны устанавливают недостаточно строгие экологические требования, чтобы привлечь загрязняющие отрасли

Ниже представлены иностранные примеры успешного и неудачного опыта внедрения СЭЗ, где отображена решающая роль государственной политики и поддержки.

Успешный пример развития СЭЗ

Пример оптимального решения проблемы отсутствия выхода к морю – **Индустриальный парк Сучжоу**, созданный в 1994 г. (Сингапур, Китай). Ключевым фактором успеха развития парка является государственная поддержка в виде постоянной оптимизации таможенных процедур и обработки грузов в порту. Интегрированная зона свободной торговли была создана в парке Сучжоу путем объединения двух экспортно-импортных зон, собственного логистического центра и пункта таможенного оформления. Парк Сучжоу действует как виртуальный порт и может напрямую осуществлять таможенное оформление экспортируемых и импортируемых товаров. Компании-резиденты парка получают «зеленый коридор» и пользуются услугами отдельной таможни, которая с 2003 г. работает круглосуточно и без выходных.

Эта система оказалась успешной и впоследствии была внедрена в 20 других городах. Некоторые международные корпорации, в том числе Fairchild Semiconductor Inc.,

Samsung, и Chi Mei Optoelectronics, уже создали или планируют создать центры дистрибуции в интегрированной зоне свободной торговли, таким образом постепенно формируя базу для международной логистики и дистрибуции.

Неудачные примеры развития СЭЗ

Экспортно-производственная зона в Дакаре (Сенегал) – создана в 1974 г. Ключевыми преимуществами рассматривались географическое положение Сенегала, наличие порта и аэропорта в Дакаре. Целевыми компаниями являлись предприятия из промышленно развитых стран.

В 1999 г. властями Сенегала было принято решение о закрытии ЭПЗ в Дакаре, в связи с отсутствием спроса (на момент закрытия на территории действовало 14 предприятий). Основные препятствия к успешному функционированию и развитию СЭЗ включали чрезмерную бюрократизацию таможенных процедур и задержки с получением необходимых разрешений (часто более года); нереальные целевые показатели, навязываемые потенциальным инвесторам, как в отношении создания рабочих мест (не менее 150 человек в компании), так и в отношении исходных инвестиций; неэффективные и дорогие местные трудовые ресурсы; завышенные цены на другие факторы производства (энергия, вода, связь); жесткие ограничительные нормы трудового законодательства.

СЭЗ в Лесото, в основе модели которой является предоставление в аренду помещений иностранным инвесторам сроком на пять лет по льготным ставкам (в диапазоне от 0,92 до 1,32 долл. США за кв. м.). Управлением СЭЗ, строительством и сдачей в аренду занимается Национальная корпорация развития Лесото (LDNC). Несмотря на наличие спроса на новые производственные помещения со стороны иностранных инвесторов (в портфеле находятся 14 проектов, предусматривающих создание новых заводов в Лесото), в силу нерыночного ценообразования строительство ограничивается нехваткой финансовых средств у LDNC (низкие арендные ставки не покрывают затрат) и отсутствием стимулов для частных интересов.

6 Анализ конкурентоспособности

6.1 Ключевые факторы успеха в отрасли

Бизнес-модели в нефтехимии:

В рамках нефтехимии существуют две основные модели развития бизнеса – крупнотоннажные производители и производители функциональных продуктов. Для каждой из моделей характерны специфические ключевые факторы успеха:

Табл. 4. Ключевые факторы успеха бизнес-моделей в сегменте нефтехимии.

Описание модели	Факторы успеха
Крупнотоннажные производители	<ul style="list-style-type: none">▪ Осуществляют пиролиз для получения мономеров;▪ Перерабатывают большую часть продуктов пиролиза в полимеры/продукты органического синтеза;▪ Часть продуктов пиролиза продается на рынок или производителям выделенных продуктов.
Производители функциональных продуктов	<ul style="list-style-type: none">▪ Производят продукцию, отличную от базовых полимеров, использующую мономеры;▪ В основном не производят крупнотоннажную продукцию.

- Наличие дешевого источника сырья;
- Выгодное месторасположение с точки зрения расходов на логистику до рынков сбыта;
- Низкие капитальные затраты на строительство комплекса (в том числе сроки реализации).

- Наличие достаточного объема поставки мономеров по конкурентной цене;
- Наличие локального рынка сбыта выделенных продуктов;
- Компетенции в области технологий и тесный контакт с клиентом.

Исходя из специфики страны, ввиду наличия существенного объема дешевых источников сырья для пиролиза, подходящей моделью для ОХК является «крупнотоннажный производитель». С точки зрения месторасположения РК значительно удален от основных рынков сбыта, что повышает стоимость логистики, но при этом снижает стоимость сырья. По уровню капитальных затрат РК значительно уступает конкурентам ввиду как объективных, так и специфических факторов.

Факторы успеха, необходимые в модели производителя функциональных продуктов, в РК отсутствуют:

1. По большинству мономеров отсутствуют необходимые объемы поставок;
2. Отсутствует локальный рынок сбыта для выделенных продуктов;
3. Отсутствуют компетенции в области технологий и знания о клиенте.

В отрасли агрохимии выделяют три модели в сегменте удобрений («региональный специалист», «глобальный интегратор» и «производитель с низкими издержками») и три модели на рынке средств защиты растений («научное производство», «производитель с низкими издержками», «специализированный производитель»). Ввиду преимущества по себестоимости за счет доступности относительно дешевой сырьевой базы, в сегменте удобрений наиболее вероятной для Компании является модель «производитель с низкими издержками». На рынке средств защиты растений ОХК в краткосрочном периоде рекомендуется стремиться к бизнес-модели специализированного производителя,

поскольку наукоемкое производство предполагает значительные инвестиции в НИОКР и глобальный масштаб, а «производитель с низкими издержками» имеет преимущества экономии масштаба.

Бизнес-модели в агрохимии:

В сегменте агрохимии существуют три модели развития, их характеристики и основные факторы успеха представлены ниже:

Табл. 5. Ключевые факторы успеха бизнес-моделей в агрохимии.

Описание модели	Факторы успеха
Региональный специалист	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Присутствие на ключевых рынках со специализированным предложением и доступом к конечному потребителю и низкой ценой логистики
Глобальный интегратор	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Наличие крупного внутреннего рынка; ▪ Развитая экспертиза в сельском хозяйстве; ▪ Продажа дополнительных услуг к продукту.
Производитель с низкими издержками	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Интеграция цепочки создания стоимости: производство и сбыт часто на разных рынках ▪ Продуктовый (фундаментальный) НИОКР; ▪ Мониторинг рынка и осуществление M&A; ▪ Интеграция цепочки создания стоимости через бизнес-единицы в разных регионах.
Производитель с низкими издержками	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Производство многотоннажных продуктов с преимуществом по себестоимости ▪ Наличие дешевой сырьевой базы; ▪ Постоянная оптимизация процессов; ▪ Эффективная и конкурентоспособная логистика.

Бизнес-модели в сегменте СЗР:

В сегменте средств защиты растений есть 3 модели развития, их описание представлено ниже в таблице:

Табл. 6. Ключевые факторы успеха в сегменте СЗР.

Описание модели	Факторы успеха
Наукоемкое производство	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Инвестирование около 10% дохода в НИОКР; ▪ Глобальный масштаб; ▪ Собственный исследовательский центр; ▪ После истечения срока патента достижение преимущества по цене.
Производитель с низкими издержками	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Фокус на разработку новых активных веществ; ▪ Агрессивное развитие биотехнологий.
Специализированный производитель	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Экономия масштаба – крупные производства (более 200-300 тыс. тонн в год). ▪ Фокус на производственную эффективность и организацию логистики. ▪ Патентование; ▪ Сильная логистическая функция; ▪ Дифференцированное предложение.
Специализированный производитель	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Формулирование специализированных пестицидов на основе существующих активных веществ; ▪ Согласование с локальными регуляторами; ▪ По мере увеличения объема выход на другие рынки.

