



Фундамент для роста в НОВОЙ реальности

Годовой отчет 2025



Содержание

Об Отчете	03
Заявление об ограничении ответственности	03

О КОМПАНИИ 04

Segezha Group в фокусе	05
География бизнеса	06
Ключевые показатели 2025 года	08
Ключевые события и награды 2025 года	10
Бизнес-модель «цепочка поставок»	13
Инвестиционная привлекательность	14

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ 16

Обзор рынка	17
Ключевые вызовы 2025 года	17
Тренды на ключевых продуктовых рынках	19
Стратегия развития	27
Реализация действующей стратегии	27
Обновление стратегии	29
ИТ-стратегия	31
Обеспечение кибербезопасности	33



ОБЗОР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 34

Обзор финансовых результатов	35
Основные финансовые показатели	35
Сегментная отчетность	38
Обзор производственных результатов и ключевых направлений	39
Лесные ресурсы	39
Пиломатериалы	46
Бумага	51
Бумажная упаковка	57
Фанера	60
Клееные деревянные конструкции (КДК)	63
Перекрестно клеенные панели (CLT-панели)	65
Домокомплекты	67
Щепа	69
Древесно-волокнистые плиты	71
Топливные брикеты RUF	73
Пеллеты	75
Лигносульфонаты	77
Органоминеральные удобрения	79
Реверс-инжиниринг для целлюлозно-бумажного производства	80
Наши поставщики	81
Наши сотрудники	83
Наша среда	90
Наши регионы	93



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ 95

Отчет Совета директоров	96
Система корпоративного управления	99
Система управления устойчивым развитием	101
Структура органов управления и контроля Segezha Group	104
Общее собрание акционеров	105
Совет директоров	106
Комитеты Совета директоров	116
Президент, Председатель Правления	119
Правление	119
Комитеты при Президенте	121
Корпоративный секретарь	123
Комплаенс и деловая этика	124
Руководящие этические принципы	124
Противодействие коррупции	124
Контроль и аудит	128
Ревизионная комиссия	128
Внутренний аудит	128
Внешний аудит	130



ЦЕННЫЕ БУМАГИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ИНВЕСТОРАМИ 131

Акции и акционерный капитал	132
Дивиденды	134
Облигации	135
Взаимодействие с инвесторами	136

ПРИЛОЖЕНИЯ 137

Управление рисками	138
Крупные сделки	142
Сделки с заинтересованностью	144
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России	145
Схемы производственных процессов	165
ESG data book	171
Глоссарий	172
Контакты	177





Об Отчете

Данный Интегрированный годовой отчет (далее – Отчет) представлен ПАО «Сегежа Групп»^[1] и его дочерними компаниями (совместно далее – Группа, Компания, Segezha Group), за год, закончившийся 31 декабря 2025 года.

Отчет подготовлен на основе управленческой отчетности ПАО «Сегежа Групп» за период с 1 января 2025 года по 31 декабря 2025 года.

Финансовые показатели в Отчете раскрыты на основе консолидированной финансовой отчетности ПАО «Сегежа Групп» по МСФО за 2025 год, прошедшей аудиторскую проверку в АО «Деловые Решения и Технологии».

Периметр раскрытия нефинансовой информации соответствует периметру консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО. Состав значительных предприятий Группы, доля их владения, местонахождение и виды деятельности приведены в консолидированной финансовой отчетности ПАО «Сегежа Групп» за год, закончившийся 31 декабря 2025 года.

Дата публикации отчета: 14 июля 2026 года.

Настоящий Отчет составлен в соответствии с требованиями российского законодательства, адресован широкому кругу заинтересованных сторон и отражает основные результаты деятельности ПАО «Сегежа Групп» за 2025 год в области стратегического и корпоративного управления, финансовой и операционной деятельности. В Отчете также раскрывается подход к следованию принципам Устойчивого развития во всех аспектах деятельности Группы.

Отчет составлен в соответствии с требованиями и рекомендациями:

- ❖ положения Центрального банка Российской Федерации (далее – Банк России) от 27 марта 2020 года № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг»;
- ❖ письма Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления»;
- ❖ письма Банка России от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102 «О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления»;
- ❖ Правил листинга ПАО Московская Биржа;
- ❖ информационного письма Банка России от 12 июля 2021 года № ИН-06-28/49 «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ».

Заявление об ограничении ответственности

Отчет подготовлен с использованием информации, доступной менеджменту ПАО «Сегежа Групп» 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 Отчета, однако не утверждает и не гарантирует, что указанная информация не будет в дальнейшем уточнена, пересмотрена или иным образом изменена.

Отчет содержит заявления оценочного или прогнозного характера относительно производственных, финансовых, экономических, социальных и иных показателей, характеризующих развитие Группы.

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 Отчета объясняются округлением.

[1] До 07.04.2021 – АО «Сегежа Групп», 07.04.2021 зарегистрирован публичный статус ПАО «Сегежа Групп».

О Компании



Segezha Group в фокусе	05
География бизнеса	06
Ключевые показатели 2025 года	08
Ключевые события и награды 2025 года	10
Бизнес-модель «цепочка поставок»	13
Инвестиционная привлекательность	14



Segezha Group в фокусе

Segezha Group – уникальный российский вертикально интегрированный лесопромышленный холдинг. Компании холдинга обеспечивают полный цикл производства от заготовки сырья до выпуска широкой линейки высокомаржинальной продукции. В фокусе развития – экологичные технологии глубокой переработки древесины и максимально безотходного использования сырья.

16 производственных площадок,
большинство из которых находится
рядом с лесными ресурсами Компании



7 регионов России
география активов



18,0^[1] тыс. сотрудников



>40 стран
география продаж



22,4 млн м³
объем расчетной лесосеки



15,6 млн га
общая площадь
арендуемого лесного фонда



87%
доля обеспеченности
собственным сырьем



SGZH



Ценные бумаги ПАО «Сегежа Групп»
включены в котировальный список
Московской биржи первого уровня

ruBB–



прогноз «стабильный»

Кредитный рейтинг присвоен агентством
«Эксперт РА» 2 сентября 2025 года

№ 1 в России



по производству домокомплектов
из КДК и CLT-панелей

№ 1 в России



по производству КДК и CLT-панелей

№ 1 в России



по производству бумажных мешков

№ 1 в России



по производству бумаги
для многослойных мешков

№ 2 в мире



по производству бумаги
для многослойных мешков



№ 7 в Европе



среди производителей пиломатериалов

№ 3 в мире



по производственным мощностям
березовой фанеры

[1] Среднесписочная численность сотрудников Группы за 2025 год.



География бизнеса

Лесозаготовительные ресурсы Segezha Group находятся в семи регионах России: Архангельской, Вологодской, Иркутской, Кировской и Костромской областях, Республике Карелия и Красноярском крае.

В состав Segezha Group входят целлюлозно-бумажные, фанерные и деревообрабатывающие комбинаты, а также площадки по производству мешочной бумаги и упаковки. Производственные активы Группы расположены в восьми регионах России.

2
целлюлозно-бумажных
комбината

3 площадки
по производству
мешков и упаковки

7 предприятий
по производству
пиломатериалов

4 предприятия
по производству
пеллет

2 предприятия
по производству
фанеры[1]

2 предприятия
по производству КДК,
домокомплектов и CLT-панелей

2 цеха
по производству ДВП

Сокольский ЦБК
Сокольский ДОК
Сокол СиЭлТи
Вологодская область

Лесосибирский ЛДК № 1
Красноярский край

Офис продаж
Сингапур
Китай

Ксилотек-Сибирь
Красноярский край

1
представительский
офис / офис продаж

1
R&D-центр

1
проектный институт

1
специализированная
ИТ-компания

Приангарский ЛПК
Красноярский край

ТимберТранс
Тайрику – Игирма Групп
Иркутская область

[1] Результаты Галичского фанерного комбината не консолидируются в соответствии с условиями кредитного соглашения.

Для обеспечения устойчивости цепочек поставок используется автоматизированная система управления перевозками Trucker TMS. Платформа охватывает автомобильные, мультимодальные, а также железнодорожные перевозки.

Ключевые рынки сбыта

Экспорт ключевых продуктов Компании охватывает более 40 стран. С целью повышения маржинальности Segezha Group стремится увеличить долю прямых продаж конечным потребителям.

>40 стран
география продаж

Перевозки Segezha Group по видам транспорта, %



[1] MENA – см. [Глоссарий](#).

Объем поставок в 2025 году

Регионы поставок	Бумага и лесохимия			Деревообработка			Фанера		
	Объем, тонн	Доля	Изменение 2025/2024	Объем, м³	Доля	Изменение 2025/2024	Объем, м³	Доля	Изменение 2025/2024
Китай	130 999	50%	44%	1 647 148	78%	47%	102 134	62%	−9%
Россия	30 068	11%	−15%	99 337	5%	−26%	29 975	18%	2%
Страны MENA[1]	78 915	30%	21%	254 318	12%	−22%	28 106	17%	26%
Страны Азии, исключая Китай	9 492	4%	27%	108 042	5%	166%	1 063	1%	−93%
Страны СНГ	13 465	5%	12%	7 778	0%	0%	923	1%	−58%
Прочие	544	0%	−98%	–	0%	0%	2 568	2%	−38%
	263 483		9%	2 116 623		30%	164 769		−11%

Ключевые показатели 2025 года

Финансовые показатели

89 млрд руб.

₽

выручка

-12% г/г

0

OIBDA[1]



-99% г/г

4,6 млрд руб.



CAPEX
без учета M&A[2][3]

-36% г/г

Производственные показатели

7,6 млн м³



объем лесозаготовки

-11%



348 тыс. тонн



бумага

-3% г/г

>85%

загрузка



690 млн шт.



мешки
и потребительская
упаковка

-10% г/г

85%

загрузка



2 073 тыс. м³



пиломатериалы[4]

-11% г/г

>88%

загрузка



47 млн усл. м²



ДВП

-3% г/г



175 тыс. м³



фанера

-7% г/г

90%

загрузка



10 тыс. м³



CLT-панели

-13% г/г

40%

загрузка



36 тыс. м³



КДК и домокомплекты

-37% г/г



[1] OIBDA – см. [Глоссарий](#).
[2] Приобретение компаний, владеющих лесозаготовительной техникой, в консолидированной отчетности Группы по МСФО было учтено как приобретение активов в соответствии с требованиями МСФО (IFRS) 3 «Объединение бизнеса» и МСФО (IAS) 16 «Основные средства».
[3] CAPEX – см. [Глоссарий](#).
[4] Включая пиломатериалы, произведенные на Сокольском ДОКе.

Ключевые показатели 2025 года

Нефинансовые показатели

794 млн руб.^[1]



расходы на лесовосстановление, уход за лесами и противопожарные работы

+1,5% г/г

526 260 тонн



общий объем образования отходов

-18% г/г

22 297 ТДж



энергопотребление

-5,2% г/г

>120 социальных проектов



в регионах присутствия, непосредственное влияние на жизнь

>700 тыс. человек

53%



доля возобновляемого топлива и биогенного топлива из побочных продуктов в прямом потреблении источников энергии

+4% г/г

26 695 тонн



общие выбросы в атмосферу загрязняющих веществ

-10% г/г

25 часов обучения



на одного сотрудника в год

+13% г/г

94%



доля закупок у российских поставщиков

+2% г/г

Продолжено пилотное использование ВИЭ на удаленных лесозаготовительных площадках: локальные решения по генерации электроэнергии от солнечных панелей





[1] По данным управленческого учета.



Ключевые события и награды 2025 года

Маркетинг

Адаптируясь к изменившимся внешним условиям, в 2025 году Segezha Group сфокусировалась на развитии новых приоритетных направлений сбыта. Стратегия включала в себя укрепление позиций на рынке России и экспансию на новые рынки, такие как Китай, Турция, страны MENA, Африки и Латинской Америки, что повлекло за собой разработку новых маркетинговых инструментов и адаптацию материалов.

Segezha Group продолжила использовать инструменты маркетинга для работы с ключевыми клиентами (Account-Based Marketing – ABM) и входящего маркетинга (Inbound Marketing). Это позволило существенно расширить клиентскую базу и увеличить уровень лояльности якорных клиентов.

(1) Segezha Group отгрузила первую партию пиломатериалов в Тунис
Объем поставки составил 4 тыс. м³ ангарской сосны. Эта поставка знаменует собой выход ПАО «Сегежа Групп» на перспективный рынок Северной Африки, одного из приоритетных экспортных направлений.

(2) Segezha Group отправила первую партию березовой фанеры в Мексику
По итогам участия в крупнейшей мексиканской выставке строительной и мебельной индустрии Expo CINA, Segezha Group заключила первые контракты и отправила пробную партию своей продукции в Мексику. Поставка включает в себя широкий ассортимент фанеры различных сортов и форматов.

(3) Segezha Group отправила первое судно из Архангельской области в Египет
Онежский лесопильно-деревообрабатывающий комбинат начал поставки пиломатериалов в Александрию (Египет). Паке-тированный груз отправлен через порт Онега. Благодаря обновленному прямому маршруту груз будет доставлен за 28 дней вместо 45.

(4) Segezha Group представила новый продукт Segezha Kontur
В рамках выставки MosBuild Segezha Group впервые представила новый продукт – ламинированную фанеру Segezha Kontur с нанесенной на поверхность контурной разметкой. Одно из основных применений новинки – изготовление опалубочных систем в строительной сфере.

(5) ООО «Карелиан Вуд Кампани»^[1] вышло на Петербургскую биржу

1,4 тыс. м³
доски обрезной сухой в секции «Лес и стройматериалы» реализовано через биржу в 2025 году

(6) Segezha Group подписала соглашение с СТД «Петрович»
Подписан договор поставки продукции между КВК и СТД «Петрович».

Подписан договор поставки строгой продукции из лиственницы между ЛЛДК № 1 и СТД «Петрович». В 2026 году планируется реализация 3 тыс. м³ строжки через магазины в Ленинградской области и Екатеринбурге. Поставки начались, заказы размещаются.

^[1] Входит в состав Segezha Group с 2024 года.



5 тыс. м³
доски обрезной реализовано через федеральную сеть строительных магазинов «Петрович» в Ленинградской области, Выборге и Екатеринбурге

ПЕТРОВИЧ



Производство

Segezha Group оптимизировала логистику Приангарского лесоперерабатывающего комплекса Приангарский лесоперерабатывающий комплекс Segezha Group реализовал масштабный проект по оптимизации внутризаводской и внешней логистики готовой продукции, что позволило повысить пропускную способность производственных процессов, сократить сроки отгрузки и обеспечить более устойчивую загрузку производственных мощностей.

Корпоративное управление

Segezha Group объявила об изменении состава топ-менеджмента
В отчетном году в Segezha Group произошли изменения в системе корпоративного управления: Кирилл Арсентьев назначен Президентом Группы компаний Segezha, Дмитрий Муз назначен вице-президентом по финансам и инвестициям.

Финансы

Segezha Group объявила о размещении биржевых облигаций в китайских юанях
Segezha Group объявила об успешном размещении выпуска биржевых облигаций серии 003P-07R, номинированных в китайских юанях. Ставка купона составила 13,0% годовых (ежемесячные выплаты), объем размещения – 650 млн юаней. Совокупный объем размещения облигаций за 2025 год составил 671 млн юаней.



Партнерства

(1) Segezha Group объявила о планах подписания долгосрочного контракта на поставку фанеры с Samsung Heavy Industries
Применение фанеры Segezha-LNG планируется в судостроительном секторе Южной Кореи. Благодаря этим соглашениям объем производства спецпродукции на Вятском фанерном комбинате вырастет не менее чем на 25%.

(2) Segezha Group создаст в Китае промышленно-логистический кластер
Подписано соглашение с руководством особой экономической зоны Линьган (КНР) о создании промышленно-логистического кластера. Проект предусматривает создание местных конвертинговых [1] мощностей для производства потребительской упаковки, а также производственно-дистрибьюторского центра березовой фанеры и строганой продукции.

Инновации

Segezha Group заменила европейское оборудование российским на заводе в Красноярском крае
В АО «Лесосибирский ЛДК № 1» завершилась модернизация автоматических систем управления (АСУ). Реализация проекта позволит предприятию снизить простои основного технологического оборудования, повысить скорость сортировки и качество выпускаемой продукции, а также снизить затраты на ремонт и обслуживание.



[1] Производства полного цикла многокомпонентной печатной продукции.



Event marketing



В 2025 году Segezha Group принимала участие в наиболее значимых российских и международных отраслевых событиях.

Март

Строительно-
интерьерная выставка

Mosbuild
2025



Апрель

Dubai
WoodShow
2025

TurkeyBuild
Istanbul
2025

Июнь – Сентябрь

RosUpack
2025

Форум
«Леса
России»



Октябрь

Expo
СНАС 2025

«Упаковка
2025»

В октябре 2025 года состоялось мероприятие для клиентов дивизиона «Бумага и упаковка», посвященное обсуждению основных трендов отрасли и плана на следующий год. В качестве спикеров на мероприятии выступали представители крупнейших российских строительных компаний.

В планах Segezha Group на 2026 год – участие в крупнейшей российской выставке упаковки RosUpack, крупнейшей выставке для целлюлозно-бумажной, лесоперерабатывающей и упаковочной промышленности PulpFor, а также в серии международных выставочных мероприятий, таких как Dubai WoodShow, TurkeyBuild, Afriwood Kenya и др. Помимо этого, Segezha Group продолжит проведение серии клиентских внутренних мероприятий на территориях производственных площадок для демонстрации нового оборудования и обсуждения планов в среднесрочной перспективе.

Ноябрь

PulpFor2025

Бизнес-модель «цепочка поставок»

Ресурсы

87%
доля обеспеченности собственным лесным сырьем

22,4 млн м³
расчетная лесосека

15,6 млн га
общая площадь арендуемого леса

Питомник
4 млн сеянцев в год

Деятельность

7,6 млн м³
объем лесозаготовки

100%
переработка сырья в продукцию

Балансовая древесина → Целлюлоза и бумага
30–40%

Пиловочник → Цельнодеревянные продукты
40–60%

100%
отношение лесовосстановления к площади лесозаготовки

Результат

Созданная ценность для заинтересованных сторон:

Акционеры
78 450 млн акций
акционерный капитал

Сотрудники
14,2 тыс. руб. на чел.
направлено на социальные программы

478 млн руб.
расходы на охрану труда

Местные сообщества
65 млн руб.
направлено на благотворительные программы

Бизнес-партнеры
94%
доля закупок у российских поставщиков

Природные объекты
>1 млрд руб.
расходы на охрану окружающей среды

Государство
>13 млрд руб.
выплачено в бюджет и внебюджетные фонды

Участие в национальных проектах
ЭКОЛОГИЯ
НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ РОССИИ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА
НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ РОССИИ

Производственные мощности

418 тыс. тонн
бумаги

52 млн усл. м²
ДВП

866 млн шт.
бумажной упаковки

20 тыс. тонн
топливных брикетов RUF

2 683 тыс. м³
пиломатериалов[1]

100 тыс. м³
КДК[3]

334 тыс. тонн
пеллет

50 тыс. м³
CLT-панелей

192 тыс. м³
фанеры[2]

35 тыс. м³
домокомплектов

Персонал
18 тыс. работников

Продукция

Бумага и упаковка
37%
Доля в выручке

Деревообработка
45%
Доля в выручке

Плитные материалы
9%
Доля в выручке

Домостроение
6%
Доля в выручке

Лесные ресурсы
2%
Доля в выручке

Прочие
<1%
Доля в выручке

Структура выручки по странам[4], %

7

2

2

1

10

45

33

>40 стран

● Китай

● Россия

● Страны MENA[5]

● Страны Азии, искл. Китай

● Страны СНГ

● Страны Африки

○ Прочие

[1] Мощности по суммарному валовому выпуску пиломатериалов включают в себя все совокупные мощности активов Группы на 31.12.2025 по выпуску пиломатериалов, включая пиломатериалы, направляемые на дальнейшую переработку для производства клееной балки, CLT-панелей и т. д. Мощности производства с учетом остановки Новоенисейского ЛХК в июле 2025 года.

[2] Производственная мощность Вятского фанерного комбината. Результаты Галичского фанерного комбината не консолидируются в соответствии с условиями кредитного соглашения.

[3] Клееные деревянные конструкции, включая объем для производства домокомплектов.

[4] Доля экспортной выручки на базе контрактных цен.

[5] MENA – см. [Глоссарий](#).

13

Годовой отчет 2025

Инвестиционная привлекательность

Лидерство в привлекательных сегментах рынка

[1] Источник: [Timber-online.net](https://timber-online.net).
[2] Источник: Fisher International.
[3] Источники: внутренние исследования Segezha Group, данные WhatWood.
Данные представлены с учетом мощности Галичского фанерного комбината.

Segezha Group занимает лидирующие позиции
в наиболее привлекательных сегментах рынка



№1 в России
по производству:



КДК и CLT-панели



Бумага для
многослойных мешков



Бумажные мешки



Домокомплекты
из КДК и CLT-панелей



№7 в Европе
по производству
хвойных
пиломатериалов[1]



№2 в мире
по производству
бумаги
для многослойных
мешков[2]



№3 в мире
по производственным
мощностям
березовой фанеры[3]



Обширная и быстрорастущая база лесных ресурсов

Значительная сырьевая база Segezha Group дает Компании конкурентное преимущество более эффективного контроля над себестоимостью продукции 

- ❖ Одна из самых больших лесосек среди мировых лесопромышленных холдингов
- ❖ Доступ к ценным бореальным лесам (березовым и северным хвойным породам, уникальному источнику сырья для целлюлозно-бумажной продукции)



Высокоэффективная производственная инфраструктура

Ежегодные инвестиции в модернизацию производственной базы и обновление технологий 

- ❖ **>10** успешных инвестиционных проектов
- ❖ Надежный портфель проектов, обеспечивающих органический рост



Производство полного цикла

Бизнес-модель Segezha Group охватывает всю цепочку – от лесозаготовки до изготовления конечной продукции и переработку отходов 

Вертикальная интеграция обеспечивает производство широкой линейки продукции высоких переделов с высокой добавленной стоимостью

Высокий уровень корпоративного управления

Профессионализм и лидерство Совета директоров и его подотчетность акционерам 

Действующий состав Совета директоров сформирован по принципам разнообразия и инклюзивности и имеет необходимые компетенции для эффективного управления Компанией

Сбалансированная структура выручки и географическая диверсификация продаж

Стратегия продаж с высокой диверсификацией рынков, каналов сбыта и продуктов 

- ❖ Экспорт ключевых продуктов Компании охватывает

>40 стран

- ❖ Высокая доля прямых продаж конечным потребителям





Стратегический отчет



Обзор рынка	17
Реализация действующей стратегии	27
Обновление стратегии	29
ИТ-стратегия	31



Обзор рынка

Ключевые вызовы 2025 года



Вызовы для целлюлозно-бумажной и деревообрабатывающей отраслей

В 2025 году развитие целлюлозно-бумажной и деревообрабатывающей отраслей в России сдерживалось такими факторами, как санкционные ограничения на поставку продукции в страны Евросоюза, Великобританию, Японию, США; нарушение глобальных цепочек поставок; снижение потребления на ключевых рынках. Введение США импортных пошлин в отношении ряда стран привело к снижению оборота в глобальной торговле. На некоторые экспортные рынки поставка продукции стала менее рентабельной или нерентабельной. Российским производителям дополнительно пришлось адаптироваться к новым вызовам на внутреннем рынке. В частности, из-за отмены льготной ипотеки и высокой стоимости кредитов резко снизились объемы жилищного и индустриального строительства, что повлекло сокращение спроса на продукцию деревообработки: пиломатериалов, фанеры и плит, бумажной индустриальной упаковки.

На ключевых рынках сохранялась высокая конкуренция. При этом точечное увеличение цен на готовую продукцию не компенсировало влияние комплекса негативных факторов: волатильности валютного курса, роста операционных затрат и увеличения стоимости логистики. В 2025 году рост себестоимости продукции российских производителей составил от 7 до 10%. Стоимость лесного сырья продолжала увеличиваться при сокращении общего объема заготовки, что способствовало снижению предложения и дальнейшему увеличению отпускных цен на готовую продукцию. Укрепление курса рубля также негативно повлияло на финансовые результаты отрасли. В этих условиях многие предприятия были вынуждены сократить объем производства, а некоторые заводы были полностью остановлены на неопределенный срок. В 2025 году Группа также сократила производство пиломатериалов в Сибирском федеральном округе.





Снижение спроса на строительном рынке



Основную долю в потреблении продуктов Группы формирует строительная отрасль – от 45 до 95%. Крупнейшие мировые рынки (Китай, США, Европа) демонстрируют снижение строительной активности на протяжении последних трех лет, что в целом негативно влияет на мировой баланс спроса и предложения строительных материалов. В 2025 году эта тенденция продолжилась. Так, на рынке Китая снижение объемов инвестиций в недвижимость в 2025 году составило 17,2% год к году, а количество выданных разрешений на новое строительство сократилось на 20,4%^[1], в США^[2] отмечалось замедление строительной активности на 1% год к году. Сокращение емкости традиционных рынков сбыта привело к перенаправлению части объемов на альтернативные направления, где в связи с усилением конкурентной борьбы произошло снижение цен: особенно это коснулось продукции деревообработки, березовой фанеры и промышленной упаковки.

В России отмена льготных программ по ипотеке, в том числе для индивидуального жилищного строительства, и увеличение ключевой ставки привели к резкому сокращению строительной активности и, как следствие, к снижению потребления строительных материалов на отечественном рынке. Этот тренд имеет долгосрочный характер, так как из-за слабого спроса девелоперы не инвестируют в новые проекты.



Ответ Segezha Group



В 2025 году Segezha Group для адаптации к новым вызовам и рыночным ограничениям предприняла ряд стратегических шагов. Фокус внимания Группы был направлен на снижение доли низкомаржинальных рынков пиломатериалов в экспорте (Китай, Египет) и развитие продаж в России, странах Юго-Восточной Азии, MENA. Производственные процессы были адаптированы под требования внутреннего рынка: налажено производство строганой продукции из лиственницы и сосны; разработаны технические условия по сортировке для развития каналов продаж (торговые сети, биржа).

На мировом рынке мешочной бумаги наблюдался профицит предложения. Для нивелирования рисков Группа диверсифицировала продуктовый портфель, увеличила объем производства кабельной бумаги и картона для российского рынка, на экспортных рынках развивала продажи белой бумаги как альтернативу низкомаржинальным заказам.

На рынке бумажной упаковки России и стран СНГ сохранялся слабый спрос в сегменте промышленной упаковки. Дополнительное давление на цены оказывало усиление конкуренции со стороны импортной продукции из Китая, Узбекистана, Молдовы и Турции, связанное с укреплением национальной валюты. В целях удержания объемов продаж Группа предоставляла временные стимулирующие скидки для крупных клиентов. Положительная динамика сохранялась в сегменте потребительской упаковки, Группа увеличила продажи на 29% год к году.

На рынке березовой фанеры из-за снижения строительной активности в Китае, Европе и России наблюдалась отрицательная динамика. Введение антидемпинговых пошлин по отношению к Китаю привело к снижению экспорта/реэкспорта фанеры и продуктов из нее. Для сохранения доли рынка в России и странах СНГ Группа предоставляла временные стимулирующие скидки для крупных клиентов, а также развивала экспортные направления за счет оптимизации логистики, расширяла присутствие на рынках Латинской Америки и Африки, используя свой бондовый склад^[3] в Китае.

+29% год к году

увеличение объемов продаж
бумажной упаковки



[1] Источник: China Bulletin, данные за 12 месяцев 2025 года.

[2] Источник: Federal Reserve Bank.

[3] Бондовый склад – место хранения товара, привезенного из-за границы, до завершения таможенного оформления.



Тренды на ключевых продуктовых рынках

Пиломатериалы хвойные

8-е место
в Европе
по производству
хвойных пиломатериалов[1]

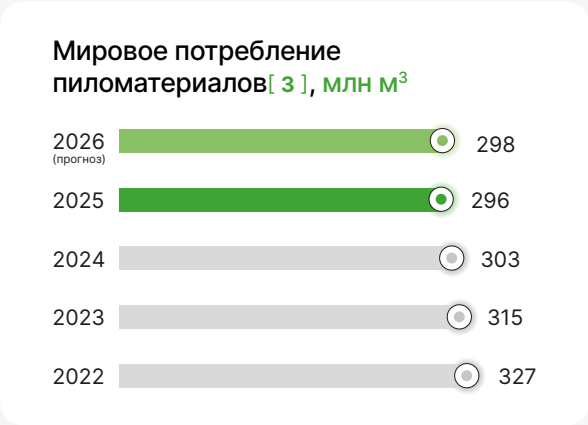
95% продаж
пиломатериалов Segezha Group
поставляет на экспорт

**77% (без изменений
год к году) –**
доля продаж пиломатериалов
в Китай в продуктовом
портфеле Группы



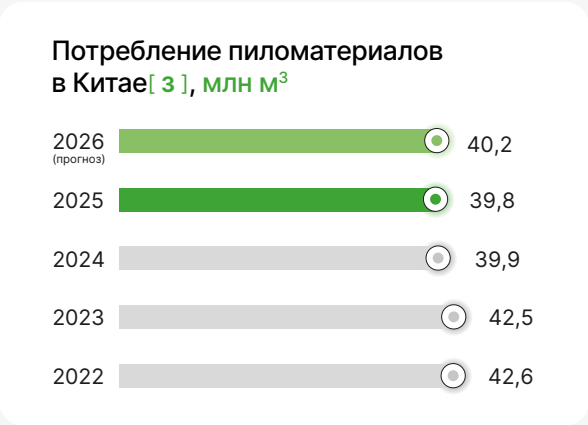
Мировой рынок

В 2025 году объем мирового рынка хвойных пиломатериалов оценивался в 296 млн[2] м³. Крупнейшими потребителями пиломатериалов, главным образом в строительстве и производстве мебели, остаются Китай, США и Европа. В отчетном году снижение потребления пиломатериалов в мире составило 2,3%[2], основное снижение наблюдалось на основных рынках потребления. В 2025 году на крупнейших рынках отмечалась неопределенность на фоне усиливающейся тарифной политики со стороны США; роста затрат на сырье, процессинг и обновление оборудования; увеличение стоимости логистики.



Рынок Китая

В 2025 году в Китае, на ключевом рынке для российских экспортеров, в первом полугодии наблюдался рост запасов пиломатериалов в портах после повышения цен из-за введения заградительных пошлин на китайские товары со стороны США. Во втором полугодии сокращение экспорта пиломатериалов из Российской Федерации повлияло на снижение предложения в Китае, что спровоцировало рост цен на 100–120 юаней/м³. Причины сокращения экспорта из Российской Федерации: выбытие мощностей, сокращение производства, рост себестоимости готовой продукции и стоимости логистики.



За шесть месяцев 2025 года прирост тарифа перевозки в Китай составил 200 юаней/м³. Укрепление курса рубля также негативно повлияло на финансовые результаты отрасли.

В 2026 году в Китае прогнозируется баланс спроса и предложения, что будет влиять на стабилизацию цен и уверенный рост в сезон. Снижение потребления пиломатериалов в Китае составит 5%, при этом прогнозируется снижение импорта из Российской Федерации и Европы.

Китай, Россия, страны MENA, Корея, Япония – ключевые рынки сбыта пиломатериалов в 2025 году



[1] Источник: www.timber-online.net
[2] Источники: FAOSTAT, WhatWood.
[3] Источники: FAOSTAT, WhatWood. экспертная оценка Segezha Group – корректировка исторических данных по потреблению.



Тренды на ключевых продуктовых рынках

Ответ Segezha Group

В 2025 году основной фокус внимания Группы в части пиломатериалов был направлен на снижение доли низкомаржинальных рынков в портфеле (Китай, Египет), развитие продаж в странах Юго-Восточной Азии, MENA, России.

В 2025 году снижение объема продаж в Китай составило 3% год к году, в 2026 году составит 13% год к году из-за приостановки двух производственных площадок: Новоиенейского ЛХК, ТимберТранс. В первом полугодии восходящий тренд по повышению цен сменился на нисходящий, так как ожидаемого сезонного повышения спроса в полном объеме не произошло, во втором полугодии Группе удалось получить повышение цен на 100–150 юаней/м³ к ценовому уровню второго квартала, но оно не компенсировало роста стоимости логистики, производственных затрат и укрепления курса рубля.

–3% год к году

снижение объема продаж пиломатериалов в Китай в 2025 году



Внутренний рынок

В 2025 году потребление пиломатериалов в России оценивается в 15,8 млн м³, из которых 55% хвойных пиломатериалов производят 267 компаний, при этом до 90% этого объема экспортируется. Внутренний спрос удовлетворяют 19 тыс. локальных производителей, которые имеют ряд преимуществ перед экспортерами: продажи мелкими партиями точно в срок от 1 до 30 м³; сортировка и спецификация полностью адаптированы под требования рынка, продукция значительно отличается от экспортной; обеспечивают более высокий показатель влажности пиломатериалов до 6–16% (экспортная – 18–22%); предоставляют более гибкий сервис. Тем не менее крупные экспортеры, такие как Segezha Group, в течение четырех лет поступательно наращивают продажи пиломатериалов на российском рынке, адаптируя производственные процессы и спецификации под его требования.

В России строительный сегмент является ключевым в структуре потребления хвойных пиломатериалов, в 2025 году на рынке наблюдалось снижение потребления на 7% год к году. Во втором полугодии 2025 года снижение цен составило 7% из-за высоких складских запасов у производителей и дистрибьюторов, так как ожидаемого сезонного повышения спроса не произошло.

Ответ Segezha Group

В 2025 году доля российского рынка в структуре продаж пиломатериалов составила 5% (в 2025 году 126 тыс. м³; в 2022 году – 56 тыс. м³). Целевыми регионами по продаже пиломатериалов являются Северо-Западный, Центральный и Сибирский федеральные округа.

В Северо-Западном федеральном округе на предприятии Группы Карелиан Вуд Кампани до 70% объема продаж переориентировано на российский рынок. В Сибирском федеральном округе Группа продолжает развитие продаж обрезных пиломатериалов, увеличивает производство строганой продукции из лиственницы и сосны на Лесосибирском ЛДК, Тайрику-Игирма Групп. Для обеспечения продаж открыт буферный склад в Московской области, заключаются контракты с крупными торговыми сетями. Осуществляется продажа через биржу СПбМТСБ. В 2025 году объем продаж на бирже составил 1,4 тыс. м³.

5%

доля российского рынка в структуре продаж пиломатериалов в 2025 году



Основные потребители – предприятия, специализирующиеся на строительстве, производстве мебели и упаковки





Тренды на ключевых продуктовых рынках

Мешочная бумага

2-е место
в мире
по производству бумаги
для многослойных мешков[1]

Сегежский ЦБК –
единственный в России
производитель небеленой
мешочной микрокрепированной
бумаги повышенной прочности

69%
бумажной продукции
поставляется на экспорт

Мировой рынок

В 2025 году в мире прогнозное потребление микрокрепированной мешочной бумаги оценивалось в 3,1 млн тонн[2], по отношению к докризисному 2021 году снижение составило 7%. Микрокрепированная мешочная бумага используется для производства промышленной упаковки, где основную долю формирует строительная отрасль. В первом полугодии на мировом рынке восходящий тренд по потреблению бумаги и ценам сменился на нисходящий. Во втором полугодии в период традиционного высокого сезонного спроса наблюдался профицит предложения бумаги из-за замедления/снижения строительной активности по ряду стран. По всей цепочке поставок сохранялись высокие запасы бумаги, что оказывало давление на закупочные цены. Из-за слабого спроса на домашнем рынке европейские производители увеличили экспортные поставки, что усилило конкуренцию на традиционных рынках сбыта стран Азии.

33 страны
в географии продаж
мешочной бумаги

Ответ Segezha Group

В первом полугодии 2025 года Группа, в соответствии с рыночными трендами, повысила стоимость готовой продукции в среднем на 5–10%. Во втором полугодии Группа сохранила уровень цен на небеленую мешочную бумагу на прежнем уровне, для роста маржинальности продаж была проведена диверсификация продуктового портфеля, увеличен объем продаж кабельной бумаги и картона на российском рынке. На экспортных рынках (MENA, страны Юго-Восточной Азии, Турция) развивались каналы продаж белой бумаги.



7% доля картона
в общем объеме производства
продукции Группы

18% бумажной продукции
поставляется на собственные
конвертинговые мощности
Segezha Group

Россия, Китай, Турция,
страны Ближнего Востока,
Африки, Азии и СНГ – ключевые
рынки сбыта мешочной бумаги
в 2025 году

[1] Источник: оценка Fisher International.
[2] Источник: экспертная оценка Segezha Group.
[3] Оценка Segezha Group.



Тренды на ключевых продуктовых рынках

Рынок Китая

Китай поступательно наращивает собственное производство индустриальной бумажной упаковки, замещающей пластиковую упаковку, при этом микрокрепированная мешочная бумага в основном импортируется. Экологический тренд и меры государственной поддержки являются основными драйверами спроса. В Китае развивается собственное производство мешочной бумаги, объем потребления бумаги (включая импорт) составляет около 500 тыс. тонн в год. Кризис в строительном секторе Китая, оказал серьезное влияние на замедление потребления бумажной индустриальной упаковки. В 2025 году доля Группы в импорте бумаги составила 84%.

~500 тыс. тонн в год
объем потребления
мешочной бумаги в Китае



84% доля Группы
в импорте бумаги
в 2025 году



Ответ Segezha Group

В 2025 году Китай оставался стратегическим рынком для Группы, доля которого в структуре продаж составила 45%, рост продаж небеленой и белой товарной мешочной бумаги составил 36% год к году. Для увеличения маржинальности продаж в третьем квартале 2025 года Группа возобновила продажи белой бумаги.

45% доля Китая
в структуре продаж Группы
в 2025 году



Потребление импортной небеленой мешочной бумаги в Китае^[1], тыс. тонн



Выпуск белой микрокрепированной бумаги на Сеgezжском ЦБК позволил повысить сырьевую безопасность и снизить зависимость от сторонних поставщиков



[1] Оценка Segezha Group.



Тренды на ключевых продуктовых рынках

Бумажные мешки

1-е место
в России
по объему производства
бумажных мешков[1]

59%
доля Segezha Group
на рынке бумажных мешков
в России в 2025 году[2]

92%
доля российского рынка
в структуре продаж мешков
и пакетов



Российский рынок

В России в 2025 году отмечалось снижение спроса на бумажные мешки в индустриальном сегменте на 19% год к году (до 810 млн шт.) в связи со снижением деловой активности в строительной отрасли. Дополнительное давление на цены оказывало укрепление национальной валюты, стимулировавшее усиление конкуренции со стороны импортной продукции из Китая, Узбекистана, Молдовы и Турции. Во втором полугодии 2025 года клиенты снижали объемы заказов по немаркированной продукции, а также распродавали склад в преддверии ввода государственной системы маркировки «Честный знак», что также повлияло на снижение потребления бумажных мешков.

8%
бумажных мешков
направляется на экспорт

Ответ Segezha Group

Для сохранения объемов продаж Группа реализовала индивидуальные ценовые решения для клиентов. На производственных линиях внедрено 17 систем для печати маркировки «Честный знак». Положительная динамика сохранялась в сегменте потребительской упаковки, Группа увеличила продажи на 29% год к году.



Россия и страны СНГ –
ключевые рынки сбыта
бумажной упаковки
в 2025 году

[1] Источники: Fisher International, оценка Segezha Group.
[2] Источник: внутренние исследования Segezha Group.
[3] Оценка Segezha Group (уточненные данные).



Тренды на ключевых продуктовых рынках

Березовая фанера

3-е место

в мире
по производственным мощностям
березовой фанеры [1]



25 стран

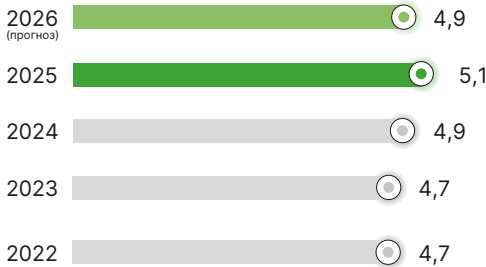
в географии продаж
березовой фанеры



Мировой рынок

В 2025 году в мире прогнозируемое потребление березовой фанеры оценивается в 5,1 млн тонн, по отношению к докризисному 2021 году снижение составило 13,5%. Россия является крупнейшим производителем березовой фанеры с долей в объеме мирового производства более 61% [2]. Производство фанеры в России ориентировано на экспорт, доля экспортных продаж по итогам 2025 года составила 53%. Ключевыми направлениями экспортных отгрузок являются Китай, страны Юго-Восточной Азии, MENA, Африка, Латинская Америка, Северная Америка [3].

Мировое потребление фанеры [4], млн м³



Китай – № 1 в структуре российского экспорта, на его долю приходится до 20% объема поставок.

На мировом рынке наблюдается снижение загрузки производственных мощностей с 87% в 2021 году до 68–70% в 2025 году. Российская фанерная отрасль столкнулась с глобальными вызовами: антидемпинговые пошлины, ограничение на импорт в Евросоюз, США, Великобританию, Японию, Турцию, а также временный запрет импорта на рынок Индии из-за введения обязательной сертификации (ISI). Российские экспортеры уверенно развивают поставки в страны Азии, MENA, Африки, Латинской Америки. На рынках присутствия сохраняются высокая конкуренция и давление на цены. В 2025 году слабая активность наблюдалась в России и на ключевых экспортных рынках в строительном сегменте, сегменте напольных покрытий, мебели, транспорта, что повлияло на формирование высоких складских запасов фанеры по всей цепочке поставок.

На фоне слабого спроса, тарифных ограничений, укрепления рубля производители сталкивались с ростом себестоимости продукции, критическим снижением объема производства или полной остановкой отдельных мощностей.

Ответ Segezha Group

В 2025 году для обеспечения объема продаж и сохранения маржинальности Группа проводила мероприятия по перераспределению объемов с низкомаржинального рынка Китая на альтернативные экспортные направления: Турция, Ближний Восток, Израиль. За счет оптимизации логистики Группа расширяла присутствие на рынках Саудовской Аравии, ОАЭ, Латинской Америки и Африки, снизила поставки в Китай на 17% год к году.

- [1] Источники: внутренние исследования Segezha Group, данные WhatWood. Данные представлены с учетом мощности Галичского фанерного комбината.
- [2] Источники: Росстат, внутренние исследования Segezha Group.
- [3] Источники: WhatWood, Федеральная таможенная служба Российской Федерации.
- [4] Источники: WhatWood, внутренние исследования Segezha Group.
- [5] Источники: WhatWood, Федеральная таможенная служба Российской Федерации, внутренние исследования Segezha Group.



Тренды на ключевых продуктовых рынках

Российский рынок

В 2025 году российский рынок фанеры переживал затяжной спад на фоне санкционного давления, роста издержек и укрепления рубля. Производители фанеры в России сталкивались с убыточностью продаж и риском остановки производства. В 2025 году в России производство березовой фанеры составило 3,2 млн м³, что на 6,5% ниже уровня 2024 года^[1], наблюдалась низкая загрузка производственных мощностей – на уровне 60%.

В первом полугодии производители фанеры ожидали восстановления сезонного спроса на российском рынке, но слабое восстановление строительной активности оказывало негативное влияние на продажи фанеры. Отмечался высокий уровень запасов у производителей, дистрибьюторов и конечных потребителей, особенно в сегменте ламинированной фанеры и в сегменте «квадрата»^[2].

Во втором полугодии спрос на фанеру сохранялся стабильно низким из-за отсутствия драйверов, которые могли бы обеспечить восстановление потребления. Строительная и мебельная отрасли, которые являются основными

потребителями березовой фанеры, демонстрировали слабую активность, что напрямую сказывалось на динамике заказов.

В летние месяцы, в период активной фазы строительства, рынок фанеры продемонстрировал стагнацию, объемы производства в июле – августе зафиксировались на минимальных годовых значениях. Строительная отрасль как ключевой потребительский сегмент не обеспечивала устойчивый восходящий тренд спроса.

Ответ Segezha Group

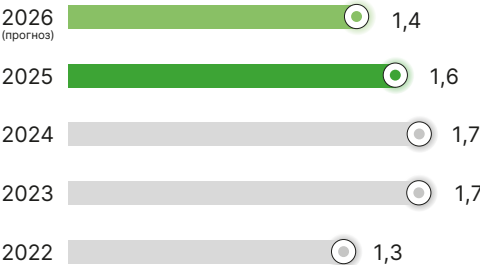
В 2025 году в условиях значительного снижения продаж в строительном, мебельном и транспортном сегментах Группа увеличила продажи на российском рынке на 4% за счет развития промышленных клиентов, привлечения новых клиентов в сегментах напольных покрытий, строительства, малых архитектурных форм.

^[1] Источник: WhatWood.
^[2] Стандартный размер квадратного фанерного листа – 1 525 × 1 525 мм.
^[3] Источник: экспертная оценка Segezha Group.

до 1,6 млн м³
снизился объем внутреннего
потребления березовой фанеры
в 2025 году



Потребление фанеры в России^[3],
млн м³





Тренды на ключевых продуктовых рынках

Древесно-волокнистая плита

12%

доля Segezha Group
в производстве
древесно-волокнистой плиты
в России[1]



Российский рынок

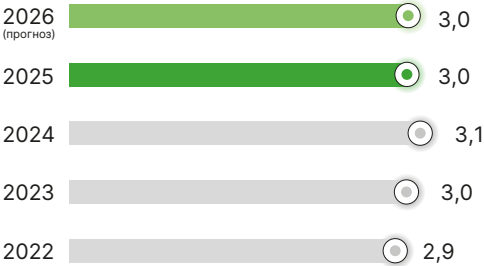
В 2025 году производство древесно-волокнистых плит (ДВП) в России составило 3,8 млн м³, что соответствует уровню 2024 года, объем экспорта составил 1,1 млн м³, а импорта – 0,4 млн м³. В первом квартале 2025 года производители сообщали о росте спроса, который удовлетворялся в основном за счет сокращения складских запасов. Несмотря на сбалансированность спроса и предложения на рынке, крупнейшие производители объявили о повышении цен в связи с ростом себестоимости производства и дефицитом сырья. Во второй половине года сформировался баланс спроса и предложения, который компенсировал влияние роста издержек и эпизодических трудностей с поставками химических компонентов для производств.

[1] Источники: внутренние исследования Segezha Group, данные WhatWood (пересчет из метров квадратных в метры кубические по основным толщинам производимых плит 3,0–4,2 мм).

Ответ Segezha Group

В отчетном периоде Группа активно развивала продажи ДВП как на внутреннем рынке, так и в странах СНГ. Ключевыми конкурентными преимуществами Группы являются широкая линейка производимых марок, форматов и толщин, а также логистическая доступность комбинатов по производству ДВП. В 2025 году Группа расширила линейку форматов (2 000 × 2 550 мм; 1790 × 2 440 мм) и кастомизировала плиту под технические запросы клиентов.

Потребление ДВП в России[1], млн м³





Реализация действующей стратегии^[1]

1. Эффективное лесопользование



- ❖ Проведена реорганизация части деревообрабатывающих мощностей в Сибири (Новоенисейский лесохимический комплекс).
- ❖ Изменен подход к производственной себестоимости лесозаготовки и деревообработки на сибирских активах Группы.
- ❖ Разработана программа повышения операционной эффективности по лесозаготовке, деревообработке, производству бумаги и упаковки



[1] Утверждена в 2018 году, актуализирована в 2021 году с горизонтом до 2027 года, завершена в 2025 году.

2. Структурная трансформация рынков сбыта

- ❖ Достигнут рост объемов производства бумаги: +2,2% – бурая, +58% – белая. Запущено массовое производство бумажных мешков с маркировкой «Честный знак».
- ❖ Расширена продуктовая линейка, обеспечен рост объемов реализации: белая бумага, строганные изделия, биотопливо.
- ❖ Созданы предпосылки для развития продаж LNG-фанеры – выход на рынок стран Юго-Восточной Азии.
- ❖ Осуществлена пилотная поставка топливных гранул по сквозному контейнерному маршруту Лесосибирск – Пусан.
- ❖ Отгружена первая партия пиломатериалов объемом 6,5 тыс. м³ в Тунис – стратегический шаг в развитии экспорта всех продуктов в Северной Африке.
- ❖ После 15-летнего перерыва возобновились поставки пиломатериалов в Сирию с Онежского ЛДК.

Сквозной контейнерный маршрут для поставки топливных гранул Лесосибирск – Пусан



В 2025 году запущен сквозной маршрут доставки продукции с завода в Лесосибирске до порта Пусан (Южная Корея). Организован единый железнодорожный/контейнерный коридор без перевалки. На маршруте используются 40-футовые контейнеры, в которые загружаются топливные гранулы, расфасованные в 15-килограммовые мешки на палетах (одна палета весит 990 кг и обернута в стрейч-пленку). Время движения по маршруту сократилось до трех недель.



Преимущества:

- ❖ Отсутствие перевалок в порту: снижение операционных рисков и простоев
 - ❖ Товар в мешках на палетах: лучшая сохранность, удобство разгрузки и приемки
 - ❖ Рост маржинальности более чем в 10 раз
 - ❖ Прозрачность логистики: единый сквозной маршрут – простое планирование и контроль сроков
- Экономия на непредвиденных операциях и минимизация потерь при погрузке/выгрузке



Расширение производства танкерной фанеры Segezha-LNG



В 2025 году представители судовой большой тройки из Южной Кореи Samsung Heavy Industries высоко оценили технологии производства танкерной фанеры марки Segezha-LNG на Вятском фанерном комбинате.

По итогу встречи достигнут ряд договоренностей о применении этого продукта в судостроительном секторе Южной Кореи. Танкерная фанера предназначена для обшивки резервуаров газовозов, в которых размещается сжиженный природный газ (СПГ). Прочностные характеристики фанеры Segezha-LNG позволяют выдерживать нагрузки в условиях экстремально низких температур и высокого давления, а также минимизировать испарение СПГ во время длительного морского фрахта.

Благодаря долгосрочному соглашению с Samsung Heavy Industries объем производства спецпродукции на Вятском фанерном комбинате вырастет как минимум на 25%.



3. Стабилизация денежного потока Группы



- ❖ Проведена докапитализация Группы посредством доэмиссии на 113 млрд руб., снижен уровень долга более чем в два раза, существенно сокращены расходы на уплату процентов по кредитам.
- ❖ Размещены облигации на 15 млрд руб., сформирован запас ликвидности Группы.
- ❖ Получена господдержка в виде субсидии в размере 0,2 млрд руб. и налоговых льгот в размере 1,4 млрд руб.

4. Интеграция принципов устойчивого развития в общую систему управления Группы



- ❖ В 2025 году Группа завершила второй этап нефинансовой стратегии в результате которого были сформированы системные подходы к экологическому, социальному и корпоративному управлению, а также ключевые принципы устойчивого развития были интегрированы в базовые операционные процессы.





Обновление стратегии

В 2025 году Совет директоров Segezha Group принял Стратегию развития до 2028 года. Обновленная стратегия направлена на стабилизацию денежного потока Группы через оздоровление активов, повышение операционной эффективности и развитие продаж. При этом Группа не прекращает реализацию долгосрочных планов в направлении повышения эффективности лесопользования и структурной трансформации рынков сбыта.

Приоритеты действующей Стратегии-2027 (принята в 2021 году) скорректированы в связи с существенными изменениями экономической и политической конъюнктуры.

Ключевые вызовы, повлиявшие на пересмотр стратегических приоритетов

- ❖ Сохранение низкого спроса на рынках России и Китая во всех целевых направлениях экономики: строительство, мебель, отделка
- ❖ Медленное снижение ключевой ставки, укрепление курса рубля;
- ❖ Рефинансирование портфеля облигаций с погашением/офертой в 2026 году
- ❖ Рост тарифов РЖД на контейнерные перевозки
- ❖ Рост закупочных цен на дефицитное, коммерческое сырье, услуги подрядчиков, а также системное удорожание операционных расходов: ГСМ, расходы на ремонт и обслуживание техники и оборудования
- ❖ Конкуренция за персонал, индексация зарплат выше инфляции

Приоритеты обновленной Стратегии-2028





Планы реализации Стратегии-2028 на 2026 год

Цели стратегии на 2026–2028 годы

Оптимизация дивизиона «Лесные ресурсы»

Оптимизация дивизиона «Деревообработка»

Стабилизация операционной деятельности Сегежского ЦБК

Мероприятия по развитию продаж

Остановка Новоенисейского лесохимического комплекса и реорганизация операционной деятельности

Планы на 2026 год

В 2026 году Segezha Group сосредоточится на повышении операционной эффективности бизнеса по всем производственным направлениям, а также продолжит развитие коммерческой деятельности в части расширения географии продаж и поиска альтернативных рынков сбыта, в том числе с расширением присутствия на локальном рынке.

Развитие клиентской базы на внутреннем рынке также является приоритетным направлением. По мере улучшения рыночной конъюнктуры и снижения уровня долговой нагрузки Группа намерена завершить приостановленные инвестиционные проекты и инвестировать в новые производственные мощности, в том числе в сегментах «Деревообработка» и «Бумага и упаковка»

Стратегия развития общественного капитала бизнеса

В 2026 году Группа приступит к разработке следующего стратегического цикла с учетом концепции общественного капитала бизнеса[1].

