

# РАБОТА СДЕТ



# Содержание

## О КОМПАНИИ

Обращение Президента

4

О Компании

6

Ключевые показатели

8

География бизнеса

10

Структура Группы  
и направления бизнеса

12

Основные события 2018 года

14

История Компании

14

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Ответ Segezha Group  
на глобальные тренды

18

Обзор рынка

20

Стратегия развития Группы

24

Инвестиционная программа развития

30

Бизнес-модель

32

Сырьевая безопасность

34

Повышение эффективности

38

Управление рисками

44

## ОБЗОР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Финансовый обзор

48

Бумага

52

Бумажная упаковка

58

Пиломатериалы

62

Фанера и плиты

68

КДК и домокомплекты

78



**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ**Стратегия корпоративной  
социальной ответственности**84**Взаимодействие  
с заинтересованными сторонами**86**

Наши сотрудники

**87**

Благотворительная деятельность

**90**Охрана труда и промышленная  
безопасность**92**

Охрана окружающей среды

**94**

Ответственное лесопользование

**98**

Добровольная сертификация

**100**

Противодействие коррупции

**102**

Закупочная деятельность

**104****КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**Система корпоративного  
управления**107**Структура органов  
управления и контроля**108**

Совет директоров

**109**

Комитеты при Совете директоров

**112**Президент, Председатель  
Правления**115**

Правление

**115**

Комитеты при Президенте

**120**

Корпоративный секретарь

**122**

Внутренний контроль и аудит

**123**

Приложение

**124**

Глоссарий

**129**

Контакты

**133****ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОГРАНИЧЕНИИ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

Годовой отчет подготовлен с использованием информации, доступной Segezha Group на момент его составления, включая информацию, полученную от третьих лиц. Segezha Group разумно полагает, что данная информация является полной и достоверной на момент публикации настоящего годового отчета, однако не утверждает и не гарантирует, что указанная информация не будет в дальнейшем уточнена, пересмотрена или иным образом изменена.

Годовой отчет содержит заявления оценочного или прогнозного характера относительно производственных, финансовых, экономических, социальных и иных показателей, характеризующих развитие Segezha Group и ее дочерних организаций. Segezha Group не утверждает и не гарантирует, что результаты деятельности, обозначенные в прогнозных заявлениях, будут достигнуты. Segezha Group не несет какой-либо ответственности за убытки, которые могут понести физические или юридические лица, действовавшие, полагаясь на прогнозные заявления.

Незначительные отклонения в расчете процентов, изменения промежуточных итогов и итогов на графиках и в таблицах настоящего годового отчета объясняются округлением.

# О Компании

Segezha Group – динамично развивающийся российский лесопромышленный холдинг с вертикально интегрированной структурой и полным циклом лесозаготовки и глубокой переработки древесины. В состав Segezha Group входят российские и европейские предприятия лесной, деревообрабатывающей, целлюлозно-бумажной промышленности.

# +82% > 100

РОСТ ОИВДА ГОД К ГОДУ  
13,1 МЛРД РУБ. В 2018 ГОДУ

СТРАН  
ГЕОГРАФИЯ ПРОДАЖ



57,9 МЛРД РУБ.<sup>1</sup>ВЫРУЧКА В 2018 ГОДУ  
+33% год к году86%<sup>2</sup>ДОЛЯ ЛЕСА,  
СЕРТИФИЦИРОВАННОГО  
ПО FSC В 2018 ГОДУ7,5 МЛН М<sup>3</sup>РАСЧЕТНАЯ ЛЕСОСЕКА  
В 2018 ГОДУ  
+17% год к году

72%

ДОЛЯ ВАЛЮТНОЙ  
ВЫРУЧКИ В 2018 ГОДУ

59%

ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ  
ГРУППЫ СОБСТВЕННЫМ  
ЛЕСОСЫРЬЕМ  
В 2018 ГОДУ

**ОСНОВНЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ АКТИВЫ  
РАСПОЛОЖЕНЫ В ЕВРОПЕЙСКОЙ ЧАСТИ  
РОССИИ И СТРАНАХ ЕВРОПЫ, ГЕОГРАФИЯ  
ПРИСУТСТВИЯ ГРУППЫ ОХВАТЫВАЕТ  
11 ГОСУДАРСТВ. НА ПРЕДПРИЯТИЯХ SEGEZHA  
GROUP РАБОТАЕТ БОЛЕЕ 13 ТЫС. ЧЕЛ.**

Продукция Группы компаний поставляется на рынки 100 стран мира, более 72% готовой продукции холдинга поставляется на экспорт. Segezha Group занимает лидирующие позиции в России, Европе и мире по производству фанеры, бумажных мешков, небеленой мешочной бумаги и пиломатериалов. Современные стандарты производства и высокое качество продукции Группы подтверждены ведущими международными сертифицирующими организациями.

Segezha Group – крупнейший лесопользователь в России. Общая площадь арендованного лесного фонда составляет 7,4 млн га, 86% которого сертифицировано по стандартам FSC.



Для получения более подробной информации о Компании вы можете посетить наш сайт:  
<https://segezha-group.com/>

- (1) Выручка в 2018 году не уменьшена на сумму транспортных расходов, связанных с перевозкой продукции (после перехода рисков), которые по итогам 2018 года составили 3,4 млрд руб.  
(2) Код сертификата предприятия FSC-C133272.  
(3) Здесь и далее согласно данным внутренних исследований Segezha Group на 31.12.2018.



Мы создаем комфортную среду обитания человека в гармонии с природой. Используем современные технологии и постоянно совершенствуем продукт, способствуем развитию своих сотрудников и партнеров.

**Михаил Шамолин**  
Президент, Председатель  
Правления Segezha Group

# Обращение Президента



## УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

Мы представляем вам годовой отчет Segezha Group за 2018 год, который стал выдающимся для Компании с разных точек зрения. Мы добились рекордных показателей по выручке и OIBDA, которые выросли на 33% и 82% соответственно, продемонстрировав один из самых высоких темпов роста в лесной отрасли в мире. Наши заводы достигли рекордных объемов произведенной продукции, в 2018 году Компания нарастила производство абсолютно всех продуктов. Благодаря слаженной работе наших подразделений мы смогли реализовать всю продукцию, включая дополнительно произведенный объем, на высокомаржинальных рынках, увеличив рентабельность бизнеса.

Высоких результатов удалось достичь, прежде всего, за счет увеличения объемов производства и завершения масштабной программы модернизации Сеgezжского ЦБК, в рамках которой на комбинате в 2018 году была запущена и выведена на проектную скорость новая бумагоделательная машина. Еще одним элементом программы модернизации Сеgezжского ЦБК стала установка нового многотопливного котла производительностью 120 тонн пара в час, что увеличило энергетические мощности комбината более чем на 25%. Котел оснащен электрофильтром с эффективностью очистки 99,7% – оборудованием, которое автоматически уменьшает выбросы в атмосферу до предельно малых величин. Общая стоимость программы модернизации превысила 14 млрд руб.

Другим крупным инвестиционным проектом, который был завершен в 2018 году, стал запуск второй очереди Вятского фанерного комбината. Благодаря реализации проекта общая мощность Группы по производству фанеры увеличена вдвое – до 192 тыс. м<sup>3</sup>, расширился ассортимент, комбинат начал выпускать новый вид востребованной на рынке продукции – большеформатную продольную фанеру. Инвестиции в развитие комбината составили 6,7 млрд руб., его вывод на полную мощность запланирован на 2019 год.

Одной из стратегических целей Компании является мировое лидерство по себестоимости производства продукции. Учитывая качество ресурсной базы и перспективы такого лесопромышленного холдинга, как Segezha Group, у нас есть для этого все возможности. Российская лесная и деревообрабатывающая отрасли в целом недооценены, возможности огромного экономического потенциала лесного сектора остаются нереализованными. У нашего государства есть неоспоримое преимущество перед многими другими странами – наличие больших объемов древесного сырья самого высокого качества. В реалиях такого глобального тренда, как рост конкуренции за природные ресурсы, российские компании автоматически получают это преимущество перед другими игроками рынка. Мировой рынок целлюлозно-бумажного производства находится сегодня в стадии трансформации. Объемы выпуска ряда традиционных видов продукции сокращаются, а производство и потребление новых видов, наоборот, увеличивается. Особенно устойчиво повышается спрос на хвойную сульфатную беленую целлюлозу, в связи с чем наше стремление построить новый биотехнологический комплекс в Сибири и нарастить производственные мощности Сеgezжского ЦБК абсолютно логично.

Следуя принципам устойчивого развития, в 2018 году Компания начала комплексную работу по максимизации полезного использования заготовленной древесины. Мы ввели в эксплуатацию многотопливный котел, который работает на кородревесных отходах. Благодаря этому вся невостребованная ранее древесная масса перешла из класса отходов в класс топлива, вернулась в производственный цикл и работает на капитализацию бизнеса. В конце года на территории Лесосибирского ЛДК № 1 был введен в эксплуатацию завод по выпуску древесных гранул – пеллет, произведенных из опилок без примеси каких-либо химических веществ. Благодаря этому производству мы преобразуем опилки в новый экологичный продукт. Мощность производства составляет 70 тыс. тонн в год. По сравнению с обычными дровами этот современный вид топлива обладает в полтора раза более высокой теплоотдачей.

Segezha Group и дальше будет двигаться по пути увеличения полезного использования заготовленной древесины не только за счет сокращения массы древесных отходов путем превращения их в биотопливо и производства новых продуктов, но и благодаря постепенному переходу на интенсивное лесопользование. Segezha Group участвует в пилотном проекте по внедрению нормативов интенсивного лесопользования в Карелии. Переход на интенсивную модель ведения лесного хозяйства позволит Segezha Group обеспечить существенный прирост объемов заготовки сырья на уже арендованных площадях, одновременно способствуя улучшению состояния лесов.

Segezha Group развивает практику ответственного лесопользования и стремится обеспечивать соответствие международным стандартам в этой области. 86% лесного фонда и все лесозаготовительные предприятия Группы сертифицированы по стандарту FSC. В планах на текущий год – сертификация ряда предприятий в Республике Карелия и в Архангельской области по всем признанным международным стандартам, в том числе PEFC.

В настоящее время около 60% потребностей предприятий холдинга в сырье обеспечивается поставками с собственной расчетной лесосеки. Это гарантирует устойчивость поставок лесосырьевых ресурсов и позволяет сдерживать рост себестоимости продукции, что особенно важно на фоне увеличения цен на древесное сырье в последние годы на рынке в среднем на 20% в год. Приоритетом Группы является дальнейший рост обеспеченности собственным сырьем. С этой целью в 2018 году мы значительно увеличили расчетную лесосеку – с 6,4 млн м<sup>3</sup> до 7,5 млн м<sup>3</sup> – и нарастили объем заготовленной древесины на 17% год к году.

Стремясь стать лидером в сфере социальной ответственности среди российских компаний лесной отрасли, Группа выстраивает полноценное взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами и в своей операционной деятельности следует принципам устойчивого развития.

Среди приоритетов – обеспечение комфортных и безопасных условий труда для сотрудников, внедрение практик «зеленого» производства, развитие регионов присутствия. В 2018 году европейские активы Segezha Group присоединились к Глобальному договору ООН, что подтвердило приверженность Группы принципам в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией.

В отчетном году мы продолжили реализацию Стратегии корпоративной социальной ответственности и благотворительности до 2021 года, которая годом ранее была утверждена Советом директоров. Segezha Group развивает новый системный подход к благотворительной деятельности, в соответствии с которым основной принцип реализации социальных проектов – взаимная выгода для местного сообщества, представителей малого и среднего бизнеса и Компании. При этом для нас крайне важен высокий уровень вовлеченности стейкхолдеров. Segezha Group практикует «зонтичную» структуру благотворительных проектов, при которой единый проект охватывает сразу несколько регионов и различные группы заинтересованных сторон.

Одними из самых важных стейкхолдеров Группы являются наши клиенты. В 2018 году совместно с клиентами велась активная работа по усовершенствованию продуктового портфеля, а также отдельных свойств и характеристик продуктов.

Такие мировые тренды, как развитие интернет-торговли, урбанизация и рост населения в развивающихся странах, дают нам, с одной стороны, новые возможности для развития, а с другой стороны, несут в себе новые вызовы. В мире, где изменения происходят стремительно, в конечном итоге выигрывает тот, кто готов отвечать на глобальные вызовы реальными действиями. Благодаря гибкому и инновационному подходу к работе Segezha Group успешно справляется со всеми вызовами, которые нам диктует время. Результатом этого являются лидирующие позиции на большинстве рынков нашего присутствия, около 72% продукции поставляется на экспорт в более чем 100 стран мира.

В среднесрочной перспективе мы видим Группу лидером лесной отрасли по уровню себестоимости производства. Достижению стратегических целей будут способствовать вертикально интегрированная диверсифицированная бизнес-модель, применение передовых технологий и наращивание доли продукции с высокой добавленной стоимостью. Segezha Group продолжит внедрять инновации в производство, реализовывать мероприятия по повышению энергоэффективности и снижению негативного воздействия на окружающую среду, а также создавать новые производства и увеличивать объем выпуска продукции в сегментах, где мы можем достичь глобального конкурентного преимущества. В соответствии с обновленной Стратегией развития мы продолжим инвестировать в многопрофильное развитие нашего бизнеса. Приоритетными стратегическими направлениями развития мы считаем рост производства бумаги, а также развитие нового перспективного продукта – товарной целлюлозы. Так, в 2019 году мы приступаем к реализации инвестиционного проекта «Сегежа Запад», который подразумевает увеличение мощностей Сегежского ЦБК с текущих 375 тыс. тонн до 850 тыс. тонн продукции в год. Проект также направлен на расширение продуктового портфеля Сегежского ЦБК. К производимой мешочной коричневой бумаге добавятся белая бумага, листовая и хвойная товарная целлюлоза.

Группа располагает всеми необходимыми ресурсами, чтобы продолжить укреплять конкурентные преимущества и развиваться на внутреннем и международных рынках в качестве одного из признанных лидеров.



**ШАМОЛИН М. В.**

Президент, Председатель Правления  
Segezha Group

# О Компании

## SEGEZHA GROUP СЕГОДНЯ:



6

РЕГИОНОВ ПРИСУТСТВИЯ  
В РОССИИ



7

ЗАВОДОВ В ЕВРОПЕ



>100 СТРАН

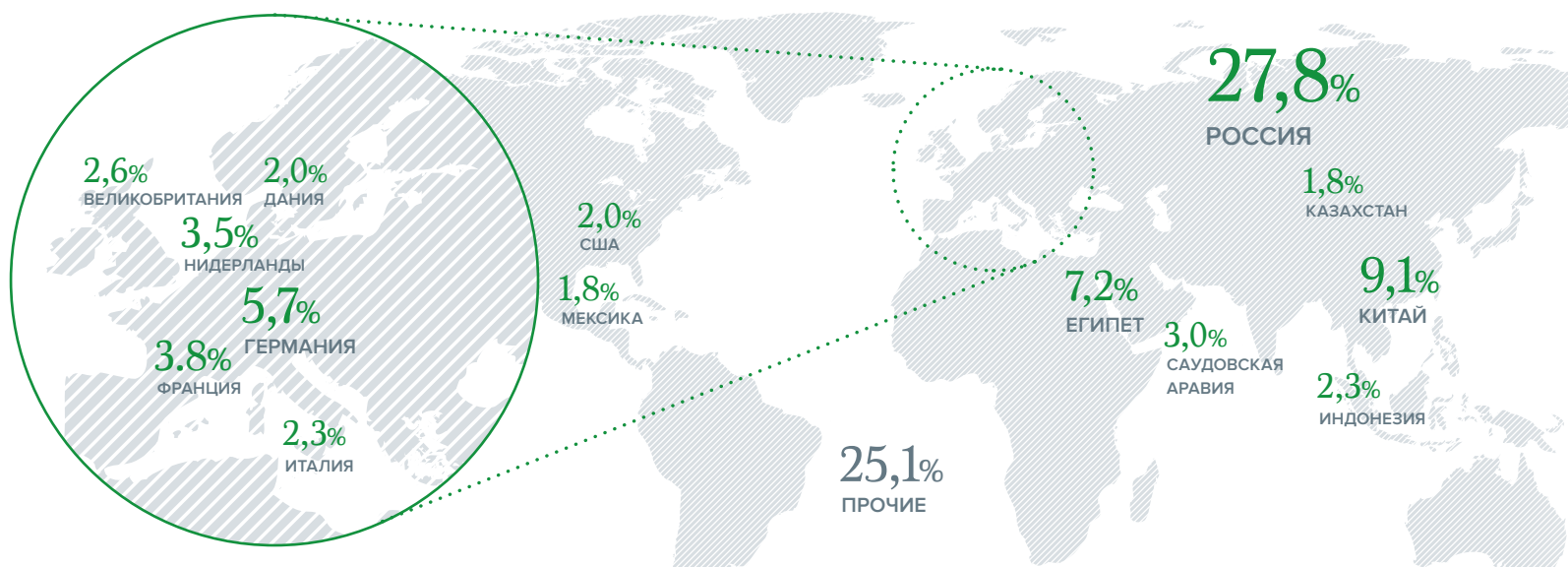
ГЕОГРАФИЯ ПРОДАЖ



>13 ТЫС.

СОТРУДНИКОВ

## Топ-15 стран экспортных продаж Segezha Group в 2018 году, % от выручки Группы



## СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ БИЗНЕСА

Сильная сторона бизнеса Segezha Group – возможность работать с лесными ресурсами, практически единственным на планете Земля по-настоящему полностью возобновляемым сырьем.

### Вертикальная интеграция

Вертикальная интеграция обеспечивает сырьевую безопасность Segezha Group и является ключевым фактором, позволяющим контролировать производственные расходы. Расходы на сырье составляют до 60% в себестоимости продукции Группы.

### Обеспеченность древесным сырьем

Segezha Group является одним из крупнейших лесопользователей России с расчетной лесосекой 7,5 млн м<sup>3</sup>. 59% потребностей Группы в древесном сырье удовлетворяется за счет собственной лесозаготовки.

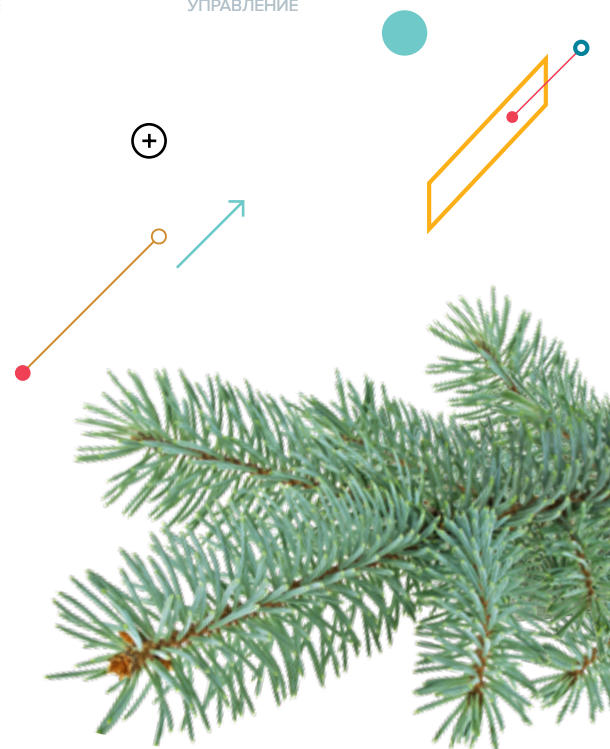
Наличие лесных ресурсов дает Группе преимущество перед другими игроками и позволяет успешно конкурировать на рынках присутствия.



## УСТОЙЧИВЫЕ ЛИДИРУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ НА РАСТУЩИХ РЫНКАХ

Продукция Segezha Group пользуется стабильным спросом более чем в 100 странах мира. Более трети общего объема произведенной мешочной бумаги потребляется внутри Группы для производства мешков, в то время как больше 90% товарной бумаги экспортируется.

Страны Европы и Россия являются ключевыми рынками для бумажных мешков, на которые приходится более 80% экспортных продаж. Три страны – Германия, Нидерланды и США – составляют более 30% экспорта фанеры. Китай, Европа и регион MENA являются основными рынками сбыта пиломатериалов Группы, на которые приходится большая часть экспортных продаж.



### 1-е МЕСТО

**В РОССИИ  
ПО ПРОИЗВОДСТВУ  
БУМАЖНЫХ МЕШКОВ**

### 1-е МЕСТО

**В РОССИИ  
ПО ПРОИЗВОДСТВУ  
МЕШОЧНОЙ БУМАГИ**

### 5-е МЕСТО

**В МИРЕ ПО ПРОИЗВОДСТВУ  
БОЛЬШЕФОРМАТНОЙ  
БЕРЕЗОВОЙ ФАНЕРЫ**

### 2-е МЕСТО

**В ЕВРОПЕ  
ПО ПРОИЗВОДСТВУ  
БУМАЖНЫХ МЕШКОВ**

### 3-е МЕСТО

**В МИРЕ  
ПО ПРОИЗВОДСТВУ  
МЕШОЧНОЙ БУМАГИ**

### 1-е МЕСТО

**В РОССИИ  
ПО ПРОИЗВОДСТВУ  
ПИЛОМАТЕРИАЛОВ<sup>1</sup>**

<sup>(1)</sup> Согласно данным внутренних исследований Segezha Group на 31.12.2018.

## Длинная цепочка добавленной стоимости

Для своих клиентов Segezha Group разрабатывает комплексные продукты глубокого передела.

Группа создает и реализует продукцию с высокой добавленной стоимостью, что дает дополнительную премию по сравнению с реализацией продукции более низких переделов.

## Инновационные технологии

Segezha Group стремится использовать прорывные инновационные технологии, как при производстве продукции, так и в других бизнес-процессах. Группа реализует программу цифровой трансформации, которая позволит выстроить наиболее эффективное управление активами, отношения с поставщиками и сотрудниками.

## Приверженность принципам устойчивого развития

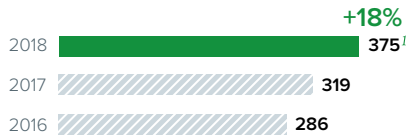
Segezha Group поддерживает самые высокие стандарты социальной ответственности и устойчивого развития.

Деловая практика и качество продукции Segezha Group подтверждены ведущими системами сертификации.

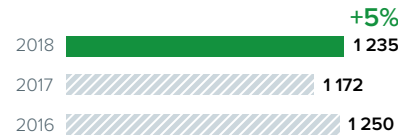
# Ключевые показатели

## КЛЮЧЕВЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ПРОИЗВОДСТВО

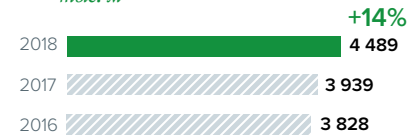
### БУМАГА, тыс. тонн



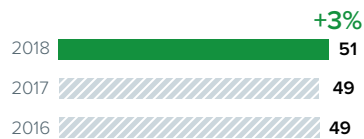
### МЕШКИ, млн шт.



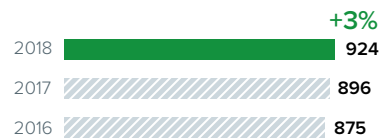
### ЗАГОТОВКА КРУГЛОГО ЛЕСА, тыс. м<sup>3</sup>



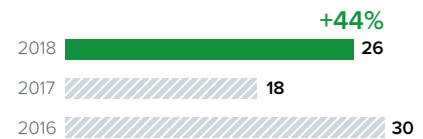
### ДРЕВЕСНО-ВОЛОКНИСТЫЕ ПЛИТЫ (ДВП), млн усл. м<sup>2</sup>



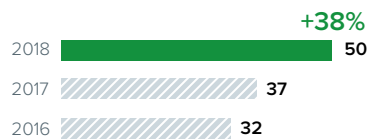
### ПИЛОМАТЕРИАЛЫ, тыс. м<sup>3</sup>



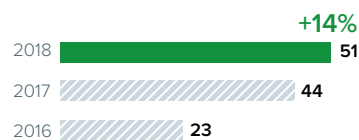
### ДОМОКОМПЛЕКТЫ ИЗ КЛЕЕНОГО БРУСА, тыс. м<sup>3</sup>



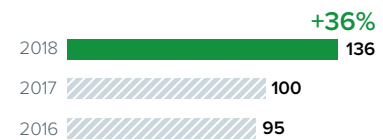
### ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ УПАКОВКА, млн шт.



### КДК<sup>2</sup>, тыс. м<sup>3</sup>



### ФАНЕРА, тыс. м<sup>3</sup>



(1) В 2018 году произведено 355 тыс. тонн бумаги и 21 тыс. тонн подпергамента.  
 (2) Клееные деревянные конструкции.  
 (3) Прочая выручка включает в себя результаты управляющей компании, лесозаготовительной деятельности и прочей операционной деятельности.

## КЛЮЧЕВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

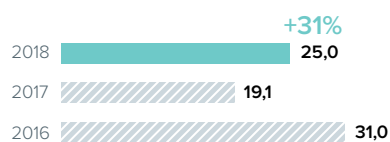
### ВЫРУЧКА ЗА 2018 ГОД ПО НАПРАВЛЕНИЯМ БИЗНЕСА, %



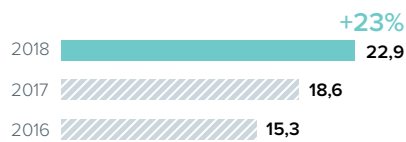
- 57% Бумага и упаковка
- 26% Деревообработка
- 12% Фанера и плиты
- 5% Прочее<sup>3</sup>

## КЛЮЧЕВЫЕ НЕФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

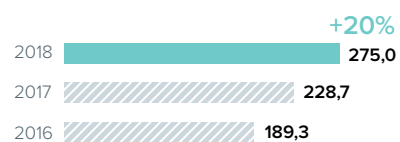
### ИНВЕСТИЦИИ В РЕАЛИЗАЦИЮ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ, млн руб.



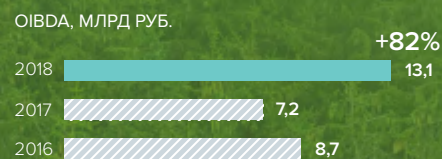
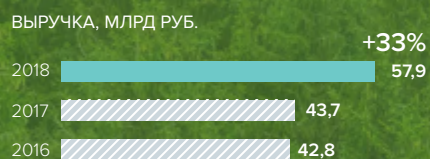
### ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ ЛЕСОВОССТАНОВЛЕНИЯ, тыс. га



### РАСХОДЫ НА ОХРАНУ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ, млн руб.



### ВЫРУЧКА И ОИВДА<sup>(1)</sup>, млрд руб.



(1) ОИВДА – финансовый показатель, обозначающий операционную прибыль до вычета амортизации.

# География бизнеса

>100 СТРАН  
ГЕОГРАФИЯ ПРОДАЖ

**ОСНОВНЫЕ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ  
ПЛОЩАДКИ:**

- Целлюлозно-бумажное производство
- Производство фанеры
- Офисы продаж
- Деревообрабатывающий завод
- Производство бумажных мешков

7  
ЗАВОДОВ  
В ЕВРОПЕ

6  
РЕГИОНОВ ПРИСУТСТВИЯ  
В РОССИИ

1  
ПРЕДПРИЯТИЕ  
ПО ПРОИЗВОДСТВУ  
ДОМОКОМПЛЕКТОВ

2  
ЦЕЛЛЮЛОЗНО-  
БУМАЖНЫХ  
КОМБИНАТА

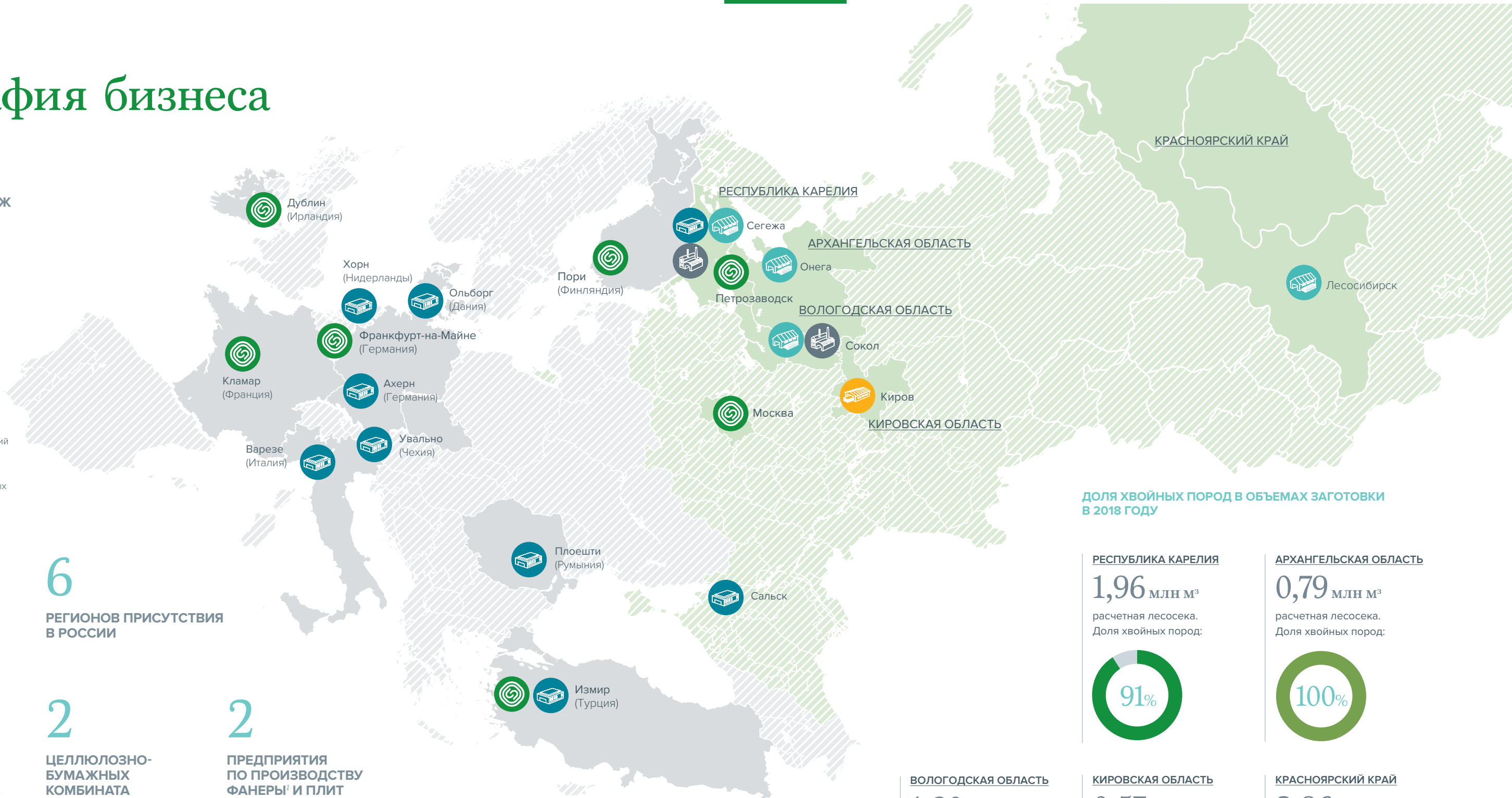
2  
ПРЕДПРИЯТИЯ  
ПО ПРОИЗВОДСТВУ  
ФАНЕРЫ<sup>(1)</sup> И ПЛИТ

4  
ПРЕДПРИЯТИЯ  
ПО ПРОИЗВОДСТВУ  
ПИЛОМАТЕРИАЛОВ

9  
ПРЕДПРИЯТИЙ  
ПО ПРОИЗВОДСТВУ  
МЕШКОВ И УПАКОВКИ

5  
РЕГИОНОВ В РОССИИ,  
ГДЕ ВЕДЕТСЯ  
ЛЕСОЗАГОТОВКА

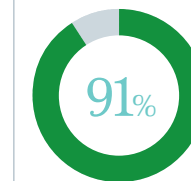
(1) Фанера производится на одном предприятии – Вятском фанерном комбинате.



**ДОЛЯ ХВОЙНЫХ ПОРОД В ОБЪЕМАХ ЗАГОТОВКИ  
В 2018 ГОДУ**

**РЕСПУБЛИКА КАРЕЛИЯ**

1,96 млн м<sup>3</sup>  
расчетная лесосека.  
Доля хвойных пород:



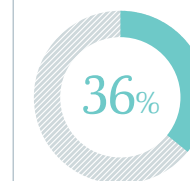
**АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ**

0,79 млн м<sup>3</sup>  
расчетная лесосека.  
Доля хвойных пород:



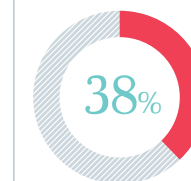
**ВОЛОГОДСКАЯ ОБЛАСТЬ**

1,30 млн м<sup>3</sup>  
расчетная лесосека.  
Доля хвойных пород:



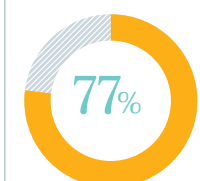
**КИРОВСКАЯ ОБЛАСТЬ**

0,57 млн м<sup>3</sup>  
расчетная лесосека.  
Доля хвойных пород:



**КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ**

2,86 млн м<sup>3</sup>  
расчетная лесосека.  
Доля хвойных пород:



# Основные направления бизнеса

НАПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСА	ОПИСАНИЕ
<p><b>Бумага и упаковка</b></p>  <p><b>БУМАГА</b></p> <p><b>УПАКОВКА</b></p>	<p>Segezha Group производит мешочную бумагу и подпергамент из небеленой сульфатной целлюлозы, получаемой из северной древесины хвойных пород, а также весь ассортимент коричневой мешочной бумаги. Бумага обладает уникальной прочностью при растяжении благодаря ее пористости и воздухопроницаемости, добавление смол влагопрочности способствует сохранению 20–30% прочности бумаги во влажном состоянии.</p> <p>В число ключевых направлений бизнеса Segezha Group входит производство бумажной упаковки для тарированного цемента, сухих строительных смесей, продуктов химической промышленности, пищевой индустрии, производство бумажных сумок и пакетов для предприятий розничной торговли.</p>
<p><b>Деревообработка</b></p>  <p><b>ПИЛОМАТЕРИАЛЫ</b></p> <p><b>ПЕЛЛЕТЫ</b></p>	<p>Segezha Group производит высококачественные пиломатериалы из древесины хвойных пород и щепу технологическую. Пиломатериалы используются в строительстве, производстве заготовок для мебели, производстве заготовок для КДК, а также в сегменте деревянной тары и упаковки.</p> <p>В 2018 году Segezha Group начала производить новый продукт – пеллеты, которые производятся из опилок, образующихся в результате лесопиления, без добавления каких-либо химических веществ. По сравнению с обычными дровами этот современный вид топлива обладает в полтора раза более высокой теплоотдачей.</p>
<p><b>Фанера и плиты</b></p>  <p><b>ФАНЕРА</b></p> <p><b>ПЛИТЫ</b></p>	<p>Segezha Group производит высокотехнологичную березовую фанеру различных форматов, которая в дальнейшем используется в строительстве, мебельной промышленности, транспортной отрасли, упаковке.</p> <p>Segezha Group производит ДВП сухого способа производства, топливные брикеты RUF. ДВП используются при производстве дверей, стеновых и напольных покрытий, погонажных изделий, в мебельной промышленности.</p>
<p><b>КДК и домокомплекты</b></p>  <p><b>КДК</b></p> <p><b>ДОМОКОМПЛЕКТЫ</b></p>	<p>Segezha Group производит клееные деревянные конструкции, домокомплекты из клееного профилированного бруса, а также занимается проектированием и строительством деревянных домов из клееного бруса разного уровня сложности.</p> <p>Вся технологическая цепочка производства осуществляется на предприятиях Группы компаний и сертифицирована по европейским стандартам.</p>

## АКТИВЫ И МОЩНОСТИ

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ

## ДОЛЯ В ВЫРУЧКЕ

## ПРОДУКТЫ

АО «Сегежский ЦБК»  
 ПАО «Сокольский ЦБК»  
 ООО «Сегежская  
упаковка»  
 Segezha Packaging  
в Европе

400 ТЫС.  
 ТОНН БУМАГИ

1600 МЛН ШТ.  
 ЕДИНИЦ БУМАЖНОЙ  
 УПАКОВКИ

57%

Мешочная бумага  
 Подпергамент  
 Бумажные мешки  
 Потребительская  
упаковка

АО «Лесосибирский  
ЛДК № 1»  
 АО «Сокольский ДОК»  
 АО «Онежский ЛДК»  
 ООО «ЛДК Сегежский»

2840 ТЫС. М<sup>3</sup>  
 МОЩНОСТИ ПО РАСПИЛУ  
 ПИЛОМАТЕРИАЛОВ

70 ТЫС. ТОНН  
 ПЕЛЛЕТ

23%

Пиломатериалы  
 Щепа  
 Пеллеты

ООО «Вятский  
фанерный комбинат»  
 АО «Лесосибирский  
ЛДК № 1»

192 ТЫС. М<sup>3</sup>  
 ФАНЕРА

55 МЛН УСЛ. М<sup>2</sup>  
 ДВП

12%

Березовая фанера  
 Брикетты  
 ДВП

АО «Сокольский ДОК»

80 ТЫС. М<sup>3</sup>  
 КЛЕЕННЫХ ДЕРЕВЯННЫХ  
 КОНСТРУКЦИЙ,  
 включая домокомплекты

3%

Клееный брус  
 Клееная балка  
 Домокомплекты  
из клееного  
бруса (дома, бани,  
беседки)

# Основные события 2018 года

15 ФЕВРАЛЯ

Segezha Group была признана серебряным призером в Рейтинге экологической ответственности целлюлозно-бумажных компаний лесного сектора России, организованном по инициативе Всемирного фонда дикой природы и компаний – участниц Бореальной лесной платформы при содействии Национального рейтингового агентства.

05 МАРТА



Совет директоров ООО «УК «Сегежа групп» утвердил Шамолина М. В. на должность Президента, Председателя Правления ООО «УК «Сегежа групп».

24 МАЯ



В ходе ПМЭФ-2018 Segezha Group и Правительство Республики Карелия подписали соглашение о сотрудничестве, в рамках которого будет оказано содействие в части обеспечения сырьем действующих и планируемых к вводу производственных мощностей.

В ходе ПМЭФ-2018 Segezha Group и Правительство Сахалинской области подписали соглашение о сотрудничестве, в рамках которого планируется реализовать совместный инвестиционный проект по строительству завода по производству клееных деревянных конструкций.

11 ИЮЛЯ



Segezha Group и Российский экспортный центр подписали соглашение о сотрудничестве, в рамках которого стороны планируют разрабатывать совместные общественные и правовые инициативы по вопросам стимулирования экспорта продукции Segezha Group.

## История Компании

2014

Образование Группы компаний Segezha Group

2015

Утверждена стратегия развития Группы. Группа получила новое название – Segezha Group, запущен процесс ребрендинга. Начал работу интернет-сайт Segezha Group.

2015

Введена в эксплуатацию первая в России 8-цветная печатная машина в Сегеже.

В Сегеже произведен запуск новой автоматизированной линии по производству бумажных мешков для сухих строительных смесей и цемента мощностью 90 млн шт. в год.

2016

Segezha Group увеличила объемы производства более чем вдвое и стала одним из лидеров на рынке лесопиления в России благодаря приобретению Лесосибирского ЛДК № 1.

Запуск конвертингового завода в Сальске (Ростовская область) мощностью 90 млн шт.

11 ИЮЛЯ



Состоялся запуск нового производства премиальной березовой фанеры Вятского фанерного комбината, что позволило увеличить мощность комбината вдвое, до 192 тыс. м<sup>3</sup> березовой фанеры в год, в том числе более 70 тыс. м<sup>3</sup> нового для Компании высокомаржинального продукта – большеформатной продольной фанеры. Объем инвестиций составил 6,7 млрд руб. См. подробнее стр. 74–75.

27 СЕНТЯБРЯ

Зарубежные активы Segezha Group по производству бумажной упаковки присоединились к Глобальному договору ООН, подтвердив свою приверженность принципам в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией.

27 ОКТЯБРЯ



В Сальске Ростовской области введена в строй новая линия по выпуску потребительской упаковки Segezha Group мощностью 25 млн шт. бумажной упаковки в год.

30 ОКТЯБРЯ

Европейскими активами Segezha Group по производству бумажной упаковки получен серебряный уровень международной платформы EcoVadis, подтверждающий высокий уровень корпоративной, социальной и экологической ответственности.

19 ДЕКАБРЯ



На промышленной площадке Лесосибирского ЛДК № 1 состоялся запуск нового пеллетного завода Segezha Group мощностью 70 тыс. тонн готовой продукции, ориентированной на экспорт. Объем инвестиций составил 816,6 млн руб.

20 ДЕКАБРЯ

На Сегежском ЦБК был установлен многотопливный котел (МТК), запуск которого даст возможность использовать в качестве топлива древесные отходы и осадок сточных вод, за счёт чего существенно сократятся выбросы в атмосферу. Оборудование работает в режиме пуска-наладки.

2016

В Сегеже запущена в эксплуатацию новая пакетоделательная машина для производства потребительской упаковки.

Это позволило удвоить мощности предприятия до 50 млн шт. продукции в год, а также расширить ассортимент.

Завершена программа обновления лесозаготовительной, лесовозной, дорожной и вспомогательной техники, в ходе которой было приобретено 448 ед. техники, в том числе 16 комплексов и 52 сортиментовоза.

На Сегежском ЦБК запущена уникальная бумагоделательная машина, первый проект в современной России по установке новой бумагоделательной машины.

2017

Утверждена стратегия корпоративной социальной ответственности и благотворительности Segezha Group до 2021 года, определяющая основные направления деятельности Группы в области устойчивого развития.

Специалисты Segezha Packaging разработали новый вид упаковочной продукции – «умный» мешок со встроенной RFID-меткой<sup>1</sup>.