Бизнес-модели в сегменте специальной химии:

В специальной химии существуют 4 бизнес-модели развития:

- Игрок в выборочных нишах многотоннажной спецхимии (целевая модель ОХК);
- Отраслевой специалист (производит широкий спектр продукции для нужд конкретной отрасли);
- Продуктовый чемпион;
- Лидер рынка с мульти-продуктовым портфелем.

Ключевые факторы успеха моделей в спецхимии:

Табл. 7. Ключевые факторы успеха в сегменте специальной химии.

Описание модели	Факторы успеха
Игрок в выборочных нишах многотоннажной спецхимии	<ul style="list-style-type: none">▪ Компании, производящие выборочный ассортимент продукции многотоннажной спецхимии в зависимости от конкретных рыночных условий и доступного сырья.▪ Наличие дешевой сырьевой базы;▪ Постоянная оптимизация процессов;▪ Эффективная и конкурентоспособная логистика.
Отраслевой специалист	<ul style="list-style-type: none">▪ Компании, производящие широкий спектр продукции для нужд конкретной отрасли.▪ Прикладной НИОКР, разработка решений «под ключ»;▪ Отраслевая экспертиза и прогнозирование.
Продуктовый чемпион	<ul style="list-style-type: none">▪ Best-in-class (лучшие в сегменте) компании, специализирующиеся на производстве одного типа продукта.▪ Продуктовый (фундаментальный) НИОКР;▪ «Близость к клиенту»;▪ Продажа дополнительных услуг к продукту.
Лидер рынка с мульти-продуктовым портфелем	<ul style="list-style-type: none">▪ Крупнейшие корпорации, состоящие из множества подразделений и производящие различные типы продуктов спецхимии для большого числа отраслей▪ Платформа обмена знаниями / компетенциями внутри компании;▪ Мониторинг рынка и осуществление M&A (сделок слияния и поглощения).

6.2 Конкурентные преимущества и недостатки ОХК

Ниже рассмотрены 5 ключевых источников возможных конкурентных преимуществ:

1. **Стоимость сырья¹⁵**. Сырье РК одно из самых дешевых в мире – его стоимость составляет 153 долл. США за тонну. Для сравнения в России данный показатель равен 250 долл. США за тонну, в странах ЕС – 353 долл. США за тонну. Более низкой стоимостью ресурсов относительно РК обладает Саудовская Аравия – 100 долл. США за тонну;

¹⁵ При стоимости нефти Brent, 50 долл. США /bbl, сырье: этан для Саудовской Аравии, ШФЛУ для остальных. Источник: модель расчета цен, интервью с экспертами, исследование СИБУРа, оценки крупнейших инжиниринговых компаний (Technip, Uhde, Linde).

2. **Стоимость транспортировки.** Логистика из РК осложнена необходимостью железнодорожных перевозок. Стоимость доставки в ЕС из РК, России и Саудовской Аравии составляет 122, 82 и 110 долл. США за тонну соответственно. Стоимость транспортировки в Китай из РК, России и Саудовской Аравии составляет 86, 120 и 45 долл. США за тонну соответственно. Таким образом, наличие сухопутного плеча при поставках на мировые рынки увеличивает логистические затраты ОХК;
3. **Расходы на капитальное строительство.** Стоимость капитального строительства в РК превышает бенчмарки, для сравнения – коэффициент CAPEX в Саудовской Аравии составляет 1,05, оценка VCG для СНГ – 1,40, оценка ОХК – 1,80. Относительно высокие расходы на капитальное строительство обусловлены высокими требованиями по экологии и безопасности труда, неразвитостью строительного рынка РК, отсутствием собственных поставщиков крупногабаритного оборудования, холодными климатическими условиями;
4. **Маркетинг и продажи.** ОХК имеет низкий уровень развития компетенций – опыт продаж и маркетинга в ключевых отраслях отсутствует или минимален, нет присутствия на ключевых экспортных рынках;
5. **Инновации.** Компания обладает низким уровнем развития компетенций управления инновациями – отсутствует система управления инновациями, нет инновационной инфраструктуры и опыта по коммерциализации технологий.

Таким образом, основное конкурентное преимущество Компании – низкая стоимость сырья нефтегазохимии, обусловленная выгодными контрактами и близостью к источнику природных ресурсов. Конкурентный недостаток – высокие капитальные затраты и высокие издержки на транспортировку переработанного сырья.

В настоящее время в глобальном масштабе ОХК может успешно конкурировать только в нефтехимии, что соответственно определяет портфель перспективных проектов ОХК. Для остальных отраслей требуется развитие компетенций в капитальном строительстве, маркетинге и продажах и компетенций в инновациях.

6.3 Анализ основных конкурентов ОХК

В результате реализации Стратегии ОХК планирует стать крупным нефтехимическим игроком на региональном рынке. Усиление конкурентной позиции ОХК перед другими участниками рынка может быть реализовано за счет создания более выгодных транспортно-логистических решений и продуманного маркетинга. Ниже в таблице представлена информация об основных конкурентах Компании на региональном рынке.

Табл. 8. Сводный анализ существующих конкурентов ОХК¹⁶.

Наименование компании	Краткие данные о компаниях	Продуктовые сегменты	Стратегия
Petkim Petrokimya Holdings A.S.	Ведущая турецкая нефтехимическая компания, 53% принадлежит SOCAR, включает 14 заводов.	Полимеры, моющие средства, пластиковая упаковка, ПВХ, каустическая сода, прочее	<ul style="list-style-type: none"> ▪ К 2023 году планируется увеличить долю нефтехимического комплекса Petkim на рынке Турции до 40%; ▪ Стремление к ведущей доле нефтехимического рынка в регионе; ▪ Нарастивание производственных мощностей и мощностей электрогенерации.
Туркменбашинский комплекс	Туркменбашинский комплекс нефте-перерабатывающих заводов.	Полимеры, неэтилированные автобензины, керосин, реактивное и дизельное топливо, мазут, смазочные масла, полипропилен, строительный и дорожный битумы, сера, другие продукты нефтехимии	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Повышение объемов выработки.
Сибур	Крупнейшая в России интегрированная нефтехимическая компания, 26 предприятий.	Базовые полимеры, пластики, синтетические каучуки, СУГ, НАФТА, МТБЭ, прочее.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Укрепление долгосрочного доступа к сырью; ▪ Монетизация уникального доступа к сырью; ▪ Раскрытие потенциала роста на внутреннем рынке; ▪ Повышение операционной эффективности.
ОАО «Таиф»	Диверсифицированный холдинг, состоящий из 54 компаний.	Полимеры, синтетические каучуки, пластики, мономеры, керосин, битумы, прочие продукты.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Увеличение масштабов производства; ▪ Ставка на развитие собственных электростанций.
Uz-Kor Gas Chemical	СП между «Узбекнефтегаз» и Консорциумом корейских компаний, 5 основных заводов.	Полиэтилен высокой плотности (387 тыс. тонн), полипропилен (83 тыс. тонн), прочее.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Улучшение сырьевой базы для производимой продукции; ▪ Поставка на внешние рынки продукции с высокой добавленной стоимостью.
Socar Polymer	Крупнейшая азербайджанская государственная нефтегазовая компания, 14 основных предприятий.	Полипропилен и полиэтилен.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Импортозамещение в сегменте полипропилена и полиэтилена.