Приоритеты

Национальные цели

- Вклад в достижение национальных целей и национальных проектов развития страны
- Развитие лесной отрасли как инфраструктурно значимой части экономики

Максимизация ценности древесного ресурса

- Комплексное и безотходное использование древесного сырья
- Каскадное использование древесины с выделением потоков вторичных, побочных, энергетических продуктов

Формирование культуры устойчивого использования лесных ресурсов и продукции из древесины

- Повышение осведомленности о принципах национальной модели неистощительного лесопользования
- Расширение применения древесных материалов в повседневной жизни и ключевых отраслях как возобновляемой и низкоуглеродной альтернативы

[1] Постановление Правительства Российской Федерации № 2230 от 30.12.2025 «О стандарте общественного капитала бизнеса» (вступило в силу 10.02.2026).



ИТ-стратегия

Segezha Group реализует программу цифрового обновления с целью оптимизации бизнес-процессов. Основными задачами являются повышение эффективности работы, снижение транзакционных и операционных затрат, а также укрепление привлекательности бренда для ИТ-специалистов.

В 2025 году Советом директоров утверждена ИТ-стратегия на 2026–2030 годы, учитывающая ключевые вызовы и изменения в общей стратегии Группы.

Обновленная ИТ-стратегия Segezha Group включает три приоритетных направления, которые обеспечивают непрерывность и качество производственных процессов в условиях современных вызовов.



Приоритетные направления ИТ-стратегии-2030



Снижение рисков, связанных с импортозависимостью

Проекты по замене иностранного оборудования и ПО, не имеющего поддержки или доступа

В 2025 году:

- ❖ завершено импортозамещение линии подачи щепы на Сокольском ЦБК;
- ❖ реализуется проект по замещению системы управления производством (MES) на Сокольском ЦБК на систему собственной разработки;
- ❖ проводится оценка предложений по закупке отечественных дефектоскопов для производственных линий фанеры;
- ❖ заменена система диспетчеризации котельной «Онега Энергия»;
- ❖ внедрена платформа видео-конференц-связи «МТС Линк» в качестве альтернативы Skype for Business



Внедрение современных технологий для оптимизации процессов

Отбор и внедрение инноваций

В 2025 году:

- ❖ внедрено решение для экомониторинга воздуха на Сокольском ЦБК; выполнено масштабирование на Сеgezжский ЦБК;
- ❖ внедрена RFID-технология для учета основных средств;
- ❖ запущена технология 3D-печати запчастей;
- ❖ внедрено решение для видеоконтроля промышленной печати на «Сеgezжской упаковке»;
- ❖ стартовал проект по вибродиагностике узлов шлифовальной машины на Вятском фанерном комбинате с целью предиктивного анализа поломок;
- ❖ реализуется проект по созданию «озера данных» и цифровых двойников;
- ❖ проводится тестирование решений для роботизации производственных участков



Разработка собственных программных продуктов и систем для управления производством

Повышение технологической независимости, эффективности и устойчивости производственных процессов Компании

В 2025 году:

- ❖ определены системы оперативного мониторинга для всех ключевых активов;
- ❖ разрабатывается автоматизированная диспетчеризация лесозаготовительной техники;
- ❖ разрабатывается BI-системы и система управления метаданными;
- ❖ внедрена low-code и no-code платформа (LCNC-платформа), на базе которой реализовано решение для централизованного сбора данных с ДЗО по экологии;
- ❖ внедрено решение для обеспечения прослеживаемости товаров, реализованных через торговые дома;
- ❖ разработан и интегрирован с корпоративным хранилищем данных контроллер мониторинга работы производственных линий



Планы реализации ИТ-стратегии на 2026 год

В 2026 году Segezha Group продолжит пилотирование ИТ-решений, ориентированных на повышение производительности, экономических показателей и узнаваемости бренда.

В 2026 году будут финализированы функционально-технические требования к целевой ERP-системе^[1], разработанные с учетом бизнес-процессов флагманских предприятий Группы. Данный подход позволит внедрение новой ERP-системы на всех предприятиях по единому шаблону.

Segezha Group планирует запустить на Сегезском ЦБК отечественную MES-систему^[2] для автоматической регистрации критических данных. Полноценный переход на новую MES-систему запланирован на первый квартал 2027 года. Также планируется завершить оптимизацию процесса маркировки готовой продукции, сделав акцент на повышении узнаваемости бренда. Новый подход к маркировке призван снять ограничения на модификацию структуры и содержимого маркировки, заложенных иностранным разработчиком MES-системы, а также заложить фундамент для внедрения новых технологий, основанных на использовании фидуциальных маркеров^[3] и машинного зрения.

Применение цифровых технологий в лесном бизнесе

(1) Отраслевой центр компетенций «Сегежа Цифровые Решения»

В 2025 году завершено формирование центра компетенций в области автоматизированной системы управления технологическим процессом (АСУТП) по ключевым производственным активам Группы.

Отраслевой центр компетенций занимается управлением и развитием ключевых цифровых сервисов и систем, реализацией ИТ-проектов и мероприятий в области цифровой трансформации, а также услугами в области информационной и кибербезопасности для предприятий Группы. Централизация функций в специализированном центре ИТ-компетенций позволяет эффективно реализовывать проекты автоматизации и предоставлять необходимые сервисы, учитывая цели и планы развития бизнес-направлений Группы.

(2) Решение для экомониторинга воздуха на Сокольском ЦБК

Segezha Group совместно с МТС реализовали проект по внедрению системы экологического контроля на Сокольском целлюлозно-бумажном комбинате в Вологодской области. Это позволит одному из ведущих предприятий лесопромышленного комплекса обеспечить непрерывный мониторинг атмосферного воздуха, прогнозировать экологическую обстановку и выполнять требования комплексного экологического разрешения. Решение развернуто на платформе «МТС Экомониторинг» с использованием российского оборудования и программного обеспечения.

(3) Решение для мониторинга производственных линий



ИТ-дочка Segezha Group разработала платформу для централизованной диспетчеризации производственных линий с использованием технологий интернета вещей и уникального ПО. Проект реализован за один месяц и протестирован в условиях пиковых нагрузок. Платформа обеспечивает сбор и анализ данных, не требуя модификации закрытых АСУТП иностранного оборудования. Ключевые бизнес-эффекты включают оперативное информирование топ-менеджмента, снижение трудозатрат, точную регистрацию простоев и автоматический расчет эффективности оборудования.



[1] ERP-система (Enterprise Resource Planning) – автоматизированная система управления предприятием.

[2] MES – от англ. Manufacturing Execution System – система управления производственными процессами.

[3] Фидуциальный маркер (от лат. fiducia – «доверие») – объект, который служит ориентиром для точного позиционирования в различных областях.



Применение цифровых технологий в лесном бизнесе (продолжение)

(4) Решение для видеоконтроля промышленной печати на «Сегежской упаковке»

Система введена в промышленную эксплуатацию на трех предприятиях Segezha Group в Сегеже и Сальске и предназначена для высокоточного мониторинга качества печати, встроенной в производственный процесс, в режиме реального времени. Vmx Dequs: PIS способна обнаруживать мельчайшие дефекты печатного изображения размером до 0,05 мм, оперативно уведомлять оператора и подсвечивать области брака, что позволяет минимизировать производственные потери и существенно повысить стабильность качества выпускаемой продукции.



(5) Внедрение LCNC-платформы



Сегежа Групп завершила пилотный проект по цифровизации экологической отчетности, выведя low-code платформу за пределы ИТ-контура. Сбор показателей от дочерних обществ, который ранее занимал месяцы, переведен на отчетственную платформу MWS Tables (входит в экосистему МТС). Весь цикл – от идеи до опытно-промышленной эксплуатации – занял около двух месяцев.

Обеспечение кибербезопасности

В Компании утверждена Политика информационной безопасности. Политика определяет участие Совета директоров и Правления Компании в вопросах обеспечения кибербезопасности. К их компетенции отнесены вопросы организации системы управления рисками информационной безопасности, а также рассмотрение и утверждение бюджетов программ и проектов в данной сфере. Среди приоритетных выделены следующие направления:

- ❖ защита объектов критической информационной инфраструктуры (КИИ);
- ❖ защита операционных процессов;
- ❖ предотвращение утечки данных;
- ❖ создание системы восстановления.





Обзор деятельности



Обзор финансовых результатов	35
Обзор производственных результатов	39
Наши поставщики	81
Наши сотрудники	83
Наша среда	90
Наши регионы	93



Обзор финансовых результатов

Основные финансовые показатели, млрд руб.

Показатель	2023	2024	2025	2025/2024
Выручка	88,5	101,9	89,2	–12%
OIBDA [1]	9,3	10,0	0,0	–100%
Рентабельность по OIBDA, %	10	10	0	–
Операционная прибыль (убыток)	(4,3)	(4,2)	–	–
Чистая прибыль (убыток)	(16,7)	(22,3)	(51,0)	>100%
Чистый долг [2]	122,6	147,8	67,0	–55%
Чистый долг / OIBDA, ×	13,2	14,8	Н. д.	–
CAPEX (без учета M&A [3]) [4]	7,8 [5]	7,2	4,6	–36%
Доля экспортной выручки	67%	66%	68%	+2 п. п.



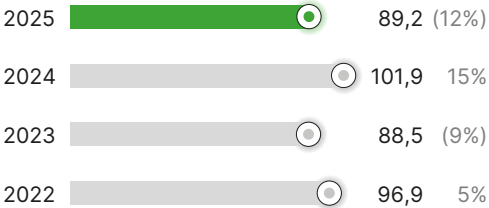
Аудированный отчет по стандарту МСФО доступен на сайте Компании

Выручка

Выручка Группы за 2025 год составила 89,2 млрд руб. (–12% г/г). Уменьшение показателя по сравнению с 2024 годом произошло вследствие снижения объемов и цен реализации продукции из-за низкой деловой активности на ключевых рынках сбыта, а также из-за укрепления рубля к основным валютам продаж (USD, EUR, CNY). Доля экспортных продаж в выручке осталась на уровне 2024 года – 68%, составив 60 млрд руб. Продажи на российском рынке снизились на 13% из-за сокращения поставок по основным продуктам Группы.



Динамика выручки, млрд руб.



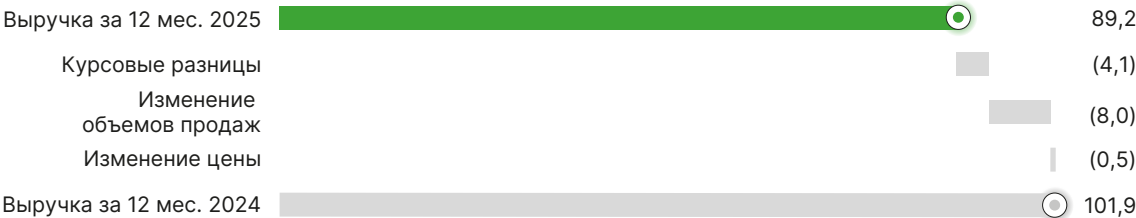
Изменение г/г

[1] OIBDA рассчитывается как операционная прибыль до вычета амортизации.
[2] Общий объем задолженности по займам и кредитам за вычетом денежных средств.
[3] Приобретение компаний, владеющих лесозаготовительной техникой, в консолидированной отчетности Группы по МСФО было учтено как приобретение активов в соответствии с требованиями МСФО (IFRS) 3 «Объединение бизнеса» и МСФО (IAS) 16 «Основные средства».

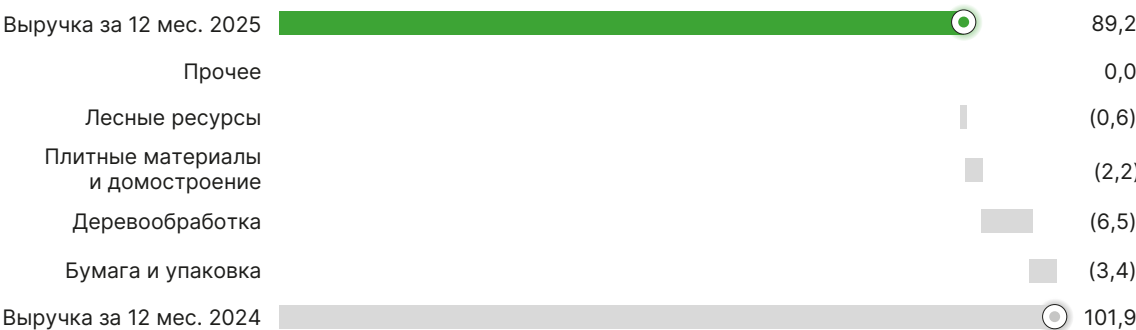
[4] CAPEX рассчитывается как фактические платежи по инвестиционной деятельности в отчетный период, исключая НДС.
[5] Данные по CAPEX за 2023 год были скорректированы для отражения реклассификаций 923 млн руб. между разделами операционной и инвестиционной деятельности.



Факторный анализ динамики выручки, млрд руб.



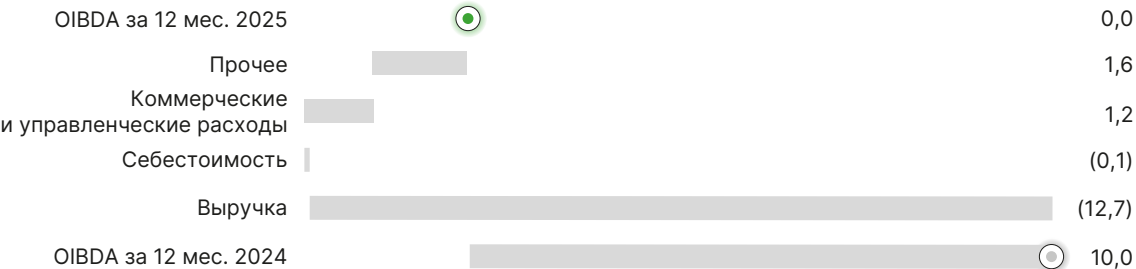
Анализ выручки по сегментам, млрд руб.



Структура выручки Segezha Group по сегментам, млрд руб.

Показатель	2023	2024	2025	Δ 2025/2024
Бумага и упаковка	30,6	36,6	33,3	−9%
Деревообработка	40,6	46,3	39,8	−14%
Плитные материалы и домостроение:	14,2	15,2	13,0	−15%
плитные материалы	9,7	9,8	8,0	−18%
домостроение	4,5	5,5	5,0	−8%
Лесные ресурсы	3,1	3,5	3,0	−14%
Прочие	0,1	0,2	0,1	−56%

Факторный анализ динамики OIBDA, млрд руб.



Анализ OIBDA по сегментам, млрд руб.



Структура OIBDA по сегментам, млрд руб.

Показатель	2023	2024	2025	Δ 2025/2024
Бумага и упаковка	9,5	9,6	4,3	−55%
Деревообработка	2,4	1,0	(2,2)	>−100%
Плитные материалы и домостроение:	3,6	3,4	1,1	−68%
плитные материалы	2,5	1,8	0,3	−81%
домостроение	1,2	1,7	0,7	−56%
Лесные ресурсы	(1,8)	(0,4)	(1,4)	>−100%
Прочие	(4,4)	(3,6)	(1,7)	−52%
Итого	9,3	10,0	0,0	−100%



CAPEX

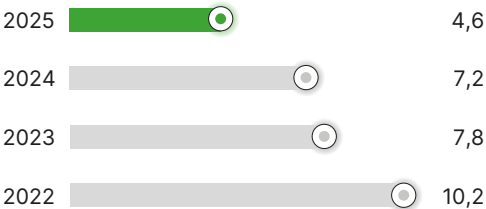
Капитальные затраты Segezha Group в 2025 году сократились на 36%, до 4,6 млрд руб., более 90% из них составили поддерживающие инвестиции.

Долг

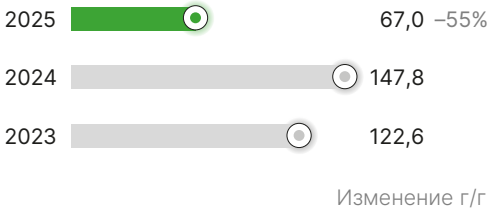
На конец 2025 года общий долг составил 70 млрд руб., что на 55% ниже аналогичного показателя 2024 года. Чистый долг составил 67 млрд руб.

В июне 2025 года проведена докапитализация Группы, в результате которой финансовый долг сократился в 2,5 раза, до 70 млрд руб.

Динамика CAPEX [1], млрд руб.



Чистый долг Segezha Group [2], млрд руб.



Чистый долг / OIBDA Segezha Group

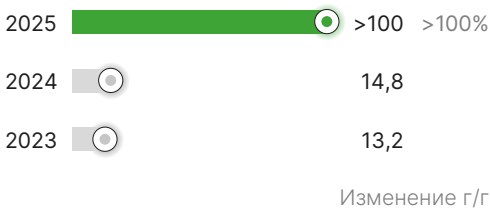
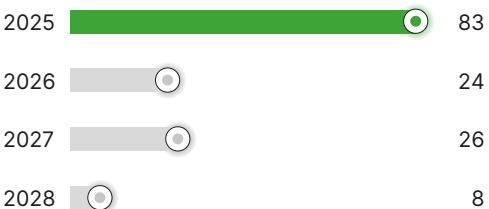


График погашения, млрд руб.



4,6 млрд руб.

капитальные затраты Segezha Group в 2025 году



93%

средств направлены на поддержание действующих активов

7%

средств направлены на новые проекты расширения мощностей

[1] Без учета инвестиций на M&A-сделки.

[2] Общий объем задолженности по займам и кредитам за вычетом денежных средств.



Сегментная отчетность

Бумага и упаковка

37% доля сегмента в выручке Группы	млрд руб.	2025	Δ 2025/2024
	Выручка	33,3	9%
	OIBDA	4,3	–55%
	Рентабельность по OIBDA	13%	–13 п. п.

В финансовые результаты сегмента включены результаты от реализации таких продуктов, как мешочная бумага и подпергамент, произведенные на Сегежском и Сокольском ЦБК, бумажные мешки и потребительская упаковка, произведенные на конвертинговых мощностях в России, а также прочих продуктов, которые включают в себя лигносульфонаты, лесохимию, теплоэнергию и др.

Выручка от продаж бумаги и упаковки в 2025 году снизилась на 9% по сравнению с прошлым годом и составила 33,3 млрд руб., что связано с нестабильной динамикой продаж мешочной бумаги. Основными сдерживающими факторами роста выручки стали усиление конкуренции со стороны более дешевых полипропиленовых мешков и сокращение спроса со стороны строительного сектора. Ценовая динамика основных продуктов сегмента была положительной.

Деревообработка

45% доля сегмента в выручке Группы	млрд руб.	2025	Δ 2025/2024
	Выручка	39,8	–14%
	OIBDA	–2,2	– >100%
	Рентабельность по OIBDA	Отр.	–

В финансовые результаты сегмента входит результат от реализации пиломатериалов из древесины хвойных пород, а также таких продуктов, как пеллеты, ДВП и щепы, произведенных на восьми деревообрабатывающих предприятиях.

За 2025 год выручка сегмента снизилась на 14%, до 39,8 млрд руб., что обусловлено снижением объемов производства и реализации, в том числе вследствие реорганизации отдельных предприятий сегмента. Средняя цена на пиломатериалы по итогам 2025 года составила 180 долл. США / м³, что близко к уровню предыдущего отчетного периода – 181 долл. США / м³. OIBDA сегмента за год составила –2,2 млрд руб. Снижение показателя год к году произошло вследствие существенного ухудшения рыночной конъюнктуры во втором полугодии 2025 года.

Плитные материалы и домостроение

15% доля сегмента в выручке Группы	млрд руб.	2025	Δ 2025/2024
	Выручка	13,0	–15%
	OIBDA	1,1	–69%
	Рентабельность по OIBDA	8%	–15 п. п.

В финансовые результаты сегмента входит результат от реализации таких продуктов, как фанера, ДВП, брикеты, пиломатериалы, клееная балка, домокомплекты, а также панели из перекрестно склеенных слоев древесины (CLT-панели), произведенные на Вятском фанерном комбинате в Кировской области, на Сокольском ДОК и предприятии Сокол СиЭлТи.

Лесные ресурсы

Сегмент «Лесные ресурсы» является затратным подразделением Группы и не нацелен на получение прибыли. Его основная задача – обеспечение стабильных поставок лесосырья на перерабатывающие площадки Группы. Внешняя выручка сегмента формируется за счет реализации не востребованного внутри Группы объема круглого леса сторонним потребителям.



Обзор производственных результатов

Лесные ресурсы

Лесные ресурсы – ключевой стратегический актив Segezha Group и основа устойчивости операционной и финансовой модели. Долгосрочный доступ к качественной сырьевой базе определяет стабильность загрузки производственных мощностей, уровень затрат и способность Группы адаптироваться к регуляторным и климатическим изменениям.

Принципы управления лесными ресурсами

Производственные



- ❖ Обеспечение долгосрочной доступности древесного сырья
- ❖ Повышение операционной эффективности лесозаготовок

Экологические



- ❖ Сохранение и воспроизводство лесных ресурсов
- ❖ Снижение климатических, экологических и регуляторных рисков

В 2025 году Segezha Group обеспечила своим предприятиям стабильные и непрерывные поставки лесосырья. При этом были обеспечены контроль над лесоресурсной базой, выполнение обязательств

по охране, защите и воспроизводству лесов, а также соблюдение требований законодательства Российской Федерации, включая требования по государственному учету древесины и сделок с ней.

Объемы сортиментной заготовки круглого леса в 2025 г., тыс. м³

Лесозаготовка	Северо-Запад	Сибирь	Итого
Сортиментная	3 649	3 941	7 590
Собственная	2 538	2 655	5 193
Подрядная	1 111	1 286	2 397

7 590 тыс. м³



объемы сортиментной заготовки в 2025 г.



Северо-Запад



3 649 тыс. м³

Сибирь



3 941 тыс. м³

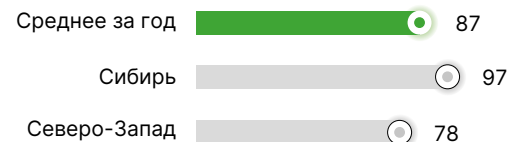


Обеспеченность собственным лесосырьем в 2025 г., %

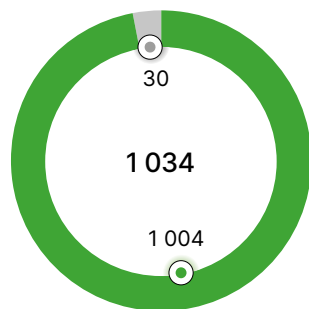
По видам производства



По регионам



Объем реализованного лесосырья в 2025 г., тыс. м³



● Северо-Запад
● Сибирь



Устойчивое лесопользование и соблюдение требований законодательства

Segezha Group осуществляет деятельность в соответствии с требованиями:

- ❖ Лесного кодекса Российской Федерации[1];
- ❖ лесных планов регионов[2];
- ❖ лесохозяйственных регламентов лесничества[3];
- ❖ договоров аренды лесных участков и соответствующих проектов освоения лесов.

Компании Группы арендуют у государства лесные участки для заготовки древесины и осуществляют свою хозяйственную деятельность на следующих принципах:

- ❖ рациональное использование лесов;
- ❖ соблюдение требований по охране, защите и воспроизводству лесов;
- ❖ соблюдение нормативов допустимого изъятия древесного ресурса;
- ❖ своевременного и полного исполнения обязательств по платежам за пользование лесными участками.

Лесозаготовительные предприятия Segezha Group отсутствуют в Реестре недобросовестных арендаторов лесных участков и покупателей лесных насаждений Рослесхоза.

Управление лесными ресурсами Segezha Group выстроено с учетом требований цифровой государственной системы учета древесины и сделок с ней. Все операции по заготовке, транспортировке и обороту древесины отражаются в установленном порядке в Федеральной государственной информационной системе лесного комплекса (ФГИС ЛК). Использование ФГИС ЛК обеспечивает прослеживаемость происхождения древесины, прозрачность движения древесного сырья и соответствие деятельности Группы требованиям законодательства Российской Федерации в области лесопользования и оборота древесины.

Добровольная лесная сертификация

Segezha Group последовательно осуществляет стратегическую задачу по получению внешнего подтверждения соответствия системы ответственного использования лесных ресурсов стандартам SFMRU/38200, которая включает:

- ❖ стандарты лесопользования с учетом специфики бореальных лесов;
- ❖ стандарты цепочки поставок древесины и продукции из древесины признанных стандартов ISO 38200:2018.

[1] Лесной кодекс Российской Федерации – см. [Глоссарий](#).

[2] Лесной план региона – см. [Глоссарий](#).

[3] Лесохозяйственный регламент лесничества – см. [Глоссарий](#).

100%



объемов заготовленной древесины отражаются в ФГИС ЛК.

Все поставки древесного сырья сопровождаются обязательной цифровой фиксацией.

Операции соответствуют требованиям законодательства Российской Федерации о государственном учете древесины.

100%



производств Segezha Group подтвердили на внешнем аудите соответствие систем лесопользования и цепи поставок требованиям добровольной лесной сертификации

100%

арендованных лесных участков включены в область действия действующих сертификатов

Развитие и актуализация базы лесных ресурсов

Лесоустройство является ключевым инструментом формирования достоверной информационной базы для управления лесными ресурсами и планирования лесохозяйственной деятельности Segezha Group.

По состоянию на 1 января 2025 года площадь лесов с актуальными материалами лесоустройства (не старше 10 лет) составляет 8,5 млн га, или 54% арендованного лесного фонда.

В 2023–2025 годах были реализованы пилотные проекты с применением дистанционного зондирования Земли, включая использование беспилотных летательных аппаратов и алгоритмов машинного обучения. Это обеспечило получение достоверных данных о породном составе, возрасте, высоте и диаметре лесных насаждений, а также повысило эффективность управленческих решений при планировании лесохозяйственных мероприятий.

Лесообеспечение и лесная инфраструктура

Лесообеспечение Segezha Group включает заготовку и вывозку древесины, строительство, содержание и реконструкцию лесных дорог, а также поставку древесного сырья собственного производства и от сторонних поставщиков.

Оценку количественных и качественных характеристик лесных ресурсов на уровне отдельных лесотаксационных выделов выполняет ФГБУ «Рослесинфорг».

Период	Регион	Вид работ	Площадь, тыс. га	Инвестиции, млн руб. [1]
2025–2027	Республика Карелия, Кировская и Костромская области	Лесоустройство	241	(На согласовании)
2025	Архангельская область	Таксация, проектирование мероприятий по сохранению лесов	1 500	173
2021–2022	Республика Карелия	Лесоустройство	1 236	117
2021–2022	Вологодская область	Лесоустройство	73	12
2021–2022	Кировская область	Лесоустройство	45	4
2021–2022	Иркутская область	Лесоустройство	927	143

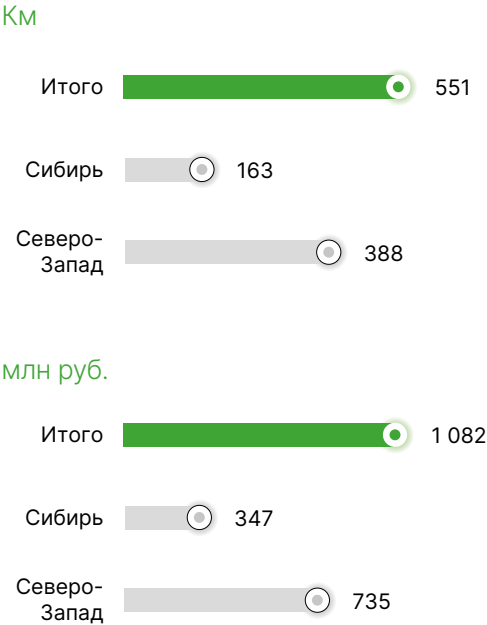
Показатели результативности процесса обеспечения лесосырьем в 2025 г., тыс. м³

	Северо-Запад	Сибирь	2025
Всего	4 083	3 819	7 903
В том числе:			
собственная заготовка [2]	3 183	3 711	6 894
сторонние поставщики	900	108	1 009

Показатели результативности процесса вывозки лесосырьевой в 2025 г., тыс. м³

	Северо-Запад	Сибирь	Итого
Всего	3 750	4 167	7 917
В том числе:			
собственная	2 878	1 573	4 451

Строительство дорог в 2025 г.



Развитая сеть лесных дорог является важным фактором операционной устойчивости, обеспечивая круглогодичную доступность лесных участков, снижение логистических издержек, повышение безопасности лесохозяйственных и противопожарных мероприятий.

[1] Приводятся данные без учета НДС.
[2] В том числе: сортиментная и хлыстовая (на корню).



Цифровизация управления лесными ресурсами

В целях повышения прозрачности и управляемости лесными ресурсами Segezha Group реализует проект по созданию и внедрению корпоративной лесной геоинформационной системы (ЛГИС). Система обеспечит:

- ❖ централизованный учет лесных участков и таксационных данных;
- ❖ поддержку процессов планирования и мониторинга лесозаготовок;
- ❖ контроль соблюдения границ рубок и лесохозяйственных мероприятий;
- ❖ повышение качества управленческих решений.

По состоянию на начало 2026 года ЛГИС интегрирована в ряде бизнес-единиц, на 2026 год запланировано начало ее эксплуатации и дальнейшее масштабирование.

[1] Снижение объемов лесовосстановления в 2024 году связано со снижением объемов рубки в 2022–2024 годах по сравнению с 2021 годом.

Интенсификация лесопользования

С 2019 года в Республике Карелия применяется модель интенсивного лесопользования, предусматривающая:

- ❖ проведение комплекса рубок ухода за лесом;
- ❖ сокращение экспансии лесозаготовки на неосвоенные лесные участки;
- ❖ сохранение биоразнообразия и естественной экосистемы лесов;
- ❖ снижение рисков возникновения лесных пожаров.

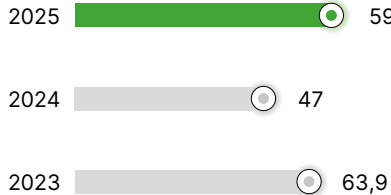
Компания также реализует меры по предотвращению незаконных вырубок лесов в регионах присутствия, включая контроль движения транспорта на арендуемых участках.

Лесовосстановление и охрана лесов

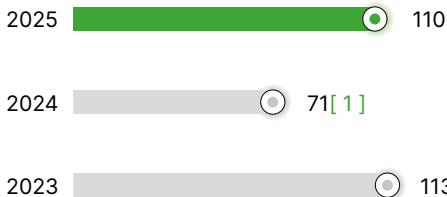
Segezha Group выполняет весь комплекс предусмотренных мероприятий по лесовосстановлению и охране лесов. Расходы на лесовосстановительные работы в 2025 году составили 640 млн руб., а совокупные затраты на лесохозяйственные мероприятия – 784 млн руб., включая уход за лесами и противопожарные меры.

Площадь лесовосстановления

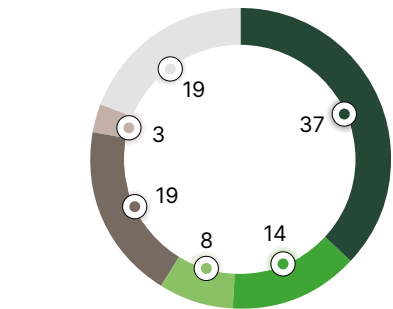
Площадь лесовосстановления, тыс. га



Отношение площади лесовосстановления к площади лесозаготовки, %



Расходы на лесовосстановление в 2025 г., %



- Посадка лесных культур
- Посев семян
- Комбинированное лесовосстановление
- Содействие естественному возобновлению леса
- Покупка семян
- Покупка сеянцев





Расходы предприятий Segezha Group на лесохозяйственные работы в 2025 г., млн руб.[1]



Объем работ по лесовосстановлению, га

	2023	2024	2025
Содействие естественному лесовосстановлению	51 524	35 243	44 912
Естественное лесовосстановление вследствие природных процессов	3 046	4 815	6 946
Посадка	3 627	3 144	4 001
Посев	2 189	1 480	1 697
Комбинированное лесовосстановление	3 528	2 348	1 252

[1] По данным управленческого учета.

Несмотря на увеличивающийся объем лесовосстановительных работ, затраты на лесовосстановление в 2025 году остались на уровне 2024 года. Структура расходов на лесовосстановление осталась неизменной – основную долю составляют затраты на посадку и покупку посадочного материала.

Наибольший объем лесовосстановления осуществляется естественными способами, что соответствует природным особенностям лесных участков и требованиям действующего лесного законодательства.

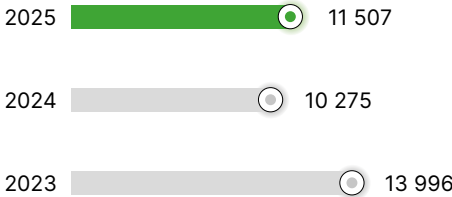
Собственные лесные питомники

Segezha Group развивает сеть собственных лесных питомников для поддержания замкнутого цикла воспроизводства лесов. Компания контролирует полный цикл – от заготовки семенного сырья до выращивания посадочного материала.

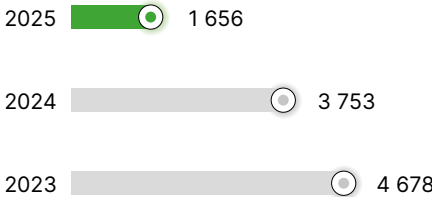
В 2025 году в питомнике г. Сокола выращено 0,5 млн семян с открытой корневой системой, в г. Шарье – 4,1 млн семян с закрытой корневой системой. Использование закрытой корневой системы обеспечивает более высокую приживаемость и повышает эффективность лесовосстановления.

Объем закупки посадочного материала

Покупка семян, тыс. шт.



Покупка семян, кг



Собственный фонд саженцев



Лесозаготовительные предприятия Segezha Group в европейской части России в зимний период проводят заготовку шишек ели и сосны с последующей централизованной переработкой семенного сырья на базе питомника в г. Шарье. Большинство работ в лесопитомнике автоматизировано. Оборудование выполняет основную трудоемкую работу – очистку и сортировку семян, загрузку торфа и закладку семян в контейнер для проращивания. На случай отключения электроэнергии комплекс оборудован автономной электростанцией, так как сеянцам нужны стабильные свет, тепло и влажность. В целях повышения качества переработки семян в 2025 году питомником реализован проект модернизации технологических линий переработки семян. Это упростит процедуры контроля качества и происхождения посадочного материала, повысит прослеживаемость семенного сырья и устойчивость системы лесовосстановления. В целом проект снизит операционные и регуляторные риски, связанные с выполнением обязательств лесозаготовительных предприятий Segezha Group по воспроизводству лесов.



Развитие специализированных лесных культур

В 2024–2025 годах Segezha Group при поддержке Карельского научного центра РАН, Минприроды Карелии и волонтеров высадила 1 тыс. саженцев карельской березы в Медвежьегорском районе. Проект стал первым этапом создания плантации редкой древесной породы.

В 2025 году проведены уходные работы и инвентаризация посадок. В дальнейшем планируется расширение посадок, создание питомника и применение агротехнических и лесоводственных методов для восстановления численности деревьев. Segezha Group рассматривает проект как вклад в сохранение генетического разнообразия лесных экосистем и развитие устойчивых форм лесопользования.

Профилактика пожаров

В Segezha Group действует комплексная программа профилактики лесных пожаров. Компания ежегодно формирует пожарные дружины из числа сотрудников своих предприятий для быстрого реагирования на возгорания.

В 2025 году предприятия Segezha Group в области борьбы с вредителями провели:



лесопатологическое обследование на площади

826,8 га;

санитарно-оздоровительные мероприятия на площади

193,6 га.

Программа предотвращения пожаров и борьбы с ними предусматривает следующие мероприятия:

- ❖ создание специальных зон для отдыха и курения для посетителей лесов;
- ❖ установку плакатов, содержащих информацию о мерах предупреждения лесных пожаров;
- ❖ прокладку и регулярное обновление минерализованных полос;
- ❖ строительство дорог противопожарного назначения и поддержание их функционирования на территории арендованных лесных участков;
- ❖ формирование и поддержание в технически исправном состоянии противопожарного оборудования в пунктах сосредоточения противопожарного инвентаря и в местах производства работ.

Количество очагов и площадь пожаров

Показатель	2022	2023	2024	2025
Количество очагов пожаров, Россия, шт. [1]	12 765	10 216	14 812	6 810
Количество очагов пожаров, Segezha Group, шт.	82	98	43	135
Площадь пожаров, Россия, тыс. га [1]	4 545	8 489	6 723	4 305
Площадь пожаров, Segezha Group, тыс. га	1	6,4	3	6,3

Противопожарные мероприятия

Показатель	2023	2024	2025
Устройство минерализованных полос, км	1 489	1 978	2 044
Уход за минерализованными полосами, км	3 605	3 393	3 350
Строительство лесных дорог для охраны лесов от пожаров, км	321	278	282
Реконструкция лесных дорог, км	595	386	529
Установка противопожарных аншлагов, шт.	918	836	1 272
Устройство мест отдыха, шт.	405	296	331

Площадь лесных пожаров на территории арендованного лесного фонда Segezha Group в 2025 г., га

Всего	6 268	100%
Потушено в первые сутки	1 001	16%
Потушено на вторые и третьи сутки	2 618	42%

В 2025 году Segezha Group увеличила объемы выполнения всех противопожарных мероприятий, что связано с заключением новых договоров аренды лесных участков в 2024 и 2025 годах.

[1] Данные ИСДМ-Рослесхоз, блок мониторинга пожарной опасности.

Адаптация к изменению климата и снижение рисков

Изменение климата оказывает существенное влияние на лесохозяйственную деятельность, создавая риски нарушения сезонности заготовки, усиления паводков, роста пожароопасности и биологических угроз.

Segezha Group реализует комплекс адаптационных мер, включая:

- ❖ развитие инфраструктуры хранения древесины;
- ❖ диверсификацию сроков и районов заготовки;
- ❖ повышение устойчивости лесных насаждений за счет интенсификации лесопользования;
- ❖ цифровое планирование и контроль операций.

Реализуемые меры адаптации носят системный характер и интегрированы в процессы управления лесными ресурсами. Подход Segezha Group ориентирован на снижение операционных, экологических и регуляторных рисков, а также на сохранение устойчивости сырьевой базы в условиях изменения климата.

Существенные климатические риски

 Климатический риск	 Проявление для лесопользования	 Меры Segezha Group	 Управленческий эффект
❖ Нарушение сезонности заготовки	❖ Сокращение сроков зимней лесозаготовки	❖ Развитие инфраструктуры хранения древесины (в том числе снегование), диверсификация сроков заготовки	❖ Стабильность поставок сырья, снижение потерь качества
❖ Рост пожароопасности	❖ Увеличение частоты и площади пожаров	❖ Минерализованные полосы, противопожарные дороги, пожарные дружины	❖ Снижение ущерба, сокращение времени локализации
❖ Изменение водного режима	❖ Паводки, распутица, логистические ограничения	❖ Развитие и реконструкция лесных дорог	❖ Повышение транспортной доступности
❖ Биологические риски	❖ Вредители, болезни леса	❖ Рубки ухода, интенсификация лесопользования	❖ Повышение устойчивости насаждений
❖ Деградация лесных культур	❖ Низкая приживаемость	❖ Использование сеянцев с закрытой корневой системой, собственные питомники	❖ Повышение приживаемости до 85–95%
❖ Недостаточность данных	❖ Запаздывание управленческих решений	❖ Лесоустройство, ЛГИС, пилоты БПЛА и ИИ	❖ Повышение точности планирования

Планы развития

В 2026 году Segezha Group планирует сосредоточиться на повышении устойчивости и управляемости системы лесообеспечения. Приоритетными направлениями являются:

- (1) расширение применения цифровых инструментов управления лесными ресурсами;
- (2) повышение качества и актуальности лесоустроительных данных;
- (3) развитие собственных лесных питомников как элемента замкнутого цикла воспроизводства лесов;
- (4) дальнейшее укрепление системы управления рисками.





Пиломатериалы

Segezha Group производит высококачественные сухие обрезные пиломатериалы из древесины хвойных пород на семи [1] современных высокотехнологичных заводах. Предприятия, расположенные на северо-западе России, специализируются на выпуске пиломатериалов из ели и сосны. Заводы Группы в Красноярском крае и Иркутской области производят пиломатериалы из ангарской сосны, ели, пихты и сибирской лиственницы.

2 683 тыс. м³
Общая мощность по валовому
выпуску пиломатериалов [1] [4]

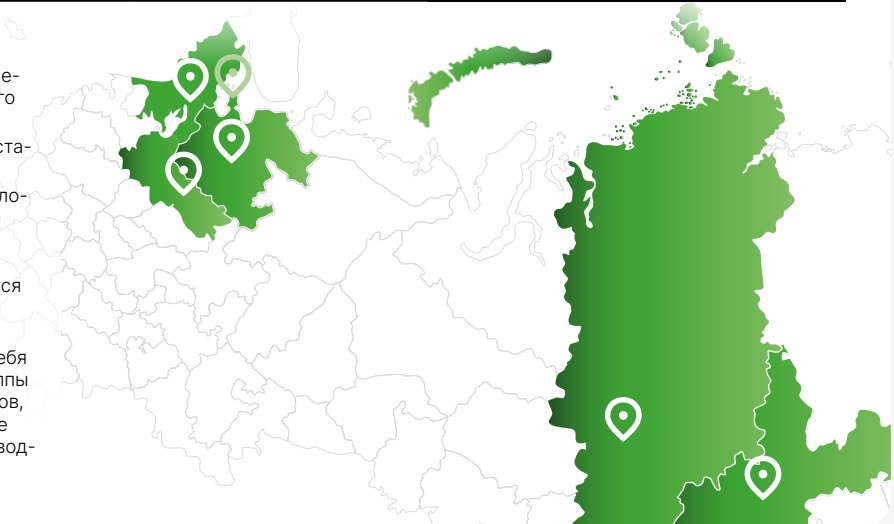
>90%
Доля обеспеченности Segezha
Group собственным сырьем

Производство

Мощности по валовому выпуску пиломатериалов

Предприятие	Месторасположение	Мощность, тыс. т³
Лесосибирский ЛДК № 1	Красноярский край	650
Тайрику – Игирма Групп	Иркутская область	619
ТимберТранс	Иркутская область	412
Приангарский ЛПК	Красноярский край	410
Новоенисейский лесохимический комплекс [2]	Красноярский край	315
Сокольский ДОК [3]	Вологодская область	243
Онежский ЛДК	Архангельская область	230
Карелиан Вуд Кампани	Республика Карелия	112

- [1] Без учета Новоенисейского лесохимического комплекса, деятельность которого приостановлена в июле 2025 года.
- [2] Деятельность предприятия была приостановлена в июле 2025 года.
- [3] Указана мощность по производству пиломатериалов с учетом внутризаводских оборотов Сокольского ДОК, которые в дальнейшем перерабатываются в CLT-панели и (или) КДК, а также реализуются покупателям.
- [4] Мощности по суммарному валовому выпуску пиломатериалов включают в себя все совокупные мощности активов Группы на 31.12.2024 по выпуску пиломатериалов, включая пиломатериалы, направляемые на дальнейшую переработку для производства клееной балки, CLT-панелей и т. д.

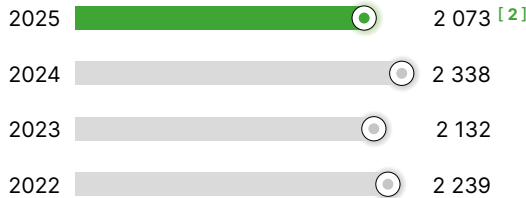




Породы деревьев, используемые при производстве пиломатериалов в 2025 г. [1], %

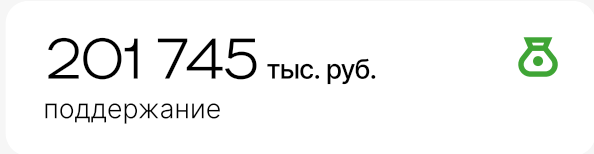
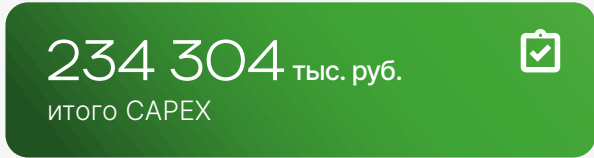


Производство пиломатериалов, тыс. м³



Общий объем инвестиций 2025 года

Инвестиции в отчетном году были направлены преимущественно на капитальный ремонт оборудования, замену техники, а также проведение капитального ремонта зданий и сооружений.

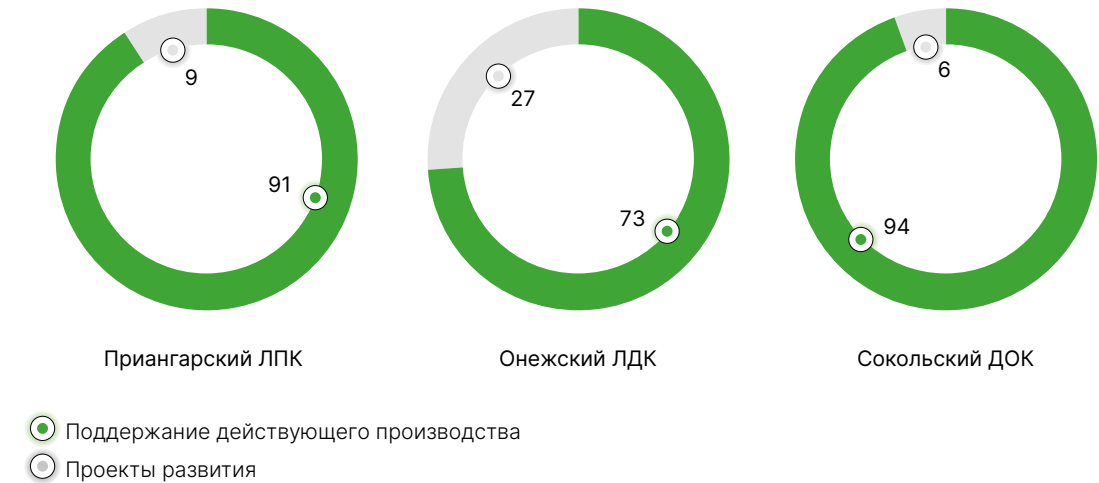


[1] В результате округления общая сумма может незначительно отличаться от суммы компонентов.
[2] В том числе 172 тыс. м³ на Сокольском ДОК.

Структура инвестиций 2025 г., тыс. руб.

Предприятие	Поддержание	Развитие	Итого CAPEX
Приангарский ЛПК	52 655	5 312	57 967
Онежский ЛДК	61 123	29 305	83 428
Сокольский ДОК	87 967	4 942	92 909
Итого	201 745	39 559	234 304

Структура инвестиций 2025 г., %





Инновации

Лесосибирский ЛДК № 1 запустил участок по производству строганой и погонажной продукции



Целевым продуктом стала строганая и погонажная продукция из лиственницы, ориентированная на внутренний рынок.

Лесосибирский ЛДК № 1 продолжил программу операционных улучшений: введен в эксплуатацию сканер на линии сортировки сухих пиломатериалов Altab, модернизирована автоматизированная система управления линии сортировки сырых пиломатериалов Heipola. Также модернизирована линия сортировки круглых лесоматериалов БС-60. Продолжена реализация проекта по замене иностранного ПО на отечественное на линиях лесопиления HewSaw R200, EWD и линии сортировки круглых лесоматериалов Springer на площадке Новоенисейского лесохимического комплекса.

Продолжена реализация комплексного инвестиционного проекта по модернизации лесопильного производства Онежского ЛДК.

В Карелиан Вуд Кампани выполнены работы по корректировке функционирования системы конвейеров удаления отходов.

Качество

В отчетном году была проведена комплексная работа по контролю за технологическими процессами и повышению качества готовой продукции

- ✳ Начата гармонизация стандартов комбинатов, включая унификацию требований к сортировке пиломатериалов для внутреннего рынка (по строганой продукции) и для каждого из экспортных направлений.
- ✳ Параллельно стартовала гармонизация методик контроля качества с ориентацией на лучшие отраслевые практики.
- ✳ На Лесосибирском ЛДК № 1 введен в эксплуатацию автоматический сканер, что позволило обеспечить стабильность качества и снизить его зависимость от человеческого фактора.
- ✳ Отдельное внимание уделено качеству входящего сырья: 2025 год прошел под знаком усиления контроля поставляемых лесоматериалов.

В 2025 году реализована комплексная программа операционных улучшений на предприятиях Группы

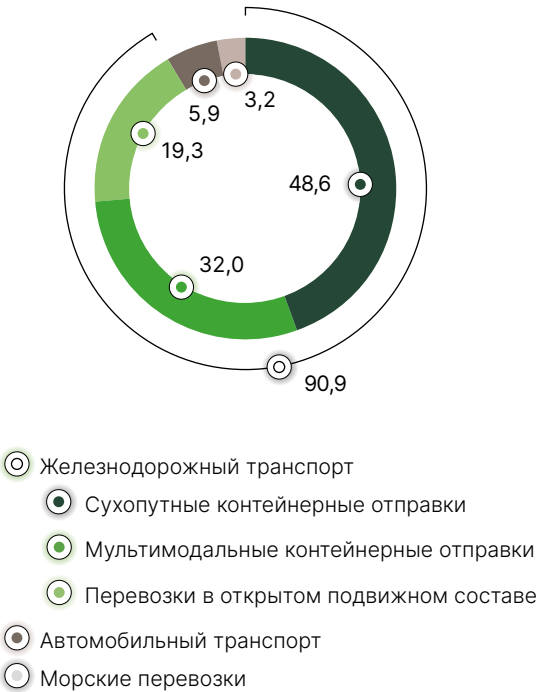
- ✳ Начата системная работа по снижению ресурсоемкости производства.
- ✳ Лесосибирский ЛДК № 1; и Тайрику – Игирма Групп завершили пилотные проекты в рамках Федеральной целевой программы «Повышение производительности труда» совместно с командами Федерального центра компетенций (ФЦК) и перешли к самостоятельной реализации проектов. В ФЦП также включен Приангарский лесоперерабатывающий комплекс, завершение пилотного проекта запланировано на 2026 год.
- ✳ В дивизионах начата работа по формализации и внедрению производственной системы. Первые результаты ожидаются в 2026 году с последующим развитием практики непрерывных улучшений.



Логистика

1 858 тыс. м³
объем отгруженной
готовой продукции

Структура перевозок, %



В отчетном году по сибирским активам достигнуто снижение годового бюджета на логистику более чем на 973 млн руб. за счет реализации комплекса мероприятий. В частности:

- получены дополнительные транспортные коридоры ОАО «РЖД» на пограничные переходы Забайкальск и Наушки (17 направлений), что обеспечило экономический эффект в размере 60,3 млн руб.;
- на ООО «Приангарский ЛПК» реализован проект оптимизации логистики готовой продукции с внедрением технологии «Грузовой экспресс». До начала проекта отгрузка осуществлялась через один канал, что ограничивало гибкость планирования. С марта 2025 года внедрена новая схема перевозок, сформирована конкурентная среда и снижены тарифные ставки. Годовой экономический эффект составил 372,5 млн руб.;
- проведены конкурентные закупочные процедуры и комплексный анализ рынка экспедиторов, что позволило снизить затраты на доставку на 21,6% по сравнению с 2024 годом. Стоимость доставки снижена с 5,6 тыс./м³ до 4,4 тыс. руб./м³. Экономический эффект составил 537 млн руб.;
- с октября 2025 года на ООО «Тайрику – Игирма Групп» внедрен новый подход к загрузке пеллет – статическая загрузка 20-футового контейнера увеличена с 19,5 тонны в одном крупнотоннажном контейнере (КТК) до 21,5 тонны. Экономический эффект составил 3,2 млн руб.



Продажи

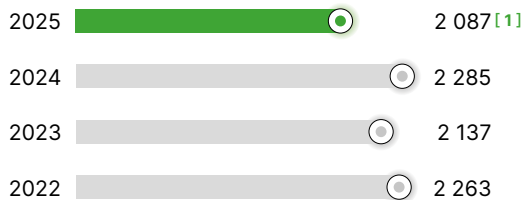
+69%
рост доли продаж ООО «Карелиан Вуд Кампани» на внутреннем рынке в 2025 году

В 2025 году ООО «Карелиан Вуд Кампани» увеличило долю продаж на внутреннем рынке до 69%, снизив зависимость от экспортной конъюнктуры. Рост обеспечен за счет оптимизации производственной цепочки – от заготовки сырья до отгрузки готовой продукции. Аналогичная стратегия по укреплению позиций на внутреннем рынке реализуется в АО «Лесосибирский ЛДК № 1» и ООО «Тайрику – Игирма Групп».

Для Сокольского ДОК основным направлением реализации пиломатериалов в 2025 году оставался рынок Китая, на который пришлось 99% продаж предприятия.



Продажи пиломатериалов,
тыс. м³



2 087 тыс. м³

продажи пиломатериалов
в 2025 году

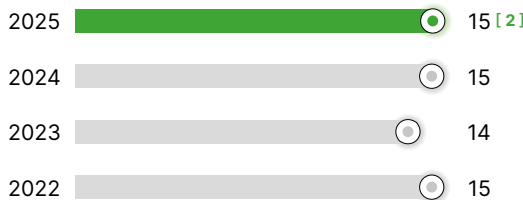


В отчетном году ключевыми экспортными рынками оставались Китай и Египет. При этом доля Египта была существенно сокращена во втором полугодии в связи с неблагоприятной конъюнктурной ситуацией. Пропорционально увеличена доля поставок на рынки Сирии и Ливана, где уровень цен был на 50–60 долл. США / м³ выше египетского.

[1] Доля Сокольского ДОК – 7% (152 тыс. м³).

[2] Для Сокольского ДОК действовала ставка 16 тыс. руб. / м³.

