



**ГОДОВОЙ
ОТЧЕТ
2019**

СОДЕРЖАНИЕ

Обращение Президента Segezha Group	4	УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ	
О КОМПАНИИ		Стратегия корпоративной социальной ответственности	100
О Компании	6	Взаимодействие с заинтересованными сторонами	102
Segezha Group сегодня	8	«Зеленое» производство	104
География бизнеса	10	Комфортная жизнь в лесных регионах России	108
Ключевые показатели 2019 года	12	Привлекательный работодатель	112
Основные направления бизнеса	14	Ответственная цепочка поставок	120
Основные события за пять лет	16	Противодействие коррупции	122
Основные события за 2019 год	18		
Устойчивое развитие бизнеса	20	КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	
		Основные события в 2019 году	126
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОБЗОР		Система корпоративного управления	127
Стратегический обзор	22	Структура органов управления и контроля Segezha Group	128
Обзор рынка	26	Общее собрание участников	129
Глобальные тренды	32	Совет директоров	129
Стратегия развития Группы	34	Комитеты при Совете директоров	130
Бизнес-модель Segezha Group	36	Президент, Председатель Правления	132
Инвестиционные проекты	38	Правление	133
Повышение эффективности	40	Комитеты при Президенте	134
Инновации	44	Внутренний контроль и аудит	136
Сырьевая безопасность	47	Корпоративный секретарь	137
Управление рисками	52	Планы по совершенствованию корпоративного управления	138
		Внешний аудит	138
ОБЗОР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		Приложения	139
Обращение вице-президента по финансам и инвестициям	56	Глоссарий	147
Финансовый обзор	57	Контакты	150
Бумага и упаковка	66		
Деревообработка	76		
Фанера и плиты	82		
КДК и домокомплекты	90		

ОБ ОТЧЕТЕ

Отчет представлен ООО «УК «Сегежа групп» и компаниями, входящими с ним в одну группу лиц (далее - Группа, Компания, Segezha Group), за год, закончившийся 31 декабря 2019 года.

Данный отчет подготовлен на основе управленческой отчетности ООО «УК «Сегежа групп» с учетом консолидированной финансовой отчетности ООО «ГК «Сегежа» и дочерних предприятий за 2019 год в соответствии с МСФО, и включает результаты деятельности Группы.

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 Группы.

Segezha Group не утверждает и не гарантирует, что результаты деятельности, обозначенные в прогнозных заявлениях, будут достигнуты. Segezha Group не несет какой-либо ответственности за убытки, которые могут понести физические или юридические лица, действовавшие, полагаясь на прогнозные заявления.

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



Для получения более подробной информации о Компании вы можете посетить наш сайт:

<https://segezha-group.com/>

ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



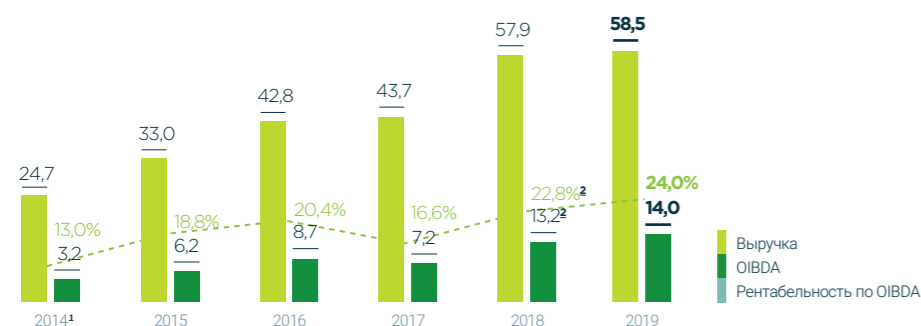
ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА SEGEZHA GROUP

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

Представляю вам годовой отчет Segezha Group за 2019 год, который ознаменовался пятилетним юбилеем Компании. Для нас это время подведения промежуточных итогов, а также постановки новых целей и задач.

В 2014 году, в начале своей деятельности, Segezha Group представляла собой актив с высокой долговой нагрузкой и низкими операционными результатами. Однако всего за пять лет благодаря слаженной работе менеджмента и сотрудников в Группе произошла масштабная трансформация. Компания заняла ведущие позиции в мировой целлюлозно-бумажной и лесной промышленности: мы стали третьими в мире по выпуску мешочной бумаги, а также одним из двух крупнейших производителей бумажных мешков в Европе и крупнейшим производителем пиломатериалов в России. Инвестиции в развитие бизнеса Segezha Group превысили 40 млрд руб. Важно отметить масштабную модернизацию Сегежского ЦБК, которая позволила увеличить объем производства бумаги на 40%. На Вятском фанерном комбинате удвоены мощности по производству фанеры, в Сибири куплен один из крупнейших заводов по производству пиломатериалов, в Ростовской области построен завод по производству индустриальной упаковки.

Выручка, OIBDA и рентабельность по OIBDA, млрд руб.



За счет грамотной стратегии развития и ее успешной реализации выручка Группы за пять лет выросла более чем в два раза – до 58,5 млрд руб. OIBDA увеличилась в четыре раза по сравнению с 2014 годом, до 14 млрд руб. Нам удалось превратить чистый убыток Компании на уровне 5,2 млрд руб. в 2014 году в чистую прибыль в размере 4,8 млрд руб. в 2019 году. Более того, по итогам 2019 года мы достигли одного из высочайших показателей рентабельности по OIBDA в мировой целлюлозно-бумажной промышленности – 24,0%, что на 1,2 п. п. превысило аналогичный показатель 2018 года. Темпы роста выручки и OIBDA Segezha Group выше большинства международных конкурентов. Рост выручки в валюте год к году составил 4%, рост OIBDA – 9%.

Отчетный 2019 год был непростым с точки зрения рыночной конъюнктуры. Наблюдалось снижение цен практически на все продукты целлюлозно-бумажной промышленности. Международные рынки оказались под негативным влиянием избыточного предложения и перепроизводства всех представленных в отрасли товаров. В этих условиях Segezha Group реализовывала ряд мер по повышению операционной эффективности и вела строгий контроль затрат.

В начале 2019 года была принята более агрессивная политика в области ценообразования. Коммерческая служба успешно нарастила объем прямых продаж и оперативно перераспределила товарные потоки на рынки, характеризующиеся более высокой маржинальностью. Своевременные управленческие решения позволили завершить 2019 год с возросшими по сравнению с 2018 годом финансовыми и операционными показателями.

Несмотря на то, что рынок целлюлозы и бумаги характеризуется внутренней цикличностью, структурные факторы роста отрасли остаются неизменными. Урбанизация, развитие строительного сектора в Азии и на Ближнем Востоке, бурный рост онлайн-торговли и фокус на устойчивое развитие, стимулирующие переключение спроса с пластиковой на бумажную упаковку, обеспечивают поступательное развитие отрасли.

Одним из важнейших стратегических приоритетов Segezha Group остается стремление к мировому лидерству в области себестоимости продукции, чему способствует синергия вертикальной интеграции холдинга в сочетании с качественной российской ресурсной базой. В 2019 году Компания продолжила работать над повышением сырьевой безопасности. По сравнению с 2018 годом мы увеличили расчетную лесосеку на 300 тыс. м³, а заготовку круглого леса – на 9,4%. При этом, несмотря на рост производства продукции, нам удалось нарастить долю собственной заготовки в общем объеме лесоснабжения до 69,5% в 2019 году с 59% в 2018 году.

В 2019 году мы продолжили реализацию ряда инвестиционных проектов. В филиале «Сегежской упаковки» в Сальске запущена новая линия по выпуску бумажных мешков мощностью 83 млн шт. в год, на площадке Лесосибирского ЛДК № 1 стартовал проект по увеличению объема производства пеллет с 70 до 110,5 тыс. тонн в год, который был успешно завершен в начале 2020 года.

Мы начали строительство Галичского фанерного комбината мощностью 125 тыс. м³ березовой фанеры в год в Костромской области и завода по производству CLT-панелей мощностью 50 тыс. м³ в год в Вологодской области. Летом 2019 года был дан старт масштабному проекту «Segezha Запад», направленному на расширение продуктового портфеля и увеличение производственных мощностей Компании в области целлюлозно-бумажной промышленности на 850 тыс. тонн продукции в год.

Несмотря на реализацию обширной инвестиционной программы и поддерживающие капитальные затраты в 2019 году в размере 7,6 млрд руб., нам удалось сдержать соотношение чистый долг / OIBDA на комфортном уровне 2,8. Важнейшим этапом развития Компании стало размещение облигаций ООО «ГК «Сегежа» на сумму 10 млрд рублей со ставкой купона 7,1% на Московской бирже. Публичный долг был привлечен с целью реструктуризации текущего кредитного портфеля Группы и снижения средней процентной ставки.

В течение 2019 года мы внедряли передовые технологии во все бизнес-процессы, включая автоматизацию производства и клиентского сервиса.

Сделаны шаги по внедрению цифровой платформы управления на базе SAP S/4HANA и системы по автоматизации процессов взаимодействия с клиентами CRM Creatio. В 2019 году был запущен ряд успешных пилотных ИТ-проектов по контролю качества продукции и предотвращению возникновения брака на производстве, а также автоматизации контроля и учета заготовки лесосырья. Планируется, что процесс цифровой трансформации объединит все предприятия Группы, создаст синергию между сервисами и повысит операционную эффективность Компании.

¹ По данным управленческого учета.

² Финансовые результаты Группы по МСФО за 2018 год были скорректированы в связи с завершением оценки в 2019 году приобретенного в июне 2018 года ООО «Волома-Инвест». До корректировки в 2018 году OIBDA Группы составляла 13,1 млрд руб., маржа OIBDA – 22,7%, операционная прибыль – 8,5 млрд руб., чистый убыток – 0,05 млрд руб.



Шамолин М. В.

Президент, Председатель Правления Segezha Group

В своей деятельности Segezha Group руководствуется принципами устойчивого развития: наш бизнес вносит вклад в гармоничное развитие экономической, экологической и социальной общественной среды. Мы работаем над выстраиванием прозрачного и конструктивного взаимодействия с основными группами заинтересованных сторон: клиентами, партнерами, государством и местными сообществами.

Segezha Group является участником Глобального договора ООН, что подтверждает приверженность принципам в области прав человека, трудовых отношений, заботы об экологии и недопущения коррупции.

В 2019 году мы выпустили первое Сообщение о достигнутом прогрессе в рамках участия в Глобальном договоре ООН.

В 2020 году пандемия коронавируса создала беспрецедентную неопределенность для дальнейшего развития мировой экономики. Однако Segezha Group имеет серьезный запас прочности – у нас сильная команда профессионалов, один из самых низких в мире уровней себестоимости продукции, диверсифицированная продуктовая линейка, широкая география продаж, а также высокий уровень собственного лесоснабжения. Уверен, сочетание этих факторов поможет нам в достижении поставленных целей.

О КОМПАНИИ

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

Segezha Group является участником Глобального договора Организации Объединенных Наций (United Nations Global Compact) – инициативы ООН в сфере корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития, которая на глобальном уровне объединяет бизнес, стремящийся к ответственной деловой практике и добросовестной репутации.

97,8 МЛН РУБ.

расходы на лесовосстановительные работы в 2019 году

86%

арендуемых лесов Группы сертифицированы по стандарту FSC - Forest Stewardship Council® (FSC-C133272).



О КОМПАНИИ

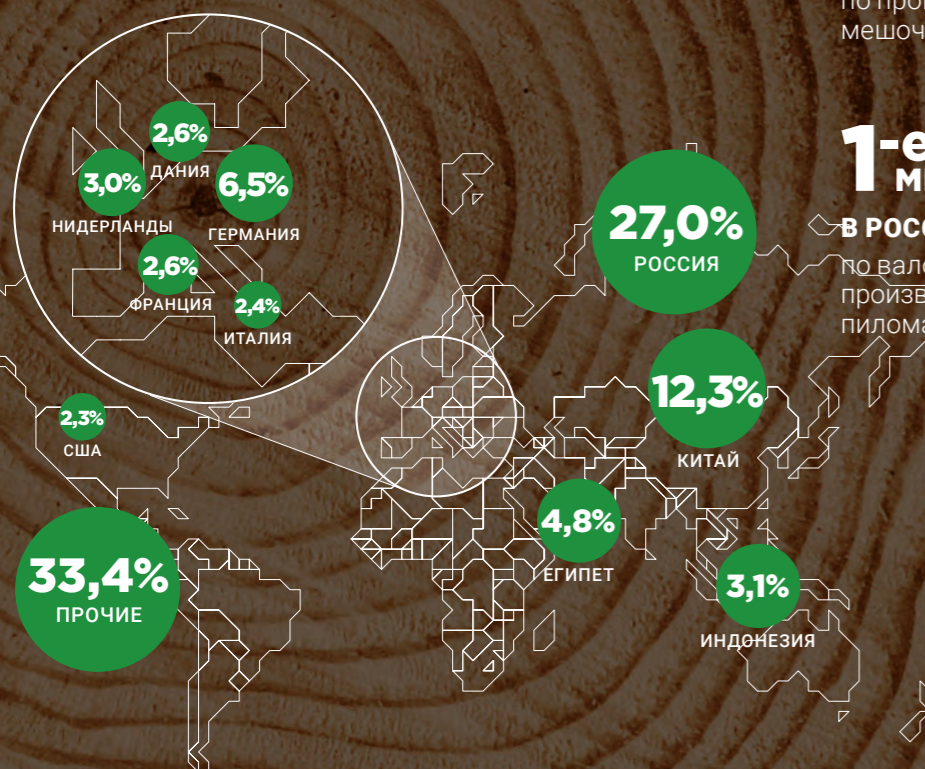
SEGEZHA GROUP
СЕГОДНЯ7 РЕГИОНОВ
присутствия в России7 ЗАВОДОВ
в Европе100 СТРАН
география продаж73%
доля валютной выручки≈ 13 ТЫС.
сотрудников

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 около 13 тыс. человек.

Segezha Group экспортирует продукцию в более чем 100 стран мира. Доля экспорта готовой продукции превышает 73%. Segezha Group занимает лидирующие позиции в России, Европе и мире по производству бумажных мешков, небеленой мешочной бумаги и пиломатериалов.

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

ТОП-10 СТРАН ПРОДАЖ SEGEZHA GROUP
В 2019 ГОДУ, % ОТ ВЫРУЧКИ ГРУППЫ

1-е МЕСТО

В РОССИИ
по производству
мешочной бумаги⁵

3-е МЕСТО

В МИРЕ
по производству
мешочной бумаги⁵

1-е МЕСТО

В РОССИИ
по валовому
производству хвойных
пиломатериалов⁵

1-е МЕСТО

В РОССИИ
по производству
бумажных мешков⁵

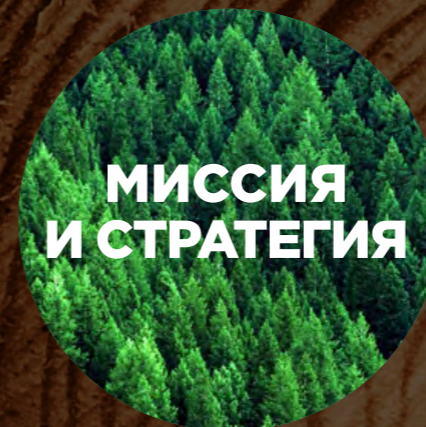
2-е МЕСТО

В ЕВРОПЕ
по производству
бумажных мешков⁵

1-е МЕСТО

В РОССИИ
по производству
домокомплектов
из клееного бруса⁵

5-е МЕСТО

В МИРЕ
по производству
большеформатной
березовой фанеры⁵

Миссия

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



Группа вышла в лидеры по производству основных видов продукции в России и мире:

за пять лет производство бумаги выросло на **44%**, упаковки – на **7%**, пиломатериалов – на **230%**, фанеры – на **104%**. За пять лет работы среднегодовой темп роста выручки Segezha Group составил **18,8%**.



Реализованы крупные инвестиционные проекты,

наиболее важными из которых стали запуск БДМ № 11 на Сегежском ЦБК и масштабная модернизация Вятского фанерного комбината. Общий объем инвестиций за пять лет составил более **40 млрд руб.**



86% лесов сертифицировано по международным стандартам FSC.

В Группе регулярно обновляется парк лесозаготовительной и лесовозной техники. За счет внедрения высокотехнологичного оборудования на всех производственных площадках снижена нагрузка на окружающую среду.



Segezha Group развивает регионы присутствия,

на предприятиях Группы занято около **13 тыс. сотрудников**. За пять лет Компания инвестировала в благотворительные проекты более **100 млн руб.**



Segezha Group активно использует передовые технологии и автоматизацию в своей работе:

с 2018 года успешно функционирует система материально-технического обеспечения **iSupply**, в 2019 году в Компании стартовало внедрение системы **SAP**.

¹ Выручка в 2017 году была уменьшена на сумму транспортных расходов, связанных с перевозкой продукции (после перехода рисков).

² OIBDA за 2017 год указана без учета стандарта IFRS 16.

³ Финансовые результаты Группы по МСФО за 2018 год были скорректированы в связи с завершением оценки в 2019 году приобретенного в июне 2018 года ООО «Волома-Инвест». До корректировки в 2018 году OIBDA Группы составляла 13,1 млрд руб., маржа OIBDA – 22,7%, операционная прибыль – 8,5 млрд руб., чистый убыток – 0,05 млрд руб.

⁴ OIBDA – финансовый показатель, обозначающий операционную прибыль до вычета амортизации.

⁵ Согласно данным внутренних исследований Segezha Group на 31 декабря 2019 года.

О КОМПАНИИ

ГЕОГРАФИЯ БИЗНЕСА

Целлюлозно-бумажное производство	Сегежа, Сокол (Россия)
Производство фанеры	Киров, Галич ¹ (Россия)
Деревообрабатывающие заводы	Лесосибирск, Сегежа, Онега, Сокол (Россия)
Производство бумажных мешков	Сальск, Сегежа (Россия) Хорн (Нидерланды) Ольборг (Дания) Ахерн (Германия) Варезе (Италия) Увально (Чехия) Измир (Турция) Плоешти (Румыния)
Представительские офисы / офисы продаж	Пори (Финляндия) Кламар (Франция) Дублин (Ирландия) Франкфурт-на-Майне (Германия) Москва (Россия)



9 предприятий по производству мешков и упаковок

1 предприятие по производству КДК и домокомплектов

2 целлюлозно-бумажных комбината

5 регионов, где ведется лесозаготовка

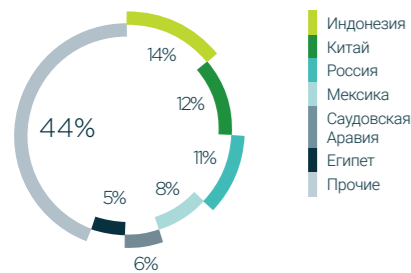
5² предприятий по производству пиломатериалов

1 предприятие по производству фанеры

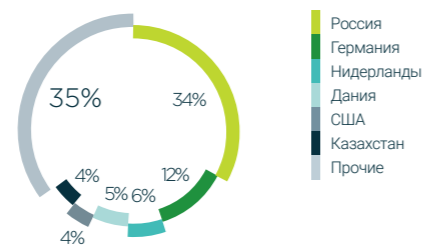
2 цеха по производству ДВП

География продаж основной продукции

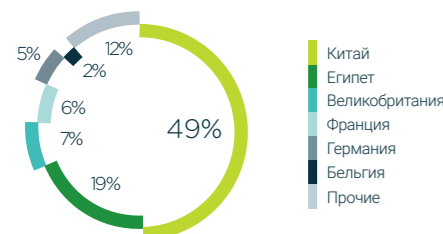
География продаж бумаги Segezha Group в 2019 году



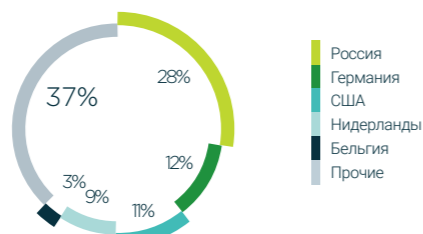
География продаж бумажных мешков в 2019 году