¹⁶ Примечание: общая мощность по полипропилену в России – 1460 тыс. тонн; в Иране – 1100 тыс. тонн; в Китае – 21 095 тыс. тонн.

Наименование компании	Краткие данные о компаниях	Продуктовые сегменты	Стратегия
Polynar	Один из крупнейших иранских производителей химической продукции, 2 основных предприятия.	Пропилен, полипропилен	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Поддержание качества производимой продукции.
Shazand (Arak) Petrochemical Company	Одна из крупнейших иранских приватизированных компаний, 18 предприятий.	Полиэтилен, полипропилен, бутадиен, бутанол, этанол, другие химические продукты.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Повышение объемов выработки.
PetroChina	86% принадлежит Китайской национальной нефтегазовой корпорации, 27 предприятий.	Полиолефины, химические волокна, этилен, пропилен, каучуки, карбамид, нитрат аммония, другие химические продукты.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Поиск новых ниш и рынков с высоким потенциалом роста; ▪ Повышение эффективности ключевых направлений бизнеса; ▪ Развитие производства более чистых источников энергии.
Sinopec	Государственная компания, 100 предприятий	Мономеры, полимеры, синтетические смолы, синтетическое волокно, синтетическая резина, химические удобрения, другие продукты нефтехимии.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Становление конкурентоспособной глобальной энергетической и химической корпорацией; ▪ Внедрение инновационных технологий и продуктов; ▪ Выход на новые рынки; ▪ Повышение квалификации кадрового состава.

7 Целевая и альтернативные конфигурации ОХК

7.1 Описание и оценка проектов в нефтегазохимии, агрохимии и специальной химии

В рамках подготовки Стратегии проведен анализ 22 вариантов проектов в нефтегазохимии, включая текущие конфигурации проектов нефтехимии и газохимии. Опции различаются между собой по виду планируемой к выпуску продукции, мощности и месту размещения производства – СЭЗ «НИНТ» (Атырау) либо СЭЗ «Химический парк «Тараз» (Тараз). Варианты и оценка производства продуктов нефтехимии, газопереработки и газохимии представлены в приложении.

В агрохимии рассмотрены сценарии с отдельным и совместным производством глифосата, каустической соды и треххлористого фосфора. При этом, проведен анализ по переделам на предмет создания либо разрушения стоимости. Целесообразно производство глифосата начинать с формуляции, использовать синергии от совмещения производства глифосата с каустической содой и треххлористым фосфором, а также рассмотреть возможность размещения производства на базе пилотного центра.

В специальной химии проведен отбор перспективных продуктов с учетом высокого объема чистого импорта в Таможенный союз, относительной простоты производства и доступного сырья, достаточного для строительства производства с эффективной мощностью. Так, подтверждена возможность реализации ряда проектов специальной химии (гипохлорит кальция, перекись водорода). Кроме того, имеется ряд потенциально привлекательных проектов, которые могут быть реализованы при выполнении определенных условий (винная кислота, антиоксиданты).

7.2 Описание и оценка возможных конфигураций ОХК

Конфигурация проектов – это одна или совокупность вариантов. Опции были приоритизированы по критерию доходности (высокий IRR) и уровню рисков реализации. Таким образом, были выбраны три целевые опции, которые были объединены в целевую конфигурацию. В перспективной корзине проектов ОХК проекты нефтегазохимии занимают 95% по выручке и капитальным расходам, в связи с чем целевая конфигурация сфокусирована на ней.

Итоговая целевая конфигурация по нефтегазохимии и газопереработке включает:

1. Нефтехимический комплекс в СЭЗ «НИНТ», основанный на всем контрактном сырье от ТШО. Данная опция подразумевает пиролиз мощностью 1070 тыс. тонн в год, установку по дегидрированию пропана мощностью 500 тыс. тонн в год, отказ от производства бутадиена, производство полипропилена и полиэтилена из продуктов пиролиза, производство бутена-1.

Расширение нефтехимического комплекса на основе использования дополнительного сырья с месторождения Кашаган (на условиях цены Тенгизшевройл), альтернативная технология производства мономеров на установке Силурия (Siluria), а также производство дополнительных продуктов вниз по цепочке создания стоимости

(производство бутадиена, метилтретбутилового эфира, полистирола, поливинилхлорида, моноэтиленгликоля, полиолов, пропилен гликоля, полиэтилентерефталата, фенола, бисфенола-а, поликарбоната) не вошли в целевую конфигурацию по причине более высоких капитальных затрат, доходности ниже, чем целевая конфигурация, и более высоких рисков.

2. Совместное производство аммиака и метанола – до 985 тыс. тонн метанола на экспорт и до 110 тыс. тонн аммиака, из них как минимум 50 тыс. тонн для внутреннего рынка.

Опции по производству отдельно карбамида, а также карбамида совместно с карбамидо-формальдегидными смолами, меламино-формальдегидными смолами, совместное производство аммиака, метанола, и уксусной кислоты, производство метанола без аммиака, а также производство бензина из метанола показали менее привлекательные финансовые результаты.

3. Газопереработка без разделения СУГов, включающая установку по очищению газа от серы мощностью 775 тыс. тонн и установку по выделению СУГов из очищенного газа мощностью 1330 тыс. тонн.

Рис. 11. Результаты целевого сценария по нефтегазохимии и газопереработке.

	Текущая конфигурация		Оптимальная нефтехимия		Газопереработка и нефтехимия		Газопереработка и нефтегазохимия	
	NPV	IRR	NPV	IRR	NPV	IRR	NPV	IRR
КПЭ	\$2,8 (1,3) млрд	20,9 %	\$3,4 млрд	24,7 %	\$4,9 млрд	28,2 %	\$5,7 млрд	27,1 %
	CAPEX	DPP	CAPEX	DPP	CAPEX	DPP	CAPEX	DPP
	\$9,0 (11,1) млрд	16,6 лет	\$7,8 млрд	15,6 лет	\$8,9	13,5 лет	\$9,8 млрд	14,2 лет
Описание конфигурации	KPI		KPI		Дополнительно к оптимальному нефтехимическому комплексу - газопереработка		Дополнительно к опции газопереработки + нефтехимии - газохимия	
	<ul style="list-style-type: none"> Установка по дегидрированию пропана мощностью 500 т. т./год Производство полипропилена мощностью 500 т. т./год 		<ul style="list-style-type: none"> Установка по дегидрированию пропана мощностью 500 т. т./год Установка по производству полипропилена мощностью 500 т. т./год гомополимеров 		<ul style="list-style-type: none"> Установка по выделению СУГов из очищенного нефтяного газа мощностью 1330 т. т./год Установка выделения серы из ПНГ мощностью 770 т. т./год 		<ul style="list-style-type: none"> Установка по совместному производству аммиака и метанола мощностью 985 тыс. тонн в год по метанолу (продажа на рынок Китая) и 110 тыс. тонн по аммиаку (продажа на локальный рынок) 	
	KLPE		KLPE					
	<ul style="list-style-type: none"> Комплекс этанового пиролиза мощностью 800 т. т./год Установка разделения этана мощностью 1000 т. т./год 2 установки по производству полиэтилена мощностью 400 т. т./год 		<ul style="list-style-type: none"> Комплекс пиролиза мощностью 1 070 т. т./год Установка разделения этана мощностью 1000 т. т./год Установка по производству полипропилена мощностью 100 т. т./год сополимеров 2 установки по производству полиэтилена (Высокой плотности и линейного) мощностью 525 т. т./год 					
Газохимия		Прочее						
<ul style="list-style-type: none"> Производство метанола мощностью 200 т. т./год Производство аммиака мощностью 500 т. т./год 		<ul style="list-style-type: none"> Отказ от установки по производству бутадиена 						
Прочее								
<ul style="list-style-type: none"> Установка по производству бутадиена мощностью 200 т. т./год 								

Целевая конфигурация по нефтегазохимии и газопереработке позволит получить NPV в размере 5,7 млрд долл. США и IRR 27,1% за 14,2 лет, при полных капитальных затратах на уровне 9,8 млрд долл. США.