<sup>(1)</sup> RFID (Radio Frequency Identification – радиочастотная идентификация) – это технология бесконтактного обмена данными, основанная на использовании радиочастотного электромагнитного излучения. RFID применяется для автоматической идентификации и учета объектов.



# Стратегический обзор

Высокая эффективность и присутствие во всех звеньях цепочки создания стоимости – от собственной лесозаготовки на арендованных лесных участках до реализации высокомаржинальной продукции конечным потребителям – позволяют Segezha Group занимать лидирующие позиции по себестоимости готовой продукции во всех сегментах бизнеса.



## ПРЕИМУЩЕСТВА БИЗНЕС-МОДЕЛИ SEGEZHA GROUP



### СОБСТВЕННЫЕ ЛЕСОЗАГОТОВИТЕЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Segezha Group осуществляет лесозаготовительную деятельность в строгом соответствии с законодательством Российской Федерации и требованиями природоохранных общественных организаций. Все лесозаготовительные предприятия Группы сертифицированы по системе FSC.

Предприятия обеспечены современной лесозаготовительной техникой, позволяющей увеличивать долю освоения расчетной лесосеки выполнять объемы заготовки, вывозки и отгрузки лесопроизводства в рамках производственной программы.



### СБАЛАНСИРОВАННЫЙ ПОРТФЕЛЬ ЛЕСНЫХ АКТИВОВ

Арендные лесные участки находятся в непосредственной близости от производственных площадок Segezha Group, что позволяет эффективно обеспечивать активы Группы лесным сырьем.



### ГОТОВАЯ ПРОДУКЦИЯ

Segezha Group производит продукцию с высокими потребительскими и экологическими свойствами, востребованную как на российском рынке, так и за рубежом. Доля продукции высокого передела ежегодно растет.

Группа осуществляет регулярную R&D-работу с клиентами, нацеленную на повышение качественных характеристик продукции, расширение продуктового портфеля и увеличение объемов продаж.






### ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Выгодное расположение, модернизированные мощности и реализуемые проекты по повышению операционной эффективности и безотходному производству обеспечивают высокий уровень эффективности производственных активов.

# Ответ Segezha Group на глобальные тренды

Сверхбыстрый темп изменений рыночных условий создает новые вызовы для всех участников рынка. Последние несколько лет ведущие игроки лесной отрасли демонстрировали существенные изменения в стратегии. Ценовая волатильность требует от компаний высочайшей операционной эффективности и умения успешно конкурировать в любой рыночной ситуации.

Ответы Segezha Group на глобальные тренды – это результат системного процесса управления изменениями и комплекса сложных технических и организационных преобразований. Применение высоких технологий, полная вертикальная интеграция, охватывающая всю цепочку создания стоимости, и эффективность всех бизнес-процессов позволяют Группе успешно воплощать в жизнь свою стратегию и превращать вызовы в возможности.

	Глобализация	Развитие интернет-торговли	Урбанизация
<b>ОПИСАНИЕ ТRENDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Рост международной торговли</li> <li>› Дезинтеграция</li> <li>› Рост аутсорсинга, размещение этапов производства в разных странах и т. д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Рост продаж интернет-магазинов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Рост строительной активности</li> <li>К наиболее урбанизированным регионам относятся Северная Америка (82%), Латинская Америка и Карибские острова (80%) и Европа (73%)</li> </ul>
<b>ВЛИЯНИЕ ТRENDA НА ЛЕСНУЮ ОТРАСЛЬ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Рост спроса на упаковочные виды бумаги, картон и целлюлозу</li> <li>› С ростом спроса на качественную упаковку происходит рост спроса на упаковку из возобновляемых ресурсов</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>› Рост спроса на пиломатериалы и березовую фанеру, КДК</li> <li>› Рост спроса на упаковку для строительных материалов</li> </ul>
			

## НАШЕ РЕШЕНИЕ

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>› Увеличение объемов производства мешочной бумаги</li> <li>› Производство товарной целлюлозы</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Увеличение производства пиломатериалов, березовой фанеры и КДК на существующих предприятиях, а также строительство новых мощностей</li> <li>› Увеличение производства мешочной бумаги и упаковки для строительных смесей</li> </ul> |
|--|--|



## Растущее значение факторов устойчивого развития

- › Большое значение приобретает тема устойчивого развития общества и бизнеса
- › Экологическая проблематика оказывает все более заметное влияние на потребительские приоритеты, в особенности у населения развитых стран

- › Рост спроса на экологически чистую продукцию лесной отрасли из возобновляемого сырья и создание комфортной среды обитания
- › Повышенные экологические требования к технологическим процессам производства, лесозаготовке, лесовосстановлению и утилизации продукции
- › Потребители предъявляют требования к ответственному ведению бизнеса



## Цикличность развития рынков

- › Волатильность цен на готовую продукцию

- › Изменчивость конъюнктуры в различных сегментах лесной отрасли предъявляет высокие требования к операционной эффективности
- › Высокая конкуренция по себестоимости готовой продукции



## Рост конкуренции за ресурсы

- › Усиление соперничества за природные ресурсы, в частности за лесные

- › Несмотря на рост объемов заготовки древесины и сокращение ее экспорта, спрос на древесное сырье в Российской Федерации растет, так как российские компании продолжают активно инвестировать в строительство новых лесоперерабатывающих мощностей



## Рост населения в развивающихся странах, повышение уровня гигиены

- › Рост потребления санитарно-гигиенических бумаг. Использование санитарно-гигиенической продукции становится нормой в странах Юго-Восточной Азии, Африки и в Индии

- › Рост спроса на целлюлозу и продукты дальнейшей ее переработки



- › Лесной фонд и продукция сертифицированы по международным стандартам, в том числе FSC
- › Разработка и внедрение стратегии устойчивого развития
- › Полное лесовосстановление
- › Безотходное производство (утилизация отходов лесопиления в производство пеллет, брикетов, ДВП)
- › Использование сырья из полностью возобновляемых ресурсов
- › Модернизация производства до лучших мировых стандартов, сокращение негативного экологического влияния

- › Вертикальная интеграция бизнеса и диверсификация продуктового портфеля
- › Инвестиции в модернизацию существующих производств
- › Программы по повышению операционной эффективности, автоматизация
- › Обеспечение высокого уровня сырьевой безопасности предприятий

- › Расширение расчетной лесосеки
- › Интенсивное лесопользование и лесовосстановление

Инвестирование в строительство мощностей по производству товарной целлюлозы

# Обзор рынка



## МЕШОЧНАЯ БУМАГА

Segezha Group производит более 70% мешочной бумаги в России. При этом 37% произведенной бумаги Компания использует для производства мешков на собственных предприятиях в России и Европе. Остальные 63% продукции реализуются на международных рынках. География отгрузок в 2018 году охватывала 62 страны. Ключевыми экспортными рынками сбыта являются страны Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии. Значительные объемы экспортируются в страны ЕС, Африки, Центральной и Южной Америки.

В 2018 году мировой рынок производства мешочной бумаги оценивался в 7,2 млн тонн (в 2017 году – 6,9 млн тонн). В отчетном году на мировом рынке наблюдался острый дефицит бумаги, который был обусловлен высоким спросом на фоне ограниченного предложения. Главным драйвером роста спроса стала активизация строительства в Азии, на Ближнем Востоке и в Африке. Среди причин отмечается также рост числа стран, запретивших использование пластиковых пакетов, и продолжающийся рост производства картона и тары, в результате которого сокращается производство бумаги на свинг-машинах в США.

Рост спроса закономерно привел к устойчивому росту цен, задержкам в поставках и попыткам производителей бумажных мешков найти альтернативу стандартной бумаге. Цены в 2018 году выросли на 16% год к году и достигли 965 евро за тонну<sup>1</sup>, при этом цены на бумагу различных марок выровнялись. По оценкам экспертов, до 2023 года ожидается рост спроса на мешочную бумагу, в основном за счет спроса на азиатских рынках.

<sup>(1)</sup> По данным RISI.

## БУМАЖНЫЕ МЕШКИ

Продукция предприятий, расположенных в Европе (Segezha Packaging), реализуется преимущественно на европейском рынке, в то время как потребности российского рынка и стран ближнего зарубежья обеспечиваются российскими предприятиями «Сеgezha упаковка», расположенными в Республике Карелия и в Ростовской области.

### Европейский рынок

Европейский рынок бумажных мешков характеризуется высокой степенью консолидации. Так, около 50% спроса обеспечивают Германия, Италия, Франция и Испания. При этом более 70% предложения приходится на интегрированных производителей бумаги Mondi, Segezha Packaging и Gascogne.

В целом объем европейского рынка бумажной упаковки по итогам 2018 года сохранился на уровне 2017 года и составил порядка 5,4 млрд шт. Цены на бумажную упаковку показали рост порядка 5% год к году, чему способствовало резкое увеличение цен на бумагу в течение года. Эксперты прогнозируют рост рынка в период до 2021 года, в первую очередь за счет роста потребления бумажных мешков в пищевой отрасли, сегментах корма для животных и химикатов. В 2018 году строительство оставалось основной отраслью потребления бумажных мешков с долей около 60%.

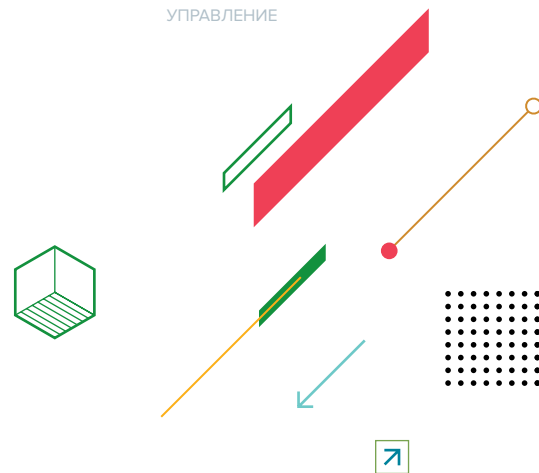
Одним из драйверов роста спроса на бумажную упаковку на европейском рынке является экологический тренд, который ограничивает использование полиэтилена и стимулирует переход на биоразлагаемую упаковку, в том числе бумажную. Ожидается, что спрос на потребительскую упаковку в краткосрочной перспективе в Европе будет расти. Также драйверами роста потребления бумажной упаковки будут рост строительной отрасли в странах Европы и рост ВВП.

### Российский рынок

Потребление бумажных мешков на российском рынке в 2018 году на фоне замедления темпов строительства сохранилось на уровне 2017 года и составило 766 млн шт. При этом основная доля спроса, как и годом ранее, приходилась на строительную отрасль (88% в 2018 году). Цены на бумажную упаковку показали рост порядка 4% год к году, основным драйвером которого выступил рост мировых цен на крафт-бумагу.

В России в целом наблюдается баланс производства и потребления промышленных бумажных мешков. Как ожидается, данная ситуация сохранится вплоть до 2023 года. При этом структура производства не соответствует потребностям внутреннего рынка, что способствует импорту высокомаржинальных мешков из Европы и Украины, а также экспорту низкомаржинальных мешков из России.

В 2019 году ожидается рост спроса на бумагу отечественного производства за счет снижения объема импорта, что связано с высокой стоимостью валюты. Также драйвером роста спроса станет увеличение объемов ввода жилья и, как следствие, потребления цемента и сухих строительных смесей.



## ПИЛОМАТЕРИАЛЫ

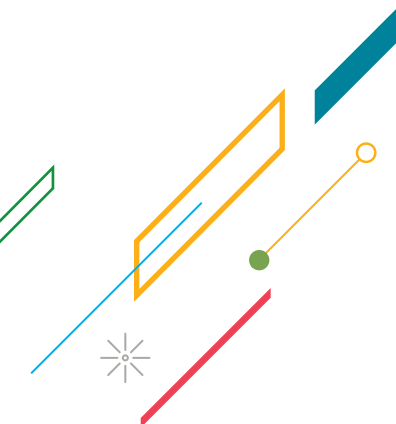
Segezha Group экспортирует 99% произведенных пиломатериалов более чем в 30 стран мира, при этом более 95% экспортируется в Китай, Европу и регион MENA. Основными отраслями – потребителями продукции Группы являются строительство и производство мебели.

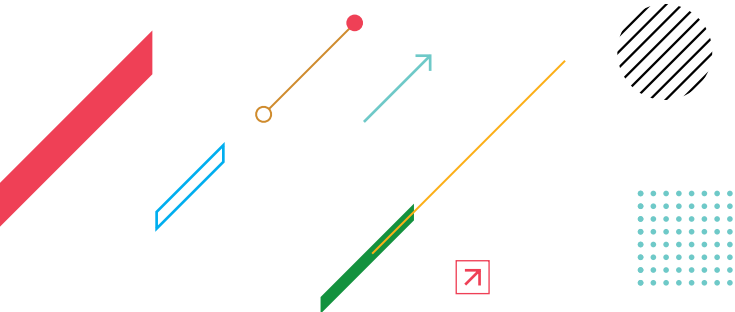
Объем мирового рынка хвойных пиломатериалов по итогам 2018 года оценивается в 350 млн м<sup>3</sup>. В последние пять лет мировое потребление пиломатериалов росло в среднем на 2,5% в год благодаря росту на строительном и мебельном рынках США и Китая, которые являются крупнейшими потребителями пиломатериалов в мире.

Россия – четвертый в мире производитель хвойных пиломатериалов после Европы, США и Канады с долей рынка 11%. Объем производства хвойных пиломатериалов в России в 2018 году увеличился на 3,6% к 2017 году, до 39 млн м<sup>3</sup>, при этом объем экспорта увеличился на 7%, до 30 млн м<sup>3</sup>, в основном за счет спроса на рынке Китая, крупнейшего потребителя российских хвойных пиломатериалов. В 2018 году в Китае продолжилась реструктуризация отрасли, что привело к рецессии рынка и формированию высоких запасов на складах в течение года. Слабая валюта, торговые войны и высокая конкуренция за рынок усугубили ситуацию.

В среднесрочной перспективе прогнозируется увеличение дефицита качественного и доступного сырья во всех основных регионах производства: в Европе, Канаде и США. Наиболее динамично растущими регионами – потребителями пиломатериалов до 2023 года будут, как ожидается, Китай, США и страны MENA. На фоне концепции устойчивого развития, в том числе в строительстве, прогнозируется рост спроса на пиломатериалы как один из наиболее экологичных материалов. Ключевыми драйверами роста спроса являются: рост населения, экотренд, формирование новых емких рынков (Индия, Австралия).

Рост средней цены в 2018 году по сравнению с 2017 годом на экспортируемые из России хвойные пиломатериалы, по данным Росстата, составил около 16%. Однако в конце 2018 года на рынках Китая и Европы наблюдалась отрицательная корректировка цен. В 2019 году ожидается восстановление спроса, стабилизация уровня запасов на складах и рост цен начиная со 2-го полугодия.





## ФАНЕРА

Производство фанеры Segezha Group в основном ориентировано на экспорт – в 2018 году доля валютной выручки от реализации фанеры составила 81%. Основными направлениями экспорта являются страны Европы, в первую очередь Германия, Нидерланды, Бельгия, Франция, Италия, Норвегия, Финляндия и Чехия.

Потребление березовой фанеры в мире в последние годы демонстрирует стабильный рост со средними темпами по 2,0–2,7% в год<sup>1</sup>. В 2018 году объем мирового рынка березовой фанеры оценивался в 4,9 млн м<sup>3</sup>, из которых 75–80% составила березовая фанера российского производства. В 2018 году объем экспорта фанеры из России вырос на 8,7% и составил 2,68 млн м<sup>3</sup>, что составляет 67% от общего объема производства.

Крупнейшими потребителями фанеры в мире являются страны Европы и Россия с суммарной долей около 75%. Основной спрос приходится на строительную отрасль, мебельное производство, транспорт, судостроение и упаковку.

Предложение и потребление на мировом рынке фанеры в последние годы были сбалансированными, и в среднесрочной перспективе ожидается продолжение этой тенденции, при этом к 2030 году ожидается превышение потребления над производством.

В среднесрочной перспективе положительное влияние на рост потребления фанеры окажет устойчивый рост в транспортном сегменте. В Европе росту потребления березовой фанеры также способствует сокращение импорта тропической фанеры из Юго-Восточной Азии, где объемы производства снизились из-за уменьшения лесов на фоне расширения пальмовых и каучуковых плантаций.

В 2019 году прирост потребления в России прогнозируется на уровне 3%, в мире – 2–4%. Драйверами роста спроса в 2019 году станут строительная, транспортная и судостроительная отрасли.

## ПЛИТЫ

Основными регионами поставок ДВП Segezha Group, как и других российских производителей, являются Россия и страны СНГ.

В 2019 году ожидается прирост потребления ДВП в России на уровне 2–3%, где основным драйвером роста будет мебельная промышленность. В 2018 году объем производства ДВП в России вырос на 9,2%, до 649,6 млн усл. м<sup>2</sup>, при этом доля Segezha Group составила около 7,8%. Производство ДВП в России растет опережающими спрос темпами, в основном за счет вывода на рынок новых мощностей по производству MDF/HDF, что приводит к росту ценовой конкуренции на рынке.



<sup>(1)</sup> По данным Indufor, ведущего консультанта в лесной отрасли.



## КДК

Производство клееной балки Segezha Group на Сокольском ДОК ориентировано на экспорт, прежде всего на европейский рынок. В 2018 году на долю Италии, Германии, Австрии, Бельгии приходилось более 90% продаж Группы. Страны Европы и Япония остаются основными мировыми потребителями клееной балки, которая используется в основном в строительной отрасли.

В 2018 году потребление КДК в мире по итогам года существенно не изменилось и составило около 4,1 млн м<sup>3</sup>. В 2019 году ожидается сохранение уровня спроса на клееную балку на фоне роста конкуренции.

## ДОМОКОМПЛЕКТЫ

Segezha Group поставляет домокомплекты из клееного бруса преимущественно (около 98%) на российский рынок и является на нем лидером с долей 18% в 2018 году. Совокупный объем домокомплектов из клееного бруса в России в 2018 году оценивается в 155 тыс. м<sup>3</sup>. Ключевыми регионами – потребителями домокомплектов в России являются Центральный, Северо-Западный и Приволжский федеральные округа.

В 2018 году на российском рынке отмечалось сохранение объемов индивидуального строительства и строительства домов из клееного бруса.





# Стратегия развития Группы

**В основе деятельности Компании лежит стратегия развития Segezha Group до 2023 года, утвержденная Советом директоров ПАО АФК «Система» с учетом «Стратегии развития лесопромышленного комплекса России до 2030 года»**

Стратегия Segezha Group направлена на создание компании – лидера отрасли по уровню эффективности производства на основе вертикально интегрированной диверсифицированной бизнес-модели. Группа развивается как крупный лесопромышленный холдинг, обладающий сильными конкурентными преимуществами на мировом рынке. Segezha Group выпускает качественные и востребованные продуктовые решения и стремится наращивать долю продукции с высокой добавленной стоимостью.

Реализация намеченных в стратегии планов на горизонте до 2023 года позволит создать наибольшую добавленную стоимость на вложенный капитал акционеров, а также создать ценность для всех заинтересованных сторон Segezha Group.

В 2018 году Segezha Group в сотрудничестве с Министерством промышленности и торговли Российской Федерации приняла активное участие в разработке «Стратегии развития лесопромышленного комплекса России до 2030 года», которая была утверждена в сентябре 2018 года. Стратегия лесопромышленного комплекса России направлена на повышение долгосрочной конкурентоспособности лесной промышленности, увеличение вклада лесного комплекса в социально-экономическое развитие страны, эффективное использование, охрану, защиту и воспроизводство лесов за счет устойчивого лесопромышленного управления.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ SEGEZHA GROUP



### ЛЕСНЫЕ РЕСУРСЫ

- › Увеличение доли собственного лесобеспечения на всех предприятиях Группы за счет расширения расчетной лесосеки и увеличения освоения имеющейся
- › Качественное воспроизводство лесов



### ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ АКТИВЫ

- › Модернизация существующих производственных мощностей
- › Строительство новых энергоэффективных мощностей для удовлетворения растущего спроса на продукцию лесной отрасли на мировых рынках



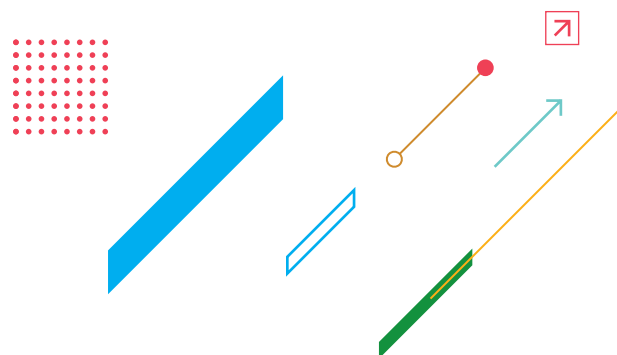
### УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

- › Безопасность и здоровье сотрудников
- › Минимизация воздействия на окружающую среду
- › Стремление к безотходному производству
- › Развитие регионов присутствия






### ИННОВАЦИИ

- › Развитие R&D внутри Компании
- › Создание новых продуктов, процессов производства и решений будущего



## СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ ДЛЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Заинтересованные стороны	Ценности	Наша деятельность
<b>Акционеры</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Долгосрочный рост стоимости Компании</li> <li>Высокий уровень дивидендной доходности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечение максимального возврата на инвестиции</li> <li>Развитие системы корпоративного управления до лучших международных практик</li> <li>Информационная открытость и прозрачность бизнеса</li> <li>Эффективность в управлении активами</li> </ul>
<b>Персонал</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стабильность</li> <li>Безопасное рабочее место</li> <li>Карьерный рост</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечение производственной безопасности и охраны труда</li> <li>Соблюдение прав человека</li> <li>Управление талантами, развитие компетенций и обучение</li> <li>Развитие систем мотивации и формирование культуры вовлеченности</li> <li>Рост производительности труда и организационной эффективности</li> <li>Достойный компенсационный пакет и нематериальная мотивация</li> </ul>
<b>Покупатели и потребители</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Реализация продукции с высокими потребительскими и экологическими характеристиками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка и производство продуктов с повышенными потребительскими и экологическими характеристиками</li> <li>Сертификация сырья и продукции по международным стандартам</li> <li>Клиентоориентированность</li> <li>Программы по повышению эффективности управления продажами</li> <li>Увеличение доли прямых продаж, партнерства с клиентами</li> </ul>
<b>Общество и население регионов присутствия</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ответственный бизнес и развитие территорий присутствия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечение существенного объема налоговых поступлений в местные бюджеты</li> <li>Вклад в развитие социальной инфраструктуры, благотворительные проекты</li> <li>Создание высокоэффективных рабочих мест</li> <li>Минимизация негативного воздействия на окружающую среду</li> <li>Обеспечение высокого уровня безопасности производства</li> <li>Рост энергоэффективности предприятий Компании</li> </ul>
<b>Государство</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вклад в развитие лесной отрасли России</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рост налоговых поступлений</li> <li>Строительство новых производств, модернизация текущих</li> <li>Участие в разработке «Стратегии развития ЛПК России до 2030 года»</li> </ul>

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ (продолжение)

РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ SEGEZHA GROUP В 2018 ГОДУ И ПЛАНЫ ДО 2023 ГОДА

	Продукт	Объемы производства в 2018 году	Изменение к 2017 году
Бумага и упаковка	МЕШОЧНАЯ БУМАГА, ПОДПЕРГАМЕНТ	<b>355</b> ТЫС. ТОНН МЕШОЧНОЙ БУМАГИ	<b>+18%</b>
		<b>21</b> ТЫС. ТОНН ПОДПЕРГАМЕНТА	<b>+10%</b>
	НОВЫЕ ПРОДУКТЫ: товарная целлюлоза		
	БУМАЖНАЯ УПАКОВКА	<b>1 286</b> <sup>1</sup> МЛН ШТ.	<b>+6%</b>

Реализация проекта «Segezha Восток»

СТРОИТЕЛЬСТВО НОВОГО БИОКОМПЛЕКСА В ЛЕСОСИБИРСКЕ

Проект «Segezha Восток» представляет собой современное высокотехнологичное и эффективное производство с однопоточной переключающейся целлюлозной линией, способное производить 0,7–1,0 млн тонн белой хвойной и/или лиственной сульфатной целлюлозы в год. Концепция завода основана на использовании 100% древесного сырья, а также побочных производственных потоков для производства целлюлозы и широкого спектра других биопродуктов, которые можно использовать для замены ископаемых материалов и топлива.

Вырабатываемая продукция востребована на мировом рынке. Согласно прогнозам до 2030 года, мировой рынок хвойной и лиственной целлюлозы будет расти до 2023 года на 1,8% ежегодно. В Китае темп роста превысит общемировой уровень и составит 5% в год<sup>2</sup>. Целевые рынки сбыта продукции – страны Юго-Восточной Азии и Китай.

Стратегические преимущества нового биотехнологического комбината – низкая себестоимость сырья и высокая энергоэффективность производства. Красноярский край располагает доступной и качественной сырьевой базой для реализации проекта. Он занимает второе место в России с запасами хвойной древесины 76 млн м<sup>3</sup>. Лесная база Segezha Group в Красноярском крае составляет 2,8 млн м<sup>3</sup> и позволит аккумулировать лесной ресурс для обеспечения нового комбината качественным лесосырьем в необходимом количестве.

Лесосибирский биотехнологический комплекс выгодно отличается хорошей транспортной доступностью и близостью к ключевым рынкам сбыта. Рассматривается предложение по загрузке Северного морского пути продукцией биоконлекса в объеме 20 тыс. контейнеров в год.

В проект планируется инвестировать порядка 100 млрд руб. Запуск производства намечен на 2023 год. В результате реализации проекта появится более 460 новых рабочих мест.

(1) Включает 50 млн штук потребительской упаковки и 1285 млн штук индустриального мешка.

(2) По данным независимого консультанта Hawkins Wright.

*Сделано в 2018 году*

- › Реализован третий этап модернизации Сегежского ЦБК – ввод в эксплуатацию многотопливного котла (см. подробнее стр. 56–57)
- › Снижение себестоимости производства мешочной бумаги на Сегежском ЦБК

*Планы развития до 2023 года*

- › Производство белой мешочной бумаги
- › Установка дополнительной БДМ на Сокольском ЦБК

Модернизация Сегежского ЦБК – разработана концепция проекта «Segezha Запад»

- › Запущена вторая производственная линия по изготовлению потребительской бумажной упаковки филиала ООО «Сегежская упаковка» в Сальске
- › Разработана программа по сдерживанию роста себестоимости продукции
- › Разработан и утвержден проект по установке дополнительной линии в Сальске мощностью 80 млн шт.

› Производство товарной беленой хвойной и лиственной целлюлозы в объеме 300 тыс. тонн в год по каждому продукту.

- › Увеличение мощностей по производству потребительской упаковки
- › Увеличение доли высокомаржинальных видов упаковки в продуктовом портфеле
- › Неорганическое развитие в целевых регионах и сегментах

3,5–5,0  
млн м<sup>3</sup>

ПОТРЕБЛЕНИЕ  
ЛЕСОСЫРЬЯ

0,7–1,0  
млн тонн

БЕЛЕНАЯ ХВОЙНАЯ  
СУЛЬФАТНАЯ  
ЦЕЛЛЮЛОЗА  
с возможностью  
переключения  
на беленую лиственную  
сульфатную целлюлозу

ЛЕСОСИБИРСКИЙ  
БИОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
КОМПЛЕКС

КОРА



Электроэнергия

ОПИЛКИ



Пеллеты

ЩЕЛОК / ГАЗ



Электроэнергия

ЛИГНИН



Талловое масло  
Скипидар

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ (продолжение)

РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ SEGEZNA GROUP В 2018 ГОДУ И ПЛАНЫ ДО 2023 ГОДА

	Продукт	Объемы производства в 2018 году	Изменение к 2017 году
<p>Деревообработка и лесные ресурсы</p> 	ПИЛОМАТЕРИАЛЫ	<b>924</b> ТЫС. М <sup>3</sup>	+3%
	ЗАГОТОВКА ДРЕВЕСИНЫ	<b>4,5</b> МЛН М <sup>3</sup>	+14%
<p>Фанера и плиты</p>  	БЕРЕЗОВАЯ ФАНЕРА	<b>136</b> ТЫС. М <sup>3</sup>	+36%
	ПЛИТЫ	<b>51</b> МЛН УСЛ. М <sup>2</sup>	+3%
<p>КДК и Домокомплекты</p> 	КДК	<b>51</b> ТЫС. М <sup>3</sup>	+14%
	ДОМОКОМПЛЕКТЫ	<b>26</b> ТЫС. М <sup>3</sup>	+44%
<p><b>НОВЫЕ ПРОДУКТЫ:</b> CLT</p>			

*Сделано в 2018 году*

- › Расширена продуктовая линейка
  - › Построена котельная, работающая на кородревесных отходах
  - › Запущен завод по производству пеллет из побочных продуктов лесопиления на Лесосибирском ЛДК № 1
- 
- › Увеличение расчетной лесосеки на 1,1 млн м<sup>3</sup>
  - › Покупка лесозаготовительных предприятий в Карелии с расчетной лесосекой 315 тыс. м<sup>3</sup>
  - › Получение 1,1 млн м<sup>3</sup> расчетной лесосеки в рамках Приоритетного инвестиционного проекта

- Вятский фанерный комбинат
- › Запущена вторая очередь ВФК
  - › Производство новых видов фанеры
  - › Получены сертификаты ISO 14001 и ISO 18001

- Новый фанерный комбинат в Костромской области
- › Подобрана площадка для строительства
  - › Региональным департаментом лесного хозяйства подобраны лесные участки с общим ежегодным объемом заготовки древесины 1,9 млн м<sup>3</sup>

- › Продажа предприятия по производству ламинированных ДСП
- › Повышение маржинальности продуктового портфеля
- › Расширение линейки продуктов

- › Увеличены объемы производства клееной балки
- › Подписан контракт на поставку оборудования Ledinek

- › Удержание доли рынка
- › Повышение качества продукции
- › Диверсификация клиентской базы

- › Завершено проектирование завода в г. Соколе

*Планы развития до 2023 года*

- › Строительство и ввод дополнительной линии по производству пеллет на Лесосибирском ЛДК № 1 мощностью 30 тыс. тонн в год
- › Увеличение объемов производства пиломатериалов на текущих площадках

- › Увеличение площади арендованного лесфонда и текущей расчетной лесосеки
- › Внедрение интенсивного лесопользования
- › Увеличение доли освоения расчетной лесосеки во всех регионах

- › Выход на полную мощность: 192 тыс. м<sup>3</sup> березовой фанеры в год
- › Вход в сегмент фанеры для строительства СПГ-танкеров

- › Строительство нового фанерного комбината в Костромской области мощностью 130 тыс. м<sup>3</sup>
- › Диверсификация продуктового портфеля, включая производство березовой фанеры формата Maxi (7x13)

- › Увеличение доли продаж высокомаржинальных древесноволокнистых плит
- › Увеличение доли конечных потребителей
- › Усовершенствование качества продукции

- › Строительство нового завода по производству КДК
- › Установка новой линии сращивания, которая позволит увеличить производство КДК и выпускать балку всех длин
- › Вход в сегмент гнутоклееных конструкций
- › Вход на рынок Японии

- › Вход в сегмент оконного бруса
- › Производство кровли
- › Предоставление комплексных решений для строительства домов из клееного бруса

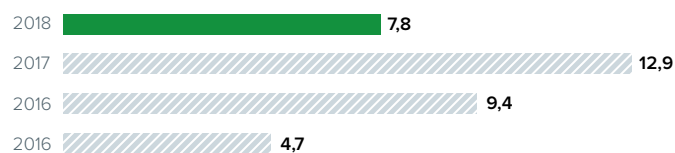
- › Строительство завода по производству CLT-панелей мощностью 35 тыс. м<sup>3</sup>



# Инвестиционная программа развития

Segezha Group продолжает реализацию масштабной инвестиционной программы в соответствии с обновленной стратегией развития и проектным портфелем. Программа нацелена на укрепление стратегических преимуществ Segezha Group, сокращение издержек и повышение ценности Группы для всех заинтересованных сторон.

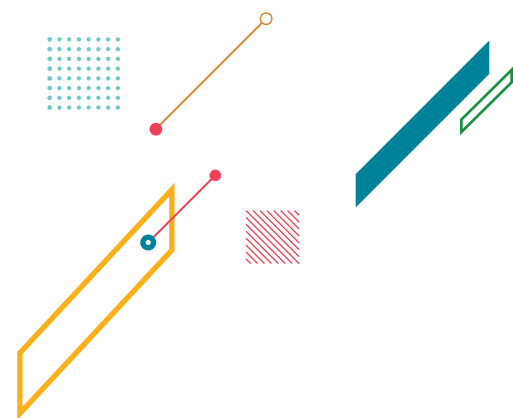
## ИНВЕСТИЦИИ В РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВА, млрд руб.<sup>1</sup>



Учитывая растущий спрос на продукцию Segezha Group, Компания планирует многопрофильное развитие различных направлений бизнеса, включая производство товарной хвойной и лиственной целлюлозы, упаковки и березовой фанеры. Компания также рассматривает в краткосрочной перспективе запуск производства деревянных панелей CLT, которые активно используются для домостроения по всему миру.

<sup>(1)</sup> CAPEX рассчитан как фактические платежи по инвестиционной деятельности в отчетный период. (См. подробнее «Финансовый обзор», стр. 48).





### Основные направления инвестиционной деятельности Segezha Group в 2018 году:

- > оптимизация процессов и сокращение затрат;
- > повышение эффективности;
- > лесообеспечение производственных активов Группы;
- > обновление лесозаготовительной техники;
- > увеличение объемов производства;
- > минимизация воздействия на окружающую среду.



### Стратегические проекты, реализованные в 2018 году:

- > строительство завода по производству фанеры в Кирове (см. стр. 74–75);
- > строительство МТК как завершение программы модернизации Сеgezжского ЦБК (см. стр. 56–57);
- > запуск пеллетного производства на ЛДК № 1 (см. стр. 64–65);
- > запуск второй производственной линии на «Сеgezжской упаковке» (см. стр. 61);
- > покупка лесозаготовительных компаний (см. стр. 35);
- > продажа предприятия АО «Карелия ДСП» (см. стр. 68).

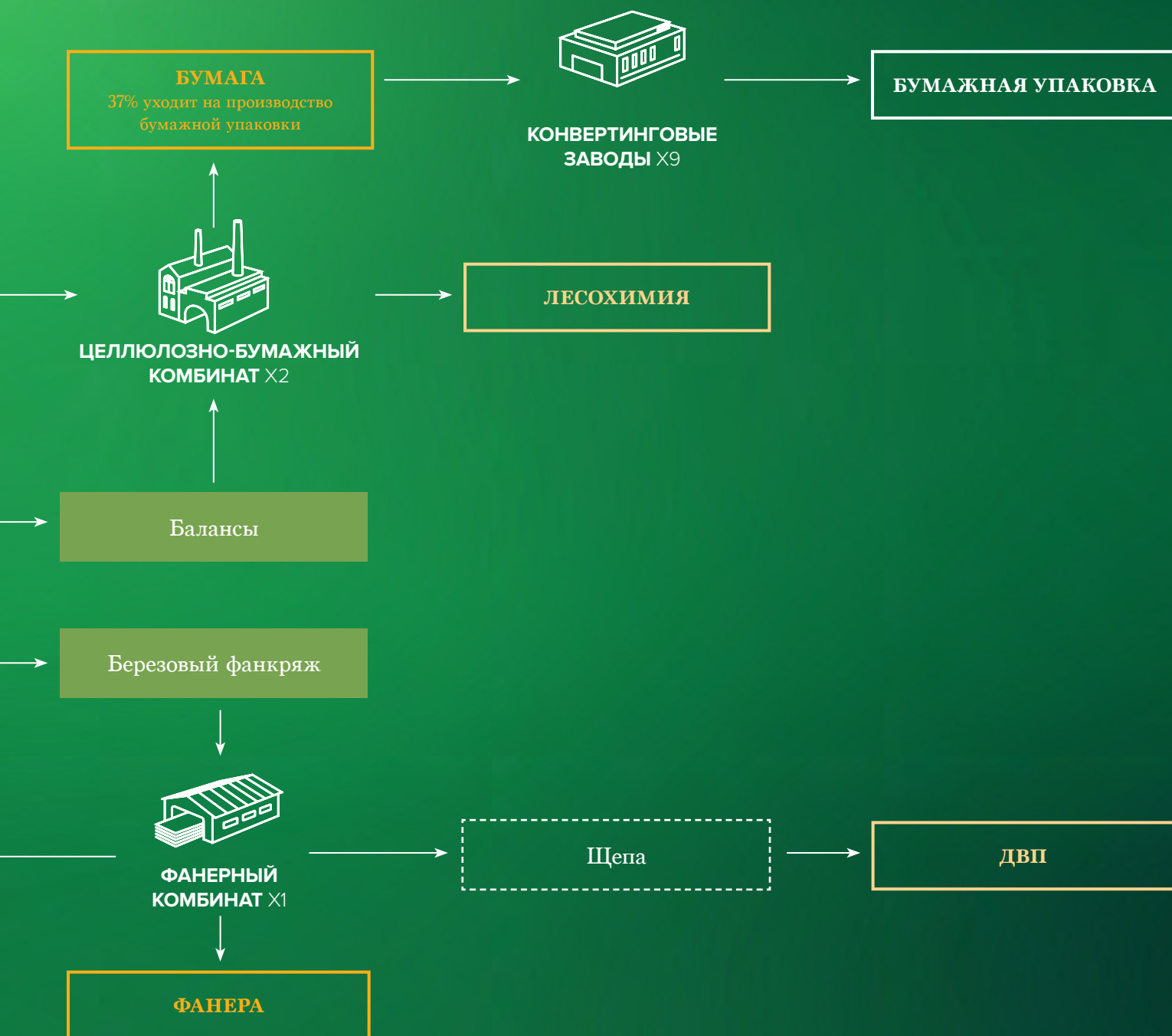




# Бизнес-модель Segezha Group

Бизнес-модель Segezha Group основана на принципе максимальной вертикальной интеграции в целях создания добавленной стоимости и обеспечения высокой устойчивости бизнеса в меняющейся макросреде путем диверсификации рисков.





# Сырьевая безопасность

Россия обладает крупнейшим в мире лесным фондом, однако в настоящее время российская лесная промышленность испытывает дефицит сырья для переработки из-за неэффективного использования площадей, отсутствия инфраструктуры и слабого лесовосстановления. Предприятия вынуждены поставлять сырье с более дальних участков, что повышает его стоимость из-за высоких транспортных издержек и увеличивает себестоимость готовой продукции. Последние несколько лет существует тенденция к удорожанию лесного сырья, в том числе по причине повышения спроса, а также снижения объемов лесозаготовки в силу неблагоприятных погодных условий.

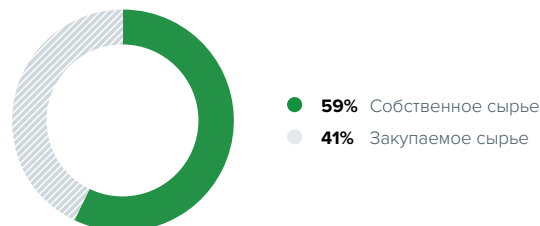
**Залогом устойчивости бизнес-модели Segezha Group является обеспечение сырьевой безопасности производственных активов Группы. Сохранение текущей доли обеспеченности собственным лесосырьем в условиях его дефицита и роста потребностей Группы является стратегическим приоритетом Segezha Group. Около 60% внутреннего спроса удовлетворяется за счет собственных лесозаготовительных мощностей, а недостающее сырье закупается на свободном рынке.**

Для реализации поставленных задач Segezha Group развивает собственные лесозаготовительные мощности, которые создают дополнительные конкурентные преимущества, включая возможности:

- › оперативно перераспределять потоки сырья при возникновении дефицита между потребителями внутри Группы;
- › замещать нехватку сырья на внешнем рынке с собственной ресурсной базы;
- › контролировать себестоимость сырья.

Стратегической задачей Segezha Group является увеличение доли собственной заготовки за счет расширения расчетной лесосеки и увеличения процента освоения лесов. Собственная лесозаготовка является одним из эффективных инструментов сдерживания роста себестоимости продукции.

ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ ЛЕСОСЫРЬЕМ, %



ДОЛЯ СЫРЬЯ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ КЛЮЧЕВЫХ ПРОДУКТОВ ГРУППЫ, %

36%

МЕШОЧНАЯ БУМАГА

59%

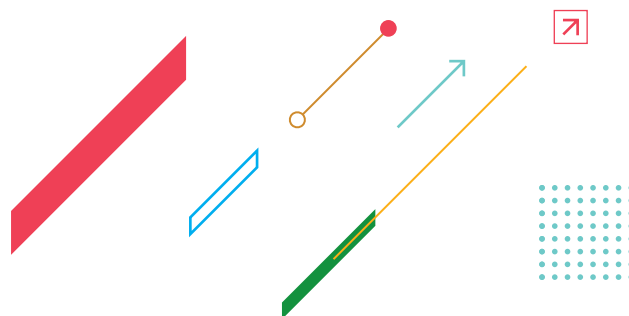
ПИЛОМАТЕРИАЛЫ

56%

КДК И ДОМОКОМПЛЕКТЫ

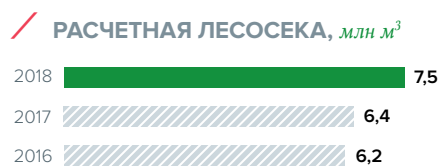
40%

ФАНЕРА И ПЛИТЫ



Segezha Group является одним из крупнейших лесопользователей в России. В 2018 году Группа значительно увеличила расчетную лесосеку. В рамках приоритетных инвестиционных проектов в 2015–2018 годах было получено разрешение на оформление договоров аренды с расчетной лесосекой площадью 1,4 млн м<sup>3</sup> в Красноярском крае и 181 тыс. м<sup>3</sup> – в Кировской области. По итогам года были оформлены договоры аренды на 1,1 млн м<sup>3</sup>.