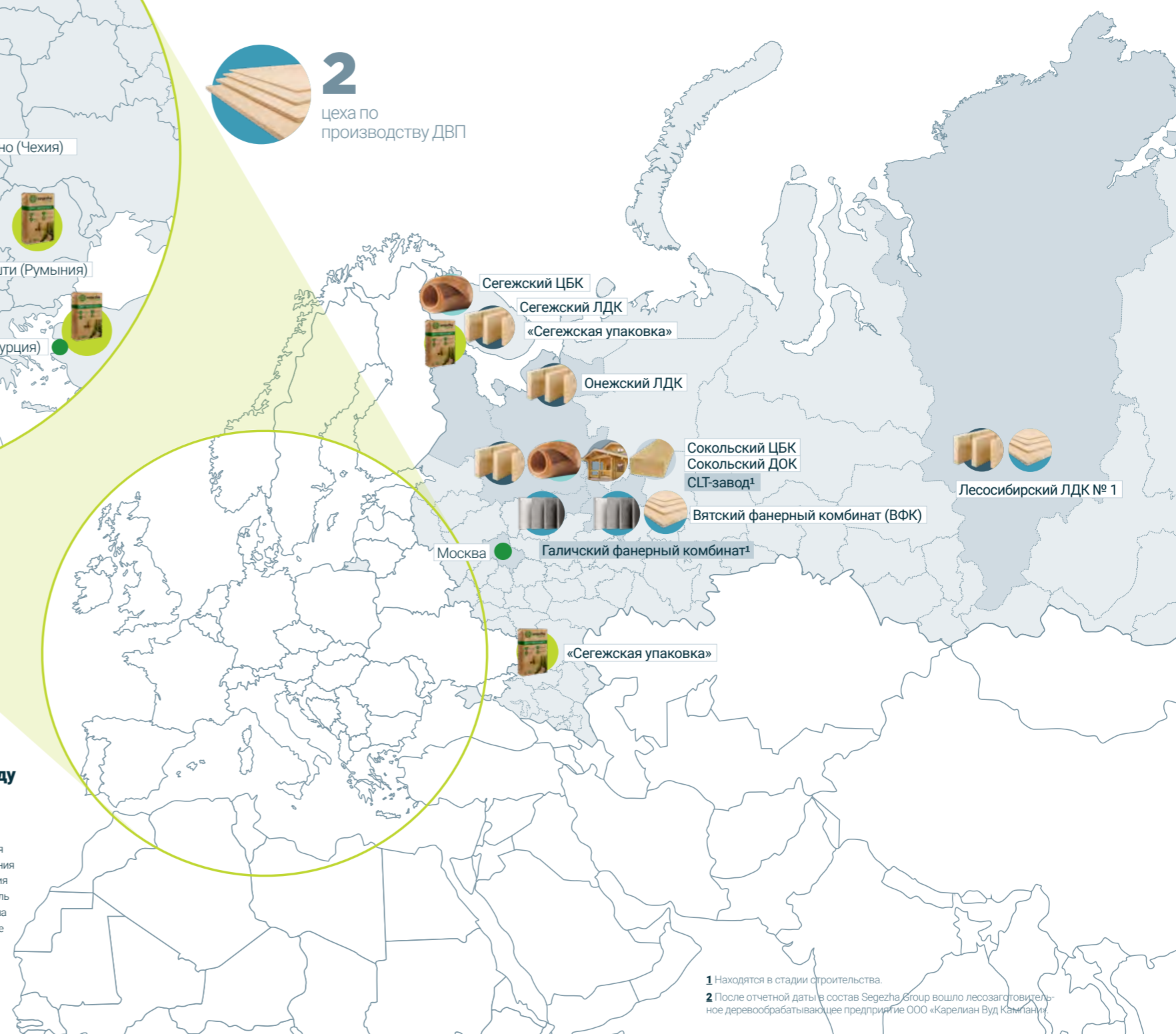
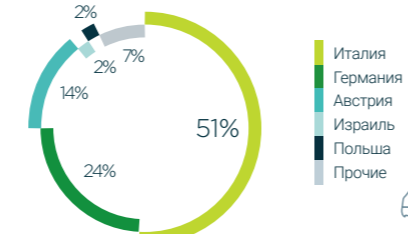
География продаж пиломатериалов Segezha Group в 2019 году



География продаж фанеры Segezha Group в 2019 году



География продаж клееной балки Segezha Group в 2019 году

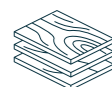


¹ Находятся в стадии строительства.
² После отчетной даты в состав Segezha Group вошло лесозаготовительное деревообрабатывающее предприятие ООО «Карелиан Вуд Кампани».

О КОМПАНИИ

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ 2019 ГОДА

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



Высокая добавленная стоимость

- Продукция глубокой переработки.
- Максимизация использования сырья.



Обеспеченность древесным сырьем

- Segezha Group – один из крупнейших лесопользователей России.
- Возможность успешно конкурировать на рынках.



Инновационные технологии

- Внедрение новейших технологий.
- Автоматизация производств и систем управления.



Вертикальная интеграция

- Сырьевая безопасность.
- Контроль себестоимости.



Приверженность принципам устойчивого развития

- Сертификация продукции.
- Лесовосстановление.
- Социальные инвестиции.

ФИНАНСОВАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ

58,5

МЛРД РУБ.
ВЫРУЧКА

+1,0% ГОД К ГОДУ

14,0

МЛРД РУБ.
OIBDA

+6,2% ГОД К ГОДУ

4,8

МЛРД РУБ.
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ
ПО СРАВНЕНИЮ
С (0,02) МЛРД РУБ. ³ В 2018 ГОДУ

x2,8

ЧИСТЫЙ ДОЛГ / LTM OIBDA
x2,9 В 2018 ГОДУ

ПРОИЗВОДСТВО

388

ТЫС. ТОНН
БУМАГА

+3,4% ГОД К ГОДУ

1,3

МЛРД ШТ.
МЕШКИ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ
УПАКОВКА

-1,8% ГОД К ГОДУ

1

МЛН М³
ПИЛОМАТЕРИАЛЫ

+9,8% ГОД К ГОДУ

192

ТЫС. М³
ФАНЕРА

+41,1% ГОД К ГОДУ

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

27,6

МЛН РУБ.

Инвестиции в реализацию
благотворительных проектов

+10,4% ГОД К ГОДУ

270

МЛН РУБ.

Инвестиции в охрану
окружающей среды

-1,8% ГОД К ГОДУ

26

ТЫС. ГА

Общая площадь
лесовосстановления

+13,5% ГОД К ГОДУ

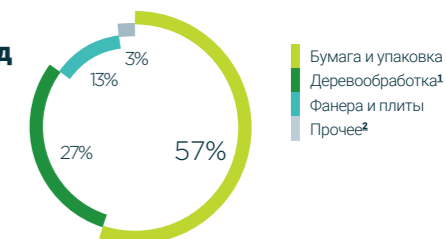
153

МЛН РУБ.

Инвестиции в охрану труда и
промышленную безопасность

+14,2% ГОД К ГОДУ

Выручка за 2019 год по сегментам бизнеса



ДОСТИЖЕНИЯ



Новые и строящиеся производства:

- строительство Галичского фанерного комбината;
- новая линия по производству индустриального мешка в Сальске;
- линия по производству потребительской упаковки;
- завод CLT-панелей в Соколе.



Выход на новые рынки: Западная и Юго-Восточная Африка, Западная Европа и Юго-Восточная Азия.



Новые продукты:

- инновационная упаковочная бумага SKE i4;
- пять новых видов фанеры, включая уникальный продукт для опалубочного строительства Segezha PlyForm.



Наращивание доли собственных лесных ресурсов: +0,3 млн м³ расчетной лесосеки в 2019 году.

¹ Деревообработка включает в себя результаты от реализации пиломатериалов, КДК, домокомплектов и пеллет.

² Прочая выручка включает в себя результаты управляющей компании, лесозаготовительной деятельности и прочей операционной деятельности.

³ Финансовые результаты Группы по МСФО за 2018 год были скорректированы в связи с завершением оценки в 2019 году приобретенного в июне 2018 года ООО «Волома-Инвест». До корректировки в 2018 году OIBDA Группы составляла 13,1 млрд руб., маржа OIBDA – 22,7%, операционная прибыль – 8,5 млрд руб., чистый убыток – 0,05 млрд руб.

О КОМПАНИИ

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСА

Основные направления бизнеса

Описание

Бумага и упаковка



БУМАГА

Segezha Group производит мешочную бумагу и подпергамент из небеленой сульфатной целлюлозы, а также весь ассортимент коричневой мешочной бумаги с уникальными прочностными характеристиками.

УПАКОВКА

В число ключевых направлений бизнеса Segezha Group входит 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

400 ТЫС. ТОНН
БУМАГИ

1 683 МЛН ШТ.
БУМАЖНОЙ УПАКОВКИ

Доля в выручке

57%



Продукты

- Мешочная бумага
- Подпергамент
- Бумажные мешки
- Потребительская упаковка



Прогнозируемый рост мирового рынка на 2019–2025 годы

CAGR +1,0%¹



Фанера и плиты



ФАНЕРА

Segezha Group производит высокотехнологичную березовую фанеру различных форматов, которая используется в строительстве, мебельной промышленности, транспортной отрасли, изготовлении упаковки.

ПЛИТЫ

Segezha Group производит ДВП сухого и мокрого способов производства, а также топливные брикеты RUF. ДВП используются при производстве дверей, стеновых и напольных покрытий, погонажных изделий, в мебельной промышленности.

192 ТЫС. М³
ФАНЕРЫ

51 МЛН УСЛ. М²
ДВП

13%



- Березовая фанера
- Брикетты
- ДВП



CAGR +2,0%²

Деревообработка



ПИЛОМАТЕРИАЛЫ

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

ПЕЛЛЕТЫ

Segezha Group производит пеллеты – современный и экологичный вид топлива, обладающий высокой теплоотдачей. Продукт изготавливается из опилок, образующихся в результате лесопиления, без добавления каких-либо химических веществ.

2 840 ТЫС. М³
МОЩНОСТИ ПО РАСПИЛУ
ПИЛОМАТЕРИАЛОВ

110,5¹ ТЫС. ТОНН
ПЕЛЛЕТ

23%



- Пиломатериалы
- Щепы
- Пеллеты



CAGR +1,8%³

КДК и домокомплекты



КДК

Segezha Group производит клееные деревянные конструкции, а также домокомплекты из клееного профилированного бруса, используемые в домостроении.

ДОМОКОМПЛЕКТЫ

Segezha Group занимается проектированием и строительством деревянных домов из клееного бруса различного уровня сложности. Технология производства сертифицирована по европейским стандартам.

86 ТЫС. М³
КЛЕЕНЫХ ДЕРЕВЯННЫХ
КОНСТРУКЦИЙ, ВКЛЮЧАЯ
ДОМОКОМПЛЕКТЫ

4%



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



CAGR +3,0%⁴

¹ Прогноз роста потребления мешочной бумаги на мировом рынке по экспертной оценке Segezha Group на 31 декабря 2019 года.

² Прогноз роста потребления березовой фанеры на мировом рынке по данным Indufor.

³ Прогноз роста потребления хвойных пиломатериалов на мировом рынке по экспертной оценке Segezha Group на 31 декабря 2019 года.

⁴ Прогноз роста потребления клееной балки на европейском рынке по экспертной оценке Segezha Group на 31 декабря 2019 года.

⁵ С учетом запусков второй очереди пеллетного завода на площадке Лесосибирского ЛДК №1 после отчетной даты.

О КОМПАНИИ

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ
ЗА ПЯТЬ ЛЕТ5 ЛЕТ
ДОСТИЖЕНИЙ

2014



СЕНТЯБРЬ 2014 ГОДА

Образование Группы компаний Segezha Group. ООО «ЛесИнвест», входящее в Группу компаний АФК «Система», закрыло сделку по приобретению и консолидации 100% акций ОАО «Сегежский ЦБК» и 100% акций ООО «Деревообработка – Проект».

ФЕВРАЛЬ 2015 ГОДА

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

2015



МАЙ 2015 ГОДА

В результате процесса ребрендинга предприятия Группы компаний были объединены под единым брендом Segezha Group.

ФЕВРАЛЬ 2016 ГОДА

Группа компаний приобрела новый актив – Лесосибирский ЛДК № 1. Segezha Group расширяет свое присутствие на территории России.

2016

ИЮЛЬ 2016 ГОДА

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

МАРТ 2016 ГОДА

Запущен конвертинговый завод в Сальске по производству бумажной упаковки мощностью 90 млн мешков в год.



2017

НОЯБРЬ 2017 ГОДА

На Сегежском ЦБК запущена в работу уникальная бумагоделательная машина № 11. В результате запуска машины производственные мощности на комбинате выросли на 40%.



МАЙ 2017 ГОДА

Создан дивизион «КДК и домокомплекты», задачей которого стали: развитие строительных компетенций, включая строительство домов «под ключ», проработка внедрения технологии CLT-панелей, развитие дилерской сети и выход на новые рынки сбыта домокомплектов.



2018

ДЕКАБРЬ 2018 ГОДА

На промышленной площадке Лесосибирского ЛДК № 1 состоялся запуск новой технологической линии производства топливных гранул – пеллет.



ОКТАБРЬ 2018 ГОДА

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



ИЮЛЬ 2018 ГОДА

В Кирове состоялся запуск нового производства березовой фанеры – второй очереди Вятского фанерного комбината, успешно завершивший реализацию в регионе приоритетного инвестиционного проекта Segezha Group.



О КОМПАНИИ

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ
В 2019 ГОДУ

Производство



ЯНВАРЬ

На Сеgezha ЦБК введен в постоянную эксплуатацию высокотехнологичный многотопливный котел (МТК) по производству пара мощностью 120 тонн в час. Котел утилизирует кородеревесные отходы производства и вырабатывает дополнительную электрическую энергию при минимальном воздействии на окружающую среду.

ФЕВРАЛЬ

Лесосибирские предприятия Segezha Group успешно прошли сертификационный аудит по программе устойчивой биомассы.

МАЙ

Май 2019 года стал для АО «Лесосибирский ЛДК № 1» рекордным месяцем по основному производственному показателю за аналогичный период последних трех лет.



ИЮНЬ

В Соколе Вологодской области Segezha Group дала старт строительству первого в России завода по производству CLT-панелей – современного инженерного материала для деревянного домостроения.



ИЮЛЬ

На Сеgezha ЦБК дан старт масштабному проекту "Segezha Запад", который предусматривает расширение продуктового портфеля и увеличение мощностей Компании в области целлюлозно-бумажной промышленности на 850 тыс. тонн продукции в год.



ОКТАБРЬ

На Вятском фанерном комбинате создан центр для выпуска специальных видов фанеры.

НОВАЯ ЛИНИЯ

Запущена новая линия по производству индустриальной бумажной упаковки в Сальске.



ДЕКАБРЬ

На Сеgezha ЦБК завершился третий этап развития информационной системы управления техническим обслуживанием и ремонтами (ТОиР).

Достижения
и инновации

АПРЕЛЬ

Инвестиционные проекты Segezha Group отмечены на коллегии Минпромторга Российской Федерации в числе значимых для развития отрасли.

АПРЕЛЬ

Segezha Group запустила проект по внедрению CRM Creatio – системы по автоматизации процессов взаимодействия с клиентами.



МАЙ

Клееная балка и клееный брус Сокольского ДОК удостоены золотых знаков качества «Всероссийская марка (III тысячелетие)».



ИЮНЬ

В ходе ПМЭФ-2019 губернатор Республики Карелия и Президент Segezha Group подписали дорожную карту по реализации проекта «Segezha Запад».

ИЮЛЬ

Segezha Group совместно с МТС и Bearing Point запустила проект по внедрению комплексной системы управления на базе SAP S/4HANA.



ОКТАБРЬ

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» присвоило рейтинг кредитоспособности «ГК «Сеgezha» на уровне ruA-, прогноз – стабильный.



ДЕКАБРЬ

Заключен договор на приобретение 75% +1 акции инжиниринговой компании по проектированию объектов целлюлозно-бумажной промышленности ЗАО «Гипробум», расположенной в Санкт-Петербурге.

Устойчивое
развитие

ФЕВРАЛЬ

Segezha Group вошла в топ-50 крупнейших российских компаний по рейтингу корпоративной прозрачности.



АПРЕЛЬ

Segezha Group получила премию «Управление изменениями. Визионеры» в номинации «Экология. Бизнес» за проект «Внедрение технологий биоэнергетики в лесной промышленности».

АПРЕЛЬ

Segezha Group реализовала инвестиционный проект по приобретению новой техники для ведения интенсивного лесопользования.

МАЙ

15 социальных проектов лесосибирцев получили гранты благотворительного конкурса Segezha Group «Добрые леса Сибири».

МАЙ

На Конгрессе EUROSAC 2019 Segezha Group получила серебряный Grand Prix за новый вид экологичной упаковки из бумаги SKE i4. Улучшение весовых и эксплуатационных характеристик мешка соответствует основным мировым трендам экологичного и бережливого производства.

АВГУСТ

Segezha Group подписала Хартию в сфере оборота древесины в Вологодской области.

СЕНТЯБРЬ

После ремонта открыт обновленный Дворец спорта Сеgezha ЦБК.

ДЕКАБРЬ

Заключение договора с Департаментом лесного хозяйства Костромской области на передачу в безвозмездное пользование лесного семеноводческого центра в городе Шарья Костромской области для выращивания посадочного материала.

События после
отчетной даты

ЯНВАРЬ 2020 ГОДА

Лесозаготовительное, деревообрабатывающее предприятие ООО «Карелиан Вуд Кампани» официально вошло в состав Segezha Group.

ЯНВАРЬ 2020 ГОДА

ООО «ГК «Сеgezha» разместила рублевые облигации серии 001P-01R объемом 10 млрд руб. и ставкой купона 7,1% на ПАО «Московская Биржа».

АПРЕЛЬ 2020 ГОДА

Запущена вторая очередь завода по производству топливных гранул в Лесосибирске, которая увеличила совокупную мощность pelletного производства Компании до 110,5 тыс. тонн продукции в год.

О КОМПАНИИ

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

Прозрачность операций и ответственный подход к лесопользованию

- Segezha Group развивает направление интенсивного лесопользования для снижения нагрузки на неосвоенные леса с высокой экологической ценностью и для сохранения биоразнообразия. В 2019 году при финансовой поддержке Segezha Group реализован проект по утверждению норм интенсивного лесопользования в Республике Карелия.
- Группа, являясь ответственным лесопользователем, инвестирует средства в лесовосстановление. Для защиты от пожаров формируется противопожарная инфраструктура, строятся дороги противопожарного назначения.
- Международные стандарты сертификации характеризуют высокий уровень ответственности Компании перед обществом и потребителями. Арендные леса Группы сертифицированы по стандарту FSC на 86%. Два предприятия сертифицированы по стандартам PEFC. В Группе действует интегрированная система менеджмента (ИСМ), соответствующая четырем международным стандартам: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 и ISO 50001.

Снижение воздействия на окружающую среду и минимизация вредных выбросов в атмосферу

- В рамках строительства второй очереди Вятского фанерного комбината были внедрены экологичные и энергосберегающие технологии, позволяющие снизить вредное воздействие на окружающую среду.
- Segezha Group активно развивает направление биотоплива, расширяя производство пеллет.
- Установленное в рамках модернизации на Сеgezжском ЦБК уникальное оборудование позволило значительно снизить уровень вредных выбросов комбината.
- В 2019 году в Онеге была построена самая крупная на северо-западе России котельная на кородревесных отходах.

Создание комфортной среды обитания

- Предприятия Группы обеспечивают горячей водой и теплоэнергией местных жителей в регионах присутствия в Сеgezже, Соколе, Кирове, Лесосибирске и Онеге.
- Segezha Group инвестирует в создание комфортной жизни в регионах России в рамках комплексной программы благотворительности по четырем направлениям: спорт, экология, образование и инфраструктура.
- Группа активно вовлекает местные сообщества в совместные акции, включая проекты по озеленению и благоустройству парковых зон.
- В регионах присутствия Segezha Group развивает логистическую инфраструктуру, которая в том числе повышает транспортную доступность территорий.



473

км

лесовозных дорог построено в 2019 году.

270

МЛН РУБ.

расходы на охрану окружающей среды

771

МЛН РУБ.

расходы на обеспечение населения теплом и горячей водой

45

проектов централизованной программы благотворительности реализовано Segezha Group

МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СЫРЬЯ ДОСТИГАЕТСЯ ЗА СЧЕТ ВНЕДРЕНИЯ ПЕРЕДОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ВСЕХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПЛОЩАДКАХ



Многотопливный котел

Многотопливный котел производства финской компании Valmet позволяет Сеgezжскому ЦБК применять древесные отходы и осадок сточных вод в качестве топлива. При этом удается снизить расхода мазута на 30%, вредных выбросов в атмосферу – на 40%.



Пеллетное производство

Пеллеты, изготавливаемые площадке Лесосибирского ЛДК № 1, в процессе горения выделяют значительно меньший объем серных соединений, снижая уровень парниковой эмиссии. По сравнению с обычными дровами пеллеты обладают в полтора раза более высокой теплоотдачей.



Эффективное использование побочных продуктов производства

На ВФК функционируют две установки для нагрева термомасла и две установки для выработки насыщенного пара. Установки, которые обеспечивают тепловой энергией оборудование, работают на кородревесных отходах, снижая выбросы в атмосферу на 30%.