Цены реализации пиломатериалов,
тыс. руб./м³ (FCA)



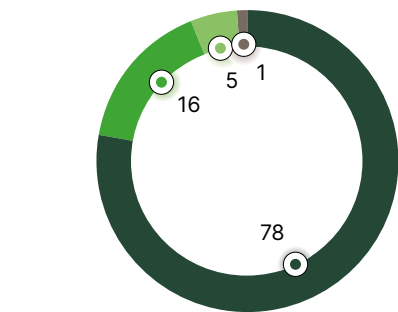
15 тыс. руб./тонна (FCA)

цена реализации пиломатериалов
в 2025 году



Доля Китая в структуре выручки сохранилась на уровне около 80%. Незначительное снижение показателя по сравнению с предыдущим годом связано с диверсификацией экспортной географии.

Структура выручки от реализации
пиломатериалов в 2025 г., %



- Китай
- Страны MENA
- Россия
- Страны Азии, исключая Китай

8 стран мира

география экспорта
пиломатериалов Segezha Group



Планы развития

- (1) Модернизация лесопильного производства Онежского ЛДК
- (2) Повышение уровня автоматизации производственных процессов на всех предприятиях дивизиона
- (3) Расширение присутствия на внутреннем рынке пиломатериалов
- (4) Увеличение объемов производства и повышение качества продукции при одновременном снижении себестоимости
- (5) Повышение качества продукции и производительности предприятий
- (6) Модернизация производства с учетом указанных потребностей



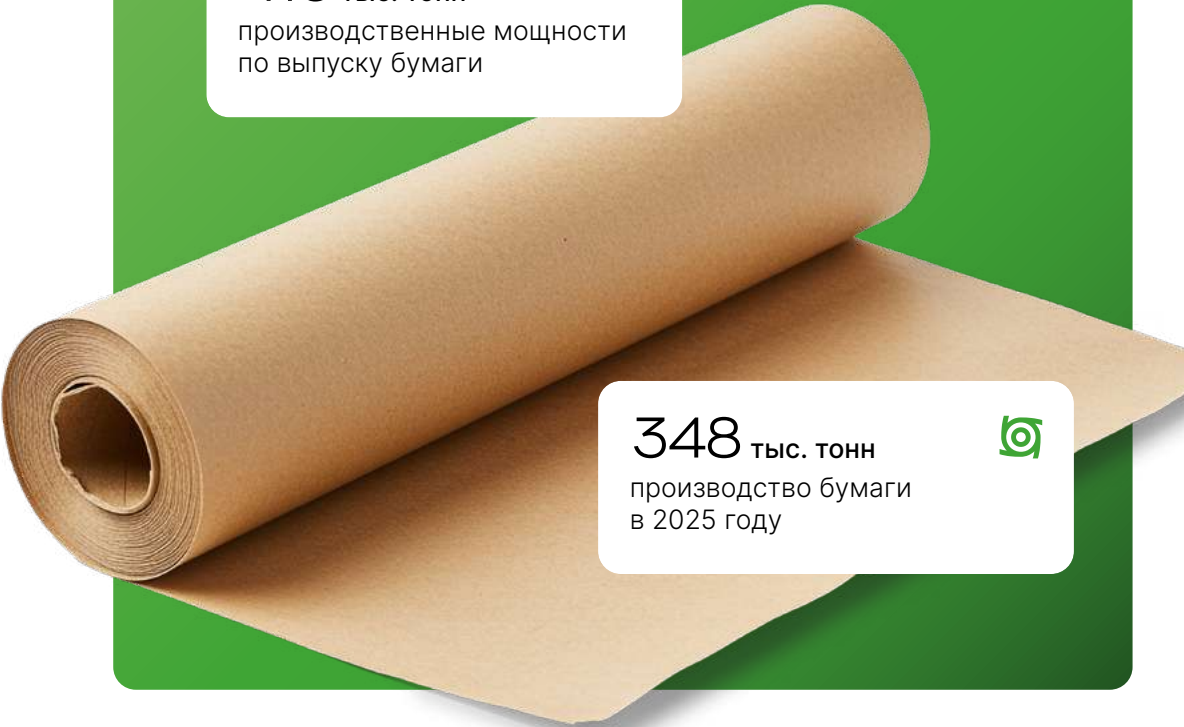
Бумага

Производство бумаги занимает одно из ключевых мест в портфеле Segezha Group. Компания выпускает весь спектр коричневой мешочной бумаги с уникальными прочностными характеристиками, картон для плоских слоев гофрированного картона, стандартную и микрокрепированную белую бумагу и подпергамент из небеленой сульфатной целлюлозы.

416 тыс. тонн
производственные мощности
по выпуску бумаги



348 тыс. тонн
производство бумаги
в 2025 году

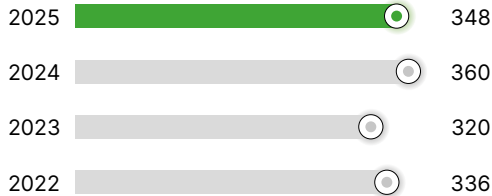


Производство

В состав Группы входят два целлюлозно-бумажных предприятия: Сегежский ЦБК, расположенный в Республике Карелия, и Сокольский ЦБК в Вологодской области. Сегежский ЦБК – флагманское предприятие Segezha Group, одно из крупнейших в мире производств небеленой мешочной высокопористой бумаги повышенной прочности. Производственный ассортимент комбината также включает белую полурастяжимую и микрокрепированную бумагу.

Сокольский ЦБК в конце 2025 года начал выпуск подпергамента марки П из 100%-ной беленой целлюлозы, отличающегося повышенными эстетическими характеристиками.

Производство бумаги, тыс. тонн



Предприятия сертифицированы согласно стандартам: ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, а также в соответствии с системой лесной сертификации ISO 38200:2018.

Мощности по выпуску бумаги





Общий объем инвестиций 2025 года

Сегежский ЦБК

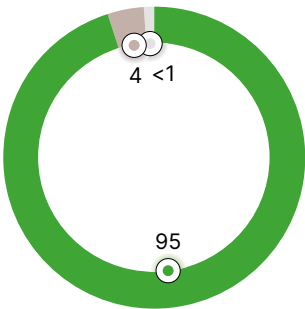
2 млрд руб. (с НДС)
бюджет



2 млрд руб. (с НДС)
факт



Структура CAPEX, %



- Поддержание действующего производства
- Критичные проекты
- Проекты развития

Ключевые направления
инвестиций на Сегежском ЦБК



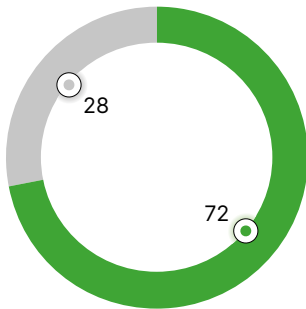
- Капитальный останов оборудования –
0,4 млрд руб.
- Ремонт содорегенерационного котла –
0,2 млрд руб.
- Восстановление продольно-резательного станка БДМ № 9 – 85 млн руб.
- Капитальный ремонт турбоагрегата № 4 ТЭЦ-2 – 48 млн руб.
- Ремонт известерегенерационной печи – 86 млн руб.
- Строительство полигона промышленных отходов (ООО «Сегежа-Эко») – 73 млн руб.

Сокольский ЦБК

0,3 млрд руб. (с НДС)
факт



Структура CAPEX, %



- Поддержание действующего производства
- Проекты развития

Ключевые направления
инвестиций на Сокольском ЦБК



- Проект БДМ-11 –
0,1 млрд руб.
- Линия упаковки лигносульфонатов (снижение комкования, оптимизация затрат)
- Капитальный ремонт энергетического оборудования
- Капитальный ремонт площадки хранения щепы (улучшение качества бумаги)





Инновации

БДМ-11: модернизация под рост мощностей



На Сокольском ЦБК реализуется проект установки новой бумагоделательной машины (БДМ) мощностью

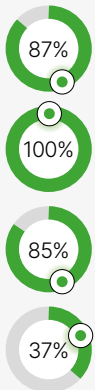
60 тыс. тонн



В 2025 году поставка основного оборудования выполнена на 87%, турбинное оборудование поставлено полностью. Проект формирует задел для расширения выпуска и повышения операционной эффективности.

Ключевые результаты 2025 года:

- ❖ поставка основного оборудования выполнена на 87%;
- ❖ поставка турбинного оборудования завершена на 100%;
- ❖ приемка котельного оборудования обеспечена на 85%;
- ❖ строительно-монтажные работы выполнены на 37%;
- ❖ проектная документация прошла негосударственную экспертизу.



Экологическая модернизация Сеgezжского ЦБК



Сеgezжский ЦБК реализует Программу повышения экологической эффективности (ППЭЭ) до 2030 года, направленную на достижение предприятием нормативов наилучших доступных технологий (НДТ) и существенное снижение выбросов в атмосферу и водные объекты.

Ключевые результаты 2025 года:

- ❖ выпуск рекордных 3,6 тыс. тонн белой бумаги с высокими показателями прочности и эластичности, а также устойчивостью к механическим повреждениям во влажном состоянии, что позволило сократить количество слоев в бумажных мешках и снизить материальные затраты;
- ❖ выполнение проектных работ по техническому перевооружению станции биологической очистки;
- ❖ восстановление работы камер электрофилтра содорегенерационного котла № 3;
- ❖ рост производительности переработки талового масла на 8% за счет перепаковки и промывки нижнего пакета насадки колонны С-1301 в ходе капитального ремонта 2024 года.

Повышение выхода целлюлозы и качества продукции на Сокольском ЦБК



Сокольский ЦБК применяет бисульфитный способ варки целлюлозы, что повышает выход целлюлозы из древесины и улучшает качество и потребительские свойства лигносульфонатов (побочного продукта целлюлозного производства).

Ключевые результаты 2025 года:

- ❖ Запущена модернизация вакуумной системы БДМ-10. Это первый этап модернизации, направленный на повышение качества выпускаемой продукции и снижение потребления топливно-энергетических ресурсов.
- ❖ Обеспечена устойчивость производственной цепочки за счет проработки альтернативных источников поставок валов БДМ и ПРС, подшипников и других запчастей в условиях ухода западных поставщиков с рынка Российской Федерации.





Качество



В 2025 году в Segezha Group была продолжена работа по контролю и повышению качества выпускаемой продукции, а также по развитию системы управления претензиями и снижению ресурсоемкости производственных процессов.

На производственных площадках созданы фокус-команды по бумаге и целлюлозе, ориентированные на улучшения качественных характеристик продукции. Проведен анализ несоответствий, определены топ-5 основных причин отбраковки по внешнему виду, по каждому направлению разработаны планы корректирующих мероприятий.

В условиях повышения требований со стороны потребителей и ограничений рынков сбыта особое внимание уделялось детальному рассмотрению всех поступающих претензионных запросов, включая субъективные потребительские свойства бумаги, значимые для конкретных клиентов.

На основании обратной связи покупателей по различным видам продукции проводится работа по контролю и оптимизации настроек оборудования с целью унификации качественных характеристик, позволяющей расширить круг потребителей без постоянных изменений технологических режимов и дополнительных издержек.

Для выявления причин рекламаций и повышения качества взаимодействия с клиентами в 2025 году организованы совместные выезды технических специалистов и наладчиков оборудования переработки на производственные площадки покупателей как на внутреннем, так и на зарубежных рынках.

На Сокольском ЦБК обновлена процедура расследования претензий, создана фокус-команда по их рассмотрению и определены направления по снижению уровня рекламаций.

Логистика



Поставка бумажной продукции Segezha Group осуществляется преимущественно по мультимодальной логистической модели, что обеспечивает гибкость маршрутов и устойчивость поставок на внутренних и экспортные рынки.

Структура логистики, %



- Мультимодальные перевозки
- Железнодорожный транспорт
- Автомобильный транспорт



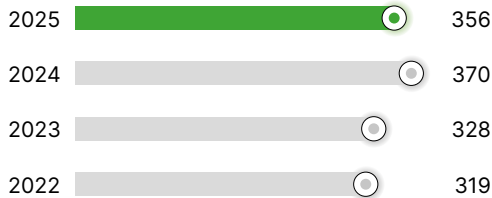
Продажи

В 2025 году реализация бумажной продукции Segezha Group проходила в условиях ухудшения рыночной конъюнктуры на ключевых рынках сбыта. Основными факторами давления стали укрепление рубля в первом квартале 2025 года, снижение строительной активности начиная со второго квартала, рост ставок по основным логистическим маршрутам, а также формирование профицита предложения на отдельных рынках.

В условиях сохраняющейся геополитической неопределенности и ограничения традиционных рынков сбыта Segezha Group сфокусировалась на диверсификации экспортной географии. Ключевыми направлениями роста стали рынки Китая, стран MENA и отдельных государств Азии. Одновременно Компания оптимизировала логистические цепочки и финансовые инструменты расчетов, что позволило обеспечить устойчивость экспортных поставок.

В 2025 году Сегежский ЦБК увеличил объемы продаж товарной бумажной продукции на сторонние рынки на 8,5% год к году за счет диверсификации рынков сбыта и увеличения доли продаж.

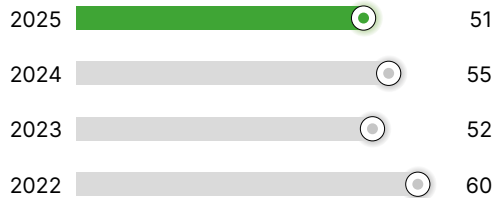
Продажи бумаги[1], тыс. тонн



356 тыс. тонн
продажи бумаги в 2025 году



Цены реализации бумаги, тыс. руб./тонна (FCA)



51 тыс. руб./тонна (FCA)
цена реализации бумаги в 2025 году



Структура выручки от реализации бумаги по странам в 2025 г. [2], %



При этом объемы отгрузок в дальние регионы (в частности, страны Африки) были сокращены в связи с логистическими сложностями и рисками расчетов. Высвобожденные объемы были переориентированы на рынки Китая, Ближнего Востока, а также на внутренний рынок. Во втором полугодии началось восстановление поставок в Мексику.

В отчетном году устойчивый рост показали продажи на рынках Турции, Ирана, Индии, Южной Кореи и Ирака. Сокольский ЦБК в 2025 году сохранил объемы экспортных поставок на уровне предыдущего года и приступил к тестированию новых рынков, включая пробную поставку продукции в Иран.

+8,5% год к году
увеличение объемов продаж товарной бумажной продукции на сторонние рынки



[1] С учетом бумаги, используемой на собственных конвертинговых мощностях.

[2] Без учета бумаги, поставляемой на собственные конвертинговые мощности, с учетом картона. В результате округления общая сумма может незначительно отличаться от суммы компонентов.



Планы развития

Сегежский ЦБК



(1) **Снижение себестоимости производства бумаги** за счет приобретения короотжимного пресса, строительства узла подачи сульфата натрия и каустической соды, а также организации капитальных ремонтов оборудования, межцеховых коммуникаций и внутризаводских сетей с обеспечением своевременного выявления и устранения утечек

(2) **Снижение негативного воздействия на окружающую среду** за счет модернизации складов серной кислоты

(3) **Реализация второго этапа проекта по реконструкции** и восстановлению работоспособности станции биологической очистки

Сокольский ЦБК

(1) **Продолжение проекта по модернизации** предприятия, включая строительство новой бумагоделательной машины мощностью 60 тыс. тонн.

60 тыс. тонн
мощность
бумагаделательной машины



(2) **Замена газоочистного оборудования** с установкой новой системы очистки газов от диоксида серы, что позволит сократить объем выбросов в атмосферу и повысить эффективность очистки до 99%.

до 99%
вырастет эффективность
очистки газов от диоксида серы



(3) **Капитальный ремонт двух емкостей хранения** щелока в системе регенерации целлюлозного производства в 2026–2027 годах для устранения рисков загрязнения окружающей среды.

(4) **Установка воздуходувок на промывную установку** с переходом на использование воздуха вместо пара для съема массы с промывных барабанов, что позволит снизить себестоимость варки целлюлозы на 2,5–3% и обеспечить эффект на OIBDA до 20 млн руб. в год.

до 20 млн руб. в год
эффект на OIBDA
от снижения себестоимости
варки целлюлозы на 2,5–3%



(5) **Реализация второго этапа модернизации** вакуумной системы сеточной и прессовой частей БДМ, направленная на повышение выхода сортовой продукции бумаги на 2–3%.

(6) **Замена парка валов прессовой части и наката**, что позволит сократить простои оборудования, увеличить объемы производства и повысить выход сортовой продукции на 2–3%.

на 2–3%
повысится выход
сортовой продукции



(7) **Установка системы очистки волокна от примесей** (центроклинеры) на БДМ в 2026–2027 годах с целью дополнительного повышения выхода сортовой продукции на 2–3%.





Бумажная упаковка

Segezha Group является одним из лидеров рынка бумажной упаковки. Продуктовый портфель сегмента включает промышленную упаковку (бумажные мешки) для строительных материалов, химической и сельскохозяйственной продукции, а также потребительскую упаковку (пакеты) для розничной торговли, сегмента HoReCa, аптек, пищевой продукции и товаров для домашних животных.

878 млн шт.

производственные мощности по выпуску бумажной упаковки



690 млн шт.

производство бумажных мешков в 2025 году



Производственные площадки сегмента сертифицированы по стандартам ISO 9001, ISO 14 001 и ISO 45001.

Глубокая вертикальная интеграция

Сегмент бумажной упаковки характеризуется глубокой вертикальной интеграцией. В 2025 году на производство собственной упаковки было направлено около 20% выпускаемой Группой бумаги. Использование собственного сырья – белой и крафт-бумаги – обеспечивает стабильность поставок, контроль качества и повышение экономической эффективности бизнеса.

Производство

Производство бумажной упаковки осуществляется на предприятиях ООО «Сеgezжская упаковка», расположенных в ключевых регионах присутствия Группы, что обеспечивает операционную близость к основным рынкам сбыта.

Вся продукция изготавливается из натуральных материалов без применения хлора и химических отбеливателей, с использованием водорастворимых красок. Технологические возможности позволяют выполнять многоцветную печать до восьми цветов, включая высокоскоростные и цифровые поточные линии.

Производство бумажных мешков, млн шт.



Мощности по выпуску бумажной упаковки





Инновации

Интеграция системы «Честный знак»



В 2025 году Segezha Group внедрила технологию нанесения цифровых кодов системы «Честный знак» непосредственно в процессе производства бумажной упаковки для цемента и сухих строительных смесей. Проект реализован в ответ на введение обязательных требований по маркировке и позволил обеспечить соответствие продукции новым регуляторным нормам без изменения логистики и производственных процессов клиентов.

Ключевыми преимуществами цифрового кодирования для клиентов и рынка являются гарантия подлинности и качества продукции и повышение прозрачности цепочек поставок. Для Segezha Group реализация проекта способствует укреплению партнерских отношений с клиентами, усилению экологического позиционирования за счет прослеживаемости жизненного цикла упаковки и формированию дополнительного конкурентного преимущества.

Собственный R&D-центр: технологический драйвер роста



Развитие производства бумажной упаковки – ключевое направление стратегии исследований и разработок (R&D) Segezha Group до 2030 года. Ее реализацию обеспечивает первый в российской целлюлозно-бумажной промышленности корпоративный центр исследований и разработок, созданный в г. Сегеже (Республика Карелия) в 2021 году.

В 2025 году фокус работы R&D-центра был направлен на повышение качественных характеристик индустриальной и потребительской упаковки без снижения производительности существующих линий. Отдельное внимание уделялось испытаниям и внедрению альтернативного сырья российского производства, а также многоуровневому лабораторному контролю входящего сырья и готовой продукции, что позволяет обеспечивать стабильность качества и снижать зависимость от импортных материалов.

Деятельность центра напрямую способствует укреплению технологического суверенитета, обеспечению стабильности поставок и созданию дополнительной ценности для клиентов.



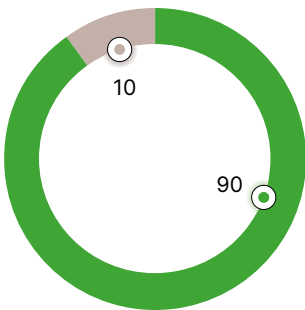


Логистика

Поставка готовой продукции сегмента бумажной упаковки осуществляется преимущественно автомобильным и железнодорожным транспортом в пределах Российской Федерации и в страны СНГ.



Структура логистики, %



- Автомобильный транспорт
- Железнодорожный транспорт

Поставка сырья (бумаги) на производственные площадки также осуществляется железнодорожным и автомобильным транспортом с учетом географии производственных активов и необходимости поддержания бесперебойного производственного цикла.

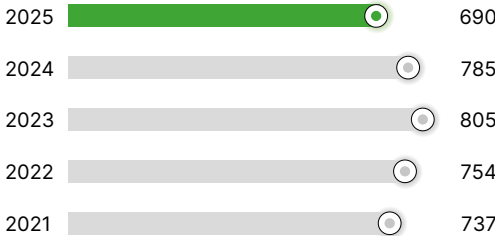
Продажи

Объем продаж бумажной упаковки в 2025 году сократился на 12% по сравнению с показателями предыдущего года. Снижение связано с уменьшением спроса на промышленную упаковку для строительных материалов, обусловленным ужесточением монетарной политики и завершением программы льготной ипотеки.

Для компенсации снижения внутреннего спроса Компания активизировала экспортные поставки в страны ЕАЭС и СНГ, включая Беларусь, Казахстан, Киргизию и Азербайджан, а также продолжила работу по выходу на новые зарубежные рынки.



Продажи бумажных мешков, млн шт.



Доля Segezha Group на российском рынке бумажных мешков для строительной и сырьевой отраслей сохранилась на высоком уровне. В сегменте потребительской упаковки обеспечена стабильная загрузка мощностей и рост продаж по сравнению с предыдущим годом.

Планы развития

- (1) Расширение географии продаж за счет укрепления позиций на действующих рынках и выхода на новые экспортные направления
- (2) Повышение операционной надежности и эффективности производственных мощностей, включая реализацию программы модернизации и проектов в области охраны труда и промышленной безопасности
- (3) Завершение внедрения системы «Честный знак» с переходом к массовому производству упаковки с нанесением уникального кода Data Matrix, а также развитие новых упаковочных решений и сервисов, направленных на повышение ценности для клиентов и общую конкурентоспособность бизнеса



Фанера

Предприятия Segezha Group специализируются на выпуске высококачественной березовой фанеры. Компания предлагает широкий ассортимент продукции – от стандартных вариантов, таких как необлицованная и ламинированная березовая фанера, до специализированных высокотехнологичных продуктов. К ним можно отнести фанеру для танкеров перевозки сжиженного природного газа (СПГ), для отделки и производства мебели и фанеру со специальными текстурами и покрытием.

317 тыс. м³

производственные мощности по выпуску фанеры



176 тыс. м³

производство березовой фанеры в 2025 году



Производство

Segezha Group производит березовую фанеру на Вятском фанерном комбинате в Кировской области и Галичском фанерном комбинате в Костромской области. Производственные площадки сертифицированы по ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 38200, а также имеют обязательные и добровольные сертификаты на отдельные виды продукции.

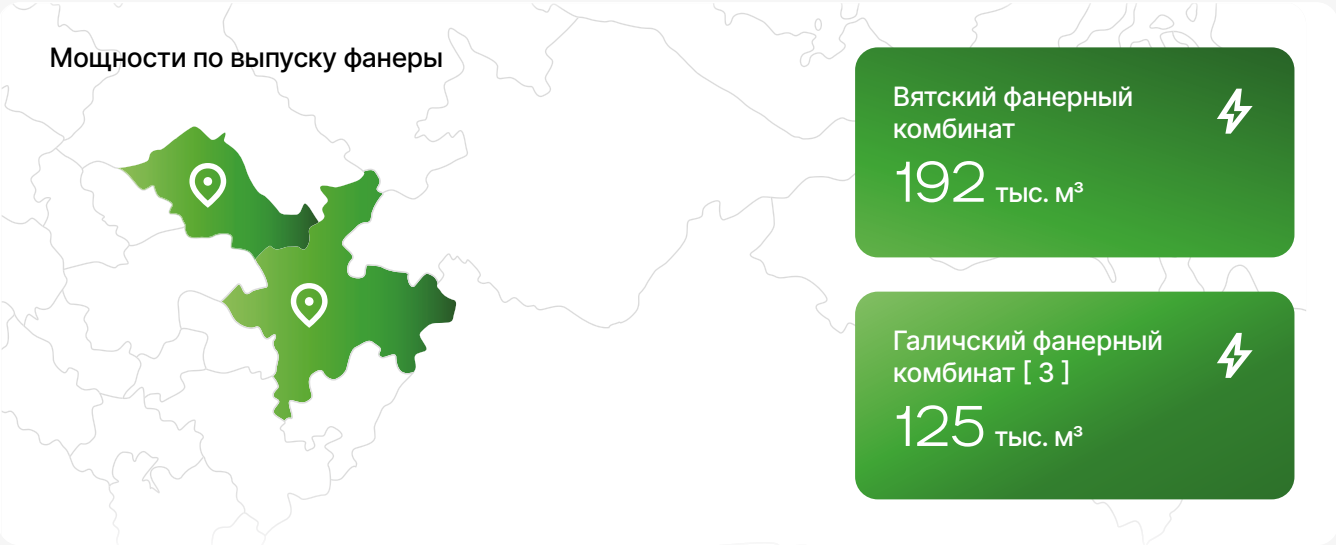
Вятский фанерный комбинат специализируется на производстве березовой фанеры, включая продукцию с цветными меламиновыми и фенольными пленками для широкого спектра областей применения.

Производство березовой фанеры [1], тыс. м³



Галичский фанерный комбинат является одним из крупнейших greenfield-проектов [2] российского лесопромышленного комплекса и ориентирован на выпуск высококачественной березовой фанеры.

Мощности по выпуску фанеры



[1] Здесь и далее приведены показатели только Вятского фанерного комбината.

[2] Введен в эксплуатацию в 2022 году.

[3] Результаты Галичского фанерного комбината не консолидируются в соответствии с условиями кредитного соглашения.



Инновации

Полистный учет шпона и фанеры

В сегменте фанеры реализуется проект по внедрению сквозной идентификации продукции, предусматривающий разработку и внедрение автоматизированных рабочих мест операторов производственных участков для сбора данных о потреблении и выпуске полуфабрикатов. Система обеспечивает контроль выполнения заказов, мониторинг качества продукции, автоматизированный полистный учет шпона и фанеры, а также оперативную фиксацию простоев оборудования. В 2025 году реализован второй этап проекта – тиражирование решения на участке производства продольной фанеры.

Модернизация системы клеенанесения для фанеры высоких толщин

На Вятском фанерном комбинате реализуется проект модернизации системы клеенанесения (экструдер) для производства фанерных плит толщиной от 50 до 500 мм, включая продукцию для газоналивных танкеров. До реализации проекта ручное приготовление и нанесение резорцин-формальдегидного клея не обеспечивало стабильного качества склейки, что приводило к уровню брака до 30% на этапе контроля. Реализация проекта позволит обеспечить стабильное качество фанеры высоких толщин и выполнять комплексные заказы по танкерной фанере.

Качество

В сегменте производства фанеры Segezha Group обеспечивает стабильное качество продукции за счет функционирования сертифицированной системы менеджмента и постоянного контроля технологических процессов.

Производственные площадки Вятского и Галичского комбинатов сертифицированы по стандартам ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 и ISO 38200, а также соответствуют требованиям CARB ULEF по выбросам формальдегида и имеют маркировку CE. Продукция выпускается в соответствии с российскими ГОСТ и техническими условиями предприятий. Для специализированных сегментов также получены сертификаты GTT и классификационных российских и международных органов на фанеру для газоналивных танкеров.

В целях расширения экспортной географии ведется работа по получению дополнительных разрешительных документов: начаты процедуры сертификации BIS для поставок на рынок Индии и IMANOR для экспорта продукции в Марокко.

Логистика

Поставки фанерной продукции Segezha Group осуществляются с использованием мультимодальных логистических решений, обеспечивающих гибкость маршрутов и устойчивость цепочек поставок при работе на внутреннем и экспортных рынках.

Структура логистики, %



Продажи

В 2025 году реализация фанерной продукции Segezha Group осуществлялась в условиях изменения внешнеторговой конъюнктуры и усиления регуляторных ограничений на отдельных экспортных рынках.

По итогам 2025 года объем реализации березовой фанеры составил 173 тыс. м³. Незначительное снижение продаж по сравнению с предыдущим годом обусловлено сокращением поставок в Китай и Индию, в том числе в связи с введением тарифных и нетарифных ограничений, а также требованиями по наличию сертификата BIS для индийского рынка.

В отчетном году Компания усилила присутствие на внутреннем рынке, сохранив приоритет развития продаж в индустриальном сегменте. Объем отгрузок конечным клиентам на внутреннем рынке увеличился на 50% по сравнению с 2024 годом.

На экспортных направлениях зафиксирован рост продаж в регионе MENA и увеличение доли специальных и высокомаржинальных продуктов в структуре поставок. Одновременно произошло сокращение объемов реализации в Китай и Индию, что оказало влияние на общую динамику продаж в 2025 году.



Продажи березовой фанеры,
тыс. м³

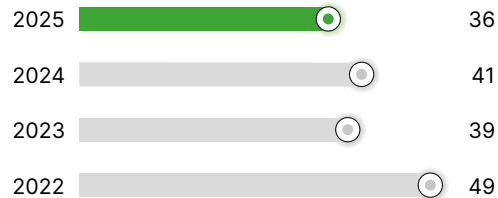


173 тыс. м³

продажи березовой фанеры
в 2025 году



Цены реализации березовой фанеры,
тыс. руб./м³ (FCA)



36 тыс. руб./тонна (FCA)

цена реализации березовой
фанеры в 2025 году



Танкерная фанера

В 2025 году объем ее отгрузки составил 6,7 тыс. м³ при средней цене реализации 82 тыс. руб. за 1 м³ (FCA). Развитие данного направления рассматривается как один из факторов повышения маржинальности и устойчивости продаж.



Структура выручки от реализации
фанеры по странам в 2025 г. [2], %



Планы развития

- (1) Рост объемов производства за счет модернизации производственных мощностей Вятского фанерного комбината
- (2) Развитие каналов прямых продаж в промышленном сегменте на российском и экспортных рынках, включая поставки фанеры для автомобильной, судостроительной и машиностроительной отраслей, а также для производства напольных покрытий и малых архитектурных форм
- (3) Расширение географии продаж и клиентской базы за счет роста присутствия на рынках стран Юго-Восточной Азии, MENA, Латинской Америки и Северной Африки, возобновления поставок в Индию после получения сертификата BIS, а также развития структуры продаж в Китае путем расширения локальной клиентской базы и охвата дополнительных сегментов рынка с целью повышения маржинальности
- (4) Увеличение объема поставок высокосортных спецификаций и специальных продуктов на всех рынках продаж

[1] Доля экспортной выручки на базе FCA. В результате округления общая сумма может незначительно отличаться от суммы компонентов.



Клееные деревянные конструкции (КДК)

Segezha Group является одним из лидеров российского рынка КДК. Продуктовый портфель сегмента включает клееную конструкционную балку из хвойных пород древесины, которая применяется при строительстве деревянных жилых домов, а также промышленных и сельскохозяйственных объектов, включая животноводческие комплексы, склады для хранения и перевалки химической продукции и удобрений и другие сооружения.

100 тыс. м³



производственные мощности по выпуску деревянных конструкций

12 тыс. м³



производство КДК в 2025 году

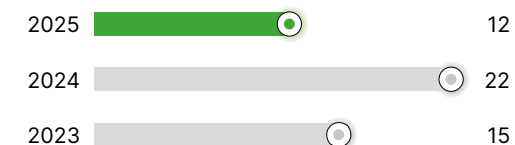
Производство

Производство КДК осуществляется на Сокольском ДОК (Вологодская область). Предприятие выпускает продукцию из клееной древесины, в том числе клееную конструкционную балку и элементы для домокомплектов.

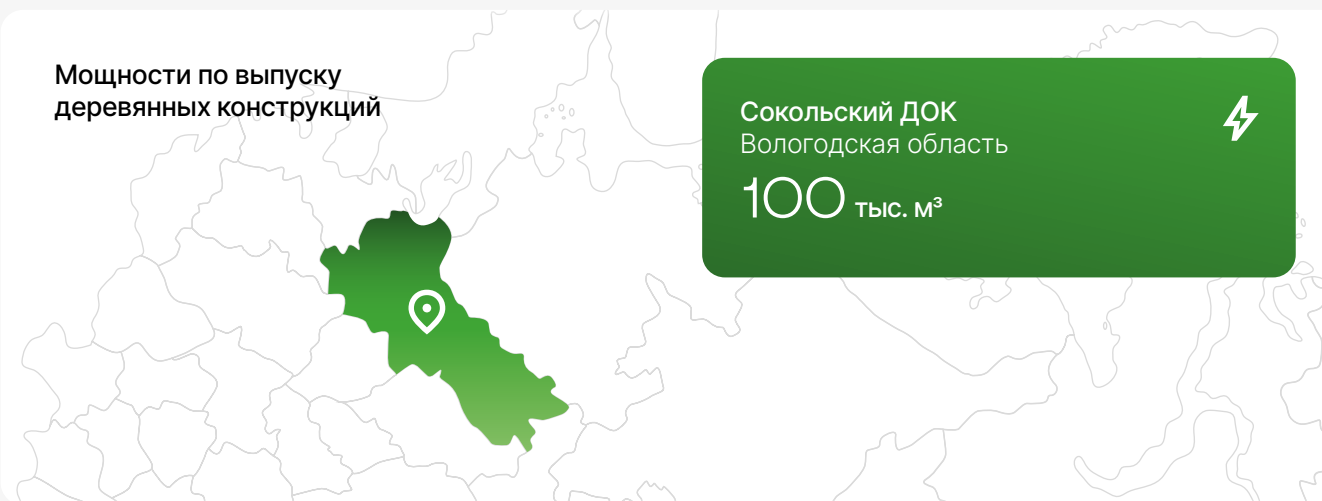
Предприятие сертифицировано по ISO 9001, ISO 14001 и ISO 45001. Продукция имеет добровольную сертификацию цепочки поставок ISO 38200-2018.

На площадке действует котельная на короводесных отходах лесопильного производства, обеспечивающая теплом производственные объекты и 89 многоквартирных домов в г. Соколе.

Производство КДК, тыс. м³



Мощности по выпуску деревянных конструкций





Инновации

Новый сегмент применения КДК: телекоммуникационная инфраструктура

В рамках экспериментальных проектов в г. Соколе (Вологодская область) была создана и установлена первая в России деревянная вышка сотовой связи высотой 20 м, собранная из двух клееных деревянных конструкций по 10 м, изготовленных на Сокольском ДОК. Проектирование, инжиниринг, авторский и технический надзор осуществила компания «Норвекс Арт». Инициатором проекта выступила Segezha Group. Новое применение клееных деревянных конструкций демонстрирует возможность использования материалов в телекоммуникационной инфраструктуре, включая монтаж в труднодоступных местах благодаря их относительной легкости и удобству транспортировки и сборки.

[1] Доля экспортной выручки на базе FCA.
[2] В результате округления общая сумма может незначительно отличаться от суммы компонентов.

Качество

Контроль качества продукции и работа с претензиями осуществляются на постоянной основе в рамках действующей системы менеджмента качества предприятия.

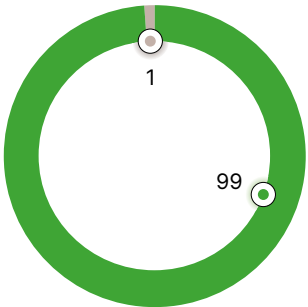


Логистика

Поставка продукции КДК осуществляется преимущественно автомобильным транспортом.



Структура логистики, %

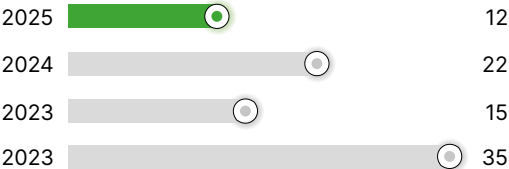


- Автомобильный транспорт
- Мультимодальные перевозки

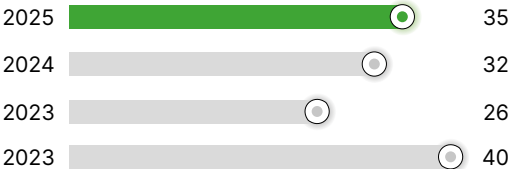
Продажи

В 2025 году Компания сосредоточилась на поставках КДК на внутренний рынок и в страны ближнего зарубежья. В структуре экспорта увеличилась доля поставок в Турцию.

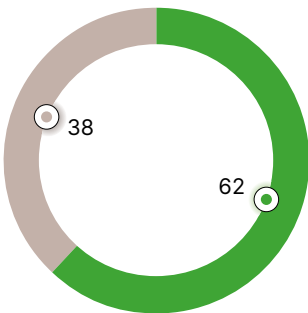
Продажи КДК, тыс. м³



Цены реализации КДК, тыс. руб. / м³ (FCA)



Структура выручки [1] от реализации КДК в 2025 г. по странам [2], %



- Россия
- Страны Азии

Планы развития

- (1) Развитие продаж на внутреннем рынке и в странах ближнего зарубежья
- (2) Увеличение поставок на рынок Турции
- (3) Дальнейшая работа по освоению новых экспортных направлений



Перекрестно склеенные панели (CLT-панели)

CLT-панели – современные конструкции высокой индустриальной готовности, состоящие из перекрестно склеенных слоев сращенных ламелей. Технология с использованием CLT-панелей позволяет возводить здания высокого качества и имеет целый ряд преимуществ по сравнению с железобетонными конструкциями, включая высокую энергоэффективность и снижение себестоимости строительства.

50 тыс. м³



производственные мощности
по выпуску CLT-панелей

10 тыс. м³

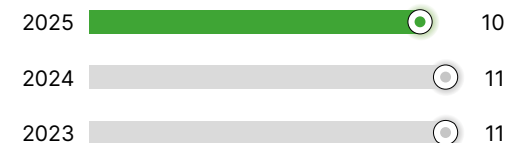


производство CLT-панелей
в 2025 году

Производство

CLT-панели производятся на ООО «Сокол СиЭлТи» (Вологодская область). Предприятие сертифицировано по стандартам ISO 9001, ISO 14001 и ISO 45001. Продукция имеет добровольную сертификацию цепочки поставок по стандарту ISO 38200-2018.

Производство CLT-панелей, тыс. м³



Мощности по выпуску CLT-панелей, включая объем для домокомплектов





Инновации

Развитие префаб-решений на базе CLT-панелей

В 2025 году были разработаны проекты CLT-домов с применением префаб-технологии. Наружные стены формируются на заводе: к CLT-панели крепятся утеплитель и наружная отделка по выбору заказчика. Готовые элементы доставляются на строительную площадку и монтируются в минимальные сроки.

В отчетном году на территории предприятия был построен выставочный образец CLT-дома, выполненный по префаб-технологии.

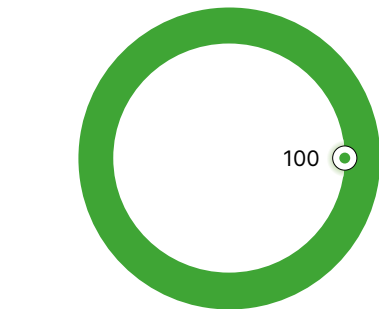


Логистика

Поставка CLT-панелей осуществляется автомобильным транспортом.



Структура логистики, %

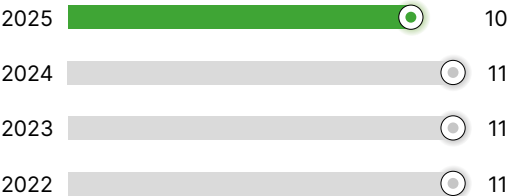


Автомобильный транспорт

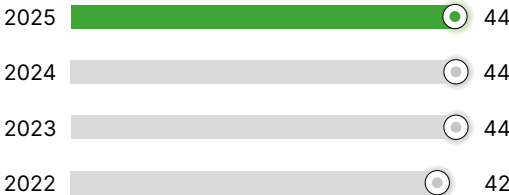
Продажи

Компания поставляет CLT-панели в основном на внутренний рынок.

Продажи CLT-панелей, тыс. м³



Цены реализации CLT-панелей, тыс. руб. / м³ (FCA)



Планы развития

- (1) Формирование устойчивого рынка сбыта CLT-панелей за счет развития внутреннего рынка России и стран СНГ
- (2) Развитие направления архитектурно-инженерных решений для применения CLT-панелей в сельскохозяйственном и индустриальном строительстве, включая объекты, эксплуатируемые в условиях воздействия агрессивных сред
- (3) Проведение исследований свойств материалов CLT для подтверждения их эксплуатационных характеристик





Домокомплекты

Сегмент домокомплектов Segezha Group включает производство комплектов домов из клееного бруса и CLT-панелей. Продукция ориентирована преимущественно на внутренний рынок и применяется в индивидуальном жилищном строительстве, а также при реализации гостиничных, рекреационных и иных объектов малоэтажного строительства.

23 тыс. м³



производство домокомплектов в 2025 году



Производство

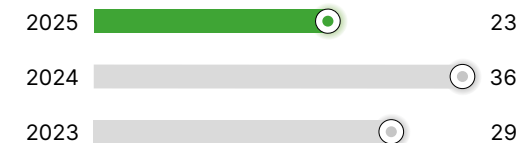
Segezha Group производит домокомплекты из клееного бруса на Сокольском ДОК, а также из CLT-панелей на предприятии Сокол СиЭлТи. Домокомплекты изготавливаются из натуральной северной хвойной древесины. При производстве CLT-панелей используется полиуретановый клей, не содержащий формальдегиды.

Технология строительства с применением CLT и КДК позволяет снизить объем строительной техники на площадке и вести работы на облегченных или уже существующих фундаментах. Сроки возведения зданий из CLT и КДК в среднем в четыре раза ниже по сравнению с традиционными железобетонными решениями.

В 2025 году объем производства составил 23 тыс. м³, что на 36% ниже уровня предыдущего года.

Снижение связано с высокой ключевой ставкой, завершением программ льготной ипотеки и общим охлаждением рынка индивидуального жилищного строительства.

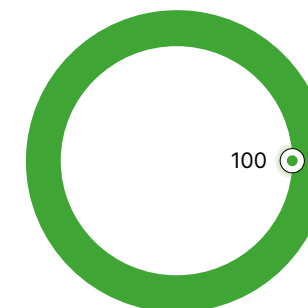
Производство домокомплектов, тыс. м³



Логистика

Поставка продукции домостроения осуществляется автомобильным транспортом. В ряде случаев продукция вывозится покупателями самостоятельно.

Структура логистики, %

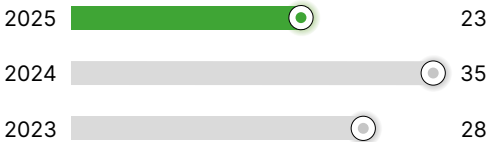


Автомобильный транспорт



Продажи

Продажи домокомплектов,
тыс. м³

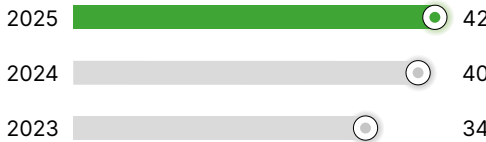


23 тыс. м³

продажи домокомплектов
в 2025 году



Цены реализации домокомплектов,
тыс. руб. / м³ (FCA)



42 тыс. руб. / м³ (FCA)

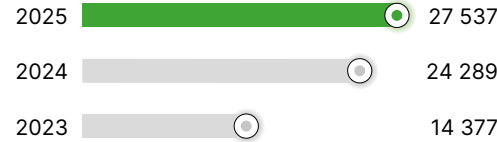
цена реализации домокомплектов
в 2025 году



В 2025 году основной фокус продаж
был направлен на внутренний рынок
и страны СНГ.

Объекты, построенные с применением
CLT-панелей Segezha Group, м³

Индивидуальное жилищное
строительство



Планы развития

(1) Развитие технологии повышения
степени заводской готовности домо-
комплектов за счет внедрения префаб-
решений, включая предустановку утеп-
лителя и фасадных систем на готовые
стеновые панели

(2) Продвижение строительства
многоэтажных зданий с применением
CLT-панелей, включая тиражирование
накопленного опыта на другие сегменты
строительного рынка и интеграцию CLT-
решений с традиционными строительными
технологиями





Щепа

Деревообрабатывающие предприятия Segezha Group используют технологическую щепу, остающуюся после обработки древесины, для производства продуктов с высокой добавленной стоимостью – ДВП, топливных пеллет и брикетов, – а также в качестве сырья для производства целлюлозы на Сегежском и Сокольском ЦБК. Топливная щепа используется на предприятиях в котельных.

1 462 тыс. м³

объем производства
и потребления щепы
в 2025 году



33%

собственное потребление
щепы

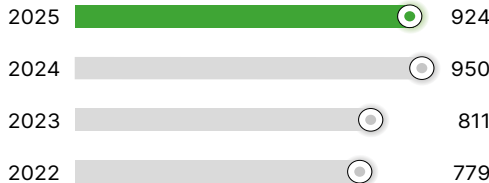


Производство

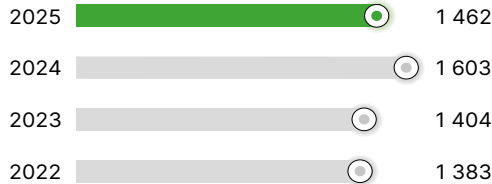
В 2025 году практически весь объем щепы, произведенный на Лесосибирском ЛДК № 1, был переработан в ДВП. Предприятия Тайрику – Игирма Групп и ТимберТранс продолжили стабильные поставки щепы на ЦБК Группы «Илим» в Иркутской области.

Сокольский ДОК осуществляет поставки технологической щепы на предприятия Группы – Сокольский и Сегежский ЦБК, а также в ограниченных объемах на сторонние целлюлозно-бумажные комбинаты, включая АО «Волга» и Котласский ЦБК (Группа «Илим»).

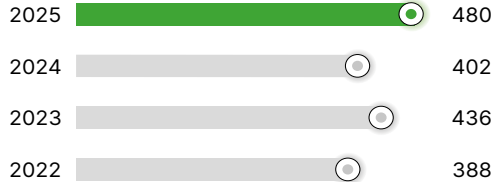
Реализация щепы сторонним покупателям, тыс. м³



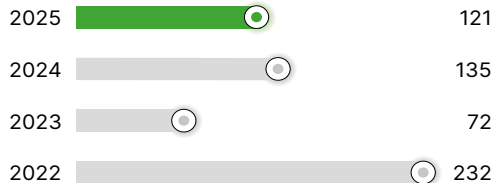
Общий объем производства и потребления щепы, тыс. м³



Собственное потребление щепы, тыс. м³



Объем утилизации щепы, тыс. м³





Структура производства и потребления щепы по предприятиям в 2025 году, тыс. м³

	Лесосибирский ЛДК № 1	Приангарский ЛПК	Тайрику – Игирма Групп	Онежский ЛДК № 1	Сокольский ДОК	ТимберТранс	Карелиан Вуд Кампани
Объем производства, всего	301	283	276	190	173	138	101
Реализовано сторонним покупателям	46	26	278	190	174	109	101

В 2025 году практически весь объем щепы, произведенный на Лесосибирском ЛДК № 1, был переработан в ДВП. Предприятия Тайрику – Игирма Групп и ТимберТранс продолжили стабильные поставки щепы на ЦБК Группы «Илим» в Иркутской области.

Сокольский ДОК осуществляет поставки технологической щепы на предприятия Группы – Сокольский и Сегежский ЦБК, а также в ограниченных объемах на сторонние целлюлозно-бумажные комбинаты, включая АО «Волга» и Котласский ЦБК (Группа «Илим»).

Инновации

На Приангарском ЛПК продолжается реализация комплексного инвестиционного проекта по переходу с производства топливной щепы на выпуск технологической (целлюлозной). В 2026 году планируется начало поставок технологической щепы на ЦБК Группы «Илим» в Иркутской области. Проект сопряжен с существенными логистическими рисками, связанными с отсутствием полноценного автомобильного сообщения с определенным регионом. В качестве альтернативы прорабатывается схема доставки щепы водным транспортом в период навигации.





Древесно-волоконистые плиты

Для изготовления древесно-волоконистых плит (ДВП) используются отходы лесопиления и лущения шпона хвойных и березовых пород, переработанные в древесное волокно. ДВП применяются в строительстве, для производства погонажных изделий, мебели и упаковки.

52 млн усл. м²

производственные мощности по выпуску ДВП



47 млн усл. м²

производство ДВП в 2025 году



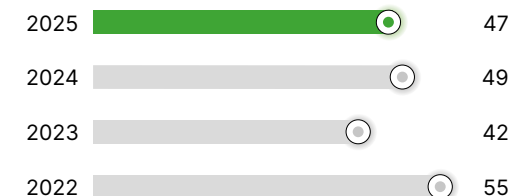
Производство

Segezha Group производит ДВП на Лесосибирском ЛДК № 1 (Красноярский край) и Вятском фанерном комбинате (Кировская область). Предприятия сертифицированы по стандартам ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 и имеют добровольные сертификаты на выпускаемую продукцию.

На Вятском фанерном комбинате применяется сухой способ производства с использованием каландрового пресса и добавлением специальной смолы.

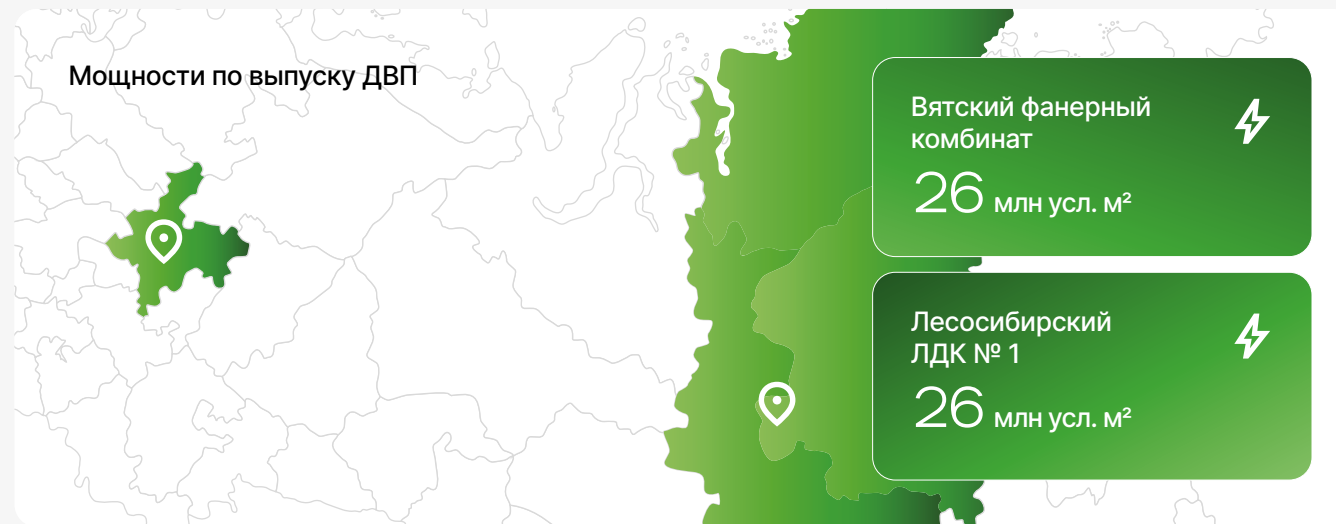
На Лесосибирском ЛДК № 1 применяется мокрый способ производства с минимальным использованием синтетических добавок за счет естественных связующих свойств лигнина.

Производство ДВП, млн усл. м²



В 2025 году рынок ДВП стабилизировался относительно предыдущего года. Компания сохранила высокую загрузку мощностей за счет активной работы на внутреннем рынке.

Мощности по выпуску ДВП





Инновации

Модернизация каландра на Вятском фанерном комбинате

В 2025 году реализован проект модернизации каландра на Вятском фанерном комбинате. Замена стальной ленты позволила повысить качество поверхности древесно-волокнистых плит и обеспечить равномерную толщину по всей ширине, что положительно повлияло на стабильность характеристик продукции.

Клиентоориентированная настройка характеристик ДВП

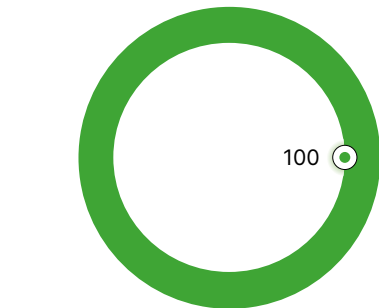
В 2025 году Компания усилила работу с индивидуальными запросами конечных покупателей. Было введено несколько новых форматов плит, а также реализована точечная настройка показателей плотности, поверхности и других технических характеристик в соответствии с требованиями заказчиков. Такой подход позволяет расширять сферу применения продукции и повышать удовлетворенность клиентов.

Логистика

Поставка продукции осуществляется автомобильным транспортом.



Структура логистики, %

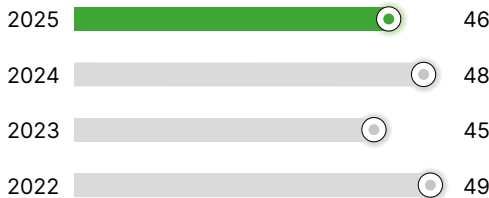


● Автомобильный транспорт

Продажи

Компания достойно ответила на вызовы, возникшие в условиях структурной трансформации рынков и геополитической неопределенности, включая появление новых конкурентов, существенное снижение цен со стороны других производителей ДВП.