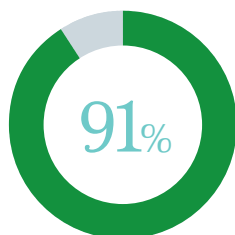
По результатам M&A-сделок в 2018 году Segezha Group увеличила расчетную лесосеку в Республике Карелия на 315,4 тыс. м<sup>3</sup>. Приобретенная лесосека расположена в привлекательной транспортной доступности от Сегежского ЦБК и более чем на 97% состоит из хвойных пород. Приобретение таких активов способствует повышению сырьевой безопасности текущего бизнеса Segezha Group, снижению себестоимости сырья для Сегежского ЦБК и увеличению сырьевой базы для дальнейшего расширения и модернизации производственных активов Группы.



Segezha Group осуществляет заготовку и реализацию высококачественного круглого леса преимущественно хвойных пород и березы. Бумага и бумажная упаковка, произведенные из хвойных пород, обладают уникальными прочностными характеристиками и пользуются спросом на рынке. Пиломатериалы из хвойных пород традиционно являются предпочтительными в строительной отрасли благодаря своим прочностным характеристикам, долговечности и широкой сфере использования.

В 2018 году Segezha Group увеличила объем заготовки лесосырья на 14% год к году, до 4,5 млн м<sup>3</sup>. Рост был обеспечен в том числе за счет присоединения новых лесозаготовительных предприятий в Республике Карелия. На увеличение показателей также оказала влияние эффективная работа лесозаготовительных предприятий во всех регионах присутствия.

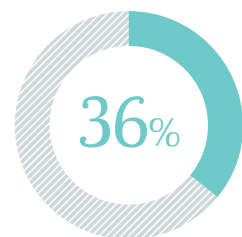
**ДОЛЯ ХВОЙНЫХ ПОРОД  
В ОБЪЕМАХ ЗАГОТОВКИ  
2018 ГОДА, %**



РЕСПУБЛИКА КАРЕЛИЯ



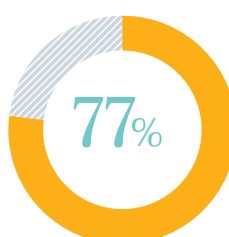
АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ



ВОЛОГОДСКАЯ ОБЛАСТЬ



КИРОВСКАЯ ОБЛАСТЬ



КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ

## СЫРЬЕВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ (продолжение)

В 2018 году Группа приобрела 32 новых вагона-щеповоза на замену вышедшего парка на Онежском ЛДК. Таким образом, был завершен первый этап реализации инвестиционного проекта по приобретению собственного подвижного состава. Вложения Группы в технику такого формата позволяют обеспечить гарантированные поставки щепы на Сеgezский ЦБК из Онеги в объеме свыше 190 тыс. м<sup>3</sup> щепы в год, тем самым значительно снизив себестоимость готовой продукции.

В отчетном году Segezha Group также закупила 25 лесовозов для обслуживания введенного в эксплуатацию в конце 2018 года многотопливного котла на Сеgezском ЦБК, работающего на кородревесных отходах (подробнее о вводе МТК на стр. 56–57).

За 2018 год Группа построила 400 км лесовозных дорог на арендованной территории, которые также используются местными жителями. Развитая система дорог позволяет эффективно обслуживать лесозаготовительные участки и осуществлять заготовку и вывозку леса, минимизировать повреждения автотранспорта, что способствует снижению расходов на обслуживание автопарка.

Лесозаготовительные предприятия Группы ответственно подходят к ведению лесного хозяйства. Арендруемые Segezha Group леса сертифицируются по стандарту FSC.

В 2019 году параллельно с сертификацией по FSC на ряде предприятий в Республике Карелия и в Архангельской области ожидается внедрение сертификации по схемам PEFC<sup>1</sup>. В 2018 году предприятия Группы прошли все необходимые проверки сертификационными органами. PEFC работает, как и FSC, по всей цепочке поставок леса, чтобы продвигать передовую практику в лесу и обеспечивать производство древесных и недревесных продуктов с соблюдением самых высоких экологических, социальных и этических стандартов.

В 2018 году во всех регионах присутствия Segezha Group проводились комплексные противопожарные мероприятия. В отчетном периоде на территории лесопользования Группы пожары не были зафиксированы. В течение года лесовосстановление было выполнено на площади 22,9 тыс. га, что на 23% превышает показатели 2017 года. За последний год Segezha Group потратила на лесовосстановительные работы около 55,9 млн руб. (см. подробнее стр. 98).

59%

**ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ СОБСТВЕННЫМ ДРЕВЕСНЫМ СЫРЬЕМ**

86%

**ДОЛЯ ЛЕСНОГО ФОНДА, СЕРТИФИЦИРОВАННОГО ПО СТАНДАРТУ FSC**

+14%

**УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА ЗАГОТОВКИ ЛЕСОСЫРЬЯ В 2018 ГОДУ**

<sup>(1)</sup> PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification) – программа взаимного признания схем лесной сертификации, международная некоммерческая неправительственная организация, которая продвигает устойчивое управление лесами посредством независимой третьей сертификации.

Segezha Group является крупнейшим лесопользователем в европейской части России

7,4 млн га

ПЛОЩАДЬ АРЕНДОВАННОГО ЛЕСФОНДА

7,5 млн м<sup>3</sup>

РАСЧЕТНАЯ ЛЕСОСЕКА

## РАСХОДЫ НА ЛЕСОВОССТАНОВИТЕЛЬНЫЕ РАБОТЫ В 2018 ГОДУ, %



- 74% Посадка лесных культур
- 13% Содействие естественному возобновлению
- 13% Посев семян

## Планы по развитию

В 2019 году Группа планирует:

- › увеличить процент освоения арендуемого лесного фонда и долю собственной заготовки лесосырья, провести ряд мероприятий по снижению стоимости заготавливаемого сырья;
- › увеличить площади расчетной лесосеки за счет получения в аренду лесных участков в рамках текущих и планируемых приоритетных инвестиционных проектов, а также за счет М&А-сделок;
- › внедрить интенсивную модель лесопользования, что позволит существенно увеличить объем заготовки и при этом снизить нагрузку на неосвоенные леса с высокой экологической ценностью, сохранить биоразнообразие и естественную экосистему лесов на не вовлекаемых в лесопользование участках (см. подробнее стр. 39, 99);
- › ввести в работу легкую лесозаготовительную технику для реализации программы по интенсификации лесопользования;
- › увеличить собственный парк железнодорожной (вагоны-щеповозы) и автомобильной лесовозной техники;
- › разработать наиболее эффективную схему сырьевых потоков и закрепить парк лесозаготовительной техники под потенциальный инвестиционный проект по строительству биотехнологического комплекса в Красноярском крае «Segezha Восток»;
- › усовершенствовать систему планирования лесобеспечения для бесперебойной своевременной поставки сырья на предприятия Группы.

Segezha Group и «Кронштадт Аэро» создают автоматизированную систему по контролю за лесозаготовкой

Дочерние компании АФК «Система» – Segezha Group и ООО «Кронштадт Аэро» – подписали соглашение о создании автоматизированной диспетчерской системы по контролю за лесозаготовкой. Технологические и системные решения будут основаны на использовании нейросетей и искусственного интеллекта, что позволит достичь нового уровня управления бизнесом и ускорит процесс цифровизации в лесной отрасли.

Система сможет консолидировать и обрабатывать данные с датчиков, установленных на лесозаготовительной технике различных производителей, и отображать полученную информацию на геопортале в режиме реального времени. Мониторинг объема заготовки будет обеспечен в разрезе пород, длин и сортиментов, передвижения транспортных средств и расхода горюче-смазочных материалов, а также позволит контролировать своевременность вывоза лесоматериалов и остаток продукции на складах.

# Повышение эффективности

Повышение эффективности предприятий является стратегическим приоритетом Segezha Group. Благодаря реализации проектов по повышению эффективности Группа добивается снижения производственных затрат и себестоимости продукции, в том числе снижения расхода сырья и энергопотребления, увеличивая при этом объемы производства.

## ИНСТРУМЕНТЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

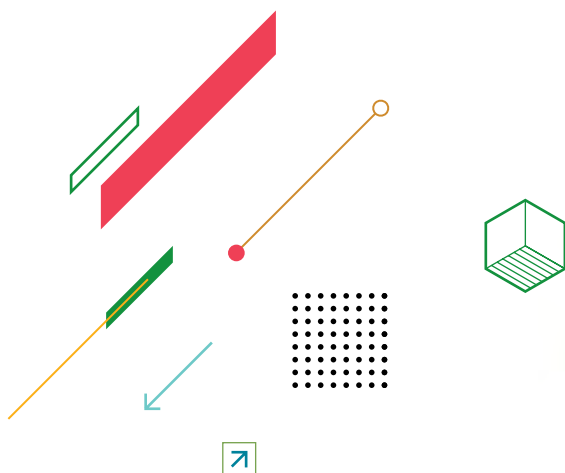
Segezha Group совершенствует инструменты производственной эффективности на предприятиях Группы. В частности, в течение 2018 года только на Сеgezжском ЦБК было рассмотрено 178 рационализаторских предложений, из которых на реализацию согласовано 51. Экономический эффект по результатам внедрения проектов составил 204 млн руб. В 2018 году разработаны и установлены целевые показатели с целью снижения затрат и получения дополнительной прибыли. Фактический экономический эффект от мероприятий составил 174 млн руб.

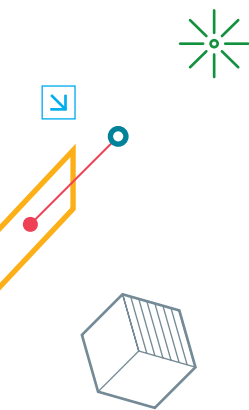
Для оптимизации затрат на производство продукции, уменьшения аварийных остановок и простоев оборудования на Сеgezжском ЦБК были организованы 12 специализированных рабочих групп по разработке программы по улучшению работы предприятия. За 2018 год в результате их работы был получен экономический эффект в размере 1 млрд руб.

В качестве инструментов повышения эффективности на Сеgezжском ЦБК действуют программы:

- > «Бережливое производство»;
- > «Фабрика идей»;
- > «Одноточечные уроки»;
- > «Визуальный менеджмент»;
- > «Стандартные процедуры»;
- > 5S.

Рабочие группы системно повышают вовлеченность персонала в управление производством, рассматривают «узкие» места в работе цехов, формируют идеи по их устранению, осуществляют корпоративный контроль эффективности использования средств. В рамках конкурса «Золотая идея» ведется сбор лучших рационализаторских предложений, направленных на повышение качества продукции и сокращение производственных потерь. Авторы «золотых идей» Сеgezжского ЦБК отмечены денежными премиями.





## ИНТЕНСИВНОЕ ЛЕСОПОЛЬЗОВАНИЕ

Повышение интенсивности природопользования предполагает ведение экономически эффективного и инновационно-направленного лесного хозяйства во вторичных лесах, что позволяет существенно увеличить объем заготовки и при этом снизить нагрузку на неосвоенные леса с высокой экологической ценностью, сохранить биоразнообразие и естественную экосистему лесов на не вовлекаемых в лесопользование участках.

Переход к интенсивному лесопользованию закреплен в «Стратегии развития лесопромышленного комплекса России до 2030 года». В 2015 году Карелия вошла в число пилотных регионов России, в которых должна быть опробована и внедрена интенсивная модель лесопользования и лесовосстановления. Переход на интенсивную модель ведения лесного хозяйства позволит Компании обеспечить существенный прирост объемов заготовки сырья на уже арендованных площадях, одновременно способствуя улучшению состояния лесов.

Инвестиционный проект Segezha Group по внедрению интенсивного лесопользования предусматривает порядка 365 млн руб. вложений, основная часть которых будет направлена на приобретение специализированной техники – двух укрупненных лесозаготовительных комплексов, каждый из которых состоит из двух облегченных харвестеров и одного полноразмерного форвардера. Запланировано поступление новой техники для лесозаготовителей Segezha Group в середине 2019 года.

Согласно дорожной карте разработки нормативов лесопользования с апреля 2019 года Министерство природы Республики Карелия приступит к разработке лесохозяйственных регламентов по Сеgezжскому лесничеству. К моменту, когда новые нормативы лесопользования вступят в силу, Компания приобретет необходимый опыт использования новой техники и в полной мере развернет работы по интенсивной модели лесопользования.



В октябре 2018 года Segezha Group провела полевой семинар на арендованных лесных угодьях с участием представителей лесного бизнеса, государственной власти и науки. Участники семинара на демонстрационных участках смогли сравнить два метода рубок ухода за лесом: по интенсивной модели и по действующим правилам.

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ

Одной из приоритетных задач Segezha Group является повышение эффективности продаж продукции и уровня удовлетворенности клиентов. В условиях растущей конкуренции Segezha Group стремится максимально соответствовать ожиданиям клиентов и предлагать им новое качество обслуживания, в том числе благодаря унификации бизнес-процессов, связанных с управлением взаимоотношениями с клиентами на базе единой CRM-системы.

В 2018 году Segezha Group внедрила CRM<sup>1</sup> на платформе bpm'online, которая позволит создать унифицированную, централизованную систему управления взаимоотношениями с клиентами и иметь единую точку входа для каждого менеджера.

CRM обеспечит диалог представителей коммерческой службы с клиентами, что повысит эффективность поиска оптимальных решений для потребителей продукции, разработки новых продуктов и усовершенствования взаимодействия.

Помимо этого, новая CRM позволит клиенту пройти полный цикл от этапа знакомства с брендом до заключения сделки, выполнения заказа, сервисного обслуживания и повторного обращения в Компанию.

<sup>(1)</sup> CRM-система (от англ. Customer Relationship Management) – система управления взаимоотношениями с клиентами, это программа, в которой отражаются все точки взаимодействия с клиентами.



## МАКСИМИЗАЦИЯ ПОЛЕЗНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЗАГОТОВЛЕННОЙ ДРЕВЕСИНЫ



### Многотопливный котел

В 2018 году на Сегежском ЦБК была введена в эксплуатацию современная котельная установка на биомассе по производству пара для технологических процессов производительностью 120 тонн пара в час.

Многотопливный котел производства финской компании Valmet позволяет комбинату применять древесные отходы и осадок сточных вод в качестве топлива, благодаря чему значительно сокращаются выбросы в атмосферу, а также расходы на энергетику. По итогам реализации проекта совокупная мощность по энергетике Сегежского ЦБК составит 400 тонн пара в час, что в свою очередь позволит увеличить объем производства мешочной бумаги еще на 110 тыс. тонн в год.



### Пеллетное производство

Производство биотоплива – одно из важных направлений политики Segezha Group в области охраны окружающей среды. Запуск пеллетного производства позволит Группе комплексно использовать лесосырьевые ресурсы, обеспечивать утилизацию побочных продуктов лесопиления за счет их преобразования в биотопливные гранулы и тепловую энергию.

Теплотворность пеллет, изготавливаемых под высоким давлением без добавления химических связующих, практически равна теплотворности каменного угля. По сравнению с другими видами топлива они в процессе горения выделяют значительно меньший объем серных соединений. Таким образом, производство пеллет позволит заметно снизить парниковую эмиссию – один из ключевых факторов, ведущих к негативным изменениям климата.

Пеллетное производство введено в эксплуатацию в ноябре 2018 года на Лесосибирском ЛДК № 1.

Для производства пеллет на Лесосибирском ЛДК № 1 будет использоваться около 190 тыс. м<sup>3</sup> опилок в год, которые ранее использовались для работы тепловой станции комбината и реализовывались сторонним покупателям. Тепловая станция будет работать на щепе, которой производство будет в полной мере обеспечивать комбинат.

Пеллетное производство будет поставлять российским потребителям и клиентам в странах ЕС биотопливо для автоматизированных котельных для отопления общественных зданий и индивидуальных домов.

### СЕГЕЖСКИЙ ЦБК

>60

ТЫС. ТОНН В ГОД

СНИЖЕНИЕ РАСХОДА МАЗУТА  
НА 30%

40%

СНИЖЕНИЕ ВЫБРОСОВ  
В АТМОСФЕРУ

### ЛЕСОСИБИРСКИЙ ЛДК № 1

70

ТЫС. ТОНН В ГОД

МОЩНОСТЬ ПО ПРОИЗВОДСТВУ  
ПЕЛЛЕТ

190

ТЫС. М<sup>3</sup>

ПОТРЕБЛЕНИЕ ОПИЛОК  
В ПРОИЗВОДСТВЕ



## Вятский фанерный комбинат

Segezha Group системно развивает производство тепловой энергии из возобновляемых источников во всех дивизионах Группы. В 2018 году на Вятском фанерном комбинате введены в эксплуатацию две установки для нагрева термомасла и две установки для выработки насыщенного пара. Установки обеспечивают тепловой энергией промышленное оборудование производств и предназначены для полной утилизации кородревесных отходов производства фанеры, образующихся в технологическом цикле предприятия. Благодаря вводу нового оборудования на предприятии вывели из производственного цикла паровой котел, работавший на газе.

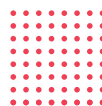
Реализация данного проекта позволила использовать и получить максимальный экологический эффект по сжиганию отходов производства с минимальными выбросами дымовых газов.

## Производство топливных брикетов

Еще одним направлением в сфере производства биотоплива является производство топливных брикетов. Брикеты изготавливаются из древесных опилок, которые не содержат никаких вредных примесей и веществ. Их использование абсолютно безопасно и экологично. Называемые «евродровами», топливные брикеты имеют плотность вдвое больше плотности обычных дров и дают в 3–4 раза больше тепла. Одна тонна топливных брикетов (100 упаковок) заменяет 5 м<sup>3</sup> сухих березовых дров. По сравнению с другими видами топлива в процессе горения «евродрова» выделяют значительно меньший объем серных соединений (менее 0,08%).

С 2013 года на Вятском фанерном комбинате производятся топливные брикеты RUF. Для производства брикетов на комбинате будет использоваться порядка 13 тыс. м<sup>3</sup> опилок и пыли в год. Брикеты могут использоваться как в бытовых, так и в промышленных котельных.

В 2019 году планируется увеличить объем производства брикетов почти в два раза, до 11 тыс. тонн в год, в связи с запуском нового завода в Кирове в 2018 году.



## ВЯТСКИЙ ФАНЕРНЫЙ КОМБИНАТ

# 20%

СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ КОМБИНАТА  
НА ПРОИЗВОДСТВО ЭНЕРГИИ

# x5 раз

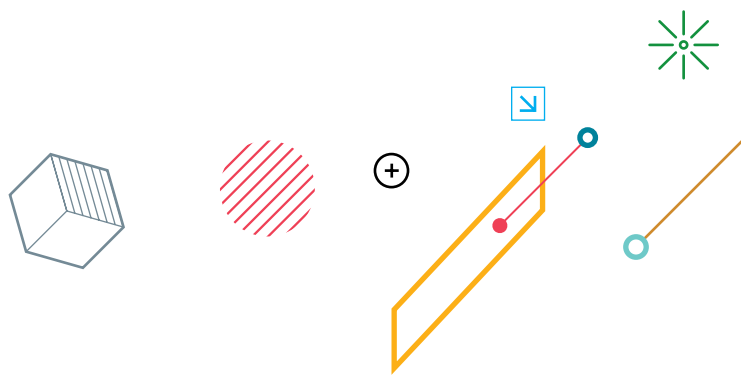
СНИЖЕНИЕ ФАКТИЧЕСКОЙ  
СТОИМОСТИ ЗАТРАТ  
НА ПОЛУЧЕНИЕ 1 ГКАЛ

# 30%

СНИЖЕНИЕ ВЫБРОСОВ  
В АТМОСФЕРУ

# 7,5

ТЫС. ТОНН В ГОД  
МОЩНОСТЬ ПО ПРОИЗВОДСТВУ БРИКЕТОВ



## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

### Управление системой логистики

В 2018 году в Segezha Group проведен независимый аудит логистических систем 19 предприятий, результаты которого подтвердили значительный потенциал Segezha Group в области повышения качества логистического обслуживания клиентов, оптимизации операционных затрат и повышения точности планирования.

В ходе проверки были детально проанализированы исходящие и входящие товарные и транспортные потоки, а также сформулированы основные решения, направленные на повышение эффективности логистического обеспечения Segezha Group. Основным инструментом перехода от логистики к управлению цепями поставок признано внедрение IT-системы класса SCM<sup>1</sup>, нацеленной на получение совокупного экономического эффекта, оптимизацию управления потоками сырья, материалов, готовой продукции, а также информации на протяжении всего процесса – от производства сырья до потребления конечным покупателем.

<sup>(1)</sup> SCM (от англ. Supply Chain Management Systems) – система управления цепочками поставок.

### Автоматизация материально-технического обеспечения

В 2018 году Segezha Group запустила проект «Автоматизация материально-технического обеспечения – iSupply» на Сеgezском ЦБК, «Сеgezской упаковке», Вятском фанерном комбинате и УК «Сеgezжа групп». iSupply охватывает планирование потребностей, закупки, управление запасами и складскую логистику. Проект призван сформировать процессы по этим областям с учетом лучших отраслевых практик, а также автоматизировать основные операции и отчетность по всему сквозному процессу обеспечения – от потребности до списания материала в производство. Процесс обеспечения станет более прозрачным и эффективным, ожидается получение экономического эффекта за счет эффективного управления потребностью и ее размещением на рынке, сокращения замороженных в запасах средств. С 2019 года будет осуществляться поддержка промышленной эксплуатации iSupply.

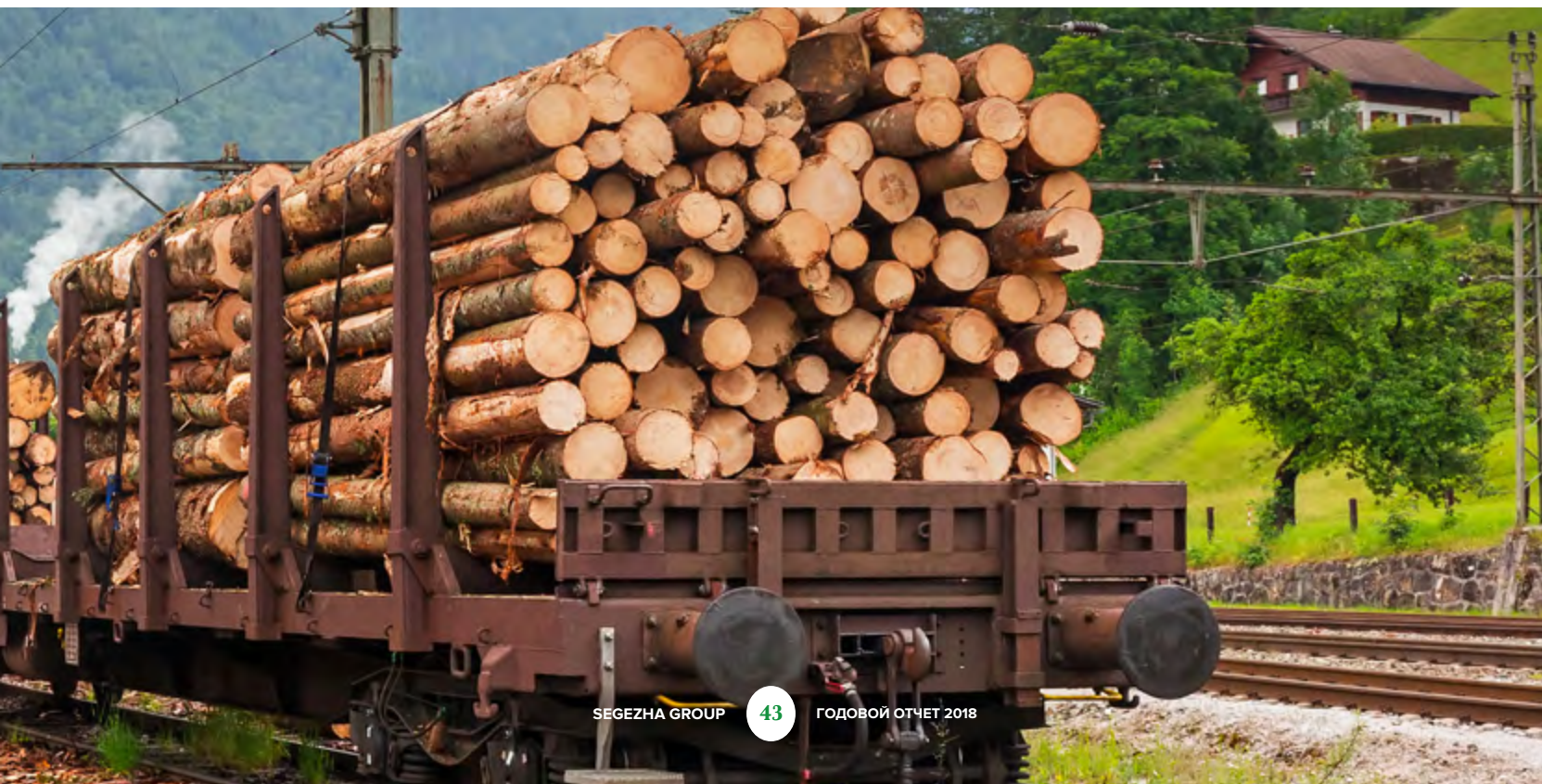


## Отгрузка готовой продукции по воде

На Лесосибирском ЛДК № 1 в 2018 году возобновлена отгрузка пиломатериалов по воде в качестве альтернативного способа перевозки грузов в Египет. Доставка грузов будет организована силами Енисейского речного пароходства, которое предоставляет баржи для речной перевозки, а также Северного морского пароходства, в зоне ответственности которого предоставление судов для рейдовой перевалки готовой продукции морским путем в Египет. Потребность в новой логистической цепочке обусловлена нарастающей нагрузкой на станцию Лесосибирск в связи с развитием предприятий лесной и химической промышленности и дефицитом железнодорожных вагонов.

## Создание контейнерных терминалов

В 2018 году реализован проект по созданию контейнерных терминалов на крупнейших деревообрабатывающих комбинатах Компании – Онежском ЛДК, Сокольском ДОК и Лесосибирском ЛДК № 1. Запуск терминалов, снабженных ричстакерами, позволил принимать, обрабатывать и отправлять по железной дороге контейнеры всех типов. Это логистическое решение способствовало снижению затрат на транспортировку, повышению производительности при отгрузке готовой продукции и обеспечению сохранности груза. В 2019–2020 годах Компания планирует создание аналогичного терминала в Кирове на площадке Вятского фанерного комбината.



# Управление рисками

**Эффективная система управления рисками способствует достижению стратегических целей Segezha Group и позволяет менеджменту Группы получать своевременную информацию об угрозах политического, экономического, информационного и техногенного характера и принимать необходимые ответные меры.**

С 2016 года в Segezha Group действует Положение о системе управления рисками, утвержденное Советом директоров Группы. Положение определяет основные цели, задачи, методологическую базу и организационные принципы работы системы управления рисками для всех предприятий Группы.

В процесс риск-менеджмента в Segezha Group включены руководители всех уровней, в том числе Правление, отдел по управлению рисками и другие подразделения. Для организации межфункционального взаимодействия в состав бюджетного и ценового комитетов входят руководители основных функциональных направлений, проводятся регулярные встречи Президента с финансовым и маркетинговым блоками. Информация о процессе и результатах управления рисками регулярно предоставляется Совету директоров и Комитету по аудиту при Совете директоров.

Ключевые риски Группы рассматриваются на совещаниях, где проводится их анализ, вырабатываются подходы и методы воздействия на риски. Наличие коллегиального совещательного органа позволяет контролировать процесс управления рисками, обеспечить достижение плановых финансовых показателей, а также повысить ответственность менеджмента за принятие решений по управлению рисками Segezha Group.

Отдел по управлению рисками Segezha Group ответственен за:

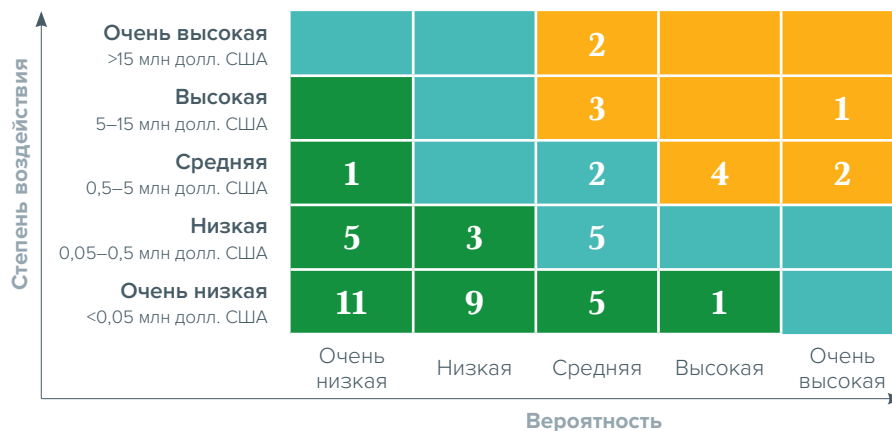
- > внедрение риск-ориентированного подхода во все аспекты управленческой деятельности;
- > распределение полномочий и ответственности за управление рисками среди руководства Группы;
- > системный анализ выявленных рисков и мониторинг эффективности деятельности по управлению рисками;
- > обеспечение нормативной и методологической поддержки процессов управления рисками;
- > информирование сотрудников всех уровней о базовых принципах и подходах к управлению рисками.

Результаты деятельности по управлению рисками регулярно оцениваются Президентом и Председателем Совета директоров Segezha Group.

Группа продолжает развивать практику социальной ответственности, в связи с чем в 2018 году в зону внимания Правления были добавлены операционные риски по повышению уровня безопасности труда и регуляторные риски экологической безопасности производства. Была проведена переоценка рисков, идентифицированы новые риски, что увеличило количество рисков уровня линейного менеджмента до 35, а общее количество рисков – до 54 по сравнению с 46 в 2017 году.

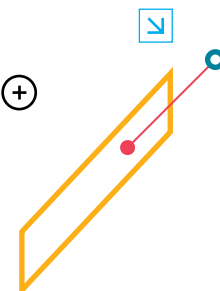
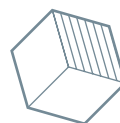
По мере выполнения мероприятий по управлению рисками отмечено снижение суммы по степени их воздействия в сравнении с 2017 годом.

**КАРТА РИСКОВ**  
Цифры на карте указывают на количество рисков в конкретной зоне



- Уровень линейного менеджмента
- Уровень Комитета по рискам
- Уровень Правления

Описание ключевых рисков и мероприятий по управлению ими см. на стр. 128.



## Развитие системы управления рисками в 2018 году

Segezha Group постоянно совершенствует систему риск-менеджмента: Группа последовательно внедряет и совершенствует методы и процессы управления рисками как на интегрированном уровне, так и на уровне систем управления отдельными видами рисков.

В 2018 году в зону внимания на уровне Правления были добавлены риски по повышению уровня безопасности труда и экологической безопасности производства как важная составляющая социальной ответственности.

С целью снижения рисков и страхового тарифа на предприятиях Группы был проведен сюрвейерский осмотр, по результатам которого были составлены рекомендации по развитию системы риск-менеджмента, разработан план мероприятий по выполнению данных рекомендаций и работе с предписаниями надзорных органов.

Была проведена переоценка рисков в области управления промышленной безопасностью и охраной окружающей среды на Сеgezжском ЦБК.

Ключевые сотрудники Segezha Group были сертифицированы по программе «Профессионал в сфере управления рисками» в системе добровольной сертификации «РусРиск». Также в 2018 году в области риск-менеджмента проводились регулярные тренинги и иные обучающие мероприятия для сотрудников.

В 2018 году Группа реализовывала комплексный подход к страхованию активов: были подписаны генеральные соглашения со страховыми компаниями, согласованы и утверждены типовые формы договоров страхования с единым тарифом, перечнем рисков и единым сроком покрытия. Для получения максимального экономического эффекта была проведена единая закупка страхования автотранспорта и имущества, результатом чего стала экономия в размере 11 млн руб.

## Планы на 2019 год

В 2019 году в рамках развития корпоративной системы управления рисками Segezha Group планирует:

- > интегрировать систему управления рисками в процесс инвестиционного планирования;
- > интегрировать процесс страхования рисков в корпоративную систему управления рисками для защиты активов Группы, включая западные активы, и определить риски, подлежащие страхованию;
- > актуализировать методологию по управлению рисками;
- > обеспечить работу единого канала информирования менеджмента и акционера по всему спектру рисков для гарантирования полноты, качества и сопоставимости предоставляемой информации для каждого уровня принятия решений;
- > провести переоценку рисков процессов оперативной готовности Сеgezжского ЦБК по итогам проверки внутреннего аудита;
- > провести обучающие тренинги и семинары для менеджмента по развитию риск-культуры.

# Обзор деятельности

+20% +26%

РОСТ ПРОДАЖ БУМАГИ  
год к году

РОСТ ПРОДАЖ ФАНЕРЫ  
год к году



## РОСТ ПРОДАЖ ПО ПРОДУКТАМ

**+20%**

**БУМАГА**  
год к году

**+45%**

**ДОМОКОМПЛЕКТЫ**  
год к году

**+8%**

**БУМАЖНАЯ УПАКОВКА**  
год к году

**+19%**

**КДК**  
год к году

**+26%**

**ФАНЕРА**  
год к году

**+5%**

**ПЛИТЫ**  
год к году

**+4%**

**ПИЛОМАТЕРИАЛЫ**  
год к году

**+32,6%**

**РОСТ ВЫРУЧКИ  
В 2018 ГОДУ  
ГОД К ГОДУ**





# Финансовый обзор

## ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ<sup>1</sup>

	2016	2017	2018	2018/2017
Выручка, млрд руб.	42,8	43,7	57,9 <sup>2</sup>	32,6%
Коммерческие и управленческие расходы, млрд руб.	6,9	7,4	11,8 <sup>2</sup>	59,8%
OIBDA <sup>3</sup>	8,7	7,2	13,1 <sup>4</sup>	81,8%
Рентабельность по OIBDA, %	20,4%	16,6%	22,7%	6,1 п. п.
Операционная прибыль, млрд руб.	5,7	4,0	8,5	115,2%
Чистая прибыль <sup>5</sup>	1,7	0,1	-0,1	-
Чистый долг	23,9	33,6	38,5	14,7%
Чистый долг / OIBDA	2,7	4,6	2,9	-36,9%
CAPEX <sup>6</sup>	9,4	12,9	7,8	-66,6%
Доля валютной выручки	67,4%	69,6%	72,2%	2,6 п. п.
Доля собственного лесообеспечения	63,0%	61,7%	58,8%	-2,9 п. п.

Выручка Segezha Group в 2018 году увеличилась на 32,6% по сравнению с 2017 годом и составила 57,9 млрд руб. Ее рост был обусловлен увеличением объема продаж и ростом цен на большую часть продаваемой продукции, прежде всего на пиломатериалы, бумагу и бумажную упаковку. Также положительное влияние на динамику выручки оказало ослабление курса рубля в 2018 году, поскольку более 70% выручки Группы является валютной.

OIBDA в 2018 году увеличилась на 81,8% и достигла 13,1 млрд руб.<sup>4</sup> благодаря росту цен на большинство ключевых продуктов Группы, а также благодаря вводу новой бумагоделательной машины в конце 2017 года и запуску нового фанерного производства в Кирове.

В целях снижения воздействия негативных рыночных и макроэкономических факторов, Segezha Group

реализует комплексный план по оптимизации деятельности, охватывающий все дочерние компании Группы. Реализуемые мероприятия стимулируют удержание закупочных цен, улучшение структуры продуктового портфеля, операционные улучшения, оптимизацию расходов на персонал и логистику, повышение маржинальности ключевых продуктов. Рентабельность скорректированной OIBDA выросла с 16,0 до 22,7% в связи с ростом цен, несмотря на увеличение стоимости ресурсов, включая древесное сырье, мазут, топливо и др.

Чистая прибыль снизилась год к году из-за увеличения процентных расходов и роста курсовых разниц. Доля собственного лесообеспечения в 2018 году составила 58,8%, что на 2,9 п. п. ниже прошлогоднего показателя ввиду значительного увеличения объема производства и роста потребности в сырье внутри Группы.



(1) Разница с раскрытыми значениями коммерческих и управленческих расходов, а также OIBDA Segezha Group в раскрытии АФК «Система» объясняется разницей в признании расходов. Некоторые расходы, являющиеся для Segezha Group не операционными, для АФК «Система» являются операционными.

(2) Выручка и коммерческие расходы в 2018 году не уменьшены на сумму транспортных расходов, связанных с перевозкой продукции (после перехода рисков), которые по итогам 2018 года составили 3,4 млрд руб.

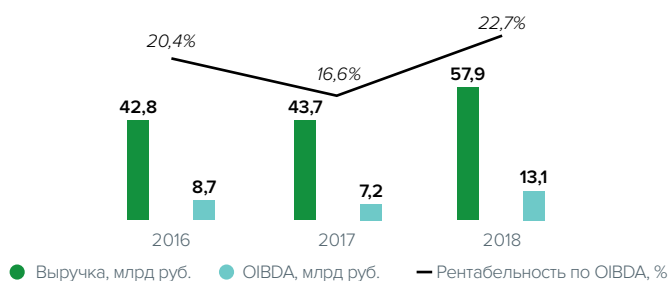
(3) OIBDA рассчитывается как операционная прибыль до вычета амортизации.

(4) OIBDA за 2018 год указана с учетом стандарта IFRS 16. Без учета данного стандарта OIBDA составила 12,3 млрд руб.

(5) Под чистой прибылью за 2017 год подразумевается скорректированная чистая прибыль. Нескорректированная чистая прибыль по итогам 2017 года была отрицательной.

(6) CAPEX рассчитан как фактические платежи по инвестиционной деятельности в отчетный период.

## ВЫРУЧКА И OIBDA В 2016–2018 ГОДАХ

АНАЛИЗ РОСТА ВЫРУЧКИ В 2018 ГОДУ  
ПО СЕГМЕНТАМ, млрд руб.

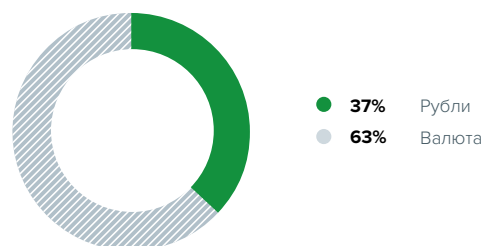
## ДОЛГ

Segezha Group финансирует часть инвестиционной программы и операционной деятельности за счет банковских кредитов. В 2018 году чистый долг Компании составил 38,5 млрд руб., что на 14,7% выше уровня 2017 года. Рост чистого долга год к году в основном связан с изменением валютного курса и обслуживанием потребностей Группы в оборотном капитале в связи с ростом объема производства. При этом соотношение чистого долга к OIBDA снизилось год к году на 37%, до значения 2,9, благодаря наращиванию OIBDA до 13,1 млрд руб., что на 82% выше показателя 2017 года.

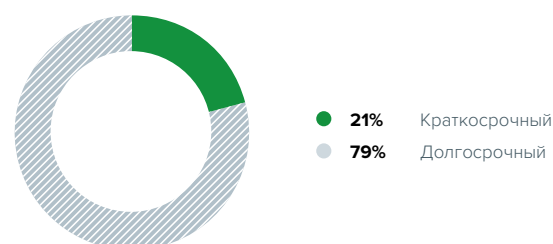
В структуре долгового портфеля на конец 2018 года 63% приходилось на валютные заимствования, что сопоставимо с долей валютной выручки Группы в 72%, обеспечивая натуральное валютное хеджирование.

Компания постоянно работает над усовершенствованием структуры долгового портфеля, отвечающего потребностям бизнеса. В начале 2019 года Segezha Group и российское подразделение китайского банка Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) подписали соглашение об открытии возобновляемой кредитной линии на два года с лимитом в 2 млрд руб.

## СТРУКТУРА ДОЛГА ПО ВАЛЮТЕ, %



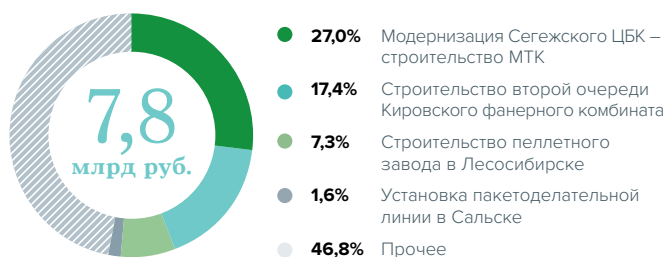
## СТРУКТУРА ДОЛГА ПО СРОКАМ ПОГАШЕНИЯ, %



## CAPEX

CAPEX в 2018 году снизился до 7,8 млрд руб. с 12,9 млрд руб. в 2017 году. Основные инвестиции были направлены на завершающий этап трехлетней программы по модернизации Сеgezжского ЦБК – строительство многотопливного котла и строительство второй очереди Вятского фанерного комбината, позволившее увеличить мощности по производству фанеры вдвое, до 192 тыс. м<sup>3</sup>. Также капитальные затраты были направлены на другие стратегические проекты, такие как: строительство пеллетного завода в Лесосибирске мощностью 70 тыс. тонн пеллет в год, установку пакетоделательной линии в Сальске мощностью 25 млн шт. сумок с кручеными ручками, приобретение лесозаготовительных предприятий, а также на мероприятия, поддерживающие производство.