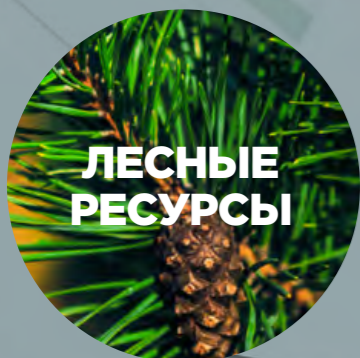


Производство топливных брикетов RUF

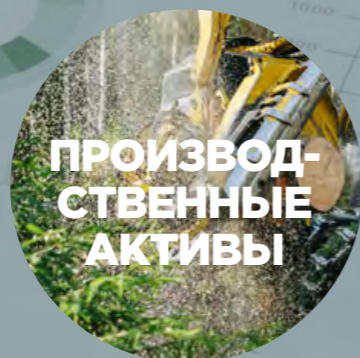
Топливные брикеты, производимые на Вятском фанерном комбинате, не содержат вредных примесей и веществ и дают в 3–4 раза больше тепла по сравнению с обычными дровами.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Стратегические приоритеты Segezha Group



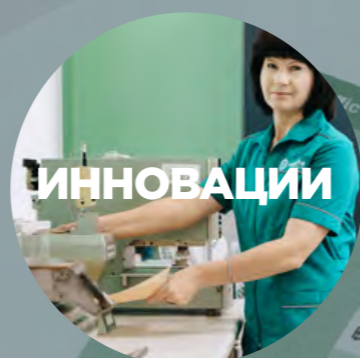
- Увеличение доли собственного лесообеспечения на всех предприятиях Группы за счет расширения расчетной лесосеки и увеличения освоения имеющейся
- Качественное воспроизводство лесов



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



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



- Развитие R&D-центров внутри Компании
- Создание новых продуктов, процессов производства и решений будущего
- Автоматизация и внедрение современных ИТ-решений

Стратегия Segezha Group ориентирована не только на достижение бизнес-результатов, но и на создание ценности для всех заинтересованных сторон – акционеров, сотрудников, клиентов, государства и местных сообществ. Мы внедряем принципы устойчивого развития, ответственный подход к экологии и современные технологии, чтобы строить гармонично развивающуюся и успешную компанию. Сегодня 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 глубокой переработки. Стратегия направлена на рост наибольшей добавленной стоимости на вложенный капитал акционеров, а также на создание ценности для всех заинтересованных сторон.

Владимир Виноградов

Член Правления, вице-президент по стратегии и развитию бизнеса

**РЕКОРДНЫЕ
ПОКАЗАТЕЛИ**









СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ОБЗОРСТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ОБЗОР

В 2019 году Segezha Group продолжила реализацию Стратегии развития до 2023 года, утвержденной Советом директоров ПАО АФК «Система» в 2017 году. Стратегия ежегодно актуализируется в соответствии с рыночной конъюнктурой и другими внешними и внутренними факторами.

Стратегия Группы была разработана с учетом «Стратегии развития лесопромышленного комплекса России до 2030 года» и направлена на создание компании – лидера отрасли по уровню эффективности производства на основе вертикально интегрированной диверсифицированной бизнес-модели

Создание ценности для заинтересованных сторон

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

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ОБЗОРОБЗОР
РЫНКА¹По объему производства мешочной бумаги Segezha Group²:№1
в России№3
в миреПо объему производства бумажных мешков Segezha Group³:№1
в России№2
в Европе

МЕШОЧНАЯ БУМАГА

Segezha Group производит 70% мешочной бумаги в России. 36% произведенной бумаги поставляется на собственные предприятия Группы в России и Европе для производства бумажных мешков, остальные 64% бумаги реализуется на экспортных рынках и в России. Доля экспорта в структуре продаж внешним клиентам составляет 89%. География поставок бумаги охватывает 74 страны. Ключевыми экспортными рынками являются страны Латинской Америки и Юго-Восточной Азии, Северной Америки, Ближнего Востока, североафриканские страны.

В 2019 году производство мешочной бумаги в мире составило 7,4 млн тонн по сравнению с 7,1 млн тонн² в 2018 году. После достижения рекордно высоких значений в 2018 году в отчетном периоде мировые цены на мешочную бумагу сначала остановили свой рост, а затем показали умеренное снижение. Такая динамика связана в первую очередь со стабилизацией спроса со стороны Китая на фоне восстановления баланса рынка макулатуры в стране. Среди основных факторов, которые будут положительно влиять на цены в 2020 году, – рост числа запретов на оборот пластиковой упаковки и замещение ее на бумажную, а также рост потребления в странах Азии и Латинской Америки. Согласно прогнозам, средний ежегодный рост потребления бумаги составит 1,0% в период с 2019 до 2025 года.

5%

доля Segezha Group в производстве мешочной бумаги в мире

70%

доля Segezha Group в производстве мешочной бумаги в России

Сеgezжский ЦБК – единственный в России производитель небеленой мешочной высокопористой бумаги повышенной прочности.

89%

мешочной бумаги направляется на экспорт

¹ Источники: Fisher, Poyry, CEPI, EUROSAC, Росстат, Hawkins Wright, Indufor, FAOSTAT, GWMI, EUWID, FEA.

² Показатель изменился по сравнению с 7,2 млн тонн в 2018 году в связи с расширением используемой базы данных Segezha Group и последующей корректировкой расчетов.

БУМАЖНЫЕ МЕШКИ

Продукция предприятий Segezha Group, расположенных в Европе (Segezha Packaging), реализуется преимущественно на европейском рынке, в то время как потребности рынка России и стран ближнего зарубежья обеспечивают российские предприятия «Сеgezжская упаковка», расположенные в Республике Карелия и в Ростовской области.

Европейский рынок

На европейском рынке около 55% спроса на бумажные мешки приходится на Германию, Турцию, Италию, Францию и Испанию. При этом 56% спроса обеспечивает строительная отрасль (цемент, сухие строительные смеси). Доля производителей бумажных мешков, интегрированных в производство мешочной бумаги, составляет 67%, среди них – Segezha Group, Mondi, Gascogne.

В 2019 году потребление бумажных мешков в Европе составило 5,9 млрд шт., что на 2,1% меньше показателя предыдущего года¹. Снижение произошло в основном за счет сегментов строительства и химикатов. Спад спроса на мешки в строительной отрасли произошел в основном за счет перехода части производителей цемента на крупногабаритную упаковку. Ожидается, что среднегодовой темп роста потребления бумажных мешков в 2019–2025 годах составит 0,5%, в первую очередь за счет пищевой отрасли и сегмента корма для животных. В соответствии с рыночными тенденциями в 2019 году Segezha Group сократила долю производства мешков для строительного сектора и увеличила долю высокомаржинальных и растущих сегментов.

Российский рынок

В России, как и на европейском рынке, основную долю (85%) потребления бумажных мешков обеспечивает строительная отрасль (цемент, сухие строительные смеси). При этом спрос превышает внутреннее производство, и дефицит компенсируется за счет импорта, доля которого в 2019 году составила 22%.

В 2019 году потребление бумажных мешков в России составило 771 млн шт., что на 1,9% ниже показателя предыдущего года². Снижение произошло в основном за счет строительного сегмента, перехода части производителей цемента на крупногабаритную тару. Ожидается, что потребление бумажных мешков в России будет расти в среднем на 0,4% в 2019–2025 годах.

Объем производства промышленных бумажных мешков Segezha Group остался на уровне 2018 года в связи с полной загрузкой мощностей. По итогам года доля Группы на российском рынке по потреблению составила 57%, доля экспорта продукции – 15%.

¹ Показатель прошлого года изменился с 5,4 млрд шт. на 6,0 млрд шт. в связи с расширением статистической базы агентства EUROSAC.

² Показатель за 2018 год изменился с 766 млн шт. на 786 млн шт. в связи с расширением используемой базы данных Segezha Group и последующей корректировкой расчетов.

³ Согласно данным исследований Segezha Group на 31 декабря 2019 года.

⁴ Все расчеты исключают продажи на рынки России и Украины, что объясняет незначительное снижение доли на рынке бумажных мешков до 11% по сравнению с 14% годом ранее с учетом рынка Украины.

11%

доля Segezha Group на рынке бумажных мешков в Европе⁴

57%

доля Segezha Group на рынке бумажных мешков в России



**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ОБЗОР****ОБЗОР
РЫНКА¹***(продолжение)***№4**

место в мире занимает Россия по производству хвойных пиломатериалов

№1место занимает Segezha Group по валовому производству хвойных пиломатериалов в России⁴**№1**

место в мире занимает Россия по производству березовой фанеры

№5место в мире занимает Segezha Group по производству большеформатной березовой фанеры²**ПИЛОМАТЕРИАЛЫ**

Segezha Group экспортирует 99% произведенных пиломатериалов более чем в десятки стран мира, при этом основными потребителями продукции Группы являются предприятия, специализирующиеся на строительстве, производстве мебели и упаковки. Основные поставки осуществляются в Китай, Европу и страны MENA².

Мировой рынок

В 2019 году объем мирового рынка хвойных пиломатериалов оценивался в 349 млн м³³. За последние пять лет прирост мирового потребления пиломатериалов составил 2,4% в год, что было вызвано положительной динамикой на строительном и мебельном рынках в США и Китае, которые являются крупнейшими потребителями пиломатериалов в мире.

На протяжении 2019 года наблюдалось снижение цен на пиломатериалы на всех основных мировых рынках вследствие превышения производства над спросом. К этому привели затоваривание складов на рынке Китая, слабость юаня по отношению к мировым валютам, торговые войны, высокая конкуренция за рынок и перепроизводство в России и Европе.

В 2020 году ожидается стабилизация уровня запасов, цен и платежеспособности участников рынка. До 2025 года ожидается рост дефицита качественного и доступного сырья во всех основных регионах производства, что повлияет на замедление темпов производства в Европе, Канаде и США. Прогнозируется рост мирового потребления в среднем на уровне 1,8% ежегодно. До 2025 года наиболее динамично растущими регионами будут являться Китай, США и MENA.

Российский экспорт

В 2019 году объем производства хвойных пиломатериалов в России составил 44 млн м³, что на 13%³ выше показателя прошлого года. Россия занимает четвертое место в мире по производству хвойных пиломатериалов после Европы, США и Канады с долей в 11%. Российская продукция в Европе и странах MENA конкурирует с европейской, в Китае – с канадской и европейской. Объем экспорта российских хвойных пиломатериалов увеличился на 5%, до 31,4 млн м³, в основном за счет повышенного спроса на отечественную продукцию

со стороны Китая, который остается крупнейшим потребителем российских хвойных пиломатериалов. В 2019 году КНР увеличила закупки на российском рынке на 11% год к году, до 19 млн м³, что составило 61% от общего объема экспорта. При этом, как и на мировом рынке, динамика экспортных цен на российские пиломатериалы на протяжении 2019 года была отрицательной.

99%

произведенных пиломатериалов Segezha Group направляется на экспорт

11%

доля России на мировом рынке по производству хвойных пиломатериалов

ФАНЕРА

Основная часть производства фанеры Segezha Group ориентирована на экспорт – в 2019 году его доля составила 72%. Продукция поставляется примерно в 60 стран мира, среди которых ключевыми экспортными рынками являются Европа, США и страны Азиатско-Тихоокеанского региона, включая Китай, Южную Корею и Индию.

Мировой рынок

В последние годы мировой рынок фанеры показывал стабильный рост, и в 2019 году суммарный объем оценивался в 4,94 млн м³, что на 1% превышает показатель 2018 года. Крупнейшими потребителями в мире остались страны Европы и Россия: их суммарная доля в 2019 году составила 72%. Прирост российского потребления фанеры в 2019 году был выше мирового и составил 2,7%. При этом в отчетном году на мировом рынке березовой фанеры отмечался избыток предложения в связи с выходом новых мощностей в России, что привело к снижению цен.

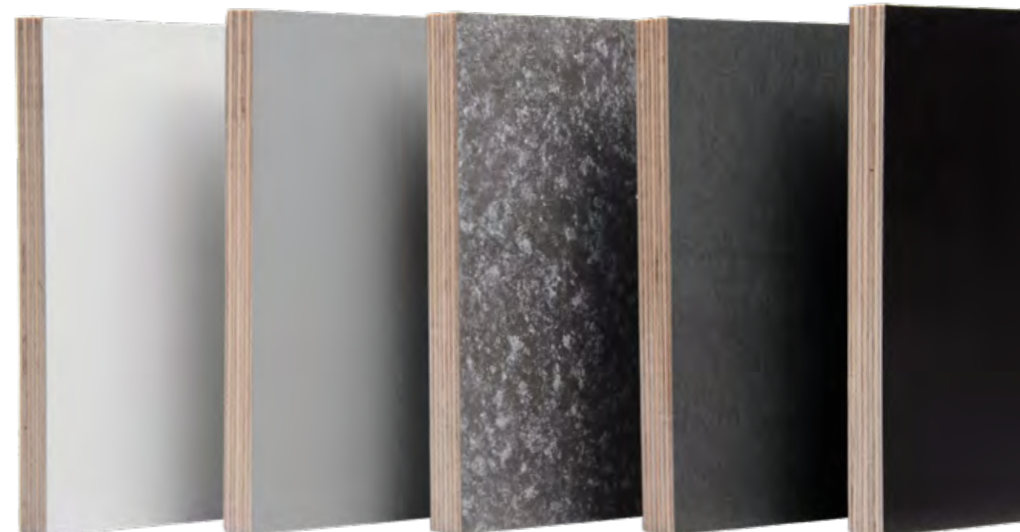
Сегменты потребления фанеры являются довольно дифференцированными от региона к региону, в Европе доля потребления в строительстве и опалубке в 2019 году составила 57%, в России – 35%, в Северной Америке и странах MENA – 90% и 87% соответственно.

Ожидается, что до 2025 года в мире прирост потребления березовой фанеры составит в среднем 2% в год. Драйверами спроса на березовую фанеру будут строительная, транспортная (в легкотоннажном и среднетоннажном сегментах) и судостроительная отрасли. В Европе также будет сказываться высокий потенциал замещения тропической фанеры на березовую. Основная причина такого замещения – снижение производства в Юго-Восточной Азии на фоне сокращения лесов из-за расширения пальмовых и каучуковых плантаций.

Россия продолжает оставаться безусловным мировым лидером по производству березовой фанеры – в 2019 году ее доля на мировом рынке составила 72%¹. При этом в отчетном году производство выросло на 3% по сравнению с 2018 годом и достигло 4,1 млн м³. В 2019 году доля Segezha Group по производству березовой фанеры на российском рынке составила 4%.

72%доля России на мировом рынке по производству березовой фанеры²**60**

стран - география продаж березовой фанеры Segezha Group



¹ Источники: Fisher, Pory, CEPI, EUROSAC, Росстат, Hawkins Wright, Indufor, FAOSTAT, GWM, EUWID, FEA.

² MENA (Middle East and North Africa) – географический регион, объединяющий страны Магриба и Ближнего Востока общей численностью населения 355 млн человек.

³ Согласно экспертной оценке Segezha Group на 31 декабря 2019 года.

⁴ Согласно данным исследований Segezha Group на 31 декабря 2019 года.

¹ Снижение показателя обусловлено корректировкой данных аналитической базы Indufor.

² Согласно экспертной оценке Segezha Group на 31 декабря 2019 года.

³ Согласно данным исследований Segezha Group на 31 декабря 2019 года.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ОБЗОРОБЗОР
РЫНКА¹

(продолжение)

ПЛИТЫ (ДВП)

Основными регионами поставок ДВП Segezha Group, как и других российских производителей, являются Россия и страны СНГ. В России доля экспорта ДВП составляет около 30%.

В 2019 году объем мирового рынка ДВП составил 130 млн м³ при доле России в структуре потребления в 3%. В России в 2020 году ожидается рост потребления ДВП на уровне 2%, основным драйвером которого выступит мебельная промышленность. В России в 2019 году объем производства ДВП составил 619 млн усл. м². Производство ДВП в России растет темпами выше мировых, опережая спрос, в основном за счет введения новых мощностей, что является причиной роста конкуренции и негативного влияния на уровень цен.

8,2%

доля Segezha Group
в производстве ДВП в России



КДК

Производство КДК Segezha Group прежде всего ориентировано на экспорт в Европу, где наблюдается высокий спрос на клееную балку. В 2019 году основными рынками сбыта являлись Италия, Германия и Австрия, на долю которых пришлось 88% всей реализации продукции.

Страны Европы и Япония остаются основными мировыми потребителями клееной балки, которая используется в основном в строительной отрасли. В 2019 году потребление КДК в мире выросло на 2% и оценивается около 4,2 млн м³ прежде всего за счет роста строительства в Германии². Перспективным рынком для КДК является Франция, где высока доля арендуемого деревянного жилья.



¹ Источники: Fisher, Poyry, CEPI, EUROSAC, Росстат, Hawkins Wright, Indufor, FAOSTAT, GWMI, EUWID, FEA.

² Согласно данным внутренних исследований Segezha Group на 31 декабря 2019 года.

№1

место занимает Segezha Group
по производству домокомплектов
из клееного бруса²

ДОМОКОМПЛЕКТЫ

Segezha Group поставляет домокомплекты из клееного бруса преимущественно на российский рынок и является на нем абсолютным лидером с долей 20%¹ в 2019 году. В отчетном периоде потребление на российском рынке домокомплектов из клееного бруса выросло на 4,2%. Ключевыми регионами – потребителями домокомплектов в России остаются Центральный, Северо-Западный и Приволжский федеральные округа.

20%

доля рынка Segezha Group на
российском рынке домокомплектов¹

99%

произведенных КДК Segezha Group
направляется на экспорт

¹ Согласно экспертной оценке Segezha Group на 31 декабря 2019 года.

² Согласно данным внутренних исследований Segezha Group на 31 декабря 2019 года.



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ОБЗОР

ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ

Умение следовать последним тенденциям и своевременно реагировать на внешнюю конъюнктуру является обязательным условием для создания успешного и современного бизнеса.

как на развитие лесной отрасли, так и на принципы управления, системы менеджмента и подход к корпоративной социальной ответственности в крупных компаниях.

Segezha Group работает на динамично меняющихся международных рынках. Группа на регулярной основе проводит анализ глобальных трендов, которые оказывают влияние

Внедрение новых современных технологий и эффективность всех бизнес-процессов позволяют Группе успешно воплощать в жизнь свою стратегию и превращать вызовы в возможности.

Ответ Segezha Group на глобальные тренды

Глобальный тренд	Глобализация и рост мировой экономики	Развитие интернет-торговли	Растущее значение факторов устойчивого развития	Урбанизация	Прозрачность и открытость бизнеса	Рост конкуренции за ресурсы	Рост населения в развивающихся странах, повышение уровня гигиены
Описание тренда	<ul style="list-style-type: none"> Рост международной торговли Рост аутсорсинга, размещение этапов производства в разных странах Ускорение технического прогресса 	<ul style="list-style-type: none"> Сверхбыстрый рост объемов онлайн-торговли 	<ul style="list-style-type: none"> Изменения климата требуют ответственного подхода к ведению бизнеса На фоне загрязнения планеты пластиком растет спрос на биоразлагаемую упаковку 	<ul style="list-style-type: none"> Рост строительной активности Экономия энергии, полезного пространства Миграция населения 	<ul style="list-style-type: none"> С развитием технического прогресса открытость операций становится необходимостью Растущая ответственность не только перед контролирующими органами, но и перед местными сообществами и другими стейкхолдерами Социальные сети являются мощным инструментом влияния на бизнес 	<ul style="list-style-type: none"> Уменьшение количества свободной расчетной лесосеки в связи с изменением климата и ростом населения Увеличение площади эвкалиптовых плантаций Усиление соперничества за природные ресурсы, в частности за лесные Участившиеся случаи экстремальных погодных явлений 	<ul style="list-style-type: none"> Рост потребления санитарно-гигиенической продукции в развивающихся странах Возрастающая потребность в жилье Расширение среднего класса в развивающихся странах
Влияние тренда на лесную отрасль	<ul style="list-style-type: none"> Рост спроса на упаковочные виды бумаги, картон и целлюлозу Рост спроса на высококачественную упаковку из возобновляемых ресурсов 		<ul style="list-style-type: none"> Рост спроса на экологически чистую продукцию лесной отрасли из возобновляемого сырья и создание комфортной среды обитания Компании ставят в приоритет создание прозрачной цепочки поставок и уважение интересов сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> Рост спроса на пиломатериалы и березовую фанеру, КДК, домокомплекты и CLT-панели Рост спроса на упаковку для строительных материалов и смесей Рост спроса на быстровозводимое и экологичное жилье 	<ul style="list-style-type: none"> Тенденция к раскрытию информации в соответствии с подходом ESG Прозрачные цепочки создания стоимости Налаживание взаимодействия с местными сообществами 	<ul style="list-style-type: none"> Изменчивость конъюнктуры в различных сегментах лесной отрасли предъявляет высокие требования к операционной эффективности Высокая конкуренция по себестоимости готовой продукции Необходимость наиболее эффективно распределять ресурсы 	<ul style="list-style-type: none"> Рост спроса на целлюлозу и продукты ее дальнейшей переработки Рост спроса на экологичные строительные материалы
Наше решение	<ul style="list-style-type: none"> Увеличение объемов производства мешочной бумаги и бумажных мешков Проработка проектов по производству товарной целлюлозы Внедрение передовых технологий производства 		<ul style="list-style-type: none"> Лесной фонд и продукция сертифицированы по международным стандартам, в том числе FSC и PEFC Полное лесовосстановление Выпуск продукции из побочных продуктов лесопиления: пеллет, брикетов, ДВП Внедрение энерго- и ресурсосберегающих технологий 	<ul style="list-style-type: none"> Увеличение производства пиломатериалов, березовой фанеры, КДК Запуск завода по производству CLT-панелей Запуск Галичского фанерного завода 	<ul style="list-style-type: none"> Ежегодная публикация годовых отчетов, а также отчетов по устойчивому развитию каждые два года Общественные слушания при принятии важных решений в регионах присутствия Прозрачная цепочка поставок и прозрачная система закупок Повышение эффективности процессов, внедрение системы SAP 	<ul style="list-style-type: none"> Инвестиции в модернизацию существующих производств Программы по повышению операционной эффективности, автоматизация Интенсивное лесопользование и лесовосстановление Развитие противопожарной инфраструктуры Увеличение расчетной лесосеки через приоритетные инвестиционные проекты или M&A 	<ul style="list-style-type: none"> Инвестирование в строительство мощностей по производству товарной целлюлозы Развитие бизнеса по производству домокомплектов и КДК

События 2019 года

Мировая экономика продолжает развиваться, в 2019 году ее рост составил около **3,0%**¹

В 2019 году доля интернет-торговли в мире составила **14,1%** и в дальнейшем будет увеличиваться²

127 стран по всему миру в той или иной мере запретили использование одноразовой пластиковой тары³

В 2019 году уровень урбанизации в мире составил около **55%**

Прогноз на 2050 год - около **68%**⁴

Увеличение темпов роста объемов строительства в мире до **3,4%** в 2019 году⁵

Исследование компании Label Insight выяснило, что **73%** покупателей готовы платить больше за продукты и бренды, которые следуют принципам открытости и прозрачности.

