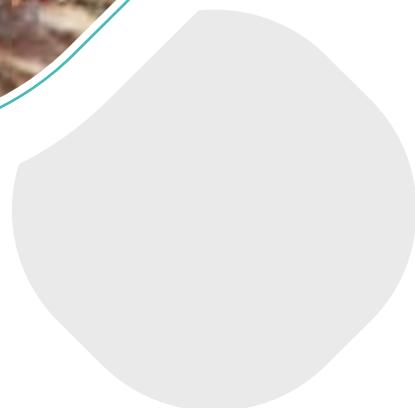


Годовой отчет
2017



Начало большого пути

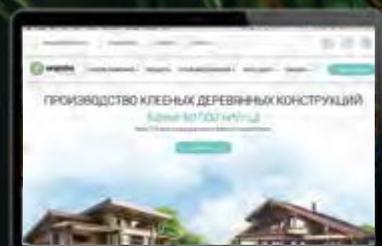


Segezha Group –

динамично развивающийся российский лесопромышленный холдинг с вертикально интегрированной структурой и полным циклом лесозаготовки и глубокой переработки древесины.

ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ БОЛЕЕ
ПОДРОБНОЙ ИНФОРМАЦИИ
О КОМПАНИИ ВЫ МОЖЕТЕ
ПОСЕТИТЬ НАШ САЙТ:

segezha-group.com



Содержание

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА	02
О КОМПАНИИ	06
СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ	26
ФИНАНСОВЫЕ И ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	44
УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ	76
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РИСКИ	106
ГЛОССАРИЙ	131
КОНТАКТЫ	133

Заявление об ограничении ответственности

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

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

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

Обращение Президента

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ,

Мы рады представить вам первый годовой отчет Segezha Group. Группа была создана несколько лет назад на базе одного из крупнейших целлюлозно-бумажных комбинатов России – Сегежского ЦБК. За неполных четыре года нам удалось создать мощную вертикально интегрированную компанию, охватывающую широкий спектр предприятий лесной индустрии.

Сегодня Segezha Group стала по-настоящему общероссийским, высокодоходным и авторитетным брендом, одним из лидеров отрасли по производству небеленой мешочной бумаги, бумажных мешков, пиломатериалов, домов из клееного бруса, большеформатной березовой фанеры.

Несмотря на непростые макроэкономические факторы и влияние усиления национальной валюты на финансовые результаты, в 2017 году Segezha Group продемонстрировала хорошую динамику основных операционных показателей, продолжила активно инвестировать в расширение производственных мощностей.

По итогам отчетного года на 1,6% выросла выручка, более половины которой обеспечено реализацией бумаги и бумажной упаковки. В 2017 году были получены первые результаты модернизации целлюлозно-бумажного флагмана в карельской Сегеже – рост объема производства бумаги.

МЫ ЗАНИМАЕМ СИЛЬНЫЕ ПОЗИЦИИ НА МИРОВОМ РЫНКЕ, РАСПОЛАГАЕМ ОБШИРНОЙ КЛИЕНТСКОЙ БАЗОЙ В БОЛЕЕ ЧЕМ

80 странах
мира

И ДЕЙСТВУЮЩИМИ АКТИВАМИ В СЕМИ СТРАНАХ ЕВРОПЫ И ШЕСТИ РЕГИОНАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.

В 2017 году Segezha Group продемонстрировала хорошую динамику основных операционных показателей, продолжила активно инвестировать в расширение производственных мощностей.

На продажу бумажной упаковки – одного из основных продуктов компании – в 2017 году оказало влияние временное снижение активности в строительном секторе России. В то же время нам удалось обеспечить рост продаж мешочной упаковки в валюте на западных рынках. Выручка от реализации пиломатериалов выросла год к году. Этого удалось достичь благодаря усилиям всей команды, которая компенсировала снижение продаж в натуральном выражении грамотной ценовой политикой.



Фанера и плиты – еще одно стратегическое направление развития. Несмотря на внешние вызовы, продажи фанеры демонстрируют стабильность на протяжении нескольких лет. Производство фанеры по итогам 2017 года удалось увеличить до рекордных 100 тыс. м³. В стадии завершения в этот период находился проект строительства нового фанерного комбината в Кирове, первую премиальную продукцию которого мы увидим в 2018 году.

Снижение OIBDA и чистой прибыли в отчетном году напрямую связано с реализацией масштабных инвестиционных проектов, которые, по нашим расчетам, уже в 2018 году позволят нам добиться значительного роста ключевых производственных и финансовых показателей. Таким образом мы создаем мощный фундамент для строительства современного эффективного бизнеса.

Компания продолжает укреплять свои конкурентные преимущества, в числе которых сбалансированный продуктовый портфель, выгодное географическое расположение активов и качественный лесной фонд, обеспечивающий нам сырьевую безопасность и контроль над себестоимостью продукции.

Ключевым событием отчетного года для Segezha Group стало завершение второго этапа модернизации Сегежского ЦБК, в рамках которого был реализован проект по установке и запуску новой бумагоделательной машины.

В отчетный год Компания продолжила реализацию ряда других стратегических проектов. В частности, завершена трехлетняя программа обновления парка лесной и дорожной техники, в стадии реализации находится проект по строительству пеллетного завода в Красноярском крае. Производство биотоплива – новое и перспективное для нас направление на пути к безотходному производству.

УЛЬТРАСОВРЕМЕННАЯ БДМ ЯВЛЯЕТСЯ ПЕРВОЙ УСТАНОВЛЕННОЙ В РОССИИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 25 ЛЕТ. ЕЕ ЗАПУСК ПОЗВОЛИТ УВЕЛИЧИТЬ МОЩНОСТЬ КОМБИНАТА НА

30%

И СТАТЬ САМЫМ КРУПНЫМ В МИРЕ ЗАВОДОМ ПО ВЫПУСКУ НЕБЕЛЕННОЙ ВЫСОКОПРОЧНОЙ МЕШОЧНОЙ БУМАГИ.



В 2017 году приняты меры, направленные на повышение эффективности лесозаготовки, проработан ряд проектов по увеличению расчетной лесосеки. В 2018 году мы ожидаем увеличения арендованного лесного фонда и, как следствие, заготовки древесины.

Среди ключевых задач на 2018 год – вывод новой БДМ на проектную скорость, запуск Кировского фанерного завода, открытие пеллетного производства на Лесосибирском ЛДК № 1 и Сокольском ДОК. Мы планируем сосредоточиться на внедрении инноваций и расширении нашей продуктовой линейки.



У Segezha Group амбициозные цели, но понятные задачи, для решения которых есть все необходимые ресурсы.

В соответствии со Стратегией развития Группы в ближайшие пять лет мы планируем инвестировать более 40 млрд рублей в проекты развития. Это новые высокотехнологичные мощности, оптимизация производственных и административных расходов, снижение негативного воздействия на окружающую среду и ряд других мероприятий, направленных на устойчивый рост бизнеса.

Мы стремимся обеспечивать соответствие наших предприятий передовым международным стандартам и продвигать практику ответственного лесопользования с учетом требований международных регламентов, в том числе распространяя ее на всю цепочку поставок.

К примеру, в 2017 году предприятия Группы по производству бумаги и упаковки успешно прошли аудит по стандартам ISO 9001, ISO 14001 и OHSAS 18001, в 2018 году планируем распространить действие этих стандартов и на другие перерабатывающие предприятия. Мы следуем принципам устойчивого развития, повышаем прозрачность бизнеса, расширяем и укрепляем взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами. Это важные направления нашего развития.

Как одна из ведущих компаний лесной отрасли России Segezha Group не только строго соблюдает действующие законодательные требования в области управления персоналом и охраны окружающей среды, но и задает новые профессиональные стандарты.

В отчетном году Советом директоров утверждена Стратегия корпоративной социальной ответственности и благотворительности до 2021 года.



В отчетном году Советом директоров утверждена Стратегия корпоративной социальной ответственности и благотворительности до 2021 года, в рамках которой ежедневная операционная деятельность Компании осуществляется в соответствии с лучшими мировыми практиками устойчивого развития. Мы намерены добиться наиболее высоких результатов в области охраны окружающей среды, обеспечить комфортные и безопасные условия труда нашим сотрудникам, внести значительный конкретный вклад в развитие лесных регионов России.



Мы строим по-настоящему глобальную компанию, для этого создан серьезный фундамент, но впереди еще много интересных задач и ответственных решений. Мы делаем максимум, чтобы наши затраты на производство продукции стали одними из самых низких в мире. Это позволит нам быть менее уязвимыми для любых отрицательных внешних факторов, а также даст дополнительные конкурентные преимущества. Уверен, что современная производственная платформа, нацеленность на результат, совершенствование операционных и управленческих процессов, а также наличие команды профессионалов высочайшего уровня помогут нам построить суперсовременную, международную, открытую, честную, профессиональную компанию. Мы хотим стать лидерами по качеству произведенной продукции, удовлетворенности наших клиентов, эффективности и прибыльности бизнеса.



Segezha Group – это история роста с большими амбициями и далеко идущими планами, и уже к 2020–2021 годам мы можем рассмотреть возможность IPO Компании.

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. V. Shamolin'.

ШАМОЛИН М. В.

Президент, Председатель Правления
Segezha Group



1. O КОМПАНИИ





О Компании

Segezha Group – динамично развивающийся российский лесопромышленный холдинг с вертикально интегрированной структурой и полным циклом лесозаготовки и глубокой переработки древесины.



В состав Segezha Group входят российские и европейские предприятия лесной, деревообрабатывающей, целлюлозно-бумажной промышленности.

Основные производственные активы расположены в европейской части России и странах Европы, география представительств Группы охватывает 11 государств. На предприятиях Segezha Group работает более 13 тыс. чел.

Продукция Группы компаний поставляется на рынки 87 стран мира, более 70% готовой продукции холдинга поставляется на экспорт. Segezha Group занимает лидирующие позиции

в России, Европе и мире по производству бумажных мешков, небеленой мешочной бумаги и пиломатериалов. Современные стандарты производства и высокое качество продукции Группы подтверждены ведущими международными сертифицирующими организациями.

Segezha Group – крупнейший лесопользователь в европейской части России. Общая площадь арендованного лесного фонда составляет 6,4 млн га, 95% которого сертифицировано по стандартам FSC (Forest Stewardship Council® [FSC-C124182]).

География присутствия Группы





>60%

обеспеченность собственным лесосырьем



95%

доля лесного фонда, сертифицированного по стандарту FSC



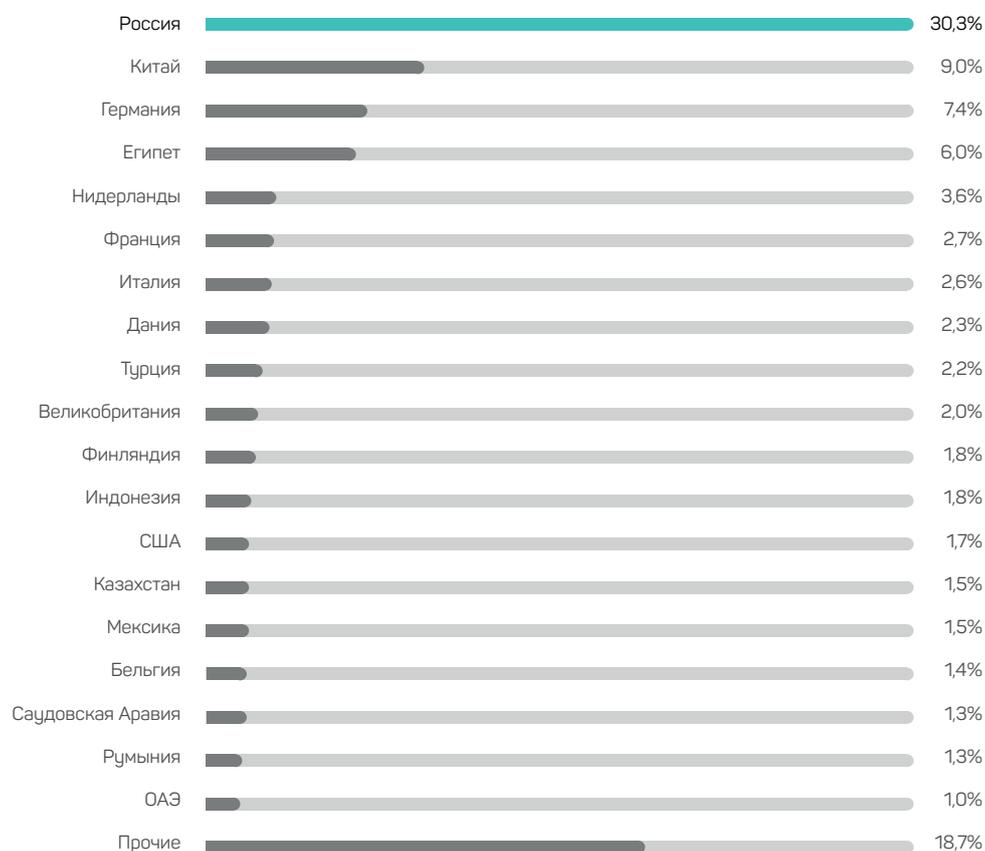
6,4 млн га

арендованный лесной фонд

Миссия Segezha Group

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

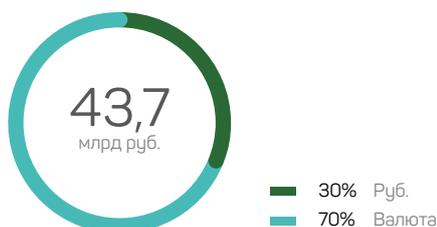
ГЕОГРАФИЯ ПРОДАЖ SEGEZHA GROUP В 2017 ГОДУ, %



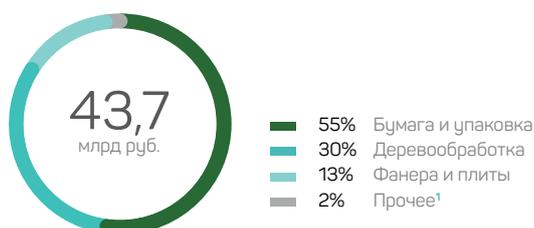
Ключевые показатели

Финансовые показатели

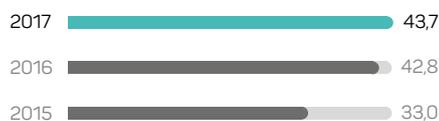
СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ В 2017 ГОДУ ПО ВАЛЮТАМ, %



ВЫРУЧКА ЗА 2017 ГОД ПО НАПРАВЛЕНИЯМ БИЗНЕСА, %



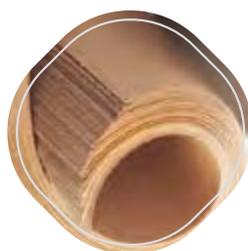
ВЫРУЧКА, млрд руб.



OIBDA, млрд руб.²

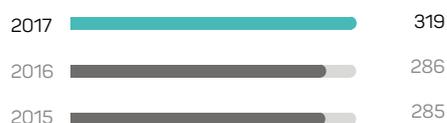


Операционные показатели, производство



Бумага

БУМАГА, ТЫС. ТОНН



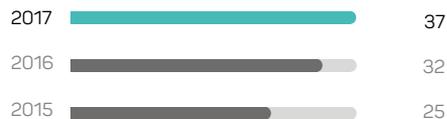
Бумажная упаковка

МЕШКИ, МЛН ШТ.



Потребительская упаковка

ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ УПАКОВКА, МЛН ШТ.



¹⁾ Прочая выручка включает в себя результаты управляющей компании и прочей операционной деятельности.

²⁾ OIBDA – финансовый показатель, обозначающий операционную прибыль до вычета амортизации.



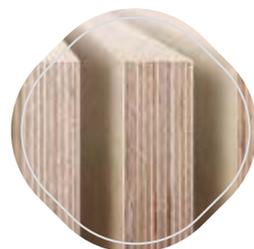
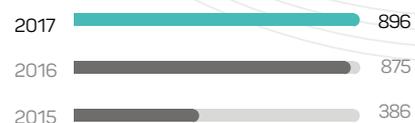
Лесозаготовка

ЗАГОТОВКА КРУГЛОГО ЛЕСА,
ТЫС. М³



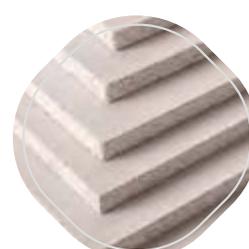
Пиломатериалы

ПИЛОМАТЕРИАЛЫ, ТЫС. М³



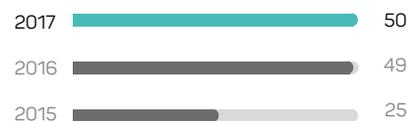
Фанера

ФАНЕРА, ТЫС. М³



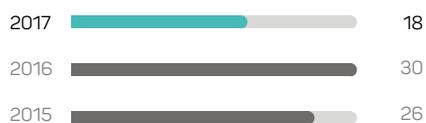
Плиты

ДРЕВЕСНО-ВОЛОКНИСТЫЕ ПЛИТЫ
(ДВП), МЛН УСЛ. М²



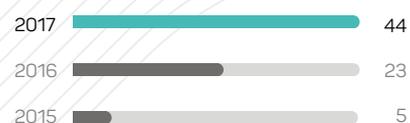
Домокомплекты

ДОМОКОМПЛЕКТЫ ИЗ КЛЕЕНОГО
БРУСА, ТЫС. М³



КДК

КЛЕЕНАЯ БАЛКА, ТЫС. М³



География деятельности

Основные производственные площадки:

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

Карта расчетной лесосеки

РЕСПУБЛИКА КАРЕЛИЯ

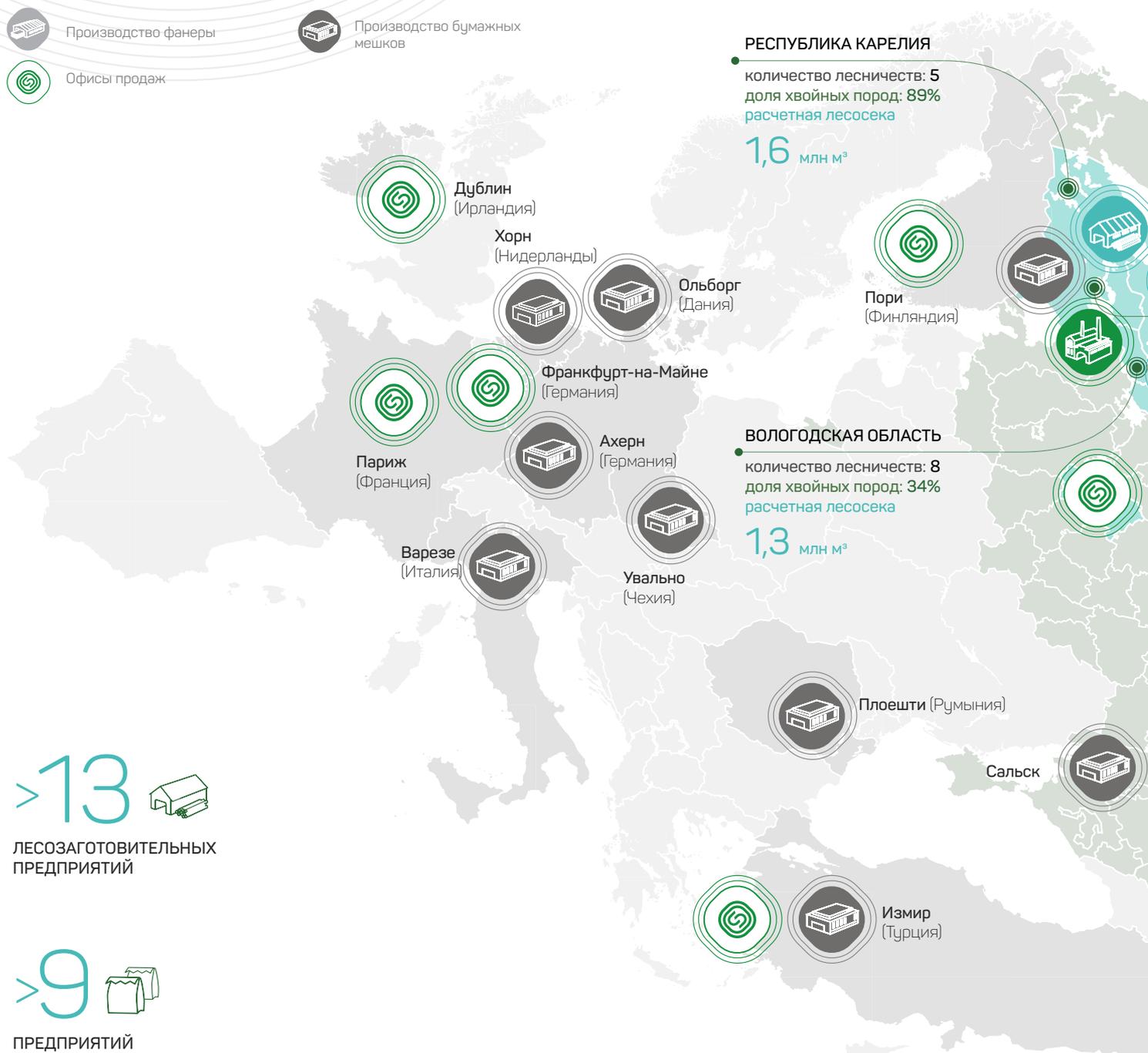
количество лесничеств: 5
доля хвойных пород: 89%
расчетная лесосека

1,6 млн м³

ВОЛОГОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

количество лесничеств: 8
доля хвойных пород: 34%
расчетная лесосека

1,3 млн м³

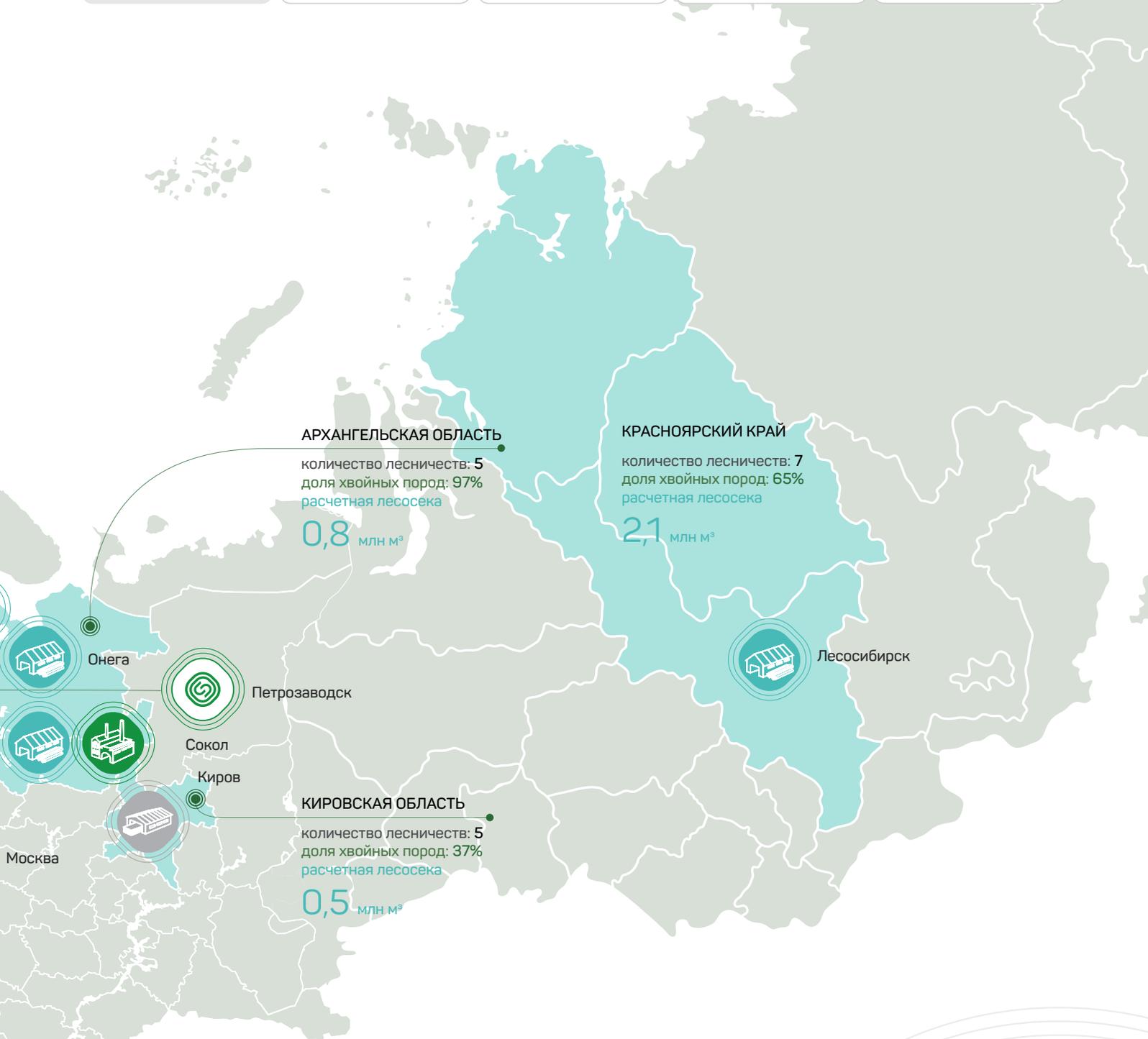


>13 

ЛЕСОЗАГОТОВИТЕЛЬНЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ

>9 

ПРЕДПРИЯТИЙ
ПО ПРОИЗВОДСТВУ
МЕШКОВ И УПАКОВКИ



1 

ПРЕДПРИЯТИЕ
ПО ПРОИЗВОДСТВУ
ДОМОКОМПЛЕКТОВ

4 

ПРЕДПРИЯТИЯ
ПО ПРОИЗВОДСТВУ
ПИЛОМАТЕРИАЛОВ

2 

ЦЕЛЛЮЛОЗНО-
БУМАЖНЫХ
КОМБИНАТА

3 

ПРЕДПРИЯТИЯ
ПО ПРОИЗВОДСТВУ
ФАНЕРЫ И ПЛИТ

Структура Группы¹

Направление бизнеса	Бумага и упаковка	Фанера и плиты
Ключевые предприятия	<ul style="list-style-type: none"> АО «Сегежский ЦБК» ПАО «Сокольский ЦБК» ООО «Сегежская упаковка» Segezha Packaging в Европе 	<ul style="list-style-type: none"> ООО «Вятский фанерный комбинат» АО «Карелия ДСП» ОАО «Лесосибирский ЛДК № 1»
ВЫРУЧКА В 2017 ГОДУ, млрд руб. 43,7	Доля в выручке, %  55%	 13%
ОИВДА В 2017 ГОДУ, млрд руб. 7,2	Продукты  Мешочная бумага Подпергамент  Бумажные мешки Потребительская упаковка	 Березовая фанера ДСП ЛДСП ДВП
Положение на рынке ²	№ 1 В РОССИИ № 4 В МИРЕ по производству коричневой мешочной бумаги № 1 В РОССИИ № 2 В ЕВРОПЕ по производству бумажных мешков	№ 5 В МИРЕ³ по производству большеформатной березовой фанеры высокого качества

 [См. подробнее на стр. 54-57, 58-61.](#)

 [См. подробнее на стр. 62-67.](#)

⁽¹⁾ Представленная структура включает в себя только ключевые предприятия и продукты Группы (предприятия и продукты, на которые приходится наибольшая часть выручки).

⁽²⁾ По данным внутренних исследований Segezha Group.

⁽³⁾ С учетом нового завода, введенного в эксплуатацию в 2018 году.

Пиломатериалы

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



Пиломатериалы



Щепа

№ 1 В РОССИИ
по производству
пиломатериалов

[См. подробнее на стр. 68–71.](#)

КДК и Домокомплекты

- ОАО «Сокольский ДОК»



Клееный брус



Клееная балка



Домокомплекты
из клееного бруса
(дома, бани,
беседки)

№ 1 В РОССИИ
по производству домокомплектов
из клееного бруса

[См. подробнее на стр. 72–75.](#)

Лесозаготовка

- Лесозаготовка, Архангельская область
- Лесозаготовка, Вологодская область
- Лесозаготовка, Кировская область
- Лесозаготовка, Республика Карелия
- Лесозаготовка, Красноярский край

ДОЛЯ СОБСТВЕННОГО
ЛЕСООБЕСПЕЧЕНИЯ СОСТАВИЛА

>60%



Пиловочник



Фанкряж



Балансы

**ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ
ЛЕСОПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ РОССИИ**

[См. подробнее на стр. 50–53.](#)

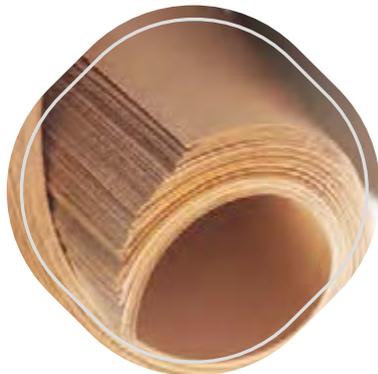
Направления бизнеса

Лесозаготовка



Группа обеспечивает перерабатывающие предприятия сырьем за счет заготовки круглого леса в собственной арендной базе и закупки у сторонних поставщиков. Помимо этого, в рамках лесозаготовки Segezha Group развивает лесную и логистическую инфраструктуру (дороги, ж/д тупики, причалы, терминалы), а также постоянно занимается поиском возможностей расширения собственной сырьевой базы.

Бумага



Segezha Group производит мешочную бумагу и подпергамент из небеленой сульфатной целлюлозы, получаемой из северной древесины хвойных пород, а также весь ассортимент коричневой мешочной бумаги. Бумага обладает уникальной прочностью при растяжении благодаря ее пористости или воздухопроницаемости, добавление смол влагопрочности способствует сохранению 20-30% прочности бумаги во влажном состоянии.

Бумажная упаковка

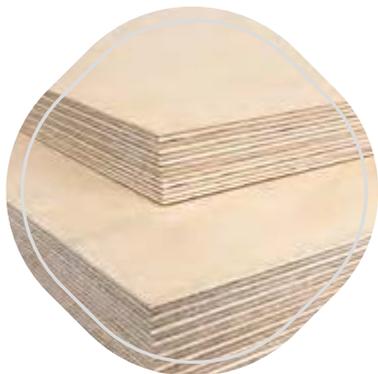


Одним из ключевых направлений бизнеса Segezha Group является производство бумажной упаковки для тарированного цемента, сухих строительных смесей, продуктов химической промышленности, пищевой индустрии, а также производство бумажных сумок и пакетов для предприятий розничной торговли.

Производственные мощности

ЗАГОТОВКА ДРЕВЕСИНЫ В РАЗБИВКЕ ПО РЕГИОНАМ, тыс. м ³	БУМАГА, тыс. тонн	БУМАЖНАЯ УПАКОВКА, млн шт.
РЕСПУБЛИКА КАРЕЛИЯ 1 407	СЕГЕЖСКИЙ ЦБК 360	СЕГЕЖСКАЯ УПАКОВКА, СЕГЕЖА
АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ 467	СОКОЛЬСКИЙ ЦБК 20	СЕГЕЖСКАЯ УПАКОВКА, САЛЬСК 1 512
ВОЛОГОДСКАЯ ОБЛАСТЬ 922		SEGEZHA PACKAGING В ЕВРОПЕ
КИРОВСКАЯ ОБЛАСТЬ 373		
КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ 770		

Фанера и плиты



Segezha Group производит высокотехнологичную березовую фанеру различных форматов, ДВП мокрого способа производства, топливные брикеты RUF, а также широкий ассортимент ДСП, в том числе ламинированной. Фанера Segezha Group используется в строительстве, мебельной промышленности, транспортной отрасли, упаковке. ДВП используются при производстве дверей, стеновых и напольных покрытий, погонажных изделий, в мебельной промышленности.

Пиломатериалы



Segezha Group производит высококачественные пиломатериалы из древесины хвойных пород и щепу технологическую. Пиломатериалы используются в строительстве, производстве заготовок для мебели, производстве заготовок для КДК, а также в сегменте деревянной тары и упаковки.

КДК и Домокомплекты



Segezha Group производит клееные деревянные конструкции, домокомплекты из клееного профилированного бруса. Вся технологическая цепочка производства осуществляется на предприятиях Группы и сертифицирована по европейским стандартам. Вся продукция отличается высоким качеством и экологичностью.

ФАНЕРА,
тыс. м³



ВЯТСКИЙ ФАНЕРНЫЙ
КОМБИНАТ

192

**ПИЛОМАТЕРИАЛЫ,
МОЩНОСТИ ПО РАСПИЛУ,** тыс. м³



СЕГЕЖСКИЙ ЛДК

297

**КЛЕЕНЫЕ ДЕРЕВЯННЫЕ КОН-
СТРУКЦИИ, ВКЛЮЧАЯ ДОМО-
КОМПЛЕКТЫ,** тыс. м³



СОКОЛЬСКИЙ ДОК

70

**ДРЕВЕСНО-ВОЛОКНИСТЫЕ
ПЛИТЫ,** млн усл. м²



ВЯТСКИЙ ФАНЕРНЫЙ
КОМБИНАТ

25

ОНЕЖСКИЙ ЛДК

542

ЛЕСОСИБИРСКИЙ
ЛДК № 1

1 500

ЛЕСОСИБИРСКИЙ ЛДК № 1

25

СОКОЛЬСКИЙ ДОК

489

Лесные ресурсы

Российская Федерация занимает второе место в мире по запасам древесины, леса расположены на 49% ее территории¹. В настоящее время лесное хозяйство страны характеризуется как экстенсивное. Ухудшается качество лесного фонда, лесоперерабатывающие предприятия испытывают дефицит сырья. Ответственное лесопользование необходимо как для сохранения лесных ресурсов России и мира, так и для устойчивого роста лесопромышленных компаний.

Группа компаний ответственно подходит к ведению лесного хозяйства. Арендруемые Segezha Group леса сертифицируются по стандарту FSC. На конец 2017 года было сертифицировано 95% арендованного Группой компаний лесного фонда.

Ежегодно на арендованных участках Segezha Group восстанавливает более 15 тыс. га леса.

Segezha Group арендует лесной фонд в пяти регионах России: Республике Карелия, Архангельской, Вологодской и Кировской областях, Красноярском крае.