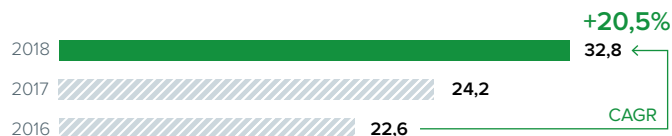
## СТРУКТУРА CAPEX В 2018 ГОДУ, %





## ВЫРУЧКА ПО НАПРАВЛЕНИЯМ БИЗНЕСА

### ВЫРУЧКА ПО НАПРАВЛЕНИЮ «БУМАГА И УПАКОВКА» В 2016–2018 ГОДАХ, млрд руб.



### Бумага

	2017	2018	2018/2017
Продажа, тыс. тонн	204,0	244,0	19,6%
Выручка, млрд руб.	9,8	15,6	58,0%

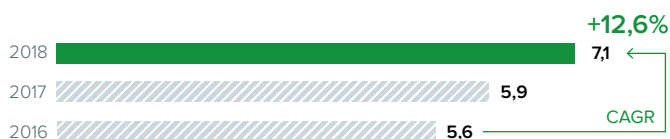
Выручка от продажи бумаги в 2018 году составила 15,6 млрд руб., что на 58% превысило результаты 2017 года. Доля внешних продаж бумаги при этом составила 63%, оставшийся объем переработан на собственных конвертинговых мощностях Группы для производства бумажного мешка. Рост выручки был обеспечен существенным увеличением объема производства за счет выхода на проектную мощность новой бумагоделательной машины, введенной в работу в конце 2017 года, повышения цен на мировых рынках более чем на 16%, а также укрепления курса рубля (более 90% товарной бумаги продается на экспорт). Реализовать дополнительный объем удалось за счет увеличения объемов отгрузки по текущим контрактам, а также расширения клиентского портфеля.

### Бумажная упаковка

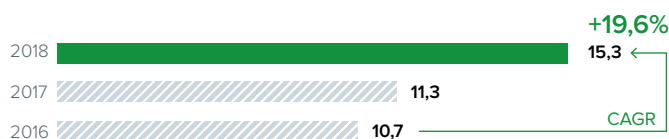
	2017	2018	2018/2017
Продажа, млн шт.	1 191,1	1 284,1	7,8%
Выручка, млрд руб.	14,3	17,2	20,4%

Выручка от продажи бумажной упаковки в 2018 году по сравнению с 2017 годом выросла на 20,4%. Увеличение продаж обусловлено совершенствованием системы планирования заказов и, как следствие, увеличением производительности текущих мощностей. Также на рост показателей повлиял запуск второй пакетодельной линии Triumph 5 QT SK в Сальске мощностью 25 млн шт. в год. На рост выручки существенное влияние оказал рост рыночных цен на бумажную упаковку в среднем более чем на 4% год к году.

### ВЫРУЧКА ПО НАПРАВЛЕНИЮ «ФАНЕРА И ПЛИТЫ» В 2016–2018 ГОДАХ, млрд руб.



### ВЫРУЧКА ПО НАПРАВЛЕНИЮ «ДЕРЕВООБРАБОТКА» В 2016–2018 ГОДАХ, млрд руб.



## Фанера

	2017	2018	2018/2017
Продажа, тыс. м <sup>3</sup>	95,1	119,8	26,0%
Выручка, млрд руб.	3,3	4,4	35,5%

Выручка от продажи фанеры в 2018 году увеличилась на 35,5%, до 4,4 млрд руб., более 80% из которых составила экспортная часть. Столь существенный рост был вызван увеличением производства в связи с запуском второй очереди на Вятском фанерном комбинате в июле 2018 года, что позволило увеличить общие мощности по производству фанеры вдвое, до 192 тыс. м<sup>3</sup>. Рост объема производства стал драйвером расширения клиентского портфеля в транспортном сегменте и сегменте опалубки. Рост финансовых результатов также обусловлен увеличением средних цен реализации фанеры благодаря наращиванию доли высокомаржинальных видов продукции в портфеле.

## Плиты

	2017	2018	2018/2017
Продажа, млн усл. м <sup>2</sup>	48,4	50,6	4,5%
Выручка, млрд руб.	2,6	2,7	2,7%

Сопоставимая выручка от продажи плит в 2018 году выросла на 47%<sup>1</sup>. Основная часть плит реализуется на рынках России и стран СНГ. Рост в основном был достигнут благодаря увеличению цен на продукцию Группы опережающими рынок темпами. Также Компании удалось нарастить в портфеле заказов долю высокомаржинальной продукции.

<sup>(1)</sup> За исключением результатов АО «Карелия ДСП» – актива, который был продан стратегическому партнеру Segezha Group в 2018 году. По итогам 2018 года выручка Группы от реализации плит с учетом результата «АО «Карелия ДСП» составила 2,7 млрд руб.

## Пиломатериалы

	2017	2018	2018/2017
Продажа, тыс. м <sup>3</sup>	894,0	931,0	4,1%
Выручка, млрд руб.	9,8	13,3	36,6%

Выручка от продажи пиломатериалов в 2018 году увеличилась на 36,6%, до 13,3 млрд руб. Столь значимый рост был достигнут благодаря существенному увеличению мировых цен на пиломатериалы в 2018 году. Рост средней цены в 2018 году по сравнению с 2017 годом на экспортируемые из России хвойные пиломатериалы, по данным Росстата, составил около 16%. На результаты также положительно повлияло ослабление рубля год к году (99% производимых Группой пиломатериалов реализуется на экспортных рынках). В 2018 году объемы производства пиломатериалов на предприятиях Segezha Group выросли относительно показателей 2017 года на 3,1%, в основном за счет повышения эффективности производства на Лесосибирском ЛДК.

## КДК и домокомплекты

	2017	2018	2018/2017
Продажа, тыс. м <sup>3</sup>	62,2	79,0	27,0%
Выручка, млрд руб.	1,6	2,0	25,0%

Выручка от реализации КДК и домокомплектов увеличилась на 25,0% в 2018 году, до 2,0 млрд руб. В натуральном выражении объем продаж вырос на 27,0% год к году, в том числе за счет выхода на новые рынки – Испании, Турции и Израиля. Повышения показателей удалось добиться благодаря повышению производительности предприятия за счет оптимизации производственного процесса. На рост выручки также оказало влияние увеличение цен на КДК, обусловленное стабильно высоким спросом на экспортных рынках.

# Бумага



## Сертификация предприятий

Предприятие	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001 (БЫВШИЙ OHSAS 18001)	ISO 50001
Сегежский ЦБК	●	●	●	●
Сокольский ЦБК	●	●	●	●

В Segezha Group мешочную бумагу и подпергамент выпускают Сегежский и Сокольский ЦБК. Их общая производственная мощность составляет 400 тыс. тонн в год.

Сегежский ЦБК – флагманское предприятие Группы. После ввода в эксплуатацию новой БДМ № 11 в ноябре 2017 года комбинат стал крупнейшим в мире по производству небеленой мешочной бумаги с мощностью 375 тыс. тонн в год. Сырьем для ЦБК являются балансы и технологическая щепка.

На Сокольский ЦБК в 2018 году поступило 92 тыс. м<sup>3</sup> щепы, при этом весь объем щепы был поставлен с предприятия Segezha Group – Сокольского ДОК. Щепка, используемая на Сокольском ЦБК, на 100% состоит из ели.

Более 63% потребностей Сегежского ЦБК в сырье обеспечивают лесозаготовительные предприятия Группы и деревообрабатывающие комбинаты – Сегежский ЛДК, Онежский ЛДК, Сокольский ДОК. Остальная часть закупается у сторонних поставщиков. Для варки целлюлозы ЦБК Segezha Group используют только щепу из хвойной древесины. Перед варкой производится анализ щепы на качество, фракционный состав, наличие коры и примесей, влажность.

# >63%

**ПОТРЕБЛЯЕМОГО ЦБК СЫРЬЯ ОБЕСПЕЧИВАЕТСЯ ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ SEGEZHA GROUP**

**В 2018 ГОДУ СЕГЕЖСКИЙ ЦБК И СОКОЛЬСКИЙ ЦБК БЫЛИ СЕРТИФИЦИРОВАНЫ ПО ISO50001 (СИСТЕМА ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА)**

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ

Сегежский ЦБК

# 375

ТЫС. ТОНН

**МОЩНОСТЬ ПО ПРОИЗВОДСТВУ  
МЕШОЧНОЙ БУМАГИ**

Республика Карелия

Сокольский ЦБК

# 25

ТЫС. ТОНН

**МОЩНОСТЬ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПОДПЕРГАМЕНТА**

Вологодская область

## ПРОДУКТЫ

# Мешочная бумага и подпергамент

## КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА МЕШОЧНОЙ БУМАГИ SEGEZHA GROUP

- › Уникальная прочность при растяжении.
- › Надежная защита от влаги.
- › Экологичность.

## КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПОДПЕРГАМЕНТА SEGEZHA GROUP

- › Производится из натурального волокна без применения химикатов.
- › Прочнее, чем обычная бумага.
- › Жаростойкость до 250 °С.

Мешочная бумага производится из небеленой сульфатной целлюлозы, получаемой из северной древесины хвойных пород. Бумага Segezha Group обладает особой прочностью при растяжении, что достигается, в частности, благодаря ее повышенной пористости. Прочность во влажном состоянии обеспечивается за счет добавления специальных смол, что позволяет бумаге при полном ее намокании сохранить около 20–30% от изначальной прочности.

Мировой рынок мешочной бумаги в 2018 году испытывал дефицит продукции, что стало драйвером роста цен на 16% по сравнению с 2017 годом. (См. подробнее «Обзор рынка», стр. 20).

Подпергамент – тонкая бумага, изготовленная из целлюлозы жирного помола, обладающая ограниченной жиропроницаемостью и высокой механической прочностью.

### ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОДУКЦИИ



**ПРОИЗВОДСТВО РАЗНЫХ ТИПОВ УПАКОВОЧНЫХ РЕШЕНИЙ,**  
от промышленных мешков до всевозможных упаковочных решений  
в потребительском сегменте, сухих смесей, конвертов, пакетов, сумок  
и других изделий

### ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОДУКЦИИ



**ПИЩЕВАЯ  
УПАКОВКА**

**ФАСТФУД**

**ХЛЕБОПЕКАРНОЕ  
ПРОИЗВОДСТВО**

В 2018 году Segezha Group произвела 375 тыс. тонн бумаги, что на 18% превышает показатели 2017 года. Рост производственных показателей был достигнут в основном благодаря запуску новой БДМ № 11 и выводу ее на проектную мощность

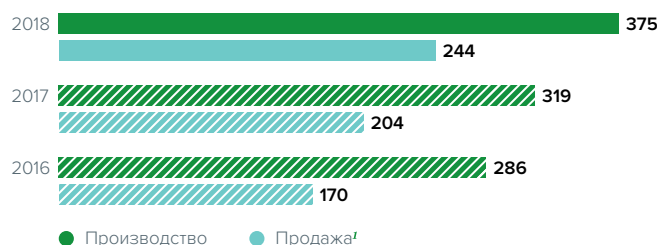
В 2018 году объем продаж мешочной бумаги Segezha Group увеличился на 20%, до 244 тыс. тонн, вследствие увеличения объемов отгрузки по текущим контрактам и расширения клиентского портфеля.

Основную долю мешочной бумаги Segezha Group поставляет на экспорт в более чем 60 стран мира. Доля экспорта в 2018 году, не считая внутригрупповые поставки, превысила 90%. Ключевыми экспортными рынками товарной бумаги Группы являются страны Юго-Восточной Азии, Африки, Центральной и Южной Америки. Введенные Китаем антидемпинговые пошлины для большинства производителей из Европы, Северной Америки и Японии дают преимущество производителям мешочной бумаги из России и Канады. Реализация продукции в Китай увеличилась с 4,6 тыс. тонн в 2017 году до 7,6 тыс. тонн в 2018 году (См. подробнее «Обзор рынка», стр. 20).

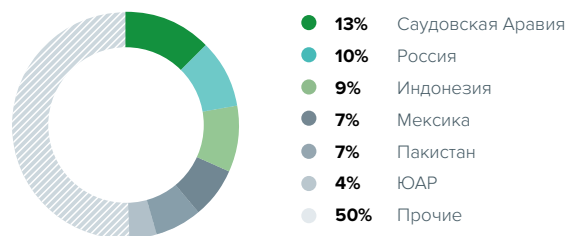
**Сегежский ЦБК является единственным в России производителем крафтовой высокопористой бумаги повышенной прочности**



**ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА БУМАГИ В 2016–2018 ГОДАХ, тыс. тонн**



**СТРУКТУРА ПРОДАЖ БУМАГИ SEGEZHA GROUP В 2018 ГОДУ ПО СТРАНАМ, %**

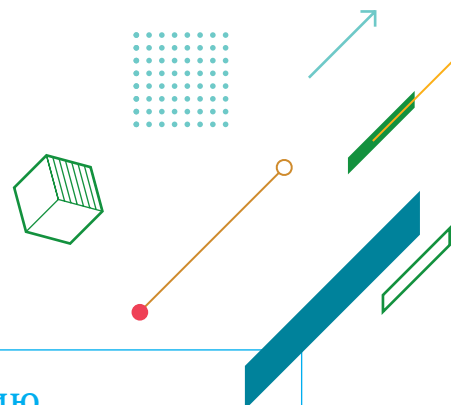


(1) Более 37% произведенной бумаги конвертируется в бумажную упаковку.



# +18%

## В ОБЪЕМЕ ПРОИЗВОДСТВА БУМАГИ ПО СРАВНЕНИЮ С 2017 ГОДОМ



### Результаты 2018 года

- › Ключевым событием 2018 года стало завершение трехлетней программы модернизации Сеgezжского ЦБК. В конце года был установлен новый многопливный котел (МТК) производительностью 120 тонн пара в час. В целях снижения выбросов и защиты окружающей среды он был оснащен электрофильтром с эффективностью очистки 99,7%. Прибор автоматически контролирует и сигнализирует о газовых выбросах (см. подробнее «Завершение трехлетней программы модернизации Сеgezжского ЦБК»).
- › Сеgezжский ЦБК в 2018 году вышел на проектную мощность после ввода новой бумагоделательной машины и произвел 355 тыс. тонн высококачественной бумаги.
- › В 2018 году 37% произведенной на Сеgezжском ЦБК бумаги было поставлено на конвертинговые заводы Segezha Group. Собственные мощности по производству упаковки размещаются рядом с крупными строительными кластерами в Российской Федерации и Европе и обеспечивают Группе надежный канал сбыта мешочной бумаги.
- › В течение 2018 года Компания продолжила работу по контролю себестоимости продукции. Доля сырья, поставляемого собственными предприятиями Группы, составила 63%. В отчетном году Segezha Group успешно реализовала ряд мероприятий по повышению энергоэффективности, а также разработала ряд мер, направленных на предупреждение выхода из строя оборудования и улучшение экологических показателей.
- › В начале 2019 года инвестиционный проект по модернизации АО «Сеgezжский ЦБК» был включен Министерством промышленности и торговли Российской Федерации в перечень приоритетных в области освоения лесов. Приоритетный статус дает право Segezha Group на заключение договоров аренды в Карелии по увеличению расчетной лесосеки на 219,5 тыс м<sup>3</sup>.
- › На Сокольском ЦБК в 2018 году была завершена модернизация бумагоделательной машины, что позволило увеличить объемы производства на 2 тыс. тонн подпергамента в год. В 2018 году разработана и утверждена долгосрочная стратегия развития Сокольского ЦБК.

# >25%

## УВЕЛИЧЕНИЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ МОЩНОСТЕЙ НА СЕГЕЖСКОМ ЦБК ЗА СЧЕТ ВВОДА В ЭКСПЛУАТАЦИЮ МТК

### Планы по развитию

- › Segezha Group стремится увеличить долю переработки мешочной бумаги в бумажные мешки до 50–60% в период до 2021 года и рассматривает ряд проектов в области увеличения производства упаковочных решений как органическим, так и неорганическим путем.
- › Группа реализует масштабный инвестиционный проект «Segezha Запад», подразумевающий перестройку 80% мощностей Сеgezжского ЦБК для увеличения производительности комбината до 850 тыс. тонн продукции в год. В 2019 году в рамках проекта Компания приступит к строительству нового древесно-подготовительного цеха, работа которого позволит сократить потери лесосырья, улучшить качество щепы и, соответственно, повысить качество выпускаемой продукции.
- › В 2019 году Segezha Group планирует реализацию проекта по благоустройству территории Сеgezжского ЦБК «Уютный комбинат», который будет включать в себя ремонт фасадов зданий, внутризаводских автомобильных и пешеходных дорог. В том числе будут благоустроены эстакады и галереи надземных технологических трубопроводов, площадки после демонтажа зданий и территория центральной проходной.
- › В будущем году Segezha Group продолжит работы по увеличению доли электроэнергии собственного производства и повышению энергоэффективности, в планах Компании к 2023 году стать полностью энергонезависимым предприятием.
- › Также в 2019 году Segezha Group намерена увеличить объемы производства на Сеgezжском ЦБК за счет более эффективной загрузки бумагоделательных машин, в том числе путем расшивки узких мест и улучшения планирования работы производства.
- › На Сокольском ЦБК в ближайшие годы планируется увеличить мощности производства до 25 тыс. тонн бумаги в год.



# Завершение трехлетней программы модернизации Сегежского ЦБК



Одним из ключевых реализованных инвестиционных проектов для Группы является поэтапная модернизация Сегежского ЦБК, базового актива Компании.

**375** тыс. тонн

МОЩНОСТЬ СЕГЕЖСКОГО ЦБК  
ПОСЛЕ МОДЕРНИЗАЦИИ

**200** человек

НОВЫЕ РАБОЧИЕ МЕСТА

**-30%**

МТК СНИЗИТ РАСХОД МАЗУТА  
ПРЕДПРИЯТИЯ

до **40%**

МТК МИНИМИЗИРУЕТ ВЫБРОСЫ  
ПРЕДПРИЯТИЯ В АТМОСФЕРУ

# 2016 — 2018

## СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА



## ЭТАПЫ МОДЕРНИЗАЦИИ СЕГЕЖСКОГО ЦБК

### I ЭТАП: ВАРОЧНАЯ УСТАНОВКА

**ПЕРВЫЙ ЭТАП МОДЕРНИЗАЦИИ СЕГЕЖСКОГО ЦБК ЗАВЕРШИЛСЯ В 2016 ГОДУ.**

Была модернизирована варочная установка № 4, что позволило поднять производительность комбината по варке целлюлозы на 28%, до 1150 тонн в сутки.

### II ЭТАП: НОВАЯ БДМ

**В 2017 ГОДУ ЗАВЕРШЕНА УСТАНОВКА НОВОЙ БУМАГОДЕЛАТЕЛЬНОЙ МАШИНЫ № 11 ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ 110 ТЫС. ТОНН МЕШОЧНОЙ БУМАГИ В ГОД.**

Ввод в эксплуатацию высокотехнологичного и экологичного производства – одна из основных целей комплексной модернизации Сеgezha Group. В рамках программы по модернизации была установлена и вышла на запланированную мощность новая бумагоделательная машина (БДМ № 11). Проект по установке подобного оборудования стал первым в России за последние 25 лет.

Благодаря запуску новой БДМ Segezha Group переместилась с 4-го на 3-е место в мире по объему производства мешочной бумаги.

### III ЭТАП: МНОГОТОПЛИВНЫЙ КОТЕЛ

**В 2018 ГОДУ НА СЕГЕЖСКОМ ЦБК БЫЛ УСТАНОВЛЕН НОВЫЙ МНОГОТОПЛИВНЫЙ КОТЕЛ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ 120 ТОНН ПАРА В ЧАС, КОТОРЫЙ ПОЗВОЛИЛ УВЕЛИЧИТЬ ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА И СНИЗИТЬ ЗАТРАТЫ НА ЭЛЕКТРО- И ТЕПЛОЭНЕРГИЮ.**

Многотопливный котел позволит перевести завод на полный цикл деревообрабатывающего производства и полностью использовать потенциал заготовленной древесины. Установка от компании Valmet позволит комбинату применять древесные отходы и осадок сточных вод в качестве топлива, благодаря чему будут сокращены выбросы в атмосферу, а также решен вопрос с размещением отходов, что позволит снизить воздействие комбината на окружающую среду. С новым фильтром уходящий газ из МТК будет практически идеально чистым. Оборудование соответствует требованиям природоохранного законодательства Российской Федерации.

# > 25%

**РОСТ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ  
МОЩНОСТЕЙ КОМБИНАТА**

# Бумажная упаковка



## Сертификация предприятий

Предприятие	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001 (бывший OHSAS 18001)	ISO 50001
«Сегежская упаковка»	●	●	●	●
Segezha Packaging	●			

Segezha Group выпускает бумажную упаковку на своих предприятиях за рубежом и в России. Segezha Packaging объединяет активы Группы по производству бумажной упаковки в Европе общей мощностью 800 млн мешков в год. В России бумажная упаковка производится на заводах «Сегежской упаковки» в Республике Карелия и Ростовской области, общая производственная мощность которых составляет 800 млн мешков в год.

Обеспеченность собственным качественным сырьем позволяет Segezha Group контролировать себестоимость производства бумажной упаковки и успешно конкурировать на российском и международном рынках. Увеличение доли собственного конвертинга обеспечивает гарантированный рынок сбыта бумаги, произведенной Группой, снижает волатильность цены и увеличивает маржинальный доход.

**1 286** млн шт.  
МЕШКОВ ПРОИЗВЕДЕНО В 2018 ГОДУ<sup>1</sup>

**>37%**  
КОНВЕРТИРУЕМОЙ БУМАГИ ПРОИЗВОДИТСЯ  
НА ЦБК SEGEZHA GROUP

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ

### «Сегежская упаковка»

Республика Карелия, Ростовская область

### Segezha Packaging

Германия, Нидерланды, Дания, Италия,  
Румыния, Турция, Чехия

**1 600** млн шт.

МОЩНОСТЬ ПО ПРОИЗВОДСТВУ  
БУМАЖНОЙ УПАКОВКИ

<sup>(1)</sup> Включая 50 млн штук потребительской упаковки.

## БУМАЖНЫЕ МЕШКИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ УПАКОВКА

### КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА БУМАЖНОЙ УПАКОВКИ SEGEZHA GROUP

- › Надежная защита от влаги.
- › Скоростное наполнение.
- › Различные варианты клапанов.
- › Ультразвуковые клапаны.
- › Простота в использовании.
- › Метка безопасности.
- › Широкие возможности цветовой печати.
- › Экологичность.

Segezha Group изготавливает мешки любых конструкций широкого спектра применения, а также консультирует своих клиентов по вопросам наилучшего решения для упаковки их продукции. Огромное значение уделяется исследованиям и внедрению новых технологий. Научные центры Группы расположены на заводах в Германии, Дании, Нидерландах и России.

Рост цен на бумагу стал причиной удорожания бумажных мешков на европейском рынке в 2018 году на 5% год к году. (См. подробнее «Обзор рынка», стр. 20).

В 2018 году Segezha Group реализовала 1 284 млн шт. бумажной упаковки (пакетов), что на 8% превосходит показатели 2017 года. Рост объемов производства обусловлен запуском второй пакетоделательной линии Triumph 5 QT SK в Сальске Ростовской области мощностью 25 млн шт. в год.

Также на рост производства повлияло усовершенствование системы планирования заказов и повышение производительности производства.

По итогам 2018 года доля продаж «Сегежской упаковки» на российском рынке составляет 64%, при этом более 82% приходится на строительный сегмент. В течение года Компания продолжила работать над увеличением доли высокомаржинальной продукции в портфеле продаж.

### ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БУМАЖНЫХ МЕШКОВ



СТРОИТЕЛЬНАЯ  
ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



ПИЩЕВАЯ  
ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



СЕЛЬСКО-ХОЗЯЙСТВЕННАЯ  
ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



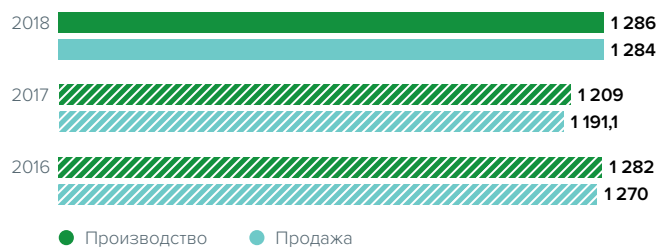
ХИМИЧЕСКАЯ  
И МИНЕРАЛЬНАЯ  
ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

### ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПАКЕТОВ

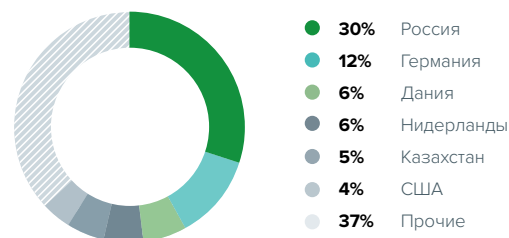


БУМАЖНЫЕ ПАКЕТЫ И СУМКИ ДЛЯ РИТЕЙЛЕРОВ,  
ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

### ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА БУМАЖНОЙ УПАКОВКИ В 2016–2018 ГОДАХ, млн шт.



### СТРУКТУРА ПРОДАЖ БУМАЖНОЙ УПАКОВКИ SEGEZHA GROUP В 2018 ГОДУ ПО СТРАНАМ, %



**+18%**

**В ОБЪЕМЕ ПРОИЗВОДСТВА МЕШОЧНОЙ БУМАГИ  
ПО СРАВНЕНИЮ С 2017 ГОДОМ**



## Результаты 2018 года

- › В 2018 году Segezha Packaging смогла реализовать свои приоритетные планы по удержанию доли на ключевых европейских рынках, таких как Италия, Франция, Германия и Испания.
- › В отчетном периоде была запущена вторая линия по производству высокотехнологичных бумажных мешков с внутренним рукавом (film tube sacks) на заводе Segezha Packaging в Дании, что позволило увеличить производственные мощности данного типа мешка более чем на 50%. Производство отвечает повышенным требованиям к контролю за безопасностью и качеству производимой продукции. Такой тип упаковки используется для фасовки сухих молочных смесей и пищевой продукции, где требуется соблюдение дополнительных требований к качеству и гигиене производственной площадки.
- › Segezha Packaging присоединилась к Глобальному договору ООН, получила серебряный уровень международной платформы Ecovadis, оценивающей состояние корпоративной, социальной и экологической ответственности, а также выпустила отчет об объемах выброса CO<sub>2</sub> в атмосферу.
- › В 2018 году российские предприятия Группы добились исторически высоких показателей, выпустив 590 млн мешков и превысив целевой показатель в 560 млн мешков. Рекордного роста удалось достичь благодаря повышению эффективности планирования загрузки конвертинговых мощностей, а также расширению клиентского портфеля.
- › В течение года Segezha Group работала над снижением себестоимости продукции. Компания увеличила долю российских поставщиков запчастей для оборудования взамен импортных аналогов. Были проведены испытания альтернативных поставщиков пленок и клея. В производстве бумажных мешков было снижено использование белой бумаги, которая закупается у сторонних производителей. Эффект от принятых мер был частично нивелирован ростом цен на сырье – бумагу, который был вызван дефицитом бумаги на рынке.
- › Доля мешков для сухих строительных смесей в 2018 году сохранилась на уровне 2017 года. Доля потребительской упаковки выросла по сравнению с прошлым годом.

## Планы по развитию

Планы Segezha Packaging на 2019 год и среднесрочную перспективу включают:

- › сохранение рыночных позиций на европейском рынке;
- › увеличение доли экспортных поставок;
- › увеличение доли высокомаржинальных мешков;
- › поддержание объемов производства на текущем уровне на фоне существующего профицита производственных мощностей на европейском рынке.

Планы «Сегежской упаковки» на 2019 год и среднесрочную перспективу включают:

- › увеличение мощности по производству промышленных мешков за счет установки дополнительной производственной линии в Сальске;
- › снижение себестоимости продукции за счет сокращения доли импортного оборудования и сырья в ее производстве;
- › увеличение доли высокомаржинальных мешков, в том числе за счет увеличения доли производства мешков для сухих строительных смесей, для которых менее характерен сезонный фактор;
- › увеличение числа универсальных машин за счет установки вторых узлов клапана, способных выпускать различные виды мешка, включая высокомаржинальные, что позволит нарастить общий объем выпуска продукции за счет снижения частоты перенастройки машин.

# Запуск второй производственной линии в филиале ООО «Сегежская упаковка» в Сальске



Новый продукт –  
сумка с кручеными  
ручками

Одним из ключевых событий 2018 года стал запуск новой паке-тоделательной линии Triumph 5 QT SK от немецкого концерна GARANT MASCHINEN. Высокотехнологичное оборудование позволяет выпускать 25 млн однослойных бумажных пакетов и сумок с кручеными ручками в год. Продукция сертифицирована в соответствии со стандартами и критериями FSC, EAC, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

Филиал ООО «Сегежская упаковка» в Сальске Ростовской области был открыт в марте 2016 года. На 2018 год общие инвестиции составили 1,8 млрд руб., было создано 90 рабочих мест.

## Segezha Packaging присоединилась к ООН (United Nations Global Compact)

Принадлежность к Глобальному договору подтверждает приверженность Компании принципам в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией.

## Segezha Packaging присвоен серебряный уровень EcoVadis

по состоянию корпоративной, социальной и экологической ответственности компании.

# Пиломатериалы

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ

Онежский ЛДК

**554** тыс. м<sup>3</sup>

МОЩНОСТЬ ПО РАСПИЛУ  
Архангельская область

Сегежский ЛДК

**297** тыс. м<sup>3</sup>

МОЩНОСТЬ ПО РАСПИЛУ  
Республика Карелия

Сокольский ДОК

**489** тыс. м<sup>3</sup>

МОЩНОСТЬ ПО РАСПИЛУ  
Вологодская область

Лесосибирский ЛДК № 1

**1500** тыс. м<sup>3</sup>

МОЩНОСТЬ ПО РАСПИЛУ

**70** тыс. тонн пеллет

МОЩНОСТЬ ПО ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ  
Красноярский край



**>86%**

ПОТРЕБЛЯЕМОГО СЫРЬЯ  
ОБЕСПЕЧИВАЕТСЯ СОБСТВЕННОЙ ЛЕСНОЙ  
БАЗОЙ SEGEZHA GROUP

**>2,63** млн м<sup>3</sup>

ЛЕСОСЫРЬЯ ПОСТАВЛЕНО НА  
ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ  
SEGEZHA GROUP В 2018 ГОДУ

Пиломатериалы Segezha Group производятся на высокотехнологичных заводах, расположенных в Сибири и на Северо-Западе России.

В производстве пиломатериалов используется качественный и экологически чистый лес. Благодаря собственной лесозаготовке Segezha Group обеспечивает стабильно высокое качество сырьевой базы, используемой для производства пиломатериалов. Высокий уровень диверсификации позволяет Группе гибко переориентировать свои товарные потоки в зависимости от возникающих на рынке вызовов и возможностей.

### ПОРОДЫ ДЕРЕВЬЕВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ ПИЛОМАТЕРИАЛОВ, %

Порода	Доля
Сосна	44%
Лиственница	8%
Ель/пихта	48%

## ПРОДУКТЫ

# Пиломатериалы

# 63%

СЫРЬЯ СЕГЕЖСКИЙ ЦБК  
ПОЛУЧАЕТ ОТ  
ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩИХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ  
ГРУППЫ

## КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПИЛОМАТЕРИАЛОВ SEGEZHA GROUP

- › Высококачественные обрезные пиломатериалы из древесины хвойных пород.
- › Широкая линейка породных и размерно-качественных характеристик.
- › Удобное географическое расположение и логистическая доступность производства.
- › Стабильно высокое качество сырьевой базы.

## ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОДУКЦИИ



СТРОИТЕЛЬСТВО



ПРОИЗВОДСТВО  
ЗАГOTOVK ДЛЯ  
МЕБЕЛИ



ПРОИЗВОДСТВО  
ЗАГOTOVK ДЛЯ  
КДК



ДЕРЕВЯННАЯ ТАРА  
И УПАКОВКА

Segezha Group предлагает клиентам высококачественные обрезные пиломатериалы из древесины хвойных пород. Хвойная древесина отличается высокой прочностью и устойчивостью к внешним повреждениям благодаря высокому содержанию смолы, а также имеет красивый природный рисунок. Помимо продукции из сосны и ели предприятия Группы производят премиум-продукты из сибирской лиственницы.

В последние пять лет мировое потребление пиломатериалов росло в среднем на 2,5% в год, что было вызвано положительной динамикой на строительном и мебельном рынках США и Китая, которые являются крупнейшими потребителями пиломатериалов в мире (см. подробнее «Обзор рынка», стр. 20).

В качестве побочного продукта деревообрабатывающие предприятия Группы производят технологическую щепу для использования на ЦБК и производства пеллет. Технологическая щепа с Сеgezжского и Онежского ЛДК поставляется на флагманское предприятие Группы – Сеgezжский ЦБК. Сокольский ДОК обеспечивает щепой Сокольский ЦБК и производство пеллет, а также осуществляет экспортные поставки щепы. Лесосибирский ЛДК № 1 из побочных продуктов лесопиления выпускает ДВП мокрого способа производства и пеллеты. Щепа также используется в качестве топлива для котельных.



# Запуск пеллетного производства на ЛДК № 1

2017  
—  
2018

СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ  
ПРОЕКТА



## СОСТАВ СЫРЬЯ, %



- 40% Опилки лиственницы, ели, пихты
- 60% Опилки сосны

Важным этапом реализации политики Segezha Group в области экологии и охраны окружающей среды стало открытие в декабре 2018 года на площадке Лесосибирского ЛДК № 1 нового цеха по производству пеллет мощностью 70 тыс. тонн в год. Запуск современного и экологичного производства биотоплива был реализован в рамках приоритетного инвестиционного проекта по освоению лесов.

Запуск пеллетного завода позволит Segezha Group комплексно использовать лесосырьевые ресурсы, обеспечить утилизацию побочных продуктов лесопиления за счет их преобразования в биотопливные гранулы и тепловую энергию. Для дальнейшего развития пеллетного производства на Лесосибирском ЛДК № 1 готовится дополнительная внутренняя железнодорожная инфраструктура, в том числе 3 км веток железнодорожных путей, обводной путь и стрелочные переводы.

>817 млн руб.

ОБЩАЯ СУММА ИНВЕСТИЦИЙ

70 тыс. тонн в год

РОСТ ПРОИЗВОДСТВА ПЕЛЛЕТ

### ОБОРУДОВАНИЕ ВЕДУЩИХ МИРОВЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ:

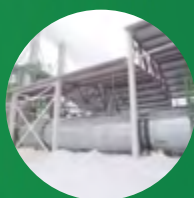
- > BRUKS (Германия)
- > HEKOTEK (Эстония)
- > SANY HEAVY INDUSTRY (Китай)

x1,5

ТЕПЛООТДАЧА  
В СРАВНЕНИИ  
С ОБЫЧНЫМИ  
ДРОВАМИ



ПРОСЕИВАНИЕ  
ОПИЛОК



СУШКА ОПИЛОК



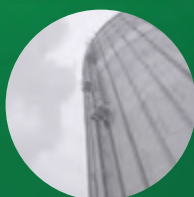
ИЗМЕЛЬЧЕНИЕ  
ОПИЛОК В ДРЕВЕСНУЮ  
ПЫЛЬ



УВЛАЖНЕНИЕ  
ДРЕВЕСНОЙ ПЫЛИ  
ПАРОМ



ПРЕССОВКА  
ДРЕВЕСНОЙ ПЫЛИ  
В ГРАНУЛЫ



ОХЛАЖДЕНИЕ ГРАНУЛ  
И ПОДАЧА В СИЛОС



ЗАГРУЗКА ГОТОВОЙ  
ПРОДУКЦИИ  
В КОНТЕЙНЕРЫ



ОТГРУЗКА ГОТОВОЙ  
ПРОДУКЦИИ  
ПОКУПАТЕЛЯМ

## Segezha Group – лидер по объемам экспорта нестроганых хвойных пиломатериалов из России по итогам 2018 года

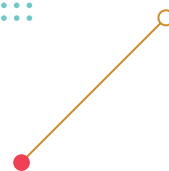
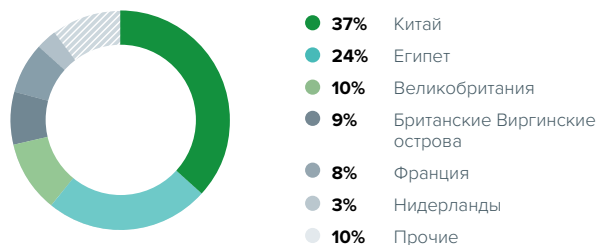


В 2018 году на предприятиях Segezha Group объемы производства пиломатериалов выросли на 3%, до 924 тыс. м<sup>3</sup>, относительно показателей 2017 года за счет повышения эффективности производства на Лесосибирском ЛДК. Объем продаж вырос на 4% вслед за увеличением производства, а также благодаря повышению эффективности отгрузки продукции железнодорожным транспортом и открытию новых каналов отгрузки.

>99%

ПРОИЗВЕДЕННЫХ ПИЛОМАТЕРИАЛОВ ГРУППА ЭКСПОРТИРУЕТ БОЛЕЕ ЧЕМ В 30 СТРАН МИРА

**СТРУКТУРА ПРОДАЖ ПИЛОМАТЕРИАЛОВ SEGEZHA GROUP В 2018 ГОДУ ПО СТРАНАМ, %**

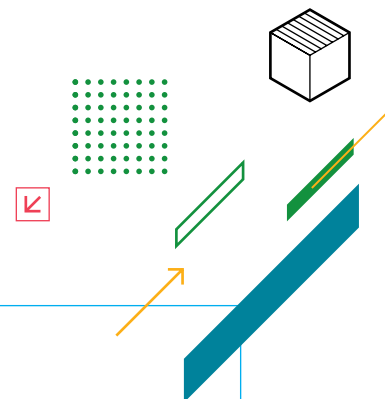


## Результаты 2018 года

- В 2018 году Segezha Group провела ряд мероприятий, чтобы достичь максимально возможного соответствия спецификаций и внутренних требований к качеству пиломатериалов требованиям на рынке. В течение года велась активная работа с клиентами, была расширена продуктовая линейка в соответствии с их запросами. Segezha Group перешла к производству востребованных, высокомаржинальных сечений.
- Цена на пиломатериалы прежде всего зависит от тенденций на мировом рынке, Компания не может существенно влиять на цену. В этих условиях одним из основных инструментов по увеличению маржинальности реализации пиломатериалов является управление их себестоимостью, которая находится в сильной зависимости от стоимости сырья. Компания постоянно работает над сдерживанием роста себестоимости и совершенствованием системы планирования лесообеспечения для бесперебойной, своевременной поставки сырья на деревообрабатывающие предприятия.
- В 2018 году Segezha Group продолжила работать над повышением мобильности лесопильных заводов в области логистики. В частности, был реализован проект по созданию трех контейнерных терминалов на крупнейших деревообрабатывающих комбинатах Группы – Онежском ЛДК, Сокольском ДОК и Лесосибирском ЛДК № 1. Запуск терминалов, снабженных погрузчиками для работы с контейнерами, позволил принимать, обрабатывать и отправлять по железной дороге контейнеры всех типов. Данное логистическое решение способствует снижению затрат на транспортировку, повышению производительности при отгрузке готовой продукции и обеспечению сохранности груза.
- В 2018 году на отопительной котельной Группы в Архангельской области АО «Онега Энергия» был разработан проект по строительству котельной, которая будет работать на кородревесных отходах, образующихся на деревообрабатывающем предприятии Группы – Онежском ЛДК. Котельная будет обеспечивать потребности населения Онеги и Онежского ЛДК в тепловой энергии. Использование кородревесных отходов в качестве сырья для котельной и снижение потребления дизельного топлива в перспективе значительно улучшит экологические показатели предприятия, а также увеличит общую мощность «Онега Энергия» на 30%.
- В декабре 2018 года на Лесосибирском ЛДК № 1 был запущен завод по производству пеллет с объемом производства 70 тыс. тонн готовой продукции, что позволит получить дополнительную прибыль от переработки отходов лесопиления.

## Планы по развитию

- В 2019 году Segezha Group планирует продолжить работать над повышением объемов производства продукции на всех деревообрабатывающих предприятиях Группы.
- В 2019 году на АО «Онега Энергия» планируется начать строительство котельной для работы на кородревесных отходах деревообрабатывающего предприятия Группы. На Онежском ЛДК запланированы меры по развитию транспортной инфраструктуры для эффективного использования новых щеповозов.
- На Лесосибирском ЛДК № 1 планируется улучшить транспортную инфраструктуру, что позволит увеличить объемы отгрузки продукции железнодорожным транспортом и, соответственно, снизить стоимость отгрузок.
- На пеллетном производстве в Красноярском крае будет установлен дополнительный гранулятор, который позволит увеличить мощности по производству пеллет с 70 тыс. тонн до 100 тыс. тонн.
- В планах Segezha Group – увеличение доли собственного лесообеспечения на всех своих деревообрабатывающих предприятиях в целях обеспечения контроля себестоимости продукции. Также планируется разработать аппаратную программную автоматизацию для усовершенствования системы планирования лесообеспечения на лесозаготовительных предприятиях.



# Фанера и плиты

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ

ООО «Вятский фанерный комбинат»

**192** тыс. м<sup>3</sup>

МОЩНОСТЬ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ФАНЕРЫ

**25** млн усл. м<sup>2</sup>

МОЩНОСТЬ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ДВП

Кировская область

АО «Лесосибирский ЛДК № 1»

**25** млн усл. м<sup>2</sup>

МОЩНОСТЬ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ДВП

Красноярский край



Производство фанеры осуществляется на Вятском фанерном комбинате, проектная мощность которого составляет 192 тыс. м<sup>3</sup> фанеры в год. Мощность предприятия была увеличена в 2018 году вдвое благодаря строительству нового завода (см. подробнее на стр. 74-75). На заводе используются передовые современные технологии и оборудование, позволяющее выпускать продукцию, соответствующую требованиям международных стандартов качества и безопасности.