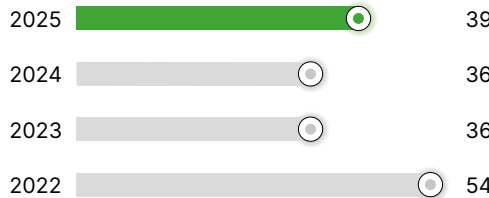
Продажи ДВП, млн усл. м²



46 млн усл. м²
продажи ДВП в 2025 году



Цены реализации ДВП, руб. / усл. м² (FCA)



39 руб. / усл. м² (FCA)
цена реализации ДВП в 2025 году



Планы развития

- (1) Расширение клиентской базы за счет поиска новых конечных потребителей
- (2) Усиление позиций на российском рынке путем поддержки и развития действующих покупателей, а также оптимизации запасов готовой продукции на складе
- (3) Оптимизация логистических затрат за счет организации вывоза продукции силами контрагентов, располагающих собственным автотранспортом





Топливные брикеты RUF

20 тыс. тонн
производственные мощности
по выпуску брикетов



20 тыс. тонн
производство брикетов
в 2025 году



Состав брикетов RUF по сортам

Сорт	Пыль, %	Щепа, %
A1	100	
A1/A2	30	70
A2		100

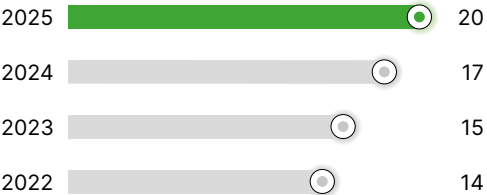
Производство

Segezha Group производит топливные брикеты RUF из хвойного сырья на предприятиях ТимберТранс, Вятский фанерный комбинат и Галичский фанерный комбинат [1]. На Сокольском ДОКе осуществляется выпуск брикетов из хвойного сырья.

Производственные площадки сертифицированы по стандартам ISO 9001, ISO 14001 и ISO 45001. Продукция также имеет сертификат о соответствии техническим условиям на брикеты завода-изготовителя.

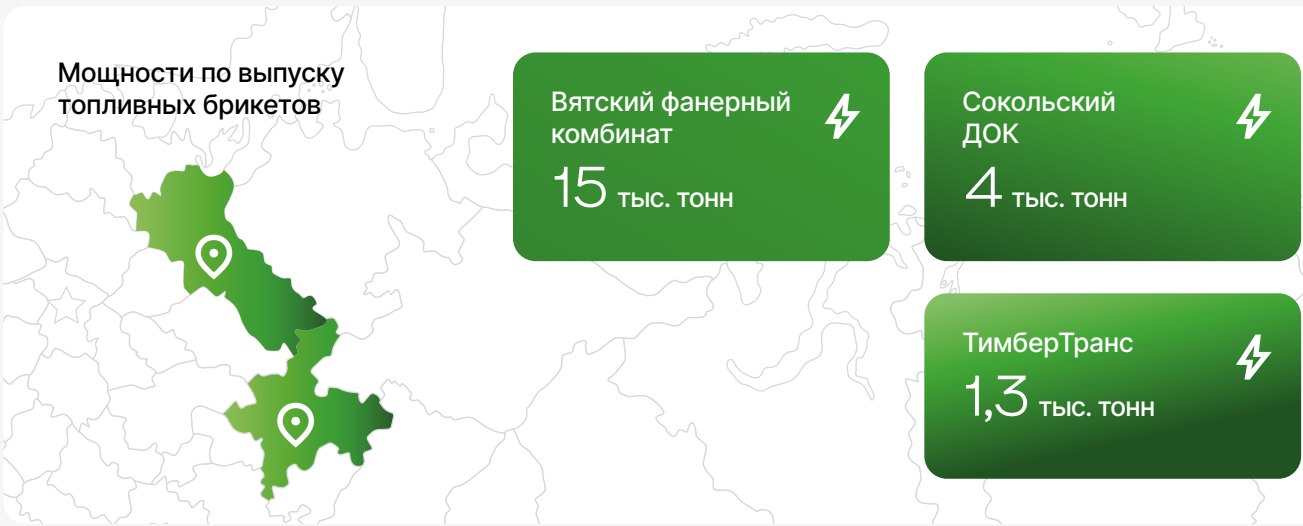
В производственном портфеле Segezha Group представлены три сорта топливных брикетов.

Производство брикетов, тыс. тонн



Производство всех трех сортов осуществляется сотрудниками на Вятском фанерном комбинате. Галичский фанерный комбинат специализируется только на производстве сорта A1/A2, в то время как Сокольский ДОК реализует исключительно сорт A1.

Мощности по выпуску
топливных брикетов





Инновации

В 2025 году на предприятии ТимберТранс установлено оборудование для производства топливных брикетов RUF, которое позволяет диверсифицировать выпуск биотоплива.

В 2026 году в связи с выходом пеллетного производства Сокольского ДОК на полную загрузку планируется перенос данного оборудования на площадку ТимберТранс (Иркутская область) с сохранением мощности по выпуску топливных брикетов на уровне 5,3 тыс. тонн в год.

Продажи

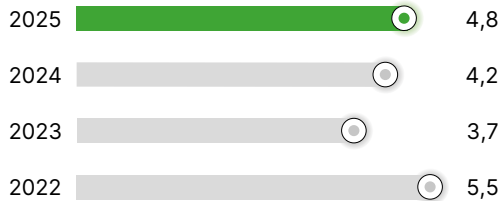
Продажи брикетов, тыс. тонн



16 тыс. тонн
продажи брикетов в 2025 году



Цены реализации брикетов, тыс. руб. / тонна



4,4 тыс. руб. / тонна
цена реализации брикетов в 2025 году

Планы развития

(1) Расширение продаж на рынках стран СНГ за счет поиска новых контрагентов, заключения долгосрочных контрактов с фиксированными объемами поставок в среднем на 6–8 месяцев, а также поставок продукции на новые территории

(2) Поддержание сбалансированного уровня складских запасов. Заключение долгосрочных контрактов с увеличенным горизонтом планирования позволяет в 2024–2025 годах избегать накопления продукции в несезонный период; складские остатки не превышали 280–300 тонн

(3) Гибкое применение актуальных ценовых изменений. Отсутствие избыточных складских запасов обеспечивает возможность оперативной корректировки цен в зависимости от рыночной конъюнктуры

[1] (15 ВФК; 1 СДОК).





Пеллеты

Segezha Group производит пеллеты – топливные гранулы из опилок и древесной щепы, спрессованные под высоким давлением без использования химических связующих. Пеллеты обладают высокой теплотворной способностью, сопоставимой с каменным углем, при этом обеспечивают более низкий уровень выбросов по сравнению с углем, коксом и природным газом.

388 тыс. тонн

производственные мощности по выпуску пеллет



202 тыс. тонн

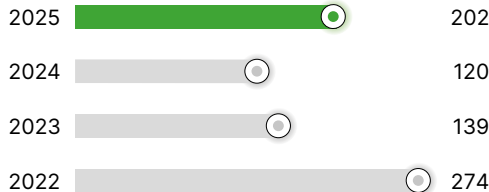
производство пеллет в 2025 году



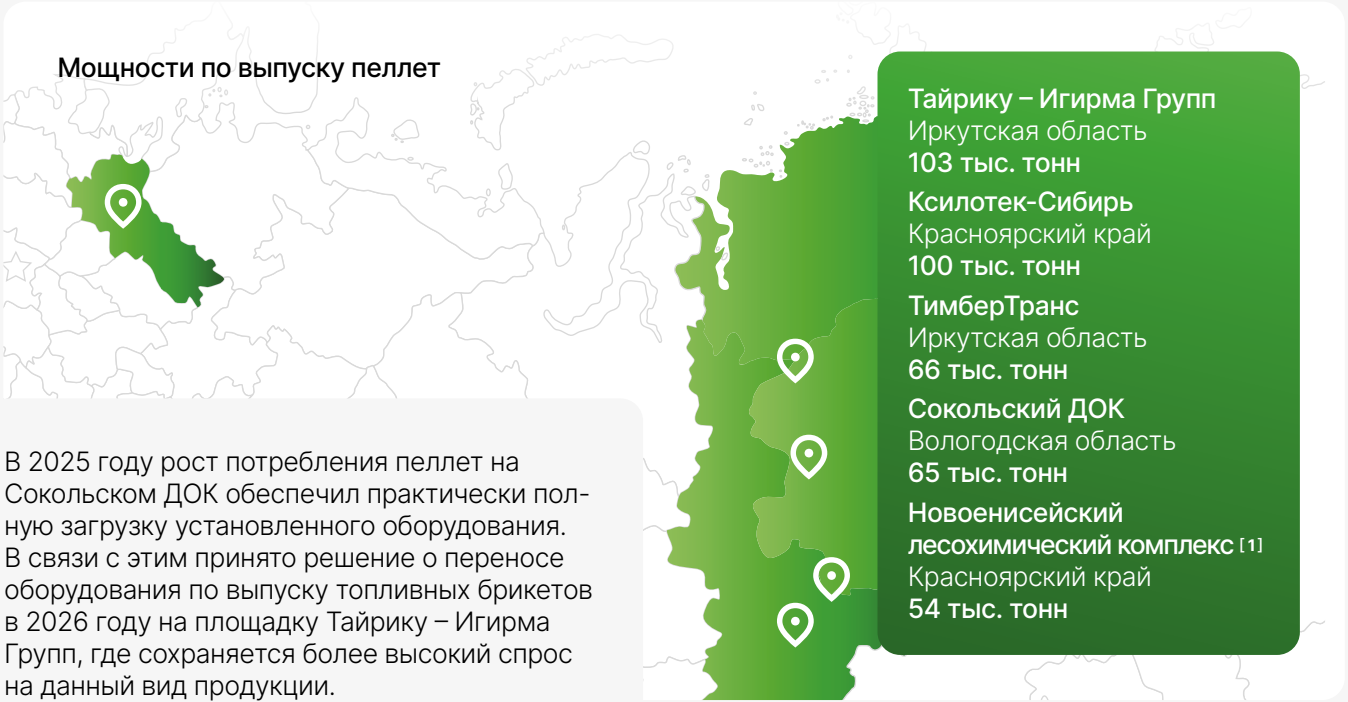
Производство

Пеллеты производятся на пяти предприятиях Segezha Group. Сокольский ДОК и Ксилотек-Сибирь сертифицированы по стандартам ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001. На заводах используются передовые технологии и оборудование, позволяющие выпускать продукцию, соответствующую требованиям международных стандартов качества и безопасности.

Производство пеллет, тыс. тонн



Мощности по выпуску пеллет



В 2025 году рост потребления пеллет на Сокольском ДОК обеспечил практически полную загрузку установленного оборудования. В связи с этим принято решение о переносе оборудования по выпуску топливных брикетов в 2026 году на площадку Тайрику – Игирма Групп, где сохраняется более высокий спрос на данный вид продукции.

[1] Деятельность предприятия была приостановлена в июле 2025 года.

Инновации

В 2026 году планируется запуск нового пеллетного производства мощностью 12 тыс. тонн в год на площадке Приангарского лесоперерабатывающего комплекса.

Логистика

Сокольский ДОК реализует 100% объема пеллет на внутреннем рынке Российской Федерации. Отгрузка осуществляется автотранспортом, вывоз продукции обеспечивается покупателями.

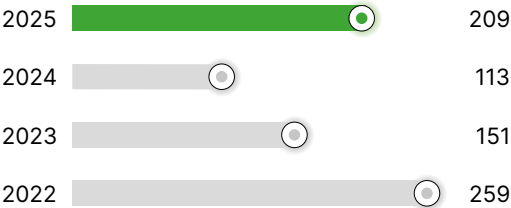


Экспортные поставки осуществляются железнодорожным транспортом. В отчетном году объемы экспорта были ограничены действующими лимитами на железнодорожные отгрузки.



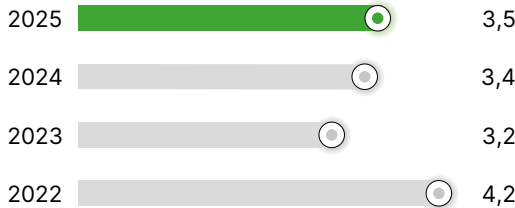
Продажи

Продажи пеллет, тыс. тонн



Ключевым экспортным направлением поставок остается Южная Корея. В условиях экспортных ограничений в 2025 году усилия были направлены на расширение присутствия на внутреннем рынке. Запущенный в 2024 году логистический центр по продаже топливных гранул обеспечил рост региональных продаж и способствовал стабилизации объемов производства. Однако потенциал развития российского рынка пеллет сдерживается высокой конкуренцией со стороны каменного угля как более доступного топлива.

Цены реализации пеллет, тыс. руб. / тонна 'FCA'



В рамках стратегического направления развития внутреннего спроса Segezha Group совместно с Правительством Красноярского края реализует программу по переводу котельных и частных домовладений с угля на биотопливо.

Планы развития

- (1) Нарастивание продаж на внутреннем рынке и расширение географии сбыта с целью обеспечения максимальной загрузки производственных мощностей
- (2) Развитие мощностей по фасовке пеллет в розничную упаковку с выходом в сегмент B2C для увеличения загрузки производственных мощностей





Лигносульфонаты

Лигносульфонаты являются побочным продуктом сульфитного способа варки целлюлозы и используются в различных отраслях, включая строительство, производство цемента и нефтяную промышленность. Производство лигносульфонатов позволяет повышать комплексность переработки древесины и эффективность использования сырья.

141 тыс. тонн



производственные мощности по выпуску жидких лигносульфонатов

22,4 тыс. тонн



производство лигносульфонатов в 2025 году

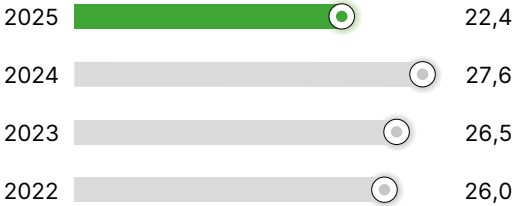
Производство

Производство лигносульфонатов осуществляется на Сокольском ЦБК (Вологодская область). Продукция выпускается в жидкой и порошкообразной форме в зависимости от требований потребителей.

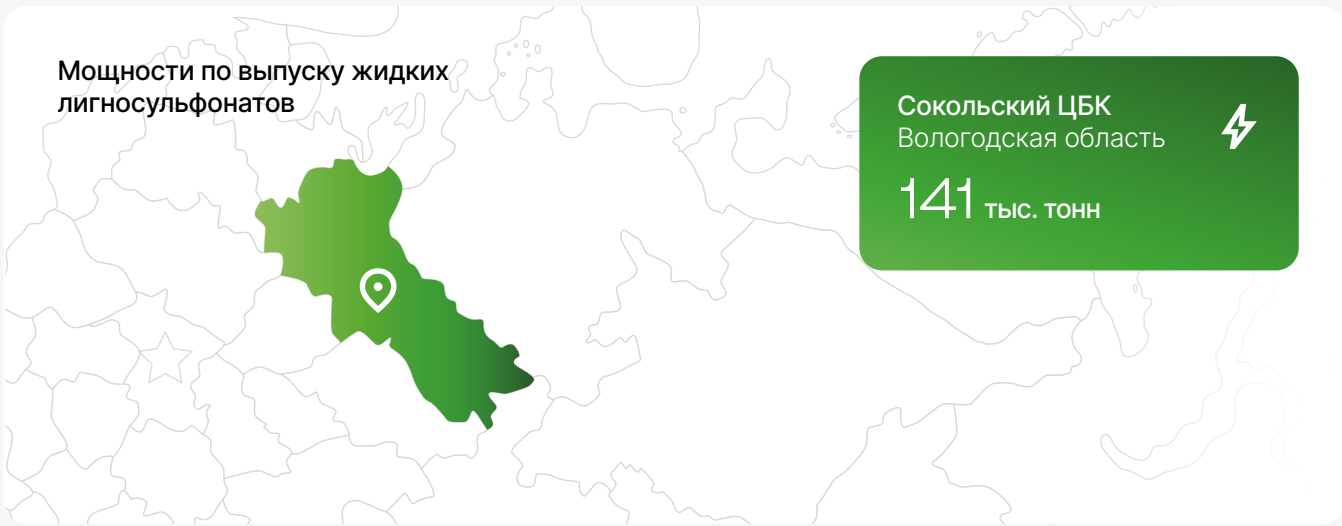
Сокольский ЦБК сертифицирован в соответствии со стандартами ISO 9001, ISO 14001 и ISO 45001.

Снижение общего объема производства обусловлено реализацией гибкой производственной стратегии, предусматривающей переход к выпуску порошкообразных лигносульфонатов с более высокой маржинальностью в период роста спроса на данный вид продукции.

Производство лигносульфонатов, тыс. тонн



Мощности по выпуску жидких лигносульфонатов





Инновации

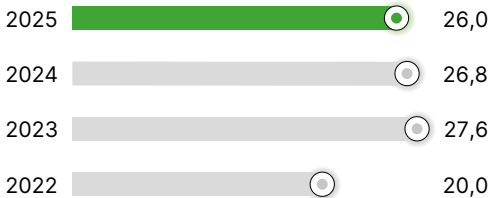
Модернизация линии упаковки ЛСТП

В марте 2025 года проведена модернизация линии упаковки порошковой смеси солей лигносульфоновых кислот (ЛСТП [1]). Это позволило увеличить производительность производства. В процессе модернизации был смонтирован новый вибростол и введена в эксплуатацию система обогрева теплым воздухом из системы вентиляции цеха сушки склада ЛСТП для устранения температурного шока порошка и предотвращения его комкования внутри биг-бегов [2] при хранении. Реализация проекта позволила сократить расходы на упаковку и увеличить ее объем.



Продажи

Продажи лигносульфонатов,
тыс. тонн



В отчетном году объем реализации лигносульфонатов незначительно снизился и составил 26 тыс. тонн. Динамика продаж была обусловлена снижением отгрузок жидких лигносульфонатов на фоне роста спроса на порошкообразную продукцию

Дополнительное влияние оказали адаптация к изменениям глобальной конъюнктуры, поддержание высокой производственной эффективности, а также целенаправленная работа Компании по поиску новых рынков и сегментов, оптимизации цепочек поставок и логистических маршрутов.

Реализация продукции осуществляется как на внутреннем рынке, который является ключевым направлением сбыта, так и на экспортных направлениях.

Структура выручки от реализации лигносульфонатов порошкообразных по странам в 2025 г., %



[1] ЛСТП – лигносульфонат технический порошкообразный.

[2] Биг-бэг (МКР) – мягкий полипропиленовый контейнер для перевозки и хранения сыпучих и кусковых грузов весом от 300 до 3 тыс. кг.

Планы развития

(1) Проведение сертификации лигносульфонатов и поиск альтернативных решений по расширению сфер их применения

(2) Расширение географии продаж за счет увеличения клиентской базы и развития альтернативных логистических маршрутов

(3) В перспективе до 2028 года увеличение маржинальности сделок на экспортном направлении, включая Китай, Турцию, Индию, регионы MENA и страны СНГ, а также поддержание российского рынка в стабильном состоянии с постепенным увеличением цены продаж



Органоминеральные удобрения

Segezha Group в партнерстве с Федеральным бюджетным учреждением «Санкт-Петербургский научно-исследовательский институт лесного хозяйства» завершило третий этап разработки органоминерального композита на основе иловых осадков целлюлозно-бумажного производства и специального мелиоранта. На данном этапе проведена оценка лесоводственного эффекта при выращивании сеянцев хвойных пород на опытных субстратах, по результатам которой получены однозначно положительные результаты.

Разработанный почвогрунт планируется зарегистрировать как товар и получить патент на технологию его производства. В дальнейшем предполагается применение материала для рекультивации карьеров и восстановления нарушенных земель Республики Карелия.





Реверс-инжиниринг для целлюлозно-бумажного производства

Предприятия Segezha Group продолжают работу по поиску альтернативных поставщиков в рамках программы импортозамещения, в том числе переходя на частичную закупку запчастей, изготавливаемых по собственным чертежам. В целях оперативного внедрения замещающих технологий проектный институт АО «Гипробум»^[1] выделил реверс-инжиниринг для целлюлозно-бумажного производства в одно из стратегических направлений развития.

Создание точных копий деталей критически важного оборудования позволяет решить задачу импортозамещения и снизить риски дефицита запчастей для европейского оборудования на предприятиях Segezha Group.

Реинжиниринг осуществляется на основе мобильного лазерного 3D-сканирования и спектрального анализа исходных моделей. Применяемое оборудование обеспечивает получение трехмерных данных о форме объектов с точностью до 0,025 мкм и позволяет работать с деталями размером до 4 м. Дополнительно используются современные наземные сканеры, позволяющие формировать трехмерные модели крупных объектов, таких как содорегенерационный котел и штабелеформирующая машина, с точностью до 3–4 мм.

Производство копий организовано в сотрудничестве с машиностроительными и металлообрабатывающими заводами Братска, Екатеринбурга, Челябинска и Санкт-Петербурга.

Параллельно ведется взаимодействие с партнерами из Республики Беларусь и Китайской Народной Республики.

Реверс-инжиниринг в России осложняется отсутствием исходной конструкторской документации, поэтому специалисты АО «Гипробум» разрабатывают ее заново в соответствии с требованиями Единой системы конструкторской документации Российской Федерации (ЕСКД).

Для АО «Сегежский ЦБК» разработана конструкторская документация более чем на 1 тыс. деталей. По этим чертежам изготовлены и успешно эксплуатируются комплекты размольной гарнитуры рафинера высокой концентрации (RGP-256) для БДМ-11. В Братске изготовлены шнек и сито стокера для оборудования варочного цеха. В Республике Беларусь произведено поворотное кольцо шнекового разгрузителя бункера топлива для многотопливного котла МТК-11.

Проектный институт «Гипробум»

Проектный институт «Гипробум» основан в 1929 году как специализированная организация по проектированию предприятий целлюлозно-бумажной промышленности. С января 2020 года АО «Гипробум» входит в структуру Segezha Group. Институт разрабатывает технологические решения, направленные на повышение эффективности производства, сокращение издержек, улучшение качества продукции и рост конкурентоспособности предприятий отрасли.

Дополнительно АО «Гипробум» оказывает услуги по экспертной оценке достоверности определения сметной

стоимости, управлению проектированием и организации технического надзора и строительного контроля при строительстве и реконструкции объектов целлюлозно-бумажного производства.

Проектный офис оснащен современными средствами проектирования, лицензионным программным обеспечением и оборудованием для 3D-сканирования. АО «Гипробум» обладает значительным опытом реализации проектов реконструкции и перепрофилирования производства в условиях действующих промышленных предприятий.





Реализованные проекты

В 2025 году специалистами АО «Гипробум» выполнены крупные проекты по выездному 3D-сканированию оборудования, построению CAD 3D-моделей и разработке конструкторской документации по требованиям ЕСКД для следующих предприятий:

- ❖ АО «Сегежский ЦБК»: ротор рубительной машины Saalasti, ситовый ящик сортировки щепы СЩ-500, патроны рубительных машин МРН-300 и МРН-150, шнек мешалки фильтра белого щелока, поверхности нагрева топки и основные узлы котла СРК-3;
- ❖ АО «Онежский ЛДК»: детали и узлы штабелеформирующей машины;
- ❖ ООО «Карелиан Вуд Кампани»: фрезерный диск и запасные части к деревообрабатывающим станкам;
- ❖ АО «Сокольский ЦБК»: документация на емкость и ферму для прессовой части БДМ;
- ❖ АО «Лесосибирский ЛДК № 1»: главный вал пресс-гранулятора.

Планы развития

В 2026–2028 годах АО «Гипробум» планирует развитие направления реинжиниринга в части разработки конструкторской документации для крупных объектов, модернизации действующего оборудования с применением элементов прямого проектирования, а также контроля качества деталей, изготовленных по результатам реинжиниринга.

В настоящее время ведутся работы по 3D-сканированию оборудования и разработке документации для АО «Сегежский ЦБК» по следующим проектам:



- (1) паровые турбины для изготовления съемной тепловой изоляции;
- (2) сита сортировок бумагоделательных машин;
- (3) экономайзер и пароперегреватель содорегенерационного котла с целью выполнения их ремонта;
- (4) приводы устройств и конвейеров штабелеформирующей машины с целью их модернизации.

Также планируется реинжиниринг основных исполнительных механизмов содорегенерационного котла с целью повышения эффективности его работы.

Наши поставщики

Segezha Group организует работу с поставщиками, опираясь на принципы ответственных закупок. Закупочная деятельность осуществляется на условиях прозрачности и добросовестной конкуренции, с учетом требований экологического законодательства и принципов социальной ответственности. При выборе подрядчиков наряду с качеством и стоимостью продукции Компания оценивает соблюдение требований охраны труда и промышленной безопасности.

В сфере повышенного риска поставок находятся лесозаготовительная деятельность и строительство дорог. Для предотвращения нарушений Компания проводит регулярные проверки: осмотр техники, оценку ее технического состояния и проверку документов операторов.

Корпоративная система закупок ИКСО[1] действует на базе информационной системы SAP, объединяющей все закупочные процессы в единый централизованный корпоративный управленческий контур. Информация о торгах публикуется в открытых источниках – на электронных торговых площадках, онлайн-досках и в социальных сетях.

Закупочная деятельность регулируется внутренними нормативными документами, разработанными с учетом лучших российских и международных практик и требований законодательства Российской Федерации в сфере лесной отрасли.

В их числе:



- ❖ Политика в области закупочной деятельности;
- ❖ положение «О закупочной деятельности» (2025);
- ❖ положение «О коллегиальных органах» (2025);
- ❖ регламенты и инструкции, включая «Альбом типовых форм, используемых в закупочной деятельности»;
- ❖ положение «Об обеспечении должной осмотрительности при заключении договоров в Группе компаний «Сегежа»;
- ❖ Политика предупреждения и противодействия коррупции;
- ❖ Кодекс этики Группы компаний «Сегежа».

[1] Интегральная корпоративная система обеспечения материалами, работами и услугами.



Результаты закупочной деятельности

В 2025 году Департамент по закупкам обновил Положение о закупках Segezha Group, упростив и ускорив ряд процедур. Это позволило повысить эффективность закупочных процедур.

Компания придерживается принципов прозрачности и открытости.

- 73% закупок проведены на открытых электронных площадках.
- Среднее количество участников закупочных процедур выросло с 5,35 до 6,43, что превышает среднеотраслевые показатели.

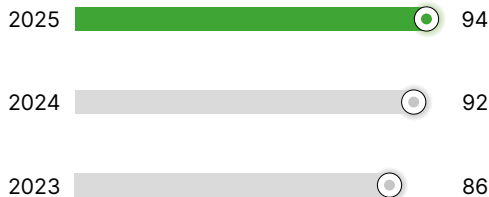
В целях повышения эффективности управления оборотным капиталом были запущены три консигнационных[1] склада на северо-западных активах:

- склад автозапчастей для лесозаготовительной техники в г. Сегеже;
- склады подшипников в г. Сегеже и г. Соколе.

Это позволило сократить сроки обеспечения предприятий ТМЦ и оптимизировать оборотный капитал.

Рост доли закупок у отечественных производителей отражает реализацию политики импортозамещения и расширение ассортимента закупок у российских производителей.

Доля закупок у отечественных поставщиков, %



Структура закупок Segezha Group в 2025 г., %



В 2025 году Компания перешла на закупку техники в лизинг, что позволило продолжить обновление собственного автопарка и лесозаготовительного комплекса (ЛЗК) без существенного увеличения бюджета.

Продолжается сотрудничество с производителями оборудования и запчастей для бумагоделательных машин, упаковочной продукции, лесопереработки из дружественных стран – Белоруссии, Китая, Индии и Пакистана.

Несмотря на неблагоприятную рыночную конъюнктуру, Компания продолжает реализацию критически важных инвестиционных проектов. В 2025 году в Сибири завершен проект по замещению зарубежного сканера качества пиломатериалов современным отечественным аналогом.

В 2025 году Департамент по закупкам запустил проект по выявлению и реализации неходовых и неликвидных товарно-материальных ценностей.

[1] Консигнация – форма комиссионной продажи товара, при которой его владелец (консигнант) передает консигнатору товар на склад. При этом товар остается собственностью консигнанта до момента его реализации.

Планы развития



- Развитие интегрированного маркетплейса с расширением перечня закупаемых товарно-материальных ценностей, а также внедрением системного управления tail-категориями
- Увеличение операционной эффективности закупок за счет проработки и внедрения категориальных стратегий, увеличения числа долгосрочных контрактов
- Повышение эффективности управления оборотным капиталом посредством реализации стратегии по выявлению и продаже неходовых и неликвидных ТМЦ





Наши сотрудники

Стратегия управления человеческими ресурсами Segezha Group ориентирована на формирование профессионального коллектива, повышение конкурентоспособности Компании и обеспечивает устойчивое развитие Группы в долгосрочной перспективе.

Основные кадровые вызовы связаны с привлечением и удержанием персонала в регионах присутствия, особенно по дефицитным и технологическим специальностям. В этих условиях Компания делает акцент на повышении производительности труда без увеличения численности за счет автоматизации и перераспределения функций, развития карьерных траекторий и укрепления HR-бренда.

Вопрос привлечения персонала из других регионов, включая иностранных специалистов, находится в стадии пилотной проработки. Рассматриваются возможности привлечения рабочей силы из стран БРИКС. Дальнейшее развитие направления предполагает создание системной программы релокации и адаптации сотрудников.

Приоритеты кадровой стратегии Segezha Group

Подбор, адаптация и удержание персонала



Цель – формирование высокоэффективного кадрового ядра, состоящего из компетентных и лояльных сотрудников, способствующих достижению стратегических целей и устойчивому росту бизнеса Segezha Group.

Инструменты достижения:

- ❖ развитие вахтового метода;
- ❖ оптимизация реферальной программы;
- ❖ сотрудничество с образовательными учреждениями;
- ❖ успешное привлечение женщин на традиционно мужские профессии;
- ❖ проработка условий для категории уволившихся сотрудников;
- ❖ обучение вторым «дефицитным» профессиям;
- ❖ взаимодействие с ГУФСИН и ИЦ;
- ❖ разработка программ привлечения иностранной рабочей силы

Совершенствование системы оплаты труда



Цель – повышение мотивации и конкурентоспособности вознаграждения персонала.

Инструменты достижения:

- ❖ унификация подходов к оплате труда работников с внедрением понятных и прозрачных систем вознаграждения;
- ❖ непрерывное улучшение системы управления эффективностью посредством КПЭ;
- ❖ внедрение программ мотивации, способствующих удержанию и закреплению кадров на предприятиях

Обучение и развитие персонала



Цель – развитие ключевых профессиональных компетенций сотрудников и построение непрерывно развивающейся, инновационно ориентированной и адаптируемой к изменениям бизнес-среды самообучающейся организации, обеспечивающей постоянное повышение конкурентоспособности и устойчивости бизнеса.

Инструменты достижения:

- ❖ внутренние образовательные проекты;
- ❖ обучение вторым профессиям;
- ❖ цифровизация базы знаний;
- ❖ формирование экспертного сообщества;
- ❖ исследования и разработки (R&D): поддержка инновационных проектов в рамках проведения Научно-технической конференции;
- ❖ участие в отраслевых мероприятиях

Управление численностью и фондом оплаты труда



Цель – поддержание оптимальной структуры персонала и рациональное использование ресурсов.

Инструменты достижения:

- ❖ контроль соотношения рабочих и управленцев;
- ❖ исключение дублирования функций;
- ❖ внедрение типовых оргструктур

Формирование кадрового резерва



Цель – обеспечение непрерывности управления и устойчивости бизнеса путем сохранения ключевых компетенций, эффективной кадровой преемственности и оптимального распределения полномочий.

Инструменты достижения:

- ❖ регулярное обновление базы кандидатов;
- ❖ совершенствование оценки потенциала;
- ❖ внедрение автоматизированной системы карьерного планирования;
- ❖ активный поиск и вовлечение внутренних талантов в создание культуры непрерывного развития;
- ❖ развитие внутренних талантов и лидерского пула



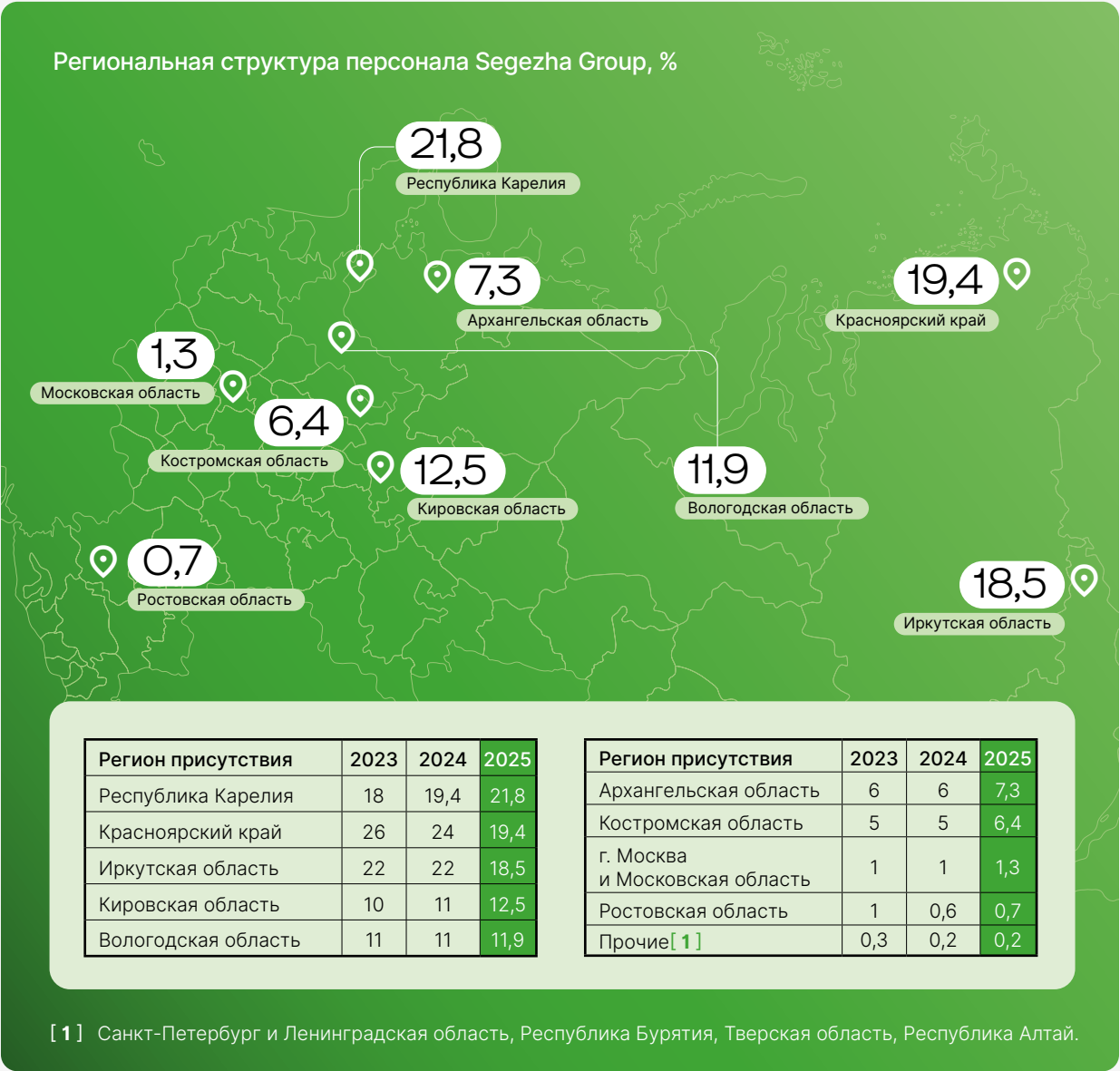
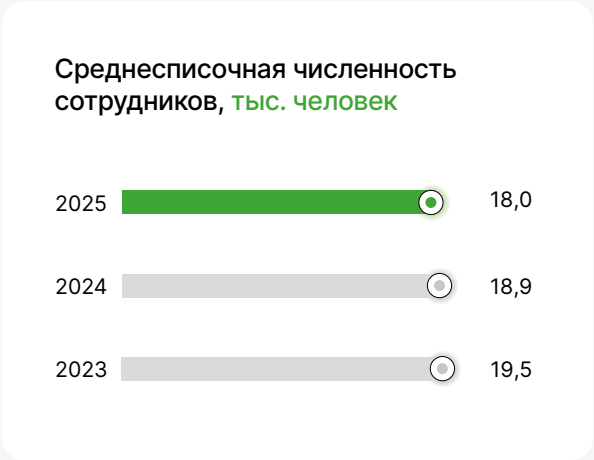


Принципы и механизмы управления персоналом и его мотивации закреплены и детализированы в следующих корпоративных документах:

- ❖ Политика в области управления кадровыми ресурсами;
- ❖ Положение о подборе и адаптации персонала;
- ❖ Положение о премировании и оплате труда
- ❖ Положение об обучении работников;
- ❖ Положение о Кадровом комитете;
- ❖ Положение об организации и проведении оценки компетенций персонала;
- ❖ Положение о наставничестве в организациях Группы компаний «Сеgezha»;
- ❖ Положение о стипендиальной программе;
- ❖ Положение «О корпоративном волонтерстве»;
- ❖ Кодекс этики.

В 2025 году HR-стратегия Segezha Group была направлена на создание оптимальных условий труда и возможностей для профессионального роста сотрудников. Одной из приоритетных задач по-прежнему оставалось обеспечение прав сотрудников и жителей регионов присутствия предприятий Группы.

Основные характеристики персонала Segezha Group





Функциональная структура персонала
Segezha Group в 2025 г., %



Компания стремится обеспечить равные возможности для всех сотрудников вне зависимости от пола. Преобладание мужчин в штате связано со спецификой производственных процессов – физическим тяжелым трудом и работой в сложных климатических условиях.

В Segezha Group реализуются инициативы по развитию кадрового разнообразия, в том числе с учетом возрастных аспектов.

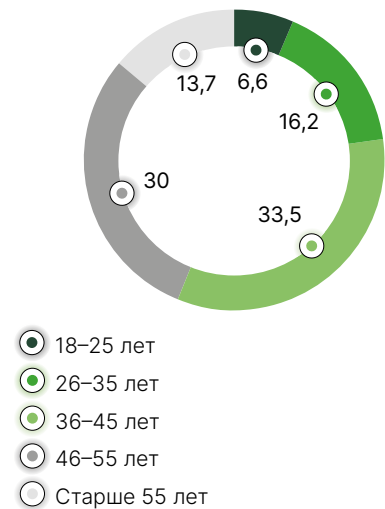
Гендерный баланс персонала
в 2025 г., %



Для привлечения и удержания молодежи действуют программы для школьников, развивается сотрудничество с вузами и колледжами, регулярно организуются стажировки.

Долгосрочные партнерские программы с вузами и учреждениями среднего профессионального образования является важным элементом формирования кадрового потенциала предприятий Группы.

Возрастная структура персонала
Segezha Group в 2025 г., %



Наставниками на предприятиях проводятся открытые уроки и экскурсии на производственные площадки. Представители HR-служб производственных компаний регулярно участвуют в ярмарках вакансий. Данная работа позволяет формировать устойчивый приток молодых специалистов в регионах присутствия.

В 2025 году:

40 соглашений
заключено с образова-
тельными учреждениями



~2 тыс. школьников
приняли участие в профориен-
тационных мероприятиях



>700 студентов
прошли производственную
практику на предприятиях



[1] Санкт-Петербург и Ленинградская область, Республика Бурятия, Тверская область, Республика Алтай.



Развитие человеческого капитала

Segezha Group рассматривает развитие человеческого капитала как ключевой фактор устойчивости и конкурентоспособности бизнеса. Компания реализует комплекс мер, направленных на снижение текучести, формирование кадрового резерва и системное развитие компетенций сотрудников.

В 2025 году обучение прошел 8 171 сотрудник, что составило 26% от общей численности персонала. Среднее количество часов обучения на одного сотрудника увеличилось до 25 (в 2024 году – 22 часа). Общий объем инвестиций в обучение составил 43 млн руб.

25 часов



среднее количество часов обучения на одного сотрудника

43 млн руб.



общий объем инвестиций в обучение

14,2 тыс. руб. на чел.



расходы на социальные программы в 2025 году

Объем программ корпоративного обучения Segezha Group

Показатель	2023	2024	2025
Охват программ по обучению, человек	5 158	9 100	8 171
Количество часов обучения на одного сотрудника Группы, час	21	22	25
Охват обучения, %	32	25	26

Развитие персонала осуществляется по следующим направлениям:

- ❖ обучение вторым, в том числе «дефицитным», профессиям (более 100 программ);
- ❖ программы наставничества и кадрового резерва;
- ❖ выявление и развитие сотрудников с высоким потенциалом (HiPo);
- ❖ внутренняя Научно-техническая конференция как инструмент вовлечения в инновационные проекты;
- ❖ сотрудничество с вузами и учреждениями среднего профессионального образования;
- ❖ цифровизация базы знаний и развитие экспертных сообществ.

Комплексный подход к обеспечению кадровой устойчивости снижает зависимость предприятий от дефицита специалистов на региональных рынках труда и формирует надежный кадровый резерв.

Социальная политика

Социальная политика Группы направлена в основном на поддержание компенсационного пакета, который дополняет базовую программу мотивации.

Расходы на социальные программы в 2025 году составили 14,2 тыс. руб. на человека, включая ДМС, компенсации и социальные гарантии. В период май – август 2025 года действие полисов ДМС было временно приостановлено.

В 2025 году на предприятиях Segezha Group трудились 210 человек с ограниченными возможностями здоровья, что составляет 1% от списочной численности сотрудников. Для них предусмотрены сокращенная продолжительность рабочего времени и удлиненный оплачиваемый отпуск при сохранении полной оплаты труда.

Корпоративное волонтерство

Segezha Group ежегодно реализует волонтерские проекты в сфере экологии, социальной помощи, спорта, а также интеллектуальных и событийных инициатив. Эту деятельность регулирует Положение о корпоративном волонтерстве. Целью проектов является улучшение жизни в моногородах, развитие местных сообществ и создание комфортной экосистемы.

Структура расходов на социальные программы Segezha Group в 2025 г., тыс. руб. на человека





Охрана труда и промышленная безопасность

Система управления охраной труда и промышленной безопасностью (далее – ОТиПБ) распространяется на всех работников Компании, а также охватывает сотрудников подрядных организаций в рамках условий заключенных договоров.

Деятельность в сфере ОТиПБ в Segezha Group осуществляется в строгом соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, международными стандартами и регламентируется внутренними локальными нормативными актами.

В 2025 году реализован следующий комплекс мероприятий, направленных на обеспечение безопасных условий труда:

- ❖ проведена специальная оценка условий труда (СОУТ);
- ❖ организованы медицинские осмотры работников;
- ❖ обеспечено снабжение сотрудников средствами индивидуальной защиты (СИЗ), санитарно-профилактическими средствами и аптечками первой помощи;
- ❖ проведено обучение и информирование работников по вопросам ОТиПБ;
- ❖ осуществлен контроль соблюдения нормативных требований;
- ❖ проведен анализ происшествий в области ОТиПБ.

Работники регулярно проходят подготовку в сфере ОТиПБ, а также проверку знаний установленных требований. Компания системно организует информационные и консультационные мероприятия, направленные на повышение уровня культуры безопасности. Продолжительность курсов составляет не менее 56 часов для профессий с высоким уровнем вредности и опасности.

На всех производственных площадках осуществляется постоянный контроль за соблюдением требований охраны труда и норм промышленной безопасности. Управление в данной сфере носит стратегический и системный характер, что позволяет обеспечивать последовательную реализацию мероприятий по ОТиПБ и постоянное совершенствование действующей системы.

В 2025 году общее число несчастных случаев увеличилось до 70, из них восемь с тяжелой степенью вреда здоровью и три со смертельным исходом.

Анализ показал, что ключевой причиной тяжелых и смертельных происшествий стали недостатки в организации производственных работ. Несчастные случаи легкой степени тяжести в основном обусловлены человеческим фактором, в частности снижением концентрации и внимания при выполнении однотипных операций.

В целях снижения уровня травматизма Компания планирует дальнейшее развитие системы управления охраной труда, усиление производственного контроля и внедрение дополнительных контрольных механизмов на ключевых производственных этапах.

Безопасность подрядчиков

В Segezha Group действует корпоративный стандарт, устанавливающий обязательные требования к подрядным организациям на всех этапах взаимодействия – от процедуры отбора до завершения работ.

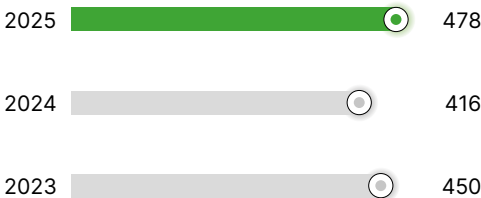
Соблюдение норм охраны труда и промышленной безопасности, установленных Компанией, является обязательным условием заключения договора. Подрядные организации обязаны обеспечивать выполнение данных требований как собственными сотрудниками, так и привлекаемыми субподрядчиками.

Подрядные и субподрядные организации обязаны:

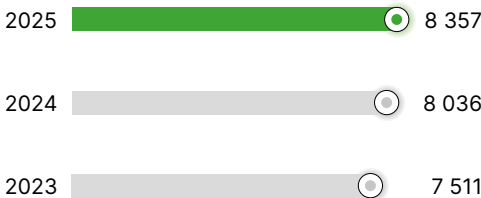
- ❖ соблюдать правила охраны труда и промышленной безопасности;
- ❖ проходить инструктаж перед началом работ;
- ❖ использовать СИЗ в соответствии со стандартами Segezha Group.

Нарушение установленных требований влечет приостановку работ и применение штрафных санкций в соответствии с условиями договора.

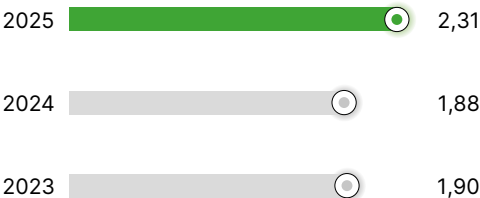
Расходы на охрану труда, млн руб.



Количество сотрудников, прошедших обучение в области охраны труда, человек



Средний коэффициент частоты травматизма на предприятиях Segezha Group





Цели и программы развития на 2026–2028 гг.

2026

Снижение количества несчастных случаев на 20% по сравнению с 2025 годом, включая ликвидацию смертельных случаев



Внедрение проактивного управления рисками и цифровизация процессов

- ❖ Внедрение новой формы статистической отчетности № 1-Т (условия труда), утвержденной Приказом Росстата от 22.07.2025 года № 348
- ❖ Переход на обновленный профессиональный стандарт «Специалист в области охраны труда» (вступает в силу с 01.03.2026 года)
- ❖ Повышение требований к образованию и опыту специалистов, акцент на культуре безопасности, управлении профессиональными рисками и работе с микроповреждениями. Внедрение мониторинга системы управления охраной труда
- ❖ Реализация изменений в порядке обязательного психиатрического освидетельствования (приказ Минздрава от 02.07.2025 № 392н)
- ❖ Внедрение новых норм для несовершеннолетних работников (приказ Минтруда от 10.06.2025 № 369н). Обновление правил подъема и перемещения тяжестей для работников до 18 лет
- ❖ Цифровизация документооборота: переход на электронный учет мероприятий, мониторинг показателей безопасности и аналитика травматизма. Внедрение систем для автоматизации отчетности, контроля использования СИЗ и соблюдения технологических процессов
- ❖ Усиление контроля за организациями с высокой категорией риска. Включение в план плановых проверок Государственной инспекции труда (ГИТ) на основании Федерального закона от 28.12.2024 № 541-ФЗ
- ❖ Внедрение системы мониторинга производственных процессов с использованием ИИ для контроля за соблюдением требований ОТиПБ (компьютерное зрение для отслеживания использования СИЗ, детекция опасного поведения). Введение системы «Риск-радар» (своевременное обнаружение потенциального риска) и его устранение
- ❖ Переход на электронный учет инструктажей, проверок знаний и выдачи СИЗ
- ❖ Внедрение обязательной итоговой аттестации в форме онлайн-тестирования с биометрической идентификацией для обучения по ОТиПБ
- ❖ Участие во Всероссийской неделе охраны труда, для обмена опытом и получении информации о лучших практиках и новинках

2027

Формирование культуры безопасности на всех уровнях организации



Развитие корпоративной культуры безопасности и усиление контроля за подрядчиками

- ❖ Проведение регулярных аудитов систем управления промышленной безопасностью (СУПБ) для ОПО I класса опасности в соответствии с требованиями Ростехнадзора
- ❖ Дальнейшая цифровизация процессов: внедрение систем предиктивной аналитики и искусственного интеллекта для прогнозирования опасных ситуаций. Использование цифровых двойников производственных процессов и VR-тренажеров для обучения сотрудников
- ❖ Регулярный аудит производственных процессов с использованием методов анализа коренных причин (Root Cause Analysis) для выявления системных проблем, приводящих к инцидентам. Особое внимание — направлениям с высоким травматизмом
- ❖ Развитие лидерских качеств у руководителей Группы компаний и подразделений, обучение их навыкам управления рисками и проведения эффективных инструктажей. Внедрение КПЭ по ОТиПБ для руководителей всех уровней, включая показатели по снижению LTIFR и числа инцидентов. Внедрение системы анализа микроповреждений (микротравм) для предупреждения более серьезных инцидентов в рамках обновленного профстандарта
- ❖ Активное вовлечение работников в процесс улучшения ОТиПБ через комитеты по охране труда и системы обратной связи. Внедрение программы мотивации сотрудников за соблюдение правил ОТиПБ (например, система поощрений за безаварийную работу)
- ❖ Мониторинг изменений в законодательстве и оперативная актуализация внутренних программ инструктажей и обучения
- ❖ Усиление контроля за соблюдением требований подрядными организациями, включая регулярные проверки и штрафы за нарушения
- ❖ Участие во Всероссийской неделе охраны труда для обмена опытом и получении информации о лучших практиках и новинках



Цели и программы развития на 2026–2028 гг. (продолжение)

2028

Достижение лидерских позиций в области ОТиПБ



Интеграция ОТиПБ в стратегические процессы Компании

- ❖ Проведение ежегодного опроса сотрудников для оценки уровня осведомленности о правилах ОТиПБ и выявления проблемных зон
- ❖ Внедрение дополнительных контрольных механизмов на ключевых производственных этапах для минимизации рисков, выявленных в предыдущие годы
- ❖ Оценка эффективности внедренных цифровых инструментов и корректировка стратегии цифровизации. Внедрение новых технологий, если они появятся в законодательстве или на рынке
- ❖ Пересмотр и обновление внутренних стандартов работы с подрядчиками с учетом накопленного опыта и изменений в законодательстве. Внедрение системы рейтинговой оценки подрядных организаций с премированием за высокий уровень безопасности
- ❖ Проведение итоговой оценки эффективности всей системы управления ОТиПБ за период 2026–2028 годов, подготовка отчета и формирование новых стратегических целей
- ❖ Внедрение системы непрерывного улучшения (например, на основе принципов бережливого производства) для постоянного повышения эффективности СУОТиПБ
- ❖ Участие во Всероссийской неделе охраны труда, для обмена опытом и получении информации о лучших практиках и новинках

План развития системы управления ОТиПБ в Segezha Group на 2026–2028 годы сформирован с учетом изменений законодательства, результатов анализа происшествий 2025 года и стратегических приоритетов Компании.

Документ предусматривает возможность ежегодной корректировки в зависимости от достигнутых показателей и выявленных рисков, что позволяет гибко адаптировать мероприятия к изменяющимся внешним условиям, включая геополитические, экономические, социальные, технологические и нормативные факторы, а также иные чрезвычайные обстоятельства.





Наша среда

Segezha Group реализует системный подход к управлению воздействием на окружающую среду. Контроль за существенными показателями интегрирован в бизнес-процессы и инвестиционную деятельность.

Положение Компании в области экологической безопасности направлено на достижение следующих стратегических приоритетов:

- ❖ минимизация воздействия на окружающую среду на всех этапах цепочки создания стоимости;
- ❖ предотвращение экологических рисков и снижение вероятности инцидентов;
- ❖ развитие принципов циклической экономики и вовлечение сопутствующей продукции в хозяйственный оборот;
- ❖ снижение выбросов парниковых газов и повышение энергоэффективности.

В отчетном периоде Компания продолжила совершенствование системы экологического управления, включая развитие инструментов цифрового мониторинга, модернизацию производственных мощностей и реализацию инвестиционных проектов.

Ключевые аспекты влияния на окружающую среду

Компания осуществляет деятельность в ресурсозависимой отрасли, что обуславливает значимость экологических факторов для финансовых результатов и устойчивости бизнеса. Предприятия Группы идентифицируют и регулярно пересматривают существенные аспекты воздействия на окружающую среду, связанные с лесозаготовительной деятельностью и производством готовой продукции.

Для каждого аспекта предприятия Группы определяют уровень значимости, реализуют мероприятия по снижению воздействия и осуществляют мониторинг показателей эффективности.

В дополнение к производственным аспектам группа Компаний учитывает факторы, способные повлиять на устойчивость деятельности, включая риски изменения природоохранного регулирования, влияние климатических факторов, и требования заинтересованных сторон и цепочек поставок.

[1] Здесь и далее в области промышленной экологии в 2024 году указаны данные предприятий Группы компаний за исключением непрофильных активов.