В агрохимическом направлении целевой конфигурацией является совместное производство глифосата, каустической соды и треххлористого фосфора, с первоначальным запуском формуляции (преимущество с точки зрения оценки рыночного спроса и формирования компетенций). Дополнительно в рамках реализации Стратегии

предлагается синергия производства с пилотным центром, что предоставляет в последующем возможность производства другой продукции при увеличении масштаба.

Потенциальные проекты специальной химии представлены в разделе 5.

8 Корпоративное управление и устойчивое развитие

8.1 Корпоративное управление

Корпоративное управление – приоритетная стратегическая задача Компании, поскольку внедрение принципов корпоративного управления в соответствии с общепринятыми мировыми стандартами является ключевым условием повышения инвестиционной привлекательности компании. В основе корпоративного управления лежат эффективность, оперативность и прозрачность.

Система корпоративного управления ОХК предусматривает взаимоотношения между Единственным участником, Наблюдательным советом, исполнительным органом, заинтересованными сторонами и иными органами, определяемыми в соответствии с уставом ОХК.

Корпоративное управление в ОХК осуществляется в соответствии с положениями Кодекса корпоративного управления, разработанного Фондом в рамках программы трансформации, и учитывает стандарты ОЭСР и лучшие международные практики. Соответственно, система корпоративного управления обеспечивает:

- Соблюдение иерархии порядка рассмотрения вопросов и принятия решений;
- Четкое разграничение полномочий и ответственности между органами, должностными лицами и работниками;
- Своевременное и качественное принятие решений органами Фонда и Компании;
- Эффективность процессов в деятельности Фонда и Компании;
- Соответствие законодательству, Кодексу корпоративного управления и внутренним документам Фонда и Компании.

В целях эффективной реализации Стратегии развития ОХК внимание должно быть акцентировано на рекомендуемых в Кодексе корпоративного управления ключевых направлениях, как управление компаниями через профессиональные советы директоров/наблюдательные советы, риск-менеджмент, устойчивое развитие, повышение прозрачности, справедливое отношение к акционерам/участникам, а также на принципах и стандартах ОЭСР с учетом развивающейся в РК и мире практики корпоративного управления.

Для повышения уровня и улучшения практики корпоративного управления необходимо проводить анализ соответствия ОХК требованиям Кодекса корпоративного управления с целью выявления несоответствий и расхождений (Gap-анализ), по итогам которого будет готовиться план мероприятий по совершенствованию корпоративного управления Компании на среднесрочный период. Также следует продолжать работу по внедрению Кодекса корпоративного управления в дочерних организациях ОХК, проводить диагностику корпоративного управления, посредством которой будет оцениваться соответствие практики корпоративного управления положениям Кодекса.

Внедрение вышеуказанных инициатив и наилучшей практики корпоративного управления будет способствовать реализации Стратегии развития ОХК путем снижения

рисков, повышения прозрачности, конкурентоспособности и экономической эффективности деятельности Компании.

8.2 Устойчивое развитие

ОХК осознает важность своего влияния на экономику, экологию и общество и, стремясь к росту долгосрочной стоимости, нацелено на обеспечение своего устойчивого развития в долгосрочном периоде, соблюдая баланс интересов заинтересованных сторон. Подход ответственного, продуманного и рационального взаимодействия с заинтересованными сторонами будет способствовать устойчивому развитию ОХК, в связи с чем все работники и должностные лица Компании на всех уровнях должны вносить свой вклад.

Устойчивое развитие в Компании обеспечивается за счет трех составляющих: экономической, экологической и социальной.

Экономическая составляющая направляет деятельность ОХК на рост долгосрочной стоимости, обеспечение интересов Единственного участника и инвесторов, повышение эффективности процессов, рост инвестиций в создание и развитие более совершенных технологий, повышение производительности труда.

Экологическая составляющая обеспечивает минимизацию воздействия на биологические и физические природные системы, оптимальное использование ограниченных ресурсов, применение экологических, энерго- и материалосберегающих технологий, создание экологически приемлемой продукции, минимизацию, переработку и уничтожение отходов.

Социальная составляющая ориентирована на принципы социальной ответственности, которые, в числе прочего, включают: обеспечение безопасности труда и сохранение здоровья работников, справедливое вознаграждение и уважение прав работников, индивидуальное развитие персонала, реализацию социальных программ для персонала, создание новых рабочих мест, спонсорство и благотворительность, проведение экологических и образовательных акций.

Принципами в области устойчивого развития Компании являются открытость, подотчетность, прозрачность, этичное поведение, уважение интересов заинтересованных сторон, законность, соблюдение прав человека, нетерпимость к коррупции, недопустимость конфликта интересов, личный пример.

ОХК должен выстроить систему управления в области устойчивого развития, которая будет включать, но не ограничиваться, следующими элементами:

1. Приверженность принципам устойчивого развития на уровне Наблюдательного совета, исполнительного органа и работников;
2. Анализ внутренней и внешней ситуации по трем составляющим (экономика, экология, социальные вопросы);
3. Определение рисков в области устойчивого развития в социальной, экономической и экологической сферах;

4. Построение карты заинтересованных сторон;
5. Определение целей и КПД в области устойчивого развития, разработка плана мероприятий и определение ответственных лиц;
6. Интеграция устойчивого развития в ключевые процессы, включая управление рисками, планирование, управление человеческими ресурсами, инвестиции, отчетность, операционная деятельность и другие;
7. Повышение квалификации должностных лиц и работников в области устойчивого развития;
8. Регулярный мониторинг и оценка мероприятий в области устойчивого развития, оценка достижения целей и КПД, принятие корректирующих мер, внедрение культуры постоянных улучшений.

Компанией ожидается получить выгоды от внедрения принципов устойчивого развития, которые будут включать в себя: привлечение инвестиций, повышение управленческой эффективности и минимизацию рисков, повышение эффективности (внедрение высокопроизводительных и ресурсоэффективных технологий), укрепление репутации и повышение лояльности со стороны внутренних и внешних заинтересованных сторон.

Устойчивое развитие повлияет на способность ОХК успешно реализовать свою Стратегию развития:

- Поможет обеспечить качественный подъем и выход на международные рынки с новыми конкурентоспособными товарами;
- Обеспечит достижение поставленных целей в долгосрочном периоде;
- ОХК будет заслуживать больше доверия во взаимоотношении с заинтересованными сторонами;
- Поможет представить масштаб своего воздействия и вклад в развитие химической отрасли РК.

9 Стратегические инициативы

Для реализации Стратегии ОХК были разработаны 13 инициатив. Каждая из них имеет стратегический паспорт, в котором прописаны основные ключевые показатели эффективности, требуемые ресурсы, основные вехи, а также ответственные за реализацию данной инициативы, риски и меры по их оптимизации. Разработанные инициативы сгруппированы в три следующие группы:

1. Инвестиционные проекты:
 - Создание комбинированного производства аммиака и метанола;
 - Создание производства по дегидрированию пропана и полимеризации (KPI);
 - Создание пиролиза мирового масштаба и полимеризации (KLPE);
 - Создание производства глифосата и каустической соды, совмещенных с пилотным центром;
 - Создание комплекса мирового масштаба по переработке природного газа.
2. Развитие компетенций:
 - Формирование компетенций по управлению проектами капитального строительства;
 - Формирование компетенций по управлению инновациями;
 - Формирование компетенций по маркетингу и продажам.
3. Поддерживающие инициативы:
 - Обновление организационной структуры;
 - Привлечение стратегических партнеров;
 - Обеспечение регуляторной и сырьевой поддержки;
 - Привлечение финансовых ресурсов;
 - Подготовка и проведение IPO.