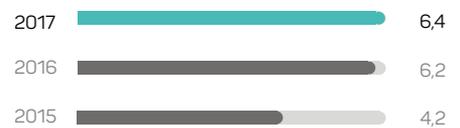
Собственный лесной фонд покрывает более 60% потребностей Группы в древесном сырье, обеспечивая преимущество по себестоимости продукции. Сохранение текущей доли обеспеченности собственным лесосырьем в условиях роста потребностей является стратегической задачей Группы. Segezha Group планирует увеличить собственный лесной фонд в течение нескольких лет.

ТЕРРИТОРИЯ ЛЕСОПОЛЬЗОВАНИЯ SEGEZHA GROUP

АРЕНДУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ, млн га



ОБЪЕМ ЛЕСОСЕКИ, млн м³



ДОЛЯ СЫРЬЯ В СЕБЕСТОИМОСТИ КЛЮЧЕВЫХ ПРОДУКТОВ ГРУППЫ



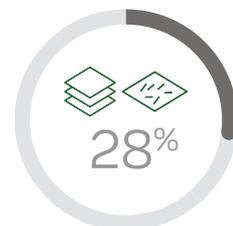
МЕШОЧНАЯ БУМАГА



ПИЛОМАТЕРИАЛЫ



КДК И ДОМОКОМПЛЕКТЫ



ФАНЕРА И ПЛИТЫ



¹ По данным из открытых источников.

Segezha Group первой среди отечественных компаний лесной отрасли выпустила Отчет об устойчивом развитии.

В 2017 году Segezha Group участвовала в разработке первого рейтинга экологической ответственности целлюлозно-бумажных компаний лесного сектора России. Оценка товаропроизводителей целлюлозно-бумажной продукции проводилась по инициативе Всемирного фонда дикой природы (WWF) и компаний-участниц Бореальной лесной платформы при содействии Национального рейтингового агентства. Методику разрабатывали специалисты WWF совместно с экспертами

лесной индустрии природоохранных организаций, в том числе на основе международного экорейтинга EPCI (Environmental Paper Company Index). 15 февраля 2018 года в ходе круглого стола «0 мерах по обеспечению экологической безопасности в России», организованного комитетом Торгово-промышленной палаты Российской Федерации по природопользованию и экологии, были подведены итоги – Segezha Group заняла в рейтинге вторую позицию.

В РЕЙТИНГЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНЫХ КОМПАНИЙ ЛЕСНОГО СЕКТОРА РОССИИ SEGEZHA GROUP ЗАНЯЛА

2 МЕСТО

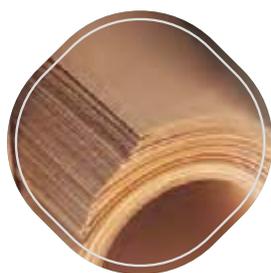


Положение в отрасли¹

Segezha Group занимает лидирующие позиции на российском рынке и входит в топ-5 крупнейших российских лесопромышленных компаний. На между-

народных рынках лесной, целлюлозно-бумажной и деревообрабатывающей промышленности Группа компаний занимает ведущие позиции.

Segezha Group обладает существенным потенциалом развития и стремится занять лидирующие позиции на мировом рынке. Уже сейчас Segezha Group занимает:



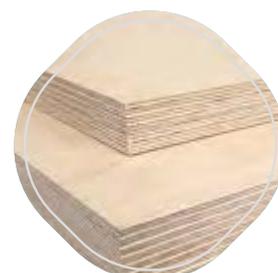
1-е место
в России (71% рынка)

4-е место
в мире по производству коричневой
мешочной бумаги



1-е место
в России (54% рынка)

2-е место
в Европе (14% рынка) по производству
бумажных мешков



5-е место²
в мире по производству большеформатной
березовой фанеры



1-е место
в России по производству
пиломатериалов



1-е место
в России по производству
домокомплектов из клееного бруса

¹⁾ По данным внутренних исследований Segezha Group на 31.12.2017.

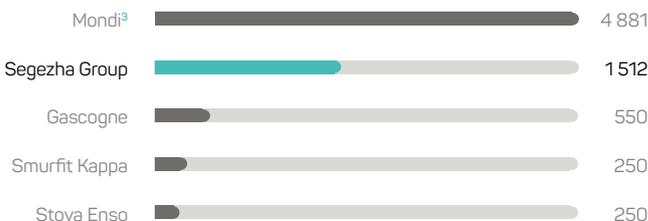
²⁾ С учетом нового завода, введенного в эксплуатацию в 2018 году.

МЕШОЧНАЯ БУМАГА (МИР)¹

тыс. тонн/год



БУМАЖНЫЕ МЕШКИ (ЕВРОПА), млн шт.

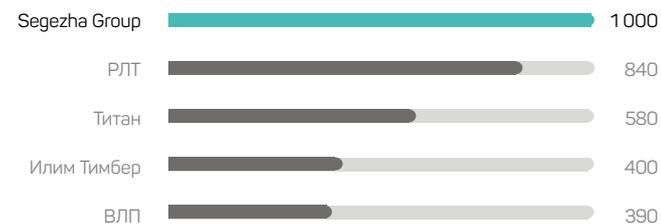


Segezha Group является ведущим производителем мешочной бумаги и бумажных мешков. Холдинг имеет потенциал

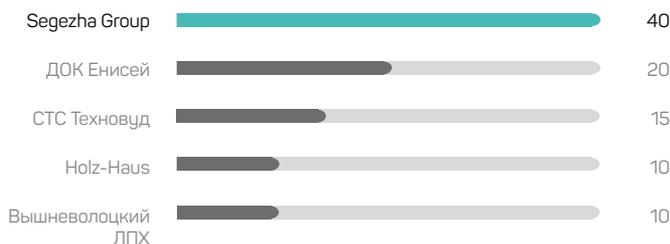
для дальнейшего развития бизнеса в Европе и за ее пределами.

ПИЛОМАТЕРИАЛЫ (РОССИЯ)⁴

тыс. м³/год



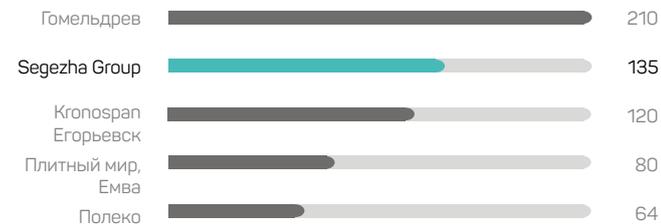
КЛЕЕННАЯ БАЛКА (РОССИЯ), тыс. м³/год



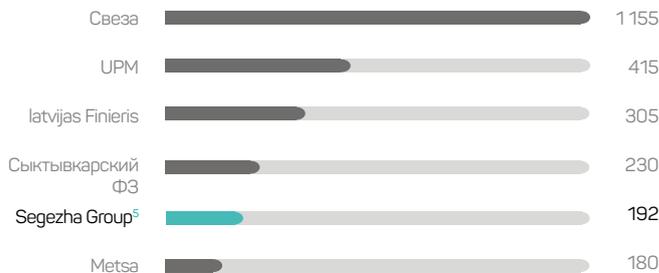
Segezha Group занимает лидирующие позиции по продажам пиломатериалов и домокомплектов в России.

ДВП И ТОНКАЯ MDF (РОССИЯ И СНГ)

млн усл. м²



БОЛЬШЕФОРМАТНАЯ ФАНЕРА (МИР), тыс. м³



После ввода нового фанерного комбината Segezha Group войдет в число лидеров на рынке березовой фанеры.

Комбинат позволит удовлетворить ожидания наших клиентов и привлечь новых промышленных клиентов.

⁽¹⁾ Данные включают внутригрупповые поставки.

⁽²⁾ С учетом модернизации 2018 года.

⁽³⁾ Для компании Mondi приведены общемировые объемы производства бумажных мешков.

⁽⁴⁾ Показатели рассчитывались по готовой продукции.

⁽⁵⁾ С учетом нового завода, введенного в эксплуатацию в 2018 году.

История Segezha Group

2014

Сентябрь

Группа компаний закрыла сделку по приобретению и консолидации 100% акций ОАО «Сегежский ЦБК» и 100% долей ООО «Деревообработка – Проект». Так образовалась группа, включающая предприятия по производству мешочной бумаги, бумажной упаковки, фанеры и плит, пиломатериалов и домокомплектов. Группа включала активы в 4 регионах России и 8 странах Европы.

2015

Февраль

Утверждена стратегия развития Группы, направленная на создание компании – лидера отрасли.

Май

Группа получила новое имя – Segezha Group, запущен процесс ребрендинга. Начал работу интернет-сайт Segezha Group.

Июль

В Сегеже введена в эксплуатацию первая в России 8-цветная печатная машина, которая взяла на себя печать всех мелких заказов с высокой цветностью.

Август

В Сегеже произведен запуск новой автоматизированной линии по производству бумажных мешков для сухих строительных смесей и цемента мощностью 90 млн шт. в год. Мощности по производству современных видов мешков увеличены почти на треть, до 537 млн шт.

Декабрь

Запущена новая линия переработки шпона на Вятском фанерном комбинате в Кировской области. Новая линия производства позволила оптимизировать расход древесного сырья, снизить издержки, а также повысить производительность выпуска фанеры на 1 500 м³ в год.

2016

Февраль

С приобретением Лесосибирского ЛДК № 1 Группа расширяет присутствие на территории России. Новый актив позволил Segezha Group увеличить объемы производства более чем вдвое и стать одним из лидеров на рынке лесопиления в России.

Март

В Сальске запущен конвертиновый завод мощностью 90 млн мешков. Объем инвестиций составил 1,5 млрд рублей.

Июнь

В ходе Петербургского международного экономического форума – 2016 подписаны соглашения о сотрудничестве с Правительствами Республики Карелия, Правительством Кировской и Ростовской областей.

Июль

В Сегеже запущена в эксплуатацию новая пакетоделательная машина для производства потребительской упаковки. Это позволило удвоить мощности предприятия до 50 млн шт. продукции в год, а также расширить ассортимент.

Основные события года

2017

Январь

13/01

Сокольский ДОК впервые начал осуществлять отгрузки пиломатериалов и клееной балки в морские контейнеры.



17/01

Segezha Group начала экспортные поставки домокомплектов из клееного бруса производства Сокольского ДОК.



Февраль

09/02

Лесопромышленный холдинг Segezha Group принят в Российско-китайский деловой совет.



Март

28/03

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



Май

09/05

Ко Дню Победы Segezha Group и Благотворительный фонд «Система» вручили сертификаты на аптечное обслуживание почти 570 участникам войны, труженикам тыла, жителям блокадного Ленинграда и бывшим узникам фашистских лагерей, проживающим в Республике Карелия, Красноярском крае, Вологодской, Архангельской и Кировской областях.



31/05

На заводе Segezha Packaging в Дании завершился монтаж 10-цветного печатного прессы нового поколения марки Expert (Италия). Новый пресс обладает экономичными свойствами, минимизирующими расход бумаги и краски.



Июнь

01/06

В ходе ПМЭФ-2017 Segezha Group и губернатор Костромской области Сергей Ситников подписали соглашение о намерениях, в рамках которого планируется реализовать инвестиционный проект по производству березовой фанеры.

02/06

В ходе ПМЭФ-2017 Segezha Group и Фонд развития моногородов подписали соглашение о сотрудничестве, нацеленное на диверсификацию экономики моногородов, создание новых рабочих мест, улучшение качества городской среды и привлечение дополнительных инвестиций в моногорода.



ПМЭФ'17
ПЕТЕРБУРГСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ФОРУМ

20/06

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

Июль

04/07

Segezha Group и Китайская корпорация инжиниринга SAMCE подписали соглашение о стратегическом сотрудничестве, направленное на реализацию совместных проектов в области глубокой переработки древесного сырья и увеличения мощностей по производству целлюлозно-бумажной продукции на территории Российской Федерации.

20/07

Segezha Group и группа «Кронштадт» подписали соглашение о сотрудничестве в области создания комплексных решений с применением беспилотных летательных аппаратов.



Август

21/08

Segezha Group в рамках развития пеллетного производства подписала контракт с представителем ASHekotek в России на поставку технологического оборудования для цеха по производству древесных топливных гранул в лесосибирске. Мощность нового производства – 70 тыс. тонн готовой продукции в год.

**21/08**

Специалисты Segezha Packaging разработали новый вид упаковочной продукции – «умный» мешок со встроенной RFID-меткой. Специальное оборудование, необходимое для нанесения RFID-метки на бумажный мешок, установлено на немецком заводе Segezha Packaging в городе Ахерн (SP Germany).

**22/08**

Segezha Group и губернатор Вологодской области подписали Протокол о сотрудничестве по вопросам совершенствования системы профессионального образования области и кадрового обеспечения лесной отрасли на 2017–2020 годы.

18/08–26/08

В Карелии по инициативе и при поддержке Группы компаний «Сегежа» проходил детский экологический фестиваль «Солоны-2017» Благотворительного фонда «Система».



Сентябрь

22/09

В Москве в центре «Благосфера» Группа компаний «Сегежа» в партнерстве с FSC России провела конференцию «Экология и формирование культуры ответственного потребления в России».



Ноябрь

08/11

На Сеgezжском ЦБК в Республике Карелия состоялся торжественный запуск уникальной бумагоделательной машины. БДМ № 11 – первый проект в России за последние 25 лет по установке новой бумагоделательной машины.



МОЩНОСТИ КОМБИНАТА
УВЕЛИЧАТСЯ НА 30%, ДО

360 ТЫС. ТОНН

МЕШОЧНОЙ БУМАГИ.

ОБЩАЯ СУММА ИНВЕСТИЦИЙ
ПО ПРОЕКТУ СОСТАВИЛА

>14 млрд руб.,

ИЗ КОТОРЫХ 5,3 МЛРД РУБ.
ПРИШЛОСЬ НА ЗАКУПКУ
ОБОРУДОВАНИЯ.

20/11

На Сеgezжском ЦБК состоялось подписание коллективного договора.

24/11

Вятский фанерный комбинат получил сертификат на соответствие требованиям TSCA Управления охраны окружающей среды США (EPA).

27/11

Предприятия Segezha Group по производству бумаги и упаковки завершили вторую ступень сертификационных аудитов на соответствие международным стандартам ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

Декабрь

13/12

Инвестпроект по увеличению мощности Вятского фанерного комбината включен Министерством промышленности и торговли Российской Федерации в перечень приоритетных в области освоения лесов.



2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ





Обзор стратегии

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

Ключевые
принципы
развития Группы:



ЭФФЕКТИВНОСТЬ



ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ



БЕЗОПАСНОСТЬ

Ключевые стратегические
приоритеты
до 2021 года:



ПОВЫШЕНИЕ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
И ОТДАЧИ
ОТ СУЩЕСТВУЮЩИХ
АКТИВОВ



ОБЕСПЕЧЕНИЕ
МАКСИМАЛЬНОГО
ВОЗВРАТА
НА ИНВЕСТИЦИИ
ПО НОВЫМ ПРОЕКТАМ



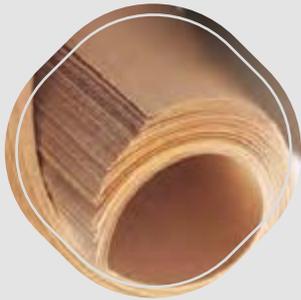
РАЗВИТИЕ
ЛЕСОСЫРЬЕВОЙ БАЗЫ
ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ
НОВЫХ ПРОЕКТОВ

Несмотря на непростую ситуацию на рынке, Segezha Group демонстрирует устойчивую динамику производственных и операционных показателей и уверенно движется к стратегическим целям. Благодаря высокоэффективной бизнес-модели и своевременной реакции на внешние изменения Segezha Group сохраняет устойчивость и высокую инвестиционную привлекательность.

Стратегия Группы была утверждена Советом директоров в мае 2017 года. Актуализация стратегии запланирована на второе полугодие 2018 года.

Стратегические приоритеты Segezha Group по направлениям бизнеса:

Бумага



- Модернизация ЦБК, направленная на увеличение производства бумаги и диверсификацию продуктового портфеля
- Повышение операционной эффективности и снижение негативного воздействия на окружающую среду

Бумажная упаковка



- Нарастивание мощностей по конвертингу
- Максимизация продаж производимой бумаги через собственные конвертирующие мощности конечным потребителям

Пиломатериалы



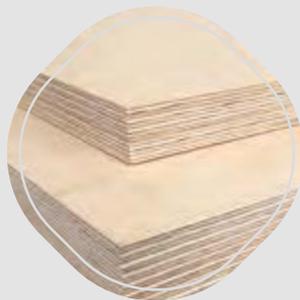
- Повышение эффективности основной деятельности посредством модернизации производственных процессов и создания современного производства с полным циклом безотходной переработки древесины
- Повышение объемов производства

Лесозаготовка



- Обеспечение производственных предприятий Segezha Group лесными ресурсами
- Нарастивание расчетной лесосеки для обеспечения гарантированных поставок древесного сырья в условиях роста потребностей Группы
- Увеличение доли собственной заготовки в расчетной лесосеке

Фанера и плиты



- Запуск завода по производству фанеры в Кирове в 2018 году
- Кастомизация готовой продукции
- Обеспечение дальнейшего роста за счет органического и неорганического роста

КДК и Домокомплекты



- Повышение эффективности текущего бизнеса
- Обеспечение дальнейшего повышения финансовых показателей за счет органического роста
- Расширение линейки производимых продуктов

Бизнес-модель

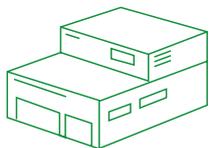
Бизнес-модель Segezha Group основана на принципе эффективной вертикальной интеграции в целях создания добавленной стоимости и обеспечения высокой устойчивости бизнеса путем диверсификации рисков. Бизнес-модель позволяет учитывать конъюнктуру как внутренних, так и мировых рынков сбыта, уменьшая зависимость Segezha Group от колебаний цен на сырье и требований поставщиков.

Высокий уровень эффективности перерабатывающих активов Группы достигается в том числе благодаря выгодному расположению активов, реализации программ модернизации и проектов по производственному совершенствованию.

Компания обладает сбалансированным портфелем активов, который включает в себя арендованный лесной фонд, лесозаготовительные предприятия и перерабатывающие активы, что позволяет Группе наиболее эффективно монетизировать лесные ресурсы. Близость сырьевой базы к перерабатывающим мощностям дает Segezha Group логистические преимущества. Собственный лесной фонд уже сейчас покрывает более 60% потребностей Группы в древесном сырье, обеспечивая сырьевую безопасность и преимущество Segezha Group по себестоимости.



Производство полного цикла



ПРОИЗВОДСТВО ДОМОКОМПЛЕКТОВ



КОНВЕРТИНГ

49%

хвойных пиломатериалов СДОК перерабатывается в клееную балку



36%

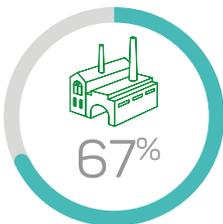
небеленой бумаги конвертируется в мешки



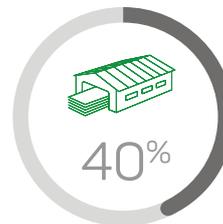
ЛЕСОПИЛЬНО-ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩИЙ КОМПЛЕКС



Щепа



ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНЫЙ КОМБИНАТ



ФАНЕРНЫЙ КОМБИНАТ

Доля собственного древесного сырья



Хвойный пиловочник



Балансы хвойные



Березовый фанкряж

БАЛАНСЫ

ПИЛОВОЧНИК

ФАНКРЯЖ



ЛЕСНЫЕ РЕСУРСЫ



В среднем обеспечение собственным древесным сырьем предприятий Группы

Инвестиционные проекты

Инвестиционная программа

Инвестиционная программа Segezha Group направлена на поддержку реализации стратегии Группы. За период 2014–2017 годов Segezha Group инвестировала более 26 млрд руб. в проекты развития, до 2025 года Группа планирует расширить и модернизировать производство, инвестировав еще более 40 млрд руб. Стратегический бизнес-план включает комплекс проектов, направленных на:



ГРАФИК ИНВЕСТИЦИЙ В ОРГАНИЧЕСКИЙ РОСТ В 2014–2017 ГОДАХ, млрд руб.



Бумага

МОДЕРНИЗАЦИЯ ЦБК

Segezha Group реализует проект по модернизации Сегежского ЦБК (СЦБК). Общая сумма инвестиций по проекту модернизации СЦБК составит 14,4 млрд руб. Сроки реализации проекта – 2015–2018 годы.

Первый этап – модернизация варочной установки целлюлозного завода – уже завершен. Обновлена варочная установка № 4, что позволило поднять производительность комбината по варке целлюлозы на 30%, до 1 150 тонн в сутки.

В 2017 году Segezha Group запустила новую бумагоделательную машину БДМ № 11, на 2018 год запланирован ее выход на полную мощность.

Третьим этапом модернизации СЦБК станет установка нового многоотопленного котла (МТК) производительностью 120 тонн пара в час.

[См. подробнее на стр. 36–37.](#)

Стратегия Segezha Group предполагает реализацию проектов дальнейшей модернизации Сегежского и Сокольского ЦБК: увеличение производства небеленой мешочной бумаги и других видов упаковочных бумаг.

ПРОИЗВОДСТВО ТОВАРНОЙ ЦЕЛЛЮЛОЗЫ

Segezha Group рассматривает ряд перспективных проектов для последующего наращивания производства целлюлозно-бумажной продукции, включая производство товарной целлюлозы. В частности, изучаются возможности строительства ЦБК в Красноярском крае мощностью от 500 тыс. тонн до 1 млн тонн товарной целлюлозы в год.

Красноярский край обладает большими запасами лесных ресурсов, при этом лесосека в регионе представлена хвойными породами, что дает возможность выпускать широко востребованную и конкурентоспособную хвойную товарную целлюлозу.

Близость нового ЦБК к Лесосибирскому ЛДК № 1 даст Группе синергетический эффект в области использования расчетной лесосеки и комплексного освоения лесных ресурсов. Продукцию предприятия планируется поставлять в первую очередь в Китай и другие страны Азии.

Бумажная упаковка

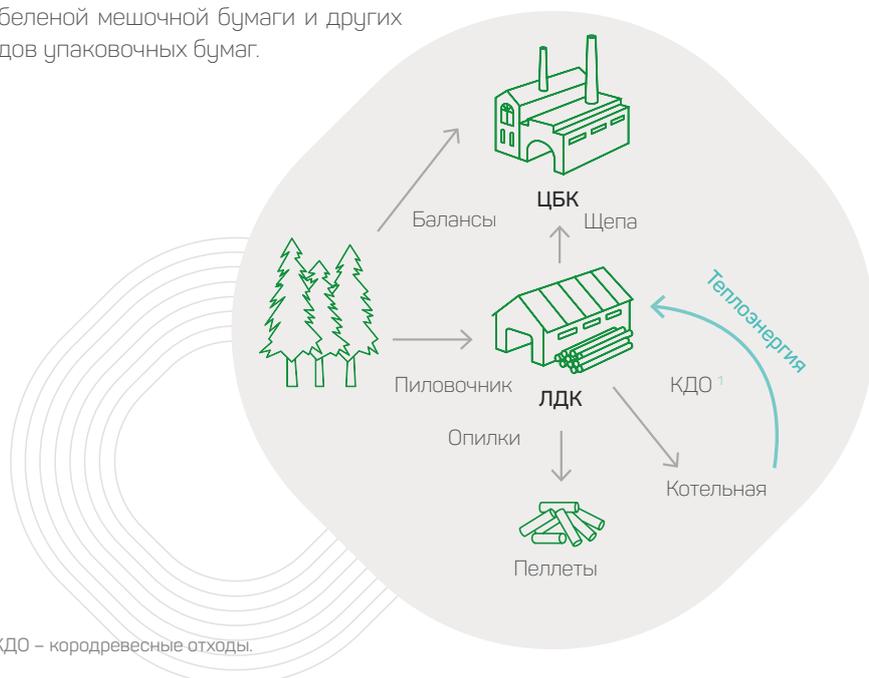


Стратегия развития Segezha Group предусматривает создание дополнительной стоимости на каждом этапе производства, от устойчивого лесопользования и эффективной заготовки до конвертации бумаги в упаковочные решения.

Конвертация собственной произведенной бумаги в мешок обеспечивает не только гарантированный рынок сбыта, меньшую волатильность цены и дополнительную маржу, но и максимальную близость к конечному потребителю.

В 2017 году 36% произведенной на Сегежском ЦБК бумаги было поставлено на конвертинговые заводы Segezha Group. Собственные мощности по производству упаковки размещаются рядом с крупными строительными кластерами в Российской Федерации и Европе и обеспечивают Группе надежный канал сбыта мешочной бумаги.

Segezha Group стремится увеличить долю переработки мешочной бумаги в бумажные мешки до 50–60% в период до 2021 года и рассматривает ряд проектов в области увеличения производства упаковочных решений, как органическим, так и неорганическим путем.



⁽¹⁾ КДО – кородревесные отходы.

Фанера и плиты

СТРОИТЕЛЬСТВО НОВЫХ КОМБИНАТОВ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ФАНЕРЫ

В 2017 году на базе Вятского фанерного комбината в Кирове шло строительство нового фанерного завода, который позволит Segezha Group выйти на новые рыночные ниши с продуктом «продольная фанера», а также расширить производство поперечной фанеры. Запуск Кировского фанерного комбината позволит диверсифицировать продуктовый портфель в сегменте березовой фанеры и значительно увеличить долю рынка.

[См. подробнее на стр. 38–39.](#)

Segezha Group планирует дальнейшее развитие в сегменте фанеры и строительство новых заводов.

КАСТОМИЗАЦИЯ ПРОДУКЦИИ

Группа уделяет особое внимание кастомизации продукции — адаптации массового продукта под запросы конкретного потребителя или сегмента рынка. С этой целью в 2018 году будет установлено новое оборудование — многофункциональный станок с возможностью оказания различного сервиса: снятие фаски, просверливание отверстий на листе, прорезка фанеры в размер (cut-to-size), фрезерование пазов и пр. Новое оборудование позволит выйти на новые объемы производства и новых промышленных клиентов.

КДК и Домокомплекты

ПРОИЗВОДСТВО CLT-ПАНЕЛЕЙ



Segezha Group планирует дальнейшее развитие в существующих сегментах, а также выход в новые высокотехнологичные сегменты, такие как производство CLT-панелей.

CLT является новым продуктом. Крупнейший и наиболее развитый рынок — Западная Европа, где уже построены многоквартирные дома из деревянных панелей, офисные здания и социальные объекты, высота которых достигает 14 этажей. Главное достоинство материала заключается в его экологичности и скорости строительства, с которой можно возводить конструкции с его применением. Готовые к сборке конструкции имеют гарантированно высокое качество, а при сборке риски возникновения ошибок минимизируются благодаря точным соединительным элементам.

На сегодняшний день в России нет промышленного производства CLT. В среднесрочной перспективе Segezha Group планирует строительство первого в России завода по производству CLT-панелей на площадке Сокольского ДОК в Вологодской области. Мощность завода составит 35 тыс. м³ в год. Общий объем инвестиций составит более 1 млрд руб.

МОДЕРНИЗАЦИЯ ОБОРУДОВАНИЯ СОКОЛЬСКОГО ДОК



Segezha Group планирует модернизировать Сокольский ДОК. В рамках проекта будут приобретены и введены в эксплуатацию зона ремонта клееной балки и линия сращивания, которая превосходит существующую по производственным параметрам. Инвестиции в проект составят более 400 млн руб.

Благодаря модернизации оборудования будет повышена эффективность работы оборудования, обеспечена гибкость и большая экономичность производства. Проект позволит улучшить структуру продуктового портфеля с учетом продуктовой диверсификации и увеличения доли продукции с высокой добавленной стоимостью.



Пиломатериалы

ПЕЛЛЕТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Пеллетное производство способствует внедрению процесса глубокой переработки древесины и расширению ассортимента выпускаемой продукции, а также снижению текущего негативного воздействия на окружающую среду, возникающего в результате размещения отходов производства на полигоне. Снижение выбросов в атмосферу также будет достигнуто благодаря использованию пеллет конечными потребителями. Технические характеристики продукта позволяют вырабатывать тепло больше и дольше, чем обычные дрова, что сокращает количество потребляемых населением ресурсов.

В 2018 году Segezha Group планирует запуск пеллетного производства на Лесосибирском ЛДК № 1 и рассматривает проекты строительства пеллетных производств на Сокольском ДОК и Онежском ЛДК. Мощность производства пеллет на трех предприятиях может составить 115 тыс. тонн, CAPEX превысит 1 млрд руб. Топливные пеллеты, произведенные на предприятиях Segezha Group, будут экспортироваться в основном в европейские страны.

СТРОИТЕЛЬСТВО НОВОГО ЛДК

Segezha Group рассматривает возможность строительства нового Сегежского ЛДК мощностью 500 тыс. м³ по распилу, с возможностью включения в проект дополнительного передела по производству КДК. Общий CAPEX проекта составит более 4 млрд руб. Проект предусматривает выпуск сухой строганой калиброванной доски, востребованной на европейском и других экспортных рынках, позволяющей диверсифицировать продуктовый портфель и получать большую прибыль.

Новый ЛДК в Сегеже станет лидером по издержкам за счет использования современного оборудования и автоматизации производства, а также благодаря использованию собственных сырьевых ресурсов.

Лесозаготовка

ОБНОВЛЕНИЕ ТЕХНИКИ



Собственная заготовка и транспортировка лесосырья в Segezha Group обеспечиваются за счет парка современных высокотехнологичных лесных машин. К ним относятся харвестеры, форвардеры, скиддеры и другие машины производства Ponsse, John Deere, IVECO, Volvo и Scania. Большинство машин оснащены бортовыми компьютерами или автономными вычислительно-управляющими модулями на основе микропроцессоров.

В 2017 году Segezha Group завершила трехлетнюю программу по обновлению лесозаготовительной, лесовозной, дорожной и вспомогательной техники. Общий объем инвестиций составил более 2,9 млрд руб. В рам-

ках программы на предприятия было поставлено 448 единиц техники.

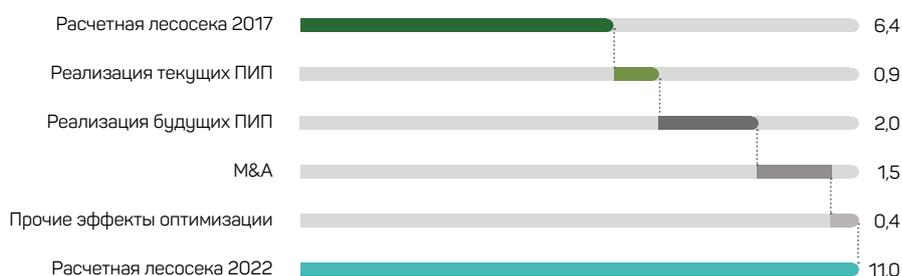
Новая современная техника будет способствовать росту освоения расчетной лесосеки и удовлетворению растущих потребностей перерабатывающих предприятий в древесине собственной заготовки.

РАСШИРЕНИЕ ЛЕСОСЫРЬЕВОЙ БАЗЫ

В основе стратегии Группы лежит дальнейшее расширение лесосырьевой базы за счет реализации приоритетных инвестиционных проектов (ПИП) в области освоения лесов, интенсивного лесопользования и сделок M&A.

Приоритетные инвестиционные проекты являются эффективным механизмом государственной поддержки развития лесопромышленного комплекса России, позволяющим получить право на лесной фонд без аукциона, а также льготы по оплате аренды лесных участков с коэффициентом 0,5 на период достижения окупаемости проекта. Посредством реализации ПИП планируется увеличить расчетную лесосеку к 2022 году на 2,8 млн м³, за счет M&A и прочих эффектов оптимизации – на 3,5 млн м³, до 11 млн м³.

УВЕЛИЧЕНИЕ РАСЧЕТНОЙ ЛЕСОСЕКИ SEGEZHA GROUP, млн м³



Модернизация Сегежского ЦБК

Одним из ключевых инвестиционных проектов является проект по модернизации Сегежского ЦБК, базового актива лесопромышленного холдинга Segezha Group.

СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ,
гг.

2015-2017

НОВЫЕ РАБОЧИЕ МЕСТА,
чел.

200

ОБЩАЯ СУММА ИНВЕСТИЦИЙ,
млрд руб.

>14

В ходе модернизации Сегежского ЦБК Segezha Group получила современное, мощное, экологически безупречное целлюлозно-бумажное производство, символизирующее новое качество и новый облик российского лесного комплекса.

КОНСТРУКТИВНАЯ СКОРОСТЬ
БДМ № 11 СОСТАВЛЯЕТ

800 м/мин

НА НАКАТЕ

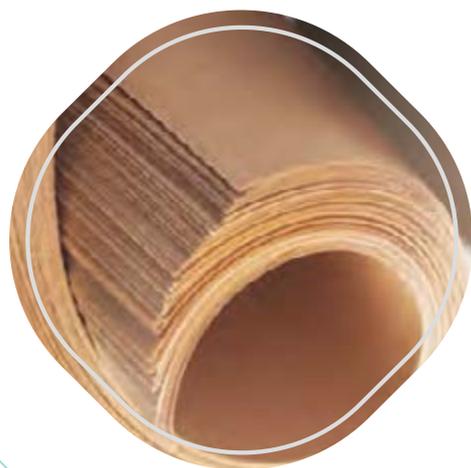
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ –

110 ТЫС. ТОНН

ПРОДУКЦИИ В ГОД,

В ТОМ ЧИСЛЕ БУМАГИ
С УЛУЧШЕННЫМИ ПОТРЕБИ-
ТЕЛЬСКИМИ СВОЙСТВАМИ НА

77 ТЫС. ТОНН



Этапы модернизации Сегежского ЦБК:

I ЭТАП

ВАРОЧНАЯ УСТАНОВКА

Закончена модернизация варочной установки № 4, которая позволит увеличить производительность по варке до 380 тыс. тонн целлюлозы в год.

Первый этап модернизации волокна целлюлозного завода уже завершен. Модернизирована варочная установка № 4, что позволило поднять производительность комбината по варке целлюлозы на 28%, до 1 150 тонн в сутки.



**БДМ № 11 ПОЗВОЛИТ УВЕЛИЧИТЬ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ
СЕГЕЖСКОГО ЦБК НА 30 %, ДО**

360

ТЫС. ТОНН

МЕШОЧНОЙ БУМАГИ

II ЭТАП

НОВАЯ БДМ

В 2017 году завершена установка новой бумагоделательной машины № 11 производительностью 110 тыс. тонн мешочной бумаги в год.

Ввод в эксплуатацию высокотехнологичного и экологичного производства — один из основных этапов комплексной модернизации Сегежского ЦБК. В рамках программы по модернизации был реализован проект по установке и запуску новой бумагоделательной машины (БДМ № 11) — первый проект в России за последние 25 лет по установке новой бумагоделательной машины.