Ключевые группы аспектов воздействия

Рациональное и комплексное использование древесного сырья



Выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух



Водопотребление и водоотведение



Образование отходов производства и обращение с ними



Энергопотребление и энергоэффективность



Выбросы парниковых газов (климатическое воздействие)



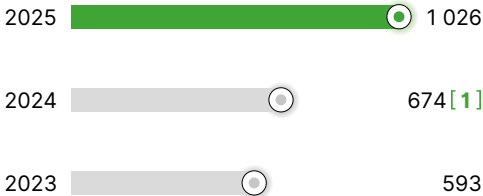
Экологические инвестиции и затраты

Дополнительно к операционным затратам в 2025 году около 0,5 млрд руб. было направлено на реализацию капитальных проектов с косвенным экологическим эффектом. Более 60% таких проектов реализовывалось на предприятиях Группы по производству бумаги и упаковки, остальные – на предприятиях в области деревообработки, лесобеспечения и плитных материалов. В отчетном году велась проработка предпроектных решений, в том числе в сотрудничестве с проектным институтом Гипробум.

1 026 млн руб.
расходы на охрану окружающей среды в 2025 году



Расходы на охрану окружающей среды, млн руб.





Ключевые инициативы 2025 года

В 2025 году Segezha Group отдавала приоритет проектам, обеспечивающим соответствие требованиям регулирования, снижение затрат и повышение эффективности использования ресурсов.



Повышение эффективности использования древесного сырья

В 2025 году Компания продолжила развитие инициатив, направленных на повышение уровня комплексного использования древесного сырья и снижение потерь в производственных процессах. В отчетном периоде реализована часть проектов по повышению выхода продукции и модернизации технологических процессов сортировки и переработки сырья, сформирован портфель инвестиционных инициатив, направленных на дальнейшее повышение ресурсоэффективности

Ожидаемые эффекты:

- ✳️ рост выхода продукции;
- ✳️ снижение образования отходов;
- ✳️ потенциал роста маржинальности.



Внедрение наилучших доступных технологий (НДТ) и получение комплексных экологических разрешений (КЭР)

В отчетном периоде Компания обеспечила получение КЭР для ключевых производственных активов и продолжила реализацию мероприятий в рамках программ повышения экологической эффективности.

Мероприятия направлены на модернизацию производственных процессов, снижение выбросов загрязняющих веществ, сбросов и повышение эффективности использования ресурсов

Ожидаемые эффекты:

- ✳️ снижение регуляторных и операционных рисков;
- ✳️ обеспечение непрерывности производства;
- ✳️ соответствие требованиям НДТ;
- ✳️ повышение экологической устойчивости производственных активов.



Управление углеродным следом продукции

В 2025 году Компания провела оценку углеродного следа CLT-панелей на основе анализа жизненного цикла (LCA) с оформлением экологической декларации продукции (EPD)^[1]. Оценка произведена в соответствии с международными и национальными стандартами (ISO 14025, EN 15804), что обеспечивает сопоставимость данных на мировом уровне.

Экологическая декларация продукции – необходимый инструмент для обеспечения прозрачности воздействия на окружающую среду на протяжении всего жизненного цикла продукции – «от колыбели до могилы» (cradle-to-grave), включая процесс добычи сырьевых материалов, производство и обращение с отходами. Оценка жизненного цикла позволяет проводить сравнение результатов воздействия как с другими производителями, так и с собственными показателями в зависимости от изменений в технологическом процессе.

Результаты оценки демонстрируют, что производство CLT-панелей обладает отрицательным углеродным следом на уровне **≈600 кг CO₂-экв. на 1 м³**, что обусловлено накоплением биогенного углерода в древесине. На последующих стадиях жизненного цикла, включая транспортировку, монтаж и утилизацию, происходит частичное высвобождение накопленного углерода.



Цифровой экологический мониторинг

Компания планомерно внедряет цифровые инструменты экологического мониторинга, обеспечивающие автоматизированный сбор и анализ данных по ключевым параметрам воздействия.

Система «Экомониторинг» позволяет:

- ✳️ осуществлять непрерывный контроль показателей;
- ✳️ выявлять отклонения в режиме реального времени;
- ✳️ повышать точность управленческих решений.

Ожидаемые эффекты:

- ✳️ повышение прозрачности экологических показателей;
- ✳️ снижение вероятности превышения нормативов;
- ✳️ переход к проактивному управлению экологическими аспектами.

[1] [Экологическая декларация продукции \(EPD\).](#)



Декарбонизация и развитие низкоуглеродных решений

Компания реализует комплекс мероприятий, направленных на повышение собственной энергоэффективности и снижение выбросов парниковых газов по всей цепочке создания стоимости.

Ключевые направления:

- ❖ использование биотоплива в собственной энергетике;
- ❖ повышение эффективности энергетических установок;
- ❖ развитие собственной генерации энергии и тепла;
- ❖ развитие продуктового портфеля низкоуглеродных решений, включая реализацию различных типов биотоплива (пеллеты, брикеты, щепа, опилки, кора).

Компания рассматривает портфель биотопливных продуктов как инструмент декарбонизации энергетики, обеспечивающий замещение ископаемого топлива и снижение выбросов парниковых газов в downstream-сегментах

В 2025 году Группа существенно нарастила объем реализации топливных пеллет на внутреннем рынке (рост порядка **60% год к году**), а доля Группы в общем объеме производства пеллет в России составила 11% (**+5% год к году**).

[1] Оценка носит расчетный характер и зависит от принятых допущений в отношении замещаемых ископаемых видов топлива; выполнена на основе сравнения с альтернативными сценариями их использования.
[2] Талловая канифоль, дистиллированное талловое масло, жирные кислоты таллового масла, талловый пек.

Использование биотоплив на древесной основе в собственной энергетике позволяет предотвращать выбросы парниковых газов, которые могли бы возникнуть при использовании ископаемых видов топлива. По оценке Группы, замещение энергоносителей позволяет предотвращать выбросы парниковых газов в объеме порядка **0,9–1,0 млн тонн CO₂-экв. в год**[1].



Развитие циклической экономики

Компания развивает проекты по вовлечению побочных продуктов в хозяйственный оборот.

Помимо реализации продуктов обработки сырого таллового масла[2] и лигносульфонатов, образующихся в процессе варки целлюлозы, Группа развивает новые направления. В отчетном периоде разработан органоминеральный почвогрунт на основе производственных осадков, применяемый для рекультивации нарушенных земель

Ожидаемые эффекты:

- ❖ повышение эффективности использования ресурсов;
- ❖ развитие новых продуктовых направлений;
- ❖ снижение экологической нагрузки.

Показатели результативности



Ключевые направления развития

В среднесрочной перспективе Компания будет усиливать интеграцию экологической повестки в операционную и инвестиционную деятельность с акцентом на повышение эффективности управления ресурсами, развитие замкнутых производственных циклов и внедрение биотехнологических решений.

Развитие новых цепочек добавленной стоимости, включая направления биоэкономики, зеленой энергетики и продукция с низким углеродным следом рассматривается как ключевой фактор одновременного снижения экологической нагрузки и повышения устойчивости бизнес-модели Компании.



Наши регионы

Segezha Group уделяет особое внимание корпоративной социальной ответственности в регионах, где расположены предприятия Компании. В 2025 году сохранена позиция Segezha Group в общероссийском рейтинге проекта «Лидеры корпоративной благотворительности» на уровне **«В+ передовая практика»**.

Приоритетные направления реализации программы развития регионов присутствия

Инфраструктура – оказание помощи региональным органам власти и некоммерческим организациям для создания комфортной и безопасной среды.

Экология – поддержка инициатив и проектов, направленных на охрану окружающей среды, в том числе в области образования, просвещения и популяризации ответственного отношения к природе.

Местные сообщества – оказание благотворительной помощи некоммерческим организациям и инициативным группам, деятельность которых направлена на реализацию социально значимых проектов, повышающих качество жизни.

Ветераны – оказание помощи лицам, имеющим значительный трудовой стаж в организациях Группы компаний «Сегежа» (с учетом правопреемства), а также лицам, отнесенным к категории ветеранов Федеральным законом от 12 января 1995 года № 5-ФЗ «О ветеранах». Компания оказывает поддержку проектам, направленным на создание условий, обеспечивающих ветеранам достойную жизнь, активную деятельность, почет и уважение в обществе.

Образование – оказание помощи образовательным организациям, в первую очередь реализующим профильную образовательную деятельность (лесная промышленность). Поддержка общеобразовательных школ, средних специальных и высших учебных заведений. Реализация стипендиальной программы Группы компаний «Сегежа».

Медицина – оказание помощи в создании необходимых условий оказания медицинской помощи и ее доступности, поддержка проведения профилактических мероприятий, направленных на повышение уровня здоровья населения.

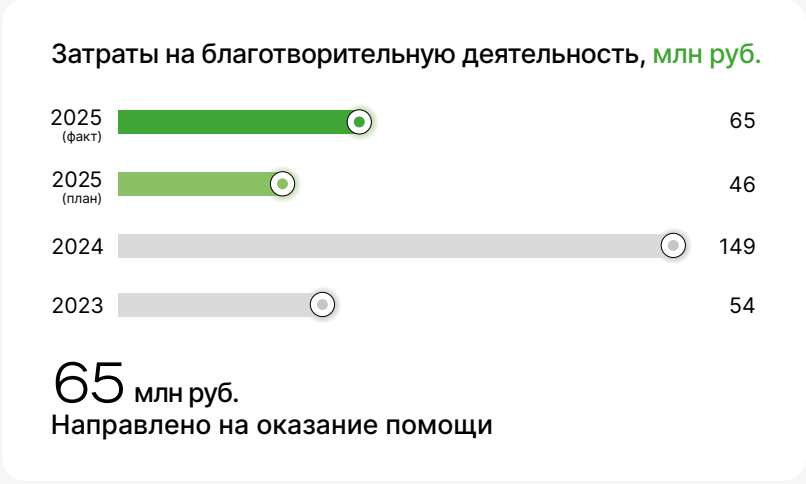
Спорт – оказание благотворительной помощи в целях развития спортивного движения, здорового образа жизни и повышения уровня физической культуры.

Стратегические инициативы – комплекс мероприятий, реализация которых имеет стратегическое значение для Группы компаний «Сегежа».

Группа компаний «Сегежа» руководствуется следующими принципами корпоративной социальной ответственности:

- ✳ подотчетность;
- ✳ прозрачность;
- ✳ этичное поведение;
- ✳ уважение интересов заинтересованных сторон;
- ✳ верховенство закона;
- ✳ соблюдение международных норм поведения;
- ✳ соблюдение прав человека.

Segezha Group своей производственной деятельностью оказывает непосредственное влияние на жизнь не менее 700 тыс. жителей России. Они же являются основными социальными бенефициарами благотворительной деятельности Segezha Group. В 2025 году реализовано более 120 мероприятий по оказанию благотворительной помощи. В реализации программы корпоративной социальной ответственности приняли участие 23 организации Группы. Социальная поддержка в 2025 году оказана в восьми субъектах России, где расположены основные активы Компании: Архангельской, Вологодской, Иркутской, Кировской, Костромской областях, Красноярском крае и Республике Карелия.





Рабочая группа по вопросам осуществления благотворительной деятельности при Президенте ПАО «Сегежа Групп» в 2025 году провела 10 заседаний.

Увеличение объема благотворительной программы на 40% позволило реализовать ряд важных инициатив, запросы на поддержку которых поступили в течение года. Так, поддержка была оказана Иркутской региональной физкультурно-спортивной общественной организации «Федерация самбо», Усть-Кутскому институту водного транспорта и благотворительному фонду «Северный духовный путь» в Республике Карелия. Были реализованы проекты развития городской среды: реконструирована система водоснабжения Нагорского городского поселения в Кировской области и созданы объекты для проекта преобразования главных общественных пространств города Кирс «Сказ о Кирсе и кирсинцах».

Программа «Комфортная жизнь в лесных регионах»

В рамках стратегии развития регионов присутствия Советом директоров Segezha Group ежегодно утверждается адресная программа социальных инвестиций. Программа реализуется по трем приоритетным направлениям:

- ❖ совместные социальные проекты с местными властями;
- ❖ привлечение населения к участию в мероприятиях Группы;
- ❖ оценка эффективности инвестиций в развитие регионов.

Региональная структура программы социальных инвестиций в 2025 году, %



Программа развития местных сообществ

В населенных пунктах, находящихся вблизи от арендованных лесных участков предприятий, Segezha Group ежемесячно помогает сельским домам культуры, школам и детским садам, семьям отдельных категорий граждан в отоплении жилых домов, передавая топливную древесину.

Программа развития здравоохранения

При поддержке Segezha Group в 2025 году был проведен ремонт видеогастроскопа и приобретен автоклав для ГБУЗ «Сегежская центральная районная больница» Республики Карелия. Помощь в модернизации оборудования также была оказана ГБУЗ «Детская республиканская больница им. И. Н. Григovichа» в Петрозаводске.

Стипендиальная программа

Стипендиальная программа Segezha Group в 2025 году действовала в десяти учебных заведениях:

- ❖ Онежский индустриальный техникум, Архангельская область
- ❖ Сокольский лесопромышленный политехнический техникум, Вологодская область;
- ❖ Профессиональный колледж г. Железногорска-Илимского, Иркутская область;
- ❖ Кировский лесопромышленный колледж, Кировская область
- ❖ Кировский автодорожный техникум, Кировская область
- ❖ Галичский аграрно-технологический колледж Костромской области, Костромская область;
- ❖ Чухломский лесопромышленный техникум имени Ф. В. Чижова Костромской области, Костромская область;
- ❖ Лесосибирский технологический техникум, Красноярский край;
- ❖ Приангарский политехнический техникум, Красноярский край;
- ❖ Северный колледж, Республика Карелия.

Программа поддержки ветеранов

Segezha Group в 2025 году оказывала традиционную поддержку ветеранским организациям в регионах присутствия. Партнерские программы действуют в Вологодской области с Сокольским районным отделением Всероссийской общественной организации ветеранов, в Кировской области – с Кировской областной организацией Всероссийской общественной организации ветеранов, в Красноярском крае – с Красноярской региональной общественной организацией ветеранов, в Иркутской области в рабочем поселке Новая Игирма оказывается помощь детям войны и труженикам тыла, вдовам и вдовцам ветеранов Великой Отечественной войны.

Плановая работа с ветеранами Сегежского целлюлозно-бумажного комбината организована Благотворительным фондом поддержки ветеранов.

Поддержка регионов, пострадавших от чрезвычайных ситуаций

Помимо плановых программ социальной поддержки, в первом полугодии 2025 года на личные средства высших должностных лиц Segezha Group была оказана гуманитарная помощь жителям Курской области. Также администрации Белгородской области были безвозмездно переданы лесоматериалы для организации восстановительных работ.



Корпоративное управление



Отчет Совета директоров	96
Система корпоративного управления	99
Система управления устойчивым развитием	101
Структура органов управления и контроля Segezha Group	104
Комплаенс и деловая этика	124
Контроль и аудит	128



Отчет Совета директоров

Управление – фундамент устойчивости

Одним из важных элементов стратегии Segezha Group является поддержание высоких стандартов корпоративного управления. Компания постоянно совершенствует свои практики в этой области. Эффективная система корпоративного управления способствует устойчивому развитию Компании, обеспечивая баланс интересов акционеров, инвесторов, кредиторов и сотрудников.

3
независимых директора



Сформирован
сбалансированный
по компетенциям и отвечающий
стратегическим задачам
Группы Совет директоров



4,76
общая оценка эффективности
работы Совета директоров



Корпоративное управление в Segezha Group обеспечивает баланс интересов инвесторов, акционеров и других заинтересованных сторон при безусловном соблюдении законодательства Российской Федерации. Компания следует Правилам листинга ПАО Московская Биржа и внедряет лучшие практики деловых коммуникаций.

Система корпоративного управления предусматривает разграничение полномочий и определение ответственности органов управления, механизмы оценки их работы, а также систему управления рисками и внутреннего контроля.

Высокое качество корпоративного управления Компании достигается за счет эффективной работы Совета директоров, сбалансированного по составу и компетенциям, и профессионального менеджмента, обеспечивающего реализацию стратегических целей с максимальной результативностью.

В отчетном году Совет директоров и менеджмент Segezha Group поддерживали стабильную работу органов управления, производственную деятельность, а также информационную безопасность при полном соблюдении прав акционеров.

Segezha Group проводит регулярный мониторинг изменений законодательства и актуализирует внутренние документы. Все корпоративные процедуры проходят правовой анализ. Указанные принципы применяются во всех сферах деятельности Группы, включая стратегический и финансовый менеджмент, кадровую политику, подготовку отчетности, контроль и аудит, управление рисками. Ежегодно проходит оценка качества системы корпоративного управления и эффективности деятельности членов Совета директоров.

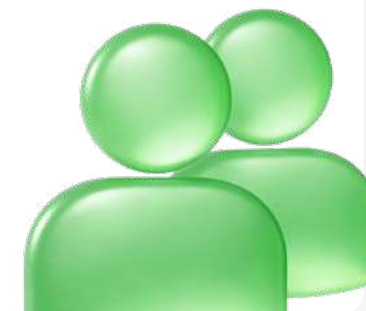
Цели корпоративного управления Segezha Group

(1) Обеспечение финансовой стабильности и долгосрочного устойчивого роста акционерной стоимости, рыночной капитализации и инвестиционной привлекательности Компании

(2) Стабильное и предсказуемое развитие Компании и реализация ее стратегии

(3) Обеспечение эффективного управления активами Segezha Group и ее дочерних компаний

(4) Совершенствование системы управления, мотивации, практик преемственности менеджмента и сотрудников





Выполнение рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Segezha Group осознает важность совершенствования корпоративного управления, стремится к обеспечению открытости и прозрачности своей деятельности, внедрению в деловую практику рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России (далее – Кодекс корпоративного управления) и лучших мировых стандартов.

Segezha Group ежегодно оценивает уровень соответствия Кодексу корпоративного управления путем анализа и сопоставления Устава ПАО «Сегежа Групп», внутренних документов Компании, а также доступной информации с содержащимися в нем принципами и рекомендациями[1]. Результаты оценки отражаются в Отчете о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, который рассматривается и утверждается Советом директоров и включается в Годовой отчет в качестве приложения.

За отчетный период Segezha Group соблюдала все положения Кодекса корпоративного управления, за исключением указанного в п. 4.2.2 и 4.3.2 Отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (Приложение 1 к настоящему Отчету).

Показатель	Соблюдается			Частично соблюдается			Не Соблюдается		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	12	13	12	1	—	1	—	—	—
Совет директоров Компании	34	35	35	2	1	1	—	—	—
Корпоративный секретарь Компании	2	2	2	—	—	—	—	—	—
Система вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Компании	8	8	8	—	—	—	2	2	2
Система управления рисками и внутреннего контроля	6	6	6	—	—	—	—	—	—
Раскрытие информации о Компании, информационная политика Компании	4	6	6	3	1	1	—	—	—
Существенные корпоративные действия	5	5	5	—	—	—	—	—	—

[1] Оценка соблюдения принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом корпоративного управления, проводилась в соответствии с рекомендованной Банком России формой Отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, подлежащего включению в состав Годового отчета публичного акционерного общества.

[2] Протокол Совета директоров № 30/25 от 25.12.2025).

[3] Протокол заседания Совета директоров № 5_26 от 28.03.2026.

Совершенствование системы корпоративного управления

Модель корпоративного управления Компании обеспечивает эффективность всей бизнес-системы Группы за счет четкого разграничения полномочий и контроля ответственности каждого органа управления ПАО «Сегежа Групп». Модель также обеспечивает соблюдение интересов инвесторов и акционеров Компании.

В 2025 году продолжилась работа по оптимизации корпоративной структуры Segezha Group, нацеленная на повышение операционной эффективности, оптимизацию бизнес-процессов, снижение издержек, рост акционерной стоимости и инвестиционной привлекательности Компании. Совет директоров утвердил обновленный список основных и вспомогательных организаций Группы[2].

Совет директоров провел процедуру самооценки и утвердил ее результаты[3].

В рамках взаимодействия с акционерами, Советом директоров и коллегиальными органами управления ведется работа по внедрению процедур цифровизации при подготовке заседаний, предоставления информации и голосования на заседаниях.



ПАО «Сегежа Групп» в полной мере осознает важность совершенствования корпоративного управления. В 2025 году был сформирован новый сбалансированный по компетенциям Совет директоров, состав которого полностью отвечает требованиям и рекомендациям Банка России и ПАО Московская Биржа в части персональных и качественных критериев. В отчетном году продолжено совершенствование процедур оценки и анализа соответствия кандидатов в члены Совета директоров критериям независимости. Из числа независимых членов Совета директоров определен Старший независимый директор.

В течение 2026 года Segezha Group планирует провести дополнительные мероприятия, направленные на дальнейшее вовлечение вновь избранных директоров в реализацию ключевых задач стратегии, финансового планирования и корпоративного управления в Компании.

Грамотная организация работы, прозрачность, соблюдение высоких корпоративных стандартов, независимость суждений, слаженность работы, степень личного участия, принятие решений исключительно в интересах Компании, своевременное реагирование в текущей ситуации, стратегический горизонт решений – основные характеристики эффективного Совета директоров ПАО «Сегежа Групп».

Утвержден ряд внутренних документов:

Правила внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком ПАО «Сегежа Групп»;



Положение об Управлении по внутреннему аудиту ПАО «Сегежа Групп» в новой редакции;



Кодекс «Внутренний аудит Группы Компаний «Сегежа» в новой редакции;



Положение о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «Сегежа Групп» в новой редакции.



Ключевые меры по совершенствованию и поддержанию на высоком уровне корпоративного управления в Группе компаний «Сегежа» на 2026 год



(1) Усиление персонального состава Совета директоров независимыми директорами, в том числе с отраслевой экспертизой.

(2) Актуализация действующих локальных нормативных актов Компании и (или) внедрение впервые локальных нормативных актов в области корпоративного управления (Положение о дивидендной политике, Положение о вознаграждении членов Совета директоров) в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления или требованиями Московской биржи.

(3) Проведение мероприятий по подготовке к внешней независимой оценке деятельности Совета директоров в 2027/2028 финансовом году.

(4) Продолжение практики проведения выездных мероприятий (стратегической сессии / выездного заседания Совета директоров или профильного комитета Совета директоров) на одной из производственных площадок Группы компаний «Сегежа»).

(5) Создание возможности для участия членов Совета директоров в программах профессионального развития по наиболее востребованным темам, что обеспечило бы максимальную погруженность и вовлеченность членов Совета директоров в деятельность Компании.

(6) Обеспечение рассмотрения ключевых вопросов деятельности Компании на очных заседаниях Совета директоров и комитетов; пересмотр круга вопросов, включаемых в повестку дня заседаний Совета директоров в части приоритизации вопросов стратегического и устойчивого развития, обеспечения финансовой стабильности, ESG и т. д.

(7) Участие в реализации дальнейших мероприятий по реструктуризации активов Компании, направленных на упрощение управленческой структуры, оптимизацию процедур принятия решений, повышение операционной эффективности и прозрачности, снижение производственных и управленческих издержек, консолидацию всех ресурсов компаний Группы для наиболее эффективного использования таких ресурсов.



Система корпоративного управления

Деятельность ПАО «Сегежа Групп» регулируется Уставом^[1]. Руководство, управление и контроль в Segezha Group осуществляют акционеры через Общее собрание акционеров, Совет директоров, коллегиальный исполнительный орган управления (Правление) и единоличный исполнительный орган управления (Президент). В систему корпоративного управления также входят комитеты Совета директоров и комитеты при Президенте, Ревизионная комиссия и Управление по внутреннему аудиту.

Следование принципам корпоративного управления во всех сферах своей деятельности позволяет Segezha Group обеспечивать рост акционерной стоимости и инвестиционной привлекательности Группы.

Ключевые принципы системы корпоративного управления:

- ✳ подотчетность Совета директоров акционерам;
- ✳ обеспечение открытости информации о Компании;
- ✳ строгое соблюдение требований законодательства;
- ✳ четкое обеспечение прав акционеров и потенциальных инвесторов;
- ✳ соблюдение прав человека и забота о персонале;
- ✳ бережное отношение к окружающей среде и социально ответственный бизнес;
- ✳ развитие инноваций;
- ✳ разграничение полномочий и определение ответственности каждого органа управления;
- ✳ прозрачность и сбалансированность системы вознаграждения членов Совета директоров и исполнительных органов;
- ✳ высокие стандарты корпоративной культуры и деловой этики;
- ✳ сбалансированность и эффективность систем внутреннего контроля и управления;
- ✳ ясные и эффективные процедуры принятия инвестиционных решений;
- ✳ разумная прозрачность управленческих процессов с учетом внешних обстоятельств;
- ✳ высокий профессионализм Совета директоров и его активное участие в стратегическом планировании, управлении и контроле бизнес-процессов Компании;
- ✳ особое внимание Совета директоров ко всем сделкам со связанными сторонами и иным ситуациям, в которых может возникать конфликт интересов.

^[1] С учетом изменений в Устав, внесенных в соответствии с п. 2 ст. 12 ФЗ «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ по результатам размещения дополнительных акций ПАО «Сегежа Групп» на основании решения внеочередного общего собрания акционеров ПАО «Сегежа Групп» от 26.12.2024 об увеличении уставного капитала (протокол № 3/24 от 28.12.2024).

Основные направления политики корпоративного управления Segezha Group

Внедрение единых стандартов управления в Группе



Повышение операционной эффективности, совершенствование системы управления Компании и внутри Группы, улучшение качества бизнес-процессов



Профессиональное взаимодействие с инвесторами, работниками и партнерами Компании



Повышение информационной открытости Компании, совершенствование механизмов внутреннего контроля и аудита





Основные документы, регламентирующие корпоративное управление в Segezha Group^[1]:

(1) Устав ПАО «Сегежа Групп»;

(2) Кодекс корпоративного управления Компании;

(3) положения об органах управления и контроля Компании (об Общем собрании акционеров, о Совете директоров, о Правлении, о Президенте, о Ревизионной комиссии);

(4) Положение о вознаграждении и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «Сегежа Групп»;

(5) положения о комитетах Совета директоров (о Комитете по назначениям и вознаграждениям, о Комитете по стратегии и устойчивому развитию);

(6) Положение о дивидендной политике;

(7) Положение о корпоративном секретаре;

(8) Антикоррупционная политика;

(9) Правила внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком ПАО «Сегежа Групп»;

(10) Положение об Управлении по внутреннему аудиту ПАО «Сегежа Групп» в новой редакции;

(11) Кодекс «Внутренний аудит Группы компаний «Сегежа» в новой редакции;

(12) Положение о комитете по аудиту Совета директоров ПАО «Сегежа Групп» в новой редакции;

(13) Политика рискориентированного менеджмента;

(14) Кодекс системы внутреннего контроля;

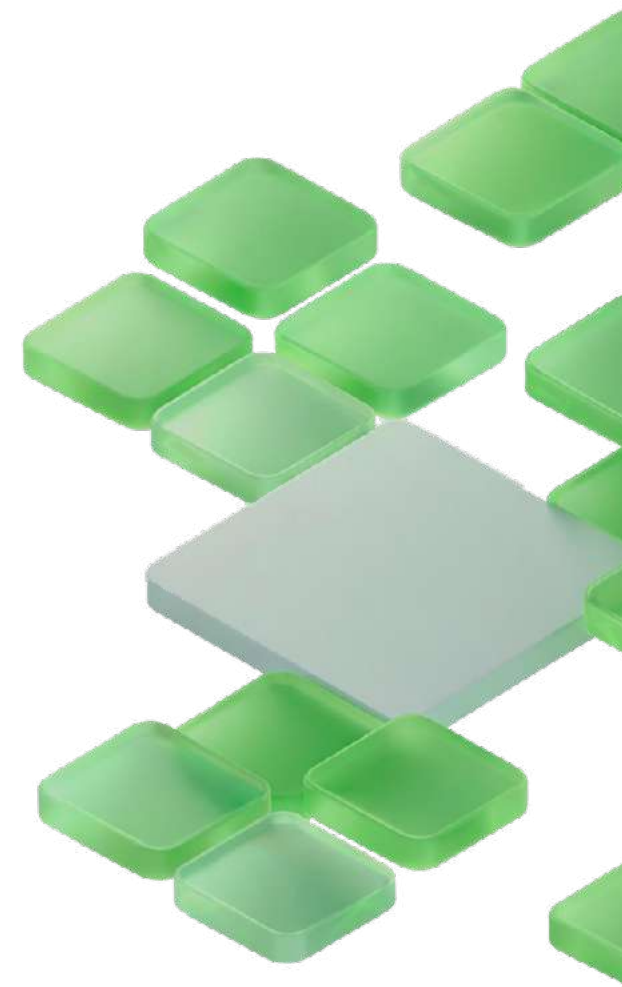
(15) Кодекс корпоративной этики и должностного поведения работников;

(16) Положение об информационной политике;

(17) Положение об обеспечении преемственности и введении в должность членов Совета директоров ПАО «Сегежа Групп»;

(18) Положение об оценке работы Совета директоров.

^[1] Документы, регулирующие систему корпоративного управления Segezha Group, размещены на сайте Компании и на сайте ООО «Интерфакс-ЦРКИ».





Система управления устойчивым развитием

Компания выстроила регулярный цикл управления устойчивым развитием. Он включает стратегический контроль, работу профильных групп, которые отслеживают критические изменения показателей, корректируют дорожную карту и обеспечивают реализацию Стратегии устойчивого развития на всех уровнях оперативного управления.

Структура управления устойчивым развитием [1]





Структура управления устойчивым развитием (продолжение)

Исполнительный уровень

Президент, Председатель Правления – управление и контроль.

Вице-президенты по направлениям – управление и контроль.

Вопросы

Экологическое управление



- ❖ Климат
- ❖ Экосистемы
- ❖ Водные ресурсы
- ❖ Отходы
- ❖ Выбросы/сбросы
- ❖ Энергоэффективность;
- ❖ Возобновляемые источники энергии

Социальное управление



- ❖ Кадровый дефицит
- ❖ Привлекательность лесных профессий
- ❖ Нежелательная текучесть
- ❖ Импакт-инвестиции
- ❖ Охрана труда
- ❖ Волонтерство

Корпоративное управление



- ❖ Система постановки целей в области качества, экологического менеджмента, безопасности труда и охраны здоровья
- ❖ Всесторонняя оценка капитальных инвестиций
- ❖ Автоматизация и диджитализация процессов
- ❖ Цепочка поставок и логистика
- ❖ Сертификация и стандартизация

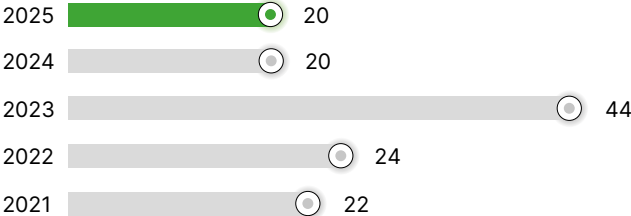
Рабочая группа в области экологического, социального и корпоративного управления – координация действий и решений в области устойчивого развития.

Рабочая группа по вопросам осуществления благотворительной деятельности – координация деятельности в области благотворительности.

Для повышения гибкости и эффективности управления, а также адаптации к внутренним и внешним изменениям при Президенте Segezha Group создана кросс-функциональная рабочая группа по благотворительной деятельности. Она дополнила действующую Рабочую группу по вопросам экологического, социального и корпоративного управления. Обе рабочие группы принимают решения по планированию корпоративной социальной ответственности в регионах и реагированию на запросы заинтересованных сторон.

Комитет по этике и дисциплине – следит за соблюдением Кодекса этики, контролирует работу системы корпоративной и экономической безопасности, а также поддерживает меры по противодействию коррупции, мошенничеству и другим нарушениям законодательства

Доля вопросов в области экологического, социального и корпоративного управления в структуре вопросов, рассмотренных Комитетом по стратегии и устойчивому развитию, %





Интегрированная система менеджмента

Для внедрения задач устойчивого развития на уровне предприятий Группа создала интегрированную систему менеджмента (ИСМ), соответствующую стандартам ISO/ГОСТ 9001, 14001 и 45001.

ИСМ охватывает 16 направлений деятельности и ежегодно проходит сертификацию у международного аккредитованного органа^[1] по трехлетнему циклу: ресертификационный аудит и два надзорных аудита.

Для каждого процесса в Группе определены цели, способы измерения успеха и частота проверок. Эти параметры фиксируются во внутренних документах.

Для оценки результативности процессов Компания проводит внутренние аудиты. По их результатам формируется реестр несоответствий, касающихся качества, экологии и охраны труда.

По каждому кейсу определяется, что привело к нарушению, и фиксируются корректирующие действия, сроки, ответственные стороны и ресурсы. Результаты внутренних аудитов доводятся до сведения руководства, контролируется релевантность корректирующих мероприятий и их эффективность.

Результаты ИСМ

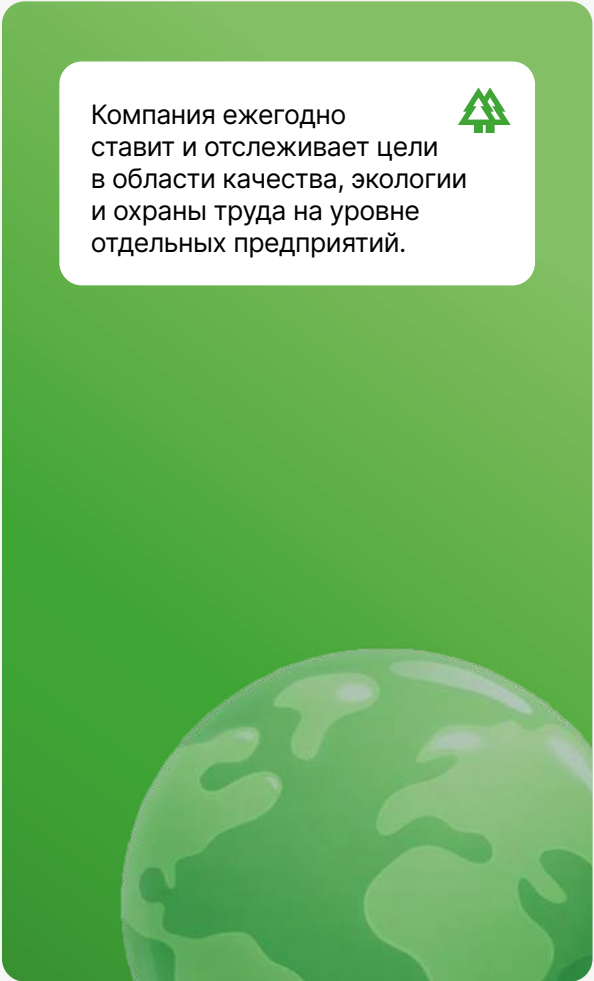
По итогам 2025 года все предприятия периметра ИСМ выполнили поставленные задачи:

- (1) признаны результативными или частично результативными все производственные процессы;
- (2) актуализированы приоритетные экологические аспекты влияния производств на окружающую среду, сформулированы и утверждены меры управления аспектами;
- (3) проведена оценка соответствия внутренним и внешним нормативным документам в области экологии и охраны труда.

[1] Сертификационный орган Inspect Certifications USA LLC.

Компания ежегодно ставит и отслеживает цели в области качества, экологии и охраны труда на уровне отдельных предприятий.





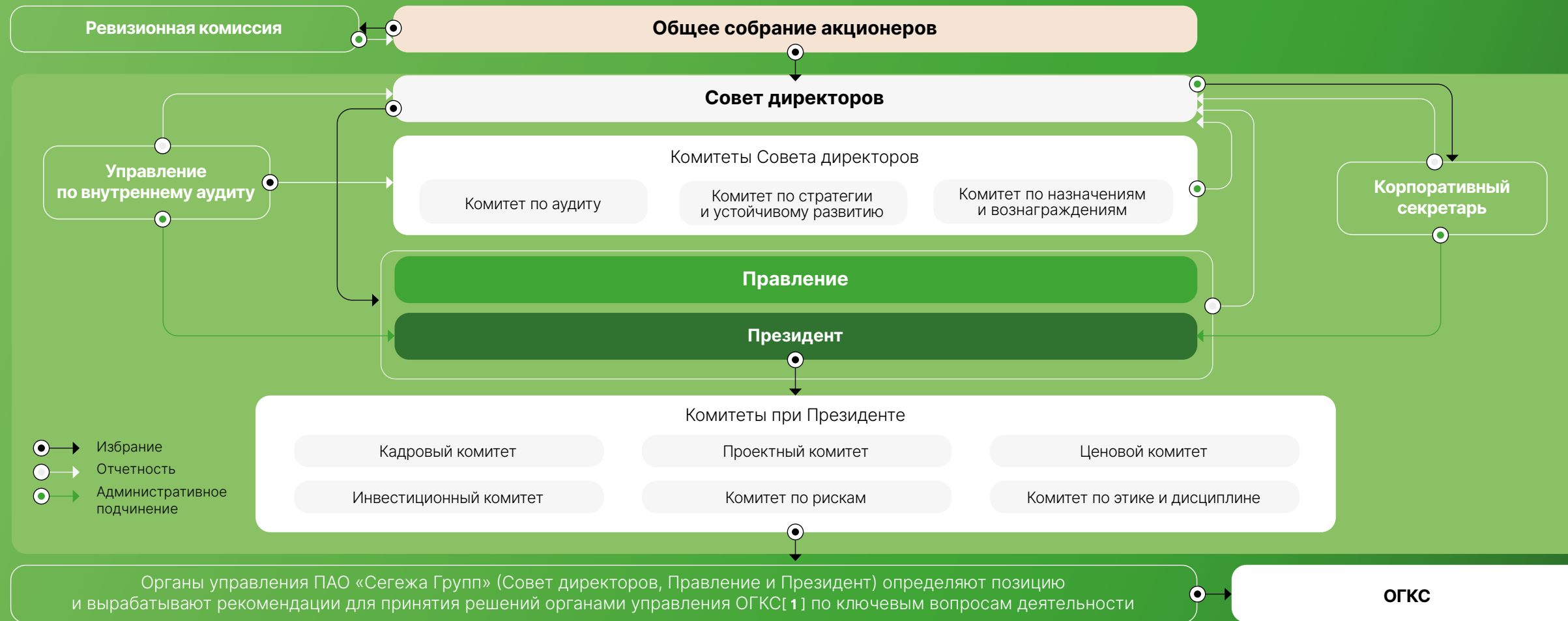
Развитие ИСМ

В 2026 году Компания продолжит развивать ИСМ по следующим направлениям:

- ❖ расширение периметра сертификации интегрированной системы менеджмента в области качества, охраны окружающей среды, охраны здоровья и безопасности труда на ключевые заготовительные и обрабатывающие предприятия в Сибири;
- ❖ интеграция процессов управления и постоянного совершенствования с положениями федерального проекта «Производительность труда», входящего в состав национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика»;
- ❖ развитие автоматизации отчетности и аналитики в области систем менеджмента.



Структура органов управления и контроля Segezha Group



[1] Организации Segezha Group – см. [Глоссарий](#).



Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Segezha Group и действует в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом ПАО «Сеgezha Групп». Процедура проведения Общего собрания акционеров направлена на обеспечение прав всех акционеров.

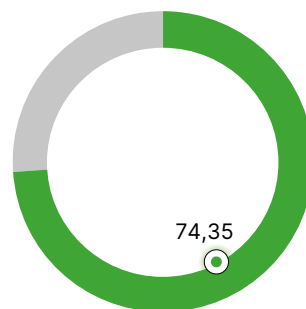
К компетенции Общего собрания акционеров относится принятие решений по наиболее важным вопросам деятельности:

- ✳ определение основных направлений деятельности;
- ✳ формирование Совета директоров и органов контроля;
- ✳ утверждение независимого аудитора (РСБУ и МСФО);
- ✳ одобрение крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность;
- ✳ иные вопросы, предусмотренные Уставом ПАО «Сеgezha Групп» и российским законодательством.

В течение 2025 года было проведено два заседания Общего собрания акционеров.

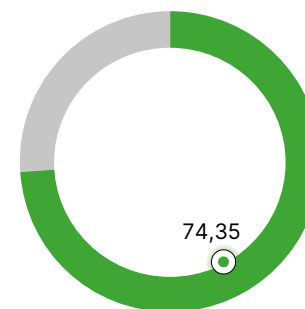


Кворум общих собраний акционеров в 2025 г., %



74,35

Годовое заседание^[1]
26 июня 2025 года



74,35

Внеочередное заседание^[2]
13 ноября 2025 года

Ключевые результаты проведения заседаний общих собраний акционеров в 2025 году:

- (1) утвержден Годовой отчет ПАО «Сеgezha Групп» за 2024 год;
- (2) утверждена годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО «Сеgezha Групп» за 2024 год;
- (3) назначена аудиторская организация (индивидуальный аудитор) Segezha Group на 2025 год;
- (4) утвержден новый состав Совета директоров Segezha Group;
- (5) избраны члены Ревизионной комиссии Segezha Group;
- (6) принято решение об участии ПАО «Сеgezha Групп» в некоммерческих организациях;
- (7) принято решение по вопросу о распределении прибыли (в том числе выплаты (объявления) дивидендов) и убытков Segezha Group по результатам 2024 отчетного года.

^[1] Протокол годового заседания Общего собрания акционеров ПАО «Сеgezha Групп» от 01.07.2025 № 1/25.

^[2] Протокол внеочередного заседания Общего собрания акционеров ПАО «Сеgezha Групп» от 14.11.2025 № 2/25.



Совет директоров

Совет директоров – коллегиальный орган управления, отвечающий за стратегическое развитие Компании, утверждение и контроль исполнения бюджета и инвестиционной программы, надзор за исполнением задач, поставленных менеджментом, а также обеспечивающий контроль наличия ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей Segezha Group.

Полномочия Совета директоров определены требованиями федерального законодательства, Уставом ПАО «Сегежа Групп», Положением о Совете директоров, иными внутренними корпоративными документами Компании.

Совет директоров руководствуется принципами, гарантирующими достижение баланса интересов всех групп акционеров в целях обеспечения долгосрочного устойчивого развития Компании.

Члены Совета директоров ежегодно принимают участие в стратегической сессии Segezha Group, а также проводят рабочие встречи с менеджментом по различным вопросам деятельности Группы.

Председатель организует работу Совета директоров, контролирует исполнение решений Совета директоров и Общего собрания акционеров, несет персональную ответственность за эффективность работы и обеспечивает фокус на стратегическом управлении Компанией.

Ключевые функции Совета директоров:



- ❖ осуществление контроля над деятельностью Segezha Group в целом;
- ❖ разработка планов стратегического и финансового развития;
- ❖ оценка эффективности менеджмента;
- ❖ формирование эффективной организационной структуры и системы управления;
- ❖ определение подходов к осуществлению инвестиций;
- ❖ утверждение принципов оценки работы и системы вознаграждений должностных лиц, диапазонов оплаты труда для топ-менеджмента Группы;
- ❖ определение принципов корпоративного управления;
- ❖ оценка рисков и управление ими (в том числе в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды);
- ❖ выдача рекомендаций по размеру и порядку распределения чистой прибыли;
- ❖ обеспечение эффективной системы внутреннего контроля и др.;
- ❖ одобрение определенных законом и внутренними документами Группы сделок и стратегических проектов.

32 заседания



Совета директоров было проведено в течение 2025 года

В течение 2025 года было проведено 32 заседания Совета директоров, пять из которых состоялись в форме совместного присутствия членов Совета директоров, остальные 27 – в форме заочного голосования.

В 2025 году центральными в работе Совета директоров Segezha Group вновь стали вопросы стратегического развития и обеспечения финансовой устойчивости, в том числе управления и реструктуризации долговой нагрузки и максимизации денежного потока.

Во втором полугодии 2025 года была проведена дополнительная эмиссия акций, что позволило привлечь средства для частичной реструктуризации долга Segezha Group. Докапитализация оздоровила Компанию, стабилизировала финансовую ситуацию. Благодаря принятым мерам создан запас ликвидности и устойчивости, обеспечена база для восстановления и роста бизнеса Группы.



В период внешней нестабильности и неопределенности Компании удалось сохранить внутренний фокус на приоритетных направлениях развития.

План работы Совета директоров Компании был сформирован в соответствии с перечнем вопросов, обозначенных членами Совета директоров как фокусные и приоритетные, благодаря чему удалось повысить вовлеченность членов Совета директоров в деятельность Компании на всех уровнях.

В 2025 году были приняты следующие ключевые решения:

- ✦ утверждена благотворительная программа на 2025 год;
- ✦ принято решение о совершении ряда значимых для Компании сделок с финансовыми институтами;
- ✦ сформированы рекомендации Общему собранию акционеров по вопросу выплаты дивидендов;
- ✦ утверждены документы для размещения эмиссионных ценных бумаг Публичного акционерного общества Группа компаний «Сегежа».
- ✦ актуализирована дальнейшая стратегия развития Компании: осуществлены решения в рамках оперативного реагирования на изменение условий ведения бизнеса с учетом новых экономических реалий, детальная проработка направлений антикризисного управления;
- ✦ реализованы стратегические решения в части регулярного применения отраслевой экспертизы, сравнительного анализа с конкурентами с целью переориентации на рынки дружественных стран;
- ✦ осуществлены решения по совершенствованию системы и процессов управления рисками и повышению эффективности систем внутреннего контроля;
- ✦ рассмотрены вопросы приоритетных направлений деятельности Компании и ее дочерних организаций;
- ✦ рассмотрены вопросы ведения бизнеса и особенностей работы с контрагентами по отдельным направлениям деятельности в текущих условиях;
- ✦ рассмотрены вопросы, связанные с бизнес-планированием, финансированием, корректировкой инвестиционной программы Компании;
- ✦ приняты решения по развитию системы назначений и мотивации сотрудников, утверждена новая организационная структура Группы, утвержден перечень основных и вспомогательных организаций Группы;
- ✦ утверждены внутренние документы: Правила внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком ПАО «Сегежа Групп»; Положение об Управлении по внутреннему аудиту ПАО «Сегежа Групп» в новой редакции; Кодекс «Внутренний аудит Группы Компаний «Сегежа» в новой редакции; Положение о комитете по аудиту Совета директоров ПАО «Сегежа Групп» в новой редакции; Положение о закупочной деятельности в организациях Группы компаний «Сегежа» в новой редакции до 2028 года включительно.



Состав Совета директоров

Члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров на срок до следующего Общего собрания акционеров. Состав Совета директоров Segezha Group на 31 декабря 2025 года насчитывает девять человек[1].

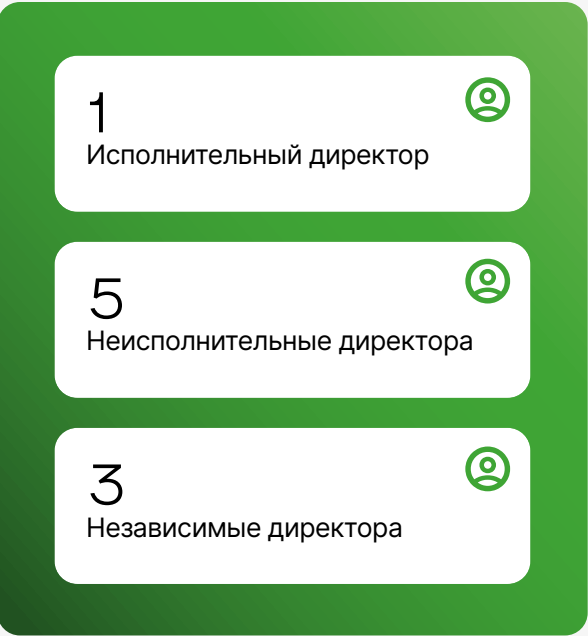
Принимая во внимание обстоятельства геополитического характера и экономическую турбулентность в мире и в России, Совет директоров был сформирован таким образом, чтобы обеспечить оперативную реакцию Segezha Group на любые внешние вызовы.

Независимые директора входят во все профильные комитеты Совета директоров, а также возглавляют два из них – Комитет по аудиту и Комитет по назначениям и вознаграждениям.

Оценка независимости членов Совета директоров и определение их статуса производятся на первом заседании Совета директоров, проводимом после заседания Общего собрания акционеров, на котором данный Совет директоров был избран, а также при поступлении в Компанию информации о возникновении несоответствия члена Совета директоров критериям независимости.

В целях обеспечения соответствия членов Совета директоров критериям независимости Комитет по назначениям и вознаграждениям осуществляет анализ такого соответствия на ежеквартальной основе. В случае выявления изменения в статусе независимости членов Совета директоров вопрос выносится на рассмотрение Совета директоров.

Структура Совета директоров



С 13 ноября 2025 года трое из девяти членов Совета директоров признаны независимыми[2].

Полис D&O[3] ПАО «Сегежа Групп»

Полис D&O непрерывно действует с 2021 года и обеспечивает защиту членов Совета директоров, единоличного исполнительного органа и членов Правления Segezha Group и ее дочерних компаний, иных руководящих должностных лиц от возможных исков и претензий к любому из указанных лиц в связи с действиями (бездействием) в занимаемой должности в организациях Группы. Основные параметры страхования и размер страхового покрытия соответствуют величине бизнеса и возможных рисков Компании, а также практике страхования ответственности отраслевых компаний.

9 членов
Совета директоров всего по состоянию на 31 декабря 2025 года

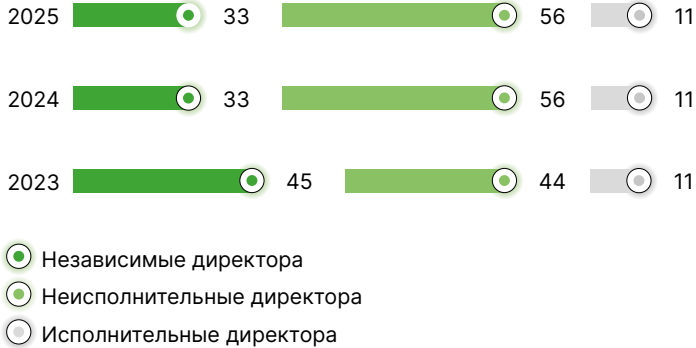
50 млн долл. США
Лимит страхового покрытия по полису D&O на всех директоров в 2025 году



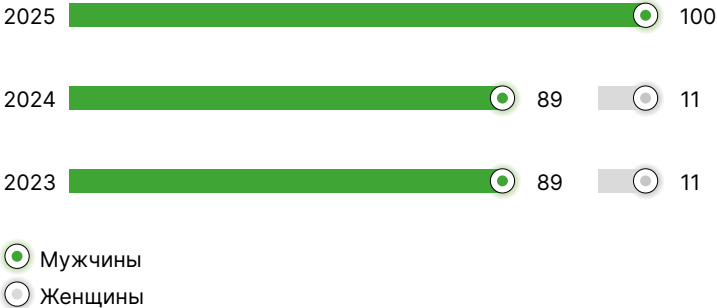
[1] Утвержден решением внеочередного заседания Общего собрания акционеров от 13.11.2025 (протокол внеочередного заседания Общего собрания акционеров от 14.11.2025 № 2/25).
[2] В соответствии с критериями, установленными Положением о Совете директоров ПАО «Сегежа Групп», Кодексом корпоративного управления Банка России, а также Правилами листинга ПАО Московская Биржа.
[3] D&O (Directors and officers liability insurance) – см. [Глоссарий](#).



Статус членов Совета директоров, %



Гендерный состав Совета директоров, %

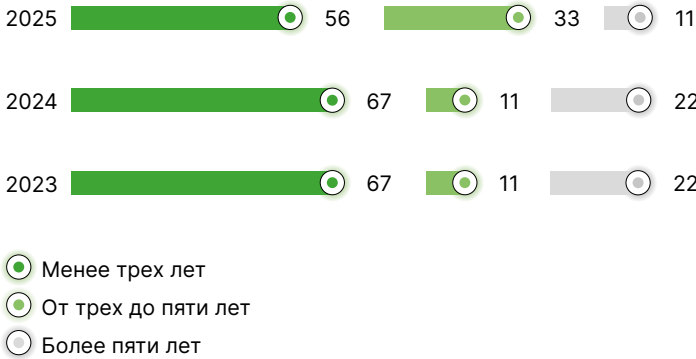


Структура вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2025 году, %

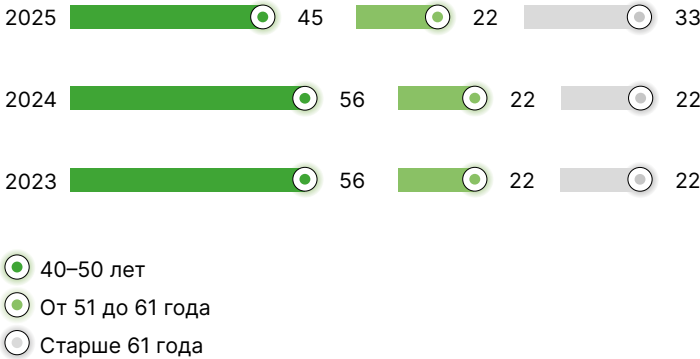


Вопрос (всего 97 вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров)	Доля, %	Количество вопросов
Корпоративное управление	34	33
Иные вопросы (кадровые, маркетинг, финансы)	29	28
Одобрение сделок	21	20
Стратегия, операционная деятельность	9	9
Утверждение внутренних документов	4	4
Устойчивое развитие / ESG	3	3

Продолжительность работы в составе Совета директоров, %



Возраст членов Совета директоров, %



Опыт и компетенции членов
Совета директоров

Segezha Group стремится совершенствовать свои подходы в части обеспечения разнообразия и независимости членов Совета директоров. Действующий состав Совета директоров обладает компетенциями и профессиональным опытом, необходимыми для достижения целей Группы, обеспечения учета интересов акционеров и высокого качества управленческих решений.