Ниже представлено краткое описание каждой из инициатив. Паспорта стратегических инициатив приведены в приложении.

9.1 Инвестиционные проекты

Создание комбинированного производства аммиака и метанола

В рамках проекта по созданию глобального игрока на рынке производства метанола будет построена интегрированная установка по производству метанола и аммиака мощностью 985 тыс. тонн в год по метанолу и до 110 тыс. тонн в год по аммиаку.

Сроки реализации инициативы: 2017-2023 гг.

Требуемые ресурсы для реализации – финансирование капиталовложений в объеме 963 млн долл. США на строительство установки совместного производства аммиака и метанола.

Ключевые показатели эффективности инициативы:

- NPV (до запуска) – 481 млн долл. США¹⁷;
- IRR (до запуска) – 23,9%¹⁸.

Ключевые вехи инициативы представлены ниже:

- Выбор технологии, определение конфигурации проекта, создание проектного офиса;
- Разработка FEED документации, проведение тендера, выбор подрядчиков, определение финансирования, принятие решения о целесообразности реализации проекта;
- Запуск установки производства и вывод на целевые параметры.

Создание производства по дегидрированию пропана и полимеризации (KPI)

В рамках проекта по созданию глобального игрока на рынке производства полипропилена будут построены установка по дегидрированию пропана мощностью 500 тыс. тонн в год по пропилену и установка по производству полипропилена мощностью 500 тыс. тонн в год. Реализация данного проекта позволит ОХК монетизировать доступ к дешевому пропану от ТШО.

Сроки реализации инициативы: 2017-2021 гг.

Требуемые ресурсы для реализации – финансирование капиталовложений в объеме 2 562 млн долл. США (текущее) на строительство установки дегидрирования пропана и установки полимеризации.

Ключевые показатели эффективности инициативы:

- NPV (до запуска) – 424 млн долл. США¹⁹;
- IRR (до запуска) – 14,8%²⁰.

Ключевые вехи инициативы:

- Подписание обеими сторонами обязывающего соглашения с Казтрансойл;
- Разработка решений по оптимизации капиталовложений;
- Запуск установки производства и вывод на целевые параметры.

Создание пиролиза мирового масштаба и полимеризации (KLPE)

В рамках проекта по созданию глобального игрока на рынке производства мономеров будет построен комплекс пиролиза мирового масштаба мощностью 1070 тыс.

¹⁷ При учете финансирования 70% за счет долга по ставке 6,1 %

¹⁸ При учете финансирования 70% за счет долга по ставке 6,1 %

¹⁹ При учете финансирования 78% за счет долга по ставке 6,1 %.

²⁰ При учете финансирования 78% за счет долга по ставке 6,1 %.

тонн²¹ этилена в год в СЭЗ «НИНТ». Также будут построены 2 установки по производству полиэтилена мощностью 525 тыс. тонн в год каждая. Дополнительно будет построена установка по производству полипропилена мощностью 100 тыс. тонн в год, установка по разделению природного газа мощностью 1000 тыс. тонн в год и установка по производству бутена мощностью 50 тыс. тонн в год. Реализация данного проекта позволит ОХК монетизировать доступ к дешевому сухому газу от ТШО.

Сроки исполнения инициативы: 2017-2024 гг.

Требуемые ресурсы для реализации – финансирование капиталовложений в объеме 5 189 млн долл. США на строительство комплекса пиролиза и установок полимеризации.

Ключевые показатели эффективности инициативы:

- NPV (до запуска) – 3 166 млн долл. США²²;
- IRR (до запуска) – 28,3%²³.

Ключевые вехи инициативы:

- Выбор технологии, определение конфигурации проекта, создание проектного офиса;
- Разработка FEED документации, проведение тендера, выбор подрядчиков, определение финансирования, принятие решения о целесообразности реализации проекта;
- Запуск установки производства и вывод на целевые параметры.

Создание производства глифосата и каустической соды, совмещенного с пилотным центром

В рамках проекта по созданию первого производителя технического глифосата в СНГ будут построены мощности по производству глифосата и формулятов мощностью 10 тыс. тонн в год в пересчете на технический глифосат. Реализация данного проекта внесет существенный вклад в развитие агрохимического сектора РК, поможет в обеспечении продовольственной безопасности РК и позволит ОХК развить компетенции в части опытно-промышленных испытаний в случае совмещения производства глифосата с пилотным центром.

Сроки выполнения инициативы: 2017-2019 гг.

Требуемые ресурсы для реализации – финансирование капиталовложений в объеме 300 млн долл. США, в том числе: 200 млн долл. США на строительство установки по производству глифосата и 100 млн долл. США на строительство пилотного центра.

²¹ Мощность пиролиза может быть доведена до 1,5 млн. тонн в год после проработки вопроса о поставке сырья с месторождения Карачаганак. Увеличение мощности пиролиза позволит повысить привлекательность проекта для поиска потенциального стратегического партнера за счет масштабности проекта.

²² При учете финансирования 70% за счет долга по ставке 6,1 %

²³ При учете финансирования 70% за счет долга по ставке 6,1 %

Ключевые показатели эффективности инициативы:

- NPV (до запуска) – 32 млн долл. США;
- IRR (до запуска) – 14%.

Ключевые вехи инициативы:

- Цех формуляции выведен на рабочий режим;
- Утвержден список требований к гибкости пилотного центра;
- Подготовлен перечень возможных конфигураций с детальной оценкой стоимости;
- Выбрана целевая конфигурация пилотного центра;
- Цех электролиза и пилотный центр выведены на рабочий режим.

Создание комплекса мирового масштаба по переработке природного газа

В рамках проекта по созданию комплекса мирового масштаба по переработке попутного газа будет построена установка по очищению газа от серы и установка выделения NGL мощностью 1300 тыс. тонн в год в по газу. После реализации данного проекта появится возможность реализовать второй комплекс пиролиза на базе сырья газопереработки.

Сроки реализации инициативы: 2017-2021 гг.

Требуемые ресурсы для реализации – финансирование капиталовложений в объеме 1099 млн долл. США на строительство комплекса газопереработки.

Ключевые показатели эффективности инициативы:

- NPV (до запуска) – 1454 млн долл. США²⁴;
- IRR (до запуска) – 32,3%²⁵.

Ключевые вехи инициативы:

- Выбор технологии, определение конфигурации проекта, создание проектного офиса;
- Разработка FEED документации, проведение тендера, выбор подрядчиков, определение финансирования, принятие решения о целесообразности реализации проекта;
- Запуск установки производства и вывод на целевые параметры.

²⁴ При учете финансирования 70% за счет долга по ставке 6,1 %

²⁵ При учете финансирования 70% за счет долга по ставке 6,1 %

9.2 Развитие компетенций

Формирование компетенций по управлению проектами капитального строительства

В рамках инициативы необходимо сформировать для команды ОХК компетенции по эффективному управлению проектами капитального строительства, что позволит значительно снизить расходы на реализацию проектов, а также сократит сроки их реализации.

Сроки реализации инициативы – в течение 2017 г.

Требуемые ресурсы для реализации инициативы: привлеченные человеческие ресурсы – необходима доукомплектация подразделения.

Ключевые показатели эффективности включают своевременное достижение вех по проекту, а также увеличение в проектной команде доли сотрудников с опытом реализации проектов стоимостью более 1 млрд долл. США

Ключевые вехи инициативы:

- Определен набор отсутствующих компетенций;
- Подразделение создано и функционирует;
- Утвержден регламент капитального строительства;
- Все капитальные проекты управляются в рамках вновь созданного процесса.