В 2019 году генеральные директора ведущей компании США подписали обновленное заявление о корпоративных целях, в котором отметили важность инвестиций в сотрудников, честной и этичной работы с поставщиками, а также поддержки местных сообществ¹

Согласно прогнозам, объем произведенной древесины в 2019 году вырос на **2,4%** по сравнению с 2018 годом²

Ставка арендной платы на лесозаготовку в России выросла в 2019 году, коэффициент повышения составил **2,38** по сравнению с 2,18 в 2018 году

Рост населения в мире в 2019 году составил **1,1%**³

Согласно прогнозам, к 2030 году самыми густонаселенными странами в мире будут Индия и Китай

¹ Международный валютный фонд, 2019 год.
² Statista, 2019.
³ ЮНЕП (United Nations Environment Programme), 2018 год.
⁴ Данные ООН, 2019 год.
⁵ Прогноз развития строительной отрасли до 2023 года – IV квартал 2019 года.

¹ РБК, 2019 год.
² Прогноз развития рынка древесины на 2019 год.
³ World Population Review.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ОБЗОРСТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
ГРУППЫРезультаты реализации стратегических приоритетов
Segezha Group в 2019 году и планы развития¹Страте-
гический
приоритет

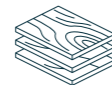
Лесные ресурсы

Сделано
за пять лет

- Segezha Group последовательно выступает за внедрение модели интенсивного лесопользования и реализует пилотный проект в Республике Карелия.
- Расчетная лесосека увеличена на 3,3 млн м³ по сравнению с 2014 годом.
- Общая площадь лесовосстановления за пять лет составила 100,5 тыс. га.
- Доля собственного лесообеспечения за пять лет доведена до 70%.
- Реализована масштабная инвестиционная программа по замене лесозаготовительной и лесовозной техники.

Планы
развития

- Увеличение доли собственного лесообеспечения предприятий за счет прироста расчетной лесосеки и процента освоения лесов.
- Внедрение модели интенсивного лесопользования во всех регионах ведения лесозаготовки, планомерное расширение площади расчетной лесосеки.
- Введение в эксплуатацию автоматизированной диспетчерской системы по контролю за лесозаготовкой в рамках проекта с ООО «Кронштадт Аэро».
- Реализация инвестиционных программ по замене лесозаготовительной и лесовозной техники.
- Строительство лесных дорог.



Производственные активы

- С 2014 года совокупные инвестиции Segezha Group в многопрофильное развитие бизнеса составили более 40 млрд руб.
- Реализованы крупные инвестиционные проекты по приобретению Лесосибирского ЛДК № 1, модернизации Сегежского ЦБК, запуску второй очереди на Вятском фанерном комбинате, строительству завода по производству бумажной упаковки в Сальске и запуску площадки по производству пеллет.
- По итогам пяти лет работы Segezha Group нарастила объемы производства по всем продуктам.
- Внедрение передовых стандартов энергоэффективности во все реализуемые и планируемые проекты модернизации производств и при строительстве новых заводов.

- Ведется строительство фанерного комбината в Галиче.
- На площадке Сокольского ДОК продолжается строительство завода по производству CLT-панелей.
- Проработка масштабного проекта «Segezha Запад» по увеличению производственных мощностей Компании в области целлюлозно-бумажной промышленности.
- Ведется детальный расчет проекта по строительству завода по производству КДК в Карелии.
- Разрабатывается проект по производству мешочной бумаги на Сокольском ЦБК.
- Реализуются проекты по расширению мощностей по производству пеллет на Сокольском ДОК и Лесосибирском ЛДК № 1.
- Реализуется проект по увеличению производства мешочной бумаги на Сегежском ЦБК и снижению себестоимости.

КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИИ SEGEZHA GROUP

Органический рост

Реализация инвестиционных проектов, нацеленных на повышение производительности предприятий

M&A

Приобретение лесных ресурсов в ключевых промышленных регионах для удовлетворения спроса на сырье в условиях роста выпуска конечной продукции

Повышение
эффективности

- Внедрение SAP
- Централизованное управление
- Расшивка узких мест производства
- Снижение себестоимости
- Энергоэффективность



Устойчивое развитие

- В 2017 году Советом директоров утверждена «Стратегия развития корпоративной социальной ответственности и благотворительности до 2021 года с перспективой до 2025 года».
- Только за последние три года Segezha Group инвестировала в охрану окружающей среды более 773 млн руб.
- 86% арендованных лесных участков сертифицированы по схеме FSC.
- С 2014 года заключено четыре коллективных договора, максимально соблюдающие интересы сотрудников.
- В 2019 году западные активы Segezha Group опубликовали первое сообщение о достигнутом прогрессе в рамках United Nations Global Compact.
- Суммарный объем расходов на благотворительность за пять лет составил более 100 млн рублей.
- Segezha Group – первая российская лесопромышленная компания, выпустившая Отчет об устойчивом развитии в 2016 году.

- Segezha Group инвестирует порядка 1 млрд рублей в рамках программы по модернизации и обновлению очистного оборудования Сегежского ЦБК.
- Снижение нагрузки на окружающую среду и использование передовых технологий в производстве.
- Лесосеменной комплекс в Костромской области, принятый в управление Segezha Group, вырастит первые 4 млн семян к 2023 году в рамках политики неистощительного лесопользования.
- Группа стремится максимально снижать количество случаев производственного травматизма.
- Segezha Group продолжит реализацию зонтичных благотворительных проектов: «Инфраструктура для города», «Спорт», «Образование», «Экология».



Инновации

- Segezha Group начала внедрение цифровой платформы управления на базе SAP S/4HANA.
- В 2019 году началось внедрение CRM Creatio – системы по автоматизации процессов взаимодействия с клиентами.
- Только за последние два года Segezha Group представила на рынке девять продуктов, включая пеллеты, пакеты с ручками, новое упаковочное решение SKE i4 и шесть новых видов фанеры.
- На Сегежском ЦБК внедрено комплексное решение – программно-аппаратный комплекс для учета сырья.
- Приобретение научного института по проектированию объектов целлюлозно-бумажной промышленности ЗАО «Гипробум» для создания центра компетенций.
- Полномасштабное внедрение SAP S/4HANA во всех дивизионах до 2021 года.
- В 2021 году на всех предприятиях Группы будет создано единое хранилище производственных данных Data Lake, которое позволит повысить достоверность данных о потоке сырья.
- Переход на CRM-систему Creatio на российских и зарубежных активах Segezha Group до конца 2021 года.
- Запуск проекта АСД «Сегежа Лес», который позволит собирать и анализировать данные обо всех аспектах заготовки и движения лесосырья.
- Создание и развитие R&D-центров с целью разработки инновационных решений для продуктового портфеля Компании.
- Проектирование производственных объектов Компании на основе научных компетенций ЗАО «Гипробум».

¹ Информация о реализации стратегических планов развития по сегментам представлена в разделе «Обзор деятельности» (см. подробнее стр. 54).

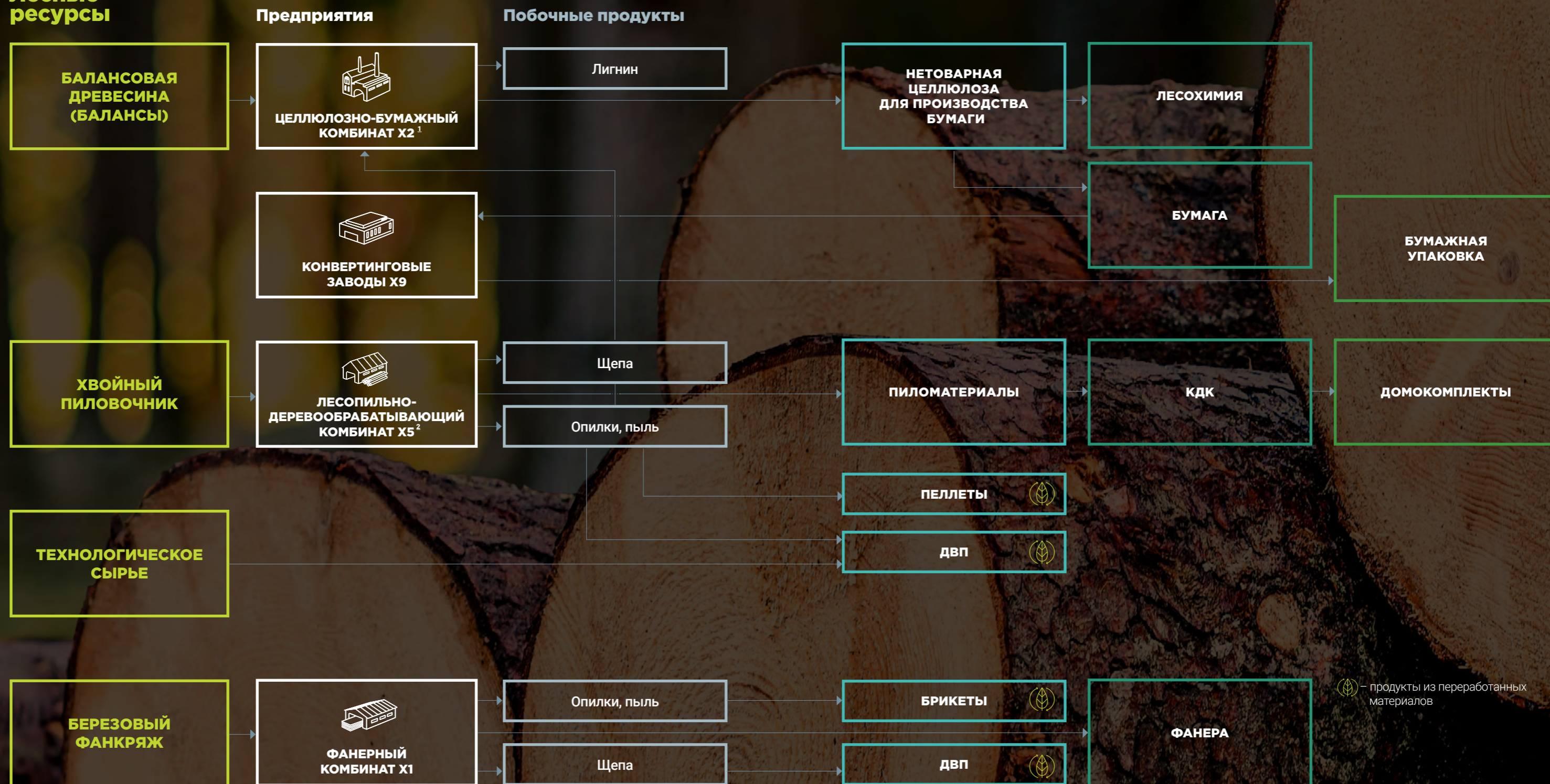
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ОБЗОР

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ SEGEZHA GROUP

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



Лесные ресурсы



¹ Для производства нетоварной целлюлозы Сокольский ЦБК использует только щепу.

² После отчетной даты в состав Segezha Group вошло лесозаготовительное, деревообрабатывающее предприятие ООО «Карелиан Вуд Кампани».

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ОБЗОРИНВЕСТИЦИОННЫЕ
ПРОЕКТЫ

Строительство CLT-завода

2,5
МЛРД РУБ.

Объем инвестиций

В 2019 году Segezha Group начала строительство завода по производству CLT-панелей – современного инженерного материала для деревянного домостроения. Завод мощностью 50 тыс. м³ продукции в год будет построен в Соколе Вологодской области.

Проект по строительству завода включен в перечень приоритетных инвестиционных проектов в области освоения лесов и получил поддержку на уровне федерального правительства. Планируется, что монтаж высокоточного оборудования от компании Ledinek (Австрия) начнется в апреле 2020 года, и первые CLT-панели будут произведены в конце года. Выход продукта на рынок запланирован на конец 2020 – начало 2021 года.

Ожидается, что CLT-панели будут широко востребованы на российском рынке. В 2020 году Минпромторг России планирует существенно расширить применение инженерных деревянных конструкций в жилищном строительстве, а в ближайшее время после запуска завода в промышленное производство Segezha Group совместно с партнером по АФК «Система» Etalon Group проработает проекты двух деревянных многоэтажных зданий в Москве.

CLT-панели – перекрестно склеенные слои древесины хвойных пород, которые не уступают по прочности традиционным бетону, стали и кирпичу и превосходят их по экологичности и эксплуатационным характеристикам.

Технологии CLT активно применяются в зарубежных странах для строительства жилых, промышленных и социальных зданий выше 10 этажей.

Галичский фанерный комбинат

>12
МЛРД РУБ.

Объем инвестиций

Segezha Group реализует приоритетный инвестиционный проект по строительству нового фанерного производства в Костромской области. Завод будет располагаться на территории опережающего социально-экономического развития «Галич» (ТОСЭР «Галич») – специальной зоны, развитие которой будет способствовать диверсификации экономики города, снижению его зависимости от градообразующего предприятия.

Проект Segezha Group в Галиче одобрен инвестиционным советом администрации Костромской области. Под строительство нового завода Группе предоставляется в аренду площадка общей площадью 32 га. Департаментом лесного хозяйства региона предусмотрены лесные участки с ежегодным объемом заготовки древесины 1,5 млн м³ для обеспечения проекта сырьем.

Планируется, что мощность нового комбината составит 125 тыс. м³, включая большеформатную премиальную фанеру, и его запуск состоится уже в 2021 году. Благодаря вводу нового предприятия Segezha Group выйдет на совокупное производство 320 тыс. м² березовой фанеры в год.

Расширение производства
бумажной упаковки1,5
МЛРД РУБ.

Объем инвестиций

В 2019 году Segezha Group запустила вторую линию по производству промышленной бумажной упаковки в Сальске Ростовской области, в результате чего мощности комбината были увеличены на 83 млн бумажных мешков в год.

Современная полуавтоматическая линия по производству бумажных мешков Windmoller&Hoelscher обеспечивает производительность 330 мешков в минуту. Машина может производить клапанные мешки различного размера, а также клапаны любой сложности для всех типов фасовочного оборудования.

Новейшее оборудование способно выпускать высококачественную, конкурентоспособную, широко востребованную на рынке продукцию – упаковку для строительных материалов, а также для химической и пищевой промышленности.

Еще одним из безусловных преимуществ линии является способность быстро перестраиваться с одного заказа на другой. Сокращение времени на смену задачи позволит Segezha Group быть наиболее эффективным производителем бумажных мешков в стране.

В 2020 году планируется запуск еще одной линии производства бумажной упаковки.

Перспективные
инвестиционные проекты

Проект «Segezha Запад», направленный на расширение продуктового портфеля и увеличение производственных мощностей Segezha Group на 850 тыс. тонн продукции в год в области целлюлозно-бумажной промышленности.

Подробнее на стр. 70.



Проект по модернизации Сокольского ЦБК



Новый завод по производству КДК в Карелии



Расширение производства пеллет в Лесосибирске

Подробнее на стр. 80.

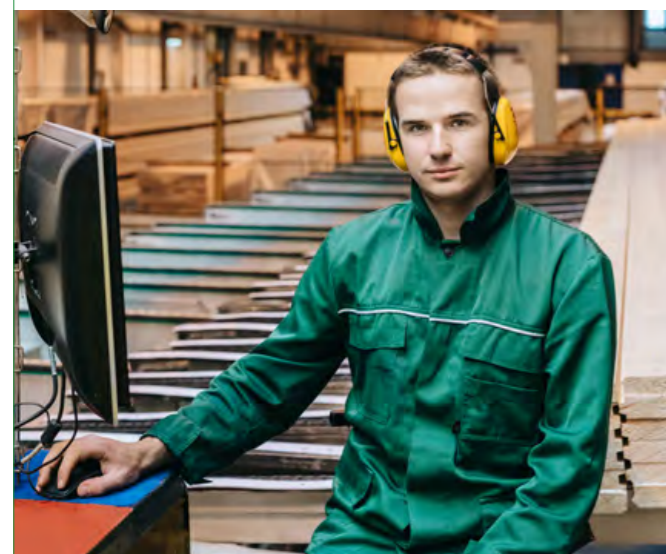
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ОБЗОРПОВЫШЕНИЕ
ЭФФЕКТИВНОСТИОбщий центр обслуживания
(ОЦО)

В октябре 2018 года в Segezha Group стартовал проект по организации многофункционального центра обслуживания, в котором будут централизованы функции учета и отчетности, финансов, контроллинга, закупок, продаж, кадровой службы, ИТ и документооборота.

Реализация проекта позволит Группе оптимизировать бизнес-процессы, повысить операционную эффективность и сократить затраты на выполнение рутинных процессов, а также улучшить процесс управления рисками. Ожидается, что деятельность ОЦО позволит оптимизировать трудозатраты.

В 2019 году в Кирове и в Сегеже были созданы специализированные фронт-офисы ОЦО. В течение года во всех дочерних и зависимых обществах была централизована функция проведения платежей, а в 15 из них – функции бухгалтерского и налогового учета, значительная часть функции контроллинга. Начата централизация функций закупок, кадрового делопроизводства, ИТ, была внедрена новая ИТ-система электронного архива.

Планируется, что основные функции всех российских дочерних и зависимых обществ Группы будут оптимизированы в ОЦО в конце 2020 года с переносом офиса ОЦО в новое помещение в Кирове.

Повышение производственной
эффективности

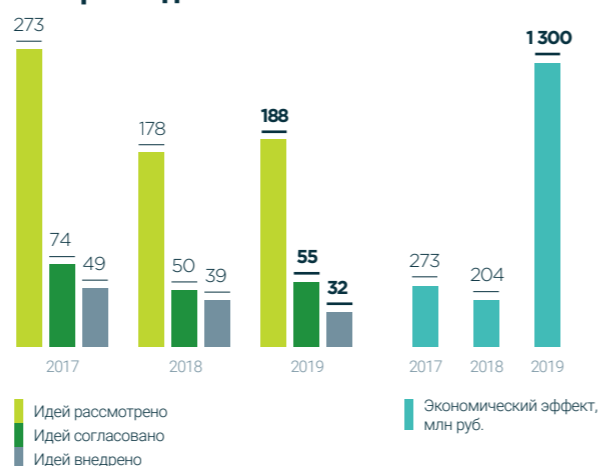
Segezha Group продолжает совершенствовать инструменты производственной эффективности на всех производствах Группы. На Сегежском ЦБК применяется концепция бережливого производства, направленная на устранение всех видов потерь в производственном процессе.

Концепция предполагает максимальную вовлеченность в процессы оптимизации бизнеса. С 2016 года на Сегежском ЦБК действует программа «Фабрика идей»: любой сотрудник может предложить идею по снижению затрат и улучшению процессов в повседневной работе. Сотрудники, предложившие лучшие идеи, получают денежное вознаграждение. Лучшие проекты приносят Компании многомиллионный экономический эффект. В 2019 году в рамках «Фабрики идей» появилась новая номинация по экологии.

1,3

 МЛРД РУБ.

Экономический эффект от мероприятий по повышению эффективности и проектов «Фабрики идей» на Сегежском ЦБК в 2019 году

Ключевые результаты работы
«Фабрики идей»

Повышение эффективности работы предприятий и бизнес-процессов является стратегическим приоритетом Segezha Group. Компания стремится к оптимизации производственных затрат и себестоимости продукции за счет снижения расхода сырья и энергопотребления, увеличивая при этом объемы производства.