Члены Совета директоров Segezha Group обладают безупречной деловой и личной репутацией. Это специалисты с глубокой отраслевой экспертизой и высоким профессионализмом в сферах корпоративного и финансового управления, стратегического планирования, устойчивого развития, управления персоналом, права и стресс-менеджмента.

[1] M&A – см. [Глоссарий](#).
[2] GR – см. [Глоссарий](#).
[3] IR (Investor Relations) – сфера деятельности организации, находящаяся на пересечении финансов, коммуникационной политики, маркетинга и права, имеющая целью построение максимально эффективной двусторонней коммуникации между компанией, инвестиционным сообществом и другими группами интересов, влияющими или потенциально способными оказывать влияние на оценку рыночной стоимости компании.

Компетенции членов Совета директоров

Статус члена Совета директоров	Стратегия	Финансы и аудит	Отраслевая специализация	Право и корпоратив- ное управле- ние (ESG)	Управление персоналом	Управление рисками	M&A[1]	GR[2]/ IR[3]
Исполнительный директор	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
Независимый директор 1	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Председатель Совета директоров, Неисполнительный директор 1	✓	✓			✓	✓	✓	✓
Неисполнительный директор 2	✓			✓		✓	✓	✓
Независимый директор 2	✓	✓			✓	✓	✓	
Неисполнительный директор 3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Неисполнительный директор 4	✓	✓				✓	✓	
Неисполнительный директор 5	✓			✓		✓	✓	
Старший независимый директор 3	✓	✓		✓	✓			✓



Обеспечение преемственности членов Совета директоров

В Segezha Group действует единый подход к организации преемственности членов Совета директоров, что позволяет эффективно осуществлять распределение ролей, обязанностей и зон ответственности различных участников процесса на каждом этапе и реализовать четкую, последовательную и прозрачную процедуру планирования преемственности.

Планирование преемственности позволяет:



(1) обеспечить наличие в Совете директоров Компании необходимой совокупной компетенции и непрерывность процесса стратегического управления;

(2) учесть потребности Компании в своевременной ротации состава Совета директоров Компании и введении в его состав новых членов, навыки, опыт и специализация которых отвечают вызовам меняющейся внешней среды и жизненному циклу Компании.

В соответствии с Положением об обеспечении преемственности и вступлении в должность вновь избранных членов Совета директоров ПАО «Сегежа Групп, Уставом ПАО «Сегежа Групп», Положением о Совете директоров Компании стратегия обновления органов корпоративного управления включает в себя следующие элементы:

- ✳ выявление кадровых потребностей Совета директоров Компании;
- ✳ поиск и подбор потенциальных кандидатов в Совет директоров;
- ✳ взаимодействие с акционерами по выдвижению кандидатов и самостоятельное выдвижение кандидатов в состав Совета директоров;
- ✳ организация программы вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров.

Комитет по назначениям и вознаграждениям (КНВ) Совета директоров в рамках своих полномочий, анализирует текущие и ожидаемые кадровые потребности Совета директоров, определяет актуальные компетенции, которыми необходимо дополнить Совет директоров, выявляет зоны роста и развития.

Для выявления кадровых потребностей Совета директоров Компании КНВ в том числе опирается на результаты самооценки работы Совета директоров и его комитетов, проводимой в соответствии с Положением о Совете директоров Компании, Положением о проведении оценки работы Совета директоров Компании.

При вступлении в должность обеспечивается всестороннее ознакомление членов Совета директоров с деятельностью Segezha Group, в том числе с ее стратегией, корпоративной и организационной структурами, деловой практикой и практикой корпоративного управления за счет:

- ✳ формирования понимания членами Совета директоров характера деятельности Segezha Group, роли Совета директоров в системе управления, своих основных прав, обязанностей и ответственности, правил и процедур работы Совета директоров;
- ✳ ознакомления членов Совета директоров со стратегией развития, географией деятельности, ключевыми показателями деятельности и финансовой отчетностью Segezha Group;
- ✳ обеспечения эффективных коммуникаций между членами органов управления и топ-менеджерами Компании.

Приверженность постоянному профессиональному развитию является фундаментом хорошего корпоративного управления: развитие навыков и получение знаний помогает директорам добавлять ценности Совету директоров и организации в целом.

Проведение вводного курса способствует быстрому включению вновь избранных членов Совета директоров в работу, их погружению в специфику бизнеса Segezha Group, а также созданию эффективных коммуникаций между Советом директоров и менеджментом Компании. В дальнейшем на регулярной основе происходит ознакомление членов Совета директоров с текущей ситуацией на местах посредством ежемесячной рассылки экспресс-отчетов, проведения традиционной выездной стратегической сессии.

Задача разработки программ профессионального развития членов Совета директоров по наиболее востребованным темам включена в план по совершенствованию и поддержанию на высоком уровне корпоративного управления в Группе компаний «Сегежа» на 2026 год.



Вознаграждение членов
Совета директоров

Вознаграждение независимых членов Совета директоров состоит из трех частей:

- (1) базовое вознаграждение;
- (2) дополнительное вознаграждение;
- (3) премия.



Согласно Положению о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «Сеgezha Групп», дополнительное вознаграждение предусмотрено за исполнение независимыми директорами обязанностей Председателя Совета директоров, заместителя Председателя Совета директоров, а также за работу в комитетах Совета директоров:

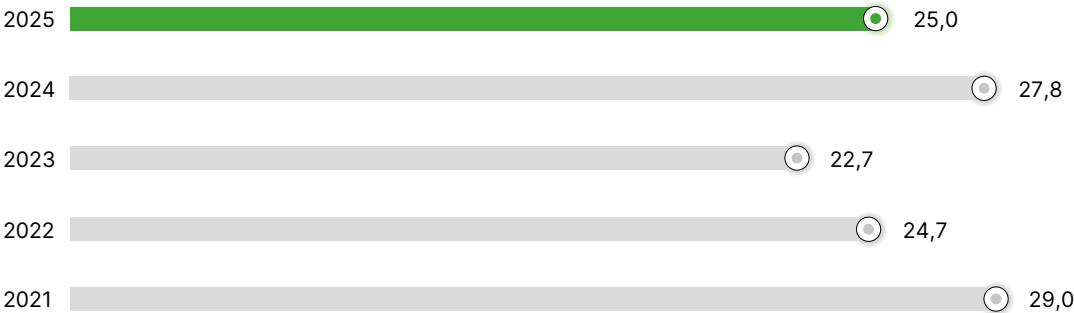
- ❖ выплата базового и дополнительного вознаграждения не зависит от посещаемости заседаний;
- ❖ за исполнение обязанностей Председателя Совета директоров члену Совета директоров выплачивается дополнительное вознаграждение в размере 1,25 млн руб. в квартал (в 2025 году не выплачивалось, так как данную позицию не занимает независимый директор);
- ❖ за исполнение обязанностей заместителя Председателя Совета директоров члену Совета директоров Segezha Group выплачивается дополнительное вознаграждение в размере 625 тыс. руб. в квартал. (в 2025 году не выплачивалось, так как данная позиция отсутствует в составе Совета директоров);
- ❖ за участие в заседаниях комитетов Совета директоров его членом выплачивается дополнительное вознаграждение в размере 1,5 млн руб. за корпоративный год;
- ❖ за исполнение обязанностей Председателя комитета Совета директоров Segezha Group директорам выплачивается также дополнительное вознаграждение в размере 70 тыс. руб. в квартал.

Все выплаты осуществляются равными долями на ежеквартальной основе.

Премия по итогам работы за год может быть выплачена независимым директорам на основании решения Общего собрания акционеров Компании в исключительных случаях и при наличии достаточного обоснования такой выплаты.

Также положение предусматривает право на компенсацию накладных расходов, связанных с выполнением обязанностей члена Совета директоров Segezha Group. Данная норма распространяется на все категории членов Совета директоров Компании.

Вознаграждение членов Совета директоров[1], млн руб.



25 млн руб.



общий объем вознаграждения, выплаченного независимым членам Совета директоров в 2025 году

[1] Без учета страховых взносов.



Оценка эффективности деятельности Совета директоров

Регулярная оценка эффективности деятельности Совета директоров – неотъемлемая часть усилий по совершенствованию корпоративного управления Segezha Group, подтверждающих ее приверженность принципам подотчетности и применения лучших стандартов. Среди основных принципов проведения оценки следует отметить регулярность, комплексность, конфиденциальность, результативность, отчетность и публичность.

16 декабря 2024 года Совет директоров утвердил Положение о проведении оценки деятельности Совета директоров ПАО «Сеgezha Групп», а также актуализировал процедуру самооценки Совета директоров.

На заседании Совета директоров 19 февраля 2026 года[1] было принято решение: «по итогам отчетного периода за 2025 год провести внутреннюю оценку деятельности Совета директоров Общества посредством самооценки в формате анкетирования членов Совета директоров. Вернуться к вопросу о принятии решения по проведению внешней оценки деятельности Совета директоров Общества не позднее февраля 2027 года».

Самооценка работы Совета директоров Segezha Group проведена в марте 2026 года.

Цель: повышение эффективности работы Совета директоров как ключевого органа стратегического управления.

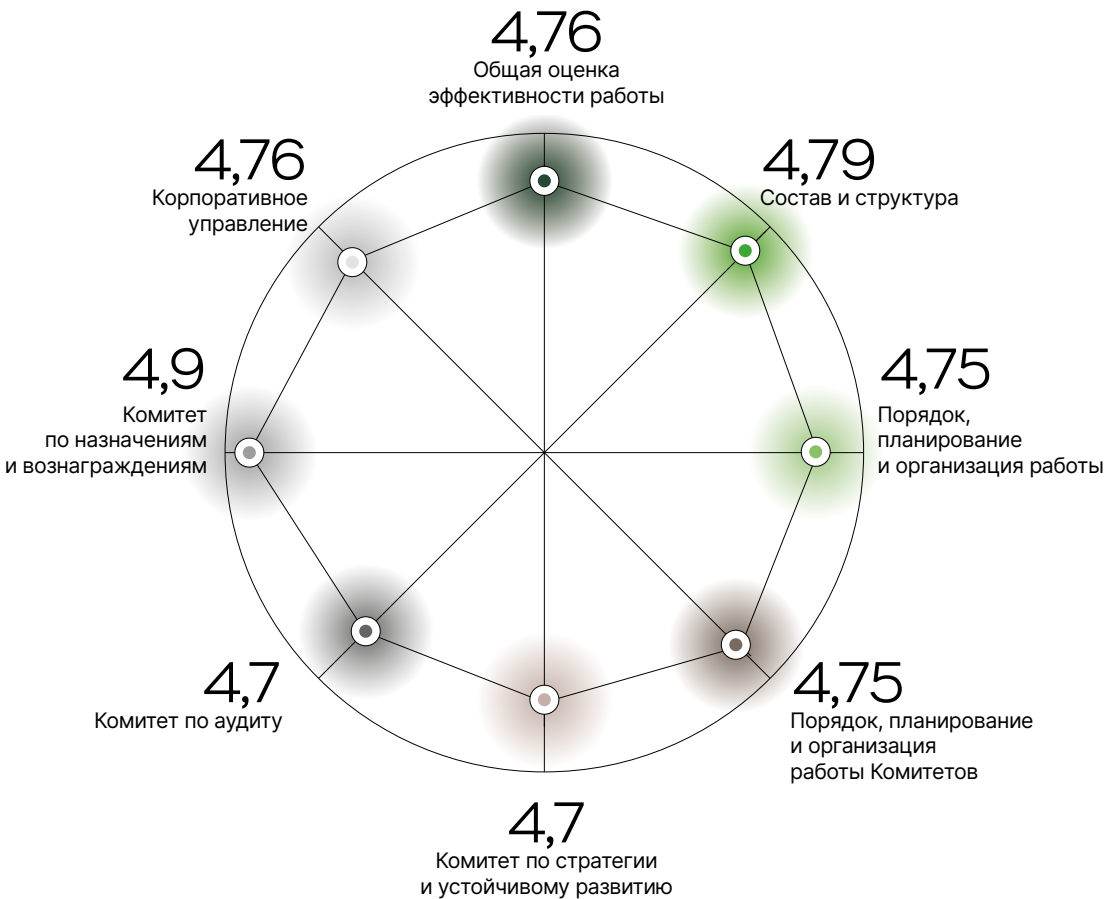
Задачи: анализ баланса навыков и компетенций, оценка качества взаимодействия с менеджментом, выявление «зон роста» в работе комитетов, улучшение ключевых процессов управления, повышение качества принимаемых решений.
Методология проведения: анкетирование членов Совета директоров.

На заседании 25 марта 2026 года Совет директоров на основании предварительной рекомендации Комитета по назначениям и вознаграждениям Совета директоров Компании рассмотрел результаты самооценки, утвердил отчет об итогах внутренней оценки деятельности Совета директоров Компании и отчет по выполнению плана по совершенствованию системы корпоративного управления Группы компаний «Сеgezha» в 2025 году, а также принял ключевые меры по совершенствованию корпоративного управления в Группе компаний «Сеgezha» на 2026 год[2].

В 2025 году был проведен анализ сильных и слабых, с точки зрения директоров, областей работы Совета директоров и его комитетов по следующим направлениям:

- ✳️ состав и структура Совета директоров и комитетов;
- ✳️ реализация ключевых функций, роль в стратегии и риск-менеджменте, организация работы и повестка заседаний Совета директоров и комитетов;
- ✳️ корпоративное управление;
- ✳️ индивидуальная оценка работы членами Совета директоров.

Результаты самооценки работы Совета директоров



[1] Протокол заседания Совета директоров №3/26.

[2] Протокол заседания Совета директоров № 5_26 от 28.03.2026.

Члены Совета директоров в полной мере понимают свою роль, полномочия и зоны ответственности, а также имеют ясное понимание стратегических подходов к развитию бизнеса Компании. Следует отметить высокую активность независимых директоров в деятельности Совета директоров ПАО «Сеgezha Групп».

Участие членов Совета директоров в работе Совета директоров и Комитетов

Члены Совета директоров	Заседания Совета директоров	Комитет по аудиту	Комитет по стратегии и устойчивому развитию	Комитет по назначениям и вознаграждениям
Председатель Совета директоров[2]	22/32	9/18	2/3	
Председатель Совета директоров[3]	15/32	1/18[1]	1/3	1/17[1]
Старший независимый директор	31/32	1/18[1]	3/3	17/17
Независимый директор 1	32/32	18/18	3/3	17/17
Независимый директор 2[4]	15/32	9/18	2/3	
Неисполнительный директор 1	32/32		2/3	17/17
Неисполнительный директор 2[4]	17/32			
Неисполнительный директор 3[4]	17/32			3/17[1]
Неисполнительный директор 4[4]	16/32	1/18[1]	2/3	
Исполнительный директор 1[4]	26/32	4/18[1]	2/3	2/17[1]
Исполнительный директор 2[5]	6/32	3/18[1]	1/3[1]	1/17[1]
Неисполнительный директор 5[5]	4/32			
Независимый директор 2[6]	14/32	8/18	1/3	1/17[1]
Неисполнительный директор 6[6]	12/32	6/18		
Неисполнительный директор 7[6]	12/32		1/3	

[1] Участие в заседаниях комитета без членства (права голоса).
[2] Не является Председателем Совета директоров с 26.06.2025, вышел из состава Совета директоров 20.09.2025.
[3] Член Совета директоров, Председатель Совета директоров с 26.06.2025.

[4] Вышел из состава Совета директоров 26.06.2025.
[5] Член Совета директоров с 13.11.2025.
[6] Член Совета директоров с 26.06.2025.



Предупреждение
конфликта интересов

Segezha Group принимает все разумные меры для предупреждения возникновения конфликта интересов среди акционеров, членов Совета директоров и топ-менеджеров.

Внутренними документами Segezha Group предусмотрены эффективные механизмы, направленные на выявление потенциального конфликта интересов членов органов управления Компании. Они заключаются, в частности, в установлении обязанности членов органов управления уведомлять Компанию о возникновении такого конфликта и его основании, а также предварительно информировать о совмещении должностей в других юридических лицах. Согласно Положению о Совете директоров ПАО «Сегежа Групп», члену Совета директоров следует также раскрывать информацию о владении ценными бумагами Компании, воздерживаться от действий, которые приведут или потенциально способны привести к возникновению конфликта между его интересами и интересами Компании.

К исключительной компетенции Совета директоров относится выработка позиции по корпоративным конфликтам, возникающим в том числе в отношении соглашений акционеров, Кодекса корпоративного управления и иных корпоративных документов.

Сделки с конфликтом интересов, отвечающие признакам сделок с заинтересованностью, совершаются по правилам, установленным законодательством об акционерных обществах.



Поручения Совета директоров

В отчетном периоде на исполнении у руководителей Компании находилось 30 поручений Совета директоров Segezha Group и комитетов Совета директоров.

Поручения были направлены на реализацию мероприятий по следующим ключевым направлениям: обеспечение финансовой стабильности, стратегическое видение развития ключевых инвестиционных проектов в свете текущей геополитической ситуации, актуализация стратегии Segezha Group в области маркетинга, логистика, модернизация производства, анализ лесфонда и лесозаготовки, охрана труда и экологическая безопасность, мотивация персонала, актуализация статуса текущих правовых и налоговых вопросов, деятельность подразделения по внутреннему аудиту, анализ рисков и системы управления рисками, усовершенствование формата предоставления ежеквартальной управленческой отчетности, реализация социальных проектов.

Контроль за регистрацией, выполнением поручений и отчетностью о статусе их выполнения возложен на корпоративного секретаря. На 31 декабря 2025 года нарушений сроков по исполнению поручений не зафиксировано. Доля неисполненных поручений составляет 17% от общего числа поручений, их срок выполнения январь – февраль 2026 года.

Поручения Совета директоров
и комитетов Совета директоров,
% (всего 30 поручений в 2025 году)





Комитеты Совета директоров

Вопросы, относящиеся к компетенции Совета директоров, предварительно подробно рассматриваются и обсуждаются в рамках работы профильных комитетов – коллегиальных совещательных органов, предоставляющих рекомендации Совету директоров в пределах своих компетенций.

Комитеты работают согласно утвержденным планам, а также поставленным Советом директоров задачам на период своих полномочий. Деятельность комитетов, их компетенции и функции, процедура созыва и проведения заседаний, оформление решений, а также права и обязанности членов комитетов определены положениями о комитетах Совета директоров Segezha Group. Повестки дня заседаний комитетов формируются согласно планам работы комитетов, которые утверждаются в конце каждого календарного года, а также в соответствии с поручениями Совета директоров Компании.

В течение 2025 года при Совете директоров функционировало три комитета: Комитет по стратегии и устойчивому развитию, Комитет по аудиту, Комитет по назначениям и вознаграждениям.

В состав Комитета по аудиту входят два независимых члена Совета директоров, один из которых является Председателем комитета. В состав Комитета по назначениям и вознаграждениям входят два независимых члена Совета директоров, в том числе Старший независимый член Совета директоров, являющийся одновременно Председателем комитета. Директора обладают необходимой квалификацией, знаниями и навыками, позволяющими эффективно участвовать в работе комитетов.

Итоги деятельности комитетов при Совете директоров в 2025 году

Комитет по стратегии и устойчивому развитию		
Всесторонний анализ и проработка ключевых вопросов в области стратегического, финансового и инвестиционного планирования деятельности Группы в целях подготовки рекомендаций для принятия решения Советом директоров Компании		
Функции: содействие Совету директоров по следующим вопросам	❖ Развитие и совершенствование стратегического управления в Segezha Group ❖ Координация и содействие совершенствованию практики стратегического управления в Segezha Group ❖ Мониторинг соблюдения в Segezha Group требований действующего законодательства, Устава ПАО «Сегежа Групп», внутренних нормативных документов, регламентирующих вопросы стратегического управления и вопросы устойчивого развития (ESG)	❖ Осуществление контроля исполнения решений, принимаемых Советом директоров по вопросам стратегического управления в Segezha Group ❖ Развитие и совершенствование управления вопросами устойчивого развития (ESG) в Segezha Group ❖ Координация и содействие совершенствованию практики устойчивого развития (ESG) в Segezha Group. Осуществление контроля исполнения решений, принимаемых Советом директоров по вопросам устойчивого развития (ESG) в Segezha Group
Количество заседаний в 2025 году	3 заседания очно	А также проведение выездной стратегической сессии в октябре 2025 года
Рекомендации Совету директоров по следующим вопросам	❖ Определение стратегии развития, долгосрочной и краткосрочной программы развития, бизнес-плана Компании и ОГКС, и контроль ее реализации ❖ Рассмотрение вопросов повышения эффективности деятельности Компании ❖ Рассмотрение стратегии ценообразования в сегментах пиломатериалов и упаковки ❖ Рассмотрение сценариев актуализации стратегии развития Группы по итогам 2025 года ❖ Анализ мероприятий, направленных на повышение операционной эффективности всех направлений производства	❖ Анализ исполнения ключевых инвестиционных проектов Группы ❖ Рассмотрение текущих стратегических рисков развития Segezha Group ❖ Утверждение отчета о реализации программы благотворительности за 2024 год ❖ Утверждение бюджета на благотворительную деятельность на 2025 год ❖ Актуализация концепции юридической реструктуризации Segezha Group ❖ Оценка проектов в области M&A



Итоги деятельности комитетов при Совете директоров в 2025 году (продолжение)

Комитет по аудиту		
Содействие эффективному выполнению функций Совета директоров в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании, обеспечение независимости и объективности осуществления аудита, контроль за надежностью и эффективностью систем внутреннего контроля и корпоративного управления		
Функции: содействие Совету директоров по следующим вопросам	❖ Обеспечение достоверности финансовой отчетности ❖ Анализ существенных аспектов учетной политики Segezha Group и существенных изменений в ней ❖ Анализ возможного влияния на финансовое положение Segezha Group изменений в области учета и отчетности и других изменений в законодательстве, формирование бюджета ❖ Одобрение крупных сделок, сделок с заинтересованностью, сделок с особым порядком заключения ❖ Оценка и контроль эффективности системы внутреннего контроля, системы управления рисками ❖ Анализ и оценка исполнения Политики управления конфликтом интересов ❖ Выбор внешних аудиторов и взаимодействие с ними ❖ Определение направлений и основных принципов финансовой, кредитной и бюджетной политики ❖ Контроль за процессами составления и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности Segezha Group и консолидированной финансовой отчетности ❖ Оценка соблюдения применимых законодательных требований в области финансовой отчетности, аудита и планирования	
Количество заседаний в 2025 году	18 заседаний	7 очно 11 заочно
Рекомендации Совету директоров по следующим вопросам	❖ Согласие на совершение сделок Segezha Group и определение позиции по вопросу совершения сделок ОГКС ❖ Определение кандидатур в аудиторы организаций Группы по МСФО и РСБУ на 2025 год, а также размера оплаты их услуг ❖ Рассмотрение результатов аудита за отчетный период по МСФО и РСБУ, плана аудита по МСФО на 2025 год ❖ Ежеквартальное рассмотрение и утверждение финансовых результатов деятельности Segezha Group, отчетов об исполнении бюджета, отчетов о деятельности подразделения внутреннего контроля и аудита, а также отчета об управлении рисками ❖ Рекомендации организациям Segezha Group относительно размера дивидендов и порядка их выплаты за соответствующие периоды ❖ Рассмотрение и утверждение проекта консолидированного бюджета Группы, включая инвестиционный план и программу CAPEX на 2026 год ❖ Утверждение результатов аттестации Segezha Group по этике и конфликту интересов за 2024 год ❖ Рассмотрение результатов деятельности единой горячей линии ❖ Рассмотрение и анализ текущих правовых и налоговых вопросов Группы ❖ Оценка эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита, в частности, рассмотрение результатов внешнего аудита на полугодовой основе и результатов деятельности подразделения внутреннего аудита на квартальной основе	



Итоги деятельности комитетов при Совете директоров в 2025 году (продолжение)

Комитет по назначениям и вознаграждениям			
Формирование оптимальной организационной структуры Компании, эффективной системы вознаграждения и мотивации, планирование преемственности и избрание профессионального состава Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих позиций Компании			
Функции: содействие Совету директоров по следующим вопросам	❖ Формирование рекомендаций по вопросам кадровых назначений в органах управления ❖ Формирование рекомендаций по вопросам системы мотивации и вознаграждения сотрудников ❖ Выработка рекомендаций в отношении кандидатов на замещение должностей Президента, членов Правления и других высших должностных лиц в прямом подчинении Президенту ❖ Выплаты работникам в случаях, предусмотренных Уставом ПАО «Сегежа Групп» ❖ Выработка рекомендаций к внутренним документам в области стратегии управления персоналом ❖ Оценка результатов деятельности Президента, членов Правления, других высших должностных лиц за отчетный период и определение размеров соответствующих премиальных вознаграждений		❖ Определение позиции по вопросам назначения единоличного исполнительного органа и ключевых высших лиц основных организаций Segezha Group ❖ Ежегодное проведение детальной формализованной процедуры самооценки или внешней оценки эффективности работы Совета директоров и его членов, а также комитетов Совета директоров ❖ Формирование рекомендаций акционерам в отношении голосования по вопросу избрания кандидатов в Совет директоров Компании ❖ Планирование преемственности и формирование профессионального руководящего состава
Количество заседаний в 2025 году	17 заседаний	5 очно	12 заочно
Рекомендации Совету директоров по следующим вопросам	❖ Утверждение новой организационной структуры Segezha Group ❖ Назначение высших должностных лиц Группы и утверждение условий трудовых договоров с ними ❖ Утверждение Положения «О премировании работников ПАО «Сегежа Групп» в новой редакции ❖ Оценка результатов деятельности и определение размера премиальных вознаграждений Президента, членов Правления и отдельных высших должностных лиц Segezha Group за 2024 год		❖ Утверждение и актуализация ключевых показателей эффективности Президента, членов Правления Группы и ряда высших должностных лиц Segezha Group на 2025 год ❖ Включение кандидатов, выдвинутых участниками, в список кандидатур для голосования по выбору в Совет директоров, Ревизионную комиссию Segezha Group ❖ Согласование размера выплат работнику Группы при увольнении ❖ Подведение итогов оценки деятельности Совета директоров и комитетов Совета директоров Компании ❖ Рекомендации по кандидатурам в Совет директоров



Президент, Председатель Правления

Президент действует в интересах Segezha Group при взаимодействии с российскими и зарубежными организациями, органами государственной власти и местного самоуправления.

Президент Segezha Group обеспечивает:

- ❖ достижение стратегических целей и задач, определенных Советом директоров Компании;
- ❖ реализацию перспективных планов и программ деятельности Компании;
- ❖ исполнение решений Совета директоров и Общего собрания акционеров;
- ❖ создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля;
- ❖ управление персоналом, мотивацию работников Компании и перспективное кадровое планирование;
- ❖ управление деятельностью дочерних и зависимых организаций Компании.

Президент Segezha Group наделен всей полнотой необходимых полномочий для осуществления оперативного руководства текущей деятельностью Компании и управляемых организаций Segezha Group и решения соответствующих вопросов, не отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления, а также 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 ПАО «Сеgezha Групп» компетенций. Правление подотчетно Совету директоров и высшему органу управления. Правление действует на основании Устава ПАО «Сеgezha Групп» и Положения о Правлении.

9 человек

количественный состав
Правления на 31 декабря
2025 года



6 заседаний

Правления проведено
в течение 2025 года, на которых
были рассмотрены семь
вопросов

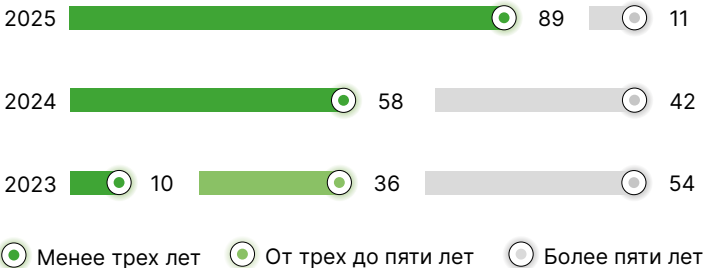


Ключевые вопросы, рассмотренные Правлением в 2025 году:

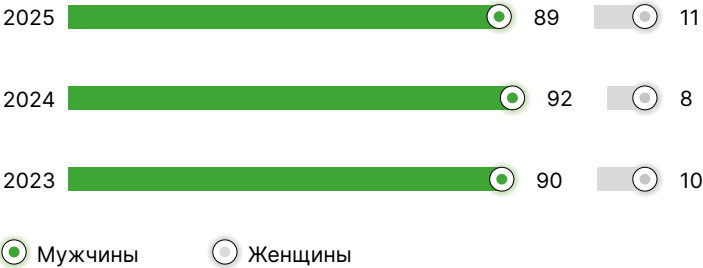
- (1) формирование рекомендаций в отношении установления КПЭ для единоличного исполнительного органа и высших должностных лиц основных ОГКС, оценка результатов их исполнения за 2024 год;
- (2) оценка результатов деятельности и рассмотрение консолидированного бюджета Группы;
- (3) вопросы, связанные с принятием антикризисных мер на предприятиях Группы;
- (4) вопросы, связанные с корпоративным управлением основных ОГКС, утверждением внутренних документов;
- (5) кадровые вопросы, вопросы в области управления и мотивации персонала ОГКС.



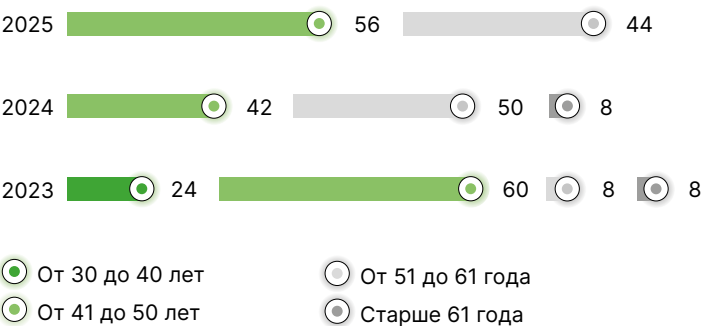
Продолжительность работы в составе Правления, %



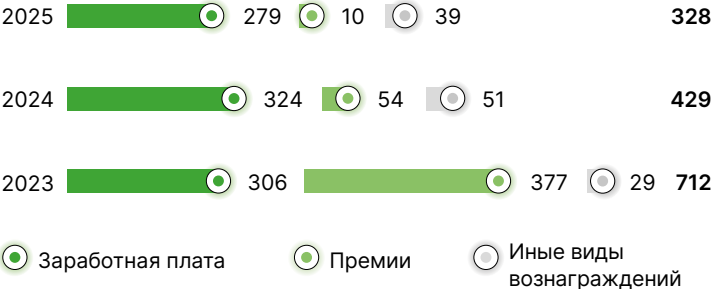
Гендерный состав Правления, %



Возраст членов Правления, %



Вознаграждение членов Правления, млн руб.[1]



328 млн руб.

общий размер вознаграждения членов Правления и Президента Компании в 2025 году



Вознаграждение членов Правления и Президента

Целями системы вознаграждения членов Совета директоров, единоличного исполнительного органа, членов Правления и менеджмента Компании являются привлечение, мотивация и долгосрочное сохранение профессионалов, обладающих необходимой компетенцией и квалификацией для эффективного управления Компанией и выполнения установленных стратегических целей и задач.

Объем вознаграждения членов Правления и Президента соответствует принятому в Группе стандарту по нормированию расходов на материально-техническое снабжение топ-менеджмента Компании. Стандарт предусматривает компенсацию расходов на релокацию, командировки, служебную мобильную связь, служебные автомобили, корпоративное такси, а также представительских расходов, расходов на ДМС и др.

КПЭ членов Правления подразделяются на бюджетные и функциональные. Бюджетные КПЭ определяются показателями OIBDA Группы и соответствующего дивизиона. Функциональные КПЭ определяются должностью и основными направлениями деятельности члена Правления.

При этом распределение весов двух указанных групп зависит от функции, осуществляемой Президентом Компании. Общий итоговый вес всех КПЭ, установленных участнику в бонусном плане, должен составлять 100%. Бонусные планы, Методики оценки выполнения КПЭ рассматриваются и утверждаются предварительно на заседании Комитета по назначениям и вознаграждениям, затем на очном заседании Совета директоров.

В фокусе внимания Segezha Group в 2025 году было достижение бюджетных показателей OIBDA, работа по повышению операционной эффективности, оптимизация и модернизация структуры активов, стабилизация денежного потока, увеличение маржинальности продаж, контроль затрат, реструктуризация долгового портфеля Группы.

[1] Без учета страховых взносов.



Комитеты при Президенте

При Президенте функционируют **шесть комитетов – коллегиально-совещательных органов, решения которых учитываются при принятии решений Президентом:**



Проектный комитет



Кадровый комитет



Ценовой комитет



Инвестиционный комитет



Комитет по этике и дисциплине



Комитет по рискам

Проектный комитет

Проектный комитет обеспечивает достижение стратегических целей Segezha Group, контролируя реализацию ключевых проектов. Комитет решает следующие задачи:

- ❖ определение направлений развития проектного управления;
- ❖ принятие ключевых решений в проектной деятельности, за исключением вопросов финансирования;
- ❖ рассмотрение, согласование и утверждение инвестиционных проектов;
- ❖ оперативный контроль за реализацией 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 этике и дисциплине

К компетенции Комитета по этике и дисциплине относятся подготовка рекомендаций по следующим вопросам:

- ❖ нарушение работниками Segezha Group требований трудового законодательства, а также принципов и требований Кодекса этики, невыполнение решений органов управления или несоблюдение внутренних нормативных документов Segezha Group;
- ❖ формирование и утверждение планов рекомендуемых мероприятий по повышению уровня трудовой и исполнительской дисциплины, этических стандартов деятельности и контроль их исполнения;
- ❖ оценка степени значимости и последствий дисциплинарных проступков и нарушений этических стандартов работниками Segezha Group;
- ❖ выработка единых подходов и рекомендаций для Segezha Group о практике применения дисциплинарной ответственности и иных мер воздействия, предусмотренных применимым законодательством.

Кадровый комитет

Целью деятельности Кадрового комитета является выработка рекомендаций по следующим вопросам:

- ❖ кадровые назначения в органах управления предприятий Группы, в том числе единоличного исполнительного органа и высших должностных лиц, находящихся в его прямом (непосредственном) подчинении;
- ❖ формирование и контроль эффективности системы мотивации и вознаграждения сотрудников Группы;
- ❖ формирование и контроль эффективности системы мотивации директоров предприятий Группы и высших должностных лиц, находящихся в их прямом (непосредственном) подчинении.





Инвестиционный комитет

Целями деятельности Инвестиционного комитета являются реализация единой инвестиционной политики в Группе, а также повышение эффективности инвестиционного процесса. Для выполнения данных целей реализуются следующие задачи:

- ❖ рассмотрение и утверждение финансирования инвестиционных проектов с бюджетом более 30 млн руб., включая НДС;
- ❖ отбор наиболее эффективных инвестиционных проектов;
- ❖ внесение предложений по улучшению ключевых показателей рассматриваемых проектов, а также по повышению эффективности портфеля проектов.

Комитет по рискам

Комитет по рискам является рабочей площадкой для кросс-функционального взаимодействия по вопросам коммуникации о рисках, об их оценке и координации воздействия на риски. Комитет по рискам решает следующие задачи:

- ❖ обеспечение процессного подхода к управлению рисками в Компании;
- ❖ управление рисками систем менеджмента;
- ❖ подготовка проектов решений, принятие решений в рамках своих полномочий по вопросам менеджмента рисков;
- ❖ выработка рекомендаций для органов управления по вопросам, связанным с управлением рисками и возможностями;
- ❖ периодический анализ системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья;
- ❖ организация обеспечения безопасных условий труда и соблюдения требований охраны труда на предприятиях Группы;
- ❖ выработка рекомендаций по внедрению передовых достижений и лучших практик в области развития и совершенствования рискоориентированного управления и систем менеджмента.

Итоги деятельности комитетов при Президенте в 2025 году

Количество заседаний в 2025 году	Рассматриваемые вопросы
Проектный комитет	
1 очное заседание	❖ Рассмотрение предложения по созданию совместного предприятия с производителями оборудования по выпуску древесного угля из отходов фанерного производства (новый продукт) на площадке ООО «Галичский фанерный комбинат»
Ценовой комитет	
114 заочных заседаний	❖ Согласование прайс-листов, установление специальных цен, предоставление скидок на продукцию Segezha Group ❖ Оптимизация портфеля и каналов сбыта с точки зрения роста маржинальности продаж ❖ Анализ соответствия качества продукции Segezha Group продуктам основных конкурентов и выработка рекомендаций по ее улучшению ❖ Разработка мероприятий, направленных на увеличение доли Segezha Group на стратегических и новых рынках
Комитет по этике и дисциплине	
	❖ В 2025 году не функционировал
Кадровый комитет	
15 заочных заседаний	❖ Назначение на должность руководителя ОГКС ❖ Награждение благодарственными письмами сотрудников охраны труда в ОГКС ❖ О переносе срока индексации заработной платы ❖ Об утверждении списка кандидатов в кадровый резерв 1-й и 2-й категорий управления ❖ Продления полномочий руководителей ОГКС
Комитет по рискам	
	❖ Ведется ежеквартальный мониторинг ключевых бизнес-драйверов (рисков) в динамике текущих и ожидаемых изменений. Менеджментом Компании рассматриваются триггеры/события, которые меняют внешнюю среду и влияют на Компанию
Инвестиционный комитет	
33 заочных заседаний	❖ Капитализируемые ремонты, приобретение внутрицеховой, лесовозной и лесозаготовительной техники ❖ Реализация программы обращения с отходами лесопиления



Корпоративный секретарь

Корпоративный секретарь подчиняется и является подотчетным Совету директоров Segezha Group. Совет директоров утверждает принципы оценки корпоративного секретаря и систему его вознаграждения, включая премирование. Порядок работы корпоративного секретаря регламентируется Положением о корпоративном секретаре ПАО «Сегежа Групп».

В течение всего 2025 года корпоративным секретарем Совета директоров Segezha Group являлась **Темирбулатова Фатима Алиевна**.

Основными задачами корпоративного секретаря являются: обеспечение соблюдения Компанией требований действующего законодательства Российской Федерации, Устава ПАО «Сегежа Групп» и внутренних документов Компании, гарантирующих реализацию прав и законных интересов акционеров; организация эффективного взаимодействия с акционерами; координация действий Компании по защите прав и интересов акционеров; обеспечение эффективной работы Совета директоров и его комитетов.

В 2025 году приоритетными направлениями работы корпоративного секретаря стали формирование полной базы локальных нормативных актов в области корпоративного управления, внедрение и проведение процедур самооценки деятельности Совета директоров Segezha Group, организация работы Совета директоров в условиях экономической и геополитической нестабильности.

Темирбулатова Фатима Алиевна Корпоративный секретарь

Образование

Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел 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»

Профессиональный опыт

- | | |
|------------------|--|
| 2015 год | стажер группы налоговой практики Антона Никифорова ООО «Пепеляев Групп»; |
| 2015–2016 годы | ведущий специалист по вопросам налогообложения ООО «ЛП Менеджмент»; |
| 2016 год – н. в. | корпоративный секретарь Segezha Group. |

Ф. А. Темирбулатова в 2021 году входила в рейтинг «25 лучших директоров по корпоративному управлению / корпоративных секретарей»



Основные функции корпоративного секретаря:

- ❖ совершенствование системы и практики корпоративного управления;
- ❖ разработка/актуализация внутренних документов Группы в области корпоративного управления;
- ❖ подготовка и проведение общих собраний акционеров Группы;
- ❖ введение в должность вновь избранных членов Совета директоров;
- ❖ участие в реализации информационной политики и контроль за ее соблюдением;
- ❖ организация взаимодействия Компании и акционеров;
- ❖ реализация мер по предотвращению конфликта интересов;
- ❖ обеспечение взаимодействия Segezha Group с органами регулирования, организаторами торговли, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг в рамках полномочий, закрепленных за корпоративным секретарем;
- ❖ обеспечение хранения корпоративных документов.



Комплаенс и деловая этика

Segezha Group строит работу на принципах открытости, честности и деловой этики. Компания следует ведущим практикам корпоративного управления и поддерживает высокую корпоративную культуру, укрепляя деловую репутацию и позиции на ключевых рынках.

В Группе действует Кодекс этики, который определяет основные принципы и нормы делового поведения. Каждый год проводится аттестация по вопросам этики. Также регулярно проходят аудит финансовой отчетности и мониторинг потенциальных конфликтов интересов с их последующим урегулированием.

Противодействие коррупции

Segezha Group рассматривает противодействие коррупции как один из базовых принципов ответственной деловой практики. Компания работает в строгом соответствии с антикоррупционным законодательством Российской Федерации. В Компании функционирует комплексная система противодействия коррупции, объединяющая меры организационного, экономического, правового и информационного характера.

Соблюдение требований системы противодействия коррупции контролируют Управление по безопасности и Управление внутреннего аудита.

Документы, регулирующие отношения в области противодействия коррупции:

- ❖ политика «Предупреждение и противодействие коррупции»^[1];
- ❖ Кодекс этики;
- ❖ кодекс «Документооборот»;
- ❖ кодекс «Материально-техническое и информационное обеспечение»;
- ❖ положение «О проведении служебных расследований»;
- ❖ положение «О закупочной деятельности»;
- ❖ положение «Программа оповещения о недостатках «Единая горячая линия».



[1] С политикой «Предупреждение и противодействие коррупции», которая устанавливает основные положения и ключевые принципы деятельности по предупреждению и противодействию коррупции во всех компаниях Группы, можно ознакомиться [на сайте Компании](#).

Принципы деловой этики Segezha Group



Доверие

Segezha Group выстраивает со своими акционерами, инвесторами и сотрудниками дружественные партнерские отношения, основанные на взаимном доверии



Открытость

Segezha Group соблюдает современные стандарты раскрытия информации и стремится к максимальному уровню информационной прозрачности. Прозрачная информационная политика гарантирует право всех стейкхолдеров на получение достоверной и актуальной информации о деятельности Группы



Уважение к людям

Segezha Group предоставляет равные возможности для развития всем сотрудникам независимо от их национальной и религиозной принадлежности, политических взглядов, личных убеждений, пола и возраста



Профессионализм

Сотрудники Segezha Group являются одной из базовых ценностей Компании. Компания ценит такие качества, как компетентность, профессионализм, готовность к сотрудничеству и командный дух. Все решения в Компании принимаются на основе тщательно проверенных данных и профессионально обоснованных суждений



Беспристрастность и объективность

Segezha Group ответственно подходит к выбору контрагентов, партнеров, формулированию условий взаимодействия с ними. Кадровые и административные решения принимаются на прозрачных и справедливых рыночных условиях и в полном соответствии с внутренними нормативными документами



Отказ от коррупции и недобросовестной конкуренции

Segezha Group придерживается принципов абсолютной нетерпимости к коррупции, взяточничеству и мошенничеству. Компания внедряет меры по противодействию фактам недобросовестной конкуренции на всех этапах цепочки поставок



Segezha Group придерживается принципа нулевой толерантности к коррупции, который требует строгого соблюдения основных ценностей и принципов честного ведения бизнеса как со стороны своих сотрудников, так и со стороны всех деловых партнеров. Принцип абсолютной нетерпимости к коррупции распространяется на взаимодействие с любыми заинтересованными сторонами, включая участников закупочных процедур, инвесторов, контрагентов и представителей государственных органов.

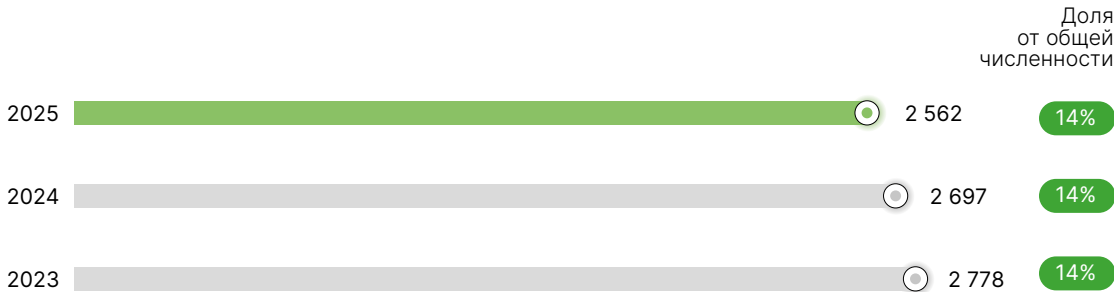
Segezha Group не участвует прямо или косвенно в политических партиях, организациях и фондах, связанных с ними, в том числе не осуществляет спонсорские и иные платежи в их поддержку. Данные положения закреплены в политике «Предупреждение и противодействие коррупции».

Segezha Group является членом Общероссийского объединения работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей» (ООР РСПП).

Членство в данной организации позволяет Segezha Group консолидировать усилия с единомышленниками для улучшения российской деловой конъюнктуры, а также способствует поддержанию эффективных социально-трудовых отношений внутри Группы.



Сотрудники Segezha Group, прошедшие обучение и тестирование по вопросам бизнес-этики и противодействия коррупции, человек



Информирование сотрудников о политиках и методах противодействия коррупции и обучение в 2025 году, по категориям

Показатель	Руководители	Специалисты и служащие	Рабочие	Всего
Количество проинформированных сотрудников, человек	1 568	3 478	12 974	18 020
Доля проинформированных сотрудников, %	100	100	100	100
Количество сотрудников, прошедших обучение, человек	188	529	1 845	2 562
Доля сотрудников, прошедших обучение, %	12	15	14	14

2 562 сотрудника Группы прошли тестирование по вопросам бизнес-этики и противодействия коррупции в 2025 году



При приеме на работу все сотрудники проходят вводный веб-тренинг о действующих законодательных требованиях и внутренних процедурах Segezha Group. В Компании также организовано периодическое обучение и тестирование персонала по корпоративной этике и антикоррупционным требованиям, включая изучение порядка предоставления Этической декларации о случаях конфликтов интересов.

В 2025 году выявлено 16 подтвержденных фактов коррупции, по результатам проверок применено два дисциплинарных взыскания, один сотрудник уволен, также возбуждено 16 уголовных дел по фактам коррупции.



Мероприятия по борьбе с коррупцией



Мониторинг информации о возможных рисках коррупционной деятельности со стороны персонала

Компания стремится выявлять коррупционные действия и организует каналы связи, через которые сотрудники и любые лица могут сообщать в Компанию о коррупции. По каждому факту и обоснованному подозрению на коррупционные действия проводятся служебные расследования



Регулярная оценка коррупционных рисков
Мониторинг и контроль инвестиционной, закупочной и договорной деятельности

По каждому факту и обоснованному подозрению на коррупционные действия проводятся служебные расследования. По их итогам Segezha Group может применить дисциплинарные меры, взыскать убытки с виновных лиц или передать материалы в правоохранительные органы



Регламентация представительских расходов, дарения и получения подарков

Декларирование конфликта интересов

Все сотрудники Segezha Group обязаны декларировать наличие конфликта интересов с Компанией, выполнять ее рекомендации для урегулирования выявленных конфликтов и воздерживаться от принятия единоличных или коллегиальных решений при наличии конфликта интересов



Мониторинг действий всех участников закупочных процедур

Отбор контрагентов происходит на конкурсной основе. Закупки у единственного поставщика сводятся к минимуму, а решения принимаются коллегиально. Контрагенты, чьи товары и услуги Компания закупает регулярно, проходят ежегодную квалификационную аттестацию



Использование четких принципов осуществления благотворительной деятельности

В Группе запрещено осуществление благотворительных платежей в пользу коммерческих организаций, политических партий, организаций и объединений, связанных с ними, а также для получения коммерческих преимуществ в конкретных проектах



Комплексный анализ кадровой работы, в том числе при найме сотрудников

Обучение персонала антикоррупционным практикам и их тестирование

Основной целью обучения является информирование сотрудников о ключевых антикоррупционных требованиях применимого законодательства, антикоррупционных процедурах Компании, базовых правилах поведения для недопущения коррупционных действий, а также об ответственности за нарушение антикоррупционных требований и процедур



Информирование руководителей о вероятных коррупционных действиях

Компания разрабатывает и поддерживает инструменты, позволяющие размещать чувствительную информацию на конфиденциальной основе



Централизация информации по контрагентам

Компания формирует единую базу данных в программе «1С: Управление холдингом»



Включение в договоры антикоррупционной оговорки

Все договоры с контрагентами и подрядчиками имеют юридически обязывающие пункты о соблюдении норм антикоррупционного законодательства



Публикация сведений, подлежащих раскрытию

Компания размещает в открытом доступе на официальном сайте в сети Интернет все установленные законом материалы



Контроль процесса согласования договоров

Проверка контрагентов для установления аффилированных связей, выявления факторов повышенного коррупционного риска



Регламентирование принципов взаимодействия с государственными органами власти

Компания поддерживает в актуальном состоянии внутренние нормативные документы и обеспечивает их полное соответствие требованиям действующего законодательства



Единая горячая линия

Основным инструментом системы противодействия коррупции Segezha Group является Единая горячая линия (ЕГЛ). Она вносит большой вклад в предотвращение возможных нарушений путем своевременного информирования руководства и должностных лиц Segezha Group о потенциальной реализации рисков, связанных с коррупцией.

В 2025 году на ЕГЛ поступило 1 987 сообщений, из которых было признано целевыми и рассмотрено 67 сообщений. Коррупционная составляющая в обращениях не подтвердилась.

Количество обращений на Единую горячую линию

	2023	2024	2025
Всего поступило сообщений на ЕГЛ, шт.	1 467	1 703	1 987
Целевые сообщения, полученные через ЕГЛ, шт.	138	98	67
Предотвращенный/выявленный/возмещенный ущерб, млн руб.	24,9/0,05/0,02	137/13/0	0,6/0/0
Принятые дисциплинарные меры в отношении сотрудников, шт.	2 [1]	13 [2]	2

Основные этапы работы с обращениями



- [1] Увольнение.
- [2] Четыре устных предупреждения, один выговор, одно депремирование, три выговора с депремированием, четыре увольнения.

Информационные каналы
Единой горячей линии (ЕГЛ)



- Сайт segezha-group.com
в разделе «Горячая линия»
- E-mail hotline@segezha-group.com
- Телефон +7 (911) 053-33-00
- Письмо по адресу: 123112, Российская Федерация, г. Москва, Пресненская набережная, д. 10, блок С, ПАО «Сеgezha Групп», с пометкой «Единая горячая линия»

Структура обращений на Единую горячую линию в 2025 году, %



4 300 контрагентов
проверено по итогам 2025 года
(на 1 167 больше, чем в 2024 году),
105 из которых не были рекомендо-
ваны к сотрудничеству.

Проверка контрагентов

Для снижения коррупционных рисков Управление по безопасности обязательно проверяет контрагентов на аффилированность и наличие признаков повышенного риска.

Перед началом сотрудничества Segezha Group проверяет контрагентов по ряду критериев:

- ❖ деловая репутация;
- ❖ участие в коррупционных скандалах;
- ❖ наличие антикоррупционных политик;
- ❖ отсутствие конфликта интересов;
- ❖ включение в списки ненадежных поставщиков.

Segezha Group не заключает сделки с контрагентами, которые не прошли проверку или получили заключение «сотрудничество не рекомендовано».

Проверки на наличие правонарушений и их результаты, шт.

Показатель	2023	2024	2025
Количество проверок на наличие правонарушений	841	1 889	1 476
Результаты проверок на наличие правонарушений (подтвержденные случаи нарушений)	12	20	16



Контроль и аудит

Органы контроля и аудита обеспечивают Компании прозрачность, экономическую эффективность и соответствие законодательным требованиям.

Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия – это постоянно действующий выборный орган, который контролирует финансово-хозяйственную деятельность Группы, а также работу его органов управления и должностных лиц. Контроль также распространяется на обособленные подразделения, службы, филиалы и представительства Segezha Group.

Ревизионная комиссия независима от органов управления и подотчетна только Общему собранию акционеров. Она отвечает за достоверность и объективность результатов проверок. Члены комиссии не получают вознаграждение за свою работу.

Состав Ревизионной комиссии в 2025 году:

- ✳ Мамаева Ирина Анатольевна
- ✳ Гарифуллин Артем Наильевич
- ✳ Аносов Виктор Викторович

Положение о Ревизионной комиссии утверждено решением Общего собрания акционеров 9 апреля 2021 года (протокол от 13 апреля 2021 года № 3/21).

В соответствии с ним Ревизионная комиссия проводит документальные и фактические проверки:

- ✳ законности, экономической обоснованности и эффективности (целесообразности) совершенных в проверяемом периоде хозяйственных и фактических операций;
- ✳ полноты и правильности отражения хозяйственных и финансовых операций в управленческих документах Segezha Group;
- ✳ законности, экономической обоснованности и эффективности действий лиц, занимающих должности в органах управления ПАО «Сегежа Групп» и его структурных подразделений (службы, филиалы, представительства) на предмет соответствия законодательству Российской Федерации, Уставу ПАО «Сегежа Групп», утвержденным планам, программам и иным внутренним документам Segezha Group.

Внутренний аудит

В Segezha Group действует независимое Управление по внутреннему аудиту. Управление проводит рискориентированные аудиторские проверки, оценивая эффективность работы систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления.

Процедуры внутреннего аудита проводятся в соответствии с Кодексом внутреннего аудита, международными принципами профессиональной практики внутреннего аудита, Кодексом этики внутреннего аудита, а также в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Принципы работы Управления внутреннего аудита:

- ✳ честность;
- ✳ объективность;
- ✳ конфиденциальность;
- ✳ профессиональная компетентность.