Формирование компетенций по управлению инновациями

В рамках инициативы предполагается создание устойчивых конкурентных преимуществ в области интеллектуальной собственности, что будет реализовано за счет: обеспечения управления инновационным портфелем с точки зрения создания стоимости; создания собственной инновационной инфраструктуры; привлечения новых технологий, разрабатываемых стартапами; разработки новых технологий и продуктов, обеспечения защиты интеллектуальной собственности.

Сроки реализации инициативы: 2018-2020 гг.

Требуемые ресурсы для реализации включают:

- Финансовые ресурсы общим объемом 250 млн долл. США, в том числе: капиталовложения на строительство и проектирование опытно-промышленного центра в размере 100 млн долл. США²⁶, инвестиции в исследовательские проекты в объеме 50 млн долл. США и потенциальные инвестиции в технические стартапы на уровне 100 млн долл. США.
- Человеческие ресурсы, в том числе персонал отдела по управлению инновациями в качестве бизнес-заказчика – от 5 ПШЕ (в 1-й год) до 10 ПШЕ (на 3-й год). В качестве

²⁶ Учитывается в инициативе 1.4 (глифосат).

технического подрядчика выступают сотрудники ТОО «ХИМ-плюс» и внешние подрядчики.

Ключевые показатели эффективности инициативы:

- Финансовые: ценность инновационного портфеля к 2019 г. (собственные проекты) – 100 млн долл. США, стоимость инновационного портфеля к 2019 г. (инвестиции в стартапы) – 200 млн долл. США, суммарный EVA коммерциализованных инновационных проектов – 200 млн долл. США;
- Прочие:
 - ✓ Своевременное достижение вех проекта;
 - ✓ Число переходов проектов на следующую стадию инновационного процесса в год к 2018 г. – 10 шт.;
 - ✓ Количество соглашений по локализации в РК новых разработок стартапов к 2018 г. – 3 шт.

Ключевые вехи инициативы:

- Подразделение создано, нормативная документация готова;
- Утвержден список проектов инновационного портфеля;
- Подписаны соглашения о со-разработке или лицензионные соглашения;
- Выстроен процесс управления инновационным портфелем.

Формирование компетенций по маркетингу и продажам

Ключевой целью инициативы является обеспечение необходимого объема продаж продукции, что будет реализовано за счет: построения компетенций в маркетинге; успешной реализации экспансии на экспортные рынки; эффективной работы с партнерами; управления региональными подразделениями; оптимизации путей доставки и дистрибуции продукции на целевых рынках.

Сроки реализации инициативы: 2017-2024 гг.

Требуемые ресурсы для реализации инициативы включают финансовые – в объеме стоимости открытия представительств (расходы на аренду и найм персонала) и человеческие – привлечение персонала (включая локальных экспертов) в представительства, создание в головном офисе отдела маркетинга численностью около 10 штатных единиц за год до запуска проектов.

Ключевые показатели эффективности включают достижение 100% целевого объема реализации продукции, своевременное достижение вех по проекту, снижение доли продаж через трейдеров к 2025 г. до уровня менее 40%.

Ключевые вехи инициативы:

- Подразделение соответствует новой организационной структуре и функционирует;
- Повышение загрузки СКЗК до 100% и выполнение плана продаж производственной программы Polymer Production;

- Маркетинговая стратегия по проектам КРІ и аммиак-метанол утверждена и обеспечивает 100% загрузку производства;
- Подразделения в Турции и Китае открыты и функционируют в полном объеме;
- Подписаны соглашения о сотрудничестве с трейдерами-партнерами;
- Маркетинговая стратегия KLPE готова и обеспечивает 100% загрузку производства.

9.3 Поддерживающие инициативы

Обновление организационной структуры

Инициатива по обновлению организационной структуры позволит сфокусировать управленческие ресурсы на выполнении основного процесса Компании: разработка и реализация крупных инвестиционных проектов. Предполагается, что за тремя отдельными структурными подразделениями Компании будет закреплена ответственность за конкретные стадии проработки инвестиционных проектов. Эти подразделения и их функции приведены ниже:

Структурное подразделение	Функции в зоне ответственности
Блок стратегии и портфельного управления	Разработка и актуализация стратегии
	Управление инвестиционным портфелем (вкл. фин. анализ инвестиционной программы)
	Стратегический маркетинг и планирование
	Разработка и мониторинг КПД M&A, страт. партнёрства, IPO
Блок развития проектов	Продвижение проектов от идеи до начала проектирования
	Управление инвестиционным процессом
	Лицензирование
	Технологические партнёрства Управление инновациями и развитие технологий
Проектный офис	Разработка стратегии реализации проектов
	Выбор подрядчиков на FEED, EPC и др.
	Управление технологическими и контрактными рисками
	Приемка результатов работы подрядчиков Контроль сроков, бюджета

Для выполнения функции заказчика в процессе проектирования, закупок и строительства новых мощностей предлагается создать Проектный офис. Он будет отвечать за реализацию нескольких крупных проектов одновременно и в этом случае логично его размещение в структуре ОХК. В случае реализации единственного крупного проекта Проектный офис может находиться в структуре ДЗО – проектной компании.

Кроме этого, в структуре ОХК предусмотрены функциональные подразделения, обеспечивающие деятельность Компании (см. в приложении):

- Операционный блок
- Блок экономики и финансов
- Блок управления персоналом, административной поддержки и корпоративного управления
- Правовой блок и обеспечение закупок

Данная инициатива поддерживает реализацию Стратегии ОХК на 2017-2026 гг. и позволит ОХК повысить эффективность за счет снижения расходов на персонал, повышения норм управляемости Компании, ускорения принятия решений и устранения дублирования функций между корпоративным центром ОХК и ДЗО.

Сроки реализации инициативы: в течение 2017 г.

Реализация инициативы не требует дополнительных ресурсов – предполагается, что ее финансирование будет осуществлено из текущего фонда оплаты труда, в рамках текущего персонала Компании.

Ключевые показатели эффективности инициативы:

- Норма управляемости – > 5 ;
- Количество уровней иерархии – 4 шт.;
- Своевременное достижение вех по проекту;
- Текучесть кадров – < 14%.

Ключевые вехи инициативы:

- Организационная структура ОХК утверждена Наблюдательным советом;
- Утверждены внутренние кандидаты на должности в рамках новой организационной структуры;
- Внешние кандидаты наняты на все позиции, не укомплектованные сотрудниками;
- Штатное расписание ОХК полностью соответствует новой организационной структуре и укомплектовано на 100%;
- 100% сотрудников проинформированы о новой организационной структуре.

Привлечение стратегических партнеров

В рамках инициативы по привлечению стратегических партнеров предполагается сотрудничество с ведущими компаниями для увеличения эффективности проектов за счет:

- Приобретения новых компетенций в реализации крупных капитальных проектов в нефтехимии;
- Привлечения дополнительных инвестиций в проекты ОХК;
- Повышения узнаваемости бренда ОХК на мировом рынке.

Сроки реализации инициативы: 2017-2018 гг.

Реализация инициативы требует дополнительных человеческих ресурсов – необходимо привлечение людей с контактами в нефтехимической отрасли на мировом уровне.

Ключевые показатели эффективности инициативы включают увеличение доли стратегических партнеров в акционерном капитале до 49%, доли проектов со стратегическими партнерами до 100%.

Ключевые вехи инициативы:

- Список готов, контакты определены;
- Информационные материалы готовы, сотрудники обучены для проведения переговоров;
- График встреч и участия в индустриальных мероприятиях составлен и согласован с партнерами;
- Осуществлены контакты со 100% партнеров из длинного списка;
- Выбран стратегический партнёр;
- Подписан договор о сотрудничестве со стратегическим партнером.