Эффективные логистические процессы

Развитая и прозрачная система логистики является необходимым условием эффективной работы Segezha Group как ориентированной на экспорт компании. Для этого Группа ведет постоянную работу по повышению эффективности логистических процессов, целями которой являются:

- сокращение времени нахождения транспортных средств на погрузке и выгрузке;
- улучшение оборачиваемости подвижного состава;
- повышение норм погрузки в подвижной состав;
- получение лучших коммерческих условий от контрагентов.

ИТ-автоматизация

В 2019 году Segezha Group внедрила комплексный проект по автоматизации транспортной логистики от разработчика Transporeon. Проект включил в себя установку решения для проведения долгосрочных транспортных тендеров Ticontract и операционной платформы Transporeon, которая позволяет выстраивать единое информационное поле «грузоотправитель – перевозчик». Также была внедрена система «Управление временными окнами», формирующая расписание и правила бронирования транспорта на погрузке.

Компания полностью автоматизировала управление внутрироссийскими и экспортными транспортными потоками.

Автоматизация позволила снизить нормативное время на погрузку с 48 до 24 часов, а фактическое время погрузки – с 48 до 12 часов. Удалось снизить затраты по направлениям экспорта до 35%, по направлению внутреннего рынка – до 25%.

В планах Компании – автоматизировать доставку по Европе, а также интегрировать Transporeon с ERP-системой.

Использование железнодорожного транспорта

В 2019 году в филиале «Сегежской упаковки» в Сальске была реконструирована внутризаводская железнодорожная ветка. Обновленная логистическая схема позволила отказаться от услуг сторонних складов и экономить около 3 млн руб. ежегодно. В настоящее время Компания ведет работу по заключению договора с Северо-Кавказской железной дорогой на отправку готовой продукции «Сегежской упаковки» по России и СНГ. Таким образом, Segezha Group получит возможность не только принимать, но и отправлять грузы из филиала в Сальске.

Также в 2019 году в Соколе был оборудован железнодорожный терминал на 16 вагонов, обновлен и удлинен продольный профиль пути, построена смотровая эстакада и увеличена площадь складирования. Строительство терминала существенно увеличило объемы отгрузки лесоматериалов.



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ОБЗОРПОВЫШЕНИЕ
ЭФФЕКТИВНОСТИ *(продолжение)*

Автоматизация процессов

Отчетный год ознаменовался для Segezha Group реализацией масштабных проектов по автоматизации производства и клиентского сервиса.

Segezha SAPIence

Segezha Group начала внедрение комплексной системы управления SAP S/4HANA. Среди ожидаемых эффектов от автоматизации – улучшение точности выполнения производственных планов, сокращение аварийных простоев оборудования и складских запасов, оптимизация транспортных расходов, ускорение подготовки финансовых планов и сценариев.

В 2019 году в Группе были проведены подготовительные работы и разработан концептуальный дизайн проекта. Планируется, что внедрение и тестирование системы будет продолжено в 2020–2021 годах.

CRM Creatio

Для автоматизации взаимодействия с клиентами Группа начала процесс внедрения CRM-системы Creatio. Унификация бизнес-процессов поможет Компании вывести качество обслуживания заказчиков на новый уровень, эффективно автоматизировать и систематизировать текущие бизнес-процессы. В 2019 году CRM-система была внедрена на российских активах дивизионов «Бумага и упаковка» и «Фанера и плиты», а также на предприятии Segezha Packaging A/S в Ольборге (Дания).

См. подробнее «Инновации», стр. 44.

Автоматизация материально-технического обеспечения

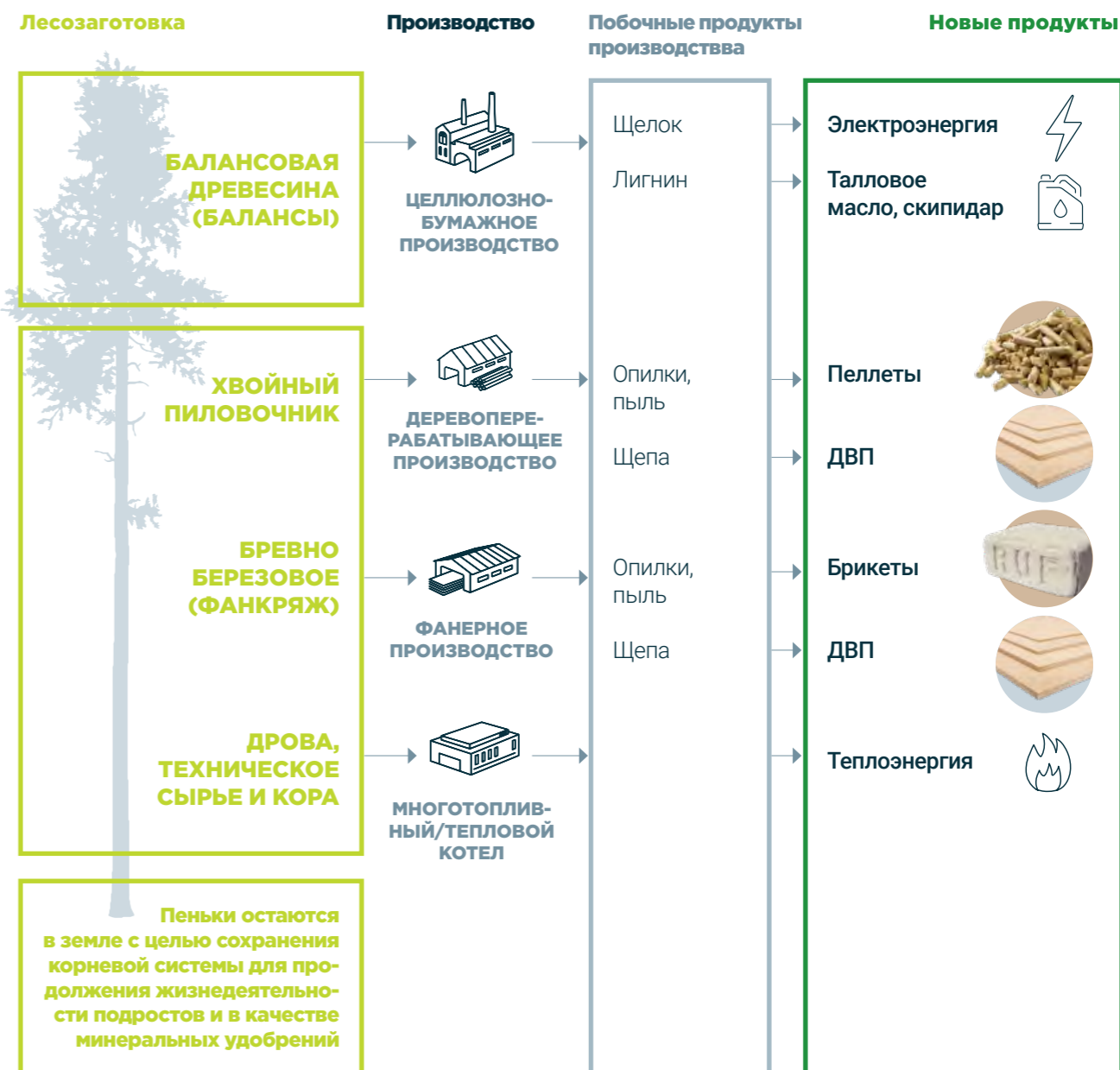
Внедрение системы iSupply позволило повысить прозрачность и предоставило возможность отслеживать материальные и финансовые потоки Компании. Активные бюджетные контроли позволили исключить превышение годовых лимитов на расходование средств заводов. Более 1 тыс. пользователей работает в iSupply. С марта 2019 года система введена в промышленную эксплуатацию. В 2020 году планируется дальнейшее развитие системы.



Максимизация полезного использования заготовленной древесины

Одним из главных конкурентных преимуществ Segezha Group является вертикальная интеграция со 100%-ным использованием заготовленной древесины. Все части заготовленной древесины идут в дальнейшую переработку.

Технологические процессы в Компании позволяют также из побочных продуктов, образующихся на разных этапах основного производства, создавать новые продукты для дальнейшей реализации.



**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ОБЗОР**

ИННОВАЦИИ

Ключевыми проектами цифровой трансформации отчетного года стали:

- старт работы по запуску системы управления предприятием SAP S/4HANA;
- проект по внедрению CRM Creatio на предприятиях Группы;
- запуск ряда пилотных ИТ-проектов на Сегезском ЦБК – машинное обучение, Data Lake;
- автоматизированная система диспетчеризации «СегежаЛес».



SEGEZHA SAPIENCE – ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Segezha SAPIence – масштабный проект по внедрению комплексной системы управления предприятием SAP S/4HANA в Группе, о запуске которого было объявлено в июле 2019 года. Цель проекта – цифровая трансформация Компании и изменение принципов управления для повышения эффективности и конкурентоспособности Группы, выхода на новые рынки и роста стоимости бизнеса.

Платформа SAP заменит более 100 производственных и управленческих систем Компании, позволит создать ее цифровое ядро и унифицировать процессную модель, методологию учета и отчетности. Система позволит оперативно принимать управленческие решения на основе совокупных данных, поступающих как с производства, так и со стороны сотрудников в офисах. Также на базе SAP Группа сможет внедрять передовые технологии, включая использование искусственного интеллекта и интернета вещей.

Среди ожидаемых эффектов от внедрения системы SAP – улучшение точности планирования и исполнения производственных планов, значительное сокращение аварийных простоев оборудования и складских запасов, оптимизация транспортных расходов, а также ускорение подготовки финансовых планов и сценариев.

Segezha Group стремится динамично развивать бизнес-процессы на основе лучших практик мировой лесной отрасли. В 2019 году Группа запустила процесс цифровой трансформации с целью повышения операционной эффективности и прибыли. Компания начала выстраивать ИТ-ландшафт производственной деятельности и трансформировать принципы управления, опираясь на использование современных технологий.

Реализация проекта одновременно началась на крупных предприятиях каждого дивизиона и рассчитана на полтора года. На следующем этапе технологические решения будут тиражироваться на других производствах. Помимо управляющего контура Компании в Москве и Кирове, первый этап проекта Segezha SAPIence был реализован на наиболее крупных предприятиях Группы:

- АО «Сегезский ЦБК» и ООО «Сегезская упаковка»;
- ООО «Вятский фанерный комбинат»;
- АО «Лесосибирский ЛДК № 1»;
- лесозаготовительный филиал Сегезского ЦБК.

В 2019 году в Группе были завершены подготовительные работы и разработан концептуальный дизайн проекта. В течение трех месяцев на предприятиях проводились проектные семинары, где обсуждались функциональные требования к цифровой платформе

и определялись зоны, требующие доработки системы и процессов. Результатом этапа проектирования стало описание решения в виде схем процессов и документов, а также архитектура взаимодействия в системе SAP.

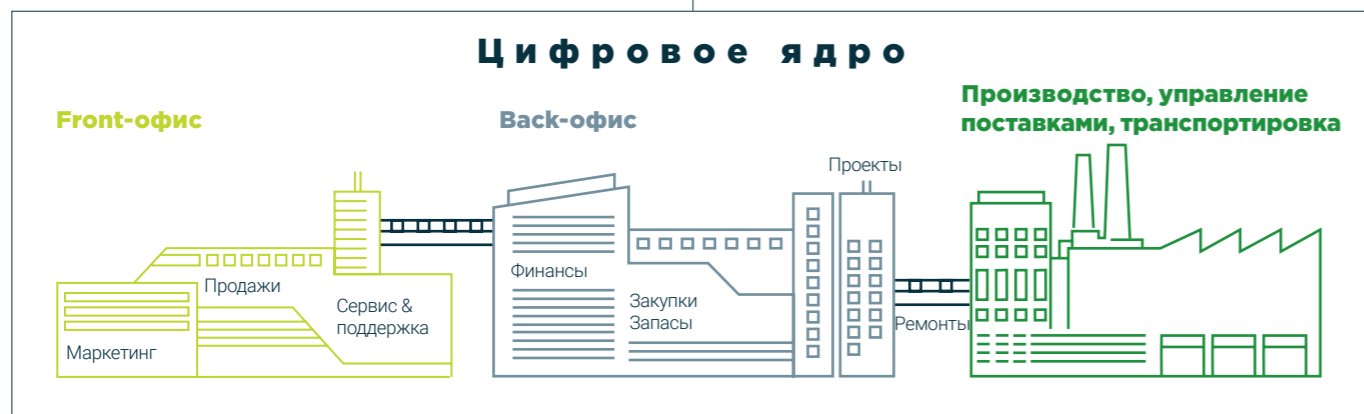
В 2020 году будут продолжены внедрение и тестирование системы на основе проведенного анализа, а также доработка и тестирование SAP в Группе. К тестированию системы будут привлечены сотрудники подразделений, обладающие глубоким пониманием процессов и специфики деятельности. Они также будут активно участвовать в обучении и поддержке конечных пользователей после запуска системы. Такие механизмы SAP, как сближение между стандартами РСБУ и МСФО, применяются в Компании с начала 2020 года, система управления бумажным производством TIPS финской компании Tieto (Tieto Integrated Paper Solutions) будет внедрена в начале июля 2020 года.

ВНЕДРЕНИЕ CRM-СИСТЕМЫ CREATIO

В 2019 году в Segezha Group стартовало внедрение CRM Creatio – системы по автоматизации процессов взаимодействия с клиентами. Основными целями проекта стали повышение операционной эффективности управления продажами и снижение количества ошибок в данных за счет автоматизации ключевых бизнес-процессов.

Ранее в ходе сопровождения клиентов использовалось несколько источников информации: контакты потенциальных заказчиков сохранялись в Excel-файлах, данные о клиенте – в системе электронного документооборота, а заявки на производство и отгрузку продукции фиксировали в уникальной для каждой компании ERP-системе.

S/4HANA – фундамент интеллектуального предприятия



Этапы внедрения SAP S/4HANA



**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ОБЗОР****ИННОВАЦИИ** (продолжение)

Внедрение CRM-системы стало этапом перехода к сервисной модели, нацеленной на удовлетворение потребностей каждого клиента. Унификация бизнес-процессов поможет Компании предложить заказчикам новое качественное обслуживание, эффективно автоматизировать и систематизировать текущие бизнес-процессы, в том числе за счет интеграции с ERP-системой SAP R/3, которая используется на предприятии западного контура.

CRM-система позволяет регистрировать все входящие обращения и делить их на категории, вести контрагентов в единой базе и фиксировать историю общения с каждым клиентом. Также пользователи могут подготовить коммерческие предложения, отправить их клиентам напрямую из системы, получить актуальный статус по этапам исполнения заказа, его производства и отгрузки. При использовании инструмента brm'online автоматически формируется соответствующая аналитика по менеджерам и сегментам, доступная к просмотру в едином интерфейсе. CRM-система интегрирована с различными производственными системами, в том числе с «1С: Управление производственным предприятием».

Во II и III кварталах 2019 года CRM-система была внедрена на российских активах в дивизионах «Бумага и упаковка» и «Фанера и плиты», в IV квартале состоялся запуск системы в промышленную эксплуатацию в Дании на предприятии по производству бумажных мешков Segezha Group Segezha Packaging A/S в Ольборге.

Переход на CRM-систему в дивизионах «Лесные ресурсы и деревообработка» и «Домостроение» начнется в I квартале 2020 года. Западные активы Segezha Group ориентированы на поэтапное внедрение системы в 2020 и 2021 годах. В 2020 году также планируется внедре-

ние на ООО «Сегежская упаковка» дополнительного инструмента для взаимодействия с клиентами – «Личного кабинета клиента», который позволит ключевым контрагентам самостоятельно формировать заказ и отслеживать статус его изготовления и отгрузки.

**ПИЛОТНЫЕ ИТ-ПРОЕКТЫ
НА СЕГЕЖСКОМ ЦБК****Машинное обучение**

В 2019 году на Сегежском ЦБК была опробована система, использующая методы машинного обучения и прогнозирования возникновения брака и остановки бумагоделательного оборудования. Обрыв полотна, движущегося по бумагоделательным машинам, – одна из серьезных проблем современной целлюлозно-бумажной промышленности. Решение позволяет анализировать данные, поступающие с датчиков оборудования, а также показатели автоматизированной системы управления, касающиеся обслуживания станков и замены материалов. Затем определяется уровень опасности, прогнозируются дата и время вероятного обрыва, а также причина брака, после чего подаются сигнал и рекомендации технологу. Пилотная стадия проекта показала положительные результаты, и Компания приняла решение о полномасштабном внедрении сервиса в 2020–2021 годах.

Также в течение 2020 года на Сегежском ЦБК будут реализованы пилотные проекты, основанные на технологиях машинного зрения и машинного обучения, которые позволяют проводить измерения входящего на комбинат круглого леса по фотографиям лесовозов. При получении результатов, сравнимых с человеческими измерениями, у Компании появится возможность значительно снизить погрешность измерений и время приемки на всех этапах движения круглого леса.

**Большие данные**

В 2019 году на Сегежском ЦБК был реализован первый этап внедрения Data Lake – запущен в работу программно-аппаратный комплекс для учета сырья, нацеленный на исключение человеческого фактора из процесса, увеличение скорости и снижение погрешности измерений, а также на повышение достоверности данных о потоке сырья. Собранные данные будут накапливаться и анализироваться.

В 2020 году планируется подключение в Data Lake дополнительных источников данных, в 2020–2021 годах Data Lake станет единым хранилищем производственных данных для всей Группы компаний.

АСД «СегежаЛес»

В 2019 году стартовал уникальный проект АСД «СегежаЛес», который позволит собирать и анализировать данные обо всех аспектах заготовки и движения лесосырья. Всесторонний анализ данных служит для оптимизации и контроля процессов и позволяет значительно снизить вероятность неправомерных действий на всех этапах, включая заготовку, хранение и транспортировку сырья. Segezha Group планирует внедрить решение на всех своих предприятиях в 2020 году.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ОБЗОР****СЫРЬЕВАЯ
БЕЗОПАСНОСТЬ**

Россия обладает крупнейшим в мире лесным фондом – по состоянию на июнь 2019 года площадь лесов составила более 894 млн га¹.

Лесная промышленность в России является стратегически важной отраслью, однако сталкивается с рядом трудностей, вызванных недостаточной эффективностью использования ресурсов, недостаточным развитием инфраструктуры, дефицитом высокотехнологичного оборудования.

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

ОБЗОР

Особенностью и конкурентным преимуществом бизнес-модели Segezha Group является ее вертикальная интеграция: в холдинг входят лесозаготовительные предприятия, которые позволяют обеспечивать производство собственным лесосырьем. Дивизион «Лесные ресурсы и деревообработка» включает в себя предприятия в пяти регионах России:

- Республика Карелия – филиал АО «Сегежский ЦБК» по лесным ресурсам, АО «Муезерский ЛПХ», АО «Лендерский ЛПХ», ПАО Воломский комплексный леспромхоз «Лескарел», АО «Ледмозерское ЛЗХ», ООО «Северлеспром»;
- Архангельская область – ООО «ПЛО «ОНЕГАЛЕС» и АО «Онегалес»;
- Вологодская область – АО «ЛПК «Кипелово»;
- Кировская область – филиал ООО «Вятский фанерный комбинат»;
- Красноярский край – АО «Лесосибирский ЛДК № 1».

Собственная лесозаготовка позволяет Segezha Group:

- оперативно перераспределять потоки сырья при возникновении дефицита внутри Группы;
- контролировать себестоимость и обеспечивать высокое качество сырья;
- сдерживать рост себестоимости готовой продукции лесоперерабатывающих предприятий;
- замещать нехватку сырья на внешнем рынке собственной ресурсной базой.

Стратегия группы в области сырьевой безопасности направлена на увеличение доли собственного лесоснабжения предприятий за счет:

- расширения расчетной лесосеки;
- сертификации и ответственного лесопользования;
- увеличения доли собственной заготовки:
 - постоянное обновление парка лесозаготовительной и лесовозной техники;
 - строительства дорог;
 - внедрения высоких технологий в производственные процессы.

Доля сырья в производственной себестоимости ключевых продуктов Группы**Мешочная бумага****36%****Пиломатериалы****59%****КДК и домокомплекты****56%****Фанера и плиты****40%**

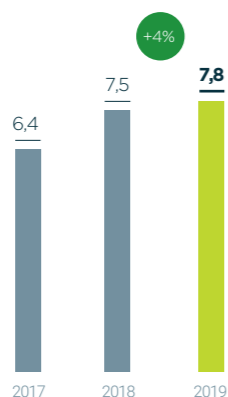
¹ По данным Рослесхоза, 2019 год.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ОБЗОР****СЫРЬЕВАЯ
БЕЗОПАСНОСТЬ** (продолжение)**УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ
СОБСТВЕННОГО
ЛЕСОБЕСПЕЧЕНИЯ**

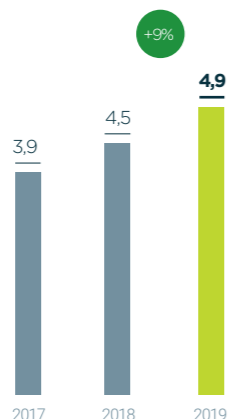
Стратегический приоритет Segezha Group – сохранение текущей доли обеспеченности собственным лесосырьем в условиях роста потребностей Группы путем расширения расчетной лесосеки и увеличения процента ее освоения. По состоянию на конец 2019 года собственные лесозаготовительные мощности удовлетворяют 70% внутреннего спроса Segezha Group, а недостающее сырье закупается на свободном рынке.