Управляющий директор – главный внутренний аудитор руководит УВА. Он административно подчиняется Президенту, а функционально – Совету директоров Segezha Group. Назначение и освобождение от должности осуществляется решением Совета директоров.

В 2025 году проведено 32 проверки и предложено 77 корректирующих мероприятий. Рекомендации были направлены на развитие производственных процессов в лесозаготовке, управления запасами материально-технических ресурсов, а также процессов в Общем центре обслуживания (ОЦО).

32

проверки

77

корректирующих мероприятий

Приоритетными вопросами в 2025 году стали повышение эффективности операционных процессов Компании, в частности совершенствование программ заготовки и минимизация отвлечения средств при управлении запасами.





Функции Управления по внутреннему аудиту:

- ❖ консультирование менеджмента и Совета директоров Segezha Group по вопросам внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления;
- ❖ планирование, организация и проведение аудиторских проверок функций, проектов, бизнес-процессов Группы в целом, а также структурных подразделений и дочерних обществ Segezha Group в частности;
- ❖ выполнение проверок по поручениям Совета директоров, Комитета по аудиту Совета директоров и Президента Segezha Group;
- ❖ информирование Совета директоров, Комитета по аудиту Совета директоров и Президента Segezha Group о результатах аудиторских проверок и предоставление рекомендаций по устранению выявленных нарушений и недостатков;
- ❖ мониторинг выполнения рекомендаций по повышению эффективности системы внутреннего контроля и совершенствованию деятельности Segezha Group, разработанных по итогам аудиторских проверок.

Улучшенные процессы в 2025 году, шт.

Тип процесса	Область улучшений				
	Повышение операционной эффективности	Оптимизация расходов	Цифровизация и автоматизация бизнес-процессов	Совершенствование системы внутреннего контроля	Итого
Производство, в том числе:	36	6	4	23	69
лесозаготовка	19	2	4	21	46
деревообработка	1	0	0	2	3
производство плитных материалов и домостроение	14	0	0	0	14
бумага и упаковка	2	4	0	0	6
Продажи	0	0	0	0	0
Закупки	0	3	0	0	3
Логистика	0	0	0	0	0
Финансы	1	0	1	1	3
ИТ	1	1	5	1	8
Другие процессы	5	1	2	0	8
Итого	43	11	12	25	91



В рамках реализации программы непрерывных улучшений в 2025 году ключевые документы внутреннего аудита приведены в соответствие с новыми международными стандартами внутреннего аудита. Управление по внутреннему аудиту успешно прошло независимую проверку на соответствие международным требованиям внутреннего аудита (проведена АФК «Система»).

В рамках программы цифровой трансформации автоматизированы процессы управления ресурсами, проведения аудиторских проверок и внедрения непрерывного мониторинга ключевых показателей деятельности Компании.



Комитетом по аудиту при Совете директоров были положительно оценены результаты работы Управления по внутреннему аудиту за 2025 год по следующим критериям:

- ❖ соответствие целей и приоритетов деятельности Управления по внутреннему аудиту задачам Segezha Group;
- ❖ полезность результатов;
- ❖ своевременность и эффективность проверок;
- ❖ удовлетворение качеством работы и процессом взаимодействия;
- ❖ повышение эффективности от года к году.

В 2026 году планируется реализация второго этапа автоматизации аудиторских проверок (в том числе внедрение практики машинной обработки больших массивов данных по разработанным экспертами Управления по внутреннему аудиту методикам).

Внешний аудит

Годовую консолидированную отчетность Группы по МСФО проверяет внешний аудитор. С 2019 года аналогичная проверка проводится и для сокращенной отчетности за первое полугодие.

Аудитор выбирается на тендерной основе среди компаний, входящих в число правопреемников «Большой четверки». Участники подтверждают готовность соблюсти сроки, формат и порядок предоставления заключения, а также раскрывают подходы к аудиту, подготовке отчетности и оценке системы внутреннего контроля. Кроме того, они подтверждают деловую репутацию, квалификацию команды и опыт в области МСФО, бухгалтерского и налогового учета.

Победителя тендера утверждает Общее собрание акционеров. Размер ежегодного вознаграждения аудитора определяет Комитет по аудиту Совета директоров.

С 2018 по 2025 год аудит консолидированной финансовой отчетности Группы по МСФО проводило АО «Деловые Решения и Технологии» (АО «ДРТ»), до 20 мая 2022 года именовавшееся АО «Делойт и Туш СНГ».

В 2025 году Группа выплатила АО «ДРТ» 51,1 млн руб. (без учета НДС) за услуги, в том числе: вознаграждение, выплаченное за аудиторские услуги - 50,8 млн руб., вознаграждение, выплаченное за оказание сопутствующих аудиту услуг - 0,3 млн руб.



Ценные бумаги и взаимодействие с инвесторами



Акции и акционерный капитал	132
Дивиденды	134
Облигации	135
Взаимодействие с инвесторами	136



Акции и акционерный капитал

Дополнительная эмиссия акций

113 млрд руб.



привлечено в капитал Компании в рамках дополнительной эмиссии акций в июне 2025 года. Полученные в результате допэмиссии средства были направлены на погашение долга.

В допэмиссии «Сегежа Групп» приняли участие ее крупнейший акционер АФК «Система» и ряд внешних инвесторов, в том числе ключевые кредиторы. АФК «Система» сохранила за собой контрольный пакет в акционерном капитале ПАО «Сегежа Групп».

Уставный капитал ПАО «Сегежа Групп» состоит из 78 450 млн обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,1 руб. за акцию. Все акции Компании являются голосующими из расчета «одна акция соответствует одному голосу».

Вид ценной бумаги	Регистрационный номер	Дата регистрации	ISIN	Номинальная стоимость, руб.	Количество, шт.	Дата регистрации отчета об итогах выпуска
Акции обыкновенные	1-01-87154-H	18.12.2020	RU000A102XG9	0,1	11 940 000 000	01.02.2021
Акции обыкновенные	1-01-87154-H	01.04.2021	RU000A102XG9	0,1	3 750 000 000	11.05.2021
Акции обыкновенные	1-01-87154-H	27.02.2025	RU000A102XG9	0,1	62 760 000 000	14.07.2025

Доля акций в свободном обращении составила 7,5% по состоянию на 31 декабря 2025 года.

Акции ПАО «Сегежа Групп» торгуются на Московской бирже под тикером SGZH (включены в котировальный список первого уровня), а также на СПб Бирже (некотировальная часть списка).

Нестабильность на фондовом рынке и неблагоприятная конъюнктура на основных рынках продукции лесоперерабатывающей промышленности оказывали давление на котировки акций Segezha Group в 2025 году.

Индексы, в которые включены акции ПАО «Сегежа Групп», по состоянию на 31 декабря 2025 года

MCXSM

Индекс Московской биржи средней и малой капитализации в рублях

RTSSM

Индекс Московской биржи средней и малой капитализации в долларах

RUBMI

Индекс РТС широкого рынка в долларах

MOEXBMI

Индекс широкого рынка

ICLIMATE

Индекс МосБиржи Климатический



Подробнее о составе индексов можно узнать на сайте [Московской биржи](#).

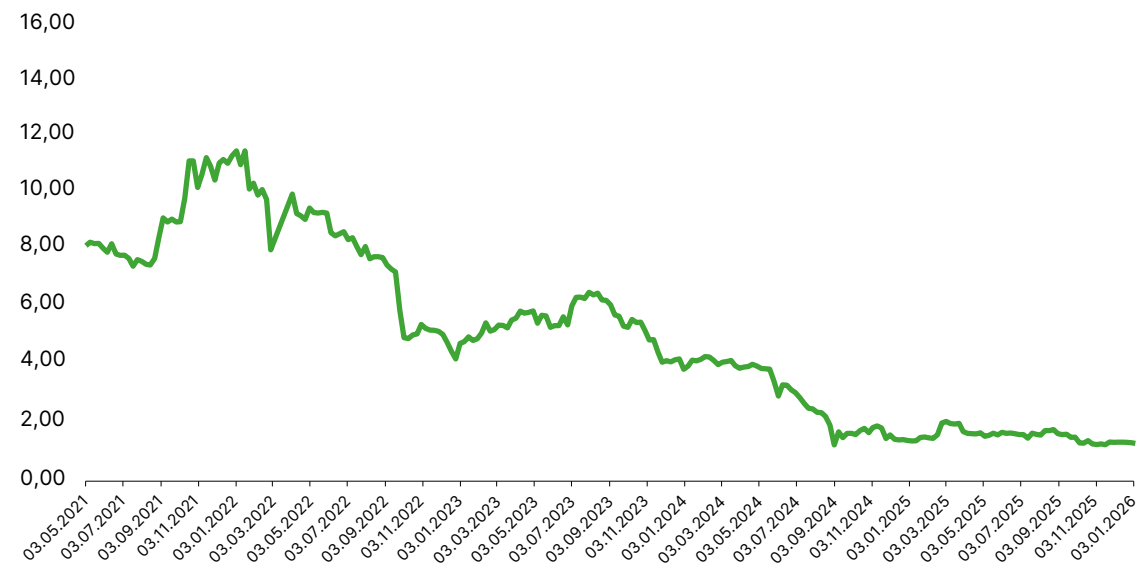
93,8 млрд руб.

рыночная капитализация Segezha Group на 31 декабря 2025 года





Динамика котировок и объем торгов акций Segezha Group (SGZH) в 2025 году



Источник: Московская биржа, Rustocks.com

Информация о регистраторе

Держателем реестра владельцев акций ПАО «Сегежа Групп» является АО «Реестр». Лицензия АО «Реестр» на осуществление деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг от 13 сентября 2002 года № 045-13960-000001.

Права акционеров

Всем акционерам Segezha Group предоставляются равные права и равное отношение со стороны Компании. Порядок реализации акционерами прав определяется Уставом ПАО «Сегежа Групп», федеральными законами «Об акционерных обществах» и «О рынке ценных бумаг», а также прочими правовыми актами Российской Федерации.

Для акционеров Segezha Group доступен онлайн-портал [«Личный кабинет акционера»](#), который позволяет:

- (1) дистанционно принимать участие в Общем собрании акционеров путем заполнения электронной формы бюллетеня на сайте АО «Реестр»;
- (2) просматривать, подтверждать или при необходимости корректировать анкетные данные на счетах зарегистрированного лица;
- (3) контролировать остатки ценных бумаг на счетах зарегистрированного лица;

- (4) запрашивать и получать выписки по счету и справки по операциям в бумажном и электронном виде;
- (5) производить онлайн-услуги регистратора;
- (6) получать информацию о начисленных и выплаченных дивидендах.





Дивиденды

Дивидендная политика

В Группе действует Дивидендная политика[1], которая обеспечивает прозрачность механизма распределения прибыли, а также защиту прав и интересов акционеров.

Совет директоров определяет рекомендуемую сумму дивидендных выплат на основе финансовых результатов Компании, после чего Общее собрание акционеров принимает окончательное решение о размере дивидендов. Размер дивидендов не может быть больше размера дивидендов, рекомендованного Советом директоров.

[1] Утверждена Советом директоров Segezha Group, протокол от 9.04.2021 № 10/21.

[2] Рассчитывается как чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности, за вычетом чистых денежных средств, полученных от инвестиционной деятельности, за вычетом арендных платежей согласно МСФО.

[3] Решение о выплате дивидендов по акциям по итогам 2020 отчетного года не принималось.

Условия выплаты дивидендов в Segezha Group



База расчета дивидендов	Свободный денежный поток (FCF)[2]
Выплата	75–100% от FCF
Периодичность	Не реже одного раза в год
Условия	При соблюдении предельного размера выплачиваемых дивидендов учитывается, что собственный капитал по консолидированной отчетности должен превышать размер уставного капитала после распределения дивидендов



Дивидендная история по акциям ПАО «Сегежа Групп»

Период, по итогам которого начисляются дивиденды	Дата принятия решения Общим собранием акционеров	Дата составления списка лиц, имеющих право на получение дивидендов	Общий размер объявленных дивидендов, руб.	Размер дивиденда на одну акцию, руб.
12 месяцев 2024 года	26.06.2025	–	–	–
12 месяцев 2023 года	27.05.2024	–	–	–
12 месяцев 2022 года	30.06.2023	–	–	–
12 месяцев 2021 года	21.05.2022	02.06.2022	10 041 600 000	0,64
9 месяцев 2021 года	29.12.2021	08.01.2022	6 589 800 000	0,42
2020[3]	29.06.2021	–	–	–



Облигации

Segezha Group – активный участник российского облигационного рынка. В 2025 году Компания разместила три рублевых облигационных выпуска и два выпуска, номинированных в юанях. Всего за год компания привлекла 17,7 млрд руб. и 671 млн юаней. Компания полностью соблюдает условия по всем долговым инструментам, находящимся в обращении, своевременно выполняет все платежные обязательства.

По состоянию на конец 2025 года в обращении находилось 11 выпусков рублевых биржевых облигаций и три валютных выпуска в китайских юанях

49,1 млрд руб.

общий объем задолженности по облигационным займам

100%

доля публичного долга Компании, по которому соблюдаются все платежные обязательства и обслуживание проходит в штатном режиме



Инструмент	Биржевые облигации 002P-05R	Биржевые облигации 002P-01R	Биржевые облигации 002P-02R
Эмитент	ПАО «Сегежа Групп»		
ISIN	RU000A1053P7	RU000A1041B2	RU000A1043G7
Дата размещения	18.08.2022	17.11.2021	23.11.2021
Дата оферты/погашения	12.02.2026	11.11.2026	17.11.2026
Объем выпуска, млрд руб.	10,0	10,0	10,0
Текущая ставка купона, % годовых	10,75	9,85	9,70
Периодичность выплат купона	Каждые 182 дня (начиная с даты размещения)		

Инструмент	Биржевые облигации 002P-03R	Биржевые облигации 002P-04R
Эмитент	ПАО «Сегежа Групп»	
ISIN	RU000A104FG2	RU000A104UA4
Дата размещения	26.01.2022	30.05.2022
Дата оферты	22.01.2026	25.05.2026
Объем выпуска, млрд руб.	9,0	8,2
Текущая ставка купона, % годовых	9,85	9,85
Периодичность выплат купона	Каждый 91 день (начиная с даты размещения)	

Инструмент	Биржевые облигации 003P-04R	Биржевые облигации 003P-01R
Эмитент	ПАО «Сегежа Групп»	
ISIN	RU000A108991	RU000A105EW9
Дата размещения	11.04.2024	10.11.2022
Дата погашения/оферты	08.04.2027	06.05.2027
Объем выпуска, млрд руб.	10,0	4,2[1]
Ставка купона, % годовых	RUONIA + 4,3%	15,5
Периодичность выплат купона	Каждый 91 день (начиная с даты размещения)	

Инструмент	Биржевые облигации 003P-02R	Биржевые облигации 003P-03R
Эмитент	ПАО «Сегежа Групп»	
ISIN	RU000A105SP3	RU000A107BP5
Дата размещения	03.02.2023	06.12.2023
Дата погашения/оферты	01.05.2026	02.09.2026
Объем выпуска, млрд руб.	6,0	4,5
Ставка купона, % годовых	26,00	RUONIA + 3,8%
Периодичность выплат купона	Каждый 91 день (начиная с даты размещения)	

[1] Валюта размещения – юани, сумма указана в рублях по курсу Банка России на дату размещения.



Взаимодействие с акционерами и инвесторами

Segezha Group обеспечивает информационную прозрачность и регулярное взаимодействие с инвесторами и акционерами.

Существенная информация о деятельности Компании своевременно раскрывается в форме пресс-релизов и сообщений о существенных фактах через авторизованные сервисы раскрытия информации и на корпоративном веб-сайте. В разделе «Акционерам и инвесторам» публикуются презентации, годовые отчеты, Data Book, календарь инвестора и контактная информация. Отдельный раздел посвящен вопросам ESG.

В 2025 году Компания раскрывала операционные и финансовые результаты, проводила звонки и встречи с инвесторами с участием менеджмента, а также участвовала в профильных инвестиционных мероприятиях.

Компания также публиковала информацию об итогах общих собраний акционеров и заседаний Совета директоров, ключевых кадровых изменениях, а также квартальные и годовые результаты деятельности.

Взаимодействие с розничными инвесторами в социальных сетях

Segezha Group ведет активную коммуникацию с розничными инвесторами через специализированные инвестиционные социальные сети и платформы. Официальные каналы Компании используются для оперативного информирования о ключевых событиях и результатах деятельности.

Segezha Group представлена на трех основных площадках, где регулярно появляется важная информация.

Корпоративный сайт и обратная связь

IR-раздел корпоративного сайта содержит актуальные новости, презентации, финансовые и операционные показатели, Data Book и календарь событий.

Инструмент	Биржевые облигации 003P-05R	Биржевые облигации 003P-06R	Биржевые облигации 003P-07R
Эмитент	ПАО «Сегежа Групп»		
ISIN	RU000A10BJ93	RU000A10CB66	RU000A10CL64
Дата размещения	30.04.2025	08.08.2025	21.08.2025
Дата погашения/оферты	20.04.2027	25.01.2028	18.02.2027
Объем выпуска, млрд руб.	10,0	7,0	7,2[1]
Ставка купона, % годовых	21,00	23,5	13,0
Периодичность выплат купона	Каждые 30 дней (начиная с даты размещения)		

Инструмент	Биржевые облигации 003P-08R	Биржевые облигации 003P-09R
Эмитент	ПАО «Сегежа Групп»	
ISIN	RU000A10DY50	RU000A10DY76
Дата размещения	23.12.2025	23.12.2025
Дата погашения/оферты	10.06.2028	13.12.2027
Объем выпуска, млрд руб.	0,7	0,2[1]
Ставка купона, % годовых	24,0	15,0
Периодичность выплат купона	Каждые 30 дней (начиная с даты размещения)	

[1] Валюта размещения – юани, сумма указана в рублях по курсу Банка России на дату размещения

Ссылки на соцсети Segezha Group для инвесторов:

SMART-LAB smart-lab.ru

MP MARKET POWER marketpower.pro

 ПУЛЬС tbank.ru

Работа с запросами инвесторов осуществляется на постоянной основе через электронную почту ir@segezha-group.com



Приложения

Управление рисками	138
Крупные сделки	142
Сделки с заинтересованностью	144
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	145
Схемы производственных процессов	165
ESG data book	171
Глоссарий	172
Контакты	177



Приложение 1. Управление рисками

№ п/п	Наименование риска	Описание риска	Мероприятия по управлению риском
1	Отраслевые риски		
1.1	Рыночный	- Высокий уровень рыночной конкуренции. - Волатильность спроса на часть продукции Группы (подверженность отраслевым и сезонным циклам). - Ценовой риск при реализации продукции. - Закрытие рынков сбыта	- Проактивный и комплексный план по оптимизации и развитию деятельности, охватывающий все компании Группы. - Диверсификация бизнеса, продуктового портфеля, ассортимента, географии поставок и номенклатуры производимой продукции для снижения риска колебаний цен и зависимости от отдельных рынков. - Реализация R&D-программы. - Регулярный мониторинг рыночной конъюнктуры, актуализация корпоративной стратегии с учетом изменений макроэкономических факторов. - Утверждение и контроль реализации функциональных стратегий в области коммерческой деятельности, маркетинга и развития производственных активов Группы. - Добровольная сертификация и контроль соответствия международным требованиям к качеству продукции и экологической безопасности производства
1.2	Логистический	- Риск ограничений доступности логистической инфраструктуры при доставке/вывозе сырья и/или готовой продукции. - Риск низкого развития транспортной инфраструктуры в регионах Российской Федерации. - Риск повышения цен на услуги доставки продукции	- Утверждение и контроль реализации функциональной стратегии в области логистики. - Развитие собственной транспортной и логистической инфраструктуры, повышение эффективности планирования и управления складской загрузкой. - Поиск возможностей по использованию совместных логистических центров с другими компаниями. - Взаимодействие с заинтересованными сторонами: гибкие условия работы с контрагентами, заключение договоров на альтернативные варианты вывоза/доставки сырья/продукции, постоянный диалог с местными органами власти и логистическими центрами. - Заключение долгосрочных контрактов с транспортными компаниями с фиксированными тарифами. - Оптимизация логистических маршрутов и сервисов. - Развитие балковых перевозок крупных партий груза. - Оптимизация загрузки транспорта
1.3	Сырьевой	- Риск недостаточного обеспечения лесным сырьем и достаточности лесосырьевой базы. - Риск изменения цен на ресурсы: электроэнергию, лесосырье, синтетические материалы и химикаты, удорожание стоимости стороннего сырья. - Риск снижения доли освоения собственного лесфонда	- Расширение базы стратегических активов, а также модернизация существующей производственной базы. - Развитие и управление сырьевой базой: - наиболее полное освоение и увеличение расчетной лесосеки, заключение договоров аренды лесных участков на срок до 49 лет; - внедрение модели интенсивного лесопользования; - создание лесной инфраструктуры для хранения и вывоза древесины, охраны, защиты и воспроизводства лесов; - проведение лесосучетных мероприятий и мероприятий по сохранению лесов; - использование цифровой корпоративной системы учета заготовки и оборота лесного сырья. - Повышение эффективности деятельности: - развитие безотходного производства; - увеличение доли и глубины переработки сырья; - развитие транспортной инфраструктуры; - совершенствование планирования внутригрупповых сырьевых потоков и гибкое перенаправление потоков сырья от сторонних поставщиков; - увеличение доли собственной лесозаготовки; - обновление лесозаготовительной техники
1.4	Рот тарифов естественных монополий	Риск роста тарифов естественных монополий: энергетики, железнодорожных грузоперевозок	- Выход на оптовый рынок электроэнергии, сокращение зависимости от услуг естественных монополий в энергетике, инвестиции в собственную генерацию электроэнергии. - Поиск альтернативных вариантов грузоперевозок (автомобильным, водным транспортом) и повышение гибкости в планировании и управлении логистикой. - Заключение соглашений о защите и поддержке капиталовложений с учетом стабилизации регулирования и тарифов естественных монополий, а также ставок платы за лесные ресурсы



№ п/п	Наименование риска	Описание риска	Мероприятия по управлению риском
2	Природно-экологические риски		
2.1	Природный	- Подверженность лесов, используемых Группой, ряду природных рисков, включая пожары, нашествие насекомых, болезни, эпидемии, экстремальные погодные условия, засухи, наводнения. - Снижение доступности ресурсов (природных, инфраструктурных) и работоспособности персонала, связанное с изменениями погодно-климатических условий и других параметров внешней среды вследствие глобального изменения климата	- Регулярные инспекции противопожарного состояния арендуемых лесов, оборудование и обслуживание противопожарных полос, дорог, установка аншлагов, ежегодное обучение и аттестация персонала по вопросам пожарной безопасности. - Противопожарные мероприятия: - регулярное техобслуживание систем автоматической защиты и поддержание в работоспособном состоянии противопожарных систем; - приобретение и содержание пожарной техники; - организация собственных пожарных расчетов и добровольных пожарных дружин; - модернизация систем противопожарной защиты. - Взаимодействие с заинтересованными сторонами: - оперативное уведомление органов исполнительной власти и МЧС России о возникновении очагов лесных пожаров; - проведение практических занятий и тренировок с привлечением территориальных сил и средств МЧС России; - прямое взаимодействие со службами авиалесоохраны; - оказание помощи по тушению и локализации пожаров в рамках действующего законодательства
2.2	Климатозоологический	- Изменение климата, связанные с этим законодательные или рыночные меры, влияющие на деятельность Группы. - Риск увеличения расходов, связанных с негативным воздействием на окружающую среду. - Риск нарушения регуляторных условий для ведения деятельности или неполучения экологических разрешений, необходимых для ведения бизнеса Группы	- Реализация дорожной карты Стратегии устойчивого развития, включающей совершенствование управления выбросами по охватам 1 и 2, а также развитие низкоуглеродных решений вниз по цепочке поставок, включая CLT-панели и кородревесное топливо. - Реализация актуализированной Стратегии в области устойчивого развития: подтверждены рискориентированные принципы ответственного ведения бизнеса. - Комплексные мероприятия по реализации Стратегии осуществляются с применением кросс-функциональных и рискориентированных подходов в рамках ESG-повестки Группы. - Реализация утвержденной в конце 2020 года функциональной стратегии Segezha Group в области обеспечения экологической безопасности. - Постоянный мониторинг природоохранного законодательства, контроль за своевременным выполнением мероприятий для соответствия международным требованиям к качеству продукции и экологической безопасности производства, включая прохождение добровольной сертификации по стандарту ISO 14001. - Управление отходами: - перевод энергообеспечения с углеводородного топлива на кородревесные отходы; - поиск дополнительных сторонних источников утилизации отходов; - контроль за соблюдением условий хранения отходов. - Снижение загрязнения окружающей среды: - постоянный мониторинг показателей загрязнения; - установка электрофильтров для очистки воздуха; - сооружение химводоочистки для снижения воздействия на акватории - развитие низкоуглеродных решений вниз по цепочке поставок, включая CLT-панели и кородревесное топливо
3	Финансовые риски		
3.1	Риски ликвидности	- Риск изменения процентных ставок по кредитам. - Ковенантные риски по кредитным договорам. - Риск доступности заемного капитала	- Нацеленность на привлечение финансирования под фиксированные ставки. Осуществление гибкой политики рефинансирования и диверсификация кредитного портфеля. - Мониторинг исполнения ковенантов по кредитному портфелю, в случае необходимости – проведение заблаговременных переговоров с банками в отношении их пересмотра. - Контроль уровня долговой нагрузки и сроков заимствования. Поддержание свободных лимитов и актуальной документации для привлечения капитала на рынке
3.2	Валютный	Риск снижения доходов из-за неблагоприятного изменения валютных курсов	Проведение политики натурального хеджирования валютных рисков: при наличии возможности часть заемных средств привлекается в иностранной валюте соответственно структуре доходов. Оптимизация структуры доходов и затрат по валютам и срокам



№ п/п	Наименование риска	Описание риска	Мероприятия по управлению риском
4	Правовые риски Деятельность Segezha Group подпадает под регулирование различных законов и нормативных актов во всех юрисдикциях, в которых она представлена, включая международные, национальные, региональные и местные законы и нормативные акты. К ним относятся законы и нормативные акты, в том числе касающиеся лесопользования и лесной промышленности, защиты окружающей среды, управления природными ресурсами и использования опасных веществ, выбросов парниковых газов, экспорта, контроля цен, контроля импорта, репатриации капитала, таможенного и валютного контроля, санкций, противодействия коррупции, защиты данных, прав человека, стандартов труда, охраны труда и безопасности производственной деятельности		
4.1	Налоговые риски	- Риск изменения налогового-го законодательства. - Риск ошибочной интер-претации и/или неправильного применения налогового законодательства	- Актуализация и совершенствование архитектуры систем внутреннего контроля за отражением операций в учете в полном соответствии с действующим налоговым законодательством, проведение регулярных внутренних контрольных мероприятий. - Регулярный мониторинг изменений в налоговом законодательстве и внесение соответствующих изменений в учетные политики и автоматизированные учетные системы Компании, унификация методологии учета и отчетности. - Взаимодействие и консультации с аудиторами, профессиональными консультантами, а также налоговыми органами. - Переход Сеgezжского ЦБК, ПАО «Сеgezжа Групп» и ВФК на форму налогового контроля в виде налогового мониторинга
4.2	Риски изменений отраслевого законодательства	Риск изменения Лесного кодекса Российской Федерации и других законов, влияющих на деятельность Группы	- Введение в последнее время концептуальных изменений в правовое регулирование лесных отношений о контроле за оборотом сырья и продукции, направленных на декриминализацию отрасли и повышение прозрачности. Для Segezha Group появляются возможности по расширению расчетной лесосеки и создаются условия для повышения эффективности лесообеспечения бизнеса. - Мониторинг нововведений в области законодательства. - Взаимодействие с государственными органами и участие в отраслевых ассоциациях для формирования и представления консолидированной позиции по вопросам отраслевого законодательного регулирования
4.3	Риски, связанные с изменением правил таможенного контроля и пошлин на экспортные продажи Группы	Риск введения таможенных пошлин либо антидемпинговых пошлин, квот на импорт или иных тарифов отдельными государствами, объединениями государств либо торговыми блоками	Защита прав и законных интересов Группы в компетентных органах и организациях
4.4	Комплаенс-риск	Риск противозаконных действий сотрудников и нарушения корпоративной бизнес-этики	- Внедрены внутренние нормативные документы об инсайдерской информации Segezha Group, проводятся контрольные и предупредительные мероприятия по предотвращению неправомерного использования конфиденциальной и инсайдерской информации. - Меры по недопущению коррупции: - этические стандарты и Политика предупреждения и противодействия коррупции; - обучение работников и контрагентов основным требованиям Политики и применению ее на практике; - горячая линия для улучшения процедур и механизмов предотвращения коррупции; - комплексный анализ контрагентов на предмет их благонадежности, наличия собственных антикоррупционных процедур, отсутствия конфликта интересов. - Прозрачность: основная информация о деятельности Группы, иные подлежащие раскрытию сведения размещаются в открытом доступе на сайте Segezha Group
4.5	Репутационный риск	Риск возникновения убытков и снижения капитализации из-за неблагоприятного восприятия имиджа Группы заинтересованными сторонами	- Внедрение лучших мировых практик и добровольная сертификация предприятий в соответствии с требованиями международных стандартов. - Взаимодействие с заинтересованными сторонами: изучение интересов стейкхолдеров, в том числе в регионах присутствия; конструктивный диалог по вопросам экологии, экономики и социального развития. - Развитая система внешних коммуникаций: управление социально-медийным имиджем и рейтингом медийной заметности, ежедневный мониторинг и анализ СМИ и информационной сферы, публикация новостей



№ п/п	Наименование риска	Описание риска	Мероприятия по управлению риском
5	Стратегические риски		
5.1	Стратегические риски	- Риск недостижения Группой целевых стратегических показателей. - Риски интеграции и подтверждения успешности вновь приобретенных активов	- Оценка связанных рисков при принятии масштабных стратегических решений и планирование мероприятий по снижению уровня рисков в рамках реализации стратегических сделок и проектов. - Увеличение доли собственного лесообеспечения предприятий одновременно с расширением площади арендованных лесов и увеличением процента их освоения. - Внедрение практик интенсивного лесопользования, добровольная сертификация арендуемых лесов; инвестиции в приобретение лесозаготовительной и лесовозной техники. - Снижение производственных рисков: строительство новых производств при одновременной модернизации существующих. - Повышение операционной эффективности за счет программ снижения затрат и энергопотребления, снижения нагрузки на окружающую среду посредством модернизации производственных и очистных сооружений. - Внедрение современных технологий и платформ цифрового управления и бизнес-аналитики, организация и развитие центров исследований и разработок для создания инновационных решений. - Консолидация активов, их успешное внедрение в бизнес-процессы Компании и структуру управления, повышение эффективности процессов и расшивка узких мест
5.2	Проектные риски	Риск превышения бюджета, нарушения сроков реализации или целевых параметров проектов	- Внедрение лучших практик управления проектами: планирование и еженедельный контроль статуса проектов, деятельность проектных команд, дью-диллидженс, управление проектными рисками. - Митигация рисков нарушения договорных условий поставщиками и подрядчиками: система штрафных санкций, претензионно-исковая работа с поставщиками и подрядчиками
6	Риски, связанные с деятельностью Группы		
6.1	Операционные риски	- Риск операционной нестабильности производственной инфраструктуры. - Риск недостижения плановых производственных показателей. - Риск чрезвычайных ситуаций и аварий на производстве и производственного травматизма	- Обеспечение стабильности функционирования производственной инфраструктуры: - полномасштабная программа реконструкции и модернизации производственных активов; - системное планирование ремонтной программы и мониторинг технического состояния оборудования и механизмов; - формирование оперативного запаса запасных частей и расходных материалов; - имущественное страхование и страхование гражданской ответственности. - Планирование и контроль реализации функциональной стратегии в области управления парком лесозаготовительной техники. - Утверждение и контроль реализации функциональной стратегии в области обеспечения промышленной безопасности и охраны труда. - Меры по обеспечению охраны труда и промышленной безопасности: соответствие стандарту ISO 45001, действующие политика и внутренние нормативные документы по охране труда; предоставление работникам спецодежды и СИЗ; расследование коренных причин инцидентов и несчастных случаев и принятие мер по их предупреждению; обучение и информирование персонала в области безопасности труда и здорового образа жизни; регистрация опасных производственных объектов и своевременное техническое обслуживание
6.2	Кадровые риски	Риски обеспечения трудовыми ресурсами операционного процесса и стратегии развития Группы	- Выравнивание и поддержание уровня зарплат в Группе в соответствии с конкурентными рыночными показателями. - Реализация социально значимых программ и проектов в регионах присутствия и развитие социальных условий. - Проекты по улучшению условий труда работников на производственных площадках. - Работа с молодежью, вузами, ссузами для привлечения молодых специалистов
6.3	Киберриски	- Риск устойчивости ИТ-систем или перебоев в работе в процессе внедрения новых ИТ-систем. - Риски несанкционированного доступа к конфиденциальной информации, искажения или потери информации	- Реализация Стратегии цифровой трансформации и всесторонняя цифровизация бизнеса Группы. - Инвестирование в модернизацию ИТ-технологий, централизация информационных систем, внедрение и развитие SAP. - Обеспечение информационной безопасности, мониторинг работы оборудования и программного обеспечения. - Выстраивание второго эшелона защиты из систем российского производства. «Пилотирование» решений российских производителей. - Обеспечение актуальных резервных копий информационных ресурсов и конфигураций оборудования

Приложение 2. Крупные сделки

Сделка №1	
Предмет и иные существенные условия сделки	Дать согласие на совершение (одобрение) крупной сделки (нескольких взаимосвязанных сделок) по размещению облигаций в рамках и на условиях Проспекта и Программы биржевых облигаций серии 003P (регистрационный номер 4-87154-Н-003P-02Е от 07.10.2022г.) (далее – Программа)
Лицо (лица), являющееся стороной (сторонами) и выгодоприобретателем (выгодоприобретателями) по сделке	Стороны сделки: Эмитент биржевых облигаций, размещаемых в рамках Программы – ПАО «Сегежа Групп»; Первые приобретатели биржевых облигаций, размещаемых в рамках Программы: физические и юридические лица. Предмет: Размещение Эмитентом биржевых облигаций в рамках Программы.
Сведения о соблюдении требований о государственной регистрации и (или) нотариальном удостоверении сделки в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации	Не применимо
Размер (цена) сделки (указывается в денежном выражении и в процентах от балансовой стоимости активов эмитента на дату окончания последнего завершеного отчетного периода, предшествующего дате совершения сделки (БСА))	Цена: Общая номинальная стоимость каждого отдельного выпуска биржевых облигаций, размещаемого в рамках Программы, плюс совокупный купонный доход по биржевым облигациям, определенный в соответствии с решением о выпуске биржевых облигаций: не более 90 572 696 500,00 руб. Размер сделки ПАО «Сегежа Групп» с учетом ранее размещенных выпусков облигаций в рамках Программы биржевых облигаций серии регистрационный номер 4-87154-Н-003P-02Е от 07.10.2022г. и начисленных процентов составит 90 572 696 500,00 руб., что в процентах от балансовой стоимости активов Общества на 31.12.2024 составит 50%
Срок исполнения обязательств по сделке, а также сведения об исполнении указанных обязательств	Срок действия договора: Программа бессрочная. Срок по каждому отдельному выпуску облигаций определяется соответствующим Решением о выпуске
В случае просрочки в исполнении обязательств со стороны контрагента или Эмитента по указанной сделке — причины такой просрочки (если они известны Эмитенту) и последствия для контрагента или Эмитента с указанием штрафных санкций, предусмотренных условиями сделки	
Категория сделки	Крупная сделка
Орган управления Эмитента, принявший решение о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	Совет директоров Общества
Дата принятия решения о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	25.04.2025
Дата составления и номер протокола собрания (заседания) уполномоченного органа управления Эмитента, на котором принято решение о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	Протокол № 10/25 от 25.04.2025
Иные сведения о совершенной сделке, указываемые Эмитентом по собственному усмотрению	Отсутствуют

Сделка №2	
Предмет и иные существенные условия сделки	Дополнительное соглашение № СГ-0433/СегЦБК-1043-2022/0001-2025 к договору № СГ-0433/СегЦБК-1043-2022 от 19.09.2022 г. Предмет сделки: пролонгация договора займа и увеличение процентной ставки
Лицо (лица), являющееся стороной (сторонами) и выгодоприобретателем (выгодоприобретателями) по сделке	Стороны сделки: Займодавец: ПАО «Сегежа Групп» (ОГРН 1207700498279) Заемщик/Выгодоприобретатель: АО «Сегежский ЦБК» (ОГРН 1021000921314), Процентная ставка: 18,00 (Восемнадцать) процентов годовых в рублях
Сведения о соблюдении требований о государственной регистрации и (или) нотариальном удостоверении сделки в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации	Не применимо
Размер (цена) сделки (указывается в денежном выражении и в процентах от балансовой стоимости активов эмитента на дату окончания последнего завершенного отчетного периода, предшествующего дате совершения сделки (БСА))	Размер сделки в процентах от стоимости активов ПАО «Сегежа Групп»: 46 945 056 849,32 рублей, что составляет 25,59 % от балансовой стоимости активов Общества на 31.03.2025 г.; Цена сделки: 7 000 000 000 (Семь миллиардов) рублей
Срок исполнения обязательств по сделке, а также сведения об исполнении указанных обязательств	Срок действия договора: до 15.09.2027 г.
В случае просрочки в исполнении обязательств со стороны контрагента или Эмитента по указанной сделке — причины такой просрочки (если они известны Эмитенту) и последствия для контрагента или Эмитента с указанием штрафных санкций, предусмотренных условиями сделки	
Категория сделки	Крупная сделка
Орган управления Эмитента, принявший решение о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	Совет директоров Общества
Дата принятия решения о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	30.06.2025
Дата составления и номер протокола собрания (заседания) уполномоченного органа управления Эмитента, на котором принято решение о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	Протокол СД 18_25 от 01.07.2025
Иные сведения о совершенной сделке, указываемые Эмитентом по собственному усмотрению	Отсутствуют



Приложение 3. Сделки с заинтересованностью

Отчет о заключенных Обществом в 2025 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность, представлен на сайте

e-disclosure.ru





Приложение 4. Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России

Настоящий отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (Письмо Банка России от 10.04.2014 N 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления»), рекомендуемого к применению акционерными обществами, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам, был рассмотрен Советом директоров ПАО «Сегежа Групп» на заседании __.05.2026, протокол №__/26 от __.05.2026.

Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем Отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2025 год.

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом			
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам	1. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период	Соблюдается	Порядок созыва, подготовки и проведения заседания Общего собрания акционеров Общества регламентирован Уставом Общества и Положением об Общем собрании акционеров Общества, которые опубликованы на сайте Segezha Group и находятся в открытом доступе. При проведении каждого заседания Общего собрания акционеров Общество предоставляет акционерам адрес электронной почты, по которому они могут высказать свое мнение и направить любые вопросы в отношении Общего собрания, включая вопросы, включенные в повестку дня Общего собрания и пр.
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем	1. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок. 2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение. 3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае если ее формирование предусмотрено уставом общества)	Соблюдается	В соответствии с Уставом Общества сообщение о проведении заседания Общего собрания акционеров Общества, содержащее сведения о месте, дате и времени проведения заседания и о документах, необходимых для допуска на заседание, публикуется на сайте Общества, а также на странице https://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=38038 В отчетном периоде было проведено 2 заседания Общего собрания акционеров Общества (26 июня 2025 года, 13 ноября 2025 года). Информация о том, кем был предложен каждый из включенных в повестку дня заседания Общего собрания акционеров вопросов, а в отношении кандидатов, выдвинутых для избрания в органы Общества, — кем они были выдвинуты, приводится в пояснительных записках или иных материалах по соответствующим вопросам
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом	1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего заседания. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии)) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию. 3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде	Соблюдается	В период подготовки к заседаниям Общих собраний акционеров в 2025 году акционеры имели возможность получить ответы на свои вопросы, обратившись в офис Общества, а также направив свои вопросы на адреса электронной почты ir@segezha-group.com и Welcome@segezha-group.com , а также имели возможность задавать вопросы Председательствующему на заседании Общего собрания акционеров и представителям менеджмента Общества. Позиция Совета директоров по ряду вопросов повестки дня Общих собраний акционеров, проведенных в 2025 году, была включена в состав материалов к общему собранию. Акционеры были вправе ознакомиться со списком лиц, имевших право на участие в заседании Общего собрания акционеров, обратившись к Корпоративному секретарю ПАО «Сегежа Групп»



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года. 2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера	Соблюдается	Уставом Общества установлен срок внесения акционерами предложений по вопросам повестки дня годового заседания Общего собрания акционеров Общества — не позднее 100 дней после окончания отчетного года (не позднее 10 апреля). При наличии в предложении акционера существенных недостатков Общество заблаговременно сообщает о них акционеру для предоставления возможности их исправления до момента принятия Советом директоров решения об утверждении повестки дня заседания Общего собрания акционеров и списка кандидатур для избрания в органы управления и контроля Общества. Тем не менее в 2025 году случаев отказа в принятии предложений акционеров в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков не было
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров	Соблюдается	Уставом Общества предусмотрена возможность дистанционного участия в заседании Общего собрания акционеров, обсуждения вопросов повестки дня без присутствия в месте проведения заседания Общего собрания акционеров, а также принятия решений по вопросам, поставленным на голосование, путем заполнения электронной формы бюллетеня. Адрес в информационно-телекоммуникационной сети Интернет, по которому лицо, имеющее право на участие в заседании Общего собрания акционеров, может зарегистрироваться для участия в Общем собрании акционеров, заполнить электронную форму бюллетеней и проголосовать данным бюллетенем, определяется решением Совета директоров и указывается в сообщении о проведении Общего собрания акционеров
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме заседания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня. 2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров. 3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде. 4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде	Частично соблюдается	В отчетном году Общество провело два общих собрания акционеров в форме заседания (совместного присутствия акционеров). Голосование на заседании совмещалось с заочным голосованием. Во время заседаний было предусмотрено достаточно времени для докладов по вопросам повестки дня и для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня. Информация по кандидатам, выдвинутым для избрания в состав Совета директоров и Ревизионную комиссию Общества, была включена в состав материалов к общему собранию. Кандидаты в органы управления и контроля общества не присутствовали на заседании Общего собрания акционеров. Акционеры Общества имели возможность воспользоваться системой электронного голосования на сайте регистратора Общества — АО «Реестр». Проголосовать дистанционно акционеры могли в случае обеспечения такой технической возможности соответствующим депозитарием. Все указанные в п. 3 лица были доступны для ответов на вопросы акционеров, направленных на ir@segezha-group.com В отчетный период Общество обеспечило для всех акционеров возможность участия в заседаниях общих собраний акционеров ПАО «Сеgezha Групп» как лично, так и путем заполнения электронной формы бюллетеней для голосования на сайте в информационно-телекоммуникационной сети Интернет: http://www.aoreestr.ru/shareholders/e-voting



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2	Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет. 2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности. 3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)	Соблюдается	Совет директоров Общества утвердил Положение о дивидендной политике, которое раскрыто на корпоративном сайте в сети Интернет. Дивидендная политика регламентирует необходимость установления определенных обстоятельств для принятия решения о выплате дивидендов по результатам отчетного периода. В состав материалов к заседанию общего собрания акционеров был включен документ, содержащий рекомендации Совета директоров ПАО «Сеgezha Групп» по размеру дивиденда по акциям
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	1. В Положении о дивидендной политике общества, помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов	Соблюдается	Положение о дивидендной политике содержит разделы 4 и 6, определяющие источники и условия для определения размера дивидендов и их выплаты акционерам Общества. Согласно Положению о дивидендной политике, выплата дивидендов акционерам Общества осуществляется только при наличии определенных законодательством Российской Федерации источников и оснований для их выплаты
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	Соблюдается	В отчетном периоде Общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав держателей обыкновенных акций
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам), не использовались	Соблюдается	В Обществе утвержден и действует Кодекс этики, который устанавливает обязанность менеджмента, ответственного за совершение сделок, своевременно уведомлять Совет директоров о наличии любых конфликтов интересов
1.3	Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества			
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	1. В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание	Соблюдается	В Обществе созданы все условия для недопущения действий акционеров, осуществляемых с намерением причинить вред другим акционерам или Обществу, а также иных злоупотреблений правами акционеров. За отчетный период конфликтов между акционерами Общества не зафиксировано, лица, контролирующие Общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам Общества



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	Соблюдается	В течение отчетного периода квазиказначейские акции Общества отсутствовали
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций			
1.4.1	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	Соблюдается	Регистратор Общества (АО «Реестр») является одним из крупнейших специализированных регистраторов России, обладает отлаженными и надежными технологиями, позволяющими наиболее эффективным образом обеспечить учет и реализацию прав акционеров. Общество осуществляет совместно с Регистратором действия, направленные на актуализацию сведений об акционерах, содержащихся в реестре акционеров
2.1	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции			
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества. 3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества	Соблюдается	Уставом ПАО «Сеgezha Групп» к компетенциям Совета директоров отнесены назначение Президента, избрание членов Правления и досрочное прекращение полномочий Президента и членов Правления, а также утверждение условий договоров с Президентом и с членами Правления. Комитет по назначениям и вознаграждениям Совета директоров формирует позицию для Совета директоров по назначению кандидатов на указанные выше должности, а также должности единоличных исполнительных органов основных организаций Segezha Group. Комитет по назначениям и вознаграждениям предварительно оценивает и утверждает итоги выполнения ключевых показателей эффективности членов исполнительных органов за отчетный период. Совет директоров на регулярной основе контролирует реализацию исполнительными органами Общества стратегии развития Segezha Group
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества	1. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества	Соблюдается	Совет директоров контролирует и поддерживает процесс разработки и исполнения стратегии развития и консолидированного бюджета Segezha Group на каждом этапе. Утверждаемые Советом директоров стратегия и бизнес-планы Общества содержат ясные критерии, большая часть которых выражена количественно измеримыми показателями, а также имеет промежуточные контрольные показатели. Совет директоров ежегодно утверждает консолидированный бюджет и на ежеквартальной основе контролирует его исполнение. Совет директоров не реже одного раза в год рассматривает стратегию развития Segezha Group, оценивает ход ее исполнения и необходимость актуализации



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества	Соблюдается	Советом директоров утверждены кодекс «Система внутреннего контроля», а также политика «Рискориентированный менеджмент Группы компаний «Сеgezha», в которых закреплены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе. Совет директоров не реже чем один раз в полгода рассматривает отчет об управлении рисками, в том числе оценивая необходимость пересмотра утвержденного риск-аппетита Общества, а также методологию оценки и представления информации о карте рисков
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам общества и иным ключевым руководящим работникам общества	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)	Соблюдается	Общим собранием акционеров Общества утверждено Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «Сеgezha Групп». Советом директоров Общества утверждены локальные нормативные акты об оплате труда и премировании сотрудников Общества. Советом директоров также утверждены параметры и принципы компенсации расходов сотрудников и высших должностных лиц Общества. Совет директоров не реже двух раз в год рассматривает вопросы, связанные с мотивацией, принципами оценки работы и системы вознаграждений
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	Соблюдается	Совет директоров принимает все необходимые меры для предупреждения и урегулирования внутренних конфликтов. Общество регулярно получает информацию о связанных и аффилированных лицах членов Совета директоров и членов исполнительных органов Общества. В соответствии с требованиями Кодекса этики ежегодно проводится этическая аттестация, в ходе которой менеджмент, ответственный за совершение сделок, заполняет декларации по этике и конфликту интересов. Управление по внутреннему аудиту анализирует полученные сведения о признаках отсутствия или наличия у менеджмента, ответственного за совершение сделок, конфликта интересов. Решения о совершении сделок с заинтересованностью принимаются лицами, не находящимися в положении конфликта интересов. Соблюдение работниками правил урегулирования конфликтов интересов обеспечено мерами дисциплинарной ответственности
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	Соблюдается	В Обществе утверждена Информационная политика, которая возлагает на Дирекцию по стратегическим коммуникациям и бренду ее реализацию. Обязанность по контролю за соблюдением норм Положения об информационной политике в том числе возложены на Корпоративного секретаря, подотчетного Совету директоров Общества
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	Соблюдается	По итогам 2025 года была проведена процедура самооценки Совета директоров, по результатам которой решением Совета директоров (Протокол № 5/26 от 28.03.2026) была утверждена общая оценка эффективности работы, составившая 4,76 балла (по пятибалльной шкале)



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.2	Совет директоров подотчетен акционерам общества			
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде	Соблюдается	В Годовом отчете Общество ежегодно раскрывает информацию о количестве заседаний Совета директоров и его комитетов, проведенных в течение прошедшего года, с указанием формы проведения заседания и сведений о присутствии членов Совета директоров на заседаниях. Основные результаты оценки работы Совета директоров и исполнительных органов также раскрываются в Годовом отчете
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним	Соблюдается	Акционеры имеют возможность задавать вопросы Председателю Совета директоров по вопросам компетенции Совета директоров, а также доводить до него свое мнение (позицию) по таким вопросам через Корпоративного секретаря
2.3	Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров			
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров	1. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее	Соблюдается	Комитет по назначениям и вознаграждениям Совета директоров оценивает всех кандидатов, выдвигаемых для избрания в состав Совета директоров, на предмет соответствия критериям независимости и возможного вклада в работу Совета директоров. Важными критериями оценки кандидатов, выдвигаемых для избрания в состав Совета директоров, являются наличие у претендента достаточного профессионального отраслевого опыта и деловой репутации и отсутствие конфликта интересов. Также при оценке кандидатов Комитет рассматривает их на предмет соответствия текущим требованиям, предъявляемым к составу Совета директоров на базе результатов самооценки деятельности работы Совета директоров за предыдущий отчетный период
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров	Соблюдается	Общество в отчетном периоде предоставляло сведения о наличии письменных согласий кандидатов на избрание в состав Совета директоров в рамках материалов общих собраний акционеров, повестка дня которых включала вопрос об избрании Совета директоров (26.06.2025 и 13.11.2025). Статус вновь избранных членов Совета директоров, в том числе их независимость, подтверждается решением Совета директоров на первом после избрания нового состава заседании Совета директоров в соответствии с нормами Положения о Совете директоров ПАО «Сеgezha Групп»
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	Соблюдается	Утвержденная процедура самооценки деятельности Совета директоров включает в себя оценку его компетенций и их соответствия потребностям Общества. В отчетном периоде Совет директоров в рамках процедур самооценки за 2025 отчетный год проанализировал собственные способности в названных областях и отметил, что персональный состав Совета директоров должен быть усилен кандидатами, удовлетворяющими одному или нескольким из следующих критериев: лидер с опытом работы в направлениях основной деятельности Компании; лидер в области взаимодействия с государственными органами; лидер в области корпоративных коммуникаций и поддержания контактов Общества с потенциальными партнерами; член Совета директоров, обладающий иными компетенциями, недостаточно представленными в текущем составе, в частности технологии и маркетинг ключевых продуктов



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют	1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	Соблюдается	Совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава Совета директоров потребностям Общества и интересам акционеров в рамках вопроса о включении кандидатов, выдвинутых акционерами, в список кандидатур для голосования по выборам в Совет директоров на Общем собрании акционеров Общества
2.4	В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров			
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров	Соблюдается	Критерии определения независимости членов Совета директоров Общества соответствуют критериям, рекомендуемым Кодексом и Правилами листинга Московской биржи. Все члены Совета директоров, которых Общество считало независимыми в отчетном году, соответствовали указанным критериям или были признаны независимыми решением Совета директоров
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание преобладает над формой	1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания). 3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров	Соблюдается	Совет директоров в каждом случае избрания нового состава Совета директоров рассматривал вопрос об определении статуса членов Совета директоров. Корпоративный секретарь осуществляет регулярный анализ соответствия независимых членов Совета директоров критериям независимости. Члены Совета директоров при избрании в его состав дают письменное обязательство сообщать Обществу о любых обстоятельствах, которые могут повлиять на их способность иметь независимые суждения по вопросам, рассматриваемым Советом директоров. Согласно Положению о Совете директоров, член Совета директоров обязан представлять Обществу следующую информацию: о себе и своих аффилированных лицах, а также иную информацию, сведения и документы, необходимые Обществу для соблюдения требований законодательства Российской Федерации и достижения своих целей в соответствии с Приложением 1 к Положению о Совете директоров. В случае изменений в предоставленных сведениях член Совета директоров обязан извещать об этом Общество