Обеспечение регуляторной и сырьевой поддержки

Инициатива по обеспечению регуляторной и сырьевой поддержки ОХК позволит создать благоприятные условия для развития и реализации проектов в нефтехимической отрасли РК. Ключевыми целями инициативы являются:

- Согласование Стратегии развития с государством;
- Получение финансовой поддержки от государства;
- Продление и подтверждение контрактов на сырье, сохранение сырьевой конкурентоспособности;
- Снижение капитальных затрат проектов.

Сроки реализации инициативы: 2017-2018 гг.

Реализация инициативы предполагает эффективное использование функции взаимодействия АО «Самрук-Казына» с государственными органами.

Ключевым финансовым показателем эффективности инициативы является 100% обеспеченность законтрактованным сырьём. Также необходимо своевременное достижение вех по проекту.

Ключевые вехи инициативы:

- НПА отражают новую стратегию ОХК;
- Внедрены изменения в НПА, стимулирующие развитие химической отрасли в Казахстане;
- Правительством РК согласован договор государственных гарантий по проекту KLPE и аммиак-метанол;
- Подтверждены доступность и условия получения сырья после 2032 г.

Привлечение финансовых ресурсов

Инициатива по привлечению финансовых ресурсов позволит ОХК обеспечить финансирование крупных проектов стоимостью более 9 млрд долл. США за счет:

- Привлечения заемных средств в размере 70% от общего необходимого объема финансирования (30% за счет собственных средств);

- В рамках финансирования за счет собственных средств привлечения стратегических партнеров на ~50% финансирования, увеличения привлекательности проектов для со-инвесторов;
- Снижения капитальных затрат;
- Снижения стоимости финансирования.

Сроки реализации инициативы: 2017-2019 гг.

Требуемые ресурсы – реализация инициативы предполагается в рамках существующего персонала Компании.

Ключевым финансовым показателем эффективности инициативы является доля финансирования проектов за счет средств фонда на уровне менее 30%. Также необходимо своевременное достижение вех по проекту и гарантия отсутствия регресса на акционера.

Ключевые вехи инициативы:

- Утверждение оценки требуемого объема финансирования по годам;
- Утверждение структуры (источников) финансирования по годам;
- Согласование Фондом и РК требуемых объемов финансирования;
- Выбор стратегических и финансовых партнёров;
- Подписание документов, обеспечивающих 100% необходимого финансирования.

Подготовка и проведение IPO

Инициатива по подготовке и проведению IPO позволит обеспечить выход ОХК на IPO, начиная с 2025 г., что позволит:

- Создать ценность для экономики РК;
- Фонду получить ресурсы для финансирования следующих проектов;
- Создать позитивный имидж страны в бизнес-среде.

В случае, если одной из целей IPO является финансирование развития бизнеса на раннем этапе (не только монетизация), то возможно рассмотреть проведение размещения уже в/ после 2021 г.

Сроки реализации инициативы: 2019-2023 гг.

Требуемые ресурсы включают:

- Финансовые – в объеме стоимости услуг сторонних компаний, оказывающих содействие по проведению IPO (инвестиционный банк-партнер, стратегический консультант, юридическая фирма, и др.);
- Человеческие, включая привлеченные сервисные компании для обеспечения качества процесса, а также развитие и приобретение необходимых компетенций по выходу на IPO.

Ключевые финансовые показатели эффективности инициативы включают EVA на уровне 1142 млн долл. США, NAV в размере 5044 млн долл. США к 2025 году.

Дополнительно необходимо обеспечить своевременное достижение следующих вех по проекту.

- ОХК – акционерное общество;
- Принято решение о проведении IPO или перенесении на более поздний период;
- Определены ключевые параметры сделки;
- Вынесено заключение о готовности к IPO;
- Определен инвестиционный банк-партнер;
- Размещено 100% акций пакета, выносимого на IPO.

С целью своевременного и полного выполнения описанных выше стратегических инициатив, обеспечения контроля на каждом из этапов, для каждой из них были определены сроки и план-график – «Дорожная карта реализации Стратегии». Ее детали представлены в следующем разделе настоящего документа.

10 Дорожная карта по реализации стратегии

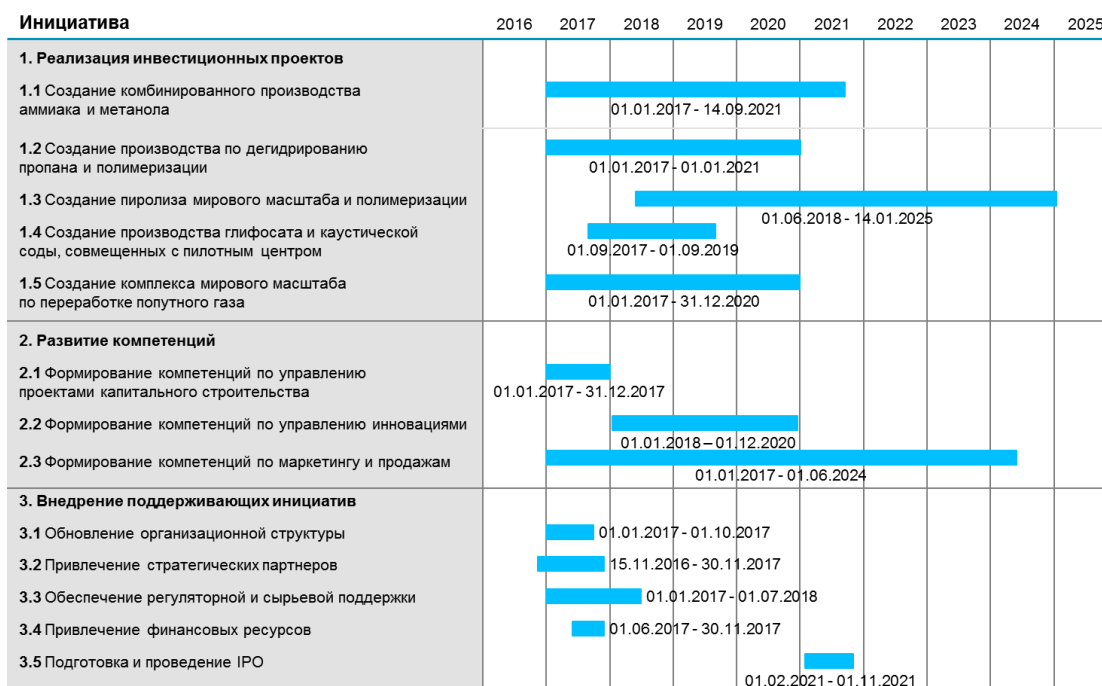
10.1 Укрупненный и детальный план реализации стратегии

Дорожная карта по реализации Стратегии Компании на 2017-2026 гг. направлена на достижение стратегических целей Компании и представляет собой план-график по осуществлению 13 инициатив 3 типов:

- Реализация инвестиционных проектов;
- Развитие компетенций;
- Внедрение поддерживающих инициатив.

В дорожной карте содержится детальный план по реализации каждой из инициатив с разбивкой на под-инициативы и укрупненный план – в горизонте 3-10 лет. За каждой из инициатив закрепляется одно ответственное лицо, которое обеспечивает своевременное выполнение мероприятий дорожной карты и несет полную ответственность за реализацию инициативы. Дорожная карта должна являться основополагающим документом для составления планов работ внутренними подразделениями и дочерними предприятиями Компании. Сроки и отдельные мероприятия, предусмотренные дорожной картой, могут пересматриваться исключительно решением Наблюдательного совета Компании, при этом должна учитываться взаимосвязь различных инициатив между собой, так как сроки реализации одного мероприятия могут зависеть от результатов выполнения другой инициативы. Исполнение инициатив должно влиять на КПД ответственных сотрудников.