БДМ № 11 производства немецкого концерна Voith — машина с высокой степенью автоматизации. Передовые технологии использованы практически во всех ключевых узлах линии производства мешочной бумаги, что позволяет выпускать продукцию, не имеющую аналогов в Российской Федерации.

Сегежская бумага представлена в 60 странах мира и на равных конкурирует с продукцией лидеров рынка. По себестоимости крафт-бумаги Segezha Group занимает первое место в мире, а по общему объему производства — четвертое место в мире. После запуска новой БДМ на проектную мощность Segezha Group выйдет на вторую позицию в мире.

Над строительством машины работала интернациональная команда инженеров и технологов из Германии, России, Китая, Финляндии, Бразилии, Хорватии и Чехии. Машина построена в рекордно короткие сроки, с момента укладки

первого бетона в основание машины до пуска прошло всего 1,5 года, в то время как обычно создание подобного производства занимает от 2,5 лет.

В ноябре – декабре 2017 года на БДМ № 11 в режиме пусканаладки был изготовлен первый заказ для крупного потребителя бумажных мешков. Произведенная продукция прошла как лабораторные исследования, так и производственные испытания, которые подтвердили устойчивое превосходное качество продукта и высокие эксплуатационные характеристики.

В 2018 году планируется вывод БДМ № 11 на полную мощность.

III ЭТАП

МНОГОТОПЛИВНЫЙ КОТЕЛ

В 2018 году будет установлен новый многотопливный котел производительностью 120 тонн пара в час с целью снижения затрат на производство электро- и теплоэнергии.

Третьим этапом модернизации Сегежского ЦБК в 2018 году станет установка нового многотопливного котла (МТК) производства Valmet производительностью 120 тонн пара в час. Многотопливный котел позволит комбинату применять древесные отходы и осадок сточных вод в качестве топлива, благодаря чему повысится энергоэффективность производства и будут сокращены выбросы в атмосферу.

Строительство нового комбината по производству фанеры в Кирове

Segezha Group ожидает рост потребления фанеры как на мировом, так и на внутреннем рынке.

В результате строительства нового фанерного завода лесопромышленный холдинг займет одну из ведущих позиций в мире по выпуску фанеры.

СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ,
гг.

2016-2017

НОВЫЕ РАБОЧИЕ МЕСТА,
чел.

360

ОБЩАЯ СУММА ИНВЕСТИЦИЙ,
млрд руб.

6,7

Наши приоритеты — увеличение выпуска поперечной фанеры и создание производства востребованной продольной фанеры. Создание новых мощностей позволит нам существенно расширить продуктовый портфель, удовлетворить ожидания наших клиентов и привлечь новых потребителей продукции.

В 2017 году в соответствии с графиком возведен корпус главного здания нового производства, построены бассейны гидротермической обработки, фундаменты под котельную и термомасляную установку, а также очистные сооружения. На заводе установлено современное высокотехнологичное оборудование ведущих производителей из Финляндии, Австрии, Италии, Германии и Швейцарии. Впервые в России на новом

Кировском фанерном комбинате установлены автоматические линии сборки пакетов фанеры на базе экструдера, которые позволяют значительно автоматизировать процесс и снизить расход дорогостоящих материалов, используемых для производства фанеры.

Начало производства на новом оборудовании планируется в 2018 году.

Помимо экономической выгоды новый инвестиционный проект Segezha Group в Кировской области поможет развитию социальной сферы в регионе.

В РЕЗУЛЬТАТЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА КОНСОЛИДИРОВАННАЯ МОЩНОСТЬ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ШЛИФОВАННОЙ И ЛАМИНИРОВАННОЙ ФАНЫРЫ ВЫСШИХ СОРТОВ ПО БИЗНЕС-ЕДИНИЦЕ КИРОВ ВЫРАСТЕТ ПОЧТИ В ДВА РАЗА И СОСТАВИТ

ОБЪЕМ ПОТРЕБЛЯЕМОГО СЫРЬЯ
ДЛЯ НОВОГО ЗАВОДА СОСТАВИТ

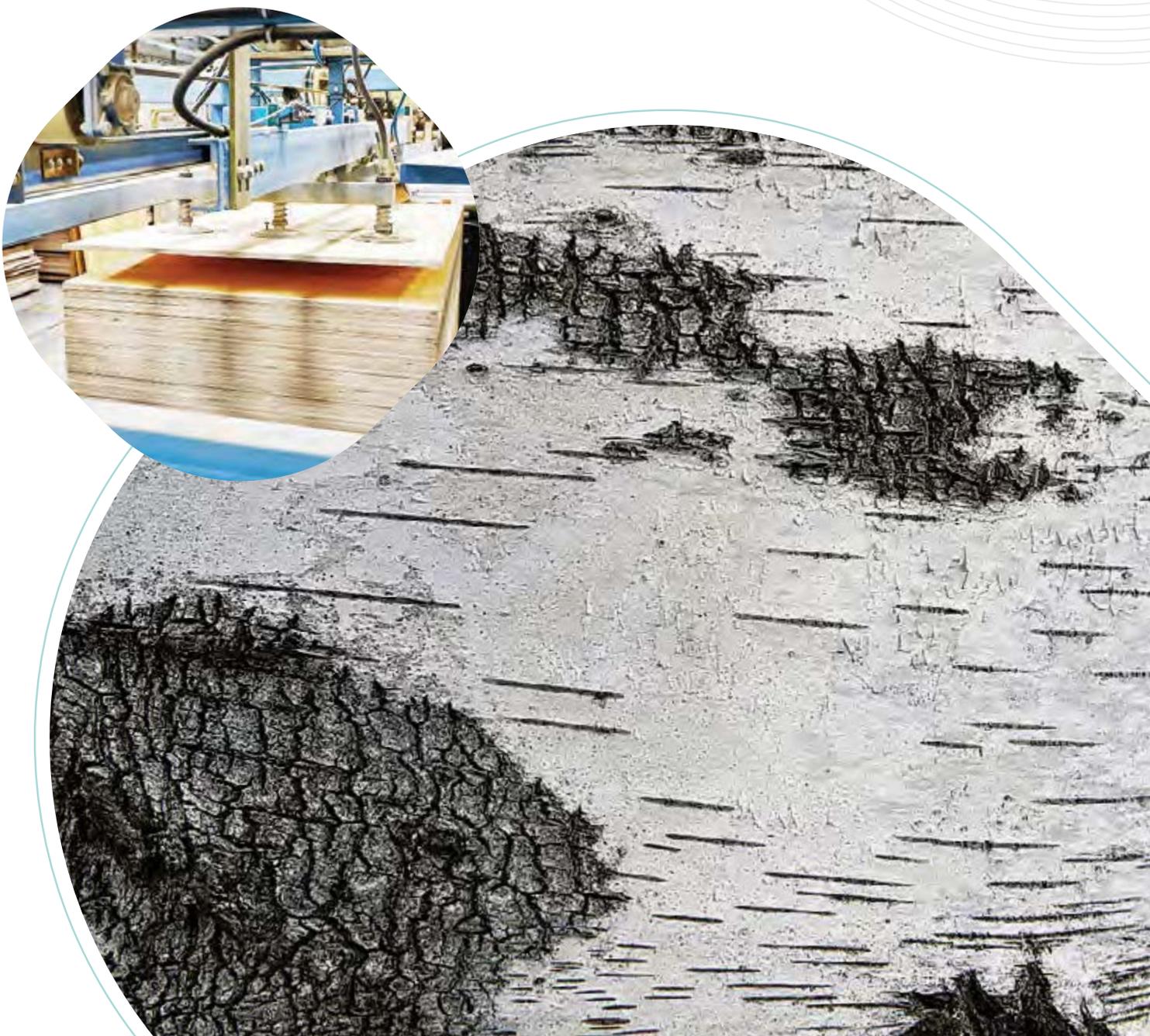
214,6 тыс. м³

РАЗМЕР РАСЧЕТНОЙ ЛЕСОСЕКИ
СОСТАВИТ

180,8 тыс. м³

192 тыс. м³

Приказом министра промышленности и торговли Российской Федерации от 11 декабря 2017 года № 4313 инвестиционный проект «Вятский фанерный комбинат» включен в перечень приоритетных инвестиционных проектов в области освоения лесов.



ИННОВАЦИИ

Внедрение передовых технологий является фактором повышения эффективности всех бизнес-процессов и усиления конкурентоспособности Segezha Group.

Приоритетом инновационного развития Группы являются технологии, обеспечивающие достижение стратегических целей по росту объемов производства, повышению качества продукции и эффективному использованию ресурсов.

Приоритетные направления инновационного развития Segezha Group:

1

Создание инновационных продуктовых решений — новых товаров с особыми свойствами — или существенная модификация, кастомизация имеющихся в области упаковки и фанеры

Segezha Group постоянно кастомизирует свою продукцию и расширяет рынки сбыта. Ежегодно Группа увеличивает ассортимент выпускаемой продукции березовой фанеры. В 2017 году специалисты Segezha Group разработали инновационный продукт, который используется в строительстве танкеров для перевозки сжиженного газа в мембранах, в строительстве которых применяется фанера. В 2018 году планируется завершение сертификации такого рода фанеры и начало ее поставок на рынки Южной Кореи, Японии и Китая.

Долгосрочная стратегия Segezha Group предусматривает создание централизованной группы по научно-исследовательским разработкам (R&D). Группа будет осуществлять R&D в бизнес-направлениях «Бумага и упаковка», «Фанера» и «Домостроение», концентрируясь на поиске новых направлений развития, новых продуктов, усовершенствовании и кастомизации продуктового портфеля, а также на долгосрочных возможностях развития бизнеса.

2

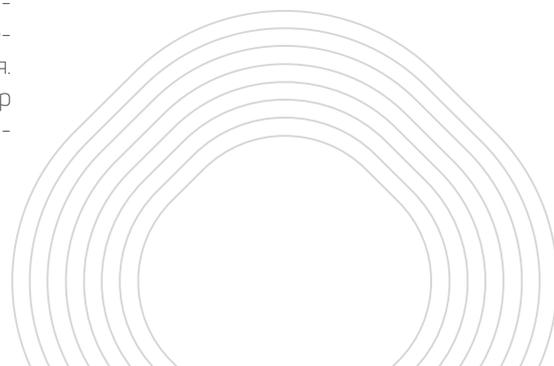
Технологические инновации, связанные с изменением в процессе производства в целях повышения производительности, улучшения качественных характеристик готовой продукции или снижения себестоимости, а также сведения к минимуму экологического воздействия

Segezha Group взаимодействует с ведущими западными производителями оборудования для лесной отрасли, такими как ANDRITZ, Voith, Valmet, Router, Ponsse, и внедряет лучшие практики мировых лидеров и инновационные технологии, совместно адаптированные под нужды Группы и специфику конкретного предприятия. В 2014–2017 годах Segezha Group инвестировала 26 млрд руб. в модернизацию и развитие производства.

 [См. подробнее «Инвестиционные проекты», стр. 32–35.](#)

3

Повышение эффективности в лесопользовании и лесовосстановлении, повышение продуктивности и качества лесов



Комплексное упаковочное решение



В 2017 году Segezha Group разработала комплексное упаковочное решение — «умный» мешок со встроенной RFID-меткой, позволяющей быстро и безошибочно идентифицировать продукт. Технология не только оптимизирует внутренние логистические процессы клиента, но также позволяет отслеживать местоположение и пункт конечного географического распределения продукции. Первая промышленная партия «умной упаковки» была произведена в сентябре 2017 года. В дальнейшем на продукцию Segezha Group планируется нанесение QR-кода, который станет эффективным инструментом борьбы с контрафактом, а также позволит производителям быть ближе к конечному потребителю.

mikron

Развитие предиктивных технологий



Группа компаний активно развивает направление внедрения цифровых технологий на производстве. Перспективным проектом в данной сфере является система предиктивного качества в производстве бумаги на новой БДМ и предиктивных ремонтов с применением датчиков телеметрии. Технологии прогноза работы многочисленных концептуальных решений огромной бумагоделательной машины будут обеспечивать 8 тыс. датчиков телеметрии, которые позволят заранее предупредить персонал о проблемном статусе каждого задействованного технологического процесса. Реализация проекта будет способствовать сокращению непроизводительных простоев оборудования и повышению объемов выпуска готовой продукции. Реализация проекта планируется на 2018–2019 годы.

Система анализа лесного массива



Segezha Group совместно с Группой «Кронштадт» (входит в АФК «Система») занимается созданием решений для лесной промышленности, обеспечивающих более точное планирование лесных угодий, оперативное и эффективное внутреннее планирование, а также решение расчетных задач любой сложности и специфики для компаний лесной отрасли. Планируется использовать новейшую разработку Группы «Кронштадт» — комплексную систему анализа и обработки данных, которая представляет собой масштабируемый облачный сервис с готовыми desktop-решениями для картографов и геопортальными решениями. Анализ лесного массива и детальные отчеты будут проводиться с использованием беспилотных летательных аппаратов, без необходимости полевых инспекций. Первая очередь проекта будет готова в конце 2018 года. Реализация данного проекта позволит качественно повысить уровень долгосрочного планирования заготовки сырья, строительства сети лесных дорог и управления лесозаготовительной техникой, снизив себестоимость лесозаготовки.

КТ ГРУППА
КРОНШТАДТ

Сырьевая безопасность

Сохранение текущей доли обеспеченности собственным лесосырьем в условиях его дефицита и роста потребностей Группы является стратегическим приоритетом Segezha Group.

Собственный лесной фонд покрывает более 60% потребностей Группы в древесном сырье. Собственное лесообеспечение не только обеспечивает сырьевую безопасность Segezha Group, но и является основным инструментом сдерживания роста себестоимости.

Стабильность поставок сырья на перерабатывающие предприятия Группы гарантируется высокой долей собственной заготовки лесосырья и наличием долгосрочных контрактов со сторонними лесозаготовительными компаниями.

Segezha Group готовится к переходу на модель интенсивного лесопользования в северо-западном регионе. Данная модель предполагает увеличение продуктивности вторичных лесов уже освоенных регионов путем применения определенной системы научно обоснованных и адаптированных к местным условиям методов рубок, лесовосстановления и ухода за лесом. При этом обязательным условием является сохранение биоразнообразия и других социально и экологически значимых функций леса.

SEGEZHA GROUP ЯВЛЯЕТСЯ КРУПНЕЙШИМ ЛЕСОПОЛЬЗОВАТЕЛЕМ В ЕВРОПЕЙСКОЙ ЧАСТИ РОССИИ

ПЛОЩАДЬ АРЕНДОВАННОГО ЛЕСФОНДА СОСТАВЛЯЕТ

6,4 млн га

РАСЧЕТНАЯ ЛЕСОСЕКА –

6,4 млн м³



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



3. ФИНАНСОВЫЕ И ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ





Финансовый обзор

ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

	2015	2016	2017	2017/2016
Выручка, млрд руб.	33,0	42,8	43,7	1,6%
Коммерческие и управленческие расходы ¹ , млрд руб.	5,4	6,9	7,4	7,2%
OIBDA, млрд руб.	6,2	8,7	7,2 ²	-18,4%
Операционная прибыль ³ , млрд руб.	3,9	5,7	4,0	-29,8%
Рентабельность по OIBDA, %	18,8%	20,4%	16,0%	-4,4 п. п.
Чистая прибыль ³ , млрд руб.	2,2	1,7	0,1	-
Чистый долг, млрд руб.	0,7	23,9	33,6	41,8%
Чистый долг / OIBDA	0,1	2,7	4,6	73,7%
CAPEX ⁴ , млрд руб.	4,7	9,4	12,9	37,2%
Доля валютной выручки, %	70,0%	67,4%	69,6%	2,2 п. п.
Доля собственного лесообеспечения, %	57,0%	63,0%	61,7%	-1,3 п. п.

Выручка Segezha Group в 2017 году увеличилась на 1,6% по сравнению с 2016 годом и составила 43,7 млрд руб., что в основном обусловлено ростом продаж мешочной бумаги на 17% на фоне значительного увеличения спроса на мировом рынке.

Вместе с тем сдерживающим фактором роста выручки стало снижение продаж бумажных мешков на российском рынке из-за усиления конкуренции и временного ослабления спроса в силу продолжающейся стагнации в строительной отрасли. Укрепление курса рубля в 2017 году также стало негативным фактором для финансовых результатов, поскольку около 70% выручки Группы в 2017 году номинировано или напрямую привязано к иностранной валюте.

OIBDA в 2017 году снизилась на 18,4%, до 7,1 млрд руб., что в основном обусловлено укреплением курса рубля, а также ростом логистических расходов и стоимости древесных ресурсов на рынке. Вместе с тем в 2017 году Группа реализовала план по сокращению негативного влияния внешних факторов, в том числе за счет сдерживания роста цен на закупку сырья, снижения стоимости перевозок и сокращения административных расходов.

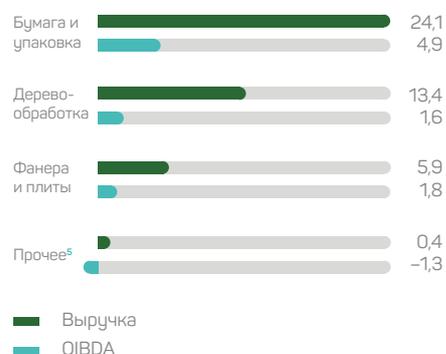
В 2017 году скорректированная чистая прибыль составила 0,1 млрд руб., что в основном было обусловлено укреплением курса рубля и увеличением амортизации основных средств. Нескорректированная чистая прибыль по итогам 2017 года была отрицательной.

Доля собственного лесообеспечения Группы в 2017 году незначительно снизилась, до 61,7% с 63,0% в 2016 году, вследствие увеличения потребления сырья, в том числе новой бумагоделательной машиной в Сегеже.

СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ В 2017 ГОДУ ПО ВАЛЮТАМ, %



ВЫРУЧКА И OIBDA ПО КЛЮЧЕВЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ БИЗНЕСА, млрд руб.



⁽¹⁾ Разница с раскрытыми значениями данного показателя АФК «Система» объясняется разницей в признании расходов. Некоторые расходы, являющиеся для Segezha Group не операционными, для АФК «Система» являются операционными.

⁽²⁾ В финансовой отчетности АФК «Система» OIBDA Segezha Group составляет 7,1 млрд руб., что не включает полученные Segezha Group после подписания отчетности АФК «Система» субсидии, которые были учтены в отчетности Segezha Group.

⁽³⁾ Под чистой прибылью подразумевается скорректированная чистая прибыль.

⁽⁴⁾ CAPEX рассчитан как фактические платежи по инвестиционной деятельности в отчетный период.

⁽⁵⁾ Прочая выручка включает в себя результаты управляющей компании, лесохимии,

Бумага

Выручка от продажи товарной бумаги (не вкл. ВГО) в 2017 году составила 8 млрд руб., что превысило результаты 2016 года. Доля внешних продаж бумаги в натуральном выражении при этом составила более 60%. Роста выручки удалось достичь благодаря увеличению объемов производства, повышению цен на мировых рынках, а также благодаря усилиям менеджмента по увеличению доли поставок на более высокомаржинальные рынки. Негативное влияние на финансовые результаты оказало укрепление курса рубля, поскольку более 90% товарной бумаги поставляется на экспорт.

ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА БУМАГИ В 2016–2017 ГОДАХ, ТЫС. ТОНН

ПРОИЗВОДСТВО



ПРОДАЖА¹⁾



9,6 млрд руб.

ВЫРУЧКА В 2017 ГОДУ

Бумажная упаковка

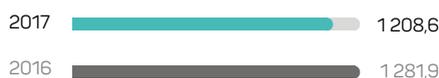
Выручка от продажи бумажной упаковки в 2017 году в России и странах СНГ уменьшилась относительно 2016 года, в основном по причине временного снижения активности в строительной отрасли, на которую приходится более 80% продаж. Цены на бумажную упаковку попали под давление импортных конкурентов, которые, воспользовавшись укреплением рубля, вели агрессивную ценовую политику с целью увеличения доли рынка в России.

Выручка от продаж бумажной упаковки на зарубежных рынках в 2017 году выросла относительно 2016 года,

в основном благодаря увеличению объемов производства и продаж, а также увеличению доли реализации высокомаржинальных продуктов, таких как упаковка для еды, кормов и химикатов. На западных рынках небольшой рост цен на мешочную упаковку наблюдался в некоторых секторах экономики, что позволило трансформировать эту тенденцию в рост валютной выручки через оперативную оптимизацию клиентского портфеля.

ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА БУМАЖНОЙ УПАКОВКИ В 2016–2017 ГОДАХ, МЛН ШТ.

ПРОИЗВОДСТВО



ПРОДАЖА



14,3 млрд руб.

ВЫРУЧКА В 2017 ГОДУ

¹⁾ Продажи без учета внутригрупповых операций.

Пиломатериалы

Выручка от продажи пиломатериалов в 2017 году увеличилась, в основном благодаря росту цен на пиломатериалы на всех основных товарных рынках Азии, Европы и стран MENA. При этом объем продаж снизился на 2%, в основном за счет раннего закрытия навигации и временных ограничений пропускной способности ряда логистических узлов. Ожидается, что снижение продаж будет компенсировано хорошими результатами первого квартала 2018 года. Негативным фактором для выручки стало укрепление курса рубля в 2017 году, поскольку 99% производимых Группой пиломатериалов реализуется на экспортных рынках.

ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА ПИЛОМАТЕРИАЛОВ В 2016–2017 ГОДАХ тыс. м³

ПРОИЗВОДСТВО



ПРОДАЖА



9,8

 млрд руб.

ВЫРУЧКА В 2017 ГОДУ

Фанера

Выручка от продаж фанеры в 2017 году выросла по сравнению с предыдущим годом. Положительная динамика была обеспечена ростом объема продаж на 3%, ростом цен в среднем по году, а также увеличением доли продаж конечным потребителям в клиентском портфеле Группы. Во втором полугодии отчетного периода цены на фанеру показывали некоторое снижение, однако за 2017 год в целом выросли на 11%. Доля экспорта фанеры в 2017 году составила около 78%.

ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА ФАНЕРЫ В 2016–2017 ГОДАХ, тыс. м³

ПРОИЗВОДСТВО



ПРОДАЖА



3,3

 млрд руб.

ВЫРУЧКА В 2017 ГОДУ

Плиты

Выручка от продаж плит в 2017 году осталась на уровне 2016 года. Продажи в натуральном выражении снизились на 2%, в основном за счет раннего закрытия навигации и временных ограничений пропускной способности ряда логистических узлов. Ожидается, что снижение будет компенсировано результатами первого квартала 2018 года. Группа реализует плиты в основном на российском рынке, на котором цены в целом показали рост за 2017 год, что компенсировало негативный эффект от снижения объемов продаж.

ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА ДВП В 2016–2017 ГОДАХ, млн усл. м²

ПРОИЗВОДСТВО



ПРОДАЖА



2,6

 млрд руб.

ВЫРУЧКА В 2017 ГОДУ

Долг

В 2016 году Группа привлекла синдицированный кредит с участием международных и российских банков на сумму 383,6 млн евро сроком на 5 лет. Привлеченные средства были направлены на финансирование инвестиционной программы, в частности на проекты модернизации Сегежского ЦБК и строительства нового фанерного комбината в Кирове.

СТРУКТУРА ДОЛГА В 2017 ГОДУ ПО СРОКАМ ПОГАШЕНИЯ, %



- 30% Краткосрочный долг
- 70% Долгосрочный долг

СТРУКТУРА ДОЛГА В 2017 ГОДУ ПО ВАЛЮТАМ, %



- 78% Валюта
- 22% Руб.

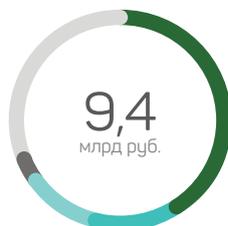
В структуре долгового портфеля 78% приходится на валютные заимствования, что практически соответствует доле валютной выручки Группы, обеспечивая натуральное хеджирование от изменения курсов валют.

Чистый долг в 2017 году вырос до 33,6 млрд руб. по сравнению с 23,7 млрд руб. в 2016 году. Соотношение «чистый долг / OIBDA» выросло с 2,7 в 2016 году до 4,4 в 2017 году и находится в комфортной зоне по отношению ко всем долговым ковенантам Группы. Ожидается, что в 2018 году после вывода Сегежского ЦБК и Кировского фанерного комбината на проектные мощности данный показатель снизится.

CAPEX

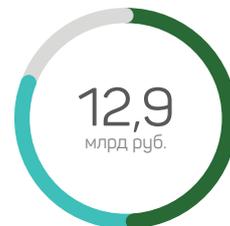
CAPEX в 2017 году увеличился с 9,6 млрд руб. в 2016 году до 12,9 млрд руб. в 2017 году. Основные инвестиции были направлены на модернизацию Сегежского ЦБК и строительство Кировского фанерного комбината, которые вместе составили более 81% совокупного объема капитальных затрат 2017 года. В 2018 году Группа продолжит инвестировать в эти два инвестиционных проекта. Также капитальные затраты будут направлены на другие стратегические проекты и на поддерживающие производство мероприятия.

СТРУКТУРА CAPEX В 2016 ГОДУ, %



- 41% Модернизация ЦБК
- 13% Обновление парка техники
- 11% Строительство Кировского фанерного комбината
- 4% Увеличение мощностей по производству мешков
- 31% Прочее

СТРУКТУРА CAPEX В 2017 ГОДУ, %



- 49% Модернизация ЦБК
- 32% Строительство Кировского фанерного комбината
- 19% Прочее

Планы и перспективы

Segezha Group ожидает роста выручки в 2018 году, в первую очередь за счет увеличения производства продукции на новой бумагоделательной машине, а также за счет производства продукции на новом фанерном заводе.

В 2018 году Группа планирует принять ряд мер по повышению эффективности своей деятельности. Основные усилия будут направлены на компенсацию роста затрат на сырье, в том числе за счет сокращения расходов на логистику и снижения административных затрат. Также планируется повышать операционную эффективность и производительность оборудования и труда.

В 2018 году Группа не планирует увеличивать свою долговую нагрузку или существенно менять структуру долга.



Лесозаготовка

Производственные мощности¹

Регион	Площадь арендуемых лесных участков, млн га	Расчетная лесосека, млн м ³	Доля поставок сырья на предприятия Группы с собственного лесфонда, %	Заготовлено древесины, тыс. м ³
РЕСПУБЛИКА КАРЕЛИЯ	2,9	1,6	69	1 407
АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ	1,6	0,8	59	467
ВОЛОГОДСКАЯ ОБЛАСТЬ	0,6	1,3	49	922
КИРОВСКАЯ ОБЛАСТЬ	0,3	0,5	41	373
КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ	1,1	2,1	78	770
ВСЕГО:	6,4	6,4	-	3 939

Segezha Group осуществляет заготовку и реализацию высококачественного круглого леса с акцентом на хвойные сортаменты и фанерный березовый кряж.

Доля хвойных пород



АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ



РЕСПУБЛИКА КАРЕЛИЯ



КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ



КИРОВСКАЯ ОБЛАСТЬ



ВОЛОГОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

>60%

ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ
СОБСТВЕННЫМ ДРЕВЕСНЫМ
СЫРЬЕМ

95%

ДОЛЯ ЛЕСНОГО ФОНДА,
СЕРТИФИЦИРОВАННОГО
ПО СТАНДАРТУ FSC



¹⁾ На 31 января 2017 года.

Цикл лесозаготовки



ДОЛЯ СЫРЬЯ В СЕБЕСТОИМОСТИ КЛЮЧЕВЫХ ПРОДУКТОВ ГРУППЫ



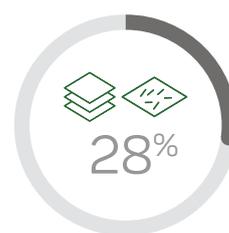
МЕШОЧНАЯ БУМАГА



ПИЛОМАТЕРИАЛЫ



КДК И ДОМОКОМПЛЕКТЫ



ФАНЕРА И ПЛИТЫ

Наличие собственных лесозаготовительных мощностей создает для Группы дополнительные конкурентные преимущества, позволяя:

- оперативно перераспределять потоки сырья при возникновении дефицита между потребителями внутри Группы;
- контролировать себестоимость сырья;

- замещать нехватку сырья на внешнем рынке с собственной ресурсной базы.

Благодаря этому более 60% внутреннего спроса удовлетворяется за счет собственных лесозаготовительных мощностей, а недостающее сырье закупается на свободном рынке.

В целях более эффективного снабжения производственных предприятий Segezha Group сырьем в 2017 году были организованы встречные поставки¹ лесосырья с компаниями, не входящими в периметр Группы, а также организованы два перехватывающих терминала по закупке сырья в Кировской области. Предполагается, что в 2018 году порядка 30% лесосырья на предприятия Segezha Group будет обеспечено встречными поставками.

⁽¹⁾ Технология встречных поставок позволяет Segezha Group обмениваться с другими игроками на рынке своей продукцией, если она не востребована на собственных предприятиях или если логистические затраты на ее доставку слишком высоки. В последнем случае Segezha Group поставляет определенные объемы на близлежащий комбинат внешнего партнера и договаривается об обратной поставке лесосырья на один из своих комбинатов по более выгодной цене и с меньшими транспортными издержками.

Результаты деятельности

В течение отчетного года проводилась активная работа по увеличению расчетной лесосеки Segezha Group, в том числе в рамках реализации приоритетных инвестиционных проектов. В апреле 2018 года расчетная лесосека составила 7,1 млн м³.

Несмотря на сложные погодные условия, в 2017 году Segezha Group увеличила объем заготовки лесосырья на 2,6% относительно 2016 года, до 4 млн м³.

В 2017 году Segezha Group завершила трехлетнюю программу по обновлению лесозаготовительной, лесовозной, дорожной и вспомогательной техники. Общий объем инвестиций составил более 2,9 млрд руб.

ДИНАМИКА РЕСУРСНОЙ БАЗЫ В 2015–2017 ГОДАХ

АРЕНДУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ, млн га



ОБЪЕМ ЛЕСОСЕКИ, млн м³



В РАМКАХ ПРОГРАММЫ ПО ОБНОВЛЕНИЮ ЛЕСОЗАГОТОВИТЕЛЬНОЙ И ВСПОМОГАТЕЛЬНОЙ ТЕХНИКИ НА ПРЕДПРИЯТИЯ В 2015-2017 ГОДАХ БЫЛО ПОСТАВЛЕНО

448

ЕДИНИЦ ТЕХНИКИ, В ТОМ ЧИСЛЕ

16

КОМПЛЕКСОВ И

52

СОРТИМЕНТОВОЗА



ДИНАМИКА ЗАГОТОВКИ СОРТИМЕНТОВ В 2015–2017 ГОДАХ, млн м³



ОТВЕТСТВЕННОЕ ЛЕСОПОЛЬЗОВАНИЕ И ЛЕСОВОССТАНОВЛЕНИЕ



Segezha Group является ответственным лесопользователем и на регулярной основе проводит лесовосстановительные работы. В 2017 году проведено лесовосстановление на 18 тыс. га леса, в том числе на 0,9 тыс. га посадка сеянцев и на 1,5 тыс. га посев семян хвойных пород. Общие расходы на лесовосстановительные работы в 2017 году составили 53,7 млн руб.

В целях охраны лесов от пожаров и незаконных рубок проводится регулярное пешее и автомобильное патрулирование арендуемых лесных участков.

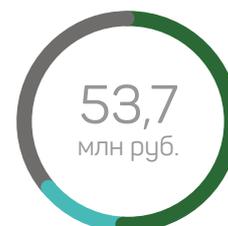
В соответствии с проектами освоения лесов на всей арендуемой территории проводятся противопожарные мероприятия:

- создание и укомплектование пунктов сосредоточения противопожарного инвентаря;
- устройство минполос, противопожарных разрывов и уход за ними;
- изготовление и установка противопожарных аншлагов;
- устройство мест отдыха;
- строительство и содержание дорог противопожарного назначения.

В 2017 году на территории арендуемых Группой лесных участков в Карелии, Вологодской, Кировской и Архангельской областях лесных возгораний не было. На территории Группы в Красноярском крае произошло 13 пожаров общей площадью 219 га, что в шесть раз меньше территории в 2016 году.



РАСХОДЫ НА ЛЕСОВОССТАНОВИТЕЛЬНЫЕ РАБОТЫ В 2017 ГОДУ, %



- 51% Посадка лесных культур
- 13% Содействие естественному возобновлению
- 36% Посев семян

>20 млн руб.

РАСХОДЫ НА ПРОТИВОПОЖАРНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ В 2017 ГОДУ

Планы по развитию

В 2018 году Группа планирует:

- увеличить объемы заготовки круглого леса и вывозки по сравнению с 2017 годом;
- приобрести новые щеповозы на замену выбывающего или выбывшего из эксплуатации парка;
- построить новые лесовозные дороги круглогодичного пользования;
- создать сеть перехватывающих терминалов по закупке леса в целях более эффективного обеспечения предприятий и достижения низкой закупочной цены стороннего сырья.

В среднесрочные планы Группы в области лесозаготовки входит:

- достижение и удержание лидирующих позиций по себестоимости древесного сырья на собственных перерабатывающих предприятиях;
- бесперебойные поставки лесосырья в условиях роста внутренних потребностей;
- обеспечение сырьевой безопасности предприятий Группы, в том числе за счет:
 - расширения расчетной лесосеки;

- роста эффективности освоения расчетной лесосеки;
- развития инфраструктуры;
- переход к интенсивной модели лесопользования.

Бумага

Производственные мощности

Предприятие	Мощность по производству мешочной бумаги и подпергамента, тыс. тонн	Регион	Доля в выручке, %
 СЕГЕЖСКИЙ ЦБК	360	 Республика Карелия	22%
 СОКОЛЬСКИЙ ЦБК	20	 Вологодская область	



ПОСТАВКИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СЫРЬЯ НА СЕГЕЖСКИЙ ЦБК В 2017 ГОДУ, %



СЕРТИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Предприятие	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001 (бывший ON SAS 18001)	ISO 50001
СЕГЕЖСКИЙ ЦБК	✓	✓	✓	Планируется в 2018 году
СОКОЛЬСКИЙ ЦБК	✓	✓	✓	

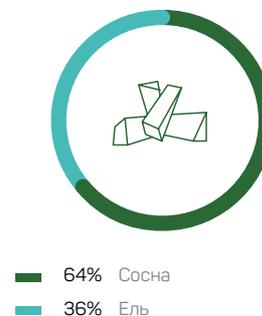
В Segezha Group мешочную бумагу и подпергамент выпускают Сегежский и Сокольский ЦБК. Их общая производственная мощность составляет 380 тыс. тонн в год. Сегежский ЦБК – флагманское предприятие Группы; после ввода в эксплуатацию новой БДМ № 11 в ноябре 2017 года комбинат стал крупнейшим в мире по производству небеленой мешочной бумаги с мощностью более 360 тыс. тонн в год.