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров	Соблюдается	В отчетном году одна треть членов Совета директоров являлись независимыми (а именно три независимых директора при общем количественном составе Совета директоров — девять членов)
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	1. Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров	Соблюдается	Независимые директора проводят предварительную оценку возможных действий и решений Общества, которые могут привести к возникновению конфликта, в рамках подготовки к заседаниям Совета директоров и комитетов. В частности, Комитет по аудиту предварительно рассматривает все сделки, в совершении которых имеется заинтересованность. Особые мнения членов Совета директоров приобщаются к материалам и протоколу заседания
2.5	Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров			
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров	1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший независимый директор. 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества	Соблюдается	Роль Председателя Совета директоров определена Положением о Совете директоров Общества, утвержденным Общим собранием акционеров. Также избран Старший независимый директор, который совместно с Корпоративным секретарем обеспечивает взаимодействие независимых директоров с Председателем Совета директоров. Каждый независимый директор имеет возможность донести до Председателя Совета директоров свою позицию по любому вопросу повестки дня Совета директоров
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде	Соблюдается	В рамках процедуры самооценки работы Совета директоров также оценивалось то, насколько Председатель Совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на Совет директоров, обеспечивая эффективный процесс принятия решений (средняя оценка членов Совета директоров по этому критерию — 4,9 из 5)
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества	Соблюдается	В соответствии с Положением о Совете директоров Председатель Совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам Совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6	Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности			
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска	1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки. 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества	Соблюдается	Положение о Совете директоров и Кодекс этики Общества предусматривают обязанность членов Совета директоров своевременно уведомлять Общество о возникновении конфликта интересов и воздерживаться от принятия решений по любому вопросу, в котором у них есть конфликт интересов. Совет директоров вправе за счет Общества привлекать к экспертизе проектов решений внешних независимых экспертов, в том числе привлекать их для принятия участия в заседаниях Совета директоров и профильных комитетов Совета директоров
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров	Соблюдается	Права и обязанности членов Совета директоров регламентированы и закреплены Уставом ПАО «Сеgezha Групп» и Положением о Совете директоров ПАО «Сеgezha Групп». Оба документа опубликованы на корпоративном сайте в сети Интернет, а также на странице Общества на ресурсе интерфакс https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=38038&type=1
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде. 2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения	Соблюдается	Достаточность времени для работы в Совете директоров, в том числе в его комитетах, была проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы Совета директоров. Оценка индивидуальной посещаемости заседаний Совета директоров и профильных комитетов осуществляется в рамках рассмотрения результатов самооценки на заседании Совета директоров. Также в соответствии с Положением о Совете директоров члены Совета директоров обязаны уведомлять Совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций, а также о факте такого назначения
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов. 2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров	Соблюдается	Члены Совета директоров имеют возможность оперативно получать ответы на свои запросы и любую необходимую им информацию напрямую от исполнительных органов или через Корпоративного секретаря. Обязанность работников предоставить такую информацию закреплена во внутренних документах Общества. Корпоративный секретарь проводит ознакомление вновь избранных членов Совета директоров с его деятельностью в соответствии с Положением о Совете директоров, а также в соответствии с Положением об обеспечении преемственности и введении в должность членов совета директоров Общества
2.7	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год	Соблюдается	Заседания Совета директоров проводятся не реже восьми раз в год на основании утвержденного плана работы Совета директоров. В 2025 году проведено 32 заседания Совета директоров в очной и заочной формах



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплён порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	1. В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения. 2. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно — посредством конференц- и видео-конференц-связи	Соблюдается	Положением о Совете директоров определены порядок и сроки подготовки и проведения его заседаний. Члены Совета директоров имеют постоянный доступ к его плану работы. Вся информация к заседаниям Совета директоров предоставляется Корпоративным секретарем не менее чем за пять рабочих дней до их проведения. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания Совета директоров членам Совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно — посредством видео-конференц-связи и предоставления письменных мнений с указанием вариантов голосования по каждому из вопросов повестки дня, а также внесением своего особого мнения по пунктам повестки дня
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров	Соблюдается	Все плановые заседания Совета директоров являются очными. Заседания в заочной форме проводятся при возникновении вопросов, требующих оперативного рассмотрения. Положением о Совете директоров определено, что ряд наиболее важных вопросов рассматривается Советом исключительно в форме совместного присутствия
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством не менее чем в три четверти голосов или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров	Соблюдается	Уставом ПАО «Сеgezha Групп» предусмотрено, что решения по вопросам, связанным с увеличением уставного капитала, размещением отдельных типов ценных бумаг, одобрением крупных сделок и сделок с заинтересованностью, приостановление полномочий управляющей организации (управляющего) одновременно с принятием решения об образовании временного единоличного исполнительного органа, а также решения по ряду других аспектов принимаются с применением особых правил голосования. Решения по остальным вопросам повестки дня принимаются простым большинством голосов
2.8	Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса. 3. По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. 4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода	Соблюдается	В Обществе создан Комитет по аудиту Совета директоров и утверждено Положение о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «Сеgezha Групп». Задачи комитета, закрепленные положением, соответствуют рекомендациям Кодекса. В отчетный период состоялось 18 заседаний Комитета по аудиту. В состав Комитета по аудиту входят два независимых директора, один из которых является Председателем комитета (Общий количественный состав Комитета — 3 члена), Формирование комитета, полностью состоящего из независимых директоров, невозможно по объективным причинам исходя из личных обстоятельств независимых директоров, в первую очередь наличия у них достаточных компетенций, а также достаточного времени для добросовестного исполнения обязанностей
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. 3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников	Соблюдается	В Обществе создан Комитет по назначениям и вознаграждениям Совета директоров и утверждено Положение о Комитете по назначениям и вознаграждениям Совета директоров ПАО «Сеgezha Групп». Задачи комитета, закрепленные положением, соответствуют рекомендациям Кодекса. Комитет по назначениям и вознаграждениям Совета директоров более чем наполовину состоит из независимых директоров (два из трех). Председателем комитета является Старший независимый директор, который не является Председателем Совета директоров. В отчетный период состоялось 17 заседаний Комитета. Формирование комитета, полностью состоящего из независимых директоров, невозможно по объективным причинам исходя из личных обстоятельств независимых директоров, в первую очередь наличия у них достаточных компетенций, а также достаточного времени для добросовестного исполнения обязанностей



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами	1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса. 3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовали взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества	Соблюдается	В Обществе создан Комитет по назначениям и вознаграждениям Совета директоров и утверждено Положение о Комитете по назначениям и вознаграждениям Совета директоров ПАО «Сеgezha Групп». Задачи комитета, закрепленные положением, соответствуют рекомендациям Кодекса. Комитет по назначениям и вознаграждениям Совета директоров более чем наполовину состоит из независимых директоров (два из трех). Председателем комитета является Старший независимый директор, который не является Председателем Совета директоров. отчетный период состоялось 17 заседаний Комитета. Формирование комитета, полностью состоящего из независимых директоров, невозможно по объективным причинам исходя из личных обстоятельств независимых директоров, в первую очередь наличия у них достаточных компетенций, а также достаточного времени для добросовестного исполнения обязанностей
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)	1. В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми	Соблюдается	Совет директоров Общества на первом заседании после своего избрания формирует комитеты Совета директоров, оценивая задачи и цели деятельности Segezha Group
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами. 2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета	Соблюдается	Каждый комитет Совета директоров состоит не менее чем из трех членов Совета директоров. Комитет по аудиту и Комитет по назначениям и вознаграждениям возглавляются независимыми директорами. Председателем Комитета по стратегии и устойчивому развитию, в отношении которого не установлены регуляторные требования к персональному составу, является неисполнительный директор. Общество стремится включать независимых директоров в состав каждого профильного комитета для обеспечения их участия в обсуждении важнейших для Общества направлений деятельности. Лица, не являющиеся членами Комитета по аудиту или Комитета по назначениям и вознаграждениям, могут присутствовать на заседаниях указанных комитетов по приглашению их председателей
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	Соблюдается	Председатели комитетов регулярно информируют Председателя Совета директоров Общества о работе своих комитетов в рамках очных заседаний Совета директоров, равно как и о решениях (рекомендациях), принятых на заседаниях таких комитетов



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.9	Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров. 2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом. 3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров	Соблюдается	Оценка качества работы Совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку по следующим направлениям: • состав и структура Совета директоров и комитетов; • реализация ключевых функций, роль в стратегии и риск-менеджменте, организация работы и повестка заседаний Совета директоров и комитетов; • корпоративное управление; • индивидуальная оценка работы членами Совета директоров. Результаты самооценки качества работы Совета директоров были рассмотрены на заседании Совета директоров 28.03.2026
2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)	1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)	Частично соблюдается	Внутренняя оценка деятельности Совета директоров проводится на регулярной основе. В отчетный период внешняя независимая оценка качества работы Совета директоров не проводилась на основании решения Совета директоров, принятого 19 февраля 2026 года (Протокол № 3/26 от 21.02.2026 г.): «по итогам отчетного периода за 2025 год провести внутреннюю оценку деятельности Совета директоров Общества посредством самооценки в формате анкетирования членов Совета директоров Вернуться к вопросу о принятии решения по проведению внешней оценки деятельности Совета директоров Общества за 2026 год не позднее февраля 2027 года»
3.1	Корпоративный секретарь общества обеспечивает эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	1. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет	Соблюдается	Советом директоров Общества утверждено Положение о Корпоративном секретаре ПАО «Сеgezha Групп». Положение устанавливает требования к лицу, занимающему должность Корпоративного секретаря, в соответствии с рекомендациями Кодекса. Текст положения доступен на корпоративном сайте. Сведения о Корпоративном секретаре раскрываются в Годовом отчете
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре. 2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения. 3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества	Соблюдается	Корпоративный секретарь в своей деятельности подчиняется непосредственно Совету директоров, назначается на должность и освобождается от нее решением Совета директоров. Советом директоров Общества утверждено Положение о Корпоративном секретаре ПАО «Сеgezha Групп», устанавливающее требования к кандидатуре Корпоративного секретаря, порядок назначения и прекращения его полномочий, подчиненность, порядок его взаимодействия с органами управления и структурными подразделениями, его функции, права и обязанности, условия и порядок выплаты вознаграждения, а также ответственность. Во внутренних документах Общества закреплено право Корпоративного секретаря запрашивать, получать документы Общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц Общества



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1	Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению			
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	Соблюдается	Подходы к вознаграждению членов Совета директоров определены Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Общества (утверждено Общим собранием акционеров). Данный документ доступен для ознакомления на сайте Общества в сети Интернет. Вознаграждение ключевых руководящих работников регулируется внутренними документами Общества, устанавливающими принципы и подходы к вознаграждению всех ее сотрудников. Уровень вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов Общества и иных ключевых руководящих работников соответствует уровню вознаграждения в сравнимых компаниях
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости пересматривает и вносит в нее коррективы	1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик)	Соблюдается	Политика ПАО «Сеgezha Групп» по вознаграждению разрабатывается Комитетом по назначениям и вознаграждениям Совета директоров и утверждается Советом директоров. Советом директоров утверждены внутренние документы в области вознаграждения и премирования сотрудников. 10.12.2025 были утверждены ключевые показатели эффективности Президента Общества, членов Правления Общества, Управляющего директора — Главного внутреннего аудитора и Корпоративного секретаря Общества на 2026 год
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	Соблюдается	Внутренние документы Общества детально регламентируют порядок определения размера и выплаты всех компонентов вознаграждения, а также любых компенсаций. Решения по размеру вознаграждения того или иного лица принимаются без участия такого лица и с ним не обсуждаются



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	Соблюдается	Согласно внутренним документам Общества, возмещению подлежат расходы членов органов управления и иных должностных лиц Общества, непосредственно связанные с осуществлением деятельности в интересах Общества и Группы. Уровень обслуживания, на который могут претендовать члены Совета директоров, Президент, члены Правления и иные ключевые руководящие работники при исполнении своих обязанностей, регламентирован соответствующими локальными актами
4.2	Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров	1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению. 2. В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась	Соблюдается	Согласно Положению о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Общества, основной формой вознаграждения членов Совета директоров является фиксированное (базовое) вознаграждение. Общество также выплачивает членам Совета директоров дополнительное вознаграждение, а также предусмотрена возможность выплаты премиального вознаграждения на основании решения Общего собрания акционеров Общества в исключительных случаях и при наличии достаточного обоснования такой выплаты
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах	1. Если внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению общества — предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	Не соблюдается	В Положении о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Общества, не предусмотрен механизм предоставления акций Общества членам Совета директоров. Тем не менее Общество планирует вернуться к рассмотрению вопроса о внедрении механизма предоставления акций Общества членам Совета директоров после стабилизации макроэкономической ситуации
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	Соблюдается	Дополнительные выплаты или компенсации членам Совета директоров в случае досрочного прекращения их полномочий в связи с переходом контроля над Обществом или иными обстоятельствами не предусмотрены



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3	Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения. 3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которые несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений	Соблюдается	В Обществе действует система мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, утверждаемая Советом директоров. Совет директоров утверждает ключевые показатели эффективности как один из элементов системы вознаграждения. Комитет по назначениям и вознаграждениям Совета директоров участвует в разработке ключевых показателей, на основе которых строится система мотивации, в том числе анализирует соотношение фиксированной и переменной частей вознаграждения. Результаты исполнения программы мотивации оцениваются по итогам года также Комитетом по назначениям и вознаграждениям и Советом директоров в рамках очных заседаний. В случае выявления фактов манипулирования показателями эффективности или иных недобросовестных действий со стороны работников, совершенных в ущерб долгосрочным интересам акционеров, соответствующие сотрудники привлекаются к ответственности и должны компенсировать убытки Обществу в соответствии с действующим законодательством
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	1. В случае если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества	Не соблюдается	Комитетом по назначениям и вознаграждениям был рассмотрен проект Программы долгосрочной мотивации ключевых работников Segezha Group, но ввиду нестабильной рыночной конъюнктуры, вызванной внешними обстоятельствами, на текущий момент в Обществе она не утверждена. Общество планирует вернуться к рассмотрению данного вопроса в будущем
4.3.3	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	1. Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	Соблюдается	Сумма компенсации, выплачиваемая Обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе Общества, не превышает обязательного размера, установленного трудовым законодательством, что составляет не ниже трехкратного среднего месячного заработка
5.1	В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей			
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	Соблюдается	Советом директоров утверждены политика «Рискориентированный менеджмент Группы компаний «Сеgezha», а также кодекс «Система внутреннего контроля». Система управления рисками и внутреннего контроля построена на операционном и организационном уровнях. Роли и задачи различных органов управления и подразделений ПАО «Сеgezha Групп» в данном процессе установлены вышеуказанными документами



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	Соблюдается	Для осуществления мероприятий в области управления рисками создано подразделение в Управлении по финансам и инвестициям. Руководители подразделений Общества в соответствии со своими функциональными обязанностями несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие системы управления рисками и внутреннего контроля во вверенных им функциональных областях
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика. 2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	Соблюдается	Система внутреннего контроля и управления рисками позволяет Обществу своевременно реагировать на возникающие риски. В Обществе утверждена Антикоррупционная политика, а также действует единая горячая линия, с помощью которой любой работник или контрагент может сообщить о любых возможных нарушениях Общества и (или) его должностных лиц. Целью работы единой горячей линии является противодействие возможным злоупотреблениям при реализации проектов и ведении хозяйственной деятельности, включая закупки товаров, работ, услуг, а также предотвращение возможных коррупционных действий или мошенничества. Лицо, предоставившее соответствующую информацию, защищено от любых форм давления (в том числе от увольнения, преследования, любых форм дискриминации)
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует	1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии)) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества, и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества	Соблюдается	Совет директоров регулярно (не реже одного раза в полгода) рассматривает вопросы организации, функционирования и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и при необходимости дает рекомендации по ее улучшению. Сведения о результатах рассмотрения Советом директоров вопросов эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля предоставляются акционерам в составе Годового отчета
5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество организывает проведение внутреннего аудита			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности	Соблюдается	В Обществе создано Управление по внутреннему аудиту, действующее на основании Положения об Управлении по внутреннему аудиту. Управление функционально подчиняется Комитету по аудиту, административно — Президенту. В отчетном году были актуализированы ряд внутренних документов: Положение об Управлении по внутреннему аудиту ПАО «Сеgezha Групп» в новой редакции; Кодекс «Внутренний аудит Группы Компаний «Сеgezha» в новой редакции; Положение о комитете по аудиту Совета директоров ПАО «Сеgezha Групп» в новой редакции. Руководитель Управления по внутреннему аудиту назначается на должность и освобождается от нее приказом Президента на основании решения Совета директоров
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления, применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами	Соблюдается	Осуществление внутреннего аудита в Группе включает в себя оценку эффективности системы внутреннего контроля и системы управления рисками, а также оценку корпоративного управления



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.1	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества	Соблюдается	В целях обеспечения максимально высокой степени доверия к ПАО «Сеgezha Групп» и подконтрольным ему организациям со стороны акционеров, потенциальных инвесторов, контрагентов и иных заинтересованных лиц в Обществе действует информационная политика ПАО «Сеgezha Групп», актуализированная в 2024 году
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет. 2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе	Частично соблюдается	ПАО «Сеgezha Групп», руководствуясь требованиями законодательства Российской Федерации в отношении обязательного раскрытия информации, публикует сведения о системе корпоративного управления и иную информацию, подлежащую обязательному раскрытию, на своем официальном сайте www.segezha-group.com и сайте сетевого издания «Центр раскрытия корпоративной информации» (www.e-disclosure.ru , свидетельство о регистрации СМИ ЭЛ № ФС77-64320) в информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Перечень коммуникативных средств, используемых для раскрытия информации, изложен в разделе 6.2 действующей информационной политики ПАО «Сеgezha Групп» В связи с ограничительными мерами (санкции, заградительные ввозные пошлины и прочие меры), действующими в отношении ПАО «Сеgezha Групп», не раскрывается в полном объеме информация о лицах, входящих в состав органов управления, лицах, контролирующих эмитента, и лицах, входящих в состав их органов управления (Постановление Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102), а также меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе. В связи с тем, что названное частичное несоблюдение ограничено во времени и направлено на текущее нивелирование негативного воздействия на финансово-хозяйственную деятельность ПАО «Сеgezha Групп» и подконтрольных ему организаций со стороны внешних, независимых от эмитента факторов, в 2026 году планируется провести анализ рисков в целях уменьшения и (или) исключения допустимых законодательством отклонений от объема раскрываемой информации
6.2	Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельностью которых может привести к необходимости раскрытия информации. 2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года. 3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространенных иностранных языков	Соблюдается	Информационной политикой, действующей в ПАО «Сеgezha Групп», в подразделе 6.7 установлен порядок раскрытия информации представителями эмитента. Порядок регламентирует полномочия и взаимодействие структурных подразделений и должностных лиц в части содержания и характера сведений, передаваемых в публичное поле путем совершения внешних коммуникаций со СМИ, инвесторами, акционерами и иным представителями инвестиционного сообщества. Аспекты пп. 2, 3 настоящего принципа к Обществу не применимы



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством. 2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет. 3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций. 4. Общество раскрывает нефинансовый отчет — отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества	Соблюдается	ПАО «Сеgezha Групп» не ограничивается информацией, раскрытие которой предусмотрено нормативно-правовыми актами Российской Федерации, и считает возможным на свое усмотрение раскрывать иную существенную информацию о своей деятельности, принимает меры к раскрытию дополнительных сведений, которые способны обеспечить высокую степень прозрачности деятельности эмитента и подконтрольных ему организаций — описанный принцип изложен в основных положениях Информационной политики, действующей в ПАО «Сеgezha Групп», в разделе 6 и подразделе 6.4 Общество раскрывает информацию о структуре капитала Общества, а также о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение на сайте Общества в сети Интернет, равно как в рамках Годового отчета и отчета эмитента. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций. Общество раскрывает, в том числе, нефинансовую отчетность на сайте Общества в сети Интернет: https://segezha-group.com/investors/reports/annual-reports/ В составе Интегрированного годового отчета ПАО «Сеgezha Групп», издаваемого ежегодно и размещаемого на официальном сайте в сети Интернет, широкому кругу лиц адресуется информация не только финансового характера, об операционной деятельности, стратегическом и корпоративном управлении, но и нефинансовая информация, об охране окружающей среды, реализации социальной ответственности, охраны труда и промышленной безопасности
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год	1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита. 2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества	Соблюдается	Общество раскрывает всю основную информацию в Годовом отчете в соответствии с рекомендациями Кодекса. В Годовой отчет включены все существенные данные из годовой бухгалтерской и финансовой отчетности, а также сведения о действиях Общества в области охраны окружающей среды и в сфере социальной ответственности. В будущем отчетном периоде Общество будет стремиться предоставить более подробную и полную информацию в части оценки Комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности			
6.3.1	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не сопряжена с неоправданными сложностями	1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества. 2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций	Соблюдается	Информационная политика, действующая в ПАО «Сеgezha Групп», в подразделе 6.5 предусматривает предоставление информации акционерам в целях реализации ими прав доступа, в том числе по требованиям (запросам), к документам и информации дифференцированно в зависимости от размера владения акционером голосующими акциями. Общество придерживается позиции, что акционерам, имеющим одинаковый объем прав, должна предоставляться равная возможность доступа к документам Общества. Реализация акционерами права на доступ к документам и информации Общества не сопряжена с неоправданными сложностями, Общество обеспечивает предоставление информации акционерам в рамках действующего законодательства. Действующей информационной политикой ПАО «Сеgezha Групп» (пункт 6.5.7) установлено, что при наличии запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных Обществу организациях Общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных Обществу организаций для удовлетворения входящего запроса акционера



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности	Соблюдается	Случаев отказа Обществом в предоставлении информации акционерам в отчетный период не было
7.1	Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества	1. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации	Соблюдается	Несмотря на то, что Устав Общества не предусматривает формального перечня существенных корпоративных действий, принятие решений по ряду сделок и иным действиям, являющимся существенными корпоративными действиями, отнесено к компетенциям Совета директоров и Общего собрания акционеров соответственно
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества	1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	Соблюдается	Независимые директора вправе заявить о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения на площадке рабочих встреч членов Совета директоров, заседаний профильных Комитетов Совета директоров, а также в рамках подготовки к заседаниям самого Совета директоров как в устной форме, так и в форме письменных особых мнений, которые в обязательном порядке становятся приложением к протоколу соответствующего заседания (встречи)

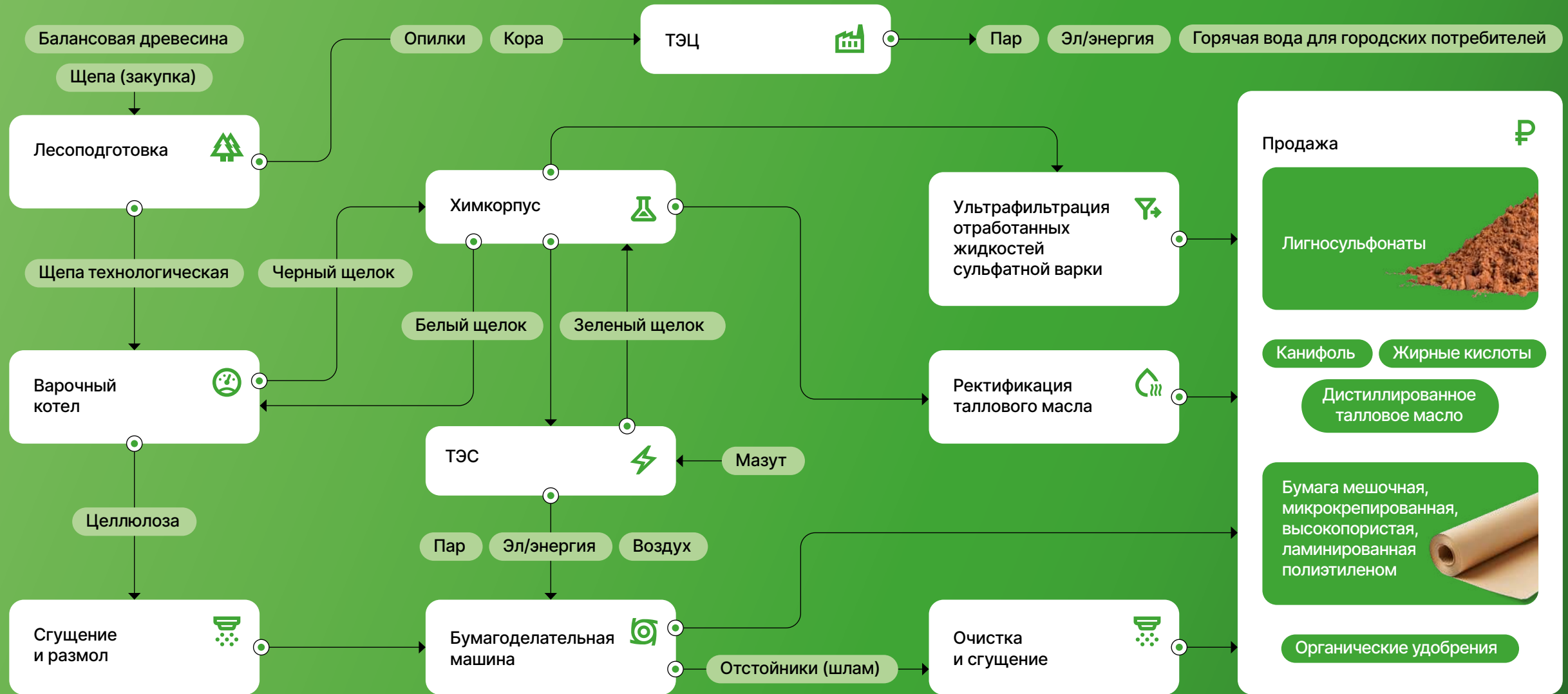


№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, — дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества. 2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления	Соблюдается	Уставом Общества предусмотрен ряд сделок со специальным порядком совершения, которые требуют получения предварительного согласия Совета директоров или исполнительных органов на их совершение в силу исключительно уставных положений. Устав Общества содержит более низкие, чем предусмотренные законодательством, пороги для вынесения ряда сделок на рассмотрение Совета директоров (например, Устав устанавливает материальный порог в 1 млрд.рублей для любых сделок как возникновение основания для предварительного одобрения таких сделок на уровне Совета директоров). В отчетном году все действия, отнесенные к существенным корпоративным действиям, были одобрены Советом директоров до их совершения
7.2	Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	1. В случае если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров	Соблюдается	Общество как публичная компания раскрывает максимально полную информацию о любых корпоративных действиях, в том числе влияющих на дивидендные и (или) иные права акционеров в рамках действующего законодательства
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества	1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки	Соблюдается	В той мере, в которой правила и процедуры, связанные с осуществлением Обществом существенных корпоративных действий, не установлены применимым законодательством, такие правила и процедуры устанавливаются внутренними документами Общества. При рассмотрении существенных сделок на заседании Совета директоров для целей определения цены сделки может привлекаться независимый оценщик. В голосовании по вопросам об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, принимают участие только члены Совета директоров, не находящиеся в положении конфликта интересов и не заинтересованные в совершении сделки



Схемы производственных процессов

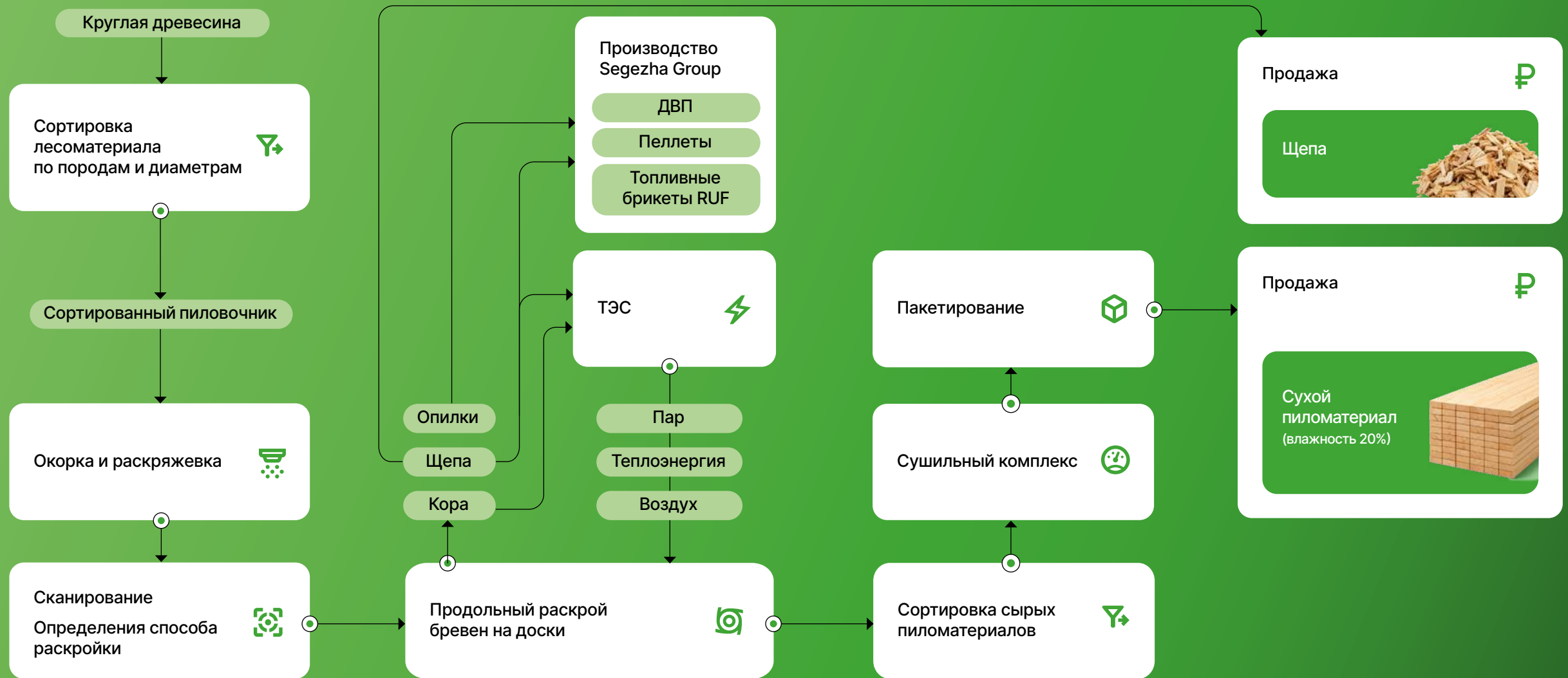
Производство бумаги





Схемы производственных процессов

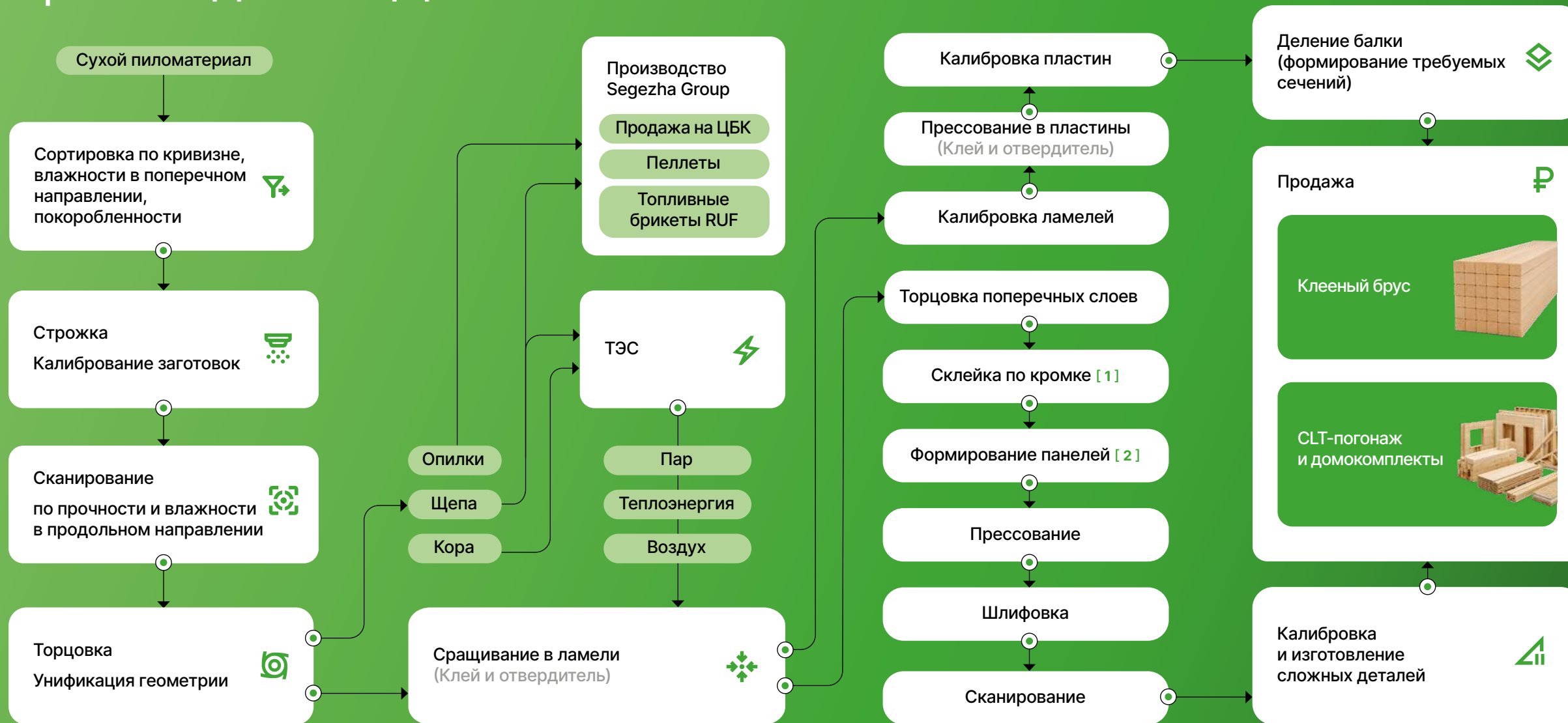
Производство пиломатериалов





Схемы производственных процессов

Производство КДК и CLT



[1] Уникальное преимущество Компании.
[2] Клей PUR не содержит формальдегид.



Схемы производственных процессов

Производство фанеры





Схемы производственных процессов

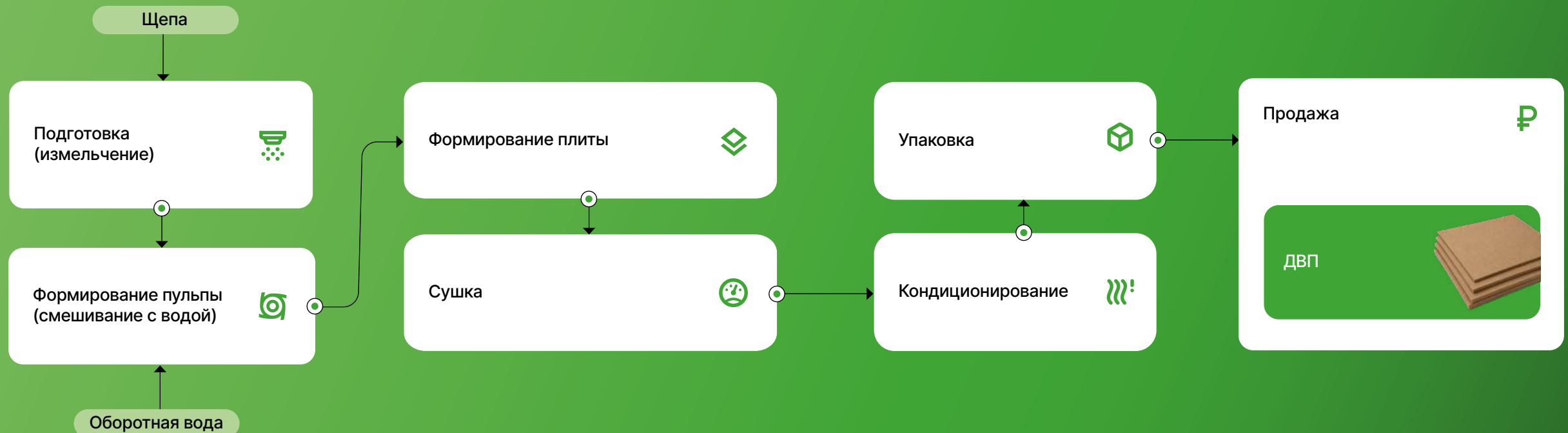
Производство пеллет/топливных брикетов RUF





Схемы производственных процессов

Производство ДВП (мокрый способ – ЛЛДК 1)





ESG data book

Показатель	Единица измерения	2023	2024	2025
Собственное энергопотребление, без учета отпуска тепла и электроэнергии внешним потребителям, всего, в том числе: - тепловая энергия; - электроэнергия; - по видам использованного топлива	ГДж	22 511 635	23 526 895	22 297 855
Объем потребления возобновляемой и низкоуглеродной энергии	ГДж, %	49	49	53
Масса выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух от стационарных источников	тыс. тонн	23	29	26
Общий объем забираемой воды	тыс. м³	53 954	59 720	59 587
Доля оборотного и повторно-последовательного водоснабжения в общем объеме собственного потребления воды из всех источников	%	64	61	59
Объем сбросов сточных вод в водные объекты (загрязненных, нормативно чистых, нормативно очищенных) и переданных загрязненных стоков на очистку другим предприятиям	тыс. м³	49 810	54 806	54 777
Образовано отходов I – V классов опасности, всего, в том числе:	тыс. тонн	676 575	642 905	526 260
I класса	тыс. тонн	2	1	1
II класса	тыс. тонн	5	7	16
III класса	тыс. тонн	372	715	447
IV класса	тыс. тонн	96 157	87 003	106 473

Показатель	Единица измерения	2023	2024	2025
V класса	тыс. тонн	580 039	555 179	419 324
Обращение с отходами всего, в том числе по категориям:	тыс. тонн	618 997	634 987	496 199
утилизировано отходов	тыс. тонн	443 306	296 713	168 311
обезврежено отходов	тыс. тонн	78 043	67 072	75 160
захоронено отходов	тыс. тонн	41 105	81 500	106 517
Расходы на реализацию мероприятий, связанных с охраной окружающей среды всего, в том числе:	тыс. рублей	593 972	674 874	1 026 881
на охрану атмосферного воздуха и предотвращение изменения климата;	тыс. рублей	108 825	123 306	124 355
на сбор и очистку сточных вод;	тыс. рублей	396 525	390 954	473 300
на обращение с отходами;	тыс. рублей	47 658	126 112	400 582
на сохранение биоразнообразия и природных территорий;	тыс. рублей	219	226	280
на охрану и рациональное использование земель, реабилитацию земель	тыс. рублей	10 438	8 384	8 232
на защиту окружающей среды от шумового, вибрационного и других видов физического воздействия;	тыс. рублей	210	250	263
на другие направления деятельности в сфере охраны окружающей среды	тыс. рублей	30 098	25 643	19 869



Глоссарий

Account-Based Marketing (ABM) – маркетинговая стратегия, следуя которой компании предлагают и продают свои продукты аккаунтам – разным людям в одной компании, а не отдельным потенциальным клиентам в различных компаниях

Application Performance Management (APM) – мониторинг и управление производительностью и доступностью программных приложений

Bellmer GmbH – производитель оборудования для целлюлозно-бумажных предприятий (Германия).

BN Group – ООО «БН групп» – девелоперская компания полного цикла, специализирующаяся на развитии деревянного домостроения в России.

CAGR (Compound Annual Growth Rate) – совокупный среднегодовой темп роста

CAPEX (Capital Expenditures, капитальные затраты) – затраты на приобретение внеоборотных активов, а также на их модификацию (достройка, дооборудование, реконструкция) и модернизацию

CLT-панели (Cross-Laminated Timber) – склеенные между собой под высоким давлением в несколько слоев доски, направленные перпендикулярно относительно друг друга, используемые в деревянном домостроении

CNC-фанера – фанера, обработанная на станках с числовым программным управлением по индивидуальным требованиям клиента

CRM (Customer Relationship Management) – прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами)

D&O (Directors and Officers liability insurance) – страхование ответственности директоров и должностных лиц перед собственниками компании, ее акционерами и третьими лицами на случай предъявления исков о возмещении ущерба

Disaster Recovery Plan (План обеспечения непрерывности) – комплекс мер, разработанных для минимизации сбоев и поддержания работоспособности критически важных бизнес-процессов и систем в случае возникновения непред-

виденных событий и отказа компонентов систем. Основная цель плана обеспечения непрерывности состоит в том, чтобы гарантировать, что организация сможет быстро восстановиться и продолжить свою деятельность после сбоя. План включает в себя описание процедур и методик восстановления, процессов резервного копирования данных и информационных систем, коммуникационные планы, а также тестирование и обучение персонала

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – финансовый показатель, равный объему прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации

EHS (Environment, Health and Safety) – методология, изучающая и реализующая практические аспекты защиты окружающей среды, здоровья и безопасности на рабочем месте

ESG (Environment, Society, Governance) – окружающая среда, общество и корпоративное управление

GR (Government Relations) – деятельность специально уполномоченных сотрудников крупных коммерческих структур

(GR-менеджеров) по ведению работы компании в политическом окружении

Greenfield-проект – особый тип инвестиционного проекта, который подразумевает создание нового бизнеса или производства с нуля, без использования существующей инфраструктуры или активов.

HAZID (Hazard Identification) – идентификация опасностей (выявление опасных факторов), используемая на ранней стадии реализации проектов

HoReCa – сегмент в бизнесе, который ориентирован на оказание услуг в сфере гостеприимства.

ISO (International Organization for Standardization) – Международная организация по стандартизации

Inbound Marketing – метод комплексного продвижения компании с помощью полезного контента

LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate) – коэффициент частоты травматизма, число, выражающее количество несчастных случаев на объекте на 1 тыс. сотрудников в определенном промежутке времени



LTV (Lifetime Value) – показатель, оценивающий долгосрочную стоимость клиента для компании

M&A (Mergers & Acquisitions) – процесс объединения или приобретения компаний для получения стратегических преимуществ, увеличения доли на рынке, развития новых продуктов

MENA (Middle East & North Africa) – географический регион, объединяющий страны Магриба и Ближнего Востока

MES (Manufacturing Execution System) – система управления производственными процессами, специализированное прикладное программное обеспечение, предназначенное для решения задач синхронизации, координации, анализа и оптимизации выпуска продукции в рамках производства

OHSAS 18 000 – серия стандартов, содержащих требования и руководящие указания к разработке и внедрению систем менеджмента промышленной безопасности и охраны труда, применение которых обеспечивает организации возможность управлять рисками в системе менеджмента и повышать эффективность ее функционирования

OIBDA (Operating Income Before Depreciation and Amortization) – операционный доход компании до вычета амортизации основных средств и нематериальных активов

POS-материалы (point of sales – место продажи) – это материалы, способствующие продвижению бренда или товара в местах продаж

R&D (Research & Development) – научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки

RPA (Robotic Process Automation) – система, позволяющая автоматизировать бизнес-процессы за счет применения программных роботов. Они повторяют рутинные действия пользователей, высвобождая рабочее время сотрудников для выполнения более важных и сложных задач

RuScan – это комплексная система, выполняющая функции сканирования пиломатериалов, поиска и измерения геометрии дефектов.

SAP – программное обеспечение, используемое для автоматизации бизнес-деятельности различных предприятий

SAP TM – программный контур, в котором происходит планирование, исполнение и расчет фрахта для автомобильных, железнодорожных и мультимодальных перевозок.

SAPUI5 – это фреймворк для разработки пользовательских интерфейсов на базе кросс-браузерной JavaScript-библиотеки

SCM (Supply Chain Management) – управление цепочкой поставок.

SFMRU/38 200 – независимая система лесной сертификации, основанная на стандарте лесопользования SFMRU/38200-ST-1:2022 ассоциации «Центр развития лесной сертификации», а также стандарте ISO 38200:2018 «Цепочка поставок древесины и продукции из древесины»

SOMA – высокоскоростная печатная машина

Transporeon – элемент системы управления логистикой

Trucker – российский разработчик решений для управления транспортной логистикой

WhatWood – компания-консультант с ключевой специализацией в лесопромышленной аналитике.

WikiHouse – инновационная идея доступного жилья из легко соединяемых конструкций, изготовленных на цифровом оборудовании CNC или ЧПУ из стандартных листов фанеры толщиной 18 мм, предпочтительно местного производства

АСД «СегежаЛес» – автоматизированная диспетчерская система учета древесины

АСУТП – автоматизированная система управления технологическими процессами

Баланс – верхняя часть дерева или кривые бревна, из которых невозможно выпилить качественную прямую доску; используется, как правило, для производства целлюлозы или щепы

БДМ – бумагоделательная машина

Безригельные перекрытия – вид перекрытия, опирающееся непосредственно на колонны без вспомогательных балок-ригелей.

Биг-бэг – многоцелевое приспособление (мешок, упаковка, мягкий контейнер) для перевозки грузов во многих промышленных сферах



Бореальные леса – северный лес, расположенный севернее параллели 60° северной широты и южнее 60° южной широты.

ВИЭ – возобновляемые источники энергии

Гекса – фанера, покрытая фенольной пленкой плотностью 120–440 г/м², края которой герметизируются водостойкой краской

ДВП – древесно-волоконистая плита

ДВП мокрого способа производства – древесная плита, производимая путем горячего прессования древесных волокон с использованием в качестве связующего элемента фенолоформальдегидной смолы

ДВП сухого способа производства – древесная плита, производимая сухим непрерывным способом на базе каландрового метода из древесных волокон с использованием в качестве связующего элемента карбамидоформальдегидной смолы

Деаэрация – удаление кислорода и других газов из жидкости

ДЗЗ – дистанционное зондирование земли

ДОК – деревообрабатывающий комбинат

ЕГЛ (единая горячая линия) – программа оповещения о недостатках, основной инструмент системы противодействия коррупции

ЖКХ – жилищно-коммунальное хозяйство

Заинтересованная сторона (стейкхолдер) – 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 или зависящая от деятельности Группы. В узком смысле – органы государственной власти и местного самоуправления, коммерческие компании, общественные и некоммерческие организации, позиция и действия которых в отношении Группы выражаются публично и ориентированы на отстаивание общественно значимых и групповых интересов

ИЖС – индивидуальное жилищное строительство

Интенсивное лесопользование – система взаимосвязанных последовательных мероприятий, направленных на повышение лесного дохода с единицы площади в первую очередь получением большего количества целевых сортиментов за более короткий период

ИСМ (интегрированная система менеджмента ISO) – совокупность двух и более систем менеджмента организации, функционирующих как единая система

ИТ – информационные технологии

Каландровый метод – многостадийный метод производства с использованием разнообразного оборудования для хранения, подготовки и транспортировки сырья, для изготовления композиции (смесей полимера с соответствующими ингредиентами) и их пластикации, каландром определенного типа для формования пленки, устройствами для охлаждения

КДК – клееные деревянные конструкции

Конвертинговый завод – предприятие по производству мешков и сумок из бумаги

Конструкционная панель 3-PLY – трехслойная фанера, являющаяся аналогом более тяжелых ориентированно-стружечных плит (OSB)

КПЭ – ключевой показатель эффективности

Крафтлайнер – усиленная защита тары для транспортировки и хранения любых предметов

КЭР – комплексное экологическое разрешение

ЛДК – лесопильно-деревообрабатывающий комбинат

Лесной план региона – документ, определяющий зоны интенсивности освоения лесов из состава земель лесного фонда, мероприятия по осуществлению планируемого освоения лесов в границах лесничеств, расположенных на территории субъекта Российской Федерации

Лесной кодекс Российской Федерации – кодифицированный нормативный правовой акт, являющийся основным источником регулирования отношений в сфере лесопользования в России

Лесосека – участок леса, отведенный под рубку



Лесохозяйственный регламент лесничества – документ, устанавливающий виды разрешенного использования лесов, возрасты рубок, ограничения в соответствии с требованиями лесного законодательства, требования к охране, защите и воспроизводству лесов. Требования определяются на основании лесоустроительной документации, сведений государственного лесного реестра и территориального планирования. Документ определяет использование, охрану, защиту и воспроизводство лесов, расположенных в границах лесничества

ЛЗК – лесозаготовительный комплекс

Лигнин – продукт биосинтеза, сложное полимерное соединение, которое входит в состав наземных растительных организмов

Лигносульфонат – продукт технологической переработки растительного древесного сырья на ЦБК, химическое соединение, образующееся в результате сульфатной делигнификации древесины

ЛПК – лесопромышленный комплекс

Лущение – процесс поперечного резания древесины с целью получения шпона (стружки) заданной толщины, при котором траектория резания есть спираль.

Микрокрепированная бумага – бумага с повышенным удлинением до разрыва, обладающая мелкокладчатой поверхностью, невидимой невооруженным глазом

МСФО (международные стандарты финансовой отчетности, International Financial Reporting Standards) – набор документов (стандартов и интерпретаций), регламентирующих правила составления финансовой отчетности, необходимой внешним пользователям для принятия ими экономических решений в отношении предприятия

МТР – материально-технические ресурсы

НДС – налог на добавленную стоимость

НДТ – наилучшие доступные технологии

ОГКС (организации Группы компаний «Сегежа») – юридические лица, финансовая отчетность которых консолидируется с финансовой отчетностью ПАО «Сегежа Групп» по МСФО, а также юридические лица, в которых ПАО «Сегежа Групп» прямо или косвенно владеет не менее чем 50% уставного капитала

Опалубка – съемная деревянная или металлическая форма, в которую укладывают бетонный раствор при возведении бетонных и железобетонных конструкций

Ответственное лесопользование, ответственное лесоправление – экономически доходное, экологически ответственное, социально ориентированное лесоправление с учетом долгосрочного сохранения разнообразных ценностей и функций лесов для нынешнего и будущего поколений людей на местном, региональном и глобальном уровнях

ОТиПБ – охрана труда и производственная безопасность

Патч-менеджмент – процесс управления обновлениями программного обеспечения, направленный на обеспечение безопасности ИТ-инфраструктуры

Пеллеты – 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

ПИП – приоритетный инвестиционный проект

Подпергамент – тонкая эластичная гибкая бумага, изготовленная из целлюлозы жирного помола, с ограниченной жиропроницаемостью и высокой механической прочностью для упаковки пищевых продуктов

ППЭЭ – Программа повышения экологической эффективности

Расчетная лесосека – разрешенный предельный годовой объем заготовки древесины рубками главного пользования в пределах определенной территории и хозяйственной секции

Ресертификационный аудит – аудит с целью оценивания постоянного выполнения всех требований соответствующего стандарта на систему менеджмента или другого нормативного документа

РСБУ (российские стандарты бухгалтерского учета) – совокупность норм федерального законодательства Российской Федерации и положений по бухгалтерскому учету

СИЗ – средства индивидуальной защиты

СИП – структурно-изолированные панели

Система экологического менеджмента (EMS) – часть системы менеджмента, применяемая для менеджмента экологических аспектов, выполнения принятых обязательств, и учитывающая риски и возможности

СНГ – Содружество Независимых Государств



Содействие естественному возобновлению леса – лесоводственные меры, направленные на создание благоприятных условий для успешного возобновления леса, осуществляемые до и после рубки, при ее проведении, а также не связанные с рубкой

Сортимент – круглый лесоматериал определенного назначения, соответствующий установленным требованиям

СОУТ – специальная оценка условий труда

СПГ – сжиженный природный газ

Сращенная ламель – среднеразмерная ламель из одной породы древесины, используемая для склеивания друг с другом с четырех сторон: по длине и ширине.

СРК (содорегенерационный котел) – высокотемпературная теплотехнологическая установка, в топках которой достигаются реакции, направленные на восстановление химической активности минеральной части и выжиг органических веществ, содержащихся в щелоке, теплота продуктов сгорания которого используется для получения пара

Сульфатная целлюлоза – 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 путем восстановления из сульфата натрия в процессе регенерации щелоков

СЭД – система электронного документооборота

ТОиР – техническое обслуживание и ремонт

Топливные брикеты – форма подготовки различных отходов деревообработки, торфа, отходов сельского хозяйства и т. п. для использования в качестве топлива

ТОСЭР (территория опережающего социально-экономического развития) «Галич» – территория, расположенная в городе Галич Костромской области, на которой установлен особый правовой режим осуществления предпринимательской и иной деятельности в целях формирования благоприятных условий для привлечения инвестиций, обеспечения ускоренного социально-экономического развития и создания комфортных условий для обеспечения жизнедеятельности населения.

ТЭС – тепловая электростанция

Углерод-депонирующая продукция – продукция, обладающая максимальным потенциалом консервации углерода за счет использования возобновляемого сырья, сокращения потребления ископаемых ресурсов, а также рассчитанная на длительный срок использования

Управление уязвимостями – процесс выявления, оценки и устранения уязвимостей безопасности в системах и программном обеспечении, которое на них работает

Устойчивое развитие (Sustainable Development) – сбалансированное и социально приемлемое сочетание экономического роста и сохранения благоприятной окружающей среды для будущих поколений

Фанкряж (также фанерный кряж или фанерное бревно) – нижняя часть дерева (обычно березы), которая чаще всего используется для изготовления фанеры, лущеного или строганного шпона.

Флютинг – волнообразный составляющий слой гофрокартона, клеенный между лайнерами (плоскими слоями)

Форвардер – многофункциональная самоходная техника, используемая в лесозаготовительной отрасли для транспортировки леса в места его последующей переработки

Харвестер – лесозаготовительная техника универсального назначения, способная одновременно выполнять несколько производственных операций. Используется во время выборочных или сплошных рубок деревьев для валки, обрезки сучьев, раскряжевки и пакетирования сортамента

ЦБК – целлюлозно-бумажный комбинат

ЧПУ – станок с числовым программным управлением, специализированное оборудование, предназначенное для обработки материала в соответствии с заданными производственными стандартами и требованиями к компонентам

Шпон – древесный материал, представляющий собой тонкие листы древесины толщиной от 0,1 до 10 мм

Энергоэффективность – использование меньшего количества энергии для поддержания того же уровня энергетического обеспечения



Контакты

Офис в г. Москва
123112, Россия, г. Москва, Пресненская наб. 10, Блок С

Тел./факс: +7 (499) 962 82 00
E-mail: welcome@segezha-group.com



segezha-group.com



По вопросам относительно
годового отчета и для инвесторов
и акционеров

Василий Малыгин
Директор по работе с инвесторами

E-mail: ir@segezha-group.com

Алена Высоких-Альясири
Директор по устойчивому развитию

E-mail: esg@segezha-group.com