Основными производственными площадками ДВП являются Вятский фанерный комбинат с производственной мощностью 25 млн м<sup>2</sup> (ДВП сухого способа производства) и Лесосибирский ЛДК № 1 с производственной мощностью 25 млн м<sup>2</sup> (ДВП мокрого способа производства).

В 2018 году Компания завершила сделку по продаже своему стратегическому партнеру АО «Карелия ДСП», предприятия по производству ДСП и ЛДСП.

**Благодаря установке нового экологичного оборудования выведены из эксплуатации паровые котлы, работавшие на газе.**

**100%**

ФАНЕРЫ ПРОИЗВОДИТСЯ  
ИЗ БЕРЕЗЫ

## СЕРТИФИКАЦИЯ ООО «ВЯТСКИЙ ФАНЕРНЫЙ КОМБИНАТ»

ООО «Вятский фанерный комбинат»	Год выдачи	Действует до
СЕ-сертификат производственного контроля завода	2013	бессрочный
Сертификат BSI (соответствие продукции требованиям австралийского стандарта AS 6669)	2015	2020
E1-свидетельство о соответствии классу эмиссии формальдегида E1	2016	2021
Брикетты: сертификат соответствия в системе «Росстройсертификация»	2016	2019
Сертификат соответствия в системе ГОСТ Р	2018	2020
Фанера: Распоряжение Калифорнийского агентства воздушных ресурсов – CARB ULEF (ультранизкая эмиссия формальдегида) / EPA	2018	2020
Сертификат компании GTT (Gaztransport & Technigaz – Франция)		в работе

## Сертификация предприятий

В 2018 году был успешно проведен сертификационный аудит по стандартам ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 производства фанеры и ДВП на Вятском фанерном комбинате. Аудит проводился одним из ведущих международных обществ по сертификации видов деятельности и систем менеджмента DNV GL (Det Norske Veritas Germanischer Lloyd).

Предприятие	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
ООО «Вятский фанерный комбинат»	●	●	●

В 2018 году производство фанеры и ДВП прошло сертификационный аудит на соответствие требованиям стандартов FSC, с учетом нового стандарта: «Требования к использованию товарных знаков FSC держателей сертификатов» FSC-STD-50-001 v2-0.

В 2019 году сертификационный аудит будет проходить с учетом требований новой «Национальной оценки рисков в отношении контролируемой древесины» FSC-NRA-RU v 1-0. Сертификат действует до 2020 года.

Помимо планомерной работы в области сертификации по стандартам FSC и ISO ООО «Вятский фанерный комбинат» получает сертификацию в зависимости от потребностей покупателей.

# >30%

ПОТРЕБЛЯЕМОГО СЫРЬЯ  
ОБЕСПЕЧИВАЕТСЯ СОБСТВЕННОЙ  
ЛЕСНОЙ БАЗОЙ SEGEZNA GROUP

# до 2021 года

ПРОЛОНГИРОВАН КОЛЛЕКТИВНЫЙ  
ДОГОВОР С РАСШИРЕННЫМ  
ПАКЕТОМ СОЦИАЛЬНЫХ ГАРАНТИЙ

ПРОДУКТЫ

# Фанера

## КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА БЕРЕЗОВОЙ ФАНЕРЫ SEGEZHA GROUP

- › Высокие прочностные характеристики, устойчивость к перепадам температуры и влажности.
- › Способность выдерживать большие нагрузки, долговечность.
- › Стабильность линейных размеров.
- › Высокое качество шлифованной поверхности.
- › Красивая текстура шпона.
- › Возможность производства фанеры под индивидуальные требования заказчика.
- › Инновационная исследовательская база для разработки новых видов продукции.

Segezha Group производит поперечную и продольную фанеру различных форматов и широкой номенклатуры из 100%-го березового шпона. Компания выпускает необлицованную и ламинированную фанеру, покрытую фенольными или меламиновыми пленками с одной или двух сторон. Фанера производства Segezha Group востребована во всем мире благодаря высокой прочности, стабильности параметров, легкому весу, повышенной влагостойкости, а также уникальной текстуре поверхности.

Березовая фанера пользуется растущим спросом в разных отраслях промышленности. (См. подробнее «Обзор рынка», стр. 23). Благодаря диверсификации рынков и сегментов сбыта Компания не подвержена воздействию сезонного фактора, присутствующего в таких отраслях, как строительство и производство мебели.

## ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОДУКЦИИ



**СТРОИТЕЛЬСТВО**  
(опалубочные системы, наружное покрытие в промышленных полах, настилах, подмостях)



**ТРАНСПОРТ**



**ПРОИЗВОДСТВО  
МЕБЕЛИ**



**НАПОЛЬНЫЕ  
ПОКРЫТИЯ**



**УПАКОВКА**

Segezha Group постоянно работает над оптимизацией продуктового предложения в соответствии с ожиданиями клиентов.

# Плиты



## КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ДВП SEGEZHA GROUP

- › Широкая линейка марок, толщин и форматов плиты.
- › Стабильная работа производства в течение года.
- › Удобное географическое расположение и логистическая доступность производства.
- › Техническая поддержка, включая консультации технолога, выезд на место при настройке нового оборудования, запуск нового продукта у контрагента.
- › Быстрое реагирование на рекламации.
- › Работа склада семь дней в неделю.

**ДВП сухого способа производства** (формирование древесного ковра происходит в воздушной среде) – древесная плита, производимая сухим непрерывным способом на базе каландрового метода из древесных волокон с использованием в качестве связующего карбамидоформальдегидной смолы. Segezha Group постоянно работает с контрагентами над улучшением и разработкой новых видов продукта и выполнением кастомизированных заказов.

**ДВП мокрого способа производства** (формирование древесного ковра происходит в водной среде) – древесная плита, производимая путем горячего прессования древесных волокон с использованием в качестве связующего фенолформальдегидной смолы.

Диверсифицированная по отраслям клиентская база Segezha Group позволяет избежать сезонности продаж, типичной для отраслей применения ДВП.

## ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОДУКЦИИ



СТРОИТЕЛЬНЫЕ  
И ОТДЕЛОЧНЫЕ  
РАБОТЫ



УПАКОВКА ИЗДЕЛИЙ  
МАШИНОСТРОЕНИЯ И  
ДРУГОЙ ПРОДУКЦИИ  
ПРОМЫШЛЕННОГО  
НАЗНАЧЕНИЯ



ПРОИЗВОДСТВО  
ПОГОНАЖНЫХ  
ИЗДЕЛИЙ



ПРОИЗВОДСТВО  
МЕБЕЛИ



ПРОИЗВОДСТВО  
ДВЕРНЫХ ПОЛОТЕН



## ФАНЕРА

### В 2018 году Segezha Group заняла 5-е место на международном рынке по мощности производства большеформатной фанеры

В 2018 году Segezha Group произвела 135,7 тыс. м<sup>3</sup> березовой фанеры, что на 36% превышает показатели 2017 года. Роста производства удалось достичь благодаря вводу в эксплуатацию нового фанерного завода в июле 2018 года. Новый завод позволил производить новый вид продукции – продольную фанеру формата 8 x 4 фута, а также дозагрузить действующие мощности по производству поперечной фанеры.

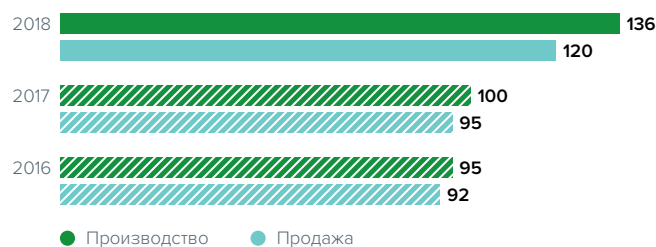
Продажи фанеры в 2018 году выросли на 26%, до 120 тыс. м<sup>3</sup>. Рост объема производства стал драйвером расширения клиентского портфеля в транспортном сегменте и сегменте опалубки.

Доля экспорта в натуральном выражении в 2018 году составила 80%, увеличились объемы поставок в США, Великобританию, Нидерланды. Segezha Group экспортирует фанеру в более чем 50 стран мира. Стратегическими рынками сбыта являются такие страны, как Германия, Великобритания, США, страны Бенилюкса и Азиатско-Тихоокеанский регион.

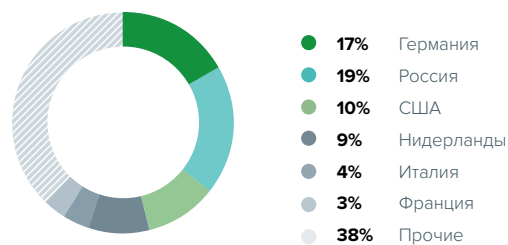
В 2018 году объем продаж промышленным покупателям вырос на 35%. При этом доля прямых продаж составила 26%, что на 4% выше значения 2017 года. Рынок фанеры демонстрирует ежегодный рост. Доля России в мировом производстве березовой фанеры оценивается в 75–80%. (См. подробнее «Обзор рынка», стр. 20).



#### ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА ФАНЕРЫ В 2016–2018 ГОДАХ, тыс. м<sup>3</sup>



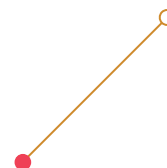
#### СТРУКТУРА ПРОДАЖ ФАНЕРЫ SEGEZHA GROUP В 2018 ГОДУ ПО СТРАНАМ, %



## Новые продукты Segezha Group

### IRONBIRCH

Березовая фанера с уникальными противоскользящими свойствами. Продукт разработан специально для устройства полов в автомобильных трейлерах высокой грузоподъемности. Корундовые частицы, содержащиеся в покрытии Ironbirch, обеспечивают полам повышенную износостойкость и сопротивление скольжению. Фанера выпускается как в стандартных, так и в специальных форматах.



## Результаты 2018 года

- › Запущена вторая очередь Вятского фанерного комбината – высокоэффективной площадки, которая позволила увеличить объемы производства вдвое и наладить выпуск нового вида продукции – продольной фанеры (подробнее о проекте см. на стр. 74-75).
- › Проведена сертификация интегрированной системы менеджмента на основе международных стандартов системы менеджмента качества ISO 9001, системы экологического менеджмента ISO 14001, а также системы менеджмента промышленной безопасности и охраны труда ISO 18001 (45001).
- › Повышена маржинальность продуктового портфеля за счет:
  - увеличения продаж клиентам из промышленных отраслей на 36%;
  - выпуска новых видов продукции (продольная фанера, ламинированная фанера с новыми видами тиснения);
  - выхода на новые высокорентабельные рынки;
  - увеличения продаж кастомизированных продуктов.
- › Внедрены программы по повышению уровня сервиса для клиентов.
- › В сентябре 2018 года была открыта станция для приема и отправки контейнеров железнодорожным транспортом напрямую, без дополнительной перевалки продукции, что позволило увеличить объем контейнерной отгрузки продукции до 1 тыс. м<sup>3</sup> и значительно улучшить качество отгружаемой продукции.

## Планы по развитию

- › Вывод на полную мощность нового цеха по производству фанеры, введенного в эксплуатацию в июле 2018 года.
- › Получение сертификата соответствия технологии производства и качества березовой фанеры требованиям, установленным Gaztransport & Technigaz (GTT).
- › Дальнейшее повышение эффективности логистических процедур и увеличение объема контейнерной отгрузки за счет строительства собственной контейнерной площадки.
- › Дальнейшее совершенствование системы реагирования на запросы действующих и потенциальных клиентов в целях повышения уровня лояльности клиентов.
- › Развитие новых рынков сбыта и оптимизация клиентского портфеля.
- › Повышение маржинальности продуктового портфеля, в том числе за счет развития специальных продуктов под потребности промышленных клиентов транспортного и опалубочного сегмента.
- › Реализация в 2019–2021 годах стратегического инвестиционного проекта по строительству фанерного комбината в Галиче Костромской области.

### HONEYSOMB

Фанера с тиснением Honeysomb используется в том числе для устройства напольных покрытий в малотоннажном коммерческом транспорте (LCV), складских помещениях, на детских и спортивных площадках, в производстве катеров и яхт. Фанера данного типа имеет привлекательный внешний вид, высокие показатели износостойкости и противоскользкие свойства.

### ФАНЕРА РАЗЛИЧНЫХ ЦВЕТОВЫХ РЕШЕНИЙ

Ламинированная фанера различных цветовых решений (белого, желтого, зеленого, синего и красного) применяется для внутренних и наружных работ, в том числе при создании декоративных элементов в производстве мебели, дизайне помещений, внутренней отделке коммерческого транспорта, строительстве детских и спортивных площадок.

# Запуск второй очереди на Вятском фанерном комбинате

6,7

**ОБЩАЯ СУММА  
ИНВЕСТИЦИЙ, МЛРД РУБ.**

11 июля 2018 года в Кирове состоялся запуск второй очереди Вятского фанерного комбината. Объем инвестиций в создание нового производства составил 6,7 млрд руб. Для воплощения новейших концептуальных решений производство оснащено передовым оборудованием ведущих европейских производителей. Установленное оборудование является самым современным в своем классе, что повышает энергоэффективность производства и сокращает вредные выбросы в окружающую среду.

475

**НОВЫЕ РАБОЧИЕ  
МЕСТА, ЧЕЛ.**

В результате модернизации совокупная мощность Вятского фанерного комбината выросла вдвое, до 192 тыс. м<sup>3</sup> березовой фанеры в год. Комбинат получил **более 70 тыс. м<sup>3</sup>** нового для Компании высокомаржинального продукта – большеформатной продольной фанеры, а также увеличил текущие мощности по производству поперечной фанеры **на 26 тыс. м<sup>3</sup>** в год. Новое производство позволило предприятию получить весомое конкурентное преимущество, усилить свои позиции не только на российском, но и на зарубежных рынках.

## Значительное снижение экологической нагрузки

В рамках строительства нового комбината по производству фанеры введены в эксплуатацию две установки для нагрева термомасла и две установки для выработки насыщенного пара. Установки работают на кородревесных отходах производства фанеры, которые обеспечивают тепловой энергией технологическое оборудование производств.

Сжигание отходов производства с минимальными выбросами способствует существенному снижению экологической нагрузки предприятий. (Подробнее см. раздел «Охрана окружающей среды» на стр. 94).

на **20%** в год

**СОКРАЩЕНИЕ ЗАТРАТ  
НА ПРОИЗВОДСТВО ЭНЕРГИИ**

на **30%** в год

**СНИЖЕНИЕ ВЫБРОСОВ  
В АТМОСФЕРУ**

в **5 раз**

**СНИЖЕНИЕ ФАКТИЧЕСКОЙ  
СТОИМОСТИ ЗАТРАТ  
НА ПОЛУЧЕНИЕ 1 ГКАЛ**

# 2016

---

# 2018

СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ  
ПРОЕКТА

## 192 ТЫС. М<sup>3</sup> В ГОД

### МОЩНОСТИ ГРУППЫ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ФАНЕРЫ УВЕЛИЧИЛИСЬ В ДВА РАЗА В 2018 ГОДУ

С запуском второй очереди Вятского фанерного комбината был диверсифицирован продуктовый портфель по типоразмерам и вариантам финишной отделки. Важнейшим конкурентным преимуществом является выход комбината на рынок с дополнительным объемом дефицитной большеформатной фанеры с повышенной водостойкостью и прочностью.

Такая продукция в том числе востребована в изоляционной обшивке танкеров, перевозящих сжиженный природный газ. Компания завершает процесс сертификации т. н. LNG-фанеры по международным стандартам для применения на СПГ-судах.

## 71 ТЫС. М<sup>3</sup> В ГОД

### МОЩНОСТЬ ПО ПРОИЗВОДСТВУ НОВОГО ПРОДУКТА – БОЛЬШЕФОРМАТНОЙ ПРОДОЛЬНОЙ ФАНЕРЫ

Благодаря специально отобранному шпону для лицевых и внутренних слоев, LNG-фанера сохраняет геометрию и остается устойчивой в течение длительного времени, даже под воздействием экстремально низких температур. Segezha Group планирует экспортировать данный вид продукции в Китай, Южную Корею и Японию.

Для воплощения новейших концептуальных решений новое производство оснащено современным оборудованием ведущих европейских производителей Raute, Steinemann, Bruks, энергетическим оборудованием Polytechnik.

Часть установленного оборудования в рамках запуска нового фанерного завода не имеет аналогов в России и позволяет выпускать продукцию премиального качества.

Запуск короткотактного пресса позволил предприятию выпустить первым в России фанеру с тиснением HoneyComb и фанеру, покрытую белой меламиновой пленкой, а также производить ламинированную фанеру различных оттенков (желтого, серого, черного, зеленого, синего, красного).

Новое оборудование позволяет:

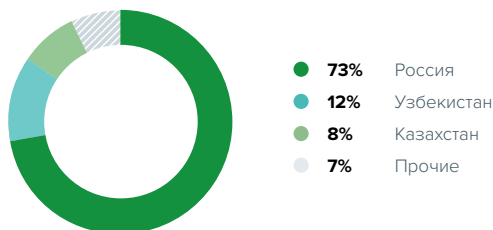
- > распознавать все поверхностные дефекты бревна и шпона, что обеспечивает высокое качество выпускаемой продукции;
- > увеличить долю полезного использования древесного сырья, идущего на производство фанеры;
- > снизить расход клея на единицу продукции и увеличить производительность единицы оборудования;
- > выпускать фанеру с покрытием фенольными и меламиновыми пленками различных цветов и видов тиснений поверхности;
- > облицовывать фанеру различными видами слоистых пластиков.

## ПЛИТЫ

В 2018 году объем производства ДВП Segezha Group составил 50,5 млн усл. м<sup>2</sup>, что на 3% превышает показатель 2017 года.

Роста объемов удалось добиться в основном за счет сокращения сроков проведения капитального ремонта оборудования в 2018 году. Объем продаж вырос на 5%, что в первую очередь было связано с увеличением объемов производства, а также с расширением клиентского портфеля.

### СТРУКТУРА ПРОДАЖ ДВП SEGEZHA GROUP В 2018 ГОДУ ПО СТРАНАМ, %



Рынок ДВП в России характеризуется высокой ценовой конкуренцией за счет ввода новых производственных мощностей. В 2018 году объем производства ДВП в России вырос на 9,2%. (См. подробнее «Обзор рынка», стр. 20).

### ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА ДВП В 2016–2018 ГОДАХ, млн усл. м<sup>2</sup>

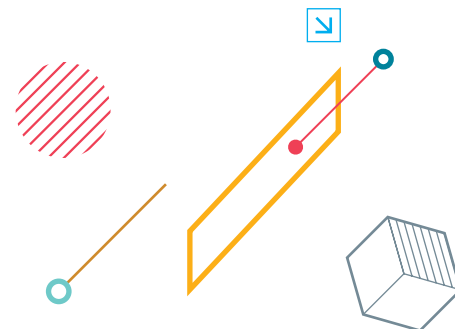


## Топливные брикеты

Брикеты изготавливаются из древесных опилок, которые не содержат никаких вредных примесей и веществ.

С 2013 года на Вятском фанерном комбинате производятся топливные брикеты RUF.

В 2018 году Segezha Group произвела 7,5 тыс. тонн брикетов. В связи с запуском нового завода в Кирове в 2018 году объем производства брикетов в 2019 году увеличится почти в два раза и составит порядка 11 тыс. тонн. (Подробнее см. раздел «Повышение эффективности», стр. 42).



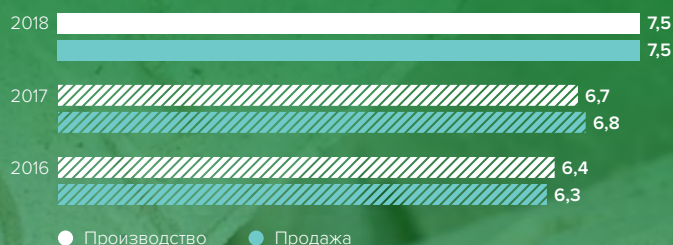
## Результаты 2018 года

- › В 2018 году большое внимание уделялось повышению маржинальности продуктового портфеля. За счет сокращения выпуска низкомаржинальной строительной плиты ДВП ТСН-20 был увеличен выпуск высокомаржинальной тонкой плиты ДВП ТСН-40, более конкурентной по отношению к МДФ.
- › Объем востребованных рынком ДВП (толщиной 3,0–3,2 мм) в продуктивном портфеле был увеличен на 15–17%, что также способствовало повышению маржинальности продуктового портфеля.
- › В 2018 году Компания провела детальный анализ потребностей клиентов. По результатам анализа был усовершенствован продуктовый портфель, расширена выпускаемая линейка форматов плит и улучшено качество продукции.

## Планы по развитию

- › Увеличение доли конечных покупателей до 40–45% от общего количества клиентов.
- › Постоянное повышение качества продукции.
- › Развитие продаж ДВП специального назначения с повышенной влагостойкостью и плотностью плиты.
- › Изучение спроса на новые виды специализированной ДВП для различных сегментов рынка.
- › Совместная работа с клиентами по разработке новой продукции и усовершенствованию текущего продуктового портфеля.

### ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА ТОПЛИВНЫХ БРИКЕТОВ SEGEZNA GROUP В 2016–2018 ГОДАХ, тыс. тонн





# КДК и ДОМОКОМПЛЕКТЫ



Производство КДК и домокомплектов в Группе представлено Сокольским ДОК, предприятием с 75-летней историей.

Приоритетным направлением деятельности завода является производство продукции глубокой переработки древесины: клееной деревянной конструкционной балки (клееная балка) и домокомплектов из клееного бруса. Вся производственная цепочка поставок древесины от заготовителя к потребителю сертифицирована по стандарту FSC.

### КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ДИВИЗИОНА «СОКОЛЬСКИЙ ДОК»

- > Высокая производительность.
- > Большая глубина переработки сырья.
- > Стабильность и своевременность исполнения заказов.

### Сокольский ДОК получил сертификат EPD, подтверждающий экологичность продукции

В сертификате представлены количественные показатели общего воздействия материала на окружающую среду в процессе всего жизненного цикла продукта. EPD готовится на основе стандарта ISO 14025 (экологические декларации III типа) и является общепризнанной методикой во всем мире. Сертификат экологической декларации продукции предоставляет Сокольскому предприятию приоритет при участии в тендерах, гарантирует клиентам прозрачность экологических характеристик продукта и материала, позволяет применять полученные данные при оценке жизненного цикла построенного из него здания.

### ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ

Сокольский ДОК

80 тыс. м<sup>3</sup>

МОЩНОСТЬ ПО ПРОИЗВОДСТВУ КЛЕЕНЫХ ДЕРЕВЯННЫХ КОНСТРУКЦИЙ, ВКЛЮЧАЯ ДОМОКОМПЛЕКТЫ

Вологодская область

В 2018 году произведена пробная партия клееной балки из лиственницы – нового продукта, рынок которого только начинает развиваться. КДК из лиственницы имеет высокие прочностные и визуальные свойства, высокую устойчивость к воздействию агрессивных факторов внешней среды.

## ДОМОКОМПЛЕКТЫ

### КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ДОМОКОМПЛЕКТОВ SEGEZHA GROUP

- > Быстровозводимость.
- > Надежность.
- > Функциональность.
- > Технологичность.
- > Экономичность.
- > Дизайн.
- > Соответствие экологическим нормам.

Segezha Group производит домокомплекты из клееного бруса, предлагая своим клиентам индивидуальные решения, отвечающие всем требованиям экологической и пожарной безопасности. Сокольский ДОК первым в стране еще в конце 80-х годов XX века освоил технологию производства клееного бруса и домокомплектов из него и к настоящему времени реализовал более 7 тыс. проектов в России и за рубежом. Домокомплекты Segezha Group соответствуют ведущим международным стандартам, включая европейские стандарты EN 14081 и EN 14080, гарантирующие высокий уровень качества и прочности продукции.

Строительство домов может осуществляться в любой климатической зоне и вне зависимости от времени года. Благодаря низкой усадке стен дома из клееного бруса возможна высокая скорость строительства и ввода объектов в эксплуатацию.

Объем рынка домокомплектов показал стабильные результаты, на рынке отмечалось сохранение объемов индивидуального строительства. (См. подробнее «Обзор рынка», стр. 23).

## КЛЕЕНАЯ БАЛКА (КДК)

### КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ДОМОКОМПЛЕКТОВ SEGEZHA GROUP

- > Высочайшее качество лицевых поверхностей, не требующих дополнительной обработки.
- > Строгое соблюдение стандартов производства в соответствии с требованиями EN 14080 и EN 14081.
- > Высокая прочность клееного соединения.
- > Высокая стабильность и точность размеров, устойчивые геометрические формы.
- > Экологичность.

Segezha Group производит клееную балку высокой прочности длиной до 13,5 м из ели.

Производство осуществляется в соответствии с европейскими сертификатами EN 14080:2013, EN 14081 и стандартами прочности GL24h, GL28h, что позволяет обеспечивать высокий уровень качества продукции. Благодаря уникальным свойствам и высокому качеству КДК, сегодня их широко используют при строительстве не только деревянных домов, но и различных зданий и строений в комбинации с другими строительными материалами.

### ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОДУКЦИИ



СТРОИТЕЛЬСТВО  
ДЕРЕВЯННЫХ ДОМОВ



МЕЖЭТАЖНЫЕ  
ПЕРЕКРЫТИЯ



НЕСУЩИЕ  
КОНСТРУКЦИИ



СТРОПИЛЬНАЯ  
СИСТЕМА



БАЛКОНЫ



В 2018 году Segezha Group смогла значительно увеличить объемы продаж домокомплектов на 45% за счет активной работы с дилерами-строителями, продвижения продукции на рынке, освоения выпуска нового премиум-продукта – домов из клееного бруса толщиной 280 мм и более, а также за счет повышения качества продукции.

Сокольский ДОК поставляет домокомплекты преимущественно на российский рынок, являясь на нем лидером в своем сегменте.

Объем продаж КДК в 2018 году вырос на 19% по сравнению с предыдущим годом. Рост продаж обеспечен повышением производительности за счет оптимизации производственного процесса. Существенным вкладом в увеличение продаж стал выход комбината на новые рынки сбыта – Испании, Турции, Израиля и других стран. Большая часть продаж клееной конструкционной балки реализуется на экспорт. (См. подробнее «Обзор рынка», стр. 22)

35%

ДОЛЯ SEGEZHA GROUP В ОБЪЕМЕ ПРОИЗВОДСТВА КЛЕЕНОЙ БАЛКИ В РОССИИ

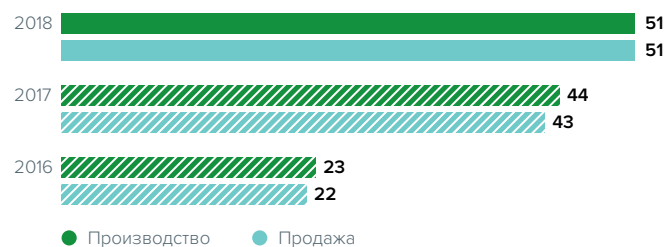
+27%

РОСТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ПРОИЗВОДСТВА КДК И ДОМОКОМПЛЕКТОВ В 2018 ГОДУ ДО 77 ТЫС. М<sup>3</sup>

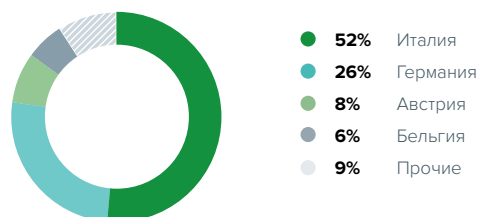
ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА ДОМОКОМПЛЕКТОВ В 2016–2018 ГОДАХ, тыс. м<sup>3</sup>



ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА КДК В 2016–2018 ГОДАХ, тыс. м<sup>3</sup>



СТРУКТУРА ПРОДАЖ КДК SEGEZHA GROUP В 2018 ГОДУ ПО СТРАНАМ, %





## Результаты 2018 года

- › Запуск контейнерной площадки и контейнерных перевозок с целью диверсификации способов доставки продукции до потребителя, а также для снижения транспортных расходов.
- › Установка полностью автоматического станка Hundegger по производству деталей домов. Это позволило обеспечить рост объемов производства, повысить степень заводской готовности продукции и освоить новый премиальный вид продукции – дома из клееного бруса толщиной 280 мм и более.
- › Детальная проработка проекта по модернизации линии сращивания и подписание контракта на поставку оборудования с производителем оборудования – компанией Ledipek. Новое оборудование позволит нарастить мощности до 100 тыс. м<sup>3</sup> клееной продукции в год. Линия выведет производство клееной конструкционной балки и домов из клееного бруса на более высокий уровень, создаст идеальные условия для балансировки загрузки производственных участков с планированием продаж. Технологии Ledipek отличаются высокой точностью обработки и соединения элементов для сращивания, склеенных экологически безупречным клеем.
- › Завершены работы по выбору технологического решения для планируемого завода CLT мощностью 35 тыс. м<sup>3</sup> CLT-продукции в год. Новый завод будет расположен на территории Сокольского ДОК.

## Планы по развитию

- › Для реализации поставленных задач по увеличению объема производства уже в 2019 году планируется введение второго современного деревообрабатывающего центра Hundegger K3i, что позволит улучшить качество продукции, а также увеличить количество обработанной древесины.
- › Segezha Group планирует и дальше развивать производство и продажи КДК и домокомплектов, в том числе за счет следующих мероприятий:
  - расширение линейки производимых продуктов;
  - развитие продаж на европейском рынке;
  - повышение качества производимой продукции;
  - дальнейшая модернизация линии сращивания.
- › Segezha Group приступила к детальному расчету стоимости завода по производству КДК в Карелии.

>7 тыс.

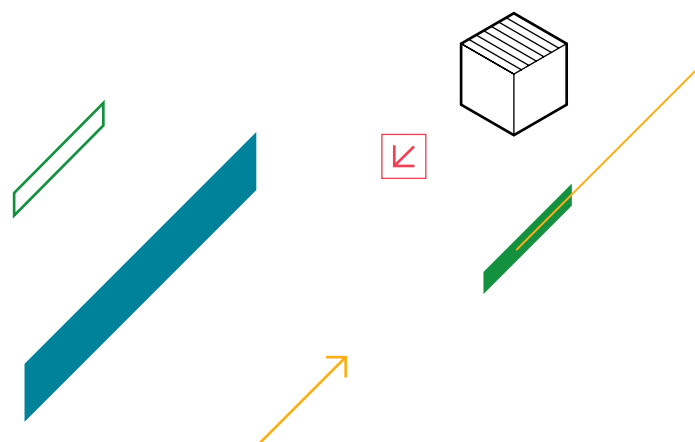
СЕМЕЙ ЖИВУТ В НАШИХ ДОМАХ  
В РОССИИ, ГЕРМАНИИ, АВСТРИИ, ЛАТВИИ,  
ЭСТОНИИ, КАНАДЕ И ИНДИИ

>90%

КДК SEGEZHA GROUP РЕАЛИЗУЕТСЯ  
НА ЭКСПОРТ, В ОСНОВНОМ  
НА ЕВРОПЕЙСКИЙ РЫНОК

в 11 странах Европы

ПРОИЗВОДИТСЯ И РЕАЛИЗУЕТСЯ КЛЕЕНАЯ  
ПРОДУКЦИЯ SEGEZHA GROUP



# Устойчивое развитие

Segezha Group придерживается принципов устойчивого развития и ответственного участия бизнеса в экономической, экологической и социальной сферах жизни общества.



# Стратегия корпоративной социальной ответственности

**ЦЕЛЬ SEGEZHA GROUP**  
Стать лидером  
КСО в российской  
лесной отрасли

**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДУСМАТРИВАЕТ УЧАСТИЕ БИЗНЕСА В ГАРМОНИЧНОМ РАЗВИТИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ, ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЖИЗНИ ОБЩЕСТВА, ПРИ КОТОРОМ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ТЕКУЩИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ НЕ ДОЛЖНО СТАВИТЬ ПОД УГРОЗУ СПОСОБНОСТЬ БУДУЩИХ ПОКОЛЕНИЙ УДОВЛЕТВОРЯТЬ СВОИ СОБСТВЕННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ.**

**КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ SEGEZHA GROUP – УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРАКТИКА ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ, ЧТО ПРЕДПОЛАГАЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ГРУППЫ ЗА ВОЗДЕЙСТВИЕ ЕЕ РЕШЕНИЙ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОБЩЕСТВО И ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ ЧЕРЕЗ ПРОЗРАЧНОЕ И ЭТИЧНОЕ ПОВЕДЕНИЕ, УЧЕТ ОЖИДАНИЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН, СООТВЕТСТВИЕ ПРИМЕНЯЕМОМУ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ И СОГЛАСОВАННОСТЬ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ НОРМАМИ ПОВЕДЕНИЯ.**

# Стратегия корпоративной социальной ответственности

С 2017 года в Segezha Group действует «Стратегия развития корпоративной социальной ответственности и благотворительности до 2021 года с перспективой до 2025 года», которая была разработана в ответ на актуальные тренды в области устойчивого развития и ужесточение требований к экологичности производства и продукции со стороны государства, инвесторов и потребителей.

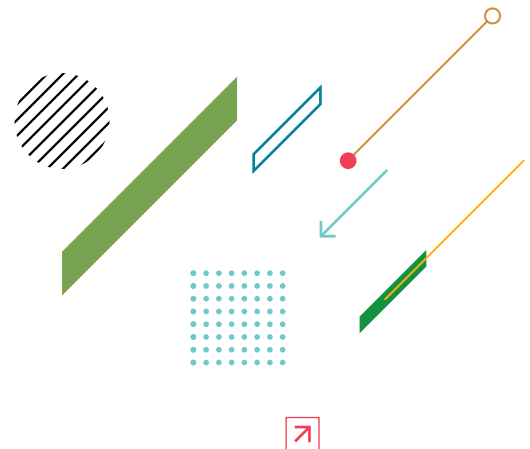
Стратегия КСО также учитывает Цели в области устойчивого развития Организации Объединенных Наций до 2030 года.

Стратегия нацелена на развитие эффективной и прозрачной системы управления КСО, внедрение системы проектного менеджмента при реализации КСО-проектов. В 2017 году Segezha Group утвердила документ «Позиция в области прав человека» в отношении работников, деловых партнеров, местных сообществ, клиентов и потребителей, что закрепляет признание и уважение Группой прав и свобод своих заинтересованных сторон, а также обязательства оказывать максимальное содействие в их соблюдении.

В будущем Segezha Group планирует принять Позиции по вопросу изменения климата, по стратегии экологической безопасности и по целям устойчивого развития.

В 2018 году действовали соглашения о сотрудничестве Segezha Group с правительствами ключевых регионов присутствия – Республики Карелия, Вологодской, Архангельской, Кировской, Ростовской областей, а также соглашение о намерениях с Костромской областью. В 2018 году было заключено соглашение о намерениях с Сахалинской областью, в марте 2019 года было заключено соглашение с Красноярским краем.

Во всех регионах присутствия Группа входит в число крупнейших и ответственных налогоплательщиков, чем вносит вклад в социально-экономическое развитие лесных регионов Российской Федерации. При реализации проектов, имеющих социальное и экологическое значение, Группа активно взаимодействует с администрациями регионов, местными сообществами, научными и учебными заведениями, общественными организациями.



✓ **ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ SEGEZHA GROUP ЗАПЛАНИРОВАЛА РЯД КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ:**

## ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

### «ЗЕЛЕНОЕ» ПРОИЗВОДСТВО

- › снижение экологического следа;
- › сертификация всех производственных предприятий по стандартам ISO 14000 и ISO 50000;
- › внедрение добровольных инициатив в области охраны окружающей среды сверх требований российского законодательства и стандарта FSC;
- › включение Segezha Group в ведущие экологические рейтинги.



### КОМФОРТНАЯ ЖИЗНЬ В ЛЕСНЫХ РЕГИОНАХ РОССИИ

- › реализация совместных КСО-проектов с органами местной власти в регионах присутствия Segezha Group;
- › вовлечение жителей регионов присутствия в мероприятия Группы;
- › улучшение оценки жителями экологического и социального вклада Segezha Group;
- › недопущение случаев коррупции на предприятиях;
- › реализация благотворительных проектов.



### ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ РАБОТОДАТЕЛЬ

- › сертификация всех производственных предприятий по стандарту OHSAS 18000;
- › снижение текучести кадров;
- › обеспечение сотрудников конкурентоспособной зарплатой и социальным пакетом;
- › развитие волонтерского движения в Segezha Group;
- › отсутствие случаев нарушения прав человека в Segezha Group;
- › снижение производственного травматизма.



### ОТВЕТСТВЕННАЯ ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК В ЛЕСНОЙ ОТРАСЛИ

- › сертификация производственных предприятий по стандарту ISO 9000;
- › повышение доли закупок у социально ответственных поставщиков;
- › повышение открытости закупочных процедур;
- › повышение удовлетворенности потребителей сервисом и продукцией Segezha Group.



Подробнее о деятельности Segezha Group в области устойчивого развития см. в Отчете об устойчивом развитии Segezha Group на корпоративном сайте:  
[https://segezha-group.com/assets\\_new/our\\_%202016-2017\\_1.pdf](https://segezha-group.com/assets_new/our_%202016-2017_1.pdf)

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Группа компаний поддерживает постоянный диалог со своими ключевыми заинтересованными сторонами и стремится учитывать их мнение в своей деятельности. Таким образом, Segezha Group имеет возможность своевременно реагировать на возможные риски, прежде всего социального и репутационного характера.

Segezha Group предоставляет своим стейкхолдерам информацию о всех существенных событиях, основываясь на принципах оперативности, доступности, достоверности, полноты и регулярности.

### ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ В ОБЛАСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ:

- > уважение и учет интересов всех участников;
- > открытое продуктивное сотрудничество;
- > стремление к достижению конкретной пользы всеми участниками взаимодействия;
- > своевременное и полное информирование о значимых событиях;
- > выполнение взятых на себя обязательств.

### РАНГОВАЯ КАРТА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН



## НАШИ СОТРУДНИКИ

### Кадровая политика

Сотрудники Segezha Group – одно из основных конкурентных преимуществ Группы и ее главная ценность. В Segezha Group поддерживается среда, которая способствует максимальной командной эффективности и раскрытию потенциала каждого сотрудника, что позволяет Группе привлекать и удерживать талантливых и высококвалифицированных специалистов.

Segezha Group постоянно работает над укреплением бренда работодателя. Компания формирует четкое ценностное предложение, основанное на культуре лидерства и достижений, и создает привлекательные условия труда для потенциальных сотрудников.

Segezha Group ценит в своих сотрудниках качества, которые помогают Группе реализовывать стратегические приоритеты и гармонично развиваться: стратегическое мышление, настойчивость в достижении целей, адаптивность к изменениям и нацеленность на поиск решений, кросс-функциональность, вовлеченность и соблюдение корпоративных стандартов этики. Основными направлениями развития персонала Группы являются:

- > создание единой эффективной системы управления организационным потенциалом, развитие кадрового резерва и преемственности;
- > формирование сильной корпоративной культуры и узнаваемого бренда работодателя;
- > повышение операционной эффективности персонала с помощью гибких и прозрачных инструментов материальной и нематериальной мотивации.

Одним из самых эффективных методов мотивации персонала является материальное вознаграждение сотрудников. В 2018 году в Segezha Group было продолжено развитие системы премирования: разработаны и утверждены типовые Положения о премировании работников дочерних и зависимых обществ и управляющих компаний; проектных команд на предприятиях, ведущих инвестиционную деятельность, а также внедрены типовые Положения о премировании высших должностных лиц для разных типов активов.

### Основные характеристики персонала

Среднесписочная численность сотрудников Группы по состоянию на 31 декабря 2018 года составила 13 014 чел. Большая часть сотрудников Segezha Group (более 32%) относятся к возрастной категории 36–45 лет.

### Социальные гарантии

Segezha Group обеспечивает своим сотрудникам социальную поддержку в полном соответствии с российским законодательством, а также реализует программы, направленные на создание комфортных условий труда и профессиональное развитие персонала. Льготы и гарантии, предлагаемые Группой сотрудникам, в зависимости от региона могут включать:

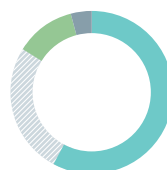
- > добровольное медицинское страхование;
- > социальные льготы: оплата путевок, аренда спортивных залов, бассейна;
- > социальные гарантии: детские новогодние подарки, спортивные и культурно-массовые мероприятия, материальная помощь;
- > компенсации: при релокации, аренда жилья, оплата проезда к месту отдыха, расходы на лечение.

В декабре 2018 года на ключевых предприятиях Segezha Group до 2020 года было продлено действие коллективных договоров, все условия которых соответствуют Трудовому кодексу Российской Федерации и требованиям по охране труда. Все обязательства по коллективным договорам исполняются и финансируются Segezha Group в полном объеме. В том числе в 2018 году на ключевых предприятиях Группы была проведена очередная индексация заработной платы сотрудников.

### СРЕДНЕСПИСОЧНАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ SEGEZHA GROUP В 2018 ГОДУ В РАЗБИВКЕ ПО РЕГИОНАМ

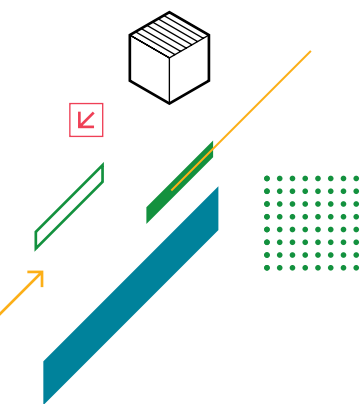
Регион присутствия	Среднесписочная численность
Республика Карелия	4 044
Красноярский край	2 956
Вологодская область	2 182
Кировская область	1 573
Архангельская область	1 268
Предприятия и представительства в Европе	674
Москва	244
Ростовская область	73
<b>Всего</b>	<b>13 014</b>

### СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА В РАЗБИВКЕ ПО ВОЗРАСТНЫМ ГРУППАМ



- **7%** 18–25 лет
- **25%** 26–35 лет
- **32%** 36–45 лет
- **24%** 46–55 лет
- **12%** Более 55 лет





## РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

В 2018 году Segezha Group продолжила совершенствовать систему обучения и развития персонала. Приоритетными направлениями стали:

- > развитие бренда работодателя для привлечения талантливых сотрудников;
- > взаимодействие с учебными заведениями и соответствующими государственными органами в регионах присутствия;
- > развитие внутреннего обучения;
- > адаптация новых сотрудников;
- > управление карьерой на основе корпоративных ценностей и компетенций;
- > формирование управленческого кадрового резерва.