Сырьем для ЦБК являются балансы и технологическая щепа, которыми более чем на 67% обеспечивают лесозаготовительные предприятия Группы и деревообрабатывающие комбинаты – Сегежский ЛДК, Онежский ЛДК, Сокольский ДОК, остальная часть закупается у сторонних поставщиков. Для варки целлюлозы ЦБК Segezha Group используют только щепу из хвойной древесины, непосредственно перед варкой производится анализ щепы на качество, фракционный состав, наличие коры и примесей, влажность.

На Сокольский ЦБК в 2017 году поступило 80 тыс. м³ щепы, при этом весь

объем щепы был поставлен с предприятия Segezha Group – Сокольского ДОК. Щепа, используемая на Сокольском ЦБК, на 100% состоит из ели.

СТРУКТУРА ЩЕПЫ, ИСПОЛЬЗУЕМОЙ НА СЕГЕЖСКОМ ЦБК, %



>67%

ПОТРЕБЛЯЕМОГО ЦБК СЫРЬЯ ОБЕСПЕЧИВАЕТСЯ ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ SEGEZHA GROUP

Продукты

Производство бумаги



Мешочная бумага



**СЕГЕЖСКИЙ ЦБК ЯВЛЯЕТСЯ
ЕДИНСТВЕННЫМ В РОССИИ
ПРОИЗВОДИТЕЛЕМ КРАФТОВОЙ
ВЫСОКОПОРИСТОЙ БУМАГИ
ПОВЫШЕННОЙ ПРОЧНОСТИ**

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

Бумага является самым распространенным упаковочным материалом, который используется в производстве промышленных мешков для цемента, сухих строительных смесей, пакетов, сумок, конвертов и прочего.

Подпергамент



Подпергамент – тонкая бумага, изготовленная из целлюлозы жирного помола, обладающая ограниченной жиропроницаемостью и высокой механической прочностью. Подпергамент используется для упаковки пищевых продуктов и изготовления вспомогательных упаковочных средств.

Положение на рынке

Порядка 36% произведенной бумаги в Группе идет на производство бумажных мешков на конвертирующих предприятиях в России и Европе. Большая часть оставшейся бумаги реализуется на международных рынках. Мировой рынок мешочной бумаги оценивается в 6,9 млн тонн. Прогноз потребления мешочной бумаги до 2020 года оценивается в 2,3% CAGR, основным драйвером роста будут являться страны Азии.

После длительного сокращения производства, связанного с замедлением спроса и падением цен на мировом рынке, в 2017 году объемы производства у основных игроков европейского рынка выросли на 4,6%. В России объем производства мешочной бумаги на протяжении многих лет не менялся и составляет порядка 450 тыс. тонн, при этом доля Segezha Group составляет 70% от общего объема.

В 2017 году Segezha Group произвела 319,1 тыс. тонн бумаги, что на 11% превышает показатели 2016 года.

Рост производственных показателей был достигнут благодаря реализации программы по повышению эффективности производственных процессов и запуску новой БДМ № 11.

В 2017 году объем продаж мешочной бумаги Segezha Group увеличился на 17%, до 210 тыс. тонн¹, вследствие увеличения объемов производства.

Основную долю мешочной бумаги Segezha Group поставляет на экспорт, его доля в 2017 году, не считая внутригрупповые поставки, составила 92%. Ключевыми экспортными рынками товарной бумаги Группы являются страны Юго-Восточной Азии, Африки, Центральной и Южной Америки. Введенные Китаем антидемпинговые пошлины для большинства производителей из Европы, Северной Америки и Японии дают преимущество производителям мешочной бумаги из России и Канады. В связи с этим доля Китая в продажах Группы существенно увеличилась в 2017 году и составила 8% в общем объеме продаж.

ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА БУМАГИ В 2015–2017 ГОДАХ, ТЫС. ТОНН

ПРОИЗВОДСТВО



ПРОДАЖИ¹



>60

МИРОВЫХ РЫНКОВ – РЕАЛИЗАЦИЯ БУМАГИ SEGEZHA GROUP

ПРОИЗВОДСТВО ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННОЙ НЕБЕЛЕННОЙ МЕШОЧНОЙ БУМАГИ



1 МЕСТО В РОССИИ



4 МЕСТО В МИРЕ

СТРУКТУРА ПРОДАЖ ТОВАРНОЙ БУМАГИ SEGEZHA GROUP В 2017 ГОДУ ПО СТРАНАМ, ВКЛЮЧАЯ ВНУТРИГРУППОВЫЕ ПОСТАВКИ, %



^[2] Без учета внутригрупповых операций.

В 2017 году Сеgezский и Сокольский ЦБК прошли комплексную сертификацию по стандартам ISO 9001 и ISO 14001. Внедрение и сертификация интегрированной системы менеджмента позволят предприятиям по-

высвить уверенность потребителей в качестве продукции, снизить непроизводительные затраты, улучшить показатели в области охраны труда, экологии и промышленной безопасности.



Результаты 2017 года

Ключевым событием 2017 года в масштабе всей Группы стало завершение строительства и пуск в эксплуатацию бумагоделательной машины (БДМ № 11) на Сеgezском ЦБК. Новая машина была установлена в рамках второго этапа стратегического проекта Группы по модернизации Сеgezского ЦБК. Впервые за последние 25 лет в России была установлена новая бумагоделательная машина.

Ввод в эксплуатацию БДМ позволил увеличить производительность Сеgezского ЦБК на 30%, или 110 тыс. тонн бумаги в год. Продукция, произ-

веденная на новой машине в режиме пусконаладки в конце 2017 года, прошла все лабораторные исследования и производственные испытания, которые подтвердили устойчивое превосходное качество продукта и высокие эксплуатационные характеристики.

На Сокольском ЦБК в 2017 году была проведена модернизация привода БДМ для увеличения скорости машины, что позволит в ближайшие годы увеличить объемы производства бумаги на предприятии с 19 до 20–25 тыс. тонн в год.

[🔍 Подробнее см. стр. 37](#)

Ключевое событие 2017 года

НА СЕГЕЖСКОМ ЦБК ВВЕДЕНА
В ЭКСПЛУАТАЦИЮ

БДМ №11,

УВЕЛИЧИВШАЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ
МОЩНОСТИ КОМБИНАТА НА

30%

Планы по развитию

В среднесрочной перспективе на Сеgezском ЦБК планируется:

- увеличение объема выпуска мешочной бумаги на более чем 300 тыс. тонн в 2018 году за счет вывода новой БДМ на проектную мощность;
- снижение затрат на производство электро- и теплоэнергии за счет установки нового многоотопливного котла производительностью 120 тонн пара в час;

- повышение надежности основного и вспомогательного технологического оборудования на 8% и снижение аварийных простоев на 10% к 2017 году.

На Сокольском ЦБК в 2018 году планируется увеличить объем производства до 20 тыс. тонн в год и в среднесрочной перспективе выйти на мощность в 25 тыс. тонн в год.

В рамках общей стратегии развития Группа планирует в среднесрочной перспективе изменить структуру реализации мешочной бумаги, постепенно наращивая долю конвертинга бумаги в производство упаковки на собственных предприятиях до 50–60%.

Бумажная упаковка

Производственные мощности

Предприятие	Мощность по производству бумажной упаковки, тыс. тонн	Регион	Доля в выручке, %
 «СЕГЕЖСКАЯ УПАКОВКА»	1 512	 Республика Карелия, Ростовская область	33%
 SEGEZHA PACKAGING		 Германия, Нидерланды, Дания, Италия, Румыния, Турция, Чехия	

СЕРТИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Предприятие	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001 (бывший OHSAS 18001)	ISO 50001
«СЕГЕЖСКАЯ УПАКОВКА»	✓	✓	✓	Планируется в 2018 году
SEGEZHA PACKAGING	✓	✓	✓	



Segezha Group выпускает бумажную упаковку на своих предприятиях за рубежом и в России. Segezha Packaging объединяет активы Группы по производству бумажной упаковки в Европе. В России бумажная упаковка производится на заводах «Сегежской упаковки» в Республике Карелия и Ростовской области, общая производственная мощность которых составляет 746 млн мешков в год.

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

1,2 млрд шт.

ПРОИЗВЕДЕНО МЕШКОВ
В 2017 ГОДУ

>36%

КОНВЕРТИРУЕМОЙ БУМАГИ
ОБЕСПЕЧИВАЕТСЯ БЛАГОДАРЯ
ЦБК SEGEZHA GROUP

Продукты

Производство бумажной упаковки



ЛЕСОЗАГОТОВКА



ПРОИЗВОДСТВО БУМАГИ

НАНЕСЕНИЕ ПЕЧАТИ
НА БУМАЖНОЕ ПОЛОТНО

ПОДГОТОВКА КЛЕЯ И СКЛЕЙКА



ГОТОВАЯ ПРОДУКЦИЯ

Segezha Group производит высококачественную бумажную упаковку:

- мешки для цемента и сухих строительных смесей;
- упаковка для пищевой, сельскохозяйственной, химической промышленности, кормов для животных;
- бумажные сумки и пакеты для предприятий розничной торговли.

К преимуществам бумажной упаковки Segezha Group относятся экологичность, простота в использовании, надежная защита от влаги, широкие возможности цветовой печати и различные конструкции мешка.

Высокие экологические характеристики бумажной упаковки Segezha Group подтверждены европейскими стандартами EN13432:2000 и ASTM D6868.



Положение на рынке

Продукция предприятий Segezha Packaging реализуется преимущественно на европейском рынке, в то время как потребности российского рынка и стран ближнего зарубежья обеспечиваются российским предприятием «Сегежская упаковка».

Объем европейского рынка бумажной упаковки по итогам 2017 года увеличился на 0,5% и составил 5,4 млрд шт. Цены на бумажную упаковку сохранились на уровне 2016 года, несмотря на переизбыток производственных мощностей, высокую конкуренцию в Европе и резкое увеличение цен на бумагу в течение года. Ожидаемые темпы роста рынка в период до 2021 года составляют до 1% CAGR, в первую очередь за счет роста потребления бумажных мешков в пищевой отрасли, сегментах корма для животных и химикатов.

По итогам 2017 года доля Segezha Group в производстве бумажных мешков в Европе составила 14%.

В 2017 году объем продаж Segezha Packaging увеличился на 10% год к году, при этом более 60% продаж приходилось на строительный сегмент. В 2017 году Группа увеличила свою долю на ключевых европейских рынках, таких как Италия, Франция, Германия, Испания. Помимо этого, по итогам 2017 года Segezha Packaging увеличила экспортные поставки на 57%. В результате роста объема продаж бумажной упаковки также достигнуто соответствующее увеличение объемов потребления бумаги с ЦБК Группы.

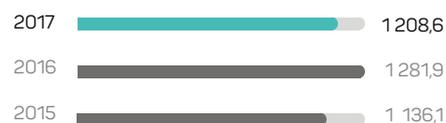
Потребление бумажных мешков на российском рынке сократилось на 9,6%, до 742 млн шт., в основном на фоне дождливого строительного сезона. При этом основная доля спроса приходилась на строительную отрасль, в 2017 году она составила 87%.

Объем производства и продаж «Сегежской упаковки» в 2017 году сократился на 12% и 13% соответственно на фоне

усиления конкуренции и временного ослабления спроса на российском рынке мешков. По итогам 2017 года доля продаж «Сегежской упаковки» на российском рынке составляет 54%, при этом более 80% приходится на строительный сегмент.

ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА БУМАЖНОЙ УПАКОВКИ В 2015–2017 ГОДАХ, МЛН ШТ.

ПРОИЗВОДСТВО



ПРОДАЖА



ПРОИЗВОДСТВО БУМАЖНЫХ МЕШКОВ

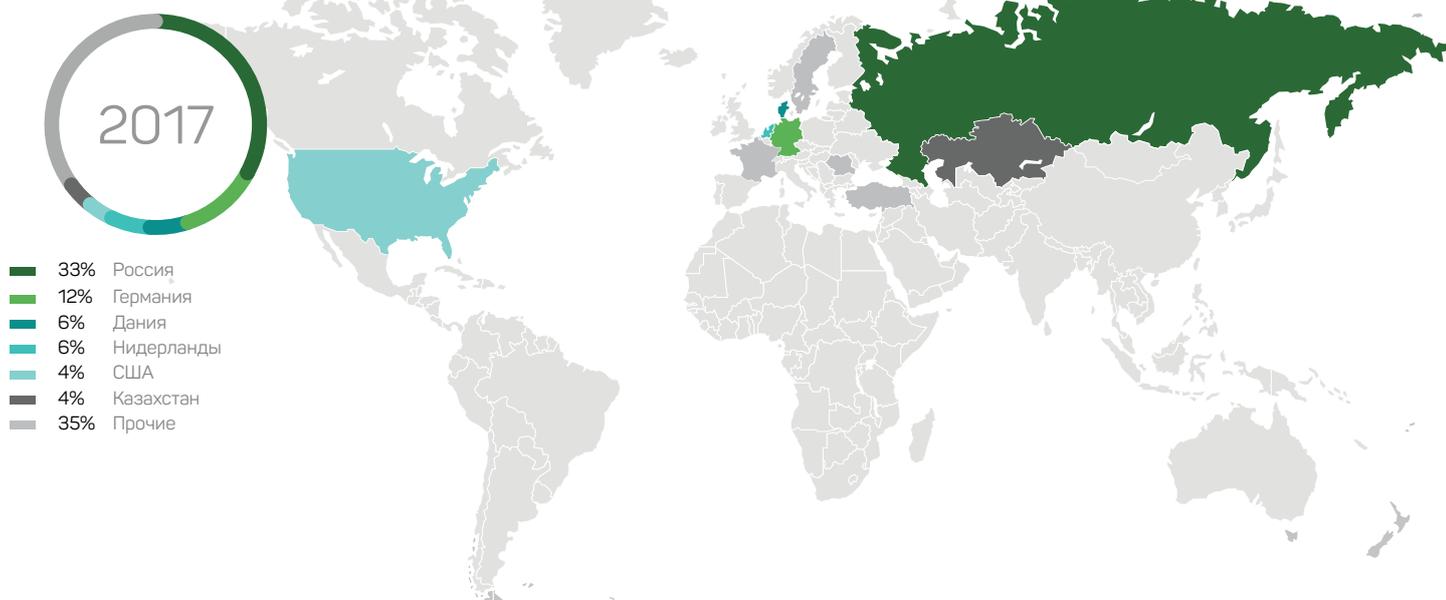
1

МЕСТО В РОССИИ

2

МЕСТО В ЕВРОПЕ

СТРУКТУРА ПРОДАЖ БУМАЖНЫХ МЕШКОВ В 2017 ГОДУ ПО СТРАНАМ, %



Результаты деятельности

В приоритеты Segezha Packaging в 2017 году входили загрузка производственных мощностей на уровне оптимального максимума, расширение географии продаж, улучшение структуры продуктового портфеля и увеличение доли в высокомаржинальных сегментах, таких как пищевая упаковка, корма для животных, химикаты.

В 2017 году были реализованы программы по повышению эффективности использования производственных мощностей на ключевых европейских заводах Группы. В частности, на заводе в Дании была установлена производственная линия в цехе высокой гигиены, а также печатная десятицветная машина, которая позволит повысить качество продукции в соответствии с растущими требованиями клиентов.

Несмотря на сложные рыночные условия и агрессивную дисконтную политику конкурентов, благодаря

собственной активной маркетинговой работе «Сегежской упаковке» удалось сохранить долю рынка в России на уровне 2016 года. В 2017 году «Сегежская упаковка» оптимизировала каналы сбыта продукции, увеличив долю прямых продаж на 4% год к году за счет роста количества новых прямых клиентов и существенного увеличения продаж существующим клиентам.

В соответствии со стратегией устойчивого развития Segezha Group в 2017 году предприятия «Сегежской упаковки» прошли сертификационный аудит интегрированной системы менеджмента на соответствие стандартам ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. Система менеджмента, выстроенная в соответствии с данными стандартами, позволяет более эффективно и системно отслеживать текущие и потенциальные проблемы, повышать производительность, конкурентоспособность, а также ценность бренда.

Совместно с одним из ключевых клиентов была разработана концепция «умного мешка» с использованием RFID-метки.

 [См. подробнее на стр. 41.](#)

Планы по развитию

Основные планы Segezha Packaging на 2018 год и среднесрочную перспективу включают:

- поддержание объемов производства на текущем уровне на фоне существующего профицита производственных мощностей на европейском рынке;
- удержание рыночной доли на европейском рынке;
- улучшение структуры продуктового портфеля, расширение присутствия в высокомаржинальных сегментах, таких как пищевой, химикаты, корма для животных;
- увеличение экспортных поставок.

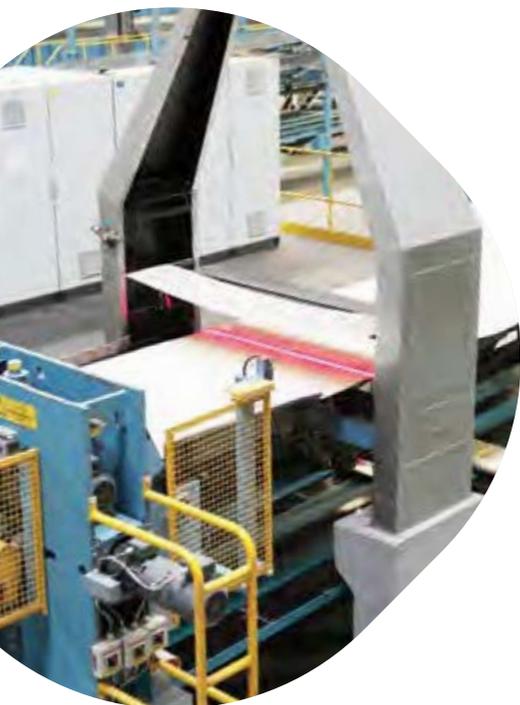
Основные планы «Сегежской упаковки» на 2018 год и среднесрочную перспективу включают:

- разработку и внедрение новых конструкций мешка;
- снижение себестоимости продукции;
- увеличение объема продаж до 560 млн мешков;
- увеличение доли продаж в сегментах сухих строительных смесей и потребительской упаковки;
- расширение базы поставщиков качественного сырья, прежде всего за счет отечественных производителей.

Фанера и плиты

Производственные мощности

Предприятие	Мощность по производству	Регион	Доля в выручке, %
 ВЯТСКИЙ ФАНЕРНЫЙ КОМБИНАТ	ФАНЕРЫ, ТЫС. М ³ ДВП, МЛН УСЛ. М ²	 Кировская область	13%
 ЛЕСОСИБИРСКИЙ ЛДК № 1	ДВП, МЛН УСЛ. М ²	 Красноярский край	
 «КАРЕЛИЯ ДСП»	ДСП, МЛН УСЛ. М ² ЛДСП, МЛН М ³	 Республика Карелия	



СЕРТИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Предприятие	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001 (бывший OHSAS 18001)
ВЯТСКИЙ ФАНЕРНЫЙ КОМБИНАТ	✓		Планируется в 2018 году
ЛЕСОСИБИРСКИЙ ЛДК № 1			Планируется в 2018 году

Производство фанеры осуществляется на Вятском фанерном комбинате, мощность которого составляет 192 тыс. м³ фанеры в год с учетом нового производства, которое будет введено в эксплуатацию в 2018 году. На заводе используются передовые современные технологии и оборудование, позволяющее выпускать продукцию, соответствующую требованиям международных стандартов качества и безопасности, что

подтверждается различными международными сертификатами.

Основными производственными площадками ДВП являются Вятский фанерный завод с производственной мощностью 25 млн м² (ДВП сухого способа производства) и Лесосибирский ЛДК № 1 с производственной мощностью 25 млн м² (ДВП мокрого способа производства).

>40%

ПОТРЕБЛЯЕМОГО СЫРЬЯ
ОБЕСПЕЧИВАЕТСЯ СОБСТВЕННОЙ
ЛЕСНОЙ БАЗОЙ SEGEZHA GROUP

100%

ФАНЕРЫ ПРОИЗВОДИТСЯ
ИЗ БЕРЕЗЫ

456 ТЫС. М³

ЛЕСОСЫРЬЯ ПОСТАВЛЕНО
НА ПРЕДПРИЯТИЯ SEGEZHA GROUP
ПО ПРОИЗВОДСТВУ ФАНЕРЫ И ПЛИТ
В 2017 ГОДУ

⁽¹⁾ С учетом ввода в эксплуатацию нового производства в 2018 году.

Продукты

Производство фанеры и плит



Фанера березовая

Segezha Group выпускает поперечную и продольную фанеру¹ широкой номенклатуры, разных форматов, толщины, цвета, фактуры на основе 100%-ного березового шпона.

Группа постоянно дифференцирует и кастомизирует продуктивное предложение в соответствии с ожиданиями клиентов.

Березовая фанера пользуется спросом во многих отраслях промышленности, в том числе в строительстве, автомобилестроении, судостроении, производстве мебели и напольных покрытий. Благодаря диверсификации рынков и сегментов сбыта Компания не подвержена влиянию сезонного фактора, который имеет место в таких сегментах, как строительство и производство мебели.

Плиты

ДВП сухого способа производства (формирование древесного ковра происходит в воздушной среде) – древесная плита, производимая сухим и мокрым непрерывным способом на базе каландрового метода из древесных волокон с использованием в качестве связующего карбамидоформальдегидной смолы.

ДВП сухого способа производства в основном используется для упаковки изделий машиностроения и другой продукции промышленного назначения, производства стеновых панелей, погонажных изделий, мебели, для внутренней обшивки стен, производства дверных полотен, офисных перегородок.

ДВП мокрого способа производства (формирование древесного ковра происходит в водной среде) – древес-

ная плита, производимая путем горячего прессования древесных волокон с использованием в качестве связующего фенолформальдегидной смолы.

Основные сферы применения ДВП мокрого способа производства – производство мебели, строительные и отделочные работы.

Диверсифицированная по отраслям клиентская база позволяет нивелировать эффект сезонности продаж, обусловленной сезонностью отраслей применения ДВП.

ЛДСП – ламинированная плита, получаемая путем нанесения бумажно-смоляных и синтетических пленок на ДСП горячим прессованием с использованием клея на основе меламино-карбамидоформальдегидных смол.

⁽¹⁾ С 2018 года.

Фанера

Положение на рынке

Основная доля фанеры Segezha Group продается на экспорт. В последние годы потребление березовой фанеры в мире стабильно росло средними темпами по 2–2,7% в год. В 2017 году объем мирового рынка березовой фанеры оценивался в 4,5–4,8 млн м³. Крупнейшими потребителями фанеры в мире являются страны Европы и Россия: их суммарная доля составляет 75%. Основная доля спроса приходится на строительную отрасль, мебельное производство, производство упаковки, автомобилестроение, судостроение. В 2018 году прирост потребления в России прогнозируется на уровне 3%, в мире – 2,5–3%. Драйверами роста спроса в 2018 году станут строительная и автотранспортная отрасли.

Россия стабильно является безусловным мировым лидером по производству березовой фанеры – в 2017 году ее доля в мировом производстве

составила 72%. В 2017 году из-за дефицита фанкряжа на рынке выпуск фанеры в России снизился по сравнению с 2016 годом на 2,7%, до 3,7 млн м³, при этом доля березовой фанеры составила 92%. Объем экспорта фанеры из России вырос на 0,5% и составил 2,47 млн м³, что составляет 66% от общего объема производства. Доля Segezha Group по производству фанеры в России в 2017 году составила 2,7%.

В 2017 году Segezha Group произвела 99,5 тыс. м³ березовой фанеры, что на 5% превышает показатели 2016 года. Роста производства удалось достичь за счет снижения времени простоев оборудования. Продажи увеличились на 3%, до 95 тыс. м³, вслед за ростом производства.

Доля экспорта в натуральном выражении увеличилась с 77% в 2016 году до 78% в 2017 году за счет увеличения

объема поставок в Германию, Бельгию, Норвегию и страны Азии. Segezha Group экспортирует фанеру в более чем 50 стран мира. Стратегическими рынками сбыта являются: Германия, страны Бенилюкса, США, Франция, Италия, Финляндия, ЮАР, Испания, Чехия, Дания.

ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА ФАНЕРЫ В 2015–2017 ГОДАХ, ТЫС. М³

ПРОИЗВОДСТВО



ПРОДАЖА

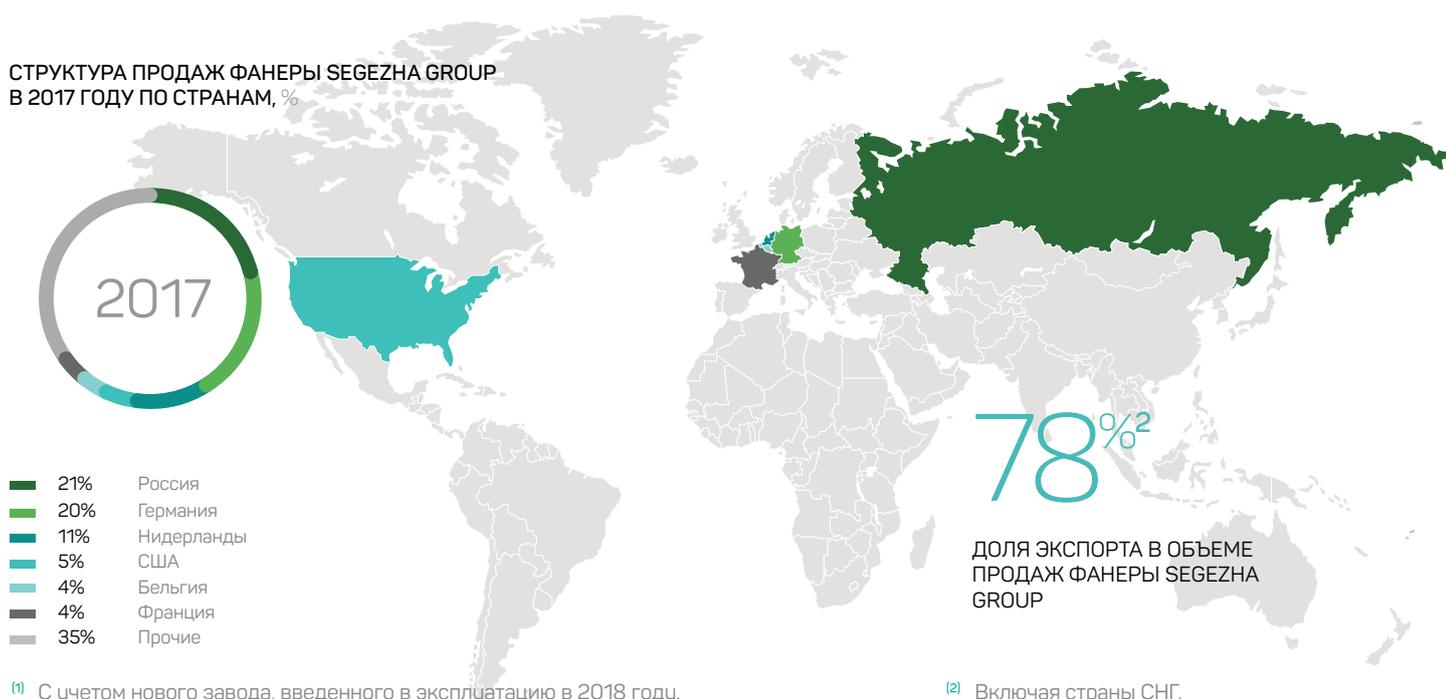


ПО ОБЪЕМУ ПРОИЗВОДСТВА БОЛЬШЕФОРМАТНОЙ ФАНЕРЫ SEGEZHA GROUP ЗАНИМАЕТ:



МЕСТО В МИРЕ¹

СТРУКТУРА ПРОДАЖ ФАНЕРЫ SEGEZHA GROUP В 2017 ГОДУ ПО СТРАНАМ, %



⁽¹⁾ С учетом нового завода, введенного в эксплуатацию в 2018 году.

⁽²⁾ Включая страны СНГ.

Результаты 2017 года

Группа продолжила работать над повышением операционной эффективности производства фанеры:

- проведена модернизация оборудования, направленная на повышение выхода высокосортной фанеры и снижение низкосортной;
- увеличена производительность прессов на 10% благодаря совместной работе с поставщиками смол;
- установлен новый дефектоскоп, позволяющий снизить вероятность брака в готовой продукции за счет увеличения площади контроля листа фанеры до 85%.

Также по желанию клиентов был внедрен новый вид более прочной упаковки с подкладочными брусками, позволяющей повысить сохранность продукции при доставке.

В 2017 году Вятский фанерный комбинат одним из первых предприятий в России получил подтверждение соответствия продукции требованиям закона «О контроле над токсическими веществами (TSCA)» Управления охраны окружающей среды США (EPA). Помимо этого, на Вятском фанерном комбинате:

- внедрена и сертифицирована система менеджмента качества на соответствие новой версии стандарта ISO 9001:2015;
- проведена оценка и сертификация на соответствие требованиям международных стандартов FSC-STD-40-004, FSC-STD-40-005, FSC-STD-50-001.

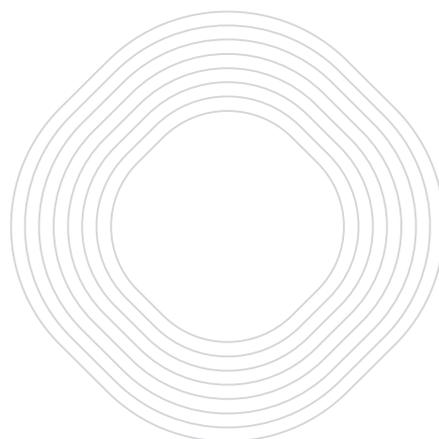


Планы по развитию

В 2018 году Segezha Group запустит новый фанерный комбинат в Кирове мощностью более 90 тыс. м³ в год, что позволит удвоить общий объем производства фанеры до 192 тыс. м³ в год.

В приоритеты Группы на 2018 год входят:

- получение сертификата соответствия технологии производства и качества березовой фанеры Segezha Group требованиям, установленным Gaztransport & Technigaz (GTT);
- установка нового оборудования, увеличение производительности текущих мощностей;
- повышение маржинальности продуктового портфеля за счет развития продаж промышленным клиентам, выпуска новых видов продукции, таких как продольная фанера, ламинированная фанера с новыми видами тиснений, танкерная фанера;
- повышение уровня сервиса и продвижение фанеры Группы на целевых рынках;
- повышение эффективности логистических процедур за счет создания контейнерной площадки для отгрузки готовой продукции на железнодорожных платформах.



Плиты

Положение на рынке

В 2017 году объем мирового рынка ДВП составил около 124 млн м³, доля России составляет около 2,6%. Доля экспорта ДВП российского производства составляет 16%. Развитию экспорта препятствуют более низкое качество российской продукции, высокая стоимость логистики и дефицит сырья, сертифицированного по международным стандартам. Основные регионы поставок ДВП российского производства, в том числе производства Segezha Group, – Россия и страны СНГ.

В 2018 году рост потребления в России прогнозируется на уровне 2-3%, драйвером роста будет мебельная промышленность.

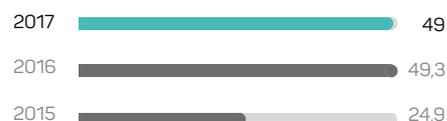
Производство ДВП в России растет высокими темпами в основном за счет вывода на рынок новых мощностей

по производству MDF/HDF, опережая спрос, что является причиной роста конкуренции и оказывает негативное влияние на уровень цен на рынке. В 2017 году объем производства ДВП в России вырос на 6,2%, до 591 млн усл. м², при этом доля Segezha Group составила около 8,3%.

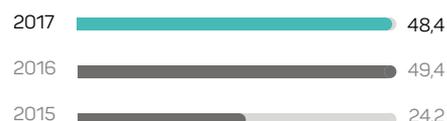
В 2017 году объем производства ДВП Segezha Group сохранился на уровне 2016 года и составил 49 млн усл. м². Объем продаж снизился на 1,8%, до 48,4 млн усл. м², что в основном было связано со снижением продаж продукции ЛДК № 1 в силу раннего закрытия навигации и временных ограничений пропускной способности некоторых логистических узлов. В 2017 году изменилась структура продуктового портфеля – была увеличена доля высокомаржинальной продукции, в том числе тонкой ДВП.

ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА ДВП В 2015–2017 ГОДАХ, млн усл. м²

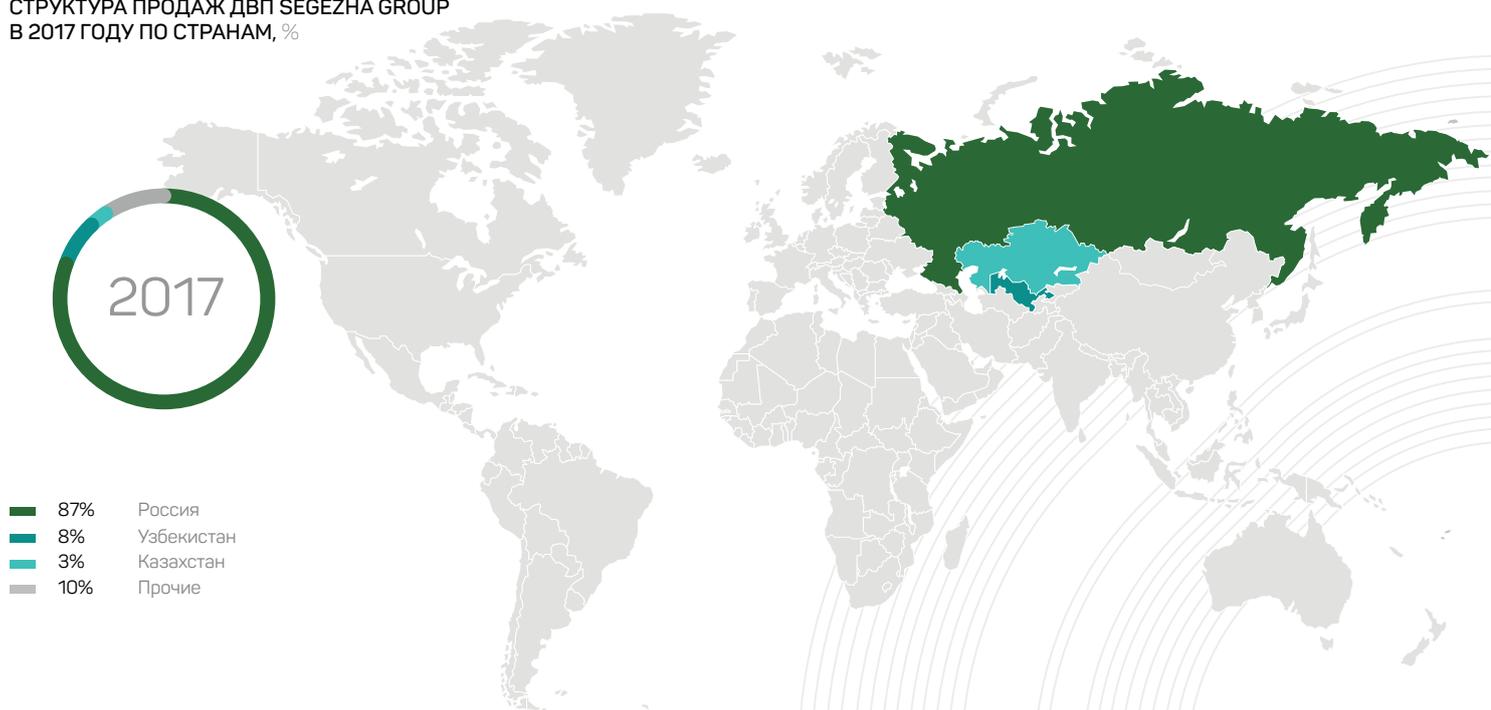
ПРОИЗВОДСТВО



ПРОДАЖА



СТРУКТУРА ПРОДАЖ ДВП SEGEZHA GROUP В 2017 ГОДУ ПО СТРАНАМ, %



Результаты 2017 года

В отчетном периоде Segezha Group уделяла особое внимание повышению качества продукции и расширению ассортимента. Было запущено производство ДВП новых форматов, в том числе с повышенной влагостойкостью. Также удалось добиться снижения удельного расхода смол за счет совместной работы с поставщиками и внедрения проекта по тонкому осмолению.

Планы по развитию

В 2018 году основные мероприятия будут направлены на повышение маржинальности продуктового портфеля за счет развития продаж тонкой ДВП, менее подверженной замещению и ценовому давлению со стороны МДФ. Помимо этого, в приоритеты Группы входят: повышение качества продукции, развитие продаж ДВП с повышенной влагостойкостью. Группа планирует изучение спроса на новые виды специализированной ДВП для различных сегментов рынка с целью потенциального расширения ассортимента в 2018 году.



Топливные брикеты



ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА
ТОПЛИВНЫХ БРИКЕТОВ
SEGEZHA GROUP В 2015–2017 ГОДАХ,
ТЫС. ТОНН

ПРОИЗВОДСТВО



ПРОДАЖА



В 2017 ГОДУ SEGEZHA GROUP
ПРОИЗВЕЛА ОКОЛО

7 ТЫС. ТОНН

БРИКЕТОВ.

В СВЯЗИ С ЗАПУСКОМ НОВОГО
ЗАВОДА В КИРОВЕ
В 2018 ГОДУ ОБЪЕМ
ПРОИЗВОДСТВА БРИКЕТОВ
УВЕЛИЧИТСЯ И СОСТАВИТ БОЛЕЕ

15 ТЫС. ТОНН.

С 2013 года на Вятском фанерном комбинате производятся топливные брикеты RUF. Производственная мощность составит 14,5 тыс. тонн продукции в год после ввода в эксплуатацию нового фанерного завода в 2018 году. Брикеты изготавливаются из древесных опилок, которые не содержат никаких вредных примесей и веществ. Их использование абсолютно безопасно и экологично. Называемые «евродровами», топливные брикеты имеют плотность вдвое больше плотности обычных дров, дают в 3–4 раза больше тепла, чем обычные дрова. Одна тонна топливных брикетов (100 упаковок) заменяет 5 м³ сухих березовых дров. По сравнению с другими видами топлива в процессе горения «евродрова» выделяют значительно меньший объем серных соединений (менее 0,08%). Брикеты могут использоваться как в бытовых, так и в промышленных котельных.

Пиломатериалы

Производственные мощности

Производственные предприятия	Мощность по распилу, тыс. м ³	Регион	Доля в выручке, %
 ОНЕЖСКИЙ ЛДК	542	 Архангельская область	22%
 СЕГЕЖСКИЙ ЛДК	297	 Республика Карелия	
 СОКОЛЬСКИЙ ДОК	489	 Вологодская область	
 ЛЕСОСИБИРСКИЙ ЛДК № 1	1 500	 Красноярский край	

СЕРТИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Предприятие	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001 (бывший OHSAS 18001)
ОНЕЖСКИЙ ЛДК	Планируется в 2018 году	✓	Планируется в 2018 году
СЕГЕЖСКИЙ ЛДК	Планируется в 2018 году		
СОКОЛЬСКИЙ ДОК	Планируется в 2018 году		
ЛЕСОСИБИРСКИЙ ЛДК № 1	Планируется в 2018 году		

ПОРОДЫ ДЕРЕВЬЕВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ ПИЛОМАТЕРИАЛОВ, %



- 45% Сосна
- 43% Ель/пихта
- 12% Лиственница

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

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



Продукты

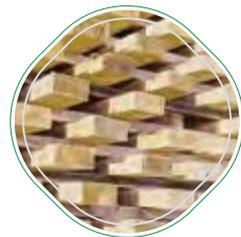
Производство пиломатериалов



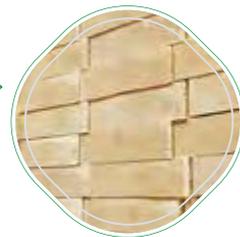
ЛЕСОЗАГОТОВКА



РАСПИЛОВКА СЫРЬЯ

ОБРАБОТКА СЫРЫХ
ПИЛОМАТЕРИАЛОВ

СУШКА ПИЛОМАТЕРИАЛОВ

СОРТИРОВКА СУХИХ
ПИЛОМАТЕРИАЛОВ

ГОТОВАЯ ПРОДУКЦИЯ

Пиломатериалы

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

Пиломатериалы являются незаменимым материалом в строительстве, отделке помещений, производстве строганых погонажных изделий, окон и дверей, заготовок для мебели, а также в сегменте деревянной тары и упаковки.

Щепа

В качестве побочного продукта деревообрабатывающие предприятия Группы производят технологическую щепу для ЦБК. Технологическая щепа с Сеgezжского и Онежского ЛДК поставляется на флагманское предприятие Группы – Сеgezжский ЦБК. Сокольский ДОК обеспечивает щепой Сокольский ЦБК и осуществляет экспортные поставки. Лесосибирский ЛДК № 1 из побочных продуктов лесопиления выпускает ДВП мокрого способа производства. Щепа ЛЛДК № 1 поставляется на сторонний целлюлозно-бумажный комбинат.

≈ 1 млн м³
в год

ОБЩАЯ МОЩНОСТЬ
ПРОИЗВОДСТВА
ПИЛОМАТЕРИАЛОВ

> 69%

ПОТРЕБЛЯЕМОГО СЫРЬЯ
ОБЕСПЕЧИВАЕТСЯ СОБСТВЕННОЙ
ЛЕСНОЙ БАЗОЙ SEGEZHA GROUP

> 2 млн м³

ЛЕСОСЫРЬЯ ПОСТАВЛЕНО
НА ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩИЕ
ПРЕДПРИЯТИЯ SEGEZHA GROUP
В 2017 ГОДУ

Положение на рынке

Группа экспортирует 99% произведенных пиломатериалов более чем в 30 стран мира, при этом основными отраслями – потребителями продукции Группы являются строительство, производство мебели и упаковки.

В последние несколько лет мировое потребление пиломатериалов росло в среднем по 3% в год, что было вызвано положительной динамикой на строительном и мебельном рынках США и Китая, которые являются крупнейшими потребителями пиломатериалов в мире. Объем мирового рынка хвойных пиломатериалов по итогам 2017 года оценивается в 337 млн м³.

Россия удерживает третье место среди мировых производителей хвойных пиломатериалов после США и Канады. Объем производства хвойных пиломатериалов в России в 2017 году увеличился на 6% год к году и оценивается в 36,5 млн м³. Доля российских производителей в мировом объеме производства оценивается в 11%. По итогам 2017 года доля Segezha Group в общероссийском объеме производства нестроганых хвойных пиломатериалов оцени-

вается в 2,5%, таким образом, Segezha Group занимает первое место в России по объему производства.

По итогам 2017 года объем экспорта хвойных нестроганых пиломатериалов увеличился на 8% год к году, до 26 млн м³. Рост российского экспорта обеспечен спросом на рынке Китая, который остается крупнейшим потребителем российских хвойных пиломатериалов, увеличив в 2017 году закупки на 20% год к году, до 16 млн м³, что составляет 60% в общем объеме экспорта.

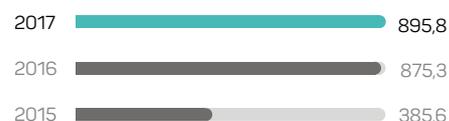
В 2017 году на предприятиях Segezha Group объемы производства пиломатериалов выросли на 2%, до 895 тыс. м³, относительно показателей 2016 года за счет повышения эффективности производства.

При этом объем продаж снизился на 2%, в основном за счет раннего закрытия навигации и временных ограничений пропускной способности ряда логистических узлов. Ожидается, что снижение продаж будет скомпенсировано хорошими результатами первого квартала 2018 года.

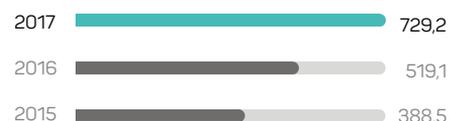
ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА ПИЛОМАТЕРИАЛОВ И ЩЕПЫ, ТЫС. М³

ПРОИЗВОДСТВО

ПИЛОМАТЕРИАЛЫ

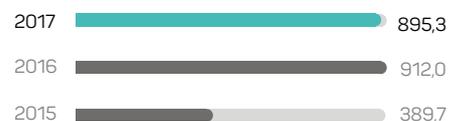


ЩЕПА

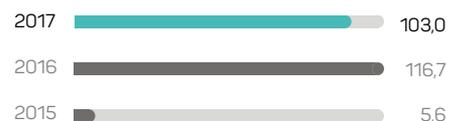


ПРОДАЖА

ПИЛОМАТЕРИАЛЫ



ЩЕПА, БЕЗ ВГО



СТРУКТУРА ПРОДАЖ ПИЛОМАТЕРИАЛОВ SEGEZHA GROUP В 2017 ГОДУ ПО СТРАНАМ, %



37%	Китай
26%	Египет
8%	Великобритания
7%	Франция
5%	Россия
3%	Нидерланды
14%	Прочие

SEGEZHA GROUP – ЛИДЕР ПО ОБЪЕМАМ ЭКСПОРТА НЕСТРОГАННЫХ ХВОЙНЫХ ПИЛОМАТЕРИАЛОВ ИЗ РОССИИ ПО ИТОГАМ 2017 ГОДА



Результаты 2017 года

Одним из достижений отчетного года стало внедрение нового способа сортировки готовой продукции на деревообрабатывающих предприятиях Группы, что позволило обеспечить лучшее соответствие продукции требованиям определенных рынков, в том числе Китая.

В 2017 году Группа повышала мобильность лесопильных заводов в логистике. В частности, были реализованы следующие проекты:

- на Лесосибирском ЛДК № 1 проведена реконструкция железнодорожных путей, построены две железнодорожные ветки и заложено основание для строительства третьей. Таким образом, длина путей увеличилась на четверть, до 6,5 тыс. м. Новые пути позволяют принимать под погрузку до 80 дополнительных вагонов на территории комбината.

Также в 2017 году было приобретено и введено в эксплуатацию оборудование для дополнительной площадки для погрузки контейнеров. Это позволило сократить время обработки контейнерного поезда от прибытия на станцию Лесосибирск до оформления груза к перевозке до 4 дней;

- на Онежском ЛДК запущен проект по расширению возможностей отгрузки покупателям пиломатериалов в контейнерах, ведется строительство контейнерной площадки;
- на Сокольском ДОК впервые пиломатериалы и клееная балка были отгружены в морские контейнеры.

Эти изменения позволили сократить время и стоимость доставки продукции конечному потребителю, а также расширить потенциальную географию поставок.

В целях снижения количества брака и обеспечения выхода на новые рынки на Лесосибирском ЛДК № 1 и Сокольском ДОК было установлено 10 новых сушильных камер. Установка камер позволяет увеличить выпуск сухого полуфабриката и оптимизировать процессы сушки пиломатериалов для производства КДК.

В октябре 2017 года на Лесосибирском ЛДК № 1 был запущен проект по строительству пеллетного завода с объемом производства 70 тыс. тонн готовой продукции, который позволит получить дополнительный доход от переработки отходов. Запуск нового производства запланирован до конца 2018 года.

 [См. подробнее «Инвестиционные проекты», стр. 35.](#)

Планы по развитию

В 2018 году Segezha Group планирует увеличить объемы производства и продаж пиломатериалов, в том числе за счет:

- обеспечения максимально возможного соответствия спецификаций и внутренних требований к качеству пиломатериалов требованиям на рынке;
- выхода на новые рынки, в частности на рынки Японии;
- перехода к производству востребованных сечений, позволяющих повысить маржинальность;
- развития аппаратной программной автоматизации в целях контроля основных рисков (в частности, риска роста стоимости сырья);

- повышения мобильности заводов в области логистики, увеличения доступности контейнерной перевозки;
- оптимизации затрат и повышения цены реализации продукции.

В 2018 году на Онежском ЛДК планируется разработка проекта котельной для кородревесных отходов предприятия, которые будут использованы для обеспечения потребностей населения Онеги в тепловой энергии, а их сжигание в перспективе значительно улучшит экологические показатели Группы.

В 2018 году на Лесосибирском ЛДК № 1 запланировано продление железнодорожных путей на 1 тыс. м.

Также Segezha Group планирует строительство современной контейнерной площадки, эксплуатация которой позволит организовать технологичную погрузку топливных гранул (пеллет) и увеличить объем погрузки пиломатериалов.

В 2018 году на Онежском ЛДК и Сокольском ДОК Segezha Group готова начать строительство площадки по загрузке сорокафутовых контейнеров и формированию контейнерных поездов. Это позволит избежать дополнительной перевалки товара, обеспечить большую сохранность перевозимых материалов и снизить логистические затраты.

КДК и домокомплекты

Производственные мощности

Производственные предприятия Мощность по производству, тыс. м³ Регион Доля в выручке, %



**СОКОЛЬСКИЙ
ДОК**

**КЛЕЕННЫЕ ДЕРЕВЯННЫЕ
КОНСТРУКЦИИ, ВКЛЮЧАЯ
ДОМОКОМПЛЕКТЫ**

70



Вологодская
область

5%

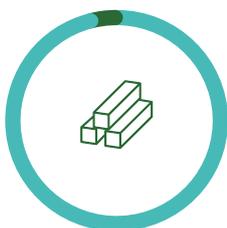
Производство КДК и домокомплектов в Группе представлено Сокольским ДОК, который за 75 лет своей работы расширил продуктовую линейку от сборно-щитовых строений до деталей глубокой деревообработки с применением новейших технологий.

Вся производственная цепочка поставок древесины от заготовителя к потребителю сертифицирована по стандарту FSC.

7000

**СЕМЕЙ ЖИВУТ В НАШИХ ДОМАХ
В РОССИИ, ГЕРМАНИИ, АВСТРИИ
И ДАЖЕ В ИНДИИ**

**ПОРОДЫ ДЕРЕВЬЕВ,
ИСПОЛЬЗУЕМЫХ
ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ КДК, %**



96% Ель
4% Сосна

СЕРТИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Предприятие	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001 (бывший OHSAS 18001)
СОКОЛЬСКИЙ ДОК			Планируется в 2018 году

Домокомплекты

Segezha Group производит домокомплекты из клееного бруса, предлагая своим клиентам индивидуальные решения, отвечающие всем требованиям экологической и пожарной безопасности. Сокольский ДОК первым в стране еще в конце 80-х годов XX века освоил технологию производства клееного бруса и домокомплектов из него и к настоящему времени реализовал более 7 000 проектов в России и за рубежом. Домокомплекты Segezha Group соответствуют ведущим международным стандартам, включая европейский стандарт EN 14081, позволяющий поддерживать высокий уровень качества продукции.

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

Клееная балка (КДК)

Segezha Group производит клееную балку высокой прочности длиной до 13,5 м из северной древесины хвойных пород. Клееная балка широко применяется как в индивидуальном, так и в многоэтажном строительстве, в том числе:

- в качестве несущих конструкций (стены, колонны);
- в межэтажных перекрытиях;
- в стропильной системе.

Производство осуществляется в соответствии с европейскими сертификатами EN 14080:2013, EN 14081 и стандартами прочности GL24h, GL28h, благодаря которым достигается высокий уровень качества продукции.

Продукты

Производство КДК и домокомплектов



35,6%

ДОЛЯ SEGEZHA GROUP В ОБЪЕМЕ
ПРОИЗВОДСТВА КЛЕЕНОЙ БАЛКИ
В РОССИИ

Положение на рынке

В связи с высоким спросом на клееную балку в Европе Сокольский ДОК ориентирован на экспорт. В 2017 году потребление КДК в мире выросло на 4% год к году и составило около 4 млн м³. Крупнейшими потребителями КДК являются страны Европы и Япония, а основным сегментом потребления – строительная отрасль. В 2018 году ожидается сохранение позитивного тренда на рынке КДК, обусловленного ростом строительной отрасли в Европе и отсутствием продуктов-заменителей.

Сокольский ДОК поставляет домокомплекты преимущественно на российский рынок, являясь на нем лидером. Доля Сокольского ДОК на рынке домов из клееного бруса в 2017 году составляла 17,6%.

В 2017 году на российском рынке отмечалось значительное снижение объемов индивидуального строительства – на 35% год к году. Эта тенденция затронула в том числе сегмент строительства домов из клееного бруса. Принимая во внимание эту тенденцию, Сокольский ДОК перераспределил внутренние мощности в пользу производства клееной балки.

В 2017 году объем производства домов из клееного бруса сократили на 39% год к году, в то время как объем производства клееной балки Segezha Group в 2017 году увеличили на 96,7%, до 43,1 тыс. м³.

В 2017 году Segezha Group было продано 19,2 тыс. м³ домокомплектов, при этом 3% – на экспорт. В отчетном году Группа впервые вышла на рынки Эстонии, Швеции и Норвегии, а также осуществила первые продажи домов в Индию. В 2018 году Группа планирует осуществить выход на рынки стран Балтии и Скандинавии.

ОБЩИЙ ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА КДК
И ДОМОКОМПЛЕКТОВ В 2017 ГОДУ
УВЕЛИЧИЛСЯ НА

18,8%

ДО 62,7 ТЫС. М³.

Результаты 2017 года

В 2017 году была сформулирована стратегия развития бизнес-направления «КДК и домокомплекты», которая подразумевает дальнейшее развитие в существующих сегментах, а также выход в новые высокотехнологичные сегменты, такие как производство CLT-панелей.

[Подробнее см. раздел «Стратегия», стр. 29, 34.](#)

Несмотря на резкое сокращение объемов внутреннего рынка, Сокольский ДОК продемонстрировал в 2017 году сильные операционные результаты. Целевые показатели предприятия, как финансовые, так и нефинансовые, были перевыполнены, а общий объем производства продукции с высокой добавленной стоимостью вырос на 17% год к году, с 53 тыс. м³ до 62 тыс. м³. Этих результатов удалось достичь благодаря максимально эффективному использованию дос-

тупного оборудования и слаженной работе команды предприятия.

В 2017 году на Сокольский ДОК была приобретена новая домостроительная линия «Hundegger» (Германия) для финишных обработок стенового бруса, которая позволит расширить продуктовый портфель производимых для домокомплектов КДК. В начале 2018 года планируется ее установка и пуск в эксплуатацию.

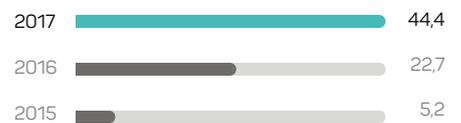
Другим важным результатом работ в 2017 году стало получение в начале 2018 года Сокольским ДОК Международной экологической декларации продукции (Environmental Product Declaration, EPD). EPD является признанным сертификатом, подтверждающим качество и экологические характеристики продукции, а также дает значительные конкурентные преимущества.

>62 ТЫС. М³

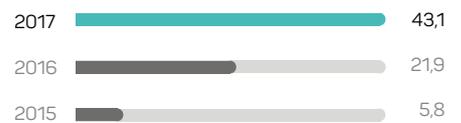
ОБЩИЙ ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА КДК И ДОМОКОМПЛЕКТОВ

ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА КДК В 2015–2017 ГОДАХ, ТЫС. М³

ПРОИЗВОДСТВО



ПРОДАЖИ



МЕСТО В РОССИИ

18%

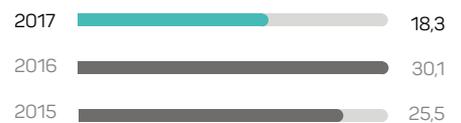
ДОЛЯ SEGEZNA GROUP В ОБЪЕМЕ ПРОИЗВОДСТВА ДОМОКОМПЛЕКТОВ В РОССИИ

СТРУКТУРА ПРОДАЖ КЛЕЕНОЙ БАЛКИ В 2017 ГОДУ ПО СТРАНАМ, %



ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА ДОМОКОМПЛЕКТОВ В 2015–2017 ГОДАХ, ТЫС. М³

ПРОИЗВОДСТВО



ПРОДАЖА



≈ 94%

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

SEGEZNA GROUP ЯВЛЯЕТСЯ ЛИДЕРОМ РОССИЙСКОГО РЫНКА ПО ПРОИЗВОДСТВУ КЛЕЕНОЙ БАЛКИ ДОМОКОМПЛЕКТОВ ИЗ КЛЕЕНОГО БРУСА

50 ТЫС. М³

ОБЪЕМ РАСПИЛОВКИ ЗА МЕСЯЦ

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ:

В 2017 году на Сокольском ДОК ведущими японскими специалистами был проведен ряд тренингов в области повышения эффективности предприятий:

- тренинг в области управления продуктом «Семь напрасных трат»;
- тренинг «Управление персоналом и мотивация»;
- тренинг по организации труда «Промышленный инжиниринг»;
- тренинг по ремонту и обслуживанию оборудования «Продуктивная эксплуатация оборудования».



В отчетном году Группа в рамках эксперимента приняла участие в нескольких крупных строительных проектах на территории России, в том числе построила десять элитных домов в загородном комплексе «Изумрудный лес» в Московской области и приняла участие в со-

ружении деревянной части других крупных объектов. Это позволило Группе получить компетенции в строительной сфере и сформировать задел для возможной диверсификации портфеля услуг.

Кроме того, Сокольским ДОК в сотрудничестве с ведущими российскими архитекторами был разработан уникальный проект многоэтажного деревянного экоквартала рядом с комплексом «Москва-Сити». Этот проект относится к категории «проект будущего», а большинство построек в нем сооружаются из CLT-панелей. Реализация подобного проекта позволит улучшить архитектурный ландшафт района, а его экологический эффект равносителен появлению в центре города крупного парка.

Планы по развитию

В 2018 году Segezha Group планирует увеличить объемы продаж домокомплектов на 10% при увеличении объемов КДК. Для выполнения этой задачи планируется укрепление существующей дилерской сети и развитие собственной дилерской сети под брендом «Сокол».

Одной из приоритетных среднесрочных задач Segezha Group является расширение линейки производимых продуктов. Включение в продуктовый ассортимент клееной балки повышенной прочности, а также освоение других пород (сосна и лиственница) позволит Группе выйти на новые рынки, в частности на японский рынок и некоторые нишевые европейские рынки. Кроме того, в 2018 году Группа планирует развивать производство домокомплектов премиального сегмента.

В целях повышения эффективности бизнеса и расширения ассортимента продукции в 2018 году на Сокольском ДОК планируется запуск инвестиционных проектов, в том числе:

- модернизация линии сращивания;
- строительство контейнерной площадки и запуск контейнерных перевозок;
- строительство котельной для сжигания кородревесных отходов (КДО);
- установка станка по зарезке чаш.

Помимо этого, в связи с загрузкой производственного оборудования Сокольского ДОК в следующем году

Segezha Group планирует рассмотреть проект по строительству второго завода по производству КДК в Республике Карелия. Этот проект позволит увеличить глубину переработки древесины и долю продукции с высокой добавленной стоимостью, а также укрепить позиции Segezha Group на рынке КДК.

4. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ



 Подробнее о деятельности Segezha Group в области устойчивого развития см. в Отчете об устойчивом развитии Segezha Group на корпоративном сайте: <https://segezha-group.com/sustainable-development/oup>



Стратегия корпоративной социальной ответственности

Segezha Group рассматривает корпоративную социальную ответственность как **мощный фактор стратегического развития**, укрепления деловой репутации, а также роста стоимости бизнеса.

Наши ценности



РАЗВИТИЕ



ПРОГРЕССИВНОСТЬ



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



ЗАБОТА О ЛЮДЯХ –
о своих сотрудниках, партнерах
и потребителях товаров



**ЗАБОТА О ПРИРОДЕ
И БУДУЩЕМ ПЛАНЕТЫ**

Устойчивое развитие –

международная повестка участия бизнеса в гармоничном развитии экономической, экологической и социальной сферы жизни общества, что предполагает удовлетворение текущих потребностей без угрозы для возможностей удовлетворения потребностей будущих поколений.

Корпоративная социальная ответственность Segezha Group –

управленческая практика бизнеса по достижению целей устойчивого развития, предполагающая ответственность Группы за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое содействует устойчивому развитию, учитывает ожидания заинтересованных сторон, соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения.

В 2017 году Segezha Group разработала «Стратегию развития корпоративной социальной ответственности и благотворительности до 2021 года», которая учитывает увеличение объемов экологического и социального воздействия Группы из-за расширения производственных мощностей, ужесточение национального и мирового лесного законодательства, а также российскую и международную повестку в области устойчивого развития. В частности, стратегия КСО учитывает Цели в области устойчивого развития Организации Объединенных Наций до 2030 года.

Стратегия КСО призвана повысить эффективность проектного менеджмента и управления КСО-проектами Segezha Group, помочь осуществить переход от экстенсивной к интенсивной модели развития и укрепить репутацию Segezha Group в качестве «зеленой» компании на российском и зарубежных рынках.

В рамках разработки стратегии КСО Segezha Group провела аудит деятельности в сфере КСО российских и зарубежных активов, интервью и анкетирование руководства Группы, паспортизацию КСО-проектов, а также организовала проектно-аналитическую сессию по разработке дорожной карты КСО.

В 2017 году Группа также приняла Позицию в области прав человека в отношении работников, деловых партнеров, местных сообществ, клиентов и потребителей, которая закрепила признание и уважение Segezha Group прав и свобод своих заинтересованных сторон, а также обязательства Группы оказывать максимальное содействие в их соблюдении. В ближайшем будущем Segezha Group планирует принять Позиции по вопросу

изменения климата, по стратегии экологической безопасности и по целям устойчивого развития.

По всему спектру социально-экономических задач Группа действует в тесном партнерстве с государственными органами, местными сообществами, научными и учебными заведениями, общественными организациями. Генеральные соглашения о сотрудничестве

заключены с правительствами ключевых регионов присутствия Группы – Республики Карелия, Вологодской, Архангельской, Кировской, Ростовской, Костромской областей. Во всех регионах присутствия Группа входит в число крупнейших и ответственных налогоплательщиков, тем самым вносит вклад в социально-экономическое развитие лесных регионов Российской Федерации.

Цель Segezha Group – стать лидером КСО в российской лесной отрасли

Направления стратегии КСО:



ЗЕЛЕНАЯ ПРОИЗВОДСТВО



КОМФОРТНАЯ ЖИЗНЬ
В ЛЕСНЫХ
РЕГИОНАХ РОССИИ



ОТВЕТСТВЕННАЯ ЦЕПОЧКА
ПОСТАВОК В ЛЕСНОЙ ОТРАСЛИ



ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ
РАБОТОДАТЕЛЬ



Для достижения цели в области КСО Segezha Group предусмотрела в стратегии устойчивого развития до 2021 года перечень из более чем 20 кросс-функциональных инициатив с конкретными

ответственными, сроками исполнения и ожидаемыми результатами. Стратегические инициативы направлены на совершенствование системы управления КСО-проектами, повышение их

качества и непосредственно их реализацию по четырем основным направлениям стратегии КСО.



ЗЕЛЕНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

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



ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ РАБОТОДАТЕЛЬ

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



КОМФОРТНАЯ ЖИЗНЬ В ЛЕСНЫХ РЕГИОНАХ РОССИИ

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



ОТВЕТСТВЕННАЯ ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК В ЛЕСНОЙ ОТРАСЛИ

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



Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Segezha Group выстраивает системное и конструктивное взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами, анализируя и учитывая

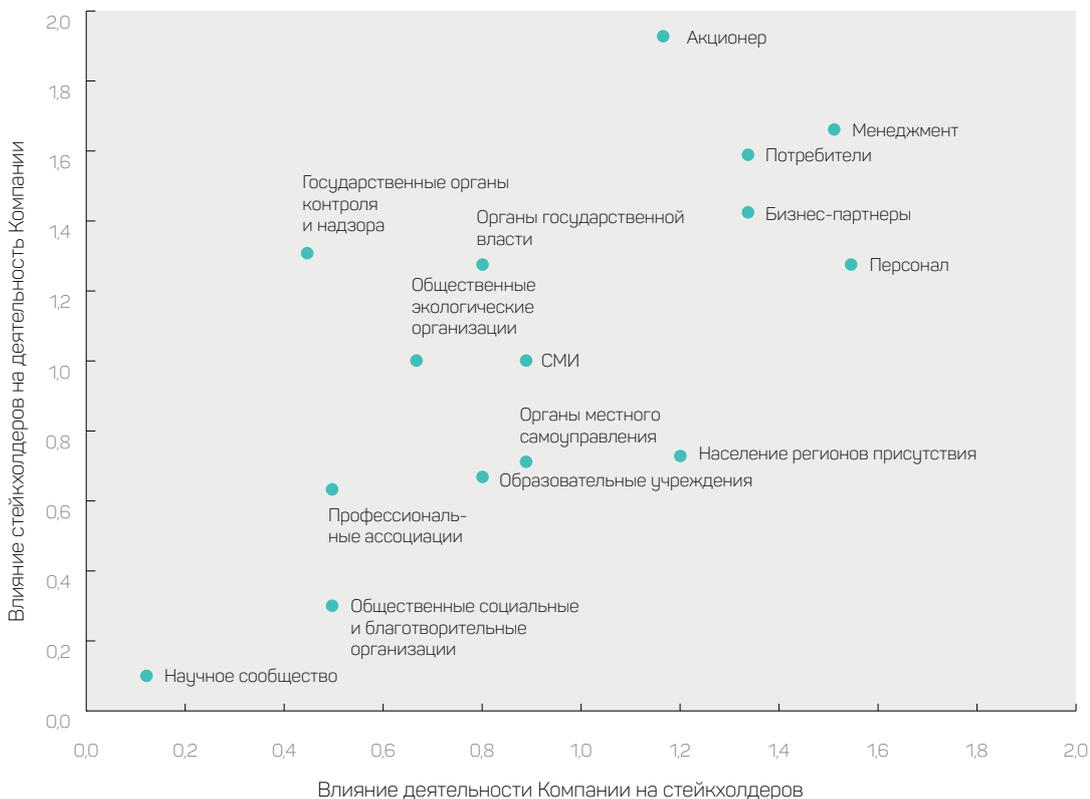
запросы каждой из сторон. Такой подход позволяет своевременно реагировать на возможное возникновение рисков, связанных с взаимо-

отношениями с заинтересованными сторонами, прежде всего социального и репутационного характера.

Основные принципы в области взаимодействия с заинтересованными сторонами:

- 1** УВАЖЕНИЕ И УЧЕТ ИНТЕРЕСОВ ВСЕХ УЧАСТНИКОВ
- 2** ОТКРЫТОЕ ПРОДУКТИВНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО
- 3** СТРЕМЛЕНИЕ К ДОСТИЖЕНИЮ КОНКРЕТНОЙ ПОЛЬЗЫ ВСЕМИ УЧАСТНИКАМИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
- 4** СВОЕВРЕМЕННОЕ И ПОЛНОЕ ИНФОРМИРОВАНИЕ О ЗНАЧИМЫХ СОБЫТИЯХ
- 5** ВЫПОЛНЕНИЕ ВЗЯТЫХ НА СЕБЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

РАНГОВАЯ КАРТА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН¹



¹⁾ Выше оси отсечения, проходящей через значения 1,4 по каждой оси, располагаются ключевые группы заинтересованных сторон.

Наши сотрудники

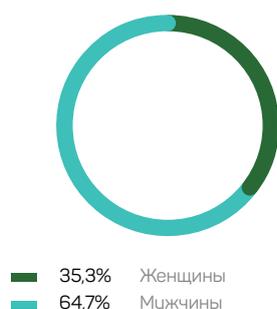
Кадровая политика Основные характеристики персонала

Сотрудники Segezha Group являются главной ценностью и основным конкурентным преимуществом бизнеса. Группа стремится к созданию инновационной и развивающей среды для привлечения потенциальных и удержания действующих сотрудников в целях максимального раскрытия потенциала каждого сотрудника и достижения высокой командной эффективности. К важнейшим компетенциям, обеспечивающим реализацию бизнес-стратегии, Segezha Group относит стратегическое мышление, настойчивость в достижении целей, адаптивность к изменениям, кросс-функциональность, вовлеченность и соблюдение корпоративных стандартов этики. Ключевые направления работы с персоналом:

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

Списочная численность сотрудников Segezha Group по состоянию на 31 декабря 2017 года составила 13 000 человек. В Segezha Group работают специалисты самых разных возрастных категорий, более 30% наших сотрудников относятся к возрастной категории 36–45 лет.