Также Segezha Group увеличивает объем лесозаготовки в собственной арендной базе, модернизирует лесозаготовительные мощности и инфраструктуру и ответственно подходит к ведению лесного хозяйства.

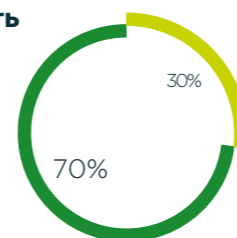
Segezha Group заготавливает преимущественно хвойные породы и березу. Хвойные породы в основном используются для производства целлюлозы, бумаги и бумажной упаковки, изготовления пиломатериалов и клееного бруса для использования их в строительстве, береза – для изготовления высокотехнологичной фанеры различных форматов.

**Segezha Group – один из крупнейших
лесопользователей России****7,8** **млн м³**

расчетная лесосека

+0,3 млн м³ прирост
расчетной лесосеки
в 2019 году**4,9** **млн м³¹**объем лесозаготовки
в собственной арендной базеРост показателя был обеспечен
эффективной работой лесозаготовительных
предприятий и присоединением
новых участков в Республике Карелия.**Расчетная лесосека в регионах присутствия, млн м³****Архангельская область****0,77****Кировская область****0,59****Республика Карелия****1,98****Вологодская область****1,31****Красноярский край****3,10**

¹ По данным управленческого учета. В соответствии с отчетом об использовании лесов в 2019 году всего было заготовлено 5,6 млн м³.

**Обеспеченность
лесосырьем**Закупаемое сырье
Собственное сырье**894** **млн га²**
площадь российских лесов**РАЗВИТИЕ ДИВИЗИОНА
«ЛЕСНЫЕ РЕСУРСЫ
И ДЕРЕВООБРАБОТКА»**

С момента формирования холдинга в 2014 году Segezha Group сфокусировалась на кардинальном обновлении лесозаготовительной, лесовозной, дорожной и вспомогательной техники. Основным этапом модернизации завершился в 2017 году: за три года было приобретено 450 единиц высокотехнологичной техники.

В 2019 году для нужд Компании были приобретены:

- девять новых лесозаготовительных комплексов для филиала АО «Сегежский ЦБК» по лесным ресурсам, АО «Кипелово», ПЛО «Онегалес» и филиалов АО «Лесосибирский ЛДК № 1»,
- 26 автомобилей для перевозки круглого леса для филиала АО «Сегежский ЦБК» по лесным ресурсам, АО «Кипелово» и ПЛО «Онегалес».

Также Segezha Group продолжила улучшать лесную инфраструктуру, развивая дорожное строительство для заготовки и вывозки леса и работ по охране, защите и воспроизводству лесов. В 2019 году на арендованных территориях Группы было построено 473 км лесовозных дорог, которые используются для охраны и защиты лесного фонда, а также в социальных целях местными жителями.

Внедрение высокотехнологичных решений и программного обеспечения дает возможность снизить издержки, вызванные простоем оборудования. В 2019 году стартовал уникальный проект АСД «СегежаЛес», который позволит собирать и анализировать данные обо всех аспектах заготовки и движения лесосырья.

Подробнее на стр. 46.

² По данным Рослесхоза, 2019 год.

**СЕРТИФИКАЦИЯ
И ОТВЕТСТВЕННОЕ
ЛЕСОПОЛЬЗОВАНИЕ**

Лесозаготовительные предприятия Segezha Group ответственно подходят к лесопользованию. При лесозаготовке Группа соблюдает применимые требования по сохранению лесного биоразнообразия, а при производстве продукции используется древесина легального происхождения. Система контроля, внедренная на предприятиях Группы, позволяет проследить весь технологический цикл движения древесины, от деланки до поставки сертифицированной продукции на внешний рынок и на собственные предприятия Группы.

Арендные леса Segezha Group сертифицируются по стандарту FSC – международной организации, создавшей систему подтверждения экологической и социальной ответственности управле-

ния лесами. Такая сертификация обеспечивает высокий спрос на продукцию Группы на мировых рынках, в том числе в Европе. В 2019 году все предприятия Segezha Group подтвердили соответствие своей деятельности требованиям добровольной лесной сертификации по схеме FSC. Площадь сертифицированных лесных участков Вятского фанерного комбината была увеличена на 30 тыс. га, до 281,7 тыс. га. Общая доля лесов, сертифицированных по FSC, составила 86%.

Кроме того, в 2019 году часть активов Группы были параллельно сертифицированы по стандарту PEFC: три предприятия (АО «Сегежский ЦБК», ООО «ПЛО ОНЕГАЛЕС» и АО «Онегалес») – по лесопользованию и одно (АО «Онежский ЛДК») – по цепочке поставок. Параллельная сертификация по двум стандартам значительно уменьшает риски срыва поставок продукции на экологически чувствительные рынки.

Приобретение «Карелиан Вуд Кампани»

В январе 2020 года была закрыта сделка по приобретению у финской компании Pin Arctic Oy деревоперерабатывающего завода в Республике Карелия. В арендной базе завода находятся лесные участки с ежегодным разрешенным объемом лесозаготовки более 200 тыс. м³, которые располагаются в непосредственной близости к арендуемым предприятиями Segezha Group лесным участкам. Благодаря интеграции приобретенного завода в производственную деятельность Группа планирует увеличить годовой объем лесозаготовки в Республике Карелия более чем на 10%.

Диалог с Фондом дикой природы

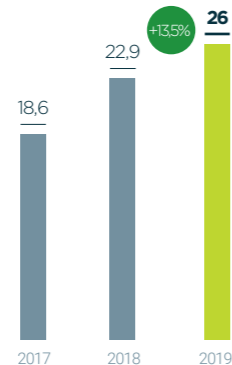
В апреле 2019 года Segezha Group провела встречу с Фондом дикой природы (WWF) и представителями Национального парка «Кенозерский», на которой обсуждались варианты сохранения малонарушенных лесных территорий на Онежском полуострове. В рамках переговоров бизнес-единица «Онега» предложила ряд вариантов сохранения экологического каркаса. Компания рассчитывает, что окончательное согласование и подписание соглашений состоится в 2020 году.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ОБЗОР****СЫРЬЕВАЯ
БЕЗОПАСНОСТЬ** (продолжение)**ЛЕСОВОССТАНОВЛЕНИЕ**

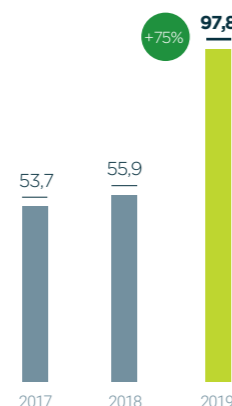
В 2019 году расходы на лесовосстановление были увеличены почти на 75% в связи с увеличением числа арендованных лесных участков, объемов заготовки и ростом цен на лесовосстановительные работы и посадочный материал.

В 2019 году Segezha Group приступила к реализации проекта развития лесосеменных центров для производства сеянцев с закрытой корневой системой. В том числе Группа взяла в безвозмездное пользование питомник в городе Шарья Костромской области. Планируется, что в питомнике ежегодно будут выращиваться 2 млн сеянцев сосны обыкновенной и 2 млн сеянцев ели европейской, а в перспективе – до 6–8 млн саженцев в год. Первые 4 млн сеянцев будут выращены к 2023 году. Сеянцы будут использоваться как для выполнения Компанией программы лесовосстановления, так и для продаж внутри региона.

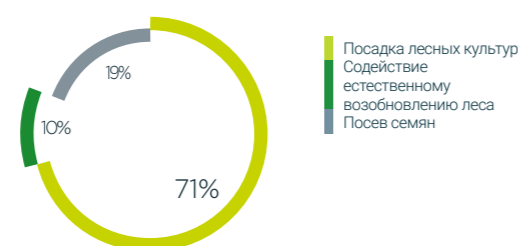
В 2019 году все сертифицированные предприятия Segezha Group подтвердили соответствие своей деятельности требованиям добровольной лесной сертификации по схеме FSC.



26 ТЫС. ГА
площадь лесовосстановления



97,8 МЛН РУБ.
расходы на лесовосстановительные работы

Лесовосстановительные работы

Сертификат FSC выдается независимым органом по сертификации на основании всесторонней проверки ведения лесного хозяйства и лесозаготовок в соответствии с требованиями FSC.

Все поставщики сырья Segezha Group проверены соответствующими сторонними организациями, что исключает использование лесосырья, полученного нелегальным способом, и способствует ведению ответственного лесного хозяйства на арендованных лесных участках предприятий.



Segezha Group взаимодействует с государственными органами по вопросу формирования нормативной базы, которая позволит внедрить модель интенсивного лесопользования в Республике Карелия.

86%
доля лесного фонда Segezha Group, сертифицированного по стандарту FSC

**ИНТЕНСИВНОЕ
ЛЕСОПОЛЬЗОВАНИЕ**

Segezha Group планирует перейти на модель интенсивного лесопользования в Карелии, что позволит значительно увеличить его эффективность. Модель интенсивного лесопользования включает в себя комплекс мероприятий по экономически и экологически обоснованному ведению цикла лесопользования.

Применение интенсивной модели лесопользования снижает нагрузку на неосвоенные леса с высокой экологической ценностью, помогает сохранить биоразнообразие и естественную экосистему лесов на участках, не вовлеченных в лесопользование, снижает риски возникновения лесных пожаров. В долгосрочном периоде такая система повышает производительность лесов, стимулирует промышленное производство и способствует социально-экономическому развитию регионов.

Интенсивное лесопользование позволит стабильно обеспечивать лесоперерабатывающие мощности Segezha Group древесным сырьем.

**Предупреждение лесных пожаров**

В 2019 году на территории лесопользования Группы было зафиксировано 45 возгораний. Благодаря комплексным противопожарным мероприятиям, превентивным действиям сотрудников и готовности специализированной техники удалось локализовать все возгорания и не допустить возникновения полномасштабных пожаров.

В 2019 году Санкт-Петербургским научно-исследовательским институтом лесного хозяйства (СПбНИИЛХ) при поддержке Segezha Group в Карелии были разработаны нормативы интенсивного лесопользования. Планируется, что изменения в Правилах ухода за лесом будут зарегистрированы в Министерстве юстиции Российской Федерации в марте 2020 года и Segezha Group сможет начать внедрять модель интенсивного лесопользования уже в 2020 году.

**Планы по развитию:**

- продолжить освоение расчетной лесосеки арендуемого лесного фонда;
- увеличить площадь арендуемого лесфонда за счет получения в аренду лесных участков, а также за счет M&A-сделок;
- начать внедрение интенсивной модели лесопользования в Республике Карелия;
- повысить эффективность использования облегченной лесозаготовительной техники для реализации программы по интенсификации лесопользования;
- увеличить собственный парк лесозаготовительной, автомобильной лесовозной и дорожной техники;
- продолжить работу по использованию эффективной схемы сырьевых потоков и закрепить парк лесозаготовительной техники на предприятиях;
- продолжить совершенствовать систему планирования лесобеспечения для бесперебойной своевременной поставки сырья на предприятия.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ОБЗОРУПРАВЛЕНИЕ
РИСКАМИ

Segezha Group последовательно развивает систему управления рисками (СУР) и считает риск-ориентированный подход необходимым драйвером для устойчивой деловой активности и достижения стратегических целей бизнеса.

Правление и Совет директоров заинтересованы в поступательном совершенствовании СУР в соответствии с потребностями бизнеса, а также в развитии корпоративной риск-культуры. В 2016 году Совет директоров утвердил Положение о системе управления рисками для определения целей и подходов в построении и развитии риск-ориентированного менеджмента. Информация о развитии СУР и об эффективности действий менеджмента в управлении рисками регулярно предоставляется Совету директоров и Комитету по аудиту.

На операционном уровне осуществляется управление с учетом рисков в дочерних предприятиях Segezha Group, на стратегическом уровне Советом директоров принимаются системные решения, консолидация данных также ведется со стороны риск-менеджеров АФК «Система».

Менеджмент Компании сосредоточен на выявлении, анализе и управлении рисками. Организационные элементы СУР формируют вертикально интегрированную структуру, которая обеспечивает оперативность принятия решений и соответствие уровня воздействия на конкретный риск степени его существенности и потенциального влияния на цели Группы.

К специализированным элементам СУР Группы компаний «Сегежа» относятся подразделение по управлению рисками и Комитет по управлению рисками.

Подразделение по управлению рисками:

- обеспечивает методологическую и операционную функциональность СУР;
- инициирует и координирует инициативы по развитию и совершенствованию СУР;
- консолидирует информацию о рисках и риск-профиле бизнеса.

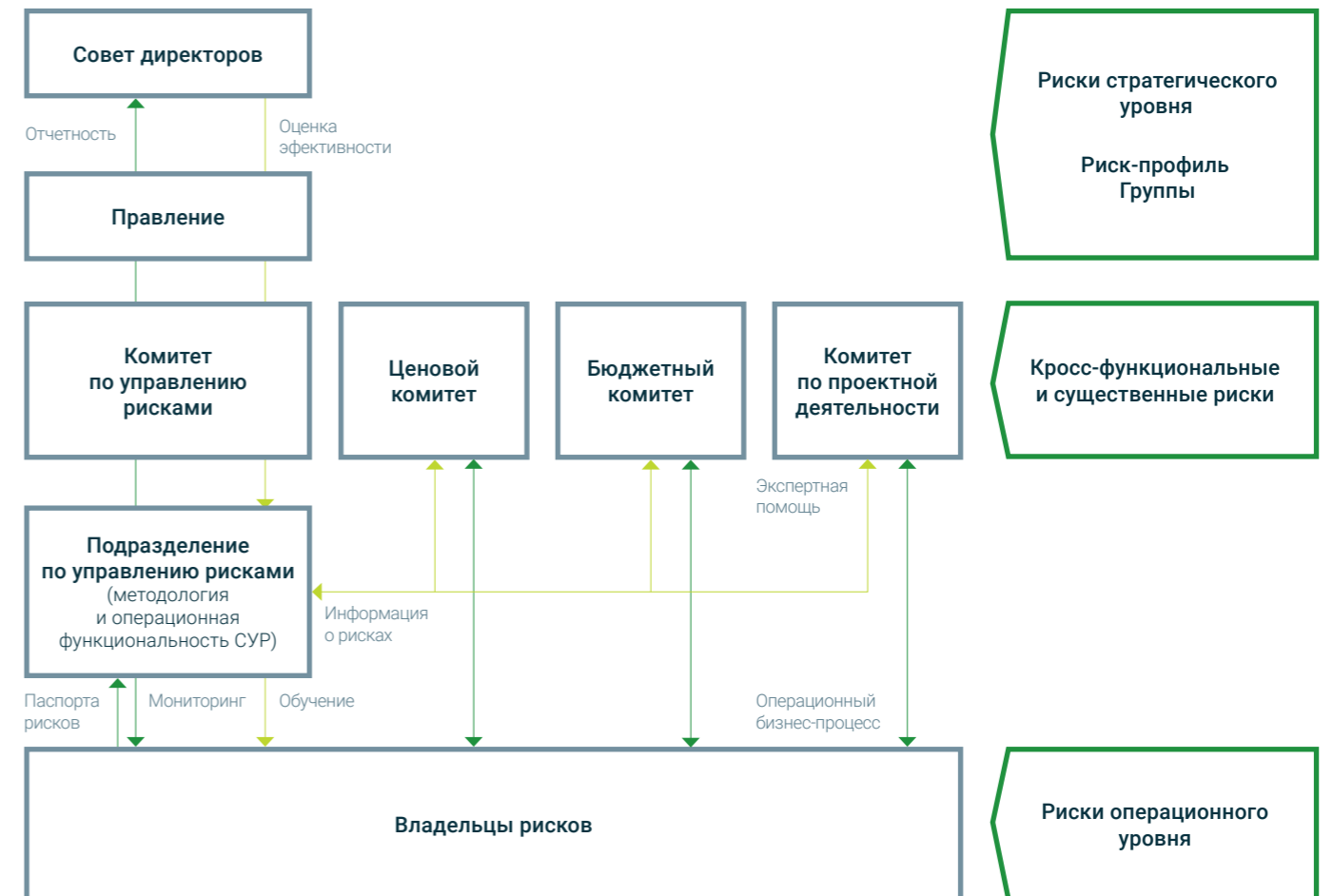
Комитет по управлению рисками:

- устанавливает цели и задачи риск-ориентированного управления в операционной деятельности;
- распределяет полномочия и ответственность за управление конкретными рисками среди руководства Группы;
- оперативно контролирует эффективность планируемых и осуществляемых мер по воздействию на риски.

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
В 2019 ГОДУ**

В отчетном году Группа продолжила последовательно совершенствовать систему риск-менеджмента, ее методы и процессы, стремясь обеспечить прозрачность, полноту, качество и сопоставимость предоставляемой информации для каждого уровня принятия управленческих решений с учетом существующих рисков.

В целях дальнейшей интеграции СУР в текущую операционную деятельность и для обеспечения кросс-функционального анализа актуальных ключевых рисков и выработки оперативных мер управления ими инструменты риск-менеджмента встроены в ключевые бизнес-процессы, где мониторинг и управление осуществляются Правлением, Бюджетным и Ценовым комитетами, Комитетом по проектной деятельности, а также в рамках оперативных проектных и рабочих групп. Информация об угрозах политического, экономического, информационного и техногенного характера регулярно обсуждается на заседаниях коллегиальных органов и в ходе текущего контроля результатов и эффективности работы Группы и входящих в ее состав компаний.

Система управления рисками Segezha Group**Планы на 2020 год**

В 2020 году в рамках развития корпоративной системы управления рисками менеджмент Segezha Group планирует:

- внедрение автоматизации обмена данными по рискам в части их мониторинга и оценки эффективности менеджмента рисков в рамках происходящей в Группе цифровой трансформации управления;
- дальнейшее развитие и углубление культуры риск-ориентированного управления на предприятиях Группы.

→ Операционный процесс, включающий обмен операционной информацией и управленческие решения

→ Каналы развития СУР и риск-культуры

ОБЗОР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



**МОДЕРНИЗИРУЕМ
АКТИВЫ**

58,5

МЛРД РУБ.
ВЫРУЧКА В 2019 ГОДУ
+1,0% ГОД К ГОДУ

4,8

МЛРД РУБ.
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ
ПО СРАВНЕНИЮ
С (0,02) МЛРД РУБ. ¹ В 2018 ГОДУ

14,0

МЛРД РУБ.
ОИВДА В 2019 ГОДУ
+6,2% ГОД К ГОДУ

¹ Финансовые результаты Группы по МСФО за 2018 год были скорректированы в связи с завершением оценки в 2019 году приобретенного в июне 2018 года ООО «Волома-Инвест». До корректировки в 2018 году ОИВДА Группы составляла 13,1 млрд руб., маржа ОИВДА – 22,7%, операционная прибыль – 8,5 млрд руб., чистый убыток – 0,05 млрд руб.



ОБЗОР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ОБРАЩЕНИЕ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТА ПО ФИНАНСАМ И ИНВЕСТИЦИЯМ

Алиев Ровшан Бейлярович

Член Правления, вице-президент по финансам и инвестициям



Компании удалось добиться одного из самых высоких уровней рентабельности по OIBDA в мировой целлюлозно-бумажной промышленности.

Segezha Group продемонстрировала наиболее высокую динамику выручки и OIBDA в 2019 году по сравнению с зарубежными компаниями – конкурентами. Высоких темпов роста удалось достичь благодаря непрерывному контролю за реализацией разработанной программы повышения операционной эффективности, а также постоянному совершенствованию работы производств. Основной вклад в рост OIBDA внесли результаты работы «Сегежской упаковки» благодаря повышению цен на бумажные мешки, а также увеличению объемов производства мешочной бумаги на Сегежском ЦБК.

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» присвоило Segezha Group кредитный рейтинг долгового инструмента на уровне



В 2019 году Компания продолжила реализацию планов стратегического развития с объемом капитальных затрат в рамках масштабной инвестиционной программы в размере 7,6 млрд руб. Самыми крупными проектами 2019 года стали модернизация Сегежского ЦБК, направленная на увеличение объемов производства мешочной бумаги, развитие производств бумажных мешков, а также инвестиции в строительство завода по производству CLT-панелей в Вологодской области и фанерного комбината в Костромской области. Вывод на полную мощность этих предприятий, а также реализованные проекты по «расшивке узких мест» на предприятиях и обновление лесозаготовительной техники окажут существенный положительный эффект на финансовые показатели Segezha Group в будущем. В рамках поддерживающих капитальных затрат Компания выработала ряд мер, которые позволили по итогам 2019 года нарастить производство большинства продуктов Группы.

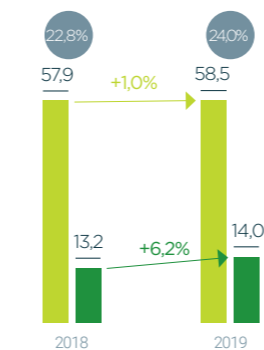
По итогам года Segezha Group удалось сохранить соотношение чистого долга к OIBDA на комфортном уровне x2,8.