С целью повышения квалификации сотрудников Segezha Group проводит целый ряд образовательных программ обучения и профессиональной подготовки.

В 2018 году программы обучения и развития охватили 1 268 сотрудников российских предприятий Группы, а также студентов и преподавателей, не включая обязательное обучение. Помимо взаимодействия с профильными вузами, Компания развивает программы сотрудничества с ведущими бизнес-школами. Так, сотрудники Компании в 2018 году впервые приняли участие в программе «Лидерство в лесопользовании», реализованной на базе Московской школы управления «Сколково». Продолжилось обучение кадрового резерва Компании в Высшей школе управления и инноваций при Московском государственном университете имени М. В. Ломоносова (МГУ).

## С целью повышения квалификации сотрудников Segezha Group проводит целый ряд образовательных программ обучения и профессиональной подготовки.

В 2018 году для дальнейшего развития направления Segezha Group заключила и актуализировала договоры о сотрудничестве с 16 ключевыми учебными заведениями высшего и среднего образования. В 2018 году в учебных заведениях-партнерах получили образование 222 сотрудника рабочих специальностей и молодых специалистов. Они получили новые профессии для обеспечения взаимозаменяемости на производстве. Также сотрудничество с образовательными учреждениями в 2018 году включало участие в ярмарках вакансий, днях открытых дверей, проведение экскурсий на производство и организацию производственных мастер-классов для обучающихся. Segezha Group инвестировала в профессиональную переподготовку преподавателей региональных учебных заведений: в программе практикумов для преподавателей в 2018 году приняли участие 18 педагогов.

В 2018 году Segezha Group провела 41 мероприятие, направленных на привлечение кадров из профильных учебных заведений, включая дни без турникетов, экскурсии на производство, участие в ярмарках вакансий, круглые столы по обмену опытом.

**+44%**

РОСТ КОЛИЧЕСТВА СОТРУДНИКОВ, ПРОШЕДШИХ ОБУЧЕНИЕ, ПО СРАВНЕНИЮ С 2017 ГОДОМ

**+10%**

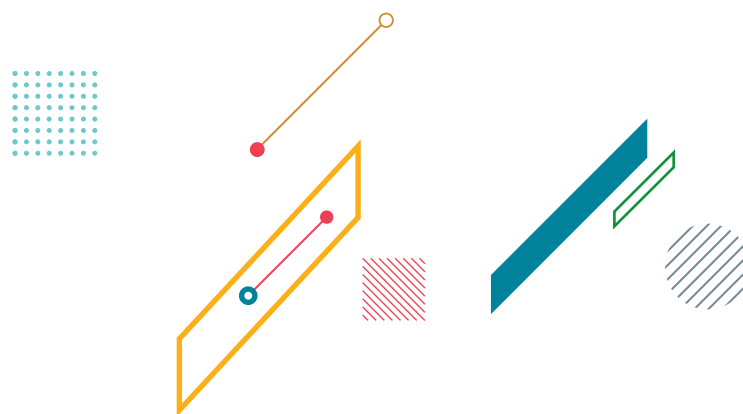
РОСТ КОЛИЧЕСТВА ЧЕЛОВЕКО-ЧАСОВ НА ОБУЧЕНИЕ ПО СРАВНЕНИЮ С 2017 ГОДОМ

**+62%**

РОСТ КОЛИЧЕСТВА КАДРОВЫХ РЕЗЕРВИСТОВ ПО СРАВНЕНИЮ С 2017 ГОДОМ

**x2**

РОСТ РАСХОДОВ НА ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ПО СРАВНЕНИЮ С 2017 ГОДОМ



Для привлечения квалифицированных профессионалов и перспективных молодых специалистов Segezha Group развивает сотрудничество с профильными вузами и профессиональными учебными заведениями, на базе которых проводятся мероприятия, реализуются совместные инновационные и образовательные проекты. Среди партнеров Segezha Group в этой области – Петрозаводский государственный университет, Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет и Высшая школа технологии и энергетики, Вологодский государственный университет и Вологодская государственная молочно-хозяйственная академия имени В. Н. Верещагина (ВГМХА).

В 2018 году был подписан договор о сотрудничестве между Дивногорским техникумом лесных технологий и Лесосибирским комбинатом. Предприятие также развивает сотрудничество с Сибирским государственным университетом науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева.

Segezha Group продолжает развивать инструменты для повышения вовлеченности персонала в развитие производства: сотрудники Группы активно участвуют в разработке новых идей и направлений.

Например, в течение 2018 года на Сегежском ЦБК было рассмотрено 178 рационализаторских предложений, из которых согласовано 51. Экономический эффект по результатам внедрения проектов составил 204 млн руб.

Экономический эффект по результатам внедрения проектов повышения вовлеченности персонала в развитие производства составил 10 млн руб.

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Segezha Group развивает корпоративную культуру, что помогает поддерживать на высоком уровне вовлеченность и лояльность сотрудников. На предприятиях Группы регулярно проводятся такие мероприятия для сотрудников и их семей, как дни здоровья, интеллектуальные игры, профессиональные и детские конкурсы, волонтерские программы и субботники.

Компания регулярно проводит исследования вовлеченности. В отчетном году опрос охватил в три раза больше респондентов по сравнению с 2017 годом. По итогам исследования 2018 года 87% сотрудников, принявших участие в опросе, высоко оценили культуру обратной связи в Компании как содержательную, способствующую эффективному выполнению поставленных задач; 80% респондентов отметили продуктивное взаимодействие с руководителем; 75% участников позитивно оценили возможности карьерного развития в Компании и их взаимосвязь с реальными результатами работы.

Segezha Group поддерживает занятия спортом среди сотрудников. В 2018 году в Группе прошла вторая спартакиада, в которой приняли участие более 200 сотрудников из семи регионов. Победу одержала сборная Карелии, которая позже представила команду Группы на ежегодной спартакиаде АФК «Система».

В 2018 году более 40 сотрудников предприятий, входящих в Группу, были награждены Почетными грамотами Министерства промышленности и торговли, около 100 сотрудников получили региональные и муниципальные награды, а 120 сотрудников были награждены грамотами Президента Segezha Group.

В 2019 году Группа продолжит применять передовые практики в области управления человеческим капиталом, развивать сотрудничество с профильными учебными заведениями, систему развития персонала и корпоративную культуру.

# >500

**СОТРУДНИКОВ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ  
В КОРПОРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЯХ В 2018 ГОДУ**



**25** млн руб.

ИНВЕСТИЦИИ В РЕАЛИЗАЦИЮ  
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ  
В 2018 ГОДУ

**41** проект и программа

ПОДДЕРЖКИ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ В РАМКАХ  
FSC-СЕРТИФИКАЦИИ РЕАЛИЗОВАНЫ В ПЯТИ  
РЕГИОНАХ РОССИИ

## БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Благотворительная деятельность Segezha Group отличается централизованным и системным подходом и нацелена на долгосрочное устойчивое развитие регионов присутствия Группы.

Segezha Group внедряет благотворительные проекты в тесном сотрудничестве с заинтересованными сторонами (общественными организациями, образовательными учреждениями, местными властями, жителями лесных городов и поселков) и руководствуется принципом взаимной выгоды от реализации проектов для Группы, местного сообщества, представителей малого и среднего бизнеса.

В 2018 году программа благотворительности Segezha Group характеризовалась укрупнением масштаба проектов и большей вовлеченностью стейкхолдеров.

Впервые в благотворительную деятельность Группы был внедрен «зонтичный» подход, при котором единый проект охватывает сразу несколько регионов.

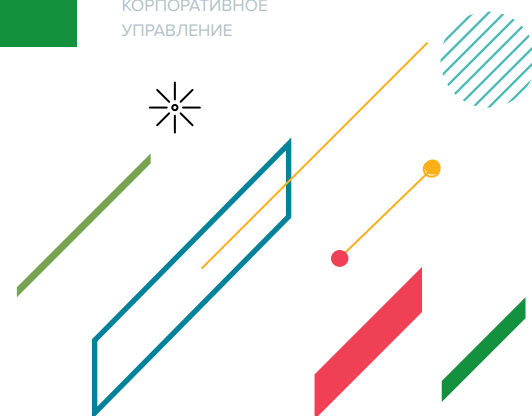
В ключевых регионах присутствия Segezha Group – Республике Карелия, Красноярском крае, Кировской, Вологодской и Архангельской областях – были проведены семинары с участием заинтересованных сторон, по результатам которых были выбраны четыре ключевых направления благотворительности Группы.

В 2018 году инвестиции Группы в благотворительные проекты составили около 25 млн руб. Всего за период 2016–2018 годов Segezha Group направила на благотворительные проекты около 75 млн руб.

### РАСХОДЫ НА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ В 2018 ГОДУ, млн руб.



- **12,2** Инфраструктура для города
- **8,5** Спорт
- **1,5** Образование
- **1,2** Экология
- **1,2** Бывшие сотрудники предприятий – ветераны Великой Отечественной войны



## ПРИМЕРЫ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ:

<b>ИНФРАСТРУКТУРА ДЛЯ ГОРОДА</b>	<b>«Наш город»: «зонтичный» проект по обустройству городских и общественных пространств</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Установка арт-объектов и предметов городской мебели, изготовленных из пиломатериалов и КДК, в Вологде</li> </ul>
<b>СПОРТ</b>	<b>«Я люблю спорт»</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Конструирование спортивных площадок и установка уличных тренажеров в ряде городов</li> <li>Реконструкция городского скейт-парка в Лесосибирске</li> </ul>
	<b>Популяризация спорта среди детей и подростков</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поддержка хоккейного турнира «Отцы и дети» в Республике Карелия</li> <li>Сотрудничество с Федерацией регби Республики Карелия</li> <li>Поддержка секций детского спорта</li> </ul>
<b>ОБРАЗОВАНИЕ</b>	<b>Поддержка библиотек и музеев</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Снабжение библиотек в лесных городах и поселках для пополнения литературных фондов</li> <li>Приобретение оборудования для проведения экскурсий для Российского музея леса в Москве</li> </ul>
	<b>Поддержка образовательных учреждений</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Приобретение мультимедийного оборудования для Дома культуры Сегежи и ряда школ</li> </ul>
<b>ЭКОЛОГИЯ</b>	<b>Озеленение и благоустройство парковых зон</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>День ответственного отношения к лесу – FSC-пятница. В 2018 году Segezha Group проводила акции по озеленению и благоустройству парковых зон в четырех регионах присутствия. В общественных «зеленых» акциях принимали участие жители и волонтеры Группы компаний.</li> </ul>

## Поставка жизненно важных продуктов и услуг

Предприятия Группы компаний поставляют доступные коммунальные услуги (теплоэнергию) для местных жителей регионов присутствия в Сегеже, Соколе, Кирове, Лесосибирске, Онеге. Так, Сегежский ЦБК обеспечивает теплом 95% потребителей моногорода Сегежа, а предприятие «Онега-Энергия» – 83% населения Онеги, на некоторых предприятиях действует специальная программа оплаты коммунальных услуг для работников.

# 826 млн руб.

РАСХОДЫ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАСЕЛЕНИЯ ТЕПЛОМ И ГОРЯЧЕЙ ВОДОЙ ЗА 2018 ГОД

В 2019 году Segezha Group планирует организацию грантового конкурса, в рамках которого денежные средства будут направлены на реализацию проектов, инициированных местными сообществами. Пилотный грантовый конкурс будет проведен в Лесосибирске в Красноярском крае.

Помимо реализации централизованной Программы благотворительности, корпоративная социальная ответственность Компании включает поддержку региональных отраслевых форумов и чемпионатов профессионального мастерства. Также Segezha Group инвестирует в ремонт и обслуживание значимых социальных объектов в моногородах, в том числе Дворца спорта в Сегеже и санатория-профилактория «Поморье» в Онеге. Продолжается традиция помощи бывшим сотрудникам предприятий ко Дню Победы: в 2018 году в пяти регионах Российской Федерации более 400 ветеранов Великой Отечественной войны получили аптечные сертификаты на приобретение необходимых лекарств.



Подробнее о благотворительных проектах Группы см. в Отчете об устойчивом развитии Segezha Group: [https://segezha-group.com/assets\\_new/Segezha\\_AR.pdf](https://segezha-group.com/assets_new/Segezha_AR.pdf)



134 млн руб.

РАСХОДЫ НА ОХРАНУ ТРУДА В 2018 ГОДУ

0,044

КОЭФФИЦИЕНТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗАБОЛЕВАНИЙ, на 158% меньше по сравнению с 2017 годом

3,24

КОЭФФИЦИЕНТ ЧАСТОТЫ ТРАВМАТИЗМА (LTIFR), 3,46 в 2017 году



## ОХРАНА ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

### Система управления охраной труда и промышленной безопасностью

Обеспечение безопасности труда и промышленной деятельности является важной составляющей социальной ответственности Segezha Group и фактором долгосрочной конкурентоспособности и эффективности деятельности Компании.

Стратегическая цель Segezha Group – исключить смертельный травматизм благодаря внедрению лучших международных практик и стать лучшей компанией в России по основным показателям промышленной безопасности.

В Компании действует общекорпоративная Политика в области охраны труда и промышленной безопасности, в соответствии с которой целями Компании являются:

- > создание безопасных условий труда и сохранение жизни и здоровья работников;
- > обеспечение надежности работы и снижение риска аварий на опасных производственных объектах;
- > формирование у работников привычки безопасного поведения и развитие навыков предупреждения несчастных случаев.

Система управления охраной труда и промышленной безопасностью на предприятиях Segezha Group включает в себя:

- > систему управления рисками в области безопасности;
- > план действий в чрезвычайных ситуациях и меры по ликвидации их последствий;
- > систему информирования о происшествиях;
- > систему рейтинговой оценки;
- > систему обучения персонала в соответствии с требованиями федерального законодательства, корпоративного дистанционного обучения и тренингов в области безопасности труда.

#### ПРИНЦИПЫ SEGEZHA GROUP В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ:

- > приоритет жизни и здоровья сотрудников по отношению к результатам производственной деятельности;
- > обязательное соблюдение требований нормативных актов;
- > предупреждение любых травм, аварий и иных происшествий на производстве;
- > поддержка и поощрение культуры безопасности среди сотрудников;
- > открытость и доступность информации;
- > начало работы возможно только в том случае, если она может быть выполнена безопасно.

Segezha Group развивает и совершенствует систему управления в соответствии с требованиями международных стандартов OHSAS 18000 (системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда). В 2018 году были сертифицированы предприятия, производящие пиломатериалы, фанеру и плиты, КДК и домокомплекты.

В решении задач безопасности труда Segezha Group систематически взаимодействует с профсоюзными организациями. Профсоюзные комитеты принимают участие в разработке инструкций по охране труда, аттестации рабочих мест и расследовании несчастных случаев.

В Компании функционируют комиссии по охране труда, которые формируются на паритетной основе из представителей работодателя, профсоюзов и сотрудников предприятий. Также в Segezha Group действует институт уполномоченных по охране труда – сотрудников, прошедших соответствующее обучение и распространяющих культуру безопасности на производстве.

Для анализа эффективности системы управления безопасностью труда на предприятиях проводится экспертиза промышленной безопасности и аттестация условий труда на рабочих местах, а также внутренний и внешний независимый аудит, по результатам которого определяются приоритетные зоны развития, разрабатываются и осуществляются корректирующие мероприятия.

В 2018 году в Segezha Group была завершена специальная оценка условий труда на рабочих местах.

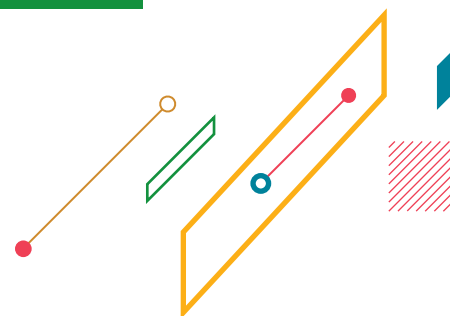
## Безопасность на производстве

В целях снижения количества случаев производственного травматизма Segezha Group применяет риск-ориентированный подход к управлению охраной труда, внедряет производственные стандарты основных элементов безопасности, проводит постоянный контроль уровня безопасности технологических процессов, включая внешние независимые аудиты.

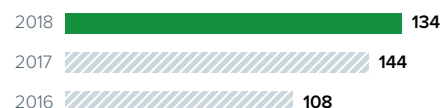
Сотрудники Segezha Group проходят систематическое обучение методикам безопасности труда: в 2018 году такое обучение прошли более 2 300 руководителей и специалистов, что на 31% больше, чем в 2017 году.

По каждому случаю производственного травматизма в Segezha Group проводится отдельное расследование в соответствии с российским законодательством, по итогам которого Компания предпринимает меры по предупреждению подобных случаев в дальнейшем.

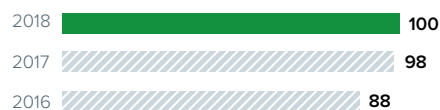
В 2019 году Segezha Group планирует максимально снизить количество случаев производственного травматизма и не допустить смертельных случаев, произошедших по вине работодателя.



### РАСХОДЫ НА ОХРАНУ ТРУДА SEGEZHA GROUP В 2016–2018 ГОДАХ, млн руб.



### СПЕЦИАЛЬНАЯ ОЦЕНКА РАБОЧИХ МЕСТ ПО УСЛОВИЯМ ТРУДА В 2016–2018 ГОДАХ, % рабочих мест



## 0 случаев

### СО СМЕРТЕЛЬНЫМ ИСХОДОМ ПО ВИНЕ РАБОТОДАТЕЛЯ

## Соблюдение принципов безопасности труда подрядчиками

Segezha Group распространяет принцип безопасности труда на подрядные организации. При выполнении работ на территории предприятий Segezha Group руководители подрядных организаций обязуются обеспечивать соблюдение требований охраны труда и промышленной безопасности, регламентированных государственными нормативно-правовыми актами и внутренними документами Компании (включая Политику «Безопасность подрядчиков», СТО 048-2017 «Безопасность подрядчиков»), что закрепляется в заключаемых договорах. Подрядчики проводят вводные и повторные инструктажи по вопросам охраны труда для своих сотрудников.

Менеджмент Segezha Group рассматривает каждый случай нарушения правил техники безопасности персоналом подрядных организаций, по результатам проверок принимаются меры вплоть до наложения финансовых санкций.

275 млн руб.

РАСХОДЫ НА ОХРАНУ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ  
В 2018 ГОДУ

1104

СОТРУДНИКА ПРОШЛИ ОБУЧЕНИЕ  
ПО ВОПРОСАМ ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ  
СРЕДЫ В 2018 ГОДУ

## ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

### Система управления экологическим воздействием

Подход Segezha Group к устойчивому развитию основан на ответственном отношении к охране окружающей среды и сохранению природных ресурсов для будущих поколений.

Экологические факторы учитываются при планировании развития производства. Программы строительства и модернизации производственных объектов включают целевые экологические показатели; для оценки потенциального воздействия проектов на окружающую среду проводятся общественные слушания.

Segezha Group ожидает строгого выполнения законодательства по охране окружающей среды от своих подрядчиков: соответствующие положения включаются в контракты и договоры с поставщиками.

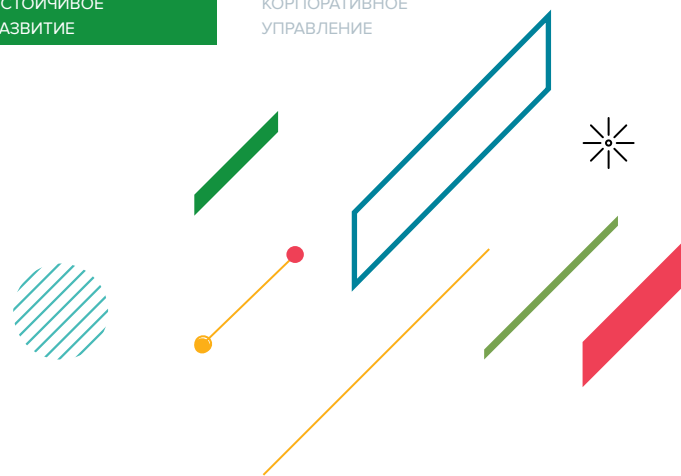
На предприятиях Segezha Group регулярно проводятся мероприятия по оценке экологического воздействия: комплексные проверки, внутренний и внешний аудит, оценка и анализ уровня загрязнения окружающей среды, превышений допустимой концентрации сбросов и выбросов. По их результатам принимаются решения о реализации природоохранных мероприятий.

#### КЛЮЧЕВОЙ ДОКУМЕНТ, РЕГУЛИРУЮЩИЙ ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ SEGEZHA GROUP, – ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ЭКОЛОГИИ И ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ, ГДЕ ЗАФИКСИРОВАНЫ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА КОМПАНИИ:

- › строгое соблюдение всех применимых требований законодательства Компанией и ее подрядчиками;
- › открытое взаимодействие с заинтересованными сторонами по вопросам охраны окружающей среды;
- › выявление и оценка рисков для окружающей среды, принятие мер по их минимизации и снижению негативных последствий в случае их наступления.

#### ПРИНЦИПЫ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ SEGEZHA GROUP::

- › предупреждение загрязнения окружающей среды и участие в решении проблемы выбросов парниковых газов;
- › экономное и рациональное использование энергии и природных ресурсов;
- › эффективное управление отходами.



## Планы на 2019 год:

- › ввод в постоянную эксплуатацию многотопливного котла на АО «Сегежский ЦБК», что значительно снизит энергетические затраты предприятия;
- › ввод в эксплуатацию оборудования, работающего на древесных отходах, вместо использования невозобновляемых ископаемых источников в Онеге;
- › разработка проекта локальных очистных сооружений на Сокольском ЦБК;
- › реконструкция узла сбора коры и фильтрации воды на Сегежском ЦБК;
- › ремонт вторичных отстойников на станции биологической очистки Сегежского ЦБК;
- › внешний аудит парниковых выбросов на Сегежском ЦБК;
- › разработка и установка на предприятиях дивизионов «Бумага и упаковка» и «Лесные ресурсы и деревообработка» автоматизированного программного обеспечения по учету выбросов парниковых газов;
- › разработка и получение АО «Сегежский ЦБК» Комплексного экологического разрешения.

## Результаты 2018 года

В 2018 году российские предприятия Segezha Group направили на инициативы по охране окружающей среды 275 млн руб. – на 20% больше, чем в 2017 году.

Segezha Group реализует проекты по переработке кородревесных отходов в топливо, что позволяет снизить потребление ископаемых источников топлива и решить проблему утилизации отходов.

В 2018 году на Сегежском ЦБК был установлен многотопливный котел на биомассе производительностью 120 тонн пара в час (подробнее см. в разделе «Завершение трехлетней программы модернизации Сегежского ЦБК» на стр. 56–57).

Также в 2018 году начал работу завод по производству топливных гранул на базе Лесосибирского ЛДК № 1 мощностью 70 тыс. тонн в год, что является частью комплексного повторного использования побочных продуктов лесопиления (подробнее см. в разделе «Запуск пеллетного производства на ЛДК № 1» на стр. 64–65).

На всех производствах Segezha Group в 2018 году проводились плановые мероприятия для минимизации негативного воздействия на окружающую среду, в том числе:

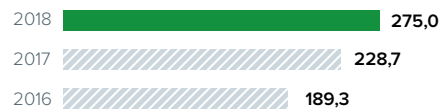
- › контроль выбросов загрязняющих веществ;
- › проверка эффективности работы газоочистного оборудования;
- › сбор, вывоз и передача на утилизацию или захоронение производственных отходов;
- › контроль качества сточных вод;
- › наблюдения за водными объектами, очистка береговой зоны от мусора;
- › уборка производственных площадок и прилегающих территорий.

**Подход Segezha Group к устойчивому развитию основан на ответственном отношении к охране окружающей среды и сохранению природных ресурсов для будущих поколений**

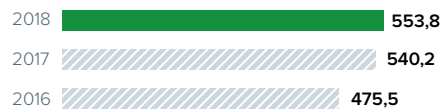




РАСХОДЫ НА ОХРАНУ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ,  
млн руб.

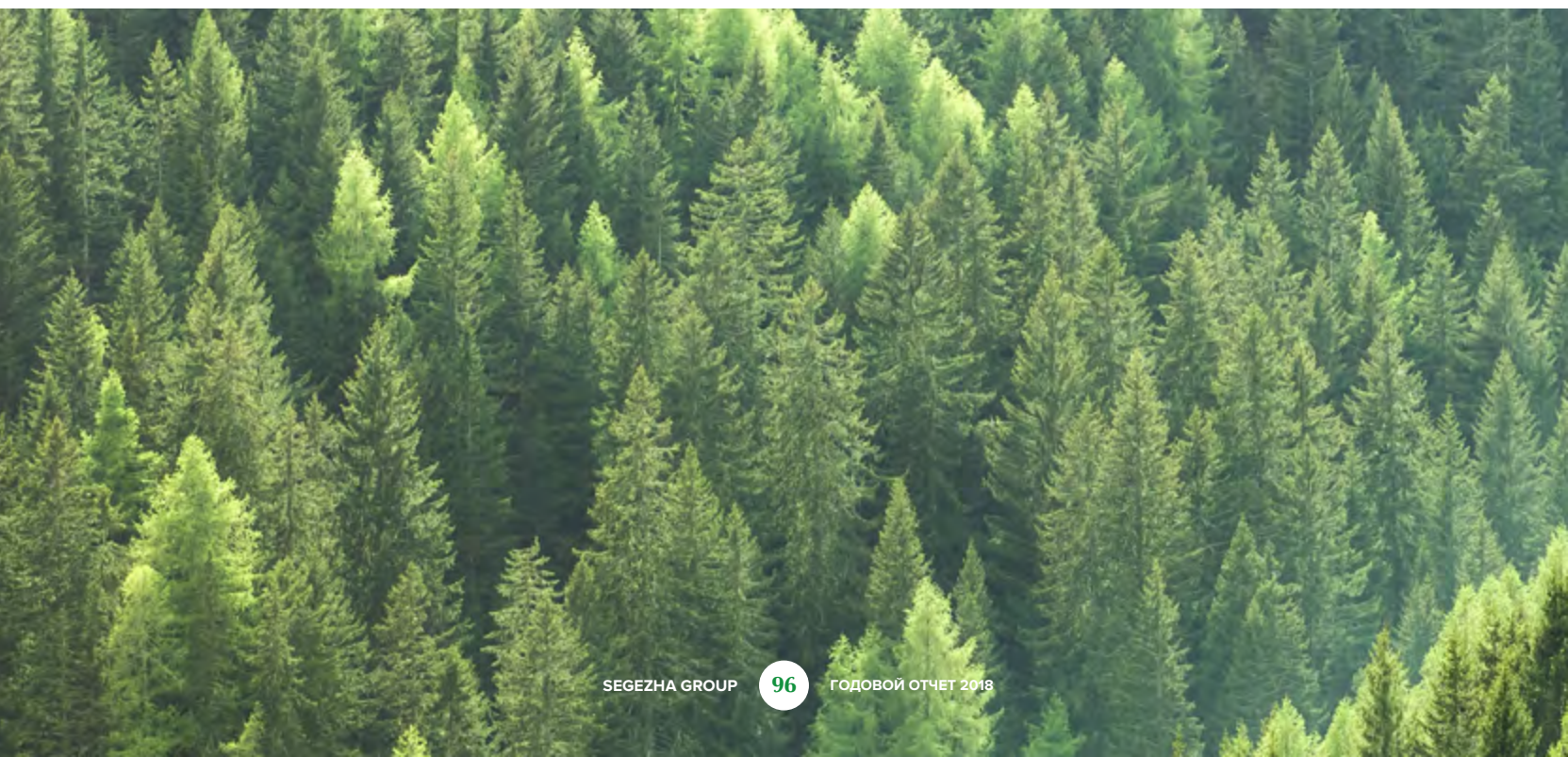


ОБЩИЙ ОБЪЕМ ВЫБРОСОВ ПАРНИКОВЫХ  
ГАЗОВ В ЭКВИВАLENTE CO<sub>2</sub>, тыс. тонн

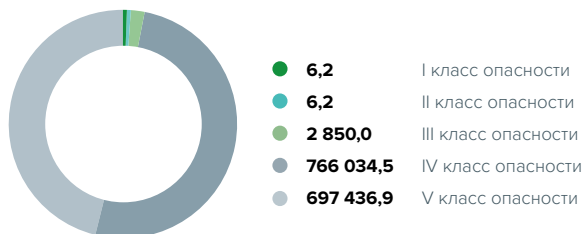


РАСХОД ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В 2016–2018 ГОДАХ

Показатель	2016	2017	2018
Расход электроэнергии, млн кВт·ч	1 085,2	1 675,5	2 787,5
Расход тепловой энергии, млн Гкал	2,9	3,4	3,6
Котельно-печное топливо, млн тонн	1,3	1,3	1,4
Моторное топливо, млн л	13,6	12,2	12,7

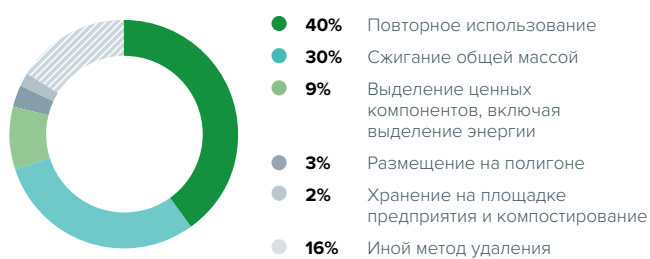


### ОБЩАЯ МАССА ОТХОДОВ ПО КЛАССАМ ОПАСНОСТИ В 2016–2018 ГОДАХ, тонн



Увеличение расхода тепловой энергии и электроэнергии связано с ростом объема производства продукции из-за ввода в эксплуатацию бумагоделательной машины на Сеgezском ЦБК в конце 2017 года, пеллетного производства на базе Лесосибирского ЛДК № 1, а также новой линии по производству потребительской упаковки в Сальске.

### ОБЩАЯ МАССА ОТХОДОВ В 2018 ГОДУ ПО МЕТОДАМ ОБРАЩЕНИЯ

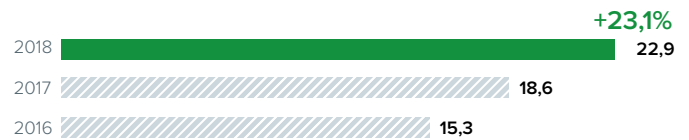


На протяжении трех лет Segezha Group системно снижала объемы отходов производства, которые требовали специальной утилизации и хранения на полигонах. В будущем Компания также планирует продолжать улучшать данный показатель.

## ОТВЕТСТВЕННОЕ ЛЕСОПОЛЬЗОВАНИЕ

Segezha Group является ответственным лесопользователем и на регулярной основе проводит лесовосстановительные работы. В 2018 году проведено лесовосстановление на 22,9 тыс. га леса (на 27% больше, чем в прошлом году). Общие расходы на лесовосстановительные работы в 2018 году составили 55,9 млн руб., что на 4% превысило показатель 2017 года.

### ЛЕСОВОСТАНОВИТЕЛЬНЫЕ РАБОТЫ В 2016–2018 ГОДАХ, тыс. га



### РАСХОДЫ НА ЛЕСОВОСТАНОВИТЕЛЬНЫЕ РАБОТЫ В 2018 ГОДУ



- **74%** Посадка лесных культур
- **13%** Содействие естественному возобновлению
- **13%** Посев семян

В целях охраны лесов от пожаров на всей арендуемой территории проводятся специализированные мероприятия и формируется инфраструктура.



#### ПРОТИВОПОЖАРНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

- > дороги противопожарного назначения – 400 км дорог построено в 2018 году;
- > пункты сосредоточения противопожарного инвентаря;
- > минполосы и противопожарные разрывы;
- > противопожарные аншлаги;
- > посадочные площадки для авиатехники



#### ПРОТИВОПОЖАРНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

- > пешее и автомобильное патрулирование арендуемых лесных участков;
- > авиамониторинг лесных пожаров;
- > очистка лесосек от порубочных остатков;
- > создание добровольных пожарных дружин и подготовка руководителей тушения лесных пожаров;
- > устройство и содержание пожарных водоемов



0

ЛЕСНЫХ ВОЗГОРАНИЙ  
ЗАФИКСИРОВАНО В 2018 ГОДУ  
НА ТЕРРИТОРИИ  
АРЕНДУЕМЫХ ГРУППОЙ  
ЛЕСНЫХ УЧАСТКОВ

## ИНТЕНСИВНОЕ ЛЕСОПОЛЬЗОВАНИЕ

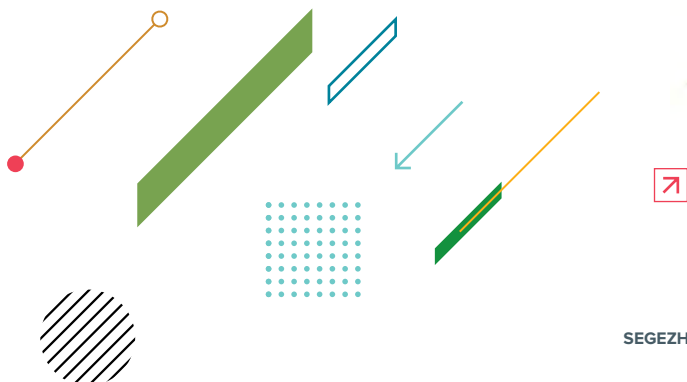
В ряде регионов Segezha Group планирует переход на модель интенсивного использования и воспроизводства лесов, что позволит значительно увеличить освоение лесосеки. Интенсивная модель лесного хозяйства подразумевает комплекс мероприятий по экономически и экологически обоснованному ведению цикла лесопользования, включая вырубку, уход за лесом и лесовосстановление. С точки зрения гарантированных поставок древесины в долгосрочном периоде, такая система повышает производительность лесов, стимулирует промышленное производство и способствует социально-экономическому развитию регионов.

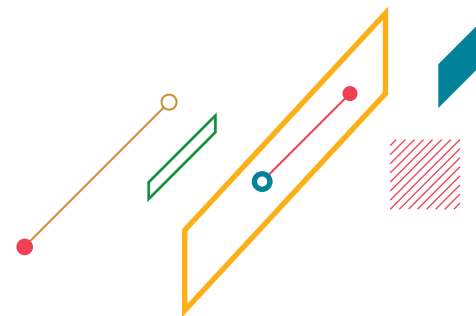
Интенсивная модель лесного хозяйства также благоприятно воздействует на окружающую среду. Ее применение позволяет снизить нагрузку на неосвоенные леса с высокой экологической ценностью, сохранить биоразнообразие и естественную экосистему лесов на не вовлекаемых в лесопользование участках, снизить риски возникновения лесных пожаров, а также способствует многократному использованию земель лесного фонда. Такая модель позволит сократить затраты на поставку древесины и стабильно обеспечивать лесоперерабатывающие мощности Segezha Group древесным сырьем. Segezha Group продолжает взаимодействовать с государственными органами по вопросу формирования нормативной базы, которая позволила бы перейти на такую модель.

В 2018 году при поддержке Segezha Group в Карелии были разработаны нормативы интенсивного лесопользования в сотрудничестве с Санкт-Петербургским научно-исследовательским институтом лесного хозяйства (СПбНИИЛХ). Планируется, что документы будут переданы в Министерство юстиции Российской Федерации весной 2019 года, и Segezha Group сможет начать внедрять модель интенсивного лесопользования уже в середине 2019 года.

Специфика деятельности Segezha Group в области лесозаготовки связана с множеством технологических процессов, где используется лесозаготовительная техника разного вида. По этой причине Группа ответственно подходит не только к лесопользованию, но и к обеспечению промышленной безопасности и охраны труда (см. подробнее стр. 92–93).

**Устойчивое лесопользование – неотъемлемая часть работы Segezha Group. Весь лесной фонд Группы обладает сертификатом Forest Stewardship Council®. Сертификат выдается независимым аудитором на основании строгой ежегодной проверки на месте заготовки леса, он является признанным знаком качества лесобумажной продукции в 109 странах мира. Все наши поставщики сырья проверены соответствующими сторонними организациями по цепочке поставок, что исключает использование лесосырья, полученного нелегальным способом.**





## ДОБРОВОЛЬНАЯ СЕРТИФИКАЦИЯ

**Segezha Group внедряет лучшие мировые практики и проводит добровольную сертификацию предприятий в соответствии с требованиями общепризнанных международных стандартов. Это позволяет Компании гарантировать высокое качество готовой продукции, безопасные условия труда и ответственно использовать природные ресурсы.**

Арендруемые Segezha Group леса сертифицируются по стандарту FSC – международной организации, создавшей систему подтверждения экологической и социальной ответственности управления лесами. Такая сертификация обеспечивает высокий спрос на продукцию Segezha Group на рынках стран Европы, Ближнего Востока, Азии, США и не только.

В 2018 году все предприятия Segezha Group подтвердили соответствие своей деятельности требованиям добровольной лесной сертификации по схеме FSC. Кроме того, два предприятия Группы – ООО «ПЛО ОНЕГАЛЕС» и ПАО «Онегалес» – параллельно были сертифицированы по схемам PEFC.

## Соблюдение стандартов серии ISO

Международные стандарты серии ISO характеризуют уровень ответственности производителя перед потребителями и обществом, и наличие соответствующих сертификатов важно как для повышения внутренней эффективности бизнес-процессов в Группе, так и для имиджа Segezha Group на российском и мировом рынках.

В Группе компаний разработана, внедрена и постоянно действует интегрированная система менеджмента (ИСМ), соответствующая четырем международным стандартам: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 и ISO 50001.

По состоянию на конец 2018 года все предприятия дивизионов «Бумага и упаковка» и «Фанера и плиты» имеют необходимые сертификаты ISO на системы менеджмента в области качества, экологии и охраны труда: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 и ISO 50001. Экологический сертификат ISO 14001 имеет Онежский ЛДК (дивизион «Лесные ресурсы и Деревообработка»).

Основные документы, регламентирующие внедрение интегрированной системы менеджмента на предприятиях Segezha Group, – Политика интегрированной системы менеджмента (ИСМ) (ISO 9001; ISO 14001; ISO 45001; ISO 50001) и Положение ИСМ организаций ГК «Сегежа».

В 2018 году ИСМ в Segezha Group была пересмотрена: Компания заявила о своей готовности к внедрению стандарта ISO 50001 «Система энергетического менеджмента». Таким образом, интегрированная система менеджмента в Segezha Group была расширена до четырех стандартов. В отчетном году сертификацию по стандарту ISO 50001 прошли предприятия дивизиона «Бумага и упаковка» совместно с управляющей компанией.





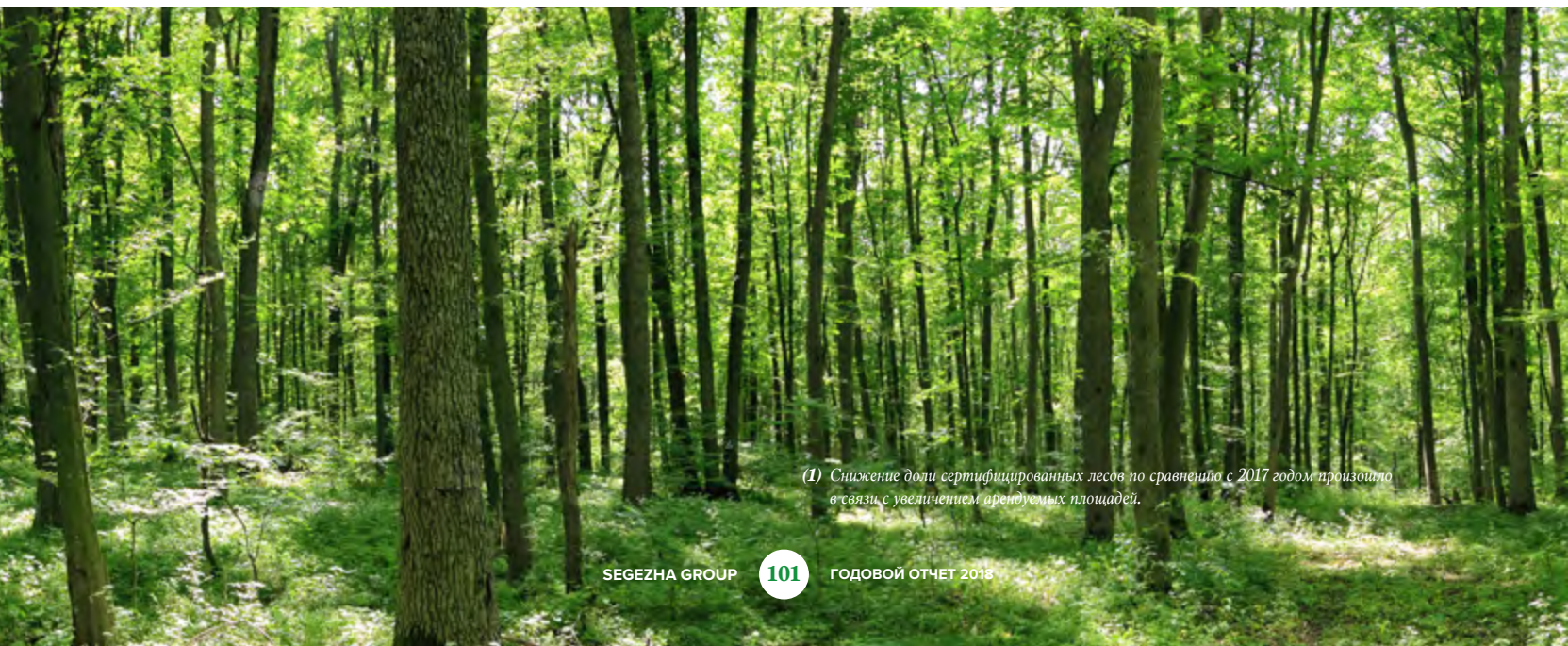
#### **SEGEZHA GROUP СТРЕМИТСЯ СЛЕДОВАТЬ ВСЕМ ПРИНЦИПАМ FSC:**

- › Ведение лесного хозяйства в соответствии с законодательством страны и международными соглашениями, а также с принципами FSC
- › Четкое определение и оформление в определенном законом порядке долговременных прав на владение и пользование земельными и лесными ресурсами
- › Соблюдение прав коренных народов на владение, пользование и управление землями
- › Поддержка и улучшение социально-экономического благополучия работников и местного населения
- › Эффективное использование продуктов и функций леса
- › Поддержка экологических функций и целостности леса путем сохранения биоразнообразия, экосистем и ландшафтов
- › Исполнение и своевременное уточнение плана лесоправления, в котором сформулированы долгосрочные цели ведения лесного хозяйства, а также способы их достижения
- › Регулярный мониторинг и оценка состояния леса, объемов заготовок, цепочки поставок, социальных и экологических последствий деятельности
- › Поддержание или улучшение состояния лесов высокой природоохранной ценности (ЛВПЦ)

#### **Планы на 2019 год:**

В 2019 году Segezha Group планирует продолжить внедрение требований интегрированной системы менеджмента в бизнес-процессы предприятий Группы по международным стандартам, в частности:

- › проведение внутренних и внешних аудитов на соответствие стандартам ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001 в управляющей компании, дивизионе «Бумага и упаковка», дивизионе «Фанера и плиты»;
- › проведение внутренних аудитов управляющей компании и внешних аудитов на соответствие стандарту ISO 14001 на АО «Онежский ЛДК»;
- › проведение сертификации на соответствие стандартам ISO 45001, ISO 14001 в дивизионе «Домостроение»;
- › подготовку к сертификации Сеgezжского ЦБК по выбросам парниковых газов в соответствии с требованиями ISO 14064 и ISO 14067.