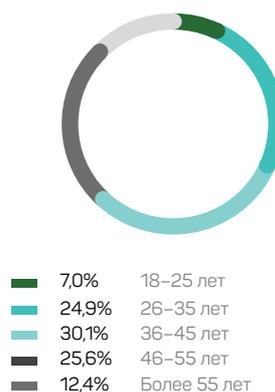
СПИСОЧНАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ С РАЗБИВКОЙ ПО ПОЛУ, %



13 тыс. человек

СПИСОЧНАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ

КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ ПО ВОЗРАСТНЫМ ГРУППАМ, %



Обучение персонала

В 2017 году Segezha Group продолжила совершенствовать систему обучения и развития персонала. В число приоритетных направлений вошли:

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

Segezha Group реализует широкий спектр программ обучения и профессиональной подготовки сотрудников. В отчетном периоде программами обучения были охвачены 3 175 сотрудников российских предприятий Группы, что на 14% больше аналогичного показателя 2016 года. Расходы на обучение персонала увеличились на 27,2%, до 42 млн руб. Всего в 2017 году было проведено более 200 тыс. академических часов обучения.

В 2017 году Segezha Group провела 27 мероприятий, направленных на привлечение кадров из профильных региональных учебных заведений, включая ярмарки вакансий, Дни компании в вузах, экскурсии на производство и круглые столы по обмену опытом.



Для привлечения лучших профессионалов и молодых специалистов Группа выстраивает регулярное взаимодействие с профильными вузами и профессиональными учебными заведениями. Ключевыми партнерами Segezha Group в этой области являются Петрозаводский государственный университет, Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет и Высшая школа технологии и энергетики. На базе этих учебных заведений проходят мероприятия со студентами, реализуются совместные инновационные и образовательные проекты.

В 2017 году стартовал совместный проект с Сокольским лесопромышленным техникумом в Вологодской области. При поддержке Правительства Вологодской области были созданы базовые кафедры на предприятиях Группы, представленных в регионе, в дальнейшем эту практику планируется перенести на все регионы присутствия Segezha Group.

3 175 человек

ПРОШЛИ ОБУЧЕНИЕ В SEGEZHA GROUP
В РОССИИ В 2017 ГОДУ

42 млн руб.

СОСТАВИЛИ РАСХОДЫ SEGEZHA GROUP
НА ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В 2017 ГОДУ

Корпоративная культура и вовлеченность персонала

В 2017 году в компаниях, входящих в АФК «Система», был проведен анонимный опрос сотрудников для оценки вовлеченности персонала. Согласно результатам опроса, сотрудники Segezha Group демонстрируют высокий уровень вовлеченности. Среди основных мотивирующих факторов работы сотрудники Segezha Group называют содержание работы, культуру, ценности и миссию Segezha Group.

Segezha Group использует различные инструменты поощрения и повышения вовлеченности сотрудников. Группа регулярно проводит различные мероприятия для своих сотрудников и их семей, такие как дни здоровья, интеллектуальные игры «Что? Где? Когда?», профессиональные и детские конкурсы, волонтерские программы и субботники.

Segezha Group активно поддерживает занятия спортом среди сотрудников. В 2017 году была организована первая спартакиада Segezha Group, в которой приняли участие 153 сотрудника из семи регионов. Также сборная Segezha Group приняла участие в летней спартакиаде АФК «Система».

В 2017 году в связи с профессиональным праздником – Днем работников леса – были отмечены наградами более 750 сотрудников Segezha Group, из которых 30 получили ведомственные награды Министерства промышленности и торговли, а один из сотрудников был удостоен звания «Почетный работник лесной промышленности». Кроме того, 13 сотрудников получили награды за особые заслуги в результате ввода новой БДМ на Сегежском ЦБК.

Segezha Group обеспечивает всю необходимую социальную поддержку своим сотрудникам в полном соответствии с требованиями российского законодательства, а также реализует широкий спектр дополнительных программ, направленных на создание максимально комфортных условий для работы и профессионального развития сотрудников. В частности, Segezha Group предоставляет возможность сотрудникам получить следующие льготы и гарантии:

- социальные льготы: оплата путевок, аренда спортивных залов, бассейна;

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

В 2018 году Группа продолжит внедрять новые системы развития персонала и наращивать организационный потенциал, применяя передовые практики в области управления человеческим капиталом.

Ветеранам производства в Segezha Group уделяется особое внимание, они получают материальную помощь на День пожилого человека, подарки на юбилейные даты. Ветеранам Великой отечественной войны также выплачивается материальная помощь на День Победы.



>750

СОТРУДНИКОВ SEGEZHA GROUP
БЫЛИ ОТМЕЧЕНЫ НАГРАДАМИ
В ДЕНЬ РАБОТНИКОВ ЛЕСА

>1,5 ТЫС.

СОТРУДНИКОВ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ
В СУББОТНИКАХ В 2017 ГОДУ

Охрана труда и промышленная безопасность

Система управления охраной труда и промышленной безопасностью

Обеспечение безопасности труда и промышленной деятельности является безусловным приоритетом Segezha Group и фактором долгосрочной конкурентоспособности бизнеса.

Система управления охраной труда и промышленной безопасностью Segezha Group полностью соответствует российскому законодательству и учитывает требования, зафиксированные в Конвенции № 187 «Об основах, содействующих безопасности и гигиене труда» и Рекомендации № 197 «Об основах, содействующих охране труда», принятых Международной организацией труда. Кроме того, Segezha Group руководствуется «Отраслевым соглашением по лесопромышленному комплексу Российской Федерации на 2015–2017 годы».

В Segezha Group принята общекорпоративная **Политика в области охраны труда и промышленной безопасности**, в соответствии с которой целями Группы являются:

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

Система управления охраной труда и промышленной безопасностью включает в себя:

- систему управления рисками в области безопасности;
- план действий в чрезвычайных ситуациях и меры по ликвидации их последствий;

- систему информирования о происшествиях;
- систему рейтинговой оценки;
- обучение персонала согласно требованиям российского законодательства, дистанционное корпоративное обучение и тренинги в области безопасности труда.

Основные принципы в области охраны труда и промышленной безопасности:



приоритет жизни и здоровья сотрудников по отношению к результатам производственной деятельности;



обязательное соблюдение требований нормативных актов в области охраны труда и промышленной безопасности;



предупреждение любых травм, аварий и иных производственных происшествий;



поощрение культуры безопасности среди сотрудников;



открытость и доступность информации в области охраны труда и безопасности.

144 млн руб.

РАСХОДЫ НА ОХРАНУ ТРУДА
В 2017 ГОДУ

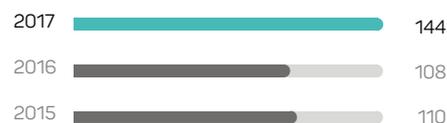
В целях обеспечения высокого уровня промышленной безопасности и охраны труда Segezha Group развивает и совершенствует систему управления в соответствии с требованиями международных стандартов OHSAS 18000 (системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда). В 2017 году сертификаты OHSAS 18001 были получены всеми предприятиями по производству бумаги и упаковки, на 2018 год запланирована сертификация предприятий по производству пиломатериалов, фанеры и плит, КДК и домокомплектов.

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

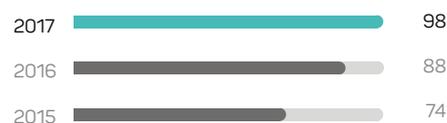
Сотрудники Segezha Group активно участвуют в работе комитетов по охране труда, которые формируются на паритетной основе из представителей работодателя, профсоюзов и работников предприятий. Также в Segezha Group действует институт уполномоченных по охране труда – сотрудников, прошедших соответствующее обучение и расширяющих культуру безопасности на производстве.

Для анализа эффективности системы управления безопасностью труда на предприятиях Segezha Group проводится экспертиза промышленной безопасности и аттестация рабочих мест по условиям труда, а также внутренний и внешний аудит, по результатам которого определяются приоритетные направления развития системы и разрабатываются корректирующие мероприятия.

РАСХОДЫ НА ОХРАНУ ТРУДА SEGEZHA GROUP В 2015–2017 ГОДАХ, млн руб.



СПЕЦИАЛЬНАЯ ОЦЕНКА РАБОЧИХ МЕСТ ПО УСЛОВИЯМ ТРУДА В 2015–2017 ГОДАХ, % рабочих мест



Производственный травматизм

В целях снижения количества случаев производственного травматизма Segezha Group осуществляет постоянный контроль и измерение уровня безопасности технологических процессов, проводит систематическое обучение сотрудников правилам безопасных приемов и методов работ. В частности, в 2017 году специальное обучение

методикам по безопасности труда прошли более 1 700 руководителей и специалистов.

Segezha Group осуществляет учет и расследование случаев производственного травматизма в соответствии с российским законодательством. По каждому несчастному случаю проводится отдельное расследование и осуществляется электронная рассылка по всем предприятиям Segezha Group для принятия предупреждающих действий.

>1 700

**РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ
ПРОШЛИ СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ
МЕТОДИКАМ ПО БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА**

В 2018 году Segezha Group планирует максимально сократить количество случаев производственного травматизма и не допускать смертельных случаев, произошедших по вине работодателя.

Результаты деятельности по охране труда в 2017 году:

на **11%** меньше

НЕСЧАСТНЫХ СЛУЧАЕВ НА
ПРОИЗВОДСТВЕ ПО СРАВНЕНИЮ С 2016
ГОДОМ

на **47%** меньше

ТЯЖЕЛЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ
ТРАВМ ПО СРАВНЕНИЮ С 2016 ГОДОМ

3,46

КОЭФФИЦИЕНТ ЧАСТОТЫ
ТРАВМАТИЗМА
3,6 В 2016 ГОДУ

0

СЛУЧАЕВ СО СМЕРТЕЛЬНЫМ
ИСХОДОМ ПО ВИНЕ
РАБОТОДАТЕЛЯ

СОБЛЮДЕНИЕ ПРИНЦИПОВ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА ПОДРЯДЧИКАМИ

Segezha Group распространяет принцип безопасности труда на подрядные организации, работающие на производственных площадках Группы. Руководители подрядных организаций при выполнении работ на территории предприятий Segezha Group обязаны обеспечивать соблюдение и выполнение требований охраны труда и промышленной безопасности, регламентированных как государственными нормативно-правовыми актами, так и внутренними актами Группы. Эти требования доводятся до сведения работников подрядных организаций на вводном инструктаже и повторных инструктажах, проводимых непосредственно подрядчиком.

Все случаи нарушения правил техники безопасности персоналом подрядных организаций рассматриваются отдельно, по их результатам менеджмент Segezha Group принимает ответные меры вплоть до наложения финансовых санкций.



Благотворительная деятельность

Благотворительная деятельность является важной составляющей корпоративной социальной ответственности Segezha Group. Благотворительные проекты Группы направлены на улучшение социально-экономического положения местных сообществ и способствуют благополучному развитию общества и укреплению связей Группы с общественными организациями, местной властью, жителями регионов России, а также закладывают основу для устойчивого развития Segezha Group в будущем.

При выборе благотворительных проектов Segezha Group учитывает интересы заинтересованных сторон: местных администраций и сообществ, социальных служб, работников предприятий и жителей лесных поселков. В 2017 году инвестиции Группы в благотворительные проекты составили 19,1 млн руб. Из этих средств 8,5 млн руб. были направлены на различные социальные инициативы,

в том числе поддержку спорта, ветеранов, детей и детских учреждений. 6,5 млн руб. были направлены на реализацию проектов Благотворительного фонда «Система» и дочерних обществ АФК «Система», в частности на проведение фестиваля «Солоны», новогодних мероприятий, организацию проектов «Лифт в будущее».

РАСХОДЫ НА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО РЕГИОНАМ, млн руб.



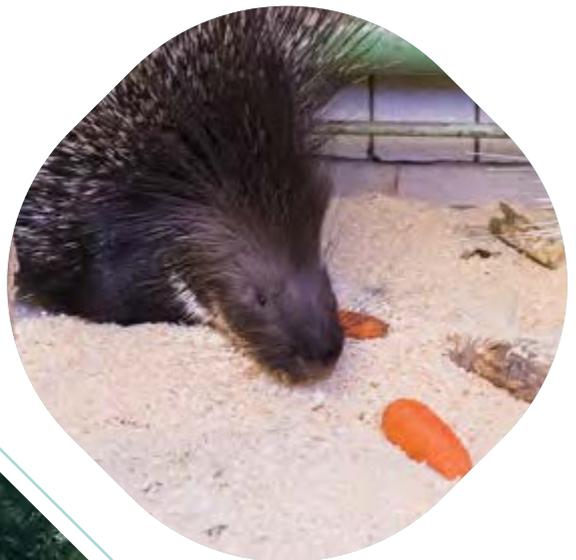
- 3,66 Республика Карелия
- 2,06 Вологодская область
- 2,64 Красноярский край
- 1,42 Кировская область
- 1,18 Архангельская область
- 0,5 Москва

19,1 млн руб.

ИНВЕСТИЦИИ В РЕАЛИЗАЦИЮ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В 2017 ГОДУ

≈ 30

МЕРОПРИЯТИЙ ПРОВЕДЕНО В ПЯТИ РЕГИОНАХ РОССИИ



Детский экологический фестиваль «Солоны»

С 18 по 26 августа в Карелии по инициативе и при поддержке Segezha Group проходил детский экологический фестиваль «Солоны-2017» Благотворительного фонда «Система». Партнерами мероприятия выступили благотворительный фонд «Детский КиноМай», дочерние компании АФК «Система» и Правительство Республики Карелия. Фестиваль охватил семь городов республики – Петрозаводск, Сегежу, Кондопогу, Медвежьегорск, Сортавалу, Пудож и Муезерский.

В рамках фестиваля прошло множество благотворительных акций – субботники, передача книг библиотекам и гуманитарного груза социальным учреждениям, экологические мастер-классы, кукольные спектакли и многое другое. 19 августа в Петрозаводске

в рамках фестиваля прошел большой городской праздник – День семьи, в рамках которого на набережной Онежского озера установлена цветочная инсталляция «Живая книга». Открылась выставка с работами Ивана Айвазовского из коллекции Русского музея и фотоработами фестиваля «Первозданная Россия».

В четырех больницах республики – в Петрозаводске, Сегеже и Сортавале – были открыты детские игровые комнаты от партнера – Группы компаний «Детский мир». На базе Петрозаводского государственного университета была организована инженерно-конструкторская школа «Лифт в будущее». Обширную творческую программу провел фонд «Детский КиноМай» с командой волонтеров во главе с создателем киножурнала «Ералаш».

16

ДЕТСКИХ ИГРОВЫХ
КОМНАТ ОТКРЫТО

350

КОМПЛЕКТОВ ПЕРВО-
КЛАССНИКОВ И

500

ДЕТСКИХ КНИГ ПЕРЕДАНО

>300 М²

АРТ-ГРАФФИТИ СОЗДАНО

7

ГОРОДОВ ПРОВЕДЕНИЯ
МЕРОПРИЯТИЙ

>5 ТЫС.

ДЕТЕЙ КАРЕЛИИ ПРИНЯЛИ
УЧАСТИЕ В ФЕСТИВАЛЕ



Культура ответственного потребления

Segezha Group полностью разделяет Цели устойчивого развития, принятые ООН до 2030 года, в число которых входит обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства. Переход предполагает ответственность каждого участника цепочки поставок на протяжении всего жизненного цикла продукта.

Segezha Group осознает, что бережное отношение к ресурсам необходимо для устойчивого развития лесопромышленной отрасли. Как один из крупнейших игроков рынка Группа стремится содействовать формированию «зеленого» рынка путем поставок экологически чистой и биоразлагаемой упаковки.

Чрезмерное потребление полиэтилена, его доступность и при этом негативное

воздействие на окружающую среду и здоровье человека в последние десятилетия привели к тому, что 76 стран мира ограничили оборот и/или потребление полиэтиленовых пакетов.

Бумажная упаковка изготавливается из возобновляемого лесного сырья и подлежит полному биоразложению за 6-12 недель в земле и до двух лет в условиях открытого складирования.

Жизненный цикл бумажного пакета



Продукция из сертифицированного лесного сырья меняет культуру потребления, делая его более осознанным, а также повышает уровень ответственности бизнеса и позволяет внести вклад в сохранение экологического баланса в мире.

Жизненный цикл полиэтиленового пакета



Маркировка FSC у потребителей пользуется доверием и является одной из самых узнаваемых экомаркировок в России¹

На сегодняшний день введение ограничений на производство и использование полиэтиленовых пакетов на законодательном уровне получило широкое распространение в 27 странах Европы. Принятие ограничительных мер способствует постепенному замещению вредных упаковочных материалов экологически этичными бумажными мешками и пакетами, которые не нарушают природный баланс. Фискальные меры, направленные на ограничение использования пластиковых пакетов, введены в 50 странах мира.

Большую роль в формировании «зеленого» рынка также играет экологическое просвещение, которое формирует у человека осознанный выбор бережного отношения к природе, помогает улучшить состояние окружающей среды сейчас и для будущих поколений.

40%

ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ОЖИДАЮТ ОТ БИЗНЕСА БОЛЬШЕЙ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ²

95%

АРЕНДОВАННОГО ЛЕСНОГО ФОНДА СЕРТИФИЦИРОВАНО ПО FSC

85%

ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ХОТЯТ ПРИОБРЕТАТЬ ОТВЕТСТВЕННЫЕ ПРОДУКТЫ, КОТОРЫЕ НЕ НАНОСЯТ ВРЕДА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ³

>70

СТРАН МИРА ОТКАЗАЛИСЬ ИЛИ СУЩЕСТВЕННО ОГРАНИЧИЛИ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОЛИЭТИЛЕНОВЫХ ПАКЕТОВ, ВКЛЮЧАЯ США, СТРАНЫ ЕС, КИТАЙ, ИНДИЮ, СТРАНЫ АФРИКИ И МНОГИЕ ДРУГИЕ⁴

ОГРАНИЧЕНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОЛИЭТИЛЕНОВЫХ ПАКЕТОВ ПО СТРАНАМ МИРА⁴, %



- 15% Полный запрет
- 42% Запрет только тонких пакетов (15-20 микрон)
- 6% Налог либо запрет на бесплатную раздачу
- 17% Налог либо запрет на муниципальном уровне
- 20% Меры не введены

⁽¹⁾ По данным исследования WWF, 2016 год.
⁽²⁾ По данным социологических исследований.
⁽³⁾ По данным исследования рынков Nielsen.
⁽⁴⁾ По данным внутренних исследований Segezha Group.



SEGEZHA GROUP И FSC ФОРМИРУЮТ КУЛЬТУРУ ОТВЕТСТВЕННОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ ЭКОСЕРТИФИЦИРОВАННЫХ ТОВАРОВ



22 сентября 2017 года в Москве в центре «Благосфера» Segezha Group в партнерстве с FSC России провела конференцию «Экология и формирование культуры ответственного потребления в России», приуроченную к году экологии в России.

Ведущие экологи, защитники природы, представители крупного бизнеса и государства обсудили вопросы «зеленой экономики», экологической ответственности бизнеса, формирования экочувствительного рынка в России, влияния FSC-сертификации на сохранение лесов и бизнес-преимущества для сертифицированных компаний.

КРУГЛЫЙ СТОЛ «ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ. МОДНЫЙ ТРЕНД ИЛИ НЕОБХОДИМОСТЬ»

В марте 2018 года в Москве Segezha Group в партнерстве с Ассоциацией менеджеров России был организован круглый стол «Ответственное потребление. Модный тренд или необходимость». В рамках совместного доклада на круглом столе были представлены итоги выполнения поручения Правительства Российской Федерации по созданию регулирующих мер в области потребления полиэтиленовой упаковки и образования отходов от нее. Участники круглого стола отметили особую важность формирования экологической культуры населения, создания новых образовательных стандартов и разработки национальной стратегии ответственного потребления.



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ДЕНЬ ЛЕСОВ И АКЦИЯ «Я ВЫБИРАЮ ЛЕС!»



В марте 2017 года Segezha Group приняла участие в экологической акции FSC России «Я выбираю лес!», посвященной Международному дню лесов. В московском офисе Группы были организованы места для сбора макулатуры – ненужной для работы бумаги и картона. Вся собранная макулатура была передана FSC-сертифицированному производству и переработана в салфетки, бумажные полотенца и другую экологичную продукцию.

ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ АКЦИЯ «БУМАЖНЫЙ ПАКЕТ – ЭКОЛОГИЧНЕЕ!»

В августе 2017 года в городском саду «Эрмитаж» при поддержке Департамента культуры Правительства Москвы состоялся экологический фестиваль «ЭкоФест-2017», цель которого – представить экологию в понятном для всех поколений формате, сформировать ответственное отношение к использованию природных ресурсов, привить умение жить в гармонии с окружающей средой в современном мегаполисе.

В рамках фестиваля работала специальная экозона Segezha Group, где каждый посетитель мог принять участие в акции «Бумажный пакет – экологичнее!»: сдать ненужные полиэтиленовые пакеты на переработку и получить возможность выиграть приз за экологическую ответственность.



Охрана окружающей среды

Система управления охраной окружающей среды

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

Ключевыми элементами системы обеспечения экологической ответственности Segezha Group являются:

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

В Segezha Group действует **Политика в области экологии и охраны окружающей среды**, в которой зафиксированы обязательства Группы:

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

В качестве превентивных мер в целях снижения негативного воздействия на окружающую среду в программы строительства и модернизации производственных объектов включаются целевые экологические показатели. Заинтересованные стороны принимают участие в оценке потенциальных экологических последствий, прежде всего в рамках общественных слушаний.

Вопросы в сфере охраны окружающей среды включены в программы обучения сотрудников Segezha Group, в 2017 году обучение по этим программам прошел 781 сотрудник.

На предприятиях Segezha Group регулярно проводятся комплексные проверки и внутренний и внешний аудит, в том числе оценка и анализ загрязнения окружающей среды, превышений допустимой концентрации сбросов и выбросов. По результатам проверок принимаются решения о разработке и реализации природоохранных мероприятий.

От своих подрядчиков Segezha Group также ожидает строгого выполнения законодательства по охране окружающей среды: соответствующие положения включаются в контракты с поставщиками продукции и услуг.



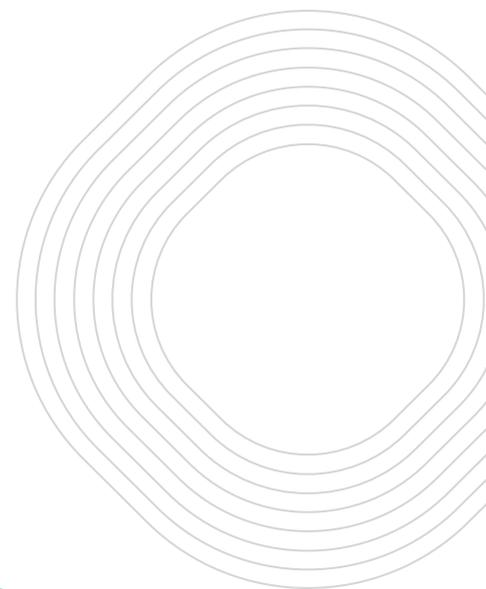
Повышение экологической эффективности

Важным элементом повышения экологической эффективности предприятий Segezha Group является сертификация по требованиям ведущих международных стандартов FSC и ISO 9001.

Segezha Group реализует ряд проектов, направленных на создание современных энергетических мощностей, использующих преимущества цикличности глубокой переработки древесины, – преобразование отходов деревообработки в топливо. Благодаря биоэнергетическим

технологиям кородревесные отходы, являющиеся опасными отходами, перерабатываются в полезную энергию. Так, «Онега-Энергия» полностью перешла на выработку энергии за счет кородревесных отходов. На другом предприятии Группы – Онежском ЛДК – было ликвидировано мазутное хозяйство.

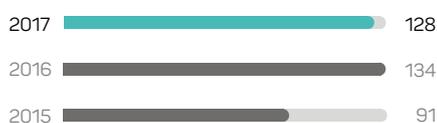
 [Подробнее о сертификации см. в разделе «Добровольная сертификация» на стр. 98–101.](#)



Результаты 2017 года

В 2017 году российские предприятия Segezha Group направили на инициативы по охране окружающей среды 128 млн руб.

РАСХОДЫ НА ОХРАНУ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ⁽¹⁾, млн руб.



На Сегежском ЦБК в течение 2017 года проводился монтаж нового много-топливного котла, запуск которого планируется в 2018 году. Ввод в эксплуатацию данного котла позволит Сегежскому ЦБК уменьшить выбросы CO₂, а также путем сжигания значительно снизить объем производственных отходов по всем предприятиям Сегежской производственной площадки, включая Сегежский ЦБК, Сегежский ЛДК и «Сегежскую упаковку».

Кроме того, на Сегежском ЦБК была проведена модернизация варочного цеха, в рамках которой была установлена дополнительная ступень промывки целлюлозы, благодаря чему удалось существенно снизить объемы сброса загрязняющих веществ.

На всех предприятиях Segezha Group проводились комплексные мероприятия для предотвращения негативного воздействия на окружающую среду, в том числе:

- контроль выбросов загрязняющих веществ;
- проверка эффективности работы газоочистного оборудования;
- постоянный сбор, вывоз и передача на утилизацию или захоронение образующихся производственных отходов;

- контроль качества промышленных, хозяйственно-бытовых и ливневых сточных вод;
- регулярные наблюдения за водным объектом, очистка береговой зоны от мусора;
- уборка производственной площадки и прилегающей территории.

СВЕДЕНИЯ ОБ ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ВЫБРОСОВ ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ В ЭКВИВАLENTE CO₂, ТОНН

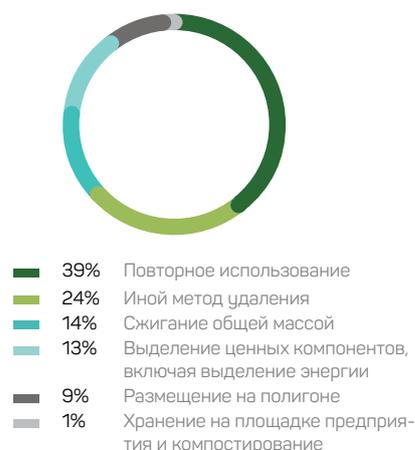


Увеличение расхода электроэнергии и тепловой энергии связано с пуско-наладочными работами на БДМ № 11 Сегежского ЦБК, а также запуском ее в эксплуатацию с ноября 2017 года. Увеличение производственных мощностей и дополнительная выработка энергии повлекли за собой и увеличение выбросов, в том числе CO₂. В связи с этим в 2018 году планируется пере-

смотреть «Проекта предельно допустимых выбросов в атмосферу» и получение новых лимитов на выбросы.

В 2017 году количество образовавшихся отходов в Segezha Group осталось на прежнем уровне ввиду неизменности и стабильности производственного процесса. При этом доля отходов, сжигаемых общей массой, была снижена за счет использования отходов в производстве энергии, а также их компостирования.

ОБЩАЯ МАССА ОТХОДОВ В 2017 ГОДУ ПО МЕТОДАМ ОБРАЩЕНИЯ, %



СВЕДЕНИЯ О РАСХОДЕ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В 2015–2017 ГОДАХ

Показатель	2015	2016	2017
Расход электроэнергии, млн кВт·ч	1 232,6	1 085,2	1 675,5
Расход тепловой энергии, млн Гкал	2 894,5	2 920,6	3 446,2
Котельно-печное топливо, млн тонн	1 253,1	1 300,1	1 296,2
Моторное топливо, млн л	12 423	13 608,2	12 248,7

ОБЩАЯ МАССА ОТХОДОВ ПО КЛАССАМ ОПАСНОСТИ В 2015–2017 ГОДАХ, ТОНН

Класс опасности	2015	2016	2017
Всего:	1 098 766,7	1 226 373	1 156 585,9
из них: I класс опасности	5,4	7,5	8,6
II класс опасности	3,8	4,4	6,1
III класс опасности	741,8	457	821,2
IV класс опасности	675 686,7	684 477,6	687 497,3
V класс опасности	422 329	541 426,5	468 252,7

(1) Расходы предприятий, расположенных в России.

Планы по развитию

В 2018 году Segezha Group планирует продолжить сертификацию своих предприятий по экологическим стандартам ISO. В частности, планируется получение:

- сертификатов серии ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 (бывший OHSAS 18001) – предприятиями бизнес-направлений «Пиломатериалы» (Сеgezжский ЛДК, Онежский ЛДК, Лесосибирский ЛДК № 1), «Фанера и плиты» (Вятский фанерный комбинат), «КДК и домокомплекты» (Сокольский ДОК);
- сертификатов серии ISO 50000 – предприятиями бизнес-направлений «Бумага» и «Бумажная упаковка».

Помимо этого, в целях снижения негативного воздействия на окружающую среду на Сеgezжском ЦБК планируется:

- реконструкция узла сбора коры и фильтрации воды, ремонт вторичных отстойников на станции, а также ввод в эксплуатацию многоотпливного котла, который позволит зациклить процесс деревообработки, что сократит расходы мазута предприятия в пределах 30% и выбросы в атмосферу до 40%;
- также на Сеgezжском ЦБК будет произведен капитальный ремонт содорегенерационного котла с установкой нового электрофилтра, что позволит в значительной степени снизить негативное воздействие на окружающую среду в части выбросов вредных веществ в атмосферу, в том числе CO₂;

- на Сокольском ЦБК планируется подготовка к реализации проекта локальных очистных сооружений, который позволит добиться высочайшей очистки сточных вод, сбрасываемых комбинатом в реку Сухонь, и полностью отказаться от услуг коммунальных очистных сооружений;
- на Лесосибирском ЛДК № 1 и Сокольском ДОК планируется запуск пеллетных производств общей мощностью 115 тыс. тонн, что будет способствовать снижению текущего негативного воздействия на окружающую среду, возникающего в результате размещения отходов производства – древесных опилок – на полигоне. Снижение выбросов в атмосферу также будет достигнуто благодаря использованию пеллет конечными потребителями.



Добровольная сертификация

На мировом рынке предъявляются все более строгие требования не только к производственным и коммерческим результатам компании, но и к эффективности внутренних систем менеджмента, в том

числе к качеству готовой продукции, безопасным условиям труда, экологически допустимым условиям деятельности, ответственному использованию природных ресурсов.

Segezha Group стремится соответствовать лучшим международным практикам и осуществляет добровольную сертификацию своих предприятий в соответствии с требованиями общепризнанных международных стандартов.

Ответственное лесопользование

На предприятиях Группы внедрена добровольная сертификация лесопользования и переработки древесины по стандарту FSC. FSC-сертификация стимулирует предприятия поддержи-

вать высокие стандарты ответственного лесопользования, находить баланс между экономической, экологической ценностью лесов и их социальной значимостью для местного населения.



SEGEZNA GROUP СТРЕМИТСЯ СЛЕДОВАТЬ ВСЕМ ПРИНЦИПАМ FSC:

1	Соответствие законодательству и принципам FSC	Ведение лесного хозяйства должно осуществляться в соответствии с действующим законодательством страны и международными договорами и соглашениями, подписанными данной страной, а также в соответствии с «Принципами и критериями FSC».
2	Права и обязанности владельцев и пользователей	Долговременные права на владение и пользование земельными и лесными ресурсами четко определяются, документируются и оформляются в установленном законом порядке.
3	Права коренных народов	Юридические и традиционные права коренных народов на владение, пользование и управление их землями, территориями и ресурсами должны признаваться и соблюдаться.
4	Отношения с местным населением и права работников	Лесохозяйственная деятельность должна поддерживать и улучшать социально-экономическое благополучие работников лесного хозяйства и местного населения.
5	Использование леса	Лесохозяйственные мероприятия должны быть направлены на эффективное использование многочисленных продуктов и функций леса с целью поддержания экономической жизнеспособности и получения широкого спектра экологических и социальных выгод.
6	Воздействие на окружающую среду	Система лесного хозяйства должна обеспечивать сохранение биологического разнообразия и связанных с ним ценностей, водных, почвенных, а также уникальных и чувствительных экосистем и ландшафтов и таким образом поддерживать экологические функции и целостность леса.
7	Планирование хозяйства	План лесопользования, составленный с учетом масштаба и интенсивности проводимых работ, должен быть оформлен в письменном виде, исполняться и своевременно уточняться. В нем должны быть четко сформулированы долгосрочные цели ведения лесного хозяйства, а также способы их достижения.
8	Мониторинг и оценка	Мониторинг проводится в соответствии с масштабом и интенсивностью лесохозяйственных мероприятий и имеет целью оценку состояния леса, объемов заготовок продуктов леса, проверку цепочки «от заготовителя к потребителю», оценку лесохозяйственных мероприятий и их социальных и экологических последствий.
9	Сохранение лесов высокой природоохранной ценности	Система лесопользования в лесах высокой природоохранной ценности (ЛВПЦ) должна способствовать поддержанию или улучшению характеристик, определяющих статус этих лесов. Решения в отношении лесов высокой природоохранной ценности должны приниматься в контексте «Подхода учета возможных последствий».
10	Лесные плантации	Планирование, закладка и поддержание лесных плантаций должны осуществляться в соответствии с принципами и критериями 1–9, а также принципом 10 и его критериями.

На конец 2017 года площадь арендованных лесов Segezha Group составила 6,4 млн га, из которых 95% сертифицировано по стандарту FSC. Сертификация остальных лесных участков запланирована на 2018 год.

95%

ТЕРРИТОРИИ АРЕНДУЕМЫХ ЛЕСОВ SEGEZHA GROUP СЕРТИФИЦИРОВАНЫ ПО FSC.

Для выполнения требований FSC по сохранению лесов высокой природоохранной ценности, в частности дополнительного уточнения (Motion 65) по сохранению малонарушенных лесных территорий, в 2017 году Segezha Group провела оценку ценных лесных массивов в Архангельской области с привлечением внешних экспертов. По итогам работы был выделен экологический участок леса, который будет сохранен в рамках лесопользования, а также определены щадящие способы лесозаготовок для оставшейся части лесной территории.

В рамках FSC-сертификации Segezha Group активно занимается развитием социальной инфраструктуры лесных поселков и оказанием помощи местным сообществам.

В 2017 ГОДУ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ГРУППЫ БЫЛО РЕАЛИЗОВАНО

18

ИНФРАСТРУКТУРНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В ЛЕСНЫХ ПОСЕЛКАХ И

30

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В ГОРОДАХ НАХОЖДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ГРУППЫ НА ОБЩУЮ СУММУ

19,1 млн руб.

В 2017 году в рамках ежегодного аудита все предприятия Segezha Group подтвердили соответствие своей деятельности требованиям FSC.



Внедрение стандартов серии ISO

Сертификаты серии ISO характеризуют уровень ответственности производителя продукции перед своими клиентами, потребителями и обществом, а их наличие является важной составляющей имиджа Segezha Group на зарубежных рынках.