Segezha Group выплатила в 2019 году дивиденды в размере 3,8 млрд руб. В течение года велась подготовительная работа, по итогам которой в октябре Компании был присвоен рейтинг «Эксперт РА» на уровне ruA-, а в январе 2020 года Компания дебютировала с размещением трехлетних облигаций на сумму 10 млрд руб. с купонной ставкой 7,1%. Привлеченные средства будут направлены на реструктуризацию текущих обязательств Группы. Благодаря слаженной работе всех подразделений в течение 2019 года удалось значительно снизить среднюю стоимость кредитного портфеля Группы на 2,2 п. п.¹, что формирует запас прочности для будущих периодов.

В 2020 году Компания продолжит реализацию стратегических проектов, создавая дополнительную стоимость для акционеров, в том числе за счет постоянного совершенствования операционной деятельности, системной работы над ростом рентабельности, а также повышения эффективности всех бизнес-процессов. Грамотно используя инвестиционные ресурсы и сильную отраслевую экспертизу, мы намерены обеспечить дальнейший устойчивый рост бизнеса Компании.

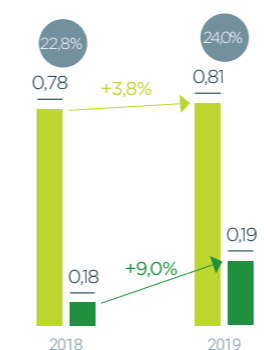
ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР

Выручка, OIBDA и рентабельность OIBDA, млрд руб.



■ Выручка
■ OIBDA
■ Рентабельность по OIBDA

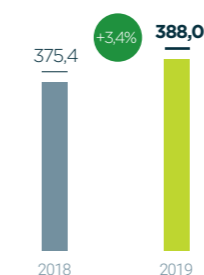
Выручка, OIBDA и рентабельность OIBDA, млрд евро



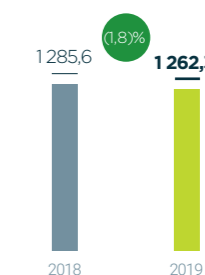
■ Выручка
■ OIBDA
■ Рентабельность по OIBDA

Производство основных продуктов Группы

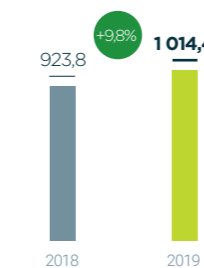
Производство бумаги, тыс. тонн



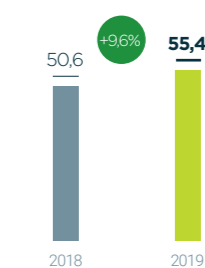
Производство бумажных мешков, тыс. тонн



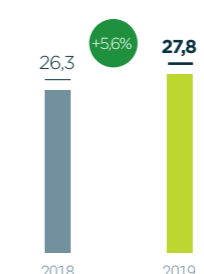
Производство пиломатериалов, тыс. м³



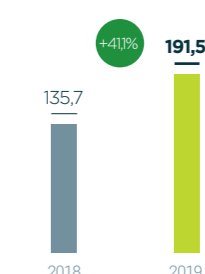
Производство клееных деревянных конструкций (КДК), тыс. м³



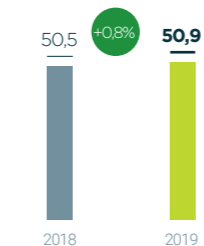
Производство домокомплектов, тыс. м³



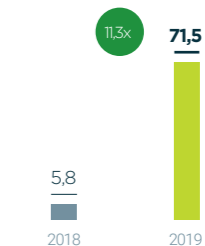
Производство фанеры, тыс. м³



Производство ДВП, млн усл. м²



Производство пеллет, тыс. м³



* Линия по производству пеллет была запущена в декабре 2018 года.

¹ После отчетной даты.

ОБЗОР
ДЕЯТЕЛЬНОСТИФИНАНСОВЫЙ
ОБЗОР (продолжение)Основные финансовые показатели Segezha Group¹

	2017	2018 ²	2019	2019/2018
Выручка, млрд руб.	43,7	57,9	58,5	1,0%
Коммерческие и управленческие расходы, млрд руб.	7,4	11,8	11,9	1,1%
OIBDA ³	7,2	13,2	14,0	6,2%
Рентабельность по OIBDA, %	16,6%	22,8%	24,0%	1,2 п. п.
Операционная прибыль, млрд руб.	4,0	8,6	8,0	(6,7%)
Чистая прибыль ⁴	0,1	-0,02	4,8	-
Чистый долг ⁵	33,6	38,5	39,3	2,1%
Чистый долг / OIBDA	4,6	2,9	2,8	(3,9%)
CAPEX ⁶	12,9	7,8	7,6	(2,2%)
Доля валютной выручки	69,6%	72,7%	73,1%	0,4 п. п.

Выручка в 2019 году выросла преимущественно благодаря укреплению позиций Segezha Group на российском рынке упаковки за счет увеличения доли высокомаржинальных видов мешка в продуктивном портфеле, что привело к повышению средней цены реализации в течение года. Также положительное влияние на рост выручки оказало увеличение объемов производства продукции. Наибольшее влияние на финансовые показатели оказало увеличение объемов производства фанеры на 41% за счет вывода на полную мощность второй линии фанерного комбината в Кировской области.

Перечисленные факторы компенсировали негативный эффект от снижения мировых цен на бумагу, фанеру и пиломатериалы.

Показатель OIBDA вырос в 2019 году в основном за счет реализации программы по повышению эффективности, а также благодаря мерам по сдерживанию роста затрат, прежде всего коммерческих, административных и управленческих расходов. Маржа по скорректированному показателю OIBDA в 2019 году выросла на 1,2 п. п., до 24,0% год к году.

Чистая прибыль в 2019 году составила 4,8 млрд руб. Увеличение чистой прибыли в 2019 году год к году обусловлено эффектом курсовых разниц от переоценки валютного долга компании на отчетную дату.

73%

ВЫРУЧКИ
Segezha Group является валютной

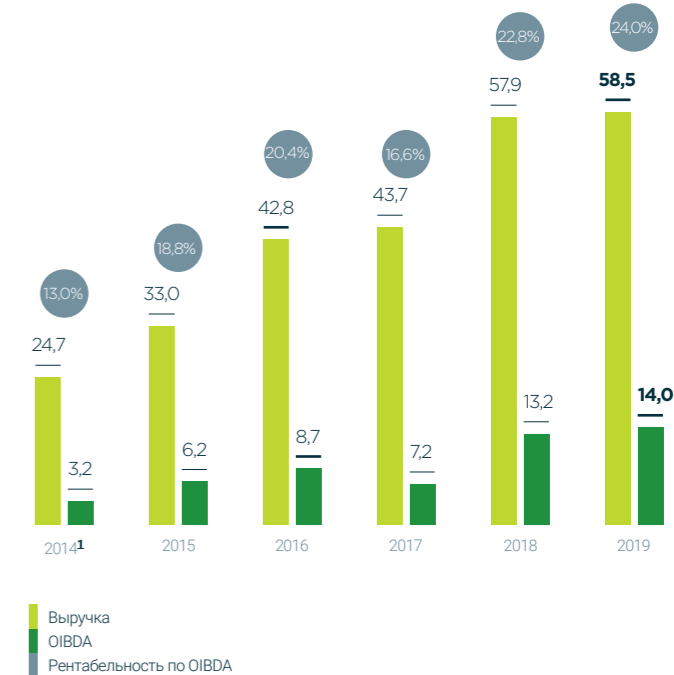
Segezha Group – 5 лет

В сентябре 2014 года была закрыта сделка по приобретению и консолидации ООО «ЛесИнвест», входящего в Группу компаний АФК «Система», 100% акций ОАО «Сеgezский ЦБК» и 100% акций ООО «Деревообработка – Проект». В мае 2015 года в результате ребрендинга предприятия Группы компаний были объединены под единым брендом Segezha Group.

С 2014 года Компания проинвестировала свыше 40 млрд руб. в развитие имеющихся предприятий и строительство и покупку новых, что позволило увеличить объем производства абсолютно всех продуктов. За этот период Segezha Group удалось занять ведущие позиции в мировой целлюлозно-бумажной и деревообрабатывающей промышленности.

См. подробнее «О компании», стр. 6.

Благодаря грамотному инвестированию средств выручка Segezha Group в 2019 году выросла более чем в два раза по сравнению с 2014 годом, до 58,5 млрд руб. Скорректированный показатель OIBDA Группы с учетом корректировки вырос в четыре раза по сравнению с 2014 годом и составил 14,0 млрд руб. в отчетном году. Чистый убыток Компании – 5,2 млрд руб. в 2014 году – трансформировался в скорректированную чистую прибыль в 2019 году в размере 4,8 млрд руб.

Выручка, OIBDA и рентабельность по OIBDA,
млрд руб.

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

² Финансовые результаты Группы по МСФО за 2018 год были скорректированы в связи с завершением оценки в 2019 году приобретенного в июне 2018 года ООО «Волома-Инвест». До корректировки в 2018 году OIBDA Группы составляла 13,1 млрд руб., маржа OIBDA – 22,7%, операционная прибыль – 8,5 млрд руб., чистый убыток – 0,05 млрд руб.

³ OIBDA рассчитывается как операционная прибыль до вычета амортизации.

⁴ Чистая прибыль/(убыток), относящаяся к участникам ООО «Сеgezha».

⁵ Общий объем задолженности по займам и кредитам за вычетом денежных средств.

⁶ CAPEX рассчитан как фактические платежи по инвестиционной деятельности в отчетный период, включая НДС.

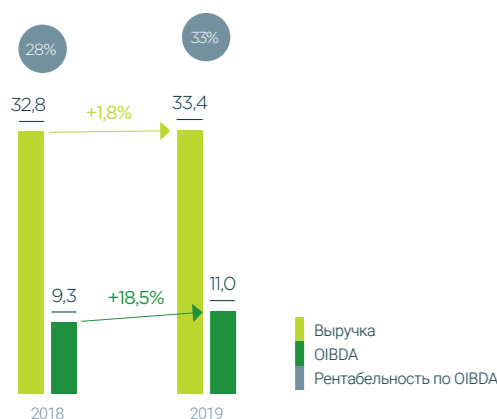


¹ По данным управленческого учета.

ОБЗОР
ДЕЯТЕЛЬНОСТИФИНАНСОВЫЙ
ОБЗОР (продолжение)

БУМАГА И УПАКОВКА

Выручка, OIBDA и рентабельность по OIBDA сегмента бизнеса «Бумага и упаковка», млрд руб.



Выручка от продажи бумаги в 2019 году составила 15,2 млрд руб., что на 2,0% ниже показателя 2018 года в связи с неблагоприятной конъюнктурой рынка. Негативный эффект удалось нивелировать наращиванием объема производства, а также оптимизацией структуры продуктового портфеля. В 2019 году Segezha Group увеличила производство бумаги на 3,4%, до 388 тыс. тонн. Объем продаж бумаги вырос на 4,1%, до 254 тыс. тонн¹, на фоне увеличения объемов производства. Дополнительный объем был реализован среди существующих заказчиков и более 100 новых клиентов из 70 стран.

Выручка от реализации бумажной упаковки в 2019 году по сравнению с 2018 годом выросла на 5,2% и составила 18,1 млрд руб. В 2019 году на предприятиях Segezha Group объемы производства бумажной упаковки снизились на 1,8% и составили 1 262 млн шт. В отчетном году Компания реализовала 1 238 млн шт. бумажной упаковки, что ниже показателей 2018 года на 3,6%. Уменьшение объемов продаж и производства в основном обусловлено ростом доли более сложных, высокомаржинальных видов упаковки для таких сегментов, как сухое молоко, корма для животных, потребительская упаковка.

57%

доля сегмента «Бумага и упаковка» в выручке Группы

79%

доля сегмента «Бумага и упаковка» в общем показателе OIBDA Группы

Также в 2019 году Компания увеличила объем производства продукции под программу «в несезон», которая предполагает производство продукции в «низкий» зимний сезон и ее реализацию в «высокий» сезон. Снижение объемов продаж в натуральном выражении также было скомпенсировано за счет проведения более агрессивной ценовой политики в 2019 году на российском и европейском рынках.

Роста показателя OIBDA сегмента бизнеса «Бумага и упаковка» на 18,5% год к году удалось добиться благодаря ряду мер по оптимизации затрат на производство бумаги, а также увеличению высокомаржинальных видов мешков в продуктовом портфеле. Существенное влияние оказало увеличение доли собственного обеспечения сырьем производственных активов, что позволило снизить себестоимость продукции. Также одним из ключевых факторов стало снижение расходов на мазут и электроэнергию, в основном за счет ввода в эксплуатацию многотопливного котла МТК-11 на Сеgezжском ЦБК, работающего на кородревесном топливе. Негативными факторами, влияющими на финансовые результаты дивизиона, стали существенное снижение цен на бумагу, а также укрепление курса рубля по отношению к иностранным валютам.

Структура выручки за 2019 год по сегментам бизнеса, млрд руб.

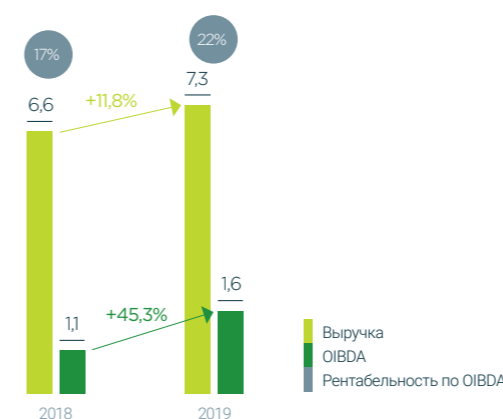


Структура OIBDA за 2019 год по сегментам бизнеса, млрд руб.



ФАНЕРА И ПЛИТЫ

Выручка, OIBDA и рентабельность по OIBDA сегмента бизнеса «Фанера и плиты», млрд руб.



В 2019 году выручка от продажи фанеры выросла на 18,5% по сравнению с 2018 годом и составила 5,5 млрд руб. Рост финансовых показателей обусловлен в основном увеличением объемов производства продукции и ее реализации, а также ростом доли продаж высокомаржинальных продуктов, в том числе новых видов фанеры.

По итогам 2019 года Segezha Group произвела 192 тыс. м³ березовой фанеры, что на 41,1% превышает показатели 2018 года. Такого роста удалось достичь благодаря выводу на полную мощность второй линии фанерного комбината в Кировской области, запущенной в июле 2018 года. В 2019 году Segezha Group реализовала 182 тыс. м³ фанеры, что превышает показатели 2018 года на 52,0%. Дополнительный объем производства был реализован на высокомаржинальных рынках США, Канады и Европы. Также увеличилась доля конечных потребителей – промышленных клиентов.

13%

доля сегмента «Фанера и плиты» в выручке Группы

12%

доля сегмента «Фанера и плиты» в общем показателе OIBDA Группы

Выручка от продаж ДВП в 2019 году снизилась на 4,7%, до 1,8 млрд руб., по сравнению с 2018 годом, что обусловлено продажами в 2018 году стратегическому партнеру предприятия АО «Карелия ДСП». В 2019 году объем производства ДВП составил 51 млн усл. м², что на 0,8% превышает показатель 2018 года, продажи выросли вслед за производством и составили 51 млн усл. м², что на 0,6% превышает показатель 2018 года.

Роста показателя OIBDA сегмента бизнеса «Фанеры и плиты» на 45,3% год к году при росте выручки на 11,8% удалось добиться благодаря увеличению объемов производства, а также благодаря принятию ряда мер по снижению себестоимости продукции, что позволило компенсировать существенное снижение цен на фанеру на мировых рынках, а также укрепление курса рубля по отношению к иностранным валютам.

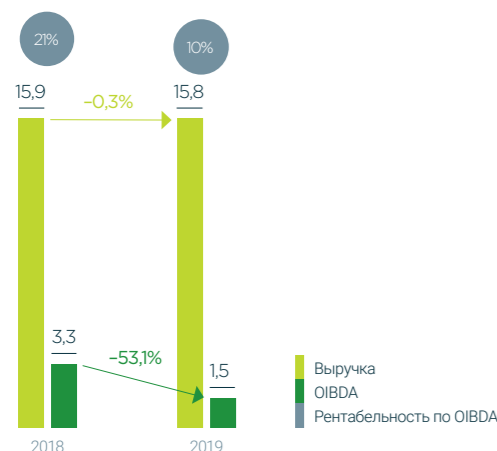
1 Около 36% произведенной бумаги конвертируется в бумажную упаковку.

1 Деревообработка включает в себя результаты от реализации пиломатериалов, КДК, домокомплектов и пеллет.

2 Прочая выручка и OIBDA включают в себя результаты управляющей компании, лесозаготовительной деятельности и операционной деятельности. Прочая OIBDA за 2019 год составила (0,17) млрд руб.

ОБЗОР
ДЕЯТЕЛЬНОСТИФИНАНСОВЫЙ
ОБЗОР (продолжение)

ДЕРЕВООБРАБОТКА

Выручка, OIBDA и рентабельность по OIBDA сегмента бизнеса «Деревообработка»¹, млрд руб.

Выручка от продажи пиломатериалов в 2019 году составила 13,8 млрд руб., что на 0,8% ниже показателя прошлого года. Негативный эффект от падения цен на пиломатериалы был частично нивелирован увеличением объема продаж. Снижение средней цены в 2019 году по сравнению с 2018 годом на экспортируемые из России хвойные пиломатериалы, по данным Росстата, составило около 9%. Негативная рыночная конъюнктура объясняется замедлением темпов роста экономики на ключевых рынках, что, в свою очередь, привело к временному снижению спроса со стороны строительной отрасли.

В 2019 году на предприятиях Segezha Group объемы производства пиломатериалов выросли на 9,8% и составили 1 014 тыс. м³. Роста производства удалось достичь благодаря ряду мер по повышению эффективности на всех четырех деревообрабатывающих предприятиях. Объем продаж пиломатериалов в 2019 году составил 1 004 тыс. м³, что на 7,9% превышает показатели 2018 года вслед за ростом объема производства. Дополнительный объем был реализован в основном среди текущих клиентов.

Выручка от продажи КДК в 2019 году составила 1,4 млрд руб., что выше показателя прошлого года на 5,4%. Рост в основном был обеспечен усовершенствованием продуктового портфеля Компании.

27%

доля сегмента «Деревообработка» в выручке Группы

11%

доля сегмента «Деревообработка» в общем показателе OIBDA Группы

В 2019 году Segezha Group увеличила объем производства КДК до 55 тыс. м³, что на 9,6% выше показателя прошлого года. Рост связан с повышением эффективности работы оборудования. Реализация продукции увеличилась на 8,1% год к году вслед за ростом объема производства.

Объем производства домокомплектов в 2019 году увеличился на 5,6% по сравнению с прошлым годом, до 28 тыс. м³, в основном за счет повышения эффективности работы оборудования. Снижение продаж и выручки на 3,1% и 1,0% соответственно в основном обусловлено тем, что часть объема продукции, не реализованная в IV квартале 2019 года, будет отражена в результатах первого полугодия 2020 года. Также снижение выручки было частично нивелировано за счет роста цен на домокомплекты во втором полугодии 2019 года.

OIBDA сегмента бизнеса «Деревообработка» снизилась на 53,1% год к году, что преимущественно связано со снижением мировых цен на пиломатериалы и укреплением курса рубля относительно иностранных валют. Сдерживающими факторами стало существенное наращивание объемов производства пиломатериалов и клееной балки, запуск пеллетного производства в Лесосибирске и получение субсидий на логистику.

CAPEX

Капитальные затраты в 2019 году составили 7,6 млрд руб. Порядка 32% средств были направлены на обязательные плановые ремонты, поддержание безопасной, ритмичной и эффективной работы производства. 68% средств были направлены на платежи по текущим инвестиционным проектам.

Структура CAPEX в 2019 году



Основные инвестиционные проекты, реализуемые в 2019 году

Название проекта	Описание	Млрд руб.
Работы по модернизации Сеgezжского ЦБК в Республике Карелия	Последние платежи в размере 0,6 млрд руб. по проведенной трехэтапной программе модернизации Сеgezжского ЦБК, завершившейся в начале 2020 года, а также проекты, направленные на повышение эффективности и технического обновление производства.	1,6
Обновление техники и развитие транспортной инфраструктуры	Приобретение новых лесозаготовительных комплексов, автомобилей для перевозки круглого леса и другой вспомогательной техники, а также строительство лесовозных дорог на арендованных территориях Группы.	1,2
Строительство CLT-завода в Вологодской области	Заклучен договор на изготовление, поставку и шеф-монтажные работы, пусконаладочные работы полного комплекта оборудования с одним из лидеров в области станкостроения для деревообработки в Европе, компанией Ledinek, произведен авансовый платеж (см. подробнее «Инвестиционные проекты», стр. 38).	0,7
Галичский фанерный комбинат в Костромской области	Завершены земляные подготовительные работы на участке под строительство комбината (см. подробнее «Инвестиционные проекты», стр. 38).	0,5
Новая линия по производству мешков в Ростовской области	Запущена новая линия по производству промышленных мешков мощностью 83 млн шт. в год (см. подробнее «Инвестиционные проекты», стр. 39).	0,5
Производство пеллет в Красноярском крае	Приобретен третий пресс-гранулятор и парогенератор, произведены авансовые платежи по оплате строительства второй очереди пеллетного производства, запущенной в начале 2020 года (см. подробнее «Деревообработка», стр. 76).	0,2
Строительство котельной в Архангельской области	На предприятии АО «Онега Энергия» в Архангельской области построена самая крупная на северо-западе России котельная на кородревесных отходах, образующихся на Онежском ЛДК (см. подробнее «Деревообработка», стр. 76).	0,2

1 Деревообработка включает в себя результаты от реализации пиломатериалов, КДК, домокомплектов и пеллет.