<sup>(1)</sup> Снижение доли сертифицированных лесов по сравнению с 2017 годом произошло в связи с увеличением арендуемых площадей.

## ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ

### Система управления антикоррупционной деятельностью

Segezha Group придерживается принципа неприятия коррупции в любых ее формах и проявлениях, в том числе во взаимодействии с участниками закупочных процедур, инвесторами, контрагентами, представителями органов власти, дочерними обществами и другими лицами, при осуществлении повседневной деятельности и реализации проектов по всему миру.

Антикоррупционные мероприятия в Группе реализуются в соответствии с внутренними нормативными документами, разработанными на основе российского законодательства и международных норм, указанных в Конвенции ООН против коррупции, Конвенции Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при осуществлении международных коммерческих сделок и Законе Великобритании «О борьбе со взяточничеством» (UK Bribery Act 2010):

- › Политика «Предупреждение и противодействие коррупции»: определяет основные принципы и требования в области противодействия коррупции, содержит общее описание всех ключевых элементов антикоррупционной системы и процедур, реализуемых в Segezha Group с целью предотвращения коррупции;
- › Концепция противодействия коррупции: приложение к Политике «Предупреждение и противодействие коррупции», которое систематизирует основные подходы, процедуры и инструменты, используемые в Segezha Group для предотвращения / противодействия коррупции и реагирования на коррупционные правонарушения.
- › Кодекс этики Segezha Group: содержит ключевые принципы взаимодействия внутри Segezha Group, с клиентами и общественностью, с государственными органами, а также требования по соблюдению норм применимого законодательства.

### Антикоррупционные мероприятия

Segezha Group проводит постоянный мониторинг сигнальной информации о возможной противоправной деятельности персонала, контрагентов и прочих заинтересованных лиц, а также осуществляет контроль инвестиционной, закупочной и договорной деятельности в целях своевременного выявления коррупционных признаков.

В ходе осуществления закупочной деятельности и ее контроля управление безопасностью проводит мониторинг действий всех участников закупочных процедур, а после выбора победителя осуществляет контроль процесса согласования договоров. Проводится проверка контрагентов для установления аффилированных связей, выявления факторов повышенного коррупционного риска. Информация по проверенным контрагентам и работа с ними централизуется во внедренной информационной программе «1С Управление холдингом».

### Обучение персонала антикоррупционным практикам

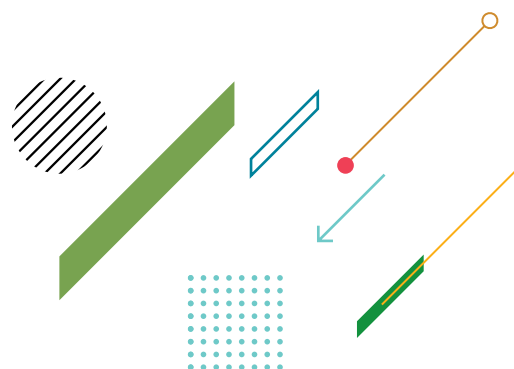
В Segezha Group на постоянной основе проводится обучение и тестирование сотрудников по вопросам противодействия коррупции. При принятии на работу новых сотрудников проводится обязательный инструктаж в целях ознакомления с основными положениями антикоррупционных нормативных документов Группы.

### Система информирования о случаях коррупции

В Segezha Group действует «Единая горячая линия» (ЕГЛ) – программа оповещения о недостатках, информация о которой размещена во всех информационных ресурсах Группы, а также в договорах, заключаемых с контрагентами. ЕГЛ способствует развитию диалога между членами органов управления, партнерами, акционерами, контрагентами и работниками Группы компаний, а также недопущению возможных нарушений путем своевременного информирования руководства Группы о реализации потенциальных рисков. Компания регулярно напоминает сотрудникам о ключевых задачах ЕГЛ и способах передачи информации ответственным подразделениям и реализует мероприятия, направленные на повышение эффективности работы ЕГЛ для увеличения доли целевых обращений.

## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ АНТИКОРРУПЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Принцип	Ключевые инструменты реализации
Законность	Осуществление деятельности в строгом соответствии с действующим российским антикоррупционным законодательством
Неприятие коррупции в любых формах и проявлениях	Запрет всем руководителям, специалистам, иным сотрудникам, а также лицам, действующим от имени Segezha Group или в ее интересах, прямо или косвенно, лично или через посредников участвовать в коррупционных действиях
Личный пример руководства	Формирование этического стандарта непримиримого отношения к коррупции на всех уровнях на личном примере
Открытость бизнеса	Публикация сведений, подлежащих раскрытию, в открытом доступе на официальном сайте в сети Интернет.  Обеспечение возможности информирования о вероятных коррупционных действиях на конфиденциальной основе
Периодическая оценка рисков	Выявление, анализ и оценка потенциальных внешних и внутренних коррупционных рисков на регулярной основе
Должная осмотрительность	Комплексный анализ контрагентов, в том числе на предмет их благонадежности, наличия собственных антикоррупционных процедур, отсутствия конфликта интересов, а также включение в договоры антикоррупционной оговорки.  Комплексный анализ в кадровой работе, в том числе при найме сотрудников
Вовлеченность сотрудников в противодействие коррупции	Формирование личной позиции неприятия сотрудниками коррупции в любых ее формах и проявлениях
Мониторинг и контроль	Контроль, проверка и оценка внедренных антикоррупционных процедур
Отказ от ответных мер и санкций	Защита интересов сотрудников, добросовестно сообщивших, в том числе на условиях анонимности, об известных им фактах хищения, растраты, мошенничества, взяточничества, коммерческого подкупа, конфликта интересов и других правонарушений, а также сотрудников, отказавшихся совершить подобные правонарушения либо участвовать в их совершении в качестве посредника
Информирование	Содействие повышению уровня антикоррупционной культуры и неприятия коррупции





## ЗАКУПОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

### Система управления закупочной деятельностью

В своей закупочной деятельности Segezha Group стремится обеспечить максимальный экономический эффект: основной целью закупочной деятельности Компании является приобретение и своевременное обеспечение необходимых материально-технических ресурсов (МТР), работ и услуг надлежащего качества по оптимальной цене.

Закупочная деятельность Segezha Group регулируется такими внутренними нормативными документами, как Политика в области закупочной деятельности, Положение «О закупочной деятельности», инструкции, которые основаны на требованиях российских законов и нормативно-правовых актов, регулирующих лесную отрасль.

### ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ВЕДЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Принцип	Ключевые инструменты реализации
Конкуренция	Выполнение процедур, направленных на создание разумного уровня конкуренции среди потенциальных поставщиков
Равноправие	Обеспечение равных конкурентных возможностей и единых правил для всех участников процедуры закупки до начала ее проведения
Экономическая целесообразность	Оценка необходимости закупки с точки зрения экономической целесообразности на любом этапе закупочной деятельности
Открытость в отношениях с поставщиками	Использование открытых конкурентных процедур как приоритетной формы закупок
Прозрачность процедуры закупки	Мониторинг и контроль закупочной деятельности на всех этапах
Соблюдение Антикоррупционной политики	Соблюдение положений и требований Антикоррупционной политики Segezha Group

### Результаты закупочной деятельности в 2018 году

Segezha Group проводит конкурентные закупочные процедуры, в том числе с применением электронной торговой площадки. По итогам 2018 года доля закупок, проведенных конкурентными способами, составила 77% от общего стоимостного объема закупок. Этот показатель ниже 2017 года на 13%, что обусловлено увеличением расходов на закупку уникальных материально-технических ресурсов, работ и услуг в связи с реализацией инвестиционных проектов. В среднем в одной конкурентной закупочной процедуре принимали участие три потенциальных поставщика.

### Информационные ресурсы, на которых публикуется информация о закупочных процедурах



[КОРПОРАТИВНЫЙ САЙТ SEGEZHA GROUP](#)



[ЭЛЕКТРОННАЯ ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДКА B2B-CENTER](#)

Для достижения наибольшей экономической эффективности и своевременности закупочных процедур в Segezha Group ежегодно формируется годовой план закупок. Благодаря консолидации закупочных процедур в 2018 году удалось достичь 4% экономии.

В конце 2018 года на ряде предприятий Segezha Group в пилотном режиме была запущена система автоматизации закупок iSupply, которая позволит:

- › выстроить эффективный процесс снабжения «от потребности до списания в производство»;
- › обеспечить своевременность исполнения 100% заявок к старту ремонтов истроек;
- › снизить затраты на приобретение материально-технических ресурсов, работ и услуг.

См. подробнее о проекте iSupply в подразделе «Повышение эффективности логистической инфраструктуры» на стр. 42.

**Segezha Group стремится поддерживать российских производителей и нацелена на увеличение доли закупок у отечественных поставщиков в общем объеме закупок. В 2018 году этот показатель вырос с 66 до 86%, что в том числе снижает объем валютных расходов.**

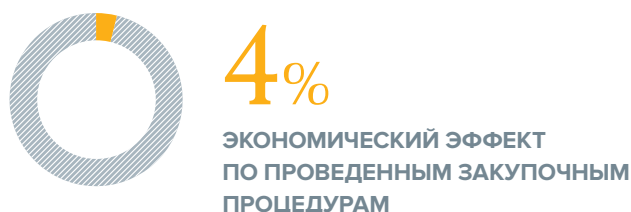
**В 2018 году Segezha Group продолжила развитие категорийного менеджмента в закупках: в частности, были утверждены четыре категорийные стратегии с потенциальным экономическим эффектом 4% от планируемого объема закупок.**

### Планы по развитию:

В будущем Группа планирует развитие закупочной деятельности по следующим направлениям:

- › разработка и внедрение категорийных стратегий с покрытием 50% затрат на закупку;
- › повышение уровня централизации закупок до более 60% через создание и запуск общего центра обслуживания в области закупок;
- › развитие и тиражирование ИТ-системы закупок;
- › совершенствование регламентирующей документации в области планирования и управления запасами, складских операций и управления эффективностью поставщиков;
- › повышение квалификации сотрудников закупочных подразделений.
- › работа с климатическими рисками.

### ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В 2018 ГОДУ



# Корпоративное управление

Надежные механизмы корпоративного управления, прозрачность бизнеса и управление рисками играют важную роль в создании долгосрочной стоимости Segezha Group и повышении ее инвестиционной привлекательности.



# Система корпоративного управления

**SEGEZHA GROUP<sup>1</sup> СТРЕМИТСЯ  
СООТВЕТСТВОВАТЬ ЛУЧШИМ МИРОВЫМ  
ПРАКТИКАМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
И ОБЕСПЕЧИВАТЬ СОБЛЮДЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ  
ВСЕХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН.**

Для достижения этих целей Группа внедряет новые требования и рекомендации и совершенствует существующие механизмы корпоративного управления. В своей практике Segezha Group руководствуется принципами, закрепленными российским Кодексом корпоративного управления<sup>2</sup>

**В SEGEZHA GROUP ВНЕДРЕНА И СОБЛЮДАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, НАЦЕЛЕННЫЕ НА УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ КЛЮЧЕВЫМИ УЧАСТНИКАМИ, В ТОМ ЧИСЛЕ ЧЛЕНАМИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫМИ ОРГАНАМИ, СОТРУДНИКАМИ И ИНЫМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ:**

- › защита прав участников при существенных корпоративных действиях;
- › принятие взвешенной и реалистичной стратегии развития и контроль показателей ее реализации;
- › повышение эффективности работы сформированных органов управления и контроля;
- › создание систем эффективного управления рисками и предотвращения конфликтов интересов;
- › внедрение этических принципов;
- › реализация корпоративной стратегии высокой социальной ответственности;
- › проведение эффективной системы управления дочерними обществами;
- › разработка принципов политики вознаграждения топ-менеджеров.

**КЛЮЧЕВЫЕ ДОКУМЕНТЫ,  
РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ СИСТЕМУ  
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ООО «УК «СЕГЕЖА ГРУПП»:**

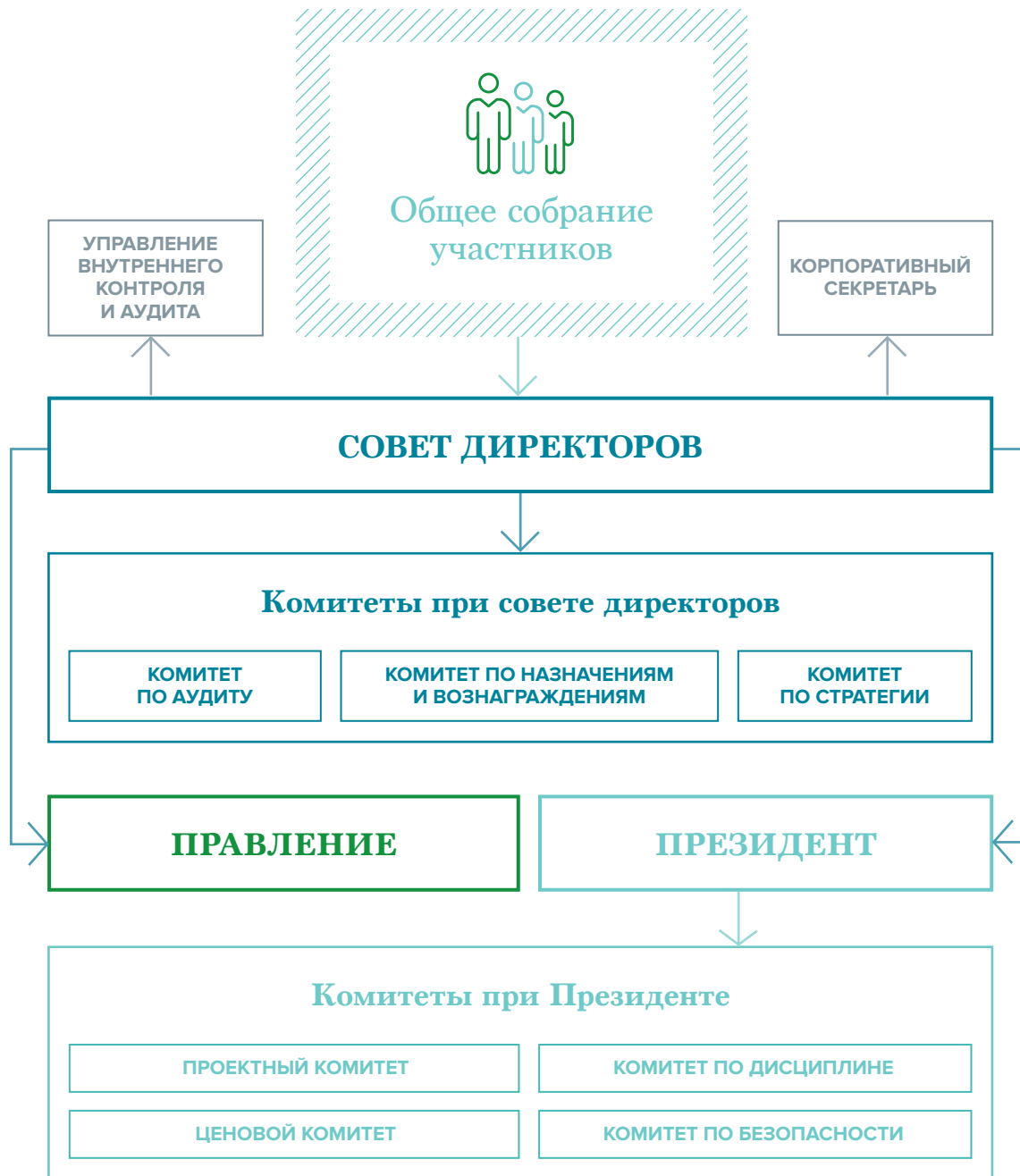
- › Устав;
- › Положение о Совете директоров;
- › Положение о Единичном исполнительном органе;
- › Положение о Ревизионной комиссии;
- › Положения о профильных Комитетах при Совете директоров;
- › Положение о корпоративном управлении организациями Segezha Group.

**Компания постоянно совершенствует систему корпоративного управления с целью повышения ее эффективности и обеспечения соответствия лучшим практикам.**

<sup>(1)</sup> В разделе «Корпоративное управление» информация представлена по юридическому лицу ООО «УК «Сеgezha групп» и организациям ГК «Сеgezha».

<sup>(2)</sup> ООО «УК «Сеgezha групп» не является публичным обществом. Учитывая ограничения организационно-правовой формы Компании, ООО «УК «Сеgezha групп» следует только применимым принципам, содержащимся в Кодексе корпоративного управления.

# Структура органов управления и контроля



# Общее собрание участников

Высший орган управления ООО «УК «Сегежа групп» – Общее собрание участников. В его ведении находятся такие вопросы, как определение основных направлений деятельности, формирование Совета директоров и органов контроля, утверждение независимого аудитора, одобрение крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, а также иные вопросы, предусмотренные законодательством Российской Федерации и Уставом ООО «УК «Сегежа групп».

В своей деятельности Общее собрание участников руководствуется законодательством Российской Федерации и Уставом ООО «УК «Сегежа групп».

В течение 2018 года Компания провела 12 заседаний Общего собрания участников. Годовое Общее собрание участников было проведено 28 апреля 2018 года (решение единственного участника № 4 от 28 апреля 2018 года).

## 12 заседаний

**ОБЩЕГО СОБРАНИЯ УЧАСТНИКОВ  
БЫЛО ПРОВЕДЕНО В 2018 ГОДУ**

# Совет директоров

Совет директоров ООО «УК «Сегежа групп» осуществляет общее стратегическое руководство деятельностью Segezha Group и контроль за работой исполнительных органов, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания участников. Совет директоров контролирует исполнение решений Общего собрания участников и обеспечение прав и законных интересов участников в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.

Ключевые функции Совета директоров – анализ и утверждение стратегии развития, утверждение консолидированных планов и бюджетов, определение подходов к осуществлению инвестиций, контроль и оценка деятельности исполнительных органов и высших должностных лиц, формирование эффективной организационной структуры и системы управления, утверждение принципов оценки работы и системы вознаграждений должностных лиц, оценка рисков, выдача рекомендаций по размеру и порядку распределения чистой прибыли, обеспечение эффективной системы внутреннего контроля.

В своей деятельности Совет директоров руководствуется Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», Уставом и Положением о Совете директоров ООО «УК «Сегежа групп».

В течение 2018 года было проведено 26 заседаний Совета директоров, из которых девять заседаний состоялись в форме совместного присутствия членов Совета директоров и 17 заседаний – в форме заочного голосования.

Председателем Совета директоров в период с 1 января по 31 декабря 2018 года являлся Узденев А. М.

## 8 членов

**СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ  
2018 ГОДА**

### СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В 2018 ГОДУ

Член Совета директоров	с 04.09.2017 по 06.03.2018	с 06.03.2018 по 28.04.2018	с 28.04.2018 по 31.12.2018
Билибин П. В.	Независимый директор		
Верасто Т.	Независимый директор		
Закиров К. Ф.			
Кашубский А. С.	Независимый директор		
Куденко В. Ю.			
Патрушев А. В.			
Розанов В. В.			
Травков В. С.			
Узденев А. М.			
Шамолин М. В.			

● Период вхождения в состав Совета директоров

## БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

состав на 31 декабря 2018 года



### Узденов Али Муссаевич

**СТАТУС** Председатель Совета директоров, Председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям, Председатель Комитета по стратегии

**ОБРАЗОВАНИЕ** Ростовский институт инженеров железнодорожного транспорта, специальность «автоматика, телемеханика и связь на железнодорожном транспорте», инженер путей сообщения – электрик  
Дополнительное образование в Международной школе выживания (Италия)

**ОПЫТ РАБОТЫ** 1998–2001 Директор Ростовского филиала ОАО АНК «Башнефть»  
2001–2007 Председатель совета директоров ОАО «Корммаш»  
2007–2009 Генеральный директор ООО «Ростоврегионгаз»  
2009–2012 Первый вице-президент по переработке и коммерции ОАО АНК «Башнефть»  
2012–2013 Вице-президент ОАО АФК «Система»  
2013–2018 Старший вице-президент, руководитель инвестиционного портфеля ПАО АФК «Система»  
2018 – н. вр. Управляющий партнер ПАО АФК «Система»



### Шамолин Михаил Валерьевич

**СТАТУС** Исполнительный член Совета директоров, Президент, Председатель Правления, член Комитета по стратегии, член Комитета по назначениям и вознаграждениям

**ОБРАЗОВАНИЕ** Московский автомобильно-дорожный институт  
Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации  
Программа подготовки для высших руководителей в школе бизнеса Wharton Business School в области финансов и управления

**ОПЫТ РАБОТЫ** 1998–2004 Международная консалтинговая компания McKinsey & Company  
2004–2005 Управляющий директор ферросплавного бизнеса корпорации «Интерпайп» (Украина)  
2005–2011 Президент ОАО «МТС»; вице-президент – директор бизнес-единицы «МТС Россия»; вице-президент по продажам и абонентскому обслуживанию  
2011–02.2018 Президент ПАО АФК «Система»  
03.2018 – н. вр. Президент, Председатель Правления ООО «УК «Сегежа групп»; Генеральный директор ООО «ГК «Сегежа»



### Травков Владимир Сергеевич

**СТАТУС** Неисполнительный директор, член Комитета по аудиту, член Комитета по стратегии, член Комитета по назначениям и вознаграждениям

**ОБРАЗОВАНИЕ** Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, «Экономика» и «Менеджмент»

**ОПЫТ РАБОТЫ** 2011–2016 Директор департамента планирования, управленческой отчетности и анализа ПАО «МТС»  
2016–2018 Директор департамента функционального контроллинга ПАО «МТС»  
2018 – н. вр. Вице-президент по финансам и инвестициям ПАО АФК «Система»



### Куденко Василий Юрьевич

**СТАТУС** Неисполнительный директор, член Комитета по аудиту, член Комитета по стратегии, член Комитета по назначениям и вознаграждениям

**ОБРАЗОВАНИЕ** Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД Российской Федерации, специальность «юриспруденция»

**ОПЫТ РАБОТЫ** 2012–2014 Менеджер управления правового обеспечения ОАО «НК «Роснефть»  
2014–2016 Заместитель начальника Управления правового обеспечения ОАО «НК «Роснефть»  
2016–2018 Инвестиционный директор ПАО АФК «Система»  
2018 – н. вр. Главный инвестиционный директор ПАО АФК «Система»



## Патрушев Алексей Викторович

**СТАТУС** Неисполнительный директор, член Комитета по назначениям и вознаграждениям

**ОБРАЗОВАНИЕ** Северо-Западная академия государственной службы, специальность «государственное и муниципальное управление»

**ОПЫТ РАБОТЫ** 2010–2012 Советник генерального директора АО «Объединенная зерновая компания»  
2017 – н. вр. Директор по проектам ПАО АФК «Система»



## Кашубский Андрей Сергеевич

**СТАТУС** Независимый директор, вице-президент по внутреннему контролю и аудиту, председатель Комитета по аудиту

**ОБРАЗОВАНИЕ** Московский институт нефти и газа им. И. М. Губкина, специальность «инженер-геофизик»  
Университет Хьюстона, кафедра геофизических исследований  
INSEAD MBA

**ОПЫТ РАБОТЫ** 1998–2000 Международная консалтинговая компания McKinsey & Company  
2000–2002 Заместитель директора по внешним инвестициям ПАО «Северсталь»  
2002–2016 Генеральный директор ООО «СВЕЗА-ЛЕС»  
10.2018 – н. вр. Вице-президент, руководитель Комитета по целлюлозно-бумажной и лесохимической промышленности Общероссийского отраслевого объединения работодателей «Союз лесопромышленников и лесозэкспортеров России»



## Томас Верасто

**СТАТУС** Независимый директор, член Комитета по стратегии, член Комитета по аудиту

**ОБРАЗОВАНИЕ** Грацский университет им. Карла и Франца (Австрия), степень «доктор права»; степень «магистр философии» (славистика)  
Университет Джонса Хопкинса (США), диплом Болонского центра Школы передовых международных исследований

**ОПЫТ РАБОТЫ** 1988–2003 Вице-президент международной консалтинговой компании McKinsey & Company  
2003–2013 Заместитель генерального директора по корпоративному развитию и стратегии ОАО «Северсталь»  
2014–2015 Партнер и управляющий директор Boston Consulting Group  
2016 – н. вр. Старший советник Boston Consulting Group



## Билибин Павел Владимирович

**СТАТУС** Независимый директор

**ОБРАЗОВАНИЕ** Брянская государственная инженерно-технологическая академия, специальность «технология деревообработки»

**ОПЫТ РАБОТЫ** 2009–2013 Генеральный директор ОАО «Лесосибирский ЛДК № 1»  
2013–2014 Советник председателя совета директоров ОАО «Лесосибирский ЛДК № 1»  
2015 – н. вр. Вице-президент, исполняющий обязанности вице-президента Общероссийского отраслевого объединения работодателей «Союз лесопромышленников и лесозэкспортеров России»  
2015–2016 Вице-президент Общероссийского отраслевого объединения работодателей «Союз лесопромышленников и лесозэкспортеров России»  
2016–2018 Директор Управления лесоперерабатывающего комплекса Государственной корпорации развития «ВЭБ.РФ»  
2018 – н. вр. Старший вице-президент блока проблемных активов Государственной корпорации развития «ВЭБ.РФ»



# Комитеты при Совете директоров

При Совете директоров созданы и функционируют три профильных комитета, ответственные за предварительное рассмотрение и обсуждение вопросов, относящихся к компетенции Совета директоров, и предоставление рекомендаций Совету директоров в пределах своих компетенций.

Комитеты являются коллегиальными совещательными органами, подчиняющимися Совету директоров, при этом решения комитетов носят рекомендательный характер.

В течение 2018 года при Совете директоров функционировали Комитет по стратегии, Комитет по аудиту, Комитет по назначениям и вознаграждениям.

## ИТОГИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМИТЕТОВ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ В 2018 ГОДУ

		СОСТАВ КОМИТЕТА
	<p><b>Комитет по стратегии</b></p> <p>Комитет по стратегии создан в целях содействия Совету директоров по вопросам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› стратегии развития Segezha Group;</li> <li>› стратегического планирования и управления;</li> <li>› определения приоритетных направлений деятельности;</li> <li>› оценки сделок слияния и поглощения и крупных инвестиционных проектов, вопросов монетизации.</li> </ul>	<p><b>ПРЕДСЕДАТЕЛЬ</b> Узденов А. М.</p> <p><b>ЧЛЕНЫ</b> Верасто Т. Куденко В. Ю. Травков В. С. Шамолин М. В.<sup>1</sup></p>
	<p><b>Комитет по аудиту</b></p> <p>Комитет по аудиту осуществляет поддержку Совета директоров по вопросам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› обеспечения достоверности финансовой отчетности;</li> <li>› формирования бюджета;</li> <li>› одобрения крупных сделок, сделок с заинтересованностью, а также сделок с особым порядком заключения;</li> <li>› контроля за эффективностью системы внутреннего контроля и управления рисками, политики по управлению финансовыми рисками;</li> <li>› выбора и взаимодействия с внешними аудиторами;</li> <li>› определения направлений и основных принципов финансовой, кредитной и бюджетной политики.</li> </ul>	<p><b>ПРЕДСЕДАТЕЛЬ</b> Кашубский А. С.</p> <p><b>ЧЛЕНЫ</b> Верасто Т. Куденко В. Ю. Порох А. А. Травков В. С.<sup>2</sup></p>
	<p><b>Комитет по назначениям и вознаграждениям</b></p> <p>Комитет по назначениям и вознаграждениям создан в целях содействия Совету директоров по вопросам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› формирования рекомендаций в отношении кандидатов на замещение должностей Президента, членов Правления и других высших должностных лиц в прямом подчинении Президента;</li> <li>› формирования рекомендаций в отношении кандидатов на замещение должностей, предполагающих выплату годового вознаграждения более 5 млн руб.;</li> <li>› выплат работникам в случаях, предусмотренных Уставом;</li> <li>› выработки рекомендаций к внутренним документам в области стратегии управления персоналом и системы мотивации сотрудников;</li> <li>› оценки результатов деятельности Президента, членов Правления, других высших должностных лиц за отчетный период и определения размеров соответствующих премиальных вознаграждений.</li> </ul>	<p><b>ПРЕДСЕДАТЕЛЬ</b> Узденов А. М.</p> <p><b>ЧЛЕНЫ</b> Гурьев А. И. Куденко В. Ю. Патрушев А. В. Травков В. С. Шамолин М. В.<sup>3</sup></p>

(1) Текущий состав избран 19 мая 2018. Предыдущий состав Комитета (полномочия прекращены 28 апреля 2018): Узденов А. М., Билибин П. В., Верасто Т., Закиров К. Ф., Каменский А. М., Куденко В. Ю., Туркевич Д. В., Шварцбург И. И.

(2) Текущий состав избран 19 мая 2018. Предыдущий состав Комитета (полномочия прекращены 28 апреля 2018): Горбатова Л. В., Каменский А. М., Кашубский А. С., Куденко В. Ю., Липский А. Е., Тепляков Е. Ю., Храмов М. Ю.

(3) Текущий состав избран 19 мая 2018. Предыдущий состав Комитета (полномочия прекращены 28 апреля 2018): Узденов А. М., Верасто Т., Гурьев А. И., Каменский А. М., Патрушев А. В.

## НЕЗАВИСИМЫЕ ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В состав Совета директоров входят три независимых директора, деятельность которых способствует эффективной работе Совета и принятию взвешенных обоснованных решений. Все независимые директора отвечают критериям независимости в соответствии с требованиями Кодекса корпоративного управления Российской Федерации.

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Порядок выплаты вознаграждения членам Совета директоров регламентируется Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров УК «Сегежа групп». Источником выплаты вознаграждений и компенсаций является прибыль ООО «УК «Сегежа групп».

### КОЛИЧЕСТВО ЗАСЕДАНИЙ В 2018 ГОДУ

### РЕКОМЕНДАЦИИ СОВЕТУ ДИРЕКТОРОВ ПО СЛЕДУЮЩИМ ВОПРОСАМ:

#### 5 заседаний

4 – очно, 1 – заочно

- > утверждение стратегии развития Segezha Group;
- > рассмотрение стратегий развития дивизионов Segezha Group;
- > развитие и одобрение крупных инвестиционных и M&A-проектов Segezha Group.

#### 19 заседаний

11 – очно, 8 – заочно

- > одобрение сделок УК «Сегежа групп» и дочерних организаций;
- > утверждение плана благотворительных проектов Segezha Group;
- > определение кандидатур в аудиторы организаций УК «Сегежа групп» по стандартам МСФО и РСБУ, определение размера оплаты их услуг;
- > рассмотрение результатов аудита за отчетный период по стандартам МСФО, РСБУ, плана аудита; рекомендации по утверждению бюджета Segezha Group на 2019 год, включая инвестиционный план и программу долгосрочных капитальных вложений (CAPEX);
- > ежеквартальное рассмотрение и утверждение финансовых результатов деятельности Segezha Group и отчетов об исполнении бюджета;
- > рассмотрение на полугодовой основе отчетов об управлении рисками в Segezha Group;
- > рекомендации организациям Segezha Group относительно размера дивиденда и порядка его выплаты соответствующих периодов;
- > рассмотрение на полугодовой основе результатов деятельности подразделения внутреннего контроля и аудита, а также рекомендации в отношении утверждения КПЭ руководителя управления внутреннего контроля и аудита.

#### 17 заседаний

9 – очно, 8 – заочно

- > назначение Президента, Председателя Правления;
- > назначение единоличных исполнительных органов организаций Segezha Group;
- > назначение высших должностных лиц УК «Сегежа групп»;
- > заключение коллективных договоров организациями Segezha Group;
- > оценка результатов деятельности и определение размера премиальных вознаграждений высших должностных лиц УК «Сегежа групп» и организаций Segezha Group;
- > утверждение основных внутренних документов Segezha Group в области стратегии управления персоналом, системы мотивации и вознаграждения сотрудников, утверждение программ долгосрочного материального поощрения работников УК «Сегежа групп» и АО «Сегежский ЦБК», а также программы долгосрочного материального поощрения Президента УК «Сегежа групп».

УЧАСТИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В РАБОТЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ЕГО КОМИТЕТАХ<sup>1</sup>

Члены Совета директоров	Совет директоров	Посещаемость заседаний комитетов		
		Комитет по аудиту	Комитет по стратегии	Комитет по назначениям и вознаграждениям
Билибин П. В.	18/26	1/19	2/5	
Верасто Т.	26/26	12/19	5/5	6/17
Закиров К. Ф. <sup>2</sup>	5/26		1/5	
Кашубский А. С.	26/26	19/19	1/5	
Куденко В. Ю.	23/26	18/19	5/5	9/17
Патрушев А. В.	16/26			5/17
Розанов В. В. <sup>3</sup>	5/26			
Травков В. С. <sup>4</sup>	14/26	9/19	3/5	9/17
Узденов А. М.	26/26		1/5	17/17
Шамолин М. В. <sup>5</sup>	21/26		3/5	11/17

(1) Первая цифра отражает количество заседаний, в которых член Совета директоров принимал участие, вторая – общее количество заседаний данного органа, проведенных в 2018 году.

(2) В составе Совета директоров УК «Сеgezha групп» до 6 апреля 2018 года.

(3) В составе Совета директоров УК «Сеgezha групп» до 28 апреля 2018 года.

(4) В составе Совета директоров УК «Сеgezha групп» с 28 апреля 2018 года.

(5) В составе Совета директоров УК «Сеgezha групп» с 6 марта 2018 года.

# Президент, Председатель Правления



## Шамолин Михаил Валерьевич

Подробнее см. в разделе «Биографии членов Правления» на стр. 116.

Шамолин Михаил Викторович занимает пост Президента и Председателя Правления с 6 марта 2018 года.

Президент наделен всей полнотой необходимых полномочий для осуществления оперативного руководства текущей деятельностью УК «Сегежа групп», а также дочерних и управляемых организаций Segezha Group и решения соответствующих вопросов, не отнесенных к компетенции Общего собрания участников, Совета директоров и Правления, а также компетенции органов управления и контроля организаций Segezha Group. Президент возглавляет Правление и организует его работу.

## Правление

Правление осуществляет руководство текущей деятельностью Segezha Group совместно с Президентом по вопросам, требующим коллегиального принятия решений в рамках определенных Уставом компетенций. Правление подотчетно Совету директоров и Общему собранию участников УК «Сегежа групп». Правление действует на основании Устава и Положения о Правлении.

В течение 2018 года Правление провело 16 заседаний, на которых было рассмотрено 73 вопроса по основным направлениям деятельности.

### СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ В 2018 ГОДУ

Член Правления	с 01.01.2018 по 12.03.2018	с 13.03.2018 по 06.08.2018	с 07.08.2018 по 11.10.2018	с 12.10.2018 по 31.12.2018
Баталов Е. В.	■	■	■	■
Броцман А. В.	■	■	■	■
Василькова М. В.	■	■	■	■
Вахнин П. А.	■	■	■	■
Виноградов В. А.	■	■	■	■
Долгих С. И.	■	■	■	■
Закиров К. Ф.	■	■	■	■
Милешин М. А.	■	■	■	■
Мирсаев С. А.	■	■	■	■
Новгородов А. В.	■	■	■	■
Новиков И. А.	■	■	■	■
Пилипенко А. В.	■	■	■	■
Писарев М. А.	■	■	■	■
Пожидаев Н. Н.	■	■	■	■
Симонова М. А.	■	■	■	■
Хазан Е. В.	■	■	■	■
Шадрин Ю. А.	■	■	■	■
Шамолин М. В.	■	■	■	■

● Период вхождения в состав Правления

## БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ

состав на 31 декабря 2018 года



### Шамолин Михаил Валерьевич

**СТАТУС** Президент, Председатель Правления

**ОБРАЗОВАНИЕ** Московский автомобильно-дорожный институт  
Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации  
Программа подготовки для высших руководителей в школе бизнеса Wharton Business School в области финансов и управления

**ОПЫТ РАБОТЫ** **1998–2004** Международная консалтинговая компания McKinsey & Company  
**2004–2005** Управляющий директор ферросплавного бизнеса корпорации «Интерпайп» (Украина)  
**2005–2011** Президент ОАО «МТС»; вице-президент – директор бизнес-единицы «МТС Россия»; вице-президент по продажам и абонентскому обслуживанию  
**2011–02.2018** Президент ПАО АФК «Система»  
**03.2018 – н. вр.** Президент, Председатель Правления ООО «УК «Сегежа групп»; Генеральный директор ООО «ГК «Сегежа»



### Баталов Евгений Валерьевич

**СТАТУС** Член Правления, вице-президент, руководитель дивизиона «Лесные ресурсы и деревообработка»

**ОБРАЗОВАНИЕ** Архангельский государственный технический университет, специальность «технология деревообработки», специализация «управление производством и сбытом»

**ОПЫТ РАБОТЫ** **2001–2005** Генеральный директор ОАО «Конецгорский леспромхоз»  
**2005–2007** Генеральный директор ООО «Титан-Леспром»  
**2007–2009** Первый заместитель по производству, генеральный директор ОАО «Дальлеспром»  
**2009–2011** Генеральный директор ОАО «Лесозавод № 2»  
**2012–2014** Директор направления «Деревообработка» ООО «ТД ИЛП»



### Броцман Андрей Викторович

**СТАТУС** Член Правления, вице-президент по коммерческой деятельности

**ОБРАЗОВАНИЕ** Оренбургский политехнический институт, инженер-строитель, специальность «промышленное и гражданское строительство»  
Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, специальность «менеджер государственного и муниципального управления»

**ОПЫТ РАБОТЫ** **1996–2012** Генеральный директор, заместитель генерального директора – коммерческий директор, заместитель генерального директора по развитию, директор по нефтебазам и транспорту, директор Бугурусланской нефтебазы, главный инженер Бугурусланской нефтебазы ОАО «Оренбургнефтепродукт»  
**2012–2014** Директор филиала ОАО АНК «Башнефть» – «Башнефть-Оренбургнефтепродукт»  
**2014–2014** Генеральный директор, директор филиала ООО «Башнефть-Розница»  
**2014–2016** Генеральный директор, исполнительный директор ООО «РВК-Воронеж»



### Василькова Мария Викторовна

**СТАТУС** Член Правления, Советник Президента

**ОБРАЗОВАНИЕ** Байкальский государственный университет экономики и права (Иркутск), специальность «государственное и муниципальное управление»  
ЕМВА, Московская школа управления «Сколково»

**ОПЫТ РАБОТЫ** **2006–2007** Начальник управления корпоративных проектов КБ «Центркомбанк»  
**2007–2011** Генеральный директор ЗАО «Управляющая компания Анализ. Финансы. Инвестиции»  
**2011–2014** Финансовый директор ООО «СПК-ОСП»



## Вахнин Павел Анатольевич

**СТАТУС** Член Правления, вице-президент по информационным технологиям и автоматизации процессов

**ОБРАЗОВАНИЕ** Московский технический университет связи и информатики, специальность «информационные системы в экономике»

**ОПЫТ РАБОТЫ** 2006–2012 Директор по информационным технологиям ЗАО «ФосАгро АГ»  
2012–2014 Член правления, директор по информационным технологиям ОАО «Уралкалий»  
2015–2016 Советник генерального директора ООО «Тескон»/ ГК «Business Solutions Consulting»  
2016–2018 Директор департамента информационных технологий и управления информацией ОАО «Ямал СПГ»



## Виноградов Владимир Александрович

**СТАТУС** Член Правления, вице-президент по стратегии и развитию бизнеса

**ОБРАЗОВАНИЕ** Московский физико-технический институт (государственный университет), инженер-физик по специальности «прикладная математика и физика»  
Магистр делового администрирования (EMBA) – Columbia University и London Business School

**ОПЫТ РАБОТЫ** 1999–2001 Начальник отдела статистических исследований ACNielsen  
2001–2005 Директор плано-аналитической службы ЗАО «НПК Быстров»  
2005–2016 Руководитель блока по стратегии, слияниям и поглощениям и организационному развитию ПАО «Мобильные Телесистемы»



## Долгих Сергей Иванович

**СТАТУС** Член Правления, Советник Председателя Совета директоров Почетный работник лесной и деревообрабатывающей промышленности

**ОБРАЗОВАНИЕ** Челябинский политехнический институт им. Ленинского комсомола, специальность «инженер-механик». Военный институт

**ОПЫТ РАБОТЫ** Военная служба, полковник запаса  
1996–2002 Заместитель генерального директора «СП «Континентальинвест»  
2002–2006 Заместитель генерального директора ООО «Лесопромышленная компания «Континенталь Менеджмент», вице-президент ГК «Базэл»  
2006–2012 Заместитель генерального директора ООО «Континентальинвест», председатель совета директоров ООО «Континентальинвест»  
2013–2014 Советник генерального директора ОАО «Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра» (ОАО «Россети»)   
2015 – н. вр. Советник председателя Совета директоров ООО «ЛесИнвест» (с 29 апреля 2016 года – ООО «ГК «Сегежа»)



## Милешин Михаил Александрович

**СТАТУС** Член Правления, вице-президент по маркетингу

**ОБРАЗОВАНИЕ** Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», специальность «бизнес-информатика», «маркетинг»  
Образовательный центр Siemens (Мюнхен), диплом в области маркетинг-менеджмента

**ОПЫТ РАБОТЫ** 2010–2016 Различные должности в ЗМ, ТНК-ВР, Siemens  
2016–2018 Руководитель направления СИБУР  
2018 Маркетинг-эксперт BCG Digital Ventures

## БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ (продолжение)

состав на 31 декабря 2018 года



### Мирсаев Салават Асгатович

**СТАТУС** Член Правления, вице-президент по правовым вопросам и корпоративному управлению

**ОБРАЗОВАНИЕ** Башкирский государственный аграрный университет, специальность «экономика и управление»  
Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан, специальность «юриспруденция»

**ОПЫТ РАБОТЫ** 2001–2010 Работа в компаниях Башкирского ТЭК  
2009–2010 Начальник юридического отдела ОАО «Система-Инвест»  
2010 Руководитель проекта отдела сопровождения крупных сделок и судебных проектов ОАО АНК «Башнефть»  
2010–2012 Начальник юридического управления ООО «Башнефть-Бурение»  
2012–2017 Заместитель генерального директора по правовым вопросам и управлению имуществом, генеральный директор АО «Таргин»



### Новгородов Алексей Викторович

**СТАТУС** Член Правления, вице-президент по безопасности

**ОБРАЗОВАНИЕ** Московская высшая школа милиции МВД СССР (в н. вр. Московский юридический институт МВД Российской Федерации им. В. Я. Кикотя), специальность «правоведение»  
Российская Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, специальность «государственное и муниципальное управление»

**ОПЫТ РАБОТЫ** 1988–2018 Служба в органах внутренних дел МВД Российской Федерации, полковник полиции, кавалер четырех орденов Мужества, медалей «За заслуги перед Отечеством»



### Писарев Максим Александрович

**СТАТУС** Член Правления, вице-президент, руководитель дивизиона «Бумага и упаковка»

**ОБРАЗОВАНИЕ** Томский государственный университет, специальность «теоретическая физика», магистр физики

**ОПЫТ РАБОТЫ** 2006–2008 Генеральный директор ООО «Лесопромышленная компания «Континенталь Менеджмент»  
2008–2012 Генеральный директор ООО «Енисейский ЦБК»  
2012–2014 Заместитель генерального директора – коммерческий директор ЗАО «Инвестлеспром»  
2014–2015 Вице-президент, руководитель дивизиона «Бумага и упаковка» ООО «ЛП Менеджмент»  
2015–2016 Генеральный директор АО «Запкареллес»



### Пожидаев Николай Николаевич

**СТАТУС** Член Правления, вице-президент по финансам и инвестициям

**ОБРАЗОВАНИЕ** Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина, специальность «экономика предприятий», к. э. н.

**ОПЫТ РАБОТЫ** 2006–2007 Начальник отдела экономического анализа и бюджетирования ООО «Бургаз»  
2007–2010 Заместитель директора по экономике ООО «Газпром бурение», филиал «Уренгой бурение»  
2011–2012 Частный проект в нефтепереработке с Антипинским НПЗ  
2012 Начальник отдела инвестиционного планирования АНК «Башнефть»  
2012–2017 Финансовый директор АО «Таргин»



## Симонова Милена Анатольевна

**СТАТУС** Член Правления, Управляющий директор по связям с общественностью

**ОБРАЗОВАНИЕ** Всероссийский государственный институт кинематографии им. С. А. Герасимова, специальность «экономист»  
Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, специальность «журналистика»

**ОПЫТ РАБОТЫ** **1997–2007** Политический обозреватель на федеральных каналах телевидения (новости «Третий канал», «Первый канал», «Россия-1») **2007–2014** Глава департамента корпоративных отношений «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани, Лтд»



## Хазан Елена Вадимовна

**СТАТУС** Член Правления, вице-президент по управлению персоналом

**ОБРАЗОВАНИЕ** Московский государственный педагогический институт им. В. И. Ленина, специальность «педагогика и методика обучения»  
Бизнес-школа INSEAD по программе «Построение компании мирового уровня»

**ОПЫТ РАБОТЫ** **2003–2013** Заместитель руководителя блока маркетинга, продаж и переработки по работе с персоналом, менеджер департамента кадров БН «Переработка и торговля», директор департамента по трудовым отношениям и взаимодействию с регионами ОАО «ТНК-ВР Менеджмент»  
**2013–2014** Директор по персоналу ОАО «Объединенная зерновая компания»  
**2014–2017** Директор по развитию организационного потенциала ООО «Независимость-Менеджмент»



## Шадрин Юрий Анатольевич

**СТАТУС** Член Правления, вице-президент, руководитель дивизиона «Фанера и плиты»

**ОБРАЗОВАНИЕ** Костромской технологический институт, специализация «технология машиностроения»  
Международный институт менеджмента ЛИНК, программа «Менеджмент, маркетинг, финансовый менеджмент»

**ОПЫТ РАБОТЫ** **1997–2009** Генеральный директор ООО «Сыктывкарский фанерный завод»  
**2009–2014** Исполнительный директор ООО «ЛП Менеджмент» (управление Кировской производственной площадкой)  
**2014–2017** Вице-президент, руководитель дивизиона «Фанера и плиты», исполнительный директор ООО «Вятский фанерный комбинат»

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ И ПРЕЗИДЕНТА

Компенсация расходов осуществляется в рамках действующего Стандарта по нормированию расходов на материально-техническое снабжение топ-менеджмента Segezha Group. Стандарт предусматривает компенсацию расходов на релокацию<sup>1</sup>, командировочных расходов, расходов на служебную мобильную связь, служебные автомобили, а также представительских расходов, расходов на ДМС и личную охрану.

<sup>(1)</sup> Программа компенсации аренды жилья для иногородних членов Правления действовала до окончания отчетного периода, в настоящее время прекращена.



# Комитеты при Президенте

При Президенте функционируют четыре Комитета – коллегиально-совещательных органа, решения которых учитываются при принятии решений Президентом Segezha Group:



## ПРОЕКТНЫЙ КОМИТЕТ

Проектный комитет обеспечивает достижение стратегических целей Segezha Group посредством реализации ключевых проектов. В связи с этим Комитет решает следующие задачи:

- › определение направлений развития проектного управления;
- › принятие ключевых решений в проектной деятельности (кроме вопросов финансирования);
- › рассмотрение, согласование и утверждение инвестиционных проектов;
- › оперативный контроль реализации проектов.



## ЦЕНОВОЙ КОМИТЕТ

Ценовой комитет создан для выработки эффективных решений по ценообразованию и росту маржинальности продаж за счет:

- › развития текущего продуктового портфеля и новых продуктов;
- › обеспечения баланса продаж на текущих и новых рынках на основании рассмотрения имеющихся возможностей производства и продаж.



## КОМИТЕТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Комитет по дисциплине создан в целях повышения уровня трудовой и исполнительской дисциплины работников Segezha Group и формирует рекомендации для менеджмента Segezha Group при принятии решений, направленных на:

- › соблюдение работниками Segezha Group требований трудового законодательства, внутренних документов и выполнение решений органов управления;
- › формирование единых подходов к применению дисциплинарных взысканий и иных мер воздействия, предусмотренных законодательством.



## КОМИТЕТ ПО БЕЗОПАСНОСТИ

Целью Комитета по безопасности является обеспечение эффективного функционирования системы корпоративной безопасности путем решения следующих задач:

- › проведение единой политики в области обеспечения безопасности Segezha Group, а также развитие системы корпоративной безопасности;
- › формирование предложений по изменению нормативных документов, регламентирующих обеспечение экономической, информационной безопасности и безопасности персонала и объектов;
- › согласование бюджета на мероприятия по обеспечению безопасности;
- › согласование планов по организации и обеспечению экономической, информационной безопасности и безопасности персонала и объектов, а также иных документов, касающихся вопросов безопасности Segezha Group;
- › одобрение решений по введению позиций ответственных лиц в области безопасности;
- › координация деятельности должностных лиц в рамках решения задач в области обеспечения безопасности.

## ИТОГИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМИТЕТОВ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ В 2018 ГОДУ

СОСТАВ КОМИТЕТА	КОЛИЧЕСТВО ЗАСЕДАНИЙ В 2018 ГОДУ	РАССМАТРИВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ:
<h3>Проектный комитет</h3>		
<p><b>ПРЕДСЕДАТЕЛЬ</b> Шамолин М. В.</p> <p><b>ЧЛЕНЫ</b> Виноградов В. А. Пожидаев Н. Н. Мирсаев С. А. Новгородов А. В. Хазан Е. В.</p>	<p><b>20 очных заседаний</b></p> <p>Писарев М. А. Баталов Е. В. Шадрин Ю. А. Руденко Д. В.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ рассмотрение отчетов по реализуемым проектам, получение информации о достигнутых показателях и прогнозах выполнения, необходимой для принятия дальнейших решений;</li> <li>➢ рассмотрение и утверждение инвестиционных предложений;</li> <li>➢ назначение ключевых участников проектов;</li> <li>➢ премирование проектных команд.</li> </ul>
<h3>Ценовой комитет</h3>		
<p><b>ПРЕДСЕДАТЕЛЬ</b> Шамолин М. В.</p> <p><b>ЧЛЕНЫ</b> Броцман А. В. Милешин М. А. Писарев М. А. Баталов Е. В. Пожидаев Н. Н. Новгородов А. В. Шадрин Ю. А.</p>	<p><b>34 заседания</b> 16 – очно, 18 – заочно</p> <p>Фатыхов Р. Р. Рязанцева Н. Л. Кобец А. А. Петров Д. В. Селютин Р. Н. Горелов Е. С.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ установление цен на продукцию;</li> <li>➢ планирование бюджета продаж, оптимизация портфеля и каналов сбыта с точки зрения роста маржинальности продаж;</li> <li>➢ анализ соответствия качества продукции Segezha Group продуктам основных конкурентов и выработка рекомендаций по его улучшению;</li> <li>➢ выработка мероприятий, направленных на увеличение доли Segezha Group на стратегических рынках.</li> </ul>
<h3>Комитет по дисциплине</h3>		
<p><b>ПРЕДСЕДАТЕЛЬ</b> Шамолин М. В.</p> <p><b>ЧЛЕНЫ</b> Новгородов А. В. Бочаров Д. Д. Мирсаев С. А. Хазан Е. В.</p>	<p><b>4 очных заседания</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ привлечение к дисциплинарной ответственности работников Segezha Group по результатам проведенных служебных расследований.</li> </ul>
<h3>Комитет по безопасности</h3>		
<p><b>ПРЕДСЕДАТЕЛЬ</b> Новгородов А. В.</p> <p><b>ЧЛЕНЫ</b> Новиков И. А. Бушуев С. В. Данилов С. П. Занкович Н. В. Зверев Е. М. Зырянов А. Г. Краснова А. Н.</p>	<p><b>2 очных заседания</b></p> <p>Куликов А. П. Курбанов С. И. Ланкин Л. М. Морозов И. А. Устюжанинов С. А. Ушкалов О. В.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ утверждение единой политики в области обеспечения безопасности Группы;</li> <li>➢ утверждение изменений в нормативной базе документов по информационной безопасности, а также планов охраны объектов;</li> <li>➢ согласование мероприятий по организации и обеспечению экономической, информационной безопасности, безопасности персонала и объектов;</li> <li>➢ утверждение бюджета Segezha Group на мероприятия по вопросам безопасности;</li> <li>➢ выполнение иных функций, связанных с реализацией возложенных на Комитет задач.</li> </ul>

# Корпоративный секретарь



Корпоративный секретарь обеспечивает взаимодействие с участниками Segezha Group, координацию действий по защите их прав и интересов, а также организует работу Совета директоров ООО «УК «Сегежа групп». С марта 2016 года по настоящее время корпоративным секретарем является Темирбулатова Фатима Алиевна.

## Темирбулатова Фатима Алиевна

**СТАТУС** Корпоративный секретарь

**ОБРАЗОВАНИЕ** Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД Российской Федерации. Специальность «юрист-международник со знанием иностранных языков», бакалавриат – диплом с отличием, магистратура по программе «Международное финансовое право» – диплом с отличием  
Программа повышения квалификации «Корпоративный секретарь»

**ОПЫТ РАБОТЫ** **2015** Стажер Группы налоговой практики Антона Никифорова ООО «Пепеляев Групп»  
**2015–2016** Ведущий специалист по вопросам налогообложения ООО «ЛП Менеджмент»  
**2016 – н. вр.** Корпоративный секретарь УК «Сегежа групп»

Планы по  
совершенствованию  
корпоративного  
управления

# Внутренний контроль и аудит

В Segezha Group действует независимое структурное подразделение, отвечающее за внутренний контроль, аудит и комплаенс – Управление внутреннего контроля и аудита (УВКиА).

Непосредственное руководство УВКиА осуществляется вице-президентом по внутреннему контролю и аудиту, административно подчиняющимся Президенту Группы и функционально – Совету директоров ООО «УК «Сегежа групп».

Цель УВКиА – содействие Совету директоров, Президенту и менеджменту Segezha Group в увеличении акционерной стоимости бизнеса за счет проведения проверок и контрольных процедур, направленных на повышение эффективности системы внутреннего контроля (СВК), управления рисками и корпоративного управления.

УВКиА руководствуется принципами независимости, профессионализма и объективности, применяет системный подход при проведении проверок и выработке рекомендаций по повышению эффективности бизнес-процессов и проектов Segezha Group и ведет свою деятельность в соответствии с международными основами профессиональной практики внутреннего аудита и применимыми российскими стандартами, а также внутренними нормативными документами:

- › Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита (The Institute of Internal Auditors Inc.);
- › Федеральный закон от 06.12.2011 № 402 «О бухгалтерском учете»;
- › Информация № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономического субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности»;
- › Антикоррупционная политика ООО «УК «Сегежа групп»;
- › Кодекс этики Группы компаний ООО «УК «Сегежа групп»;
- › другие внутренние нормативные документы.

Ключевыми направлениями деятельности УВКиА являются:

- › операционный аудит – проверки, направленные на повышение экономической эффективности бизнес-процессов Segezha Group, надежности СВК и предотвращение возможных случаев злоупотреблений и мошенничества;
- › финансовый аудит – проверки, проводимые с целью предоставления руководству Segezha Group разумных гарантий в части достоверности финансовой отчетности, а также предотвращения возможных случаев манипуляций с финансовой отчетностью;
- › контрольная функция (комплаенс) – мониторинг реализуемых инвестиционных проектов, контроль закупочной деятельности, контрактования и исполнительской дисциплины (включая соблюдение требований нормативных документов Segezha Group);
- › администрирование работы «Единой горячей линии» Segezha Group, проведение независимых проверок информации, поступающей на «Единую горячую линию»;
- › проведение ежегодной этической аттестации и разработка рекомендаций по урегулированию конфликтов интересов.

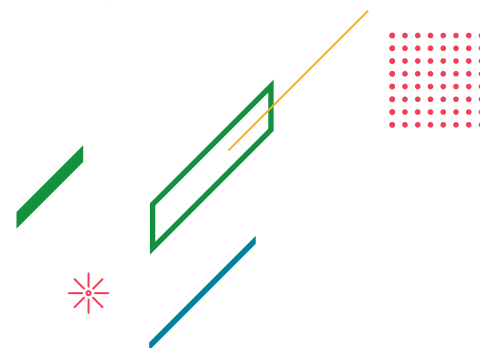
В 2019 году Segezha Group продолжит совершенствовать систему корпоративного управления с целью повышения ее прозрачности для основных участников – акционеров, членов Совета директоров, потенциальных инвесторов, менеджмента и др. Среди ключевых мероприятий по совершенствованию системы корпоративного управления, запланированных на 2019 год:

- › утверждение новой редакции Устава УК «Сегежа групп»;
- › утверждение новой редакции Положений о профильных Комитетах при Совете директоров и Положения о корпоративном секретаре;
- › внедрение практики оценки эффективности работы Совета директоров;
- › профессиональное развитие членов Совета директоров;
- › совершенствование процесса управления рисками;
- › автоматизация корпоративного управления.

# Приложение Управление рисками

## ПЕРЕЧЕНЬ КЛЮЧЕВЫХ РИСКОВ SEGEZNA GROUP В 2018 ГОДУ

Наименование риска	Описание риска	Мероприятия по управлению риском
<b>ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ</b>		
<b>Валютные риски</b>	Риски убытков от изменений курса рубля	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Разработка системы натурального хеджирования валютных рисков – приведение в соответствие структуры валюты продаж и валюты кредитного портфеля.</li> <li>› Мероприятия по снижению себестоимости готовой продукции.</li> <li>› Централизация и автоматизация закупочных процедур.</li> </ul>
<b>Ковенантные риски по кредитным договорам</b>	Риски неспособности организации обслуживать свои текущие обязательства в полном объеме	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Регулярный мониторинг исполнения ковенант по кредитным договорам.</li> <li>› Быстрое реагирование на замечания банка и их устранение.</li> </ul>
<b>Риски ликвидности</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>› Поддержание достаточных резервов.</li> <li>› Четкое планирование графика входящих и исходящих денежных средств, регулярный мониторинг и отчетность.</li> </ul>
<b>Налоговые риски</b>	Риски, связанные с изменением или неправильной интерпретацией налогового законодательства	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Постоянный мониторинг нововведений в области налогового законодательства.</li> <li>› Проведение регулярных внутренних контрольных мероприятий.</li> <li>› Консультации с налоговыми органами.</li> <li>› Проведение независимого аудита.</li> </ul>
<b>Доступность капитала</b>	Риски, связанные с отсутствием доступа к заемному капиталу	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Мониторинг рыночной ситуации.</li> <li>› Диверсифицированный кредитный портфель.</li> <li>› Наличие открытых кредитных линий.</li> </ul>
<b>БИЗНЕС-РИСКИ</b>		
<b>Стратегические риски</b>	Риски, связанные с возникновением убытков в результате допущенных ошибок при принятии решений, определяющих стратегию развития Группы	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Диверсифицированная модель бизнеса.</li> <li>› Мониторинг ситуации на рынке.</li> <li>› Регулярное обновление корпоративной стратегии с учетом макроэкономических изменений.</li> </ul>

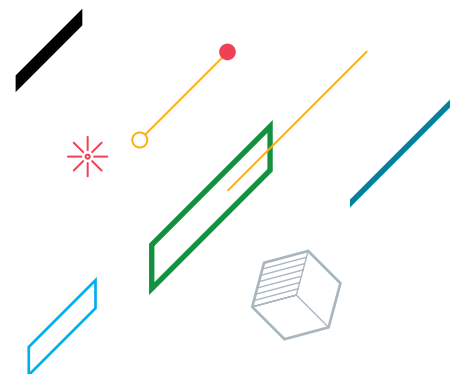


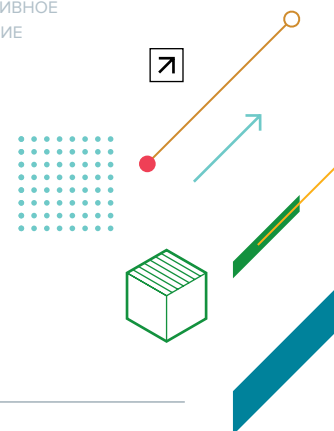
<i>Наименование риска</i>	<i>Описание риска</i>	<i>Мероприятия по управлению риском</i>
<b>Риски инвестиционных проектов</b>	Риски превышения бюджета и отклонения от сроков реализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Заложение штрафных санкций в договорах на поставку оборудования и выполнения услуг.</li> <li>› Анализ графиков реализации проектов для оптимизации последовательности выполнения поставленных задач.</li> <li>› Мобилизация и привлечение дополнительных проектных команд.</li> <li>› Сильная профессиональная проектная команда.</li> <li>› Четкое планирование графика реализации и бюджета.</li> <li>› Проведение детального технического due diligence.</li> <li>› Оценка рисков на каждом этапе реализации проекта.</li> </ul>
<b>Страновые риски</b>	Осложнение геополитических отношений со странами – импортерами продукции Группы и странами – экспортерами закупаемого оборудования. Непредвиденные политические события.	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Мониторинг и анализ геополитической ситуации в странах нахождения активов Группы, странах – импортерах продукции Группы и странах – экспортерах поставляемого оборудования.</li> <li>› Реализация продукции более чем в 80 странах мира, постоянный поиск новых рынков сбыта.</li> <li>› Диверсификация продуктового портфеля.</li> <li>› Взаимодействие с государственными органами стран, в которых оперирует Группа; участие в государственных программах поддержки бизнеса.</li> </ul>
<b>Изменения в законодательстве</b>	Риски изменения Лесного кодекса Российской Федерации и других законов, влияющих на деятельность Группы	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Мониторинг разрабатываемых нововведений в области законодательства.</li> <li>› Принятие участия в разработке нового Лесного кодекса Российской Федерации.</li> <li>› Взаимодействие с государственными органами власти.</li> <li>› Участие в отраслевых ассоциациях, в том числе с целью предоставления консолидированной позиции компаний отрасли в органы государственной власти.</li> </ul>
<b>Репутационные риски</b>	Риски возникновения убытков вследствие неблагоприятного восприятия имиджа Группы клиентами, партнерами, акционерами, регулирующими органами и др.	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ежедневный мониторинг и анализ информационной среды.</li> <li>› Регулярный диалог с ключевыми стейкхолдерами.</li> <li>› Своевременное раскрытие достоверной информации о деятельности Группы.</li> </ul>

ПРИЛОЖЕНИЕ. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ (продолжение)

Наименование риска	Описание риска	Мероприятия по управлению риском
<b>ОТРАСЛЕВЫЕ РИСКИ ДЛЯ ОСНОВНЫХ ПРОДУКТОВ<sup>1</sup></b>		
<b>Бумага и упаковка</b>	Дефицит мешочной бумаги на рынке и замещение бумаги различными видами пластика	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Сотрудничество с европейскими ассоциациями CEPI Eurokraft и Eurosac по законодательному ограничению использования пластиковой упаковки в Европе.</li> <li>› Заключение долгосрочных контрактов на поставку мешочной бумаги.</li> <li>› Постоянный мониторинг действий конкурентов для сохранения объема поставок на рынках России и ближнего зарубежья.</li> </ul>
<b>Фанера</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Рост себестоимости фанеры за счет роста цен на сырье и снижение рентабельности производства в Российской Федерации; рост цен на фанкряж как следствие роста экспорта в Китай и Финляндию.</li> <li>› Ухудшение качества фанкряжа в результате сырьевой конкуренции, что может негативно повлиять на продуктовый портфель.</li> <li>› Замещение березовой фанеры более дешевыми аналогами (тропической, из тополя).</li> <li>› Формирование избыточного предложения в связи с ростом мирового производства березовой фанеры.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Повышение конкурентоспособности в части качества и сервиса.</li> <li>› Расширение ассортимента за счет производства более маржинальных видов фанеры (продольной и ламинированной фанеры с новыми видами покрытий).</li> <li>› Расширение клиентской базы.</li> <li>› Развитие прямых продаж в сегменте промышленных клиентов.</li> <li>› Продвижение бренда, позиционирование с отстройкой от конкурентов.</li> <li>› Сертификация.</li> </ul>
<b>Пиломатериалы</b>	<p>В связи с высокой долей экспорта в продажах пиломатериалов операционные результаты Группы будут зависеть от:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› доступности качественного и недорогого лесосырья в СЗФО и СибФО;</li> <li>› развития строительного рынка в Китае и США как основных потребителей импортируемых пиломатериалов;</li> <li>› курса рубля;</li> <li>› действий конкурентов на основных рынках сбыта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Максимально возможное приближение спецификаций пиломатериалов к требованиям рынков.</li> <li>› Развитие продаж конечным потребителям и новых рынков сбыта.</li> <li>› Поиск альтернативных путей доставки на традиционные рынки для оптимизации затрат на перевозку.</li> <li>› Поиск возможностей повышения маржинальности продуктового портфеля.</li> <li>› Управление эффективностью лесообеспечения.</li> </ul>

(1) Основные продукты – продукты, на которые приходится наибольшая доля выручки





## Наименование риска

## Описание риска

## Мероприятия по управлению риском

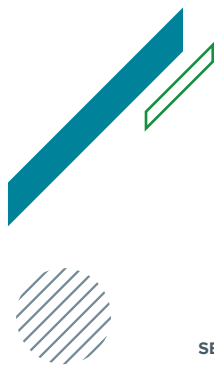
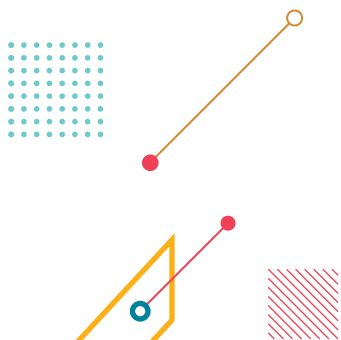
## ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

<b>Доступные ресурсы</b>	Риски недостаточности лесосырьевой базы, несвоевременная поставка ресурсов на предприятия Группы	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Освоение и увеличение расчетной лесосеки.</li> <li>&gt; Перенаправление потоков сырья от сторонних отгрузок.</li> <li>&gt; Развитие транспортной инфраструктуры.</li> <li>&gt; Заключение договоров аренды на длительные периоды.</li> <li>&gt; Участие в приоритетных инвестиционных проектах, обеспеченных лесными ресурсами.</li> <li>&gt; Четкое планирование внутригрупповых сырьевых потоков.</li> </ul>
	Риск уменьшения доступного лесного фонда при создании парка «Онежское поморье»	Проработка вопроса по определению буферной зоны с заинтересованными сторонами: местным населением и WWF (в том числе проведение общественных слушаний).
<b>Рост тарифов естественных монополий</b>	Риски роста тарифов естественных монополий: энергетика, железнодорожные грузоперевозки	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Инвестиции в собственную генерацию электроэнергии.</li> <li>&gt; Выход на оптовый рынок электроэнергии, отказ от услуг естественных монополий при появлении конкурентов.</li> <li>&gt; Поиск альтернативных вариантов грузоперевозок (автомобильным, водным транспортом).</li> </ul>
<b>Экологические риски</b>	Риски увеличения экологических расходов	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Установка парового котла для сжигания кородревесных отходов.</li> <li>&gt; Поиск дополнительных сторонних источников ответственной утилизации отходов.</li> <li>&gt; Контроль за соблюдением условий хранения отходов.</li> <li>&gt; Мониторинг загрязнения окружающей среды.</li> <li>&gt; Подготовка площадки временного накопления отходов деревообработки.</li> </ul>
<b>Сертификация</b>	Риски потери сертификатов, в том числе FSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Мониторинг и контроль своевременного выполнения всего объема мероприятий согласно требованиям сертификации.</li> <li>&gt; Обучение сотрудников, ответственных за процессы FSC лесопользования и цепей поставок.</li> <li>&gt; Взаимодействие с заинтересованными сторонами по социально и экологически ответственному лесопользованию.</li> </ul>
<b>Кадровые ресурсы</b>	Риски отсутствия нужного количества квалифицированного рабочего персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Конкуренеспособная заработная плата.</li> <li>&gt; Безопасные рабочие места.</li> <li>&gt; Обучение сотрудников по специально созданным программам.</li> <li>&gt; Мероприятия, направленные на снижение текучести кадров и стимулирование саморазвития персонала.</li> <li>&gt; Сотрудничество с профильными учебными заведениями.</li> </ul>



ПРИЛОЖЕНИЕ. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ (продолжение)

<i>Наименование риска</i>	<i>Описание риска</i>	<i>Мероприятия по управлению риском</i>
<b>Безопасность труда</b>	Риски чрезвычайных ситуаций на производстве и промышленного травматизма	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Действующие Политика охраны труда и промышленной безопасности, Политика в области охраны окружающей среды, Политика в области пожарной безопасности.</li> <li>› Страхование жизни и здоровья сотрудников.</li> <li>› Приобретение спецодежды и средств индивидуальной защиты. Организация мероприятий по предупреждению несчастных случаев на производстве.</li> <li>› Расследование несчастных случаев и принятие мер по их предупреждению.</li> <li>› Обучение персонала в области безопасности труда.</li> <li>› Внедрение стандарта OHSAS 18000.</li> </ul>
<b>Риски пожара</b>	Риски возникновения пожара на предприятиях и на территории лесных массивов	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Регулярные инспекции противопожарного состояния.</li> <li>› Производственный контроль технологического процесса.</li> <li>› Ежегодное обучение и аттестация персонала по вопросам пожарной безопасности.</li> <li>› Выполнение противопожарных мероприятий.</li> <li>› Оперативное уведомление органов исполнительной власти и МЧС о возникновении очагов лесных пожаров.</li> <li>› Оказание помощи по тушению и локализации пожаров в рамках действующего законодательства.</li> </ul>
<b>Производственные риски</b>	Риски простоя оборудования, риски стабильности инфраструктуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Разработка плана-графика капитального ремонта, плана-графика закупки и замены оборудования и техники.</li> <li>› Обновление или восстановление прочих основных средств до уровня приемлемых технических характеристик.</li> <li>› Своевременный ремонт оборудования в соответствии с планом-графиком.</li> </ul>
<b>Риски транспортной доступности</b>	Риски доступности предприятий при доставке сырья и вывозе готовой продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Заключение договоров на альтернативные варианты вывозки/доставки сырья/продукции.</li> <li>› Четкое планирование складской загрузки.</li> <li>› Постоянный диалог с местными органами власти, логистическими центрами и др.</li> <li>› Регулярный осмотр строительных конструкций.</li> <li>› Отвод дождевых и талых вод, своевременная очистка путей от снега, льда и песка.</li> </ul>



# Глоссарий

<b>CAPEX (Capital expenditures, капитальные затраты)</b>	Затраты на приобретение внеоборотных активов, а также на их модификацию (достройку, дооборудование, реконструкцию) и модернизацию.
<b>CLT-панели (Cross-Laminated Timber)</b>	Склеенные между собой под высоким давлением в несколько слоев доски, направленные перпендикулярно относительно друг друга, используемые в деревянном домостроении.
<b>CRM (Customer relationship management)</b>	Прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами).
<b>Environmental Product Declaration (EPD)</b>	Международная экологическая декларация продукции, в которой представлены количественные показатели общего воздействия продукта/материала на окружающую среду в процессе всего жизненного цикла продукта.
<b>HDF (High Density Fiberboard)</b>	Древесно-волоконная плита высокой плотности.
<b>ISO (International Organisation for Standardization)</b>	Международная организация по стандартизации.
<b>LCV (Light Commercial Vehicle)</b>	Малотоннажный коммерческий транспорт.
<b>LNG (Liquefied Natural Gas)</b>	Сжиженный природный газ (СПГ).
<b>M&amp;A (Mergers and Acquisitions)</b>	Экономические процессы укрупнения бизнеса и капитала, в результате которых на рынке появляются более крупные компании.
<b>MDF (Medium Density Fiberboard)</b>	Древесно-волоконная плита средней плотности.
<b>MENA (Middle East &amp; North Africa)</b>	Географический регион, объединяющий страны Магриба и Ближнего Востока.
<b>NPS (Net Promoter Score)</b>	Индекс определения приверженности потребителей товару или компании.
<b>OHSAS 18000</b>	Серия стандартов, содержащих требования и руководящие указания к разработке и внедрению систем менеджмента промышленной безопасности и охраны труда, применение которых обеспечивает возможность организации управлять рисками в системе менеджмента и повышать эффективность ее функционирования.
<b>OIBDA</b>	Операционный доход компании до вычета амортизации основных средств и нематериальных активов.
<b>PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification)</b>	Программа взаимного признания схем лесной сертификации, международная некоммерческая неправительственная организация, которая продвигает устойчивое управление лесами посредством независимой третьей сертификации.
<b>R&amp;D (Research &amp; Development)</b>	Научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки.
<b>WWF (World Wildlife Fund, Всемирный фонд дикой природы)</b>	Общественная организация, работающая в сферах, касающихся сохранения, исследования и восстановления окружающей среды.
<b>Баланс</b>	Верхняя часть дерева или кривые бревна, из которых невозможно выпилить качественную прямую доску; как правило, используется для производства целлюлозы или щепы.
<b>БДМ</b>	Бумагоделательная машина.

ГЛОССАРИЙ (продолжение)

<b>Бореальная лесная платформа</b>	Открытая площадка для обмена опытом и свободной дискуссии в области интенсивного устойчивого лесного хозяйства.
<b>ВФК</b>	ООО «Вятский фанерный комбинат».
<b>ДВП</b>	Древесно-волоконистая плита.
<b>ДВП мокрого способа производства</b>	Древесная плита, производимая путем горячего прессования древесных волокон с использованием в качестве связующего фенолформальдегидной смолы.
<b>ДВП сухого способа производства</b>	Древесная плита, производимая сухим непрерывным способом на базе каландрового метода из древесных волокон с использованием в качестве связующего карбамидоформальдегидной смолы.
<b>ДЗО</b>	Дочерние и зависимые общества.
<b>ДСП</b>	Древесно-стружечная плита.
<b>ЕГЛ</b>	«Единая горячая линия».
<b>Заинтересованная сторона (стейкхолдер)</b>	Физическое или юридическое лицо, заинтересованное в деятельности группы и способное оказывать влияние на ее деятельность. В широком смысле – группа физических или юридических лиц, способная оказывать влияние на деятельность группы компаний или зависящая от деятельности группы компаний. В узком смысле – органы государственной власти и местного самоуправления, коммерческие компании, общественные и некоммерческие организации, позиция и действия которых в отношении группы компаний выражаются публично и ориентированы на отстаивание общественно значимых и групповых интересов.
<b>ИТ</b>	Информационные технологии.
<b>КДК</b>	Клееные деревянные конструкции.
<b>Конвертинговый завод</b>	Предприятие Компании по производству мешков и сумок из бумаги.
<b>Корпоративная социальная ответственность, КСО (Corporate Social Responsibility, CSR)</b>	Управленческая практика по достижению целей устойчивого развития, что предполагает ответственность группы за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, учет ожиданий заинтересованных сторон, соответствие применяемому законодательству и согласованность с международными нормами поведения.
<b>Корундовые частицы</b>	Частицы минерала, кристаллического α-оксида алюминия (Al <sub>2</sub> O <sub>3</sub> ) или кристаллического глинозема.
<b>Коэффициент частоты травматизма</b>	Число, выражающее количество несчастных случаев на объекте на 1000 сотрудников в определенном промежутке времени.
<b>КПЭ</b>	Ключевой показатель эффективности.
<b>ЛВПЦ</b>	Леса высокой природоохранной ценности, в которых ценность запасенного древесного сырья оказывается второстепенной по сравнению с их значимостью для сохранения биоразнообразия, поддержания экологического равновесия и (или) обеспечения потребностей местного населения.

<b>ЛДК</b>	Лесопильно-деревообрабатывающий комбинат.
<b>ЛДСП</b>	Ламинированная древесно-стружечная плита.
<b>Лесосека</b>	Участок леса, отведенный в рубку.
<b>ЛЛДК №1</b>	АО «Лесосибирский ЛДК № 1».
<b>ЛПК</b>	Лесопромышленный комбинат.
<b>Интенсивное лесопользование</b>	Система взаимосвязанных последовательных мероприятий, направленных на повышение лесного дохода с единицы площади в первую очередь получением большего количества целевых сортиментов за более короткий период.
<b>МДФ</b>	Мелкодисперсионная фракция.
<b>МСФО (International Financial Reporting Standards, международные стандарты финансовой отчетности)</b>	Набор документов (стандартов и интерпретаций), регламентирующих правила составления финансовой отчетности, необходимой внешним пользователям для принятия ими экономических решений в отношении предприятия.
<b>МТК</b>	Многопливный котел.
<b>МТР</b>	Материально-технические ресурсы.
<b>Опалубка</b>	Съемная деревянная или металлическая форма, в которую укладывают бетонный раствор при возведении бетонных и железобетонных конструкций.
<b>Ответственное лесопользование, ответственное лесопользование</b>	Экономически доходное, экологически ответственное, социально ориентированное лесопользование с учетом долгосрочного сохранения разнообразных ценностей и функций лесов для нынешнего и будущего поколений людей на местном, региональном и глобальном уровнях.
<b>Пеллеты</b>	Нормированные цилиндрические изделия, изготовленные путем прессования с помощью большого давления отходов сельского хозяйства, высушенной и измельченной древесины или другой биомассы без применения каких-либо связующих элементов.
<b>Подпергамент</b>	Тонкая, эластичная, гибкая бумага, изготовленная из целлюлозы жирного помола с ограниченной жиропроницаемостью и высокой механической прочностью для упаковки пищевых продуктов.
<b>Погонажное изделие</b>	Изделие, имеющее относительно большую длину при относительно небольшом сечении.
<b>Приоритетный инвестиционный проект в области освоения лесов (ПИП)</b>	Проект по созданию и (или) модернизации объектов лесной инфраструктуры (лесных дорог, лесных складов и др.) и (или) лесоперерабатывающей инфраструктуры (объектов переработки заготовленной древесины и иных лесных ресурсов, биоэнергетических объектов и др.) с минимальным объемом капитальных вложений не менее 300 млн рублей, предусматривающий переработку древесных отходов, в том числе в биоэнергетических целях, включенный в соответствующий список Министерства промышленности и торговли Российской Федерации.
<b>Расчетная лесосека</b>	Разрешенный предельный годовой объем заготовки древесины рубками главного пользования в пределах определенной территории и хозяйственной секции.

ГЛОССАРИЙ (продолжение)

<b>РСБУ (российские стандарты бухгалтерского учета)</b>	Совокупность норм федерального законодательства России и положений по бухгалтерскому учету.
<b>СЕВ (содействие естественному возобновлению)</b>	Лесоводственные меры, направленные на создание благоприятных условий для успешного возобновления леса, осуществляемые до и после рубки, при проведении, а также не связанные с рубкой.
<b>Сокольский ДОК (СДОК)</b>	АО «Сокольский деревообрабатывающий комбинат».
<b>Сортимент</b>	Определенная часть срубленного дерева, которая отвечает тем или иным хозяйственным требованиям. Для каждого сортимента разработаны и утверждены ГОСТами его размеры и требования к качеству древесины.
<b>Сортиментная заготовка древесины</b>	Заготовка древесины, при которой срубленные деревья распиливаются на сортименты непосредственно на месте рубки.
<b>Сульфатная целлюлоза</b>	Целлюлоза, получаемая путем варки исходного сырья в щелоке, содержащем в качестве основных компонентов каустическую соду и сульфид натрия. Сульфид натрия в белом щелоке для варки получают путём восстановления из сульфата натрия в процессе регенерации щелоков.
<b>СЦБК</b>	АО «Сегежский ЦБК».
<b>Топливные брикеты</b>	Форма подготовки различных отходов деревообработки, торфа, отходов сельского хозяйства и т. п. для использования в качестве топлива.
<b>УК</b>	Управляющая компания.
<b>Устойчивое развитие (Sustainable development)</b>	Сбалансированное и социально приемлемое сочетание экономического роста и сохранения благоприятной окружающей среды для будущих поколений.
<b>Фанкряж</b>	Нижняя часть березы, используемая для производства фанеры.
<b>ЦБК</b>	Целлюлозно-бумажный комбинат.
<b>Шпон</b>	Древесный материал, представляющий собой тонкие листы древесины толщиной от 0,1 до 10 мм.
<b>Энергоэффективность</b>	Использование меньшего количества энергии для поддержки того же уровня энергетического обеспечения.

# Контакты

**ОФИС В МОСКВЕ:**

115432, Россия, г. Москва,  
проспект Андропова, д. 18, корп. 9

**Тел./факс:** +7 (499) 962 82 00

**E-mail:** welcome@segezha-group.com

**ОФИС В ПЕТРОЗАВОДСКЕ:**

185035, Россия, Республика Карелия,  
г. Петрозаводск, проспект Ленина (Центр. р-н), д. 21

**Тел./факс:** +7 (8142) 59 91 99

**E-mail:** welcome@segezha-group.com

**ОФИС ВО ФРАНКФУРТЕ-НА-МАЙНЕ:**

60311, Germany, Frankfurt am Main, Roßmarkt 10

**Tel.** +49 (69) 920-316-611

**ПО ВОПРОСАМ ОТНОСИТЕЛЬНО ГОДОВОГО ОТЧЕТА:**

Полетаева Анастасия

Директор по корпоративным коммуникациям и работе  
с инвесторами

**Тел.** +7 (499) 962 82 00 доб. 10347

**E-mail:** Poletaeva\_AA@segezha-group.com