Внедряя на предприятиях систему экологического менеджмента, **предусмотренную стандартами ISO серии 14000**, Группа применяет новейшие научные методы контроля и управления использованием природных ресурсов, что способствует:

- оптимизации энергетических затрат и внедрению новых технологий, связанных с минимизацией потребляемых мощностей;
- оптимизации использования сырья и материалов и соответствующему уменьшению затрат;
- внедрению новых способов и методов утилизации отходов производственной деятельности, что впоследствии может приносить дополнительный доход;

- значительному уменьшению количества аварийных ситуаций и, как следствие, затрат, связанных с их ликвидацией и устранением последствий.

Система менеджмента, **учитывающая требования OHSAS 18001**, обеспечивает улучшение показателей охраны здоровья и безопасности труда за счет:

- внедрения политики и целей в области охраны здоровья и безопасности труда;
- разработки систематизированных процессов;
- определения опасностей и рисков в области охраны здоровья и безопасности труда и разработки мер по их минимизации;
- оценки показателей охраны здоровья и безопасности труда и направленности на их улучшение;
- определения и развития необходимых компетенций;

- формирования и поддержания в организации соответствующей культуры в сфере охраны здоровья и безопасности труда.

В 2017 году по стандартам ISO 9001, ISO 14001 и OHSAS 18001 в рамках внедрения интегрированной системы менеджмента были сертифицированы все предприятия по производству бумаги и бумажной упаковки. Кроме того, с 2003 года действующий сертификат ISO 14001 поддерживается на Онежском ЛДК, а на Вятском фанерном комбинате с 2015 года поддерживается сертификат ISO 9001.

В 2017 ГОДУ В SEGEZHA GROUP БЫЛА ВНЕДРЕНА ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА (ИСМ), СООТВЕТСТВУЮЩАЯ ТРЕМ МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТАМ:

ISO 9001,
ISO 14001,
OHSAS 18001.

Планы на 2018 год

В 2018 году Segezha Group планирует продолжить сертификацию своих предприятий по международным стандартам ISO. В частности, планируется:

- сертификация ИСМ, включающая расширение области сертификации предприятий бизнес-направлений пиломатериалов (Сегежский ЛДК, Онежский ЛДК, Лесосибирский ЛДК № 1), фанеры
- и плит (Вятский фанерный комбинат), КДК и домокомплектов (Сокольский ДСК) на соответствие ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001;
- сертификация предприятий по производству бумаги и бумажной упаковки на соответствие ISO 50001 «Системы энергетического менеджмента».



Противодействие коррупции

Система управления антикоррупционной деятельностью

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

В рамках реализации антикоррупционных мероприятий в Группе утверждены следующие документы, разработанные в соответствии с российским законодательством и международными нормами, зафиксированными в Конвенции ООН против коррупции, Конвенции

Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при осуществлении международных коммерческих сделок и Законе Великобритании «О борьбе со взяточничеством» (UK Bribery Act 2010):

- **Антикоррупционная политика Segezha Group**, устанавливающая основные принципы и требования в области противодействия коррупции, содержит общее описание всех ключевых элементов антикоррупционной системы и процедур, реализуемых в Segezha Group с целью предотвращения коррупции;

- **Кодекс этики Segezha Group**, содержащий ключевые принципы взаимодействия внутри Segezha Group, с клиентами и общественностью, с государственными органами, а также требования по соблюдению норм применимого законодательства;

- **Концепция противодействия коррупции**, систематизирующая основные подходы, процедуры и инструменты, которые могут использоваться в Segezha Group для предотвращения / противодействия коррупции и реагирования на коррупционные правонарушения.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ АНТИКОРРУПЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Законность

Осуществление деятельности в строгом соответствии с действующим российским антикоррупционным законодательством



Неприятие коррупции в любых формах и проявлениях

Запрет всем руководителям, специалистам, иным сотрудникам, а также лицам, действующим от имени Segezha Group или в ее интересах, прямо или косвенно, лично или через посредников участвовать в коррупционных действиях



Личный пример руководства

Формирование этического стандарта непримиримого отношения к коррупции на всех уровнях на личном примере



Открытость бизнеса

Публикация сведений, подлежащих раскрытию, в открытом доступе на официальном сайте в сети Интернет
Обеспечение возможности информирования о вероятных коррупционных действиях на конфиденциальной основе



Периодическая оценка рисков

Выявление, анализ и оценка потенциальных внешних и внутренних коррупционных рисков на регулярной основе

**Должная осмотрительность**

Комплексный анализ контрагентов, в том числе на предмет их благонадежности, наличия собственных антикоррупционных процедур, отсутствия конфликта интересов, а также включение в договоры антикоррупционной оговорки

Комплексный анализ в кадровой работе, в том числе при найме сотрудников

**Вовлеченность сотрудников в противодействие коррупции**

Формирование личной позиции неприятия сотрудниками коррупции в любых ее формах и проявлениях

**Мониторинг и контроль**

Контроль, проверка и оценка внедренных антикоррупционных процедур

**Отказ от ответных мер и санкций**

Защита интересов сотрудников, добросовестно сообщивших, в том числе на условиях анонимности, об известных им фактах хищения, растраты, мошенничества, взяточничества, коммерческого подкупа, конфликта интересов и других правонарушений, а также сотрудников, отказавшихся совершить подобные правонарушения либо участвовать в их совершении в качестве посредника

**Информирование**

Содействие повышению уровня антикоррупционной культуры и неприятия коррупции

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

Обучение персонала антикоррупционным практикам

В Segezha Group на постоянной основе проводится обучение сотрудников путем распространения учебно-методических презентаций, по результатам обучения проводится тестирование. При принятии на работу новых сотрудников проводится обязательный инструктаж, на котором доводятся основные положения антикоррупционных нормативных документов.

Система информирования о случаях коррупции

Одним из важнейших инструментов антикоррупционной деятельности Segezha Group остается программа оповещения о недостатках «Единая горячая линия» (ЕГЛ), информация о которой размещена во всех информационных ресурсах Группы, а также в договорах, заключаемых с контрагентами. ЕГЛ помогает наладить диалог между членами органов управления, партнерами, акционерами, контрагентами и работниками Группы компаний, а также предотвратить возможные нарушения путем своевременного информирования руководства Группы о реализации потенциальных рисков. Segezha Group продолжает разрабатывать мероприятия, направленные на повышение эффективности работы ЕГЛ для увеличения доли целевых обращений. Segezha Group

регулярно напоминает сотрудникам о ключевых задачах ЕГЛ и способах передачи информации ответственным подразделениям.

🔍 На сайте Segezha Group создана функция «Обратная связь президента», с помощью которой сотрудники в свободном доступе могут обратиться к руководителю Segezha Group с заявлением или жалобой на неправомерные действия <https://segezha-group.com/hotline/>



Закупочная деятельность

Система управления закупочной деятельностью

Система управления закупочной деятельностью Segezha Group направлена на достижение максимального экономического эффекта, обеспечение прозрачности, гласности и добросовестной конкуренции закупочных процедур. Основной целью закупочной деятельности Segezha Group является приобретение и своевременная поставка необходимых товарно-материальных ценностей и услуг надлежащего качества по оптимальной цене.

Нормативная база в области закупочной деятельности Segezha Group и ее дочерних компаний основывается на требованиях и рекомендациях российского законодательства, нормах и правилах, относящихся к лесной отрасли. К внутренним нормативным документам относятся Политика в области закупочной деятельности и Положение о закупочной деятельности.

Результаты 2017 года

Segezha Group широко применяет конкурентные закупочные процедуры, в том числе с использованием электронной торговой площадки. По итогам 2017 года доля закупок, проведенных конкурентными способами, составила 90% от общего стоимостного объема закупок. В среднем в одной конкурентной закупочной процедуре принимало участие 3,2 потенциального поставщика.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ВЕДЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

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

ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ, НА КОТОРЫХ ПУБЛИКУЕТСЯ ИНФОРМАЦИЯ О ЗАКУПОЧНЫХ ПРОЦЕДУРАХ



ЭЛЕКТРОННАЯ ТОРГОВАЯ
ПЛОЩАДКА СБЕРБАНК-АКТ

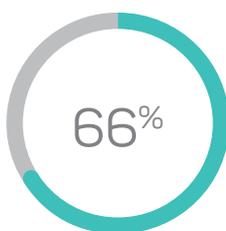
В 2017 году Segezha Group внедрила **систему категорийного менеджмента**, в рамках чего были разработаны и утверждены четыре категорийные стратегии.

В Segezha Group сформирован годовой план закупок, обеспечивающий проведение своевременных, консолидированных и экономически эффективных закупочных процедур. Благодаря централизации и консолидации закупочных процедур в 2017 году удалось достичь 11% экономии.

Основные результаты закупочной деятельности в 2017 году



ЗАКУПКИ, ПРОВЕДЕННЫЕ
КОНКУРЕНТНЫМИ СПОСОБАМИ



ДОЛЯ ЗАКУПОК У РОССИЙСКИХ
ПОСТАВЩИКОВ

11%

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ПО
УТВЕРЖДЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ

3,2

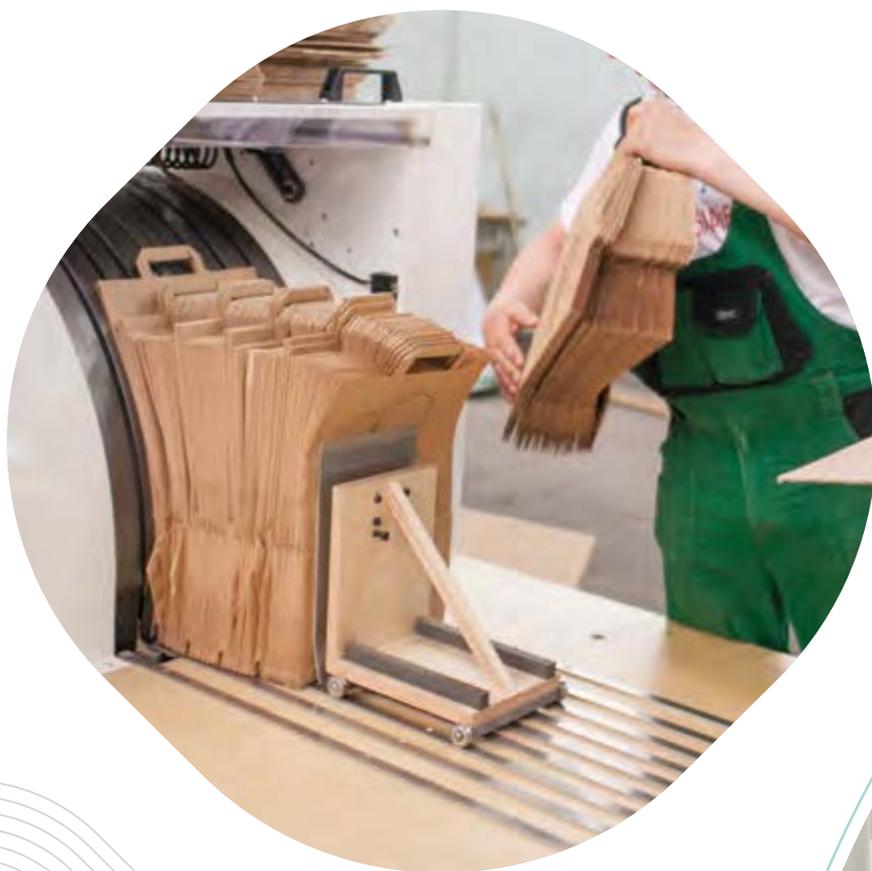
СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ
КОНКУРЕНТНЫХ ЗАКУПОК

Планы по развитию

В 2018 году Группа планирует:

- разработку и внедрение категорийных стратегий с покрытием 40% затрат на закупку;
- повышение уровня централизации закупок более 60% через создание и запуск Единого центра закупок;
- общую автоматизацию закупочной деятельности;
- совершенствование регламентирующей документации;
- повышение квалификации сотрудников закупочных подразделений.

5. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РИСКИ





Корпоративное управление

Система корпоративного управления

Segezha Group¹ постоянно работает над повышением качества корпоративного управления, обеспечивая соблюдение интересов всех стейкхолдеров. Стремясь соответствовать самым передовым стандартам корпоративного управления², Группа в своей деятельности руководствуется принципами, закрепленными российским Кодексом корпоративного управления, последовательно внедряет в свою практику новые требования и рекомендации, совершенствует механизмы реализации соответствующих принципов.

Принципы корпоративного управления направлены на улучшение взаимоотношений между членами Совета директоров, исполнительными органами, работниками и иными заинтересованными сторонами.

В Segezha Group введены и соблюдаются следующие принципы корпоративного управления:

- защита прав акционеров при существенных корпоративных действиях;
- принятие взвешенной и реалистичной стратегии развития и контроль показателей ее реализации;
- повышение эффективности работы сформированных органов управления и контроля;
- своевременное и полное раскрытие информации в соответствии с российским законодательством;
- создание систем эффективного управления рисками и предотвращения конфликтов интересов;
- внедрение этических принципов;
- реализация корпоративной стратегии высокой социальной ответственности;
- проведение эффективной системы управления дочерними обществами посредством корпоративных методов;
- разработка принципов политики вознаграждения высших менеджеров;

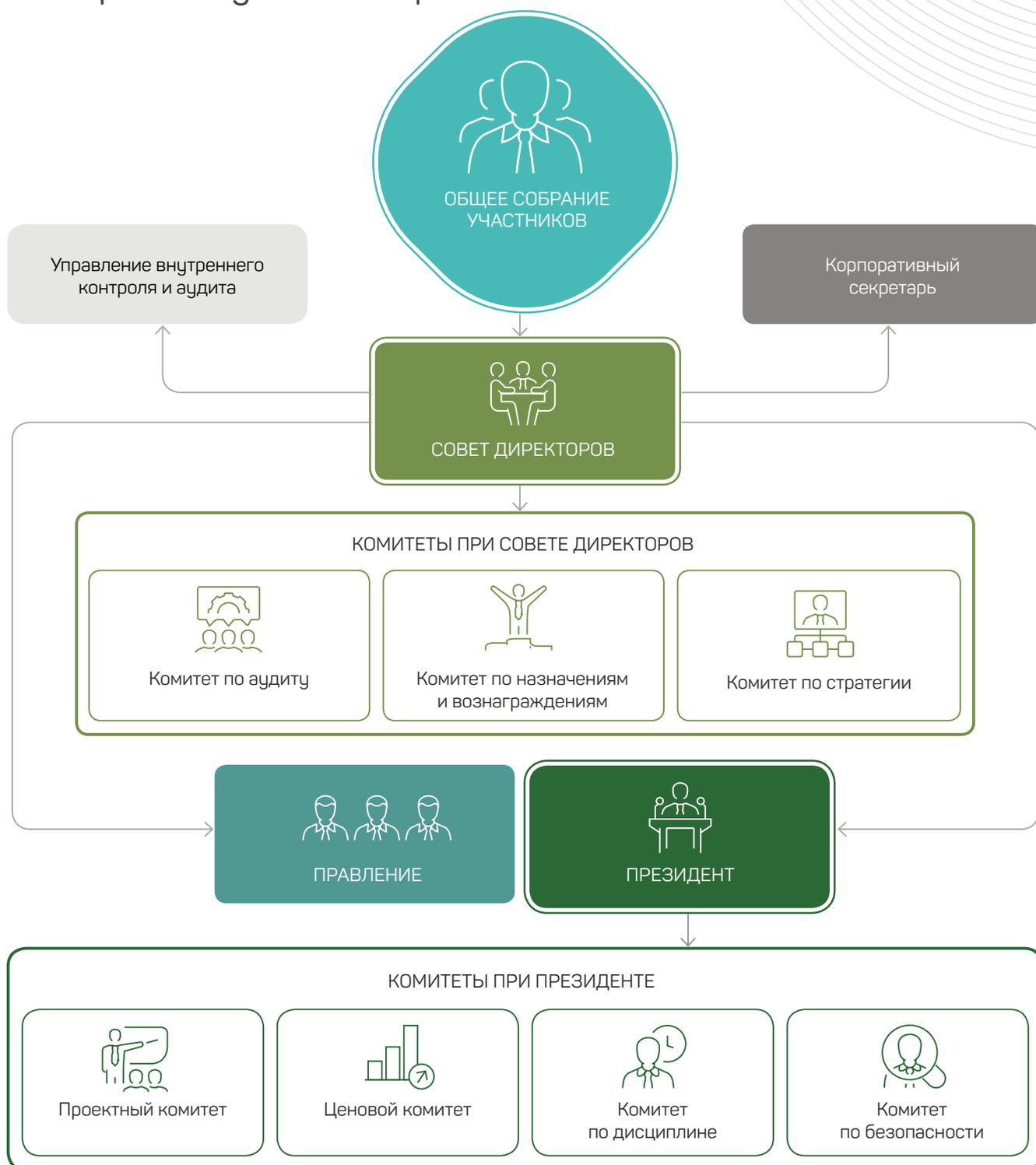
Ключевые документы, регламентирующие систему корпоративного управления УК «Сегежа групп»:

- Устав;
- Положение о Совете директоров;
- Положение о Единоличном исполнительном органе;
- Положение о Ревизионной комиссии;
- Положения о профильных Комитетах при Совете директоров.

¹ В разделе «Корпоративное управление» информация представлена по юридическому лицу ООО «УК «Сегежа групп» и его дочерним организациям.

² УК «Сегежа групп» не является публичным обществом. Учитывая ограничения организационно-правовой формы Компании, УК «Сегежа групп» следует только применимым принципам, содержащимся в Кодексе корпоративного управления.

Структура органов управления и контроля Segezha Group



Общее собрание участников

Общее собрание участников является высшим органом управления УК «Сегежа групп». К компетенции Общего собрания участников отнесен ряд важнейших вопросов, в том числе определение основных направлений деятельности, формирование Совета директоров и органов внутреннего контроля, утверждение независимого аудитора, одобрение крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, и иные вопросы, предусмотренные Уставом и законодательством Российской Федерации.

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

В течение 2017 года УК «Сегежа групп» провела 20 Общих собраний участников. Годовое Общее собрание участников было проведено 27 апреля 2017 года (решение единственного участника № 10 от 27 апреля 2017 года).

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

В своей деятельности Совет директоров руководствуется Федеральным

законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», Уставом и Положением о Совете директоров УК «Сегежа групп».

В 2017 году Совет директоров вел активную работу, стремясь к поддержанию высоких стандартов корпоративного управления и максимальной прозрачности деятельности.

В течение 2017 года было проведено 24 заседания Совета директоров, из которых 11 заседаний состоялись в форме совместного присутствия членов Совета директоров и 13 заседаний – в форме заочного голосования.

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ:

С 01.01.2017 по 16.02.2017	С 17.02.2017 по 04.09.2017	С 14.09.2017 по 31.12.2017
Узденов А. М.	Помелов С. А.	Узденов А. М.

СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ¹⁾

Член Совета директоров	Состав с 10.05.2016 по 27.04.2017	Состав с 27.04.2017 по 04.09.2017	Состав с 04.09.2017 по 31.12.2017
Билибин П. В.			Независимый директор
Верасто Т.			Независимый директор
Закиров К. Ф.			
Зотикова Т. Б.	Независимый директор		
Карнюшин В. П.	Независимый директор		
Кашубский А. С.			Независимый директор
Куденко В. Ю.			
Патрушев А. В.			
Помелов С. А.			
Розанов В. В.			
Узденов А. М.			
Шишкин С. А.			

– период вхождения в состав Совета директоров

Совет директоров

Совет директоров УК «Сегежа групп» осуществляет общее стратегическое руководство деятельностью Segezha Group и контроль за работой исполнительных органов, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания участников. Совет директоров контролирует исполнение решений Общего собрания участников и обеспечение прав и законных интересов участников в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации. К ключевым функциям Совета директоров относятся: анализ и утверждение стратегии разви-

¹⁾ Состав Совета директоров ООО «УК «Сегежа групп».

УЧАСТИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В РАБОТЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ЕГО КОМИТЕТАХ

Члены Совета директоров	Совет директоров ¹	Посещаемость заседаний комитетов		
		Комитет по аудиту	Комитет по стратегии	Комитет по назначениям и вознаграждениям
Билибин П. В. ¹	11/24		5/8	
Верасто Т. ¹	13/24	1/19	5/8	10/18
Закиров К. Ф. ¹	14/24	5/19	7/8	9/18
Зотикова Т. Б. ²	10/24			
Карнюшин В. П. ²	10/24			
Кашубский А. С. ¹	10/24	11/19		
Куденко В. Ю.	24/24	18/19	8/8	3/18
Патрушев А. В. ¹	12/24			6/18
Помелов С. А. ³	14/24	1/19	2/8	7/18
Розанов В. В.	15/24			
Узденов А. М.	24/24		3/8	17/18
Шишкин С. А. ²	9/24			

БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ (состав на 31 декабря 2017 года)

Узденов Али Муссаевич



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

Образование

Ростовский институт инженеров железнодорожного транспорта, специальность «автоматика, телемеханика и связь на железнодорожном транспорте», инженер путей сообщения – электрик (1985)

Дополнительное образование в Международной школе выживания (Италия)

Профессиональный опыт

1998–2001 Директор Ростовского филиала ОАО АНК «Башнефть»

2001–2007 Председатель совета директоров ОАО «Корммаш»

2007–2009 Генеральный директор ООО «Ростоврегионгаз»

2009–2012 Первый вице-президент по переработке и коммерции ОАО АНК «Башнефть»

2012–2013 Вице-президент ОАО АФК «Система»

2013 – н. вр. Старший вице-президент, руководитель инвестиционного портфеля ПАО АФК «Система»

Билибин Павел Владимирович



Независимый директор,
член Комитета по стратегии

Образование

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

Профессиональный опыт

2009–2013 Генеральный директор ОАО «Лесосибирский ЛДК №1»

2013–2014 Советник председателя совета директоров ОАО «Лесосибирский ЛДК № 1»

2015 – Вице-президент, исполняющий обязанности вице-президента Общероссийского отраслевого объединения работодателей «Союз лесопромышленников и лесозэкспортеров России»

2015–2016 Вице-президент Общероссийского отраслевого объединения работодателей «Союз лесопромышленников и лесозэкспортеров России»

2016 – н. вр. Директор Управления лесоперерабатывающего комплекса Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности» (Внешэкономбанк)

⁽¹⁾ В составе Совета директоров УК «Сегежа групп» с 27 апреля 2017 года.

⁽²⁾ В составе Совета директоров УК «Сегежа групп» до 27 апреля 2017 года.

⁽³⁾ В составе Совета директоров УК «Сегежа групп» до 4 сентября 2017 года.

⁽⁴⁾ Первая цифра отражает количество заседаний, в которых член Совета директоров принимал участие, вторая – общее количество заседаний данного органа, проведенных в 2017 году.

Томас Верасто

Независимый директор,
член Комитета по стратегии,
член Комитета по назначениям
и вознаграждениям

Образование

Грацский университет имени Карла и Франца (Австрия), степень «доктор права» (1984); степень «магистр философии» (славистика) (1985)

Университет Джонса Хопкинса (США), диплом Болонского центра Школы передовых международных исследований (1988)

Профессиональный опыт

1988–2003 Вице-президент McKinsey & Company

2003–2013 Заместитель генерального директора по корпоративному развитию и стратегии ОАО «Северсталь»

2014–2015 Партнер и управляющий директор Boston Consulting Group

Закиров Камиль Фикусович

Исполнительный директор,
Президент УК «Сегежа групп»,
член Комитета по стратегии
(16.02.2018–12.03.2018)

Образование

Самарский государственный технический университет, специальность «инженер»

Колледж нефтегазовых и энергетических исследований (Оксфорд, Великобритания)

Университет INSEAD, Advanced Management Programme (Фонтенбло, Франция)

Профессиональный опыт

2005–2009 Вице-президент по региону Россия и страны СНГ, директор по стратегическому развитию, Россия, Weatherford International

2010–2012 Исполнительный вице-президент по стратегии и развитию, партнер NewTech Services

2013–2016 Генеральный директор АО «Таргин»

16.02.2017–12.03.2018 Генеральный директор ООО «ГК «Сегежа»

16.02.2018–12.03.2018 Президент УК «Сегежа групп»

Кашубский Андрей Сергеевич

Независимый директор,
председатель Комитета по аудиту

Образование

Московский институт нефти и газа им. И. М. Губкина (1993), специальность «инженер-геофизик».

Университет Хьюстона, кафедра геофизических исследований (1994) INSEAD MBA (1998)

Профессиональный опыт

1998–2000 McKinsey&Co

2000–2002 Заместитель директора по внешним инвестициям ПАО «Северсталь»

2002–2016 Генеральный директор ООО «СВЕЗА-ЛЕС»

Куденко Василий Юрьевич

Неисполнительный директор,
член Комитета по аудиту,
член Комитета по стратегии

Образование

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

Профессиональный опыт

2012–2014 Менеджер управления правового обеспечения ОАО «НК «Роснефть»

2014–2016 Заместитель начальника Управления правового обеспечения ОАО «НК «Роснефть»

2016 – н. вр. Инвестиционный директор ПАО АФК «Система»

Патрушев Алексей Викторович

Неисполнительный директор,
член Комитета по назначениям
и вознаграждениям

Образование

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

Профессиональный опыт

2010–2012 Советник генерального директора АО «Объединенная зерновая компания»

2017 – н. вр. Директор по проектам ПАО АФК «Система»

Розанов Всеволод Валерьевич

Неисполнительный директор

Образование

Экономический факультет Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, специальность «экономика зарубежных стран»

Профессиональный опыт

1993–2001 различные посты в консалтинговой компании Bain & Company Inc. в Москве, Лондоне и Стокгольме

2002–2004 Заместитель генерального директора по экономике и финансам ЗАО «МТУ-информ»

2004–2006 Вице-президент по экономике и финансам ОАО «Комстар – Объединенные ТелеСистемы»

2006–2008 Вице-президент по финансам и инвестициям, член правления ОАО «МТС»

2008–2013 Генеральный директор Sistema Shyam TeleServices Limited, член совета директоров SSTL и ОАО «МТС»

2013 – н. вр. Старший вице-президент, руководитель Комплекса финансов и инвестиций ПАО АФК «Система»

**НЕЗАВИСИМЫЕ ЧЛЕНЫ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ**

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

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ**

В 2017 году была впервые введена система вознаграждения членов Совета директоров. Порядок выплаты вознаграждения членам Совета директоров регламентируется Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров УК «Сегежа групп». Источником выплаты вознаграждений и компенсаций является прибыль Группы.

Комитеты при Совете директоров

При Совете директоров функционируют три комитета, основная задача которых состоит в предварительном рассмотрении и обсуждении вопросов, относящихся к компетенции Совета директоров, и предоставлении

рекомендаций Совету директоров в пределах своих компетенций. Решения комитетов не имеют юридических последствий, в то же время их рекомендации учитываются при принятии решений Советом директоров.

В ТЕЧЕНИЕ 2017 ГОДА ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ ФУНКЦИОНИРОВАЛИ КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ, КОМИТЕТ ПО АУДИТУ, КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ.



КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ

Комитет по стратегии создан в целях содействия Совету директоров по вопросам:

- корпоративной стратегии;
- стратегического планирования и управления;
- определения приоритетных направлений деятельности;
- одобрения сделок слияния и поглощения и крупных инвестиционных проектов, вопросов монетизации.



КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

Комитет по аудиту осуществляет поддержку Совета директоров по вопросам:

- обеспечения достоверности финансовой отчетности;
- формирования бюджета;
- одобрения крупных сделок, сделок с заинтересованностью, а также сделок с особым порядком заключения;
- контроля за эффективностью системы внутреннего контроля и управления рисками, политики по управлению финансовыми рисками;
- выбора и взаимодействия с внешними аудиторами;
- определения направлений и основных принципов финансовой, кредитной и бюджетной политики.



КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

Комитет по назначениям и вознаграждениям создан в целях содействия Совету директоров по вопросам:

- формирования рекомендаций в отношении кандидатов на замещение должностей Президента, членов Правления и других высших должностных лиц в прямом подчинении Президента;
- формирования рекомендаций в отношении кандидатов на замещение должностей, предполагающих выплату годового вознаграждения более 5 млн руб.;
- выплат работникам в случаях, предусмотренных Уставом;
- выработки рекомендаций к внутренним документам в области стратегии управления персоналом и системы мотивации сотрудников;
- оценки результатов деятельности Президента, членов Правления, других высших должностных лиц за отчетный период и определение размеров соответствующих премиальных вознаграждений.

ИТОГИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМИТЕТОВ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ В 2017 ГОДУ

Состав Комитета	Количество заседаний в 2017 году	Рекомендации Совету директоров по следующим вопросам:
КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ		
Председатель: Узденов А. М. Члены: Билибин П. В., Верасто Т., Закиров К. Ф., Каменский А. М., Куденко В. Ю., Туркевич Д. В., Шварцбург И. И.	8 заседаний 7 – очно, 1 – заочно	<ul style="list-style-type: none"> • утверждение бизнес-стратегий; • утверждение функциональных стратегий; • развитие крупных инвестиционных и M&A проектов Segezha Group.
КОМИТЕТ ПО АУДИТУ		
Председатель: Кашубский А. С. Члены: Горбатова Л. В., Каменский А. М., Куденко В. Ю., Липский А. Е., Тепляков Е. Ю., Храмцов М. Ю.	19 заседаний 13 – очно, 6 – заочно	<ul style="list-style-type: none"> • одобрение сделок УК «Сегежа групп» и дочерних организаций; • утверждение плана благотворительных проектов Segezha Group; • определение кандидатур в аудиторы организаций УК «Сегежа групп» по стандартам МСФО и РСБУ, определение размера оплаты их услуг; • рассмотрение результатов аудита за отчетный период по стандартам МСФО, РСБУ, плана аудита; • ежеквартальное рассмотрение и утверждение финансовых результатов деятельности Группы и отчетов об исполнении бюджета; • рассмотрение на полугодовой основе отчетов об управлении рисками в Segezha Group; • рекомендации организациям Segezha Group относительно размера дивиденда и порядка его выплаты соответствующих периодов; • рассмотрение на полугодовой основе результатов деятельности подразделения внутреннего контроля и аудита.
КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ		
Председатель: Узденов А. М. Члены: Верасто Т., Гурьев А. И., Каменский А. М., Патрушев А. В., Спиваковский А. А.	18 заседаний 10 – очно, 8 – заочно	<ul style="list-style-type: none"> • назначение Президента, Председателя Правления; • назначение единоличных исполнительных органов организаций Segezha Group; • назначение высших должностных лиц УК «Сегежа групп»; • назначение кандидатур на должности, предполагающие выплату от имени организаций Segezha Group годового вознаграждения более 5 млн руб.; • заключение коллективных договоров организациями Segezha Group; • оценка результатов деятельности и определение размера премиальных вознаграждений высших должностных лиц УК «Сегежа групп» и организаций Segezha Group; • утверждение основных внутренних документов Segezha Group в области стратегии управления персоналом, системы мотивации и вознаграждения сотрудников.

Президент

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



Шамолин Михаил Валерьевич

Действующий Президент
(с 13.03.2018 по н. вр.)



Образование

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

Профессиональный опыт

1998–2004 Международная консалтинговая компания McKinsey&Co
2004–2005 Управляющий директор ферросплавного бизнеса корпорации «Интерпайп» (Украина)
2005–2011 Президент ОАО «МТС»;
Вице-президент – директор бизнес-единицы «МТС Россия»; Вице-президент по продажам и абонентскому обслуживанию
2011–02.2018 Президент ПАО АФК «Система»

Правление

Правление осуществляет руководство текущей деятельностью Segezha Group совместно с Президентом по вопросам, требующим коллегиального принятия решений в рамках определенных Уставом компетенций. Правление подот-

четно Совету директоров и Общему собранию участников УК «Сегежа групп». Правление действует на основании Устава и Положения о Правлении.

В течение 2017 года Правление провело 22 заседания, на которых было рассмотрено около 100 вопросов по основным направлениям деятельности.

	Состав с 01.01.2017 по 15.02.2017	Состав с 16.02.2017 по 04.04.2017	Состав с 05.04.2017 по 26.06.2017	Состав с 26.06.2017 по 31.07.2017	Состав с 01.08.2017 по 14.09.2017	Состав с 14.09.2017 по 22.11.2017	Состав с 22.11.2017 по 25.12.2017	Состав с 25.12.2017 по 31.12.2017
Баталов Е. В.								
Броцман А. В.								
Василькова М. В.								
Виноградов В. А.								
Громова Т. В.								
Долгих С. И.								
Закиров К. Ф.								
Котляков М. В.								
Кузьмин А. Е.								
Мирсаев С. А.								
Наумов Н. Ю.								
Пилипенко А. В.								
Писарев М. А.								
Пожидаев Н. Н.								
Помелов С. А.								
Пондарь С. И.								
Сапунков И. Б.								
Симонова М. А.								
Смелова И. А.								
Хазан Е. В.								
Шадрин Ю. А.								