Рис. 12. Укрупненный план-график реализации 13 инициатив на период реализации Стратегии развития



Выполнение мероприятий инициатив по реализации инвестиционных проектов (инициативы 1.1 – 1.5) отслеживается через стратегический КПД «Своевременное выполнение вех по всем инвестиционным проектам» (подробнее см. раздел 3.3)

Укрупненный план реализации 13 инициатив приведен на рисунке выше, детальная дорожная карта приведена в приложении.

10.2 Перечень рисков и мероприятий по их минимизации

Для своевременного и полного выполнения плана мероприятий, предусмотренного дорожной картой, необходимо учитывать наиболее вероятные риски, которые могут привести к задержке реализации инициатив или невозможности их реализации. Для каждой инициативы был определен перечень релевантных рисков, а также мероприятия по их устранению. Сотрудники ОХК, ответственные за реализацию инициатив, должны проводить постоянный мониторинг данных рисков и своевременно принимать меры по их устранению. Общую координацию работы по минимизации влияния рисков ведет Служба по управлению рисками.

Табл. 9. Сводный анализ рисков и мероприятия по их устранению в рамках реализации Стратегии ОХК.

Инициатива	Риски	Мероприятия по устранению
1.1. Создание комбинированного производства аммиака и метанола	Рост цен на газ относительно заложенных в модели.	Раннее согласование договоров поставки газа.
	Снижение нетбэка на метанол.	Проведение переговоров с потребителями метанола в западной части Китая.
	Недооценка инвестиций в мероприятия по защите окружающей среды.	Раннее проведение экологической экспертизы.
	Срыв сроков из-за поздней мобилизации проектной команды.	Ранняя мобилизация проектной команды.
1.2. Создание производства по дегидрированию пропана и полимеризации	Срыв сроков из-за необходимости дополнительных заданий подрядчику в целях оптимизации проекта и улучшения его показателей по согласованию с лицензиаром.	Раннее принятие проектных решений в целях оптимизации проекта и улучшения его показателей на ранней стадии детального инжиниринга.
	Рост цен на сырье.	Формальное следование условиям контракта с ТШО.
	Ограничения на поставку воды.	Подписание обязывающего договора на поставку воды с АО «КазТрансОйл».
	Срыв сроков реализации проекта по причине неопытности команды.	Привлечение квалифицированных специалистов.
1.3. Создание пиролиза мирового масштаба и полимеризации	Разрыв контракта на поставку сухого газа.	Строгое соблюдение условий контракта с ТШО.
	Отсутствие гарантий на поставку воды.	Подписание обязывающего договора на поставку воды с АО «КазТрансОйл».
	Снижение концентрации этана в сухом газе.	Предусмотреть возможность использования СУГ в качестве сырья.
	Отсутствие партнера для реализации проекта.	Проведение value engineering для повышения эффективности проекта.
1.4. Создание производства глифосата и каустической соды, совмещенных с пилотным центром	Снижение цен на глифосат.	
	Риск создания аналогичного производства в РФ.	Проведение межправительственных переговоров о перспективах строительства.
1.5. Создание комплекса мирового масштаба по переработке попутного газа	Отсутствие доступа к сырью.	Проведение переговоров с заинтересованными сторонами.
	Недооценка капитальных затрат.	Оптимизация ГПЗ по мощности и конфигурации.
	Ограничения на утилизацию серы.	Раннее проведение экологических изысканий. Получение разрешения на размещение серы на специализированных полигонах.

Инициатива	Риски	Мероприятия по устранению
2.1. Формирование компетенций по управлению проектами капитального строительства	Сопротивление изменениям со стороны менеджмента.	Проведение взвешенной кадровой политики и открытый диалог со всеми вовлеченными сторонами.
	Снижение эффекта от внедрения инициативы.	Привлечение людей, имеющих практический опыт реализации инвестиционных проектов в нефтехимии.
2.2. Формирование компетенций по управлению инновациями	Потеря прав на интеллектуальную собственность.	Разработка IP-стратегии. Оценка патентной чистоты результатов на всех этапах. Введение режима коммерческой тайны, конфиденциальности. Проведение испытаний технологий в собственном пилотном центре.
2.3. Формирование компетенций по маркетингу и продажам	Проблемы с доступом к потребителям.	Привлечение локальных экспертов/игроков для взаимодействия с потребителями.
	Высокая конкуренция с другими игроками.	Пре-маркетинг на целевых рынках.
3.1. Обновление организационной структуры	Отток компетентного персонала.	Создание возможностей для роста и развития в компании.
	Низкая привлекательность работодателя.	Создание привлекательного имиджа работодателя.
	Сопротивление организационным изменениям.	Проактивная коммуникация изменений.
3.2. Привлечение стратегических партнеров	Увеличение сроков принятия решений по проектам.	Подписание выгодного для компании соглашения акционеров/участников.
	Выход партнеров из проекта. Ситуация, блокирующая принятие решения (deadlock).	Построение взаимоотношений с партнерами.
3.3. Обеспечение регуляторной и сырьевой поддержки	Потеря контракта на сырье.	Обеспечение четкого соблюдения всех положений контракта со стороны ОХК.
	Увеличение стоимости финансирования из-за отсутствия гарантий.	Эффективное использование функции GR АО «Самрук-Казына» для взаимодействия с государством.
3.4. Привлечение финансовых ресурсов	Регресс на акционера	Разработка и подписание контрактов, предусматривающих возможность передачи прав и рисков по активам банку.
	Высокая ставка финансирования.	Покрытие рисков подрядными компаниями. Получение государственных гарантий.
3.5. Подготовка и проведение IPO	Низкая оценка стоимости компании.	Выход на IPO в оптимальный момент.
	Отсутствие инвесторов.	Повышение привлекательности компании в глазах инвесторов.
	Повышение стоимости проведения IPO.	Эффективное управление процессом.

11 Заключительные положения

В соответствии с пп. 34 и 35 раздела 4.1 Формирование стратегии развития ПК²⁷ (этап 1) Корпоративного стандарта по стратегическому и бизнес планированию в группе компаний АО «Самрук-Қазына», утвержденного решением Правления АО «Самрук-Қазына» №33/16 от 08.09.2016 г., стратегия развития ПК утверждается Советом директоров/ Наблюдательным Советом ПК и актуализируется не чаще одного раза в три года. Пересмотр/актуализация стратегии развития ПК может быть осуществлен/(а) в случае:

- получения долгосрочных ожиданий акционера при одобрении/утверждении/актуализации стратегии развития Фонда, или среднесрочных ожиданий акционера, с включением ожидания акционера о пересмотре/актуализации стратегии ПК;
- значительного изменения структуры бизнеса, направлений деятельности и/или акционеров ПК (помимо изменений, предусмотренных утвержденной стратегией ПК);
- кардинальных или существенных изменений внешней бизнес и макросреды, изменений тенденций развития отраслей, существенных изменений регуляторной базы (в том числе налоговой сферы), которые существенно влияют на реализацию утвержденной стратегии развития ПК.

Настоящая Стратегия является собственностью и внутренним документом ОХК, в связи с чем копирование, распространение за пределы Компании и любое иное использование информации не допускается.

Представленные в Стратегии финансовые результаты являются оценкой, произведенной на основании стратегической модели потоков нефтехимического комплекса. Результаты могут существенно отличаться от реальных показателей эффективности проектов ОХК. Соответственно, для каждого проекта требуется проведение отдельного детального расчета.

²⁷ ПК – портфельная компания

12 Приложения