ОБЗОР
ДЕЯТЕЛЬНОСТИФИНАНСОВЫЙ
ОБЗОР (продолжение)

ДОЛГ

Долговые обязательства Segezha Group, млрд руб.

	2017	2018 ¹	2019	2019/2018
Чистый долг ²	33,6	38,5	39,3	2,1%
Чистый долг / OIBDA, x	4,6	2,9	2,8	–
CAPEX ³	12,9	7,8	7,6	(2,2%)

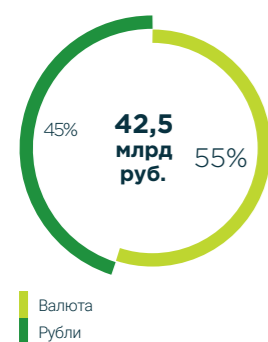
Segezha Group финансирует часть инвестиционной программы и операционной деятельности за счет банковских кредитов. В 2019 году чистый долг Компании составил 39,3 млрд руб., что на 2,1% выше уровня 2018 года. При этом соотношение чистого долга к OIBDA снизилось до значения x2,8, благодаря росту OIBDA до 14,0 млрд руб., что на 6,2% выше показателя 2018 года.

Компания придерживается политики натурального хеджирования и в течение 2019 года провела ряд мероприятий для приведения валютной структуры долгового портфеля в соответствие со структурой выручки. Эффект от проделанной работы будет отражен в результатах 2020 года.

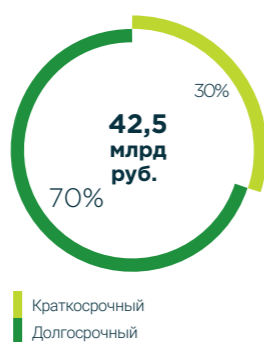
По состоянию на конец отчетного периода в долговом портфеле уже преобладали валютные заимствования, и их доля составила 55%.

Компания постоянно работает над усовершенствованием структуры долгового портфеля, отвечающего потребностям бизнеса. В 2019 году Segezha Group удалось снизить среднюю стоимость заимствований по сравнению с 2018 годом. Также благодаря реализованным мерам в конце 2019 года в последующих периодах будет существенно снижена доля краткосрочных заимствований.

Структура долга по валютам



Структура долга по срокам погашения



ДЕБЮТНЫЙ ВЫПУСК ОБЛИГАЦИЙ

Выход на публичный долговой рынок – это новые возможности для Segezha Group привлечь заемные средства на более выгодных условиях и диверсифицировать текущий долговой портфель.

27 января 2020 года ООО «ГК «Сегежа» закрыло книгу заявок инвесторов на трехлетние бонды серии 001P-01R объемом 10 млрд руб. В ходе букбилдинга в книгу поступило около 50 заявок со стороны всех групп рыночных инвесторов. Широкий рыночный спрос на облигации позволил получить итоговый купон по выпуску в размере 7,1%. Техническое размещение облигаций прошло 30 января 2020 года.

ПАО Московская Биржа 25 декабря 2019 года зарегистрировало Программу биржевых облигаций ООО «ГК «Сегежа» без ограничения срока действия с максимальной суммой номинальных стоимостей в размере 100 млрд руб. или эквивалента этой суммы в иностранной валюте. В рамках программы Компания получает возможность привлечения денежных средств с российского рынка долгового капитала путем выпуска биржевых облигаций со сроком погашения до 10 лет.

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» присвоило Segezha Group кредитный рейтинг долгового инструмента на уровне

ruA-
(EXP)

Это наше дебютное размещение, и мы благодарны инвесторам за проявленный интерес. Компания своевременно получила возможность привлечения денежных средств с российского рынка долгового капитала, что позволяет улучшить параметры портфеля заимствований. Мы ожидаем позитивный эффект от диверсификации своих банковских источников фондирования рыночными инструментами и приглашаем инвесторов разделить с нами наш успех.



Михаил Шамолин

Президент, Председатель Правления
Segezha Group

¹ Финансовые результаты Группы по МСФО за 2018 год были скорректированы в связи с завершением оценки в 2019 году приобретенного в июне 2018 года ООО «Волома-Инвест». До корректировки в 2018 году OIBDA Группы составляла 13,1 млрд руб., маржа OIBDA – 22,7%, операционная прибыль – 8,5 млрд руб., чистый убыток – 0,05 млрд руб.

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

³ CAPEX рассчитан как фактические платежи по инвестиционной деятельности в отчетный период, включая НДС.

ОБЗОР
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

БУМАГА И УПАКОВКА

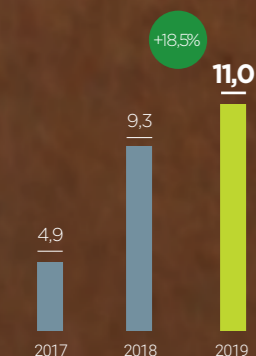
№2

по производству
БУМАЖНЫХ МЕШКОВ
в Европе¹

№3

по производству
НЕБЕЛЕННОЙ МЕШОЧНОЙ
БУМАГИ в мире¹

11,0

МЛРД РУБ.
OIBDA сегмента бизнеса
«БУМАГА И УПАКОВКА»OIBDA сегмента бизнеса
«Бумага и упаковка», млрд руб.

Стратегические приоритеты дивизиона:

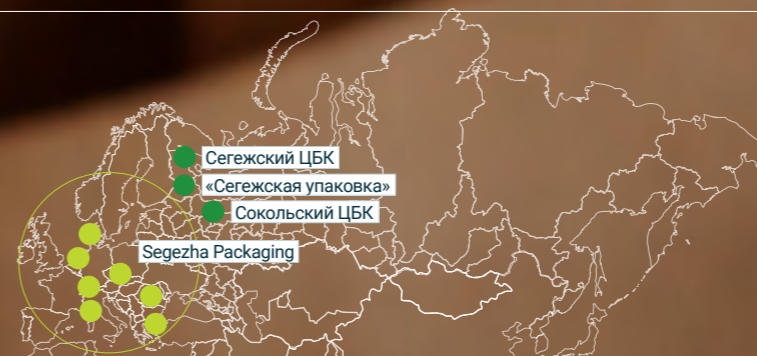
- разработка и внедрение инновационных продуктовых решений;
- формирование устойчивого продуктового портфеля, безопасного для потребителей и окружающей среды;
- развитие сбалансированного канала продаж и расширение географии сбыта;
- стратегическое развитие собственных конвертинговых мощностей;
- модернизация производства и поддержка высоких экологических стандартов;
- увеличение объемов производства продукции, в том числе строительство новых мощностей;
- поддержка местных сообществ и развитие регионов присутствия.

Забота об экологии

В 2020 году Сегежский ЦБК планирует запустить процесс модернизации и замены очистного оборудования на более современное и технологичное, что позволит значительно снизить уровень вредных выбросов в атмосферу и улучшить экологическую обстановку в Сегеже. Инвестиции в проект составят около 1 млрд руб.

Segezha Packaging выпустила первое сообщение о достигнутом прогрессе в рамках участия в Глобальном договоре ООН

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



31%

Доля в выручке Группы
от продаж БУМАЖНОЙ
УПАКОВКИ

Производственные мощности

Предприятие	Описание	Производственные мощности
-------------	----------	---------------------------

Сегежский ЦБК Флагманское предприятие Segezha Group, расположенное в Республике Карелия. Сегежский ЦБК прошел несколько циклов модернизации. На данный момент комбинат является одним из крупнейших в мире по производству небеленой мешочной бумаги. На Сегежском ЦБК также налажен выпуск лесохимической продукции. С 2014 года предприятие входит в состав Segezha Group.

375
ТЫС. ТОНН

Сокольский ЦБК Сокольский ЦБК – одно из старейших предприятий отрасли в России. Комбинат расположен в Вологодской области и выпускает мешочную бумагу и подпергамент. С 2014 года Сокольский ЦБК входит в состав Segezha Group.

25
ТЫС. ТОНН

Сегежская упаковка В России расположены два завода Segezha Group по производству бумажной упаковки. С 2014 года ООО «Сегежская упаковка» в Сегеже вошло в состав Segezha Group. В 2016 году филиал «Сегежской упаковки» был открыт в Сальске.

883
МЛН ШТ.

Segezha Packaging В Европе Segezha Group производит бумажную упаковку на семи заводах в Германии, Нидерландах, Дании, Италии, Румынии, Турции, Чехии. Предприятия Segezha Packaging были основаны в Нидерландах. С 2014 года предприятия Segezha Packaging входят в состав Segezha Group.

800
МЛН ШТ.

26%

Доля в выручке Группы
от продажи БУМАГИ

ОБЗОР
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

БУМАГА

Сегежский ЦБК и Сокольский ЦБК, входящие в состав Группы, выпускают мешочную бумагу и подпергамент. Общая производственная мощность предприятий составляет 400 тыс. тонн в год.

На Сегежском ЦБК производственной мощностью 375 тыс. тонн в год изготавливают бумагу из балансов и технологической щепы. Комбинат является крупнейшим в мире предприятием по производству небеленой мешочной бумаги и единственным в России производителем крафтовой высокопрочной бумаги повышенной прочности. В январе 2020 года комбинат произвел юбилейную, 19-миллионную тонну бумаги с момента его основания.

Для варки целлюлозы целлюлозно-бумажные комбинаты Segezha Group используют только щепу из хвойной древесины. Сырье предварительно проходит анализ на качество, фракционный состав, наличие коры, примесей и влажность.

Более 76% потребностей целлюлозно-бумажных комбинатов в древесном сырье обеспечивают лесозаготовительные предприятия Группы и деревообрабатывающие комбинаты – Сегежский ЛДК, Онежский ЛДК и Сокольский ДОК. Остальное сырье закупается у сторонних поставщиков.

В 2019 году на бумажном производстве по конкретным заказам клиентов успешно произвели опытно-промышленные партии нового продукта – высокопрочной бумаги SKE i4 с высокими показателями растяжимости.

Основную часть произведенной мешочной бумаги Segezha Group поставляет на экспорт в более чем 70 стран мира. В отчетном году доля экспорта продукции, учитывая внутригрупповые поставки, составила 77%.

См. подробнее «Обзор рынка», стр. 26.

Продукты

Продукт
Мешочная бумага

Конкурентные преимущества

- Надежная защита от влаги;
- уникальная прочность при растяжении;
- повышенная пористость;
- экологичность.

Область применения

- Индустриальные мешки;
- упаковочные решения: пакеты, сумки и другие изделия.

Продукт
Подпергамент

- Производится из натурального волокна без применения химикатов;
- высокая прочность;
- жаростойкость до 250 °С

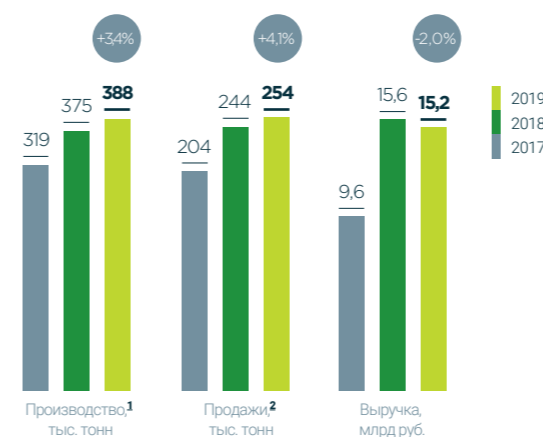
- Пищевая упаковка;
- фастфуд;
- хлебопекарное производство.

Сертификация предприятий

Предприятие	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001	ISO 50001
Сегежский ЦБК	☑	☑	☑	☑
Сокольский ЦБК	☑	☑	☑	☑

Всероссийская премия «Производительность труда: лидеры промышленности России – 2019»

В ноябре 2019 года Сокольский ЦБК вошел в топ-100 лидеров по росту производительности труда в России за последние пять лет.

Объем производства¹, продаж² и выручка от продаж бумаги

В январе 2019 года приказом министра промышленности и торговли России инвестиционный проект «Модернизация АО «Сегежский ЦБК» с увеличением мощности по выпуску мешочной бумаги» включен в перечень приоритетных инвестиционных проектов в области освоения лесов. Приказ дает право Segezha Group на заключение договоров аренды в Карелии с расчетной лесосекой 219,5 тыс. м³. Планируемая модернизация позволит увеличить объем производства бумаги на Сегежском ЦБК и диверсифицировать продуктовый портфель Группы, а также использовать в производстве лиственные породы деревьев. Общий объем расчетной лесосеки Segezha Group в Республике Карелия составляет 1,98 млн м³.

¹ Около 36% произведенной бумаги конвертируется в бумажную упаковку.
² Не включая внутригрупповые обороты.

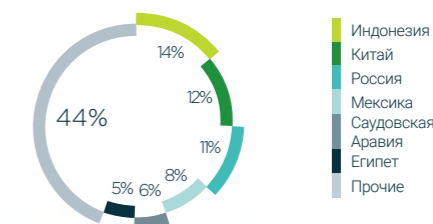
76%

древесного сырья, потребляемого целлюлозно-бумажными комбинатами, обеспечивается лесозаготовительными и деревообрабатывающими предприятиями Segezha Group

В 2019 году Segezha Group увеличила производство бумаги на 3,4%, до 388 тыс. тонн, преимущественно за счет уверенных результатов первого полугодия. Объем продаж бумаги вырос на 4,1%, до 254 тыс. тонн, на фоне увеличения объемов производства. Дополнительный объем был реализован среди существующих заказчиков и более 100 новых клиентов из 70 стран.

Выручка от продажи бумаги в 2019 году составила 15,2 млрд руб., что на 2,0% ниже показателя 2018 года в связи с неблагоприятной конъюнктурой рынка. Негативный эффект удалось нивелировать наращиванием объема производства, а также оптимизацией структуры продуктового портфеля.

География продаж бумаги в 2019 году по странам



**ОБЗОР
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ****БУМАГА** (продолжение)**РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА**

- Повышение гибкости планирования работы производства: в 2019 году Сеgezжский ЦБК произвел 365,5 тыс. тонн высококачественной бумаги, в том числе за счет более эффективной загрузки бумагоделательных машин.
- Увеличение производства мешочной бумаги и подпергамента на Сокольском ЦБК до 22,5 тыс. тонн, что на 7% выше результата 2018 года. Рост производительности достигнут за счет обновления бумагоделательной машины № 10 и модернизации основного оборудования, а также сокращения времени простоев оборудования.
- Модернизация пароконденсатной системы в рамках капитального ремонта БДМ-9 на Сеgezжском ЦБК с полной заменой оборудования второй ступени размола массы, что способствует снижению отбраковки и количества внеплановых простоев на производстве.
- Повышение энергоэффективности, разработка мер для предупреждения выхода из строя оборудования и улучшения экологических показателей, в том числе ввод в эксплуатацию многотопливного котла (МТК-11) на Сеgezжском ЦБК и достижение производительности по выработке 120 тонн пара в час на кордревесном топливе без использования мазута. Снижение выбросов в атмосферу на 40% и увеличение энергетических мощностей комбината на 25%.

- В течение 2019 года Компания продолжала работу по контролю себестоимости продукции. Доля сырья, поставляемого собственными лесозаготовительными и деревообрабатывающими предприятиями Группы для производства бумаги, составила 76%.
- Реализация программы «Уютный комбинат» на Сеgezжском ЦБК по созданию комфортных условий для работы и отдыха сотрудников предприятия на уровне лучших мировых практик. Инвестиции в проект превысили 400 млн руб.

«Segezha Запад»

Проект «Segezha Запад» предусматривает расширение продуктового портфеля и увеличение мощностей Компании на 850 тыс. тонн продукции в год.

Планируется, что через несколько лет в Сеgezже будет производиться не только крафт-бумага, но и белая листовая и хвойная товарная целлюлоза.

В производстве будут применяться передовые экологически чистые технологии, соответствующие лучшим мировым практикам.

Проект «Segezha Запад» будет реализован в сотрудничестве с региональными властями, Минпромторгом и Минэкономразвития Российской Федерации. Запланированный объем инвестиций в проект – порядка 90 млрд руб.

~90 МЛРД РУБ.
Запланированный объем инвестиций
в проект



В декабре 2019 года в Вене в ходе Международной конференции «Целлюлозно-бумажная промышленность России – новые реалии, новые возможности» Сеgezжский ЦБК был объявлен победителем Национальной премии целлюлозно-бумажной промышленности Российской Федерации.

**Модернизация
Сокольского ЦБК**

Segezha Group планирует комплексную модернизацию Сокольского ЦБК с установкой новой бумагоделательной машины, обновлением варочной установки и созданием дополнительных мощностей, в том числе по утилизации отходов.

ПЛАНЫ ПО РАЗВИТИЮ

Реализовать масштабный инвестиционный проект «Segezha Запад» по расширению продуктового портфеля и увеличению мощностей Компании на 850 тыс. тонн продукции в год.



Продолжить реализацию проекта «Уютный комбинат» по благоустройству территории Сеgezжского ЦБК для создания комфортных условий для работы и отдыха сотрудников предприятия.



Увеличить долю электроэнергии собственного производства и повысить энергоэффективность, достигнув полной энергонезависимости к окончанию реализации проекта «Segezha Запад».



Увеличить собственную долю переработки мешочной бумаги в бумажные мешки до 50–60%.



Модернизировать и заменить очистное оборудование на Сеgezжском ЦБК на более современное и технологичное для снижения уровня выбросов в атмосферу и улучшения экологической обстановки.



Увеличить финансово-экономические показатели за счет реализации в 2020 году инвестиционного проекта «Производство сухих лигносульфонатов» на Сокольском ЦБК.



Реализовать инвестиционный проект по модернизации производства на Сокольском ЦБК с установкой новой бумагоделательной машины.

В начале 2020 года Segezha Group приобрела ЗАО «Гипробум» – старейший в России институт в области проектирования целлюлозно-бумажных предприятий в Санкт-Петербурге. На базе института Группа планирует создать собственный центр компетенций для повышения скорости и качества реализации инвестиционных проектов компании. Являясь одним из лидеров российского рынка, ЗАО «Гипробум» параллельно продолжит работу по проектам других предприятий целлюлозно-бумажной отрасли.



ОБЗОР
ДЕЯТЕЛЬНОСТИБУМАЖНАЯ
УПАКОВКА

Segezha Group выпускает бумажную упаковку на предприятиях в России и Европе. В России заводы «Сегежской упаковки» общей мощностью 883 млн мешков в год расположены в Республике Карелия и Ростовской области, в Европе компания производит бумажную упаковку на семи заводах Segezha Packaging общей мощностью 800 млн мешков в год. Мощности по производству упаковки размещаются рядом с крупными строительными кластерами, обеспечивая надежный канал сбыта.

Обеспеченность собственным сырьем позволяет сдерживать рост себестоимости производства упаковки, снижает волатильность и увеличивает маржинальный доход. Все это дает возможность Segezha Group успешно конкурировать с другими производителями на российском и мировом рынках.

Около 36% мешочной бумаги Segezha Group конвертируется в бумажную упаковку. В январе 2019 года ООО «Сегежская упаковка» в Сальске выпустило 200-миллионный мешок с момента запуска предприятия в 2016 году. Группа активно наращивает мощности в сегменте потребительской упаковки, инвестируя в приобретение новых производственных линий.

Segezha Group производит мешки различных конструкций широкого спектра применения, а также консультирует своих клиентов по вариантам упаковки продукции.

Доля «Сегежской упаковки» на российском рынке потребления бумажной упаковки в 2019 году составила 57%, доля экспорта российскими предприятиями Группы – 15%. Группа продолжила работать над увеличением доли высокомаржинальной продукции в портфеле продаж.

См. подробнее «Обзор рынка», стр. 26.

Продукты



Продукт

Промышленный
мешокКонкурентные
преимущества

- Влагостойкость;
- скоростное наполнение;
- различные варианты клапанов;
- ультразвуковые клапаны;
- простота в использовании;
- метка безопасности;
- широкие возможности цветовой печати;
- экологичность.

Область
применения

- Строительная промышленность;
 - пищевая промышленность;
 - сельскохозяйственная промышленность;
 - химическая промышленность;
 - минеральная промышленность.
- Бумажные пакеты и сумки для ритейлеров, предприятий розничной торговли.