– период вхождения в состав Правления

БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ (состав на 31 декабря 2017 года)

Закиров
Камиль Фикусович



Президент, Председатель Правления
(16.02.2018-12.03.2018)

Образование

Самарский государственный технический университет, специальность «инженер»

Колледж нефтегазовых и энергетических исследований (Оксфорд, Великобритания)

Университет INSEAD, Advanced Management Programme (Фонтенбло, Франция)

Профессиональный опыт

2010–2012 Исполнительный вице-президент по стратегии и развитию, партнер NewTech Services

2013–2016 Генеральный директор АО «Таргин»

16.02.2017–12.03.2018 Генеральный директор ООО «ГК «Сегежа»

16.02.2017–12.03.2018 Президент УК «Сегежа групп»

Баталов
Евгений Валерьевич



Член Правления, вице-президент,
руководитель дивизиона
«Деревообработка»

Образование

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

Профессиональный опыт

2001–2005 Генеральный директор ОАО «Коньегорский леспромхоз»

2005–2007 Генеральный директор ООО «Титан-Леспром»

2007–2009 Первый заместитель по производству, генеральный директор ОАО «Дальлеспром»

2009–2011 Генеральный директор ОАО «Лесозавод № 2»

2012–2014 Директор направления «Деревообработка» ООО «ТД ИЛП»

Броцман
Андрей Викторович



Член Правления, вице-президент
по коммерческой деятельности

Образование

Оренбургский политехнический институт, инженер-строитель, специальность «промышленное и гражданское строительство»

Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, специальность «менеджер государственного и муниципального управления»

Профессиональный опыт

1996–2012 Генеральный директор, заместитель генерального директора – коммерческий директор, заместитель генерального директора по развитию, директор по нефтебазам и транспорту, директор Бугурусланской нефтебазы, главный инженер Бугурусланской нефтебазы ОАО «Оренбургнефтепродукт»

2012–2014 Директор филиала ОАО АНК «Башнефть» – «Башнефть-Оренбургнефтепродукт»

2014–2014 Генеральный директор, директор филиала ООО «Башнефть-Розница»

2014–2016 Генеральный директор, исполнительный директор ООО «РВК-Воронеж»

**Василькова
Мария Викторовна**

Член Правления, вице-президент
по маркетингу

Образование

Байкальский государственный университет экономики и права (Иркутск), специальность «государственное и муниципальное управление»

EMBA, Московская школа управления «Сколково»

Профессиональный
опыт

2006–2007 Начальник управления корпоративных проектов
КБ «Центркомбанк»

2007–2011 Генеральный директор ЗАО «Управляющая компания Анализ.
Финансы. Инвестиции»

2011–2014 Финансовый директор ООО «СПК-ОСП»

**Виноградов
Владимир Александрович**

Член Правления, вице-президент
по стратегии и развитию бизнеса

Образование

Московский физико-технический институт (государственный университет), инженер-физик по специальности «прикладная математика и физика»

Магистр делового администрирования (EMBA) – Columbia University
и London Business School

Профессиональный
опыт

1999–2001 Начальник отдела статистических исследований ACNielsen

2001–2005 Директор планово-аналитической службы
ЗАО «НПК Быстров»

2005–2016 Руководитель блока по стратегии, слияниям и поглощениям
и организационному развитию ПАО «Мобильные Телесистемы»

**Долгих
Сергей Иванович**

Член Правления, советник
Председателя Совета директоров

Почетный работник лесной
и деревообрабатывающей
промышленности

Образование

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

Военный институт

Профессиональный
опыт

Военная служба, Полковник запаса

1996–2002 Заместитель генерального директора «СП «Континенталь-инвест»

2002–2006 Заместитель генерального директора ООО «Лесопромышленная компания «Континенталь Менеджмент», Вице-президент ГК «Базэл»

2006–2012 Заместитель генерального директора ООО «Континенталь-инвест», Председатель Совета директоров ООО «Континенталь-инвест»

2013–2014 Советник генерального директора ОАО «Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра» (ОАО «Россети»)

2015 – н. вр. Советник председателя Совета директоров ООО «ЛесИнвест» (с 29 апреля 2016 года – ООО «ГК «Сегежа»)

**Мирсаев
Салават Асгатович**



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

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

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

**Пилипенко
Андрей Владимирович**



Член Правления, вице-президент по безопасности

Образование Воронежский государственный университет, исторический факультет
Воронежский государственный университет, кафедра педагогики и психологии, аспирант

Профессиональный опыт
1997–2013 Военная служба, полковник запаса
2014–2014 Директор департамента экономической и информационной безопасности – и. о. вице-президента по безопасности ОАО АНК «Башнефть»
2014–2015 Вице-президент по безопасности ОАО АНК «Башнефть»

**Писарев
Максим Александрович**



Член Правления, вице-президент, руководитель дивизиона «Лесные ресурсы»

Образование Томский государственный университет, специальность «теоретическая физика», магистр физики

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

**Пожидаев
Николай Николаевич**



Член Правления, вице-президент по финансам и инвестициям

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

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

Симонова Милена Анатольевна	Образование	Всероссийский государственный институт кинематографии им. С. А. Герасимова, специальность «экономист» Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, специальность «журналистика»
	Профессиональный опыт	2007–2014 Глава департамента корпоративных отношений «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани, Лтд» 1997–2007 Политический обозреватель на федеральных каналах телевидения (новости «Третий канал», «Первый канал», «Россия-1»)
Член Правления, управляющий директор по связям с общественностью		
Хазан Елена Вадимовна	Образование	Московский государственный педагогический институт им. В. И. Ленина по специальности «педагогика и методика обучения» Бизнес-школа INSEAD по программе «Построение компании мирового уровня»
	Профессиональный опыт	2003–2013 Заместитель руководителя блока маркетинга, продаж и переработки по работе с персоналом, менеджер департамента кадров БН «Переработка и торговля», директор департамента по трудовым отношениям и взаимодействию с регионами ОАО «ТНК-ВР Менеджмент» 2013–2014 Директор по персоналу ОАО «Объединенная зерновая компания» 2014–2017 Директор по развитию организационного потенциала ООО «Независимость-Менеджмент»
Член Правления, вице-президент по управлению персоналом		
Шадрин Юрий Анатольевич	Образование	Костромской технологический институт, специализация «технология машиностроения» Международный институт менеджмента ЛИНК, программа «Менеджмент, маркетинг, финансовый менеджмент»
	Профессиональный опыт	1997–2009 Генеральный директор ООО «Сыктывкарский фанерный завод» 2009–2014 Исполнительный директор ООО «ЛП Менеджмент» (управление Кировской производственной площадкой) 2014–2017 Вице-президент, руководитель дивизиона «Фанера и плиты», исполнительный директор ООО «Вятский фанерный комбинат»
Член Правления, вице-президент, руководитель дивизиона «Фанера и плиты»		

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ И ПРЕЗИДЕНТА

Компенсация расходов осуществляется в рамках действующего Стандарта

по нормированию расходов на материально-техническое снабжение топ-менеджмента Segezha Group. Стандарт предусматривает компенсацию расходов на релокацию¹, командировоч-

ных расходов, расходов на служебную мобильную связь, служебные автомобили, а также представительских расходов, расходов на ДМС и личную охрану.

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

Комитеты при Президенте



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 БЕЗОПАСНОСТИ

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

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

ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ ФУНКЦИОНИРУЮТ ЧЕТЫРЕ КОМИТЕТА:

- Проектный комитет;
- Ценовой комитет;
- Комитет по дисциплине;
- Комитет по безопасности.

Решения комитетов не имеют юридических последствий, в то же время их рекомендации учитываются при принятии решений Президентом Segezha Group.



ПРОЕКТНЫЙ КОМИТЕТ

Проектный комитет обеспечивает достижение стратегических целей Segezha Group посредством проектной деятельности. В связи с этим Комитет решает следующие задачи:

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



КОМИТЕТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Комитет по дисциплине сформирован в целях повышения уровня трудовой и исполнительской дисциплины работников Segezha Group.

В рамках своей деятельности Комитет:

- рассматривает вопросы соблюдения работниками Segezha Group требований трудового законодательства, внутренних документов и выполнения решений органов управления;
- формирует предложения и рекомендации для органов управления Segezha Group по привлечению работников к дисциплинарной ответственности.

ИТОГИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМИТЕТОВ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ В 2017 ГОДУ

Состав Комитета	Количество заседаний в 2017 году	Рассматриваемые вопросы:
ПРОЕКТНЫЙ КОМИТЕТ		
Председатель: Закиров К. Ф.	11 заседаний	<ul style="list-style-type: none"> рассмотрение и утверждение инвестиционных предложений; назначение ключевых участников проектов;
Члены: Пожидаев Н. Н., Мирсаев С. А., Виноградов В. А., Пилипенко А. В., Хазан Е. В., Писарев М. А., Баталов Е. В., Шадрин Ю. А., Волошина С. Е., Руденко Д. В.	6 – очно, 5 – заочно	<ul style="list-style-type: none"> рассмотрение отчетов по реализуемым проектам, получение информации о достигнутых показателях и прогнозах выполнения, необходимой для принятия дальнейших решений; премирование проектных команд.
ЦЕНОВОЙ КОМИТЕТ		
Председатель: Закиров К. Ф.	38 заседаний	<ul style="list-style-type: none"> установление цен на продукцию; планирование бюджета продаж, оптимизация портфеля и каналов сбыта с точки зрения роста маржинальности продаж; анализ соответствия качества продукции Segezha Group продуктам основных конкурентов и выработка рекомендации по его улучшению; выработка мероприятий, направленных на увеличение доли Segezha Group на стратегических рынках.
Члены: Василькова М. В., Броцман А. В., Пожидаев Н. Н., Пондарь С. И., Баталов Е. В., Вдовин А. А., Волошина С. Е., Рязанцева Н. Л., Ланкин Л. М., Лабутов А. В., Крамаренко Е. А., Егерь И. В., Петров Д. В., Шадрин Ю. А., Поздеева А. А., Суховой В. Н., Левшина Е. А., Травицкий Э. А., Дубовая М. В., Трошин Д. А., Михайловская О. С., Копылов Г. А., Маслов А. Д., Вардашкин Д. Ю., Гончаров Д. А., Ересько В. С., Селютин Р. Н., Богдан А. Н.	24 – очно, 14 – заочно	
КОМИТЕТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ		
Председатель: Закиров К. Ф.	4 очных заседания	<ul style="list-style-type: none"> привлечение к дисциплинарной ответственности работников Segezha Group по результатам проведенных служебных расследований.
Члены: Пилипенко А. В., Крамаренко Е. А., Мирсаев С. А., Хазан Е. В.		
КОМИТЕТ ПО БЕЗОПАСНОСТИ		
Председатель: Пилипенко А. В.	4 очных заседания	<ul style="list-style-type: none"> вопросы в области обеспечения комплексной безопасности Segezha Group.
Члены: Новиков И. А., Бушуев С. В., Данилов С. П., Занкович Н. В., Зверев Е. М., Зырянов А. Г., Краснова А. Н., Куликов А. П., Курбанов С. И., Ланкин Л. М., Морозов И. А., Устюжанинов С. А., Ушкалов О. В.		

Корпоративный секретарь

В целях обеспечения деятельности Совета директоров УК «Сегежа групп» и организации его документооборота в Группе существует должность кор-

поративного секретаря. С марта 2016 года по настоящее время корпоративным секретарем является Темирбулатова Фатима Алиевна.

Темирбулатова
Фатима Алиевна



Корпоративный
секретарь

Образование

Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД Российской Федерации. Специальность «юрист-международник со знанием иностранных языков», бакалавриат – диплом с отличием (2013), магистратура по программе «Международное финансовое право» – диплом с отличием (2015)

Профессиональный опыт

02.2015–05.2015 Стажер Группы налоговой практики Антона Никифорова ООО «Пепеляев Групп»

11.2015–03.2016 Ведущий специалист по вопросам налогообложения ООО «ЛП Менеджмент»

2016 – н. вр. Корпоративный секретарь УК «Сегежа групп»

Планы по совершенствованию корпоративного управления

Компания постоянно совершенствует систему корпоративного управления с целью повышения ее эффективности и обеспечения соответствия лучшим практикам. В планах Группы повысить уровень зрелости корпоративного управления, обеспечить ее прозрачность для ключевых участников (акционеры, потенциальные инвесторы, члены Совета директоров, менеджмент и др.). Среди ключевых инициатив по совершенствованию системы корпоративного управления:

- утверждение Кодекса корпоративного управления Группы и ее дочерних обществ;
- утверждение Положений о профильных комитетах при Совете директоров в новой редакции и Положения о корпоративном секретаре;
- внедрение практики оценки эффективности работы Совета директоров;
- профессиональное развитие членов Совета директоров;
- внедрение и закрепление практики проведения выездных заседаний Совета директоров на основные производственные площадки;
- проведение заседаний органов управления Группы компаний с привлечением всех заинтересованных сторон.

Внутренний контроль и аудит

В Группе создано и успешно функционирует независимое структурное подразделение, отвечающее за внутренний контроль и аудит – Управление внутреннего контроля и аудита (УВКиА).

Непосредственное руководство УВКиА осуществляет вице-президент по внутреннему контролю и аудиту, административно подчиняющийся Президенту и функционально – Совету директоров ООО «УК «Сегежа групп».

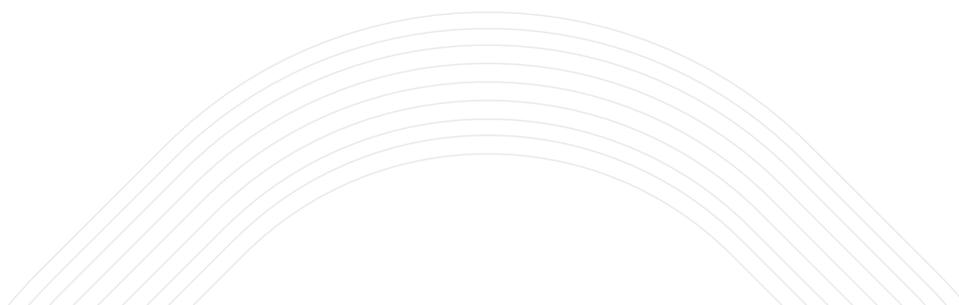
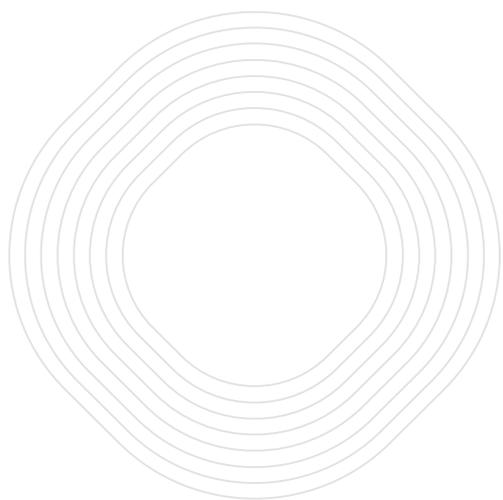
УВКиА в своей деятельности руководствуется принципами независимости, профессионализма и объективности, и стремится применять системный подход при проведении проверок и выработке рекомендаций по повышению эффективности внутренних процессов организации.

УВКиА ведет свою деятельность в соответствии с ведущими российскими и международными стандартами профессиональной практики, а также внутрикорпоративными нормативными документами:

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

Ключевыми направлениями деятельности УВКиА являются:

- операционный аудит – проверки, направленные на повышение экономической эффективности бизнес-процессов Segezha Group и предотвращение возможных случаев мошенничества;
- финансовый аудит – проверки, проводимые с целью предоставить участникам и руководству Группы разумные гарантии в части подготовки достоверной финансовой отчетности, а также предотвратить возможные случаи мошенничества с финансовой отчетностью;
- контрольная функция (комплаенс) в части сопровождения инвестиционных проектов и контроля исполнительской дисциплины (включая контроль за соблюдением требований всех нормативных документов);
- администрирование Программы «Единая Горячая Линия»;
- проведение этической аттестации и урегулирование конфликтов интересов;
- контроль закупочной деятельности.



Управление рисками

Эффективная система управления рисками является важной составляющей реализации стратегии развития Segezha Group, позволяющей менеджменту Группы получать своевременную информацию об угрозах политического, экономического, информационного и техногенного характера, оценивать выявленные риски и принимать необходимые ответные меры.

В 2016 году Советом директоров УК «Сегежа групп» было утверждено Положение о системе управления рисками Segezha Group. Положение определяет основные цели, задачи, методологическую базу и организационные принципы работы системы управления рисками для всех предприятий Группы.

Управление рисками в Segezha Group осуществляется на всех управленческих уровнях и включает в себя все функциональные и проектные направления. Различные функции разделены по уровням компетенций, включающим Совет директоров, Комитет по аудиту при Совете директоров, Правление, а также отдел по управлению рисками и другие подразделения.

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

Ключевые задачи системы управления рисками:

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

В 2017 году была обновлена карта рисков Segezha Group, уточнена и детализирована первоначальная оценка

рисков, что позволило скорректировать их общее количество до 46, по сравнению с 52 в 2016 году.

КАРТА РИСКОВ¹



■ Уровень линейного менеджмента
 ■ Уровень Комитета по рискам
 ■ Уровень Правления

⁽¹⁾ Цифры на карте указывают на количество рисков в конкретной зоне.

Перечень ключевых рисков Segezha Group в 2016–2017 годах

Наименование риска	Описание риска	Мероприятия по управлению риском
ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ		
Валютные риски	Риски убытка от изменений курса рубля	<ul style="list-style-type: none"> Разработка системы натурального хеджирования валютных рисков путем приведения в соответствие структуры валюты продаж и валюты кредитного портфеля. Работа над снижением себестоимости готовой продукции; централизация и автоматизация закупочных процедур.
Риски ликвидности	Риски неспособности организации обслуживать свои текущие обязательства в полном объеме	<ul style="list-style-type: none"> Регулярный мониторинг исполнения ковенант по кредитным договорам. Поддержание достаточных резервов. Четкое планирование графика входящих и исходящих денежных средств, регулярный мониторинг и отчетность.
Налоговые риски	Риски, связанные с изменением или неправильной интерпретацией налогового законодательства	<ul style="list-style-type: none"> Система постоянного мониторинга нововведений в области налогового законодательства. Проведение регулярных внутренних контрольных мероприятий. Консультации с налоговыми органами. Проведение независимого аудита компании.
Доступность капитала	Риски, связанные с отсутствием доступа к заемному капиталу	<ul style="list-style-type: none"> Мониторинг рыночной ситуации. Диверсифицированный кредитный портфель. Наличие открытых кредитных линий.
БИЗНЕС-РИСКИ		
Стратегические риски	Риски, связанные с возникновением убытков в результате допущенных ошибок при принятии решений, определяющих корпоративную стратегию развития Группы	<ul style="list-style-type: none"> Диверсифицированная модель бизнеса. Постоянный мониторинг ситуации на рынке. Регулярное обновление корпоративной стратегии с учетом изменений в макроэкономических факторах.
Риски инвестиционных проектов	Риски превышения бюджета и отклонения от сроков реализации	<ul style="list-style-type: none"> Установка в договорах на поставку оборудования и выполнения услуг штрафных санкций. Сильная профессиональная проектная команда. Четкое планирование графика реализации и бюджета. Проведение детального технического due diligence. Оценка рисков на каждом этапе реализации проекта.
Страновые риски	Осложнение геополитических отношений со странами – импортерами продукции Группы. Непредвиденные политические события	<ul style="list-style-type: none"> Мониторинг и анализ геополитической ситуации в странах нахождения активов Группы странах – импортерах продукции Группы. Реализация продукции более чем в 80 странах мира; постоянный поиск новых рынков сбыта. Диверсификация продуктового портфеля. Взаимодействие с государственными органами стран, в которых оперирует Группа; участие в государственных программах поддержки бизнеса.

Наименование риска	Описание риска	Мероприятия по управлению риском
БИЗНЕС-РИСКИ (продолжение)		
Изменения в законодательстве	Риски изменения Лесного кодекса Российской Федерации и других законов, влияющих на деятельность Группы	<ul style="list-style-type: none"> Мониторинг на постоянной основе разрабатываемых нововведений в области законодательства. Принятие участия в разработке нового Лесного кодекса Российской Федерации. Взаимодействие с государственными органами власти. Участие в отраслевых ассоциациях, в том числе с целью предоставления консолидированной позиции компаний отрасли в органы государственной власти.
Репутационные риски	Риски возникновения убытков вследствие неблагоприятного восприятия имиджа Группы клиентами, партнерами, акционерами, регулирующими органами и др.	<ul style="list-style-type: none"> Ежедневный мониторинг и анализ информационной среды. Регулярный диалог с основными стейкхолдерами. Высокая прозрачность бизнеса через своевременное раскрытие достоверной информации.
ОТРАСЛЕВЫЕ РИСКИ ДЛЯ ОСНОВНЫХ ПРОДУКТОВ¹⁾		
Бумага и упаковка	Дефицит мешочной бумаги на рынке может спровоцировать замещение данной бумаги различными видами пластика.	<ul style="list-style-type: none"> Продолжение сотрудничества с европейскими ассоциациями CEPI Eurokraft и Euroscap по законодательному ограничению использования пластиковой упаковки в Европе. Заключение долгосрочных контрактов на поставку продукции, предусматривающих обязательства покупателя по размещению заказов на мешочную бумагу. Постоянный мониторинг действий конкурентов для сохранения объема поставок потребителям на рынке России и ближнего зарубежья.
Фанера	<ul style="list-style-type: none"> Снижение рентабельности производства фанеры в Российской Федерации в результате роста себестоимости, в основном за счет сырья: рост цен на фанкряж вследствие роста экспорта фанкряжа в Китай, Финляндию. Ухудшение качества фанкряжа в результате роста сырьевой конкуренции; как следствие, ухудшение продуктового портфеля. Замещение березовой фанеры более дешевыми видами фанеры (тропической, из тополя). Формирование избыточного предложения в связи с ростом мирового производства березовой фанеры. 	<ul style="list-style-type: none"> Повышение конкурентоспособности по сервису, качеству, ассортименту. Расширение ассортимента за счет производства более маржинальных видов фанеры (продольной и ламинированной фанеры с новыми видами покрытий). Расширение клиентской базы. Развитие прямых продаж в сегменте промышленных клиентов. Продвижение бренда, позиционирование с отстройкой от конкурентов. Сертификация.
Пиломатериалы	<p>В связи с высокой долей экспорта в продажах пиломатериалов операционные результаты Группы будут зависеть от:</p> <ul style="list-style-type: none"> доступности качественного и относительно дешевого лесосырья в СЗФО и СибФО; развития строительного рынка в Китае и США как основных потребителей импортируемых пиломатериалов; курса рубля; действий конкурентов на основных рынках сбыта. 	<ul style="list-style-type: none"> Максимально возможное приближение спецификаций пиломатериалов к требованиям рынков. Развитие продаж конечным потребителям. Развитие новых рынков сбыта. Поиск альтернативных путей доставки на традиционные рынки с целью оптимизации затрат на перевозку. Поиск возможностей повышения маржинальности продуктового портфеля. Управление эффективностью лесообеспечения.

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

Наименование риска	Описание риска	Мероприятия по управлению риском
ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ		
Доступные ресурсы	Риски уменьшения лесосырьевой базы, несвоевременная поставка ресурсов на предприятия Группы	<ul style="list-style-type: none"> Увеличение расчетной лесосеки и ее освоение. Заключение договоров аренды на длительные периоды. Участие в приоритетных инвестиционных проектах, обеспеченных лесными ресурсами. Развитие транспортной инфраструктуры Группы. Четкое планирование внутригрупповых сырьевых потоков. Перенаправление потоков сырья от сторонних поставщиков.
Рост тарифов естественных монополий	Риски роста тарифов естественных монополий: энергетика, железнодорожные грузоперевозки	<ul style="list-style-type: none"> Осуществление инвестиций в собственную генерацию электроэнергии. Выход на оптовый рынок электроэнергии, отказ от услуг естественных монополий при появлении конкурентов. Поиск альтернативных вариантов грузоперевозок (автомобильным, водным транспортом).
Экологические риски	Риски увеличения расходов за размещение коры	<ul style="list-style-type: none"> Приобретение парового котла для сжигания кородревесных отходов (план на 2018 год). Поиск дополнительного стороннего источника утилизации отходов. Контроль за соблюдением условий хранения отходов. Постоянный мониторинг показателей загрязнения окружающей среды.
Сертификация	Риски потери сертификатов, в том числе FSC	<ul style="list-style-type: none"> Мониторинг и контроль своевременного выполнения всего объема мероприятий согласно требованиям сертификации. Обучение сотрудников, ответственных за процессы FSC лесопользования и цепей поставок. Взаимодействие с заинтересованными сторонами по социально и экологически ответственному лесопользованию предприятий.
Кадровые ресурсы	Риски отсутствия нужного количества квалифицированного рабочего персонала	<p>Компания предлагает:</p> <ul style="list-style-type: none"> безопасные рабочие места; конкурентоспособную заработную плату; обучение сотрудников по специально созданным программам; мероприятия, направленные на снижение текучести кадров и стимулирование саморазвития персонала; сотрудничество с профильными учебными заведениями.
Безопасность на производстве	<ul style="list-style-type: none"> Риски происхождения чрезвычайных ситуаций на производстве; Промышленный травматизм 	<ul style="list-style-type: none"> Принятая Политика охраны труда и промышленной безопасности. Страхование жизни и здоровья сотрудников. Приобретение спецодежды и средств индивидуальной защиты; организация мероприятий по предупреждению несчастных случаев на производстве. Расследование несчастных случаев и принятие мер по их предупреждению. Обучение персонала в области безопасности труда. Внедрение стандарта OHSAS 18000.

Наименование риска	Описание риска	Мероприятия по управлению риском
ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ (окончание)		
Риски пожара	Риски возникновения пожара на предприятии и на территории лесных массивов	<ul style="list-style-type: none"> Регулярные инспекции противопожарного состояния арендуемых лесов. Производственный контроль технологического процесса. Ежегодное обучение и аттестация персонала по вопросам пожарной безопасности. Оперативное уведомление органов исполнительной власти и МЧС о возникновении очагов лесных пожаров. Оказание помощи по тушению и локализации пожаров в рамках действующего законодательства.
Производственные риски	Риски возникновения убытков от простоя оборудования	<ul style="list-style-type: none"> Разработка плана-графика капитального ремонта, плана-графика закупки и замены оборудования и техники. Обновление или восстановление прочих основных средств до уровня приемлемых технических характеристик.
Риски транспортной доступности	Риски доступности при доставке/вывозе сырья и готовой продукции	<ul style="list-style-type: none"> Заключение договоров на альтернативные варианты вывозки/доставки сырья/продукции. Четкое планирование складской загрузки. Постоянный диалог с местными органами власти, логистическими центрами и др.

Развитие системы управления рисками в 2017 году

В 2017 году в Группе было проведено перераспределение рисков по уровню принятия решений. В зону внимания на уровне Правления были добавлены риски инвестиционных проектов и риск возникновения пожара. Кроме того, была проведена консолидация рисков и агрегирование в единый портфель

в рамках совокупной подверженности в контуре Segezha Group. Внешние рыночные и регуляторные риски, оказывающие существенное влияние на деятельность Группы и характеризующиеся низкой управляемостью, также отнесены к компетенции топ-менеджмента Группы.

С целью выявления рисков, подлежащих страхованию, в 2017 году была создана база страхуемого имущества Segezha Group и проведена консолидация страхового портфеля для повышения управляемости, обеспечения полноценной защиты активов и экономической эффективности при передаче рисков Группы в страховые компании.

Планы на 2018 год

В 2018 году в рамках развития корпоративной системы управления рисками Segezha Group планирует:

- интегрировать процесс страхования рисков в корпоративную систему управления рисками и распространить данную практику на все активы Segezha Group, включая западные;
- провести переоценку рисков процессов управления промышленной безопасностью, охраной окружающей среды и охраной труда на Сегежском ЦБК;
- обеспечить работу единого канала информирования менеджмента и акционеров по всему спектру рисков для гарантирования полноты, качества и сопоставимости предоставляемой информации для каждого уровня принятия решений;
- провести сертификацию основных сотрудников по программе «Профессионал в сфере управления рисками» в системе добровольной сертификации «РусРиск», а также проводить регулярные тренинги и иные обучающие мероприятия для сотрудников в области риск-менеджмента.

Глоссарий

CAGR (Compound annual growth rate) – среднегодовой темп роста с учетом сложных процентов.

CLT-панели – склеенные между собой под высоким давлением в несколько слоев доски, направленные перпендикулярно относительно друг друга, используемые в деревянном домостроении.

Environmental Product Declaration (EPD) – Международная экологическая декларация продукции.

FSC (Forest Stewardship Council, Лесной попечительский совет) – международная некоммерческая организация, деятельность которой включает разработку глобальных стандартов ответственного управления лесами, стандартов цепочки для продвижения сертифицированной продукции на рынок, аккредитацию независимых сертификационных органов, разработку правил использования торговой марки FSC, формирование спроса на сертифицированную лесную продукцию на экологически чувствительных рынках.

ISO (International Organization for Standardization) – международная организация по стандартизации.

OHSAS 18000 – серия стандартов, содержащих требования и руководящие указания к разработке и внедрению систем менеджмента промышленной безопасности и охраны труда, применение которых обеспечивает возможность организации управлять рисками в системе менеджмента и повышать эффективность ее функционирования.

OIBDA – операционный доход компании до вычета амортизации основных средств и нематериальных активов.

R&D (Research & Development) – научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки.

TSCA (Toxic Substances Control Act) – закон, принятый Конгрессом США в 1976 году, регулирующий оборот новых или существующих химических соединений.

WWF (World Wildlife Fund, Всемирный фонд дикой природы) – общественная организация, работающая в сферах, касающихся сохранения, исследования и восстановления окружающей среды.

Баланс – верхняя часть дерева или кривые бревна, из которых невозможно выпилить качественную прямую доску; как правило, используется для производства целлюлозы или щепы.

БДМ – бумагоделательная машина.

ВГО – внутригрупповые операции.

ВФК – ООО «Вятский фанерный комбинат».

ДВП – древесно-волоконная плита.

ДВП мокрого способа производства – древесная плита, производимая путем горячего прессования древесных волокон с использованием в качестве связующего фенолформальдегидной смолы.

ДВП сухого способа производства – древесная плита, производимая сухим непрерывным способом на базе каландрового метода из древесных волокон с использованием в качестве связующего карбамидоформальдегидной смолы.

ДЗО – дочерние и зависимые общества.

ДСП – древесно-стружечные плиты.

ЕГЛ – Единая горячая линия.

ЕИО – единоличный исполнительный орган.

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 компаний или зависящая от деятельности Группы компаний. В узком смысле – органы государственной власти и местного самоуправления, коммерческие компании, общественные и некоммерческие организации, позиция и действия которых в отношении Группы компаний выражаются публично и ориентированы на отстаивание общественно значимых и групповых интересов.

ИСМ – интегрированная система менеджмента.

КДК – клееные деревянные конструкции.

КДО – кородревесные отходы.

Корпоративная социальная ответственность, КСО (Corporate Social Responsibility, CSR) – отвечающая специфике и уровню развития Группы компаний, регулярно пересматриваемая совокупность обязательств, добровольно и согласованно вырабатываемых с участием ключевых заинтересованных сторон, нацеленных на реализацию внутренних и внешних социальных программ, результаты которых содействуют развитию Группы компаний (рост объемов производства, повышение качества услуг, развитие корпоративных брендов), улучшению репутации и имиджа, становлению корпоративной идентичности, а также расширению конструктивных связей с заинтересованными сторонами.

ЛВПЦ – леса высокой природоохранной ценности, в которых ценность запасенного древесного сырья оказывается второстепенной по сравнению с их значимостью для сохранения биоразнообразия, поддержания экологического равновесия и (или) обеспечения потребностей местного населения.

ЛДК – лесопильно-деревообрабатывающий комбинат.

ЛДСП – ламинированные древесно-стружечные плиты.

Лесосека – участок леса, отведенный в рубку.

ЛЛДК №1 – АО «Лесосибирский ЛДК №1».

ЛПК – лесопромышленный комбинат.

ЛПХ – лесное промышленное хозяйство (леспромхоз).

Меламино-карбамидоформальдегидные смолы – смолы, применяющиеся в качестве связующего при производстве ориентированно-стружечных плит с низким уровнем эмиссии.

МСФО (International Financial Reporting Standards, международные стандарты финансовой отчетности) – набор документов (стандартов и интерпретаций), регламентирующих правила составления финансовой отчетности, необходимой внешним пользователям для принятия ими экономических решений в отношении предприятия.

МТК – многотопливный котел.

Ответственное лесопользование, ответственное лесопользование – экономически доходное, экологически ответственное, социально ориентированное лесопользование с учетом долгосрочного сохранения разнообразных ценностей и функций лесов для нынешнего и будущего поколений людей на местном, региональном и глобальном уровнях.

Основные продукты – продукты, на которые приходится наибольшая доля выручки.

Пеллеты (топливные брикеты) – 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.

Пилоочник – прямые бревна естественной влажности, пригодные для распила пиломатериалов.

Приоритетный инвестиционный проект в области освоения лесов (ПИП) – проект по созданию и (или) модернизации объектов лесной инфраструктуры (лесных дорог, лесных складов и др.) и (или) лесоперерабатывающей инфраструктуры (объектов переработки заготовленной древесины и иных лесных ресурсов, биоэнергетических объектов и др.) с минимальным объемом капитальных вложений не менее 300 млн рублей, предусматривающий переработку древесных отходов, в том числе в биоэнергетических целях, включенный в соответствующий список Министерства промышленности и торговли Российской Федерации.

Расчетная лесосека – разрешенный предельный годовой объем заготовки древесины рубками главного пользования в пределах определенной территории и хозяйственной секции.

СМК – система менеджмента качества.

Сокольский ДОК (СДОК) – АО «Сокольский деревообрабатывающий комбинат».

Сортиментная заготовка древесины – заготовка древесины, при которой срубленные деревья распиливаются на сортименты непосредственно на месте рубки.

СЦБК – АО «Сегежский ЦБК».

Топливные брикеты – форма подготовки различных отходов деревообработки, торфа, отходов сельского хозяйства и т. п. для использования в качестве топлива.

УК – управляющая компания.

Устойчивое развитие (Sustainable development) – сбалансированное и социально приемлемое сочетание экономического роста и сохранения благоприятной окружающей среды для будущих поколений.

Фанкраж – нижняя часть березы, используемая для производства фанеры.

Фенолформальдегидные смолы – жидкие или твердые олигомерные продукты поликонденсации фенола с формальдегидом, используемые в качестве связующего компонента в производстве наполненных пресс-композиций с различными наполнителями (целлюлоза, стекловолокно, древесная мука) древесно-волоконистых и древесно-стружечных плит, клеев, пропиточных и заливочных композиций (для фанеры, тканых и наполненных волокном материалов).

ЦБК – целлюлозно-бумажный комбинат.

Шпон – древесный материал, представляющий собой тонкие листы древесины толщиной от 0,1 до 10 мм, который обычно клеится на панели (деревянные или ДВП) при производстве мебели, дверей, полов и др.

Энергоемкость – показатель, характеризующий расход энергии на единицу продукции.

Энергоэффективность – использование меньшего количества энергии для поддержки того же уровня энергетического обеспечения.

Контакты

ОФИС В МОСКВЕ

115432, Россия, г. Москва,

проспект Андропова, д. 18, корп. 9

Тел./факс: +7 (499) 962 82 00

E-mail: welcome@segezha-group.com

ОФИС В ПЕТРОЗАВОДСКЕ

185035, Россия, Республика Карелия

г. Петрозаводск, проспект Ленина, д. 21

Тел./факс: +7 (8142) 59 91 99

E-mail: welcome@segezha-group.com

ПО ВОПРОСАМ ОТНОСИТЕЛЬНО ГОДОВОГО ОТЧЕТА

Малицина Анастасия

Директор по корпоративным коммуникациям и работе с инвесторами

Тел. +7 (499) 962 82 00 доб. 10347

E-mail: Malitsina_AA@segezha-group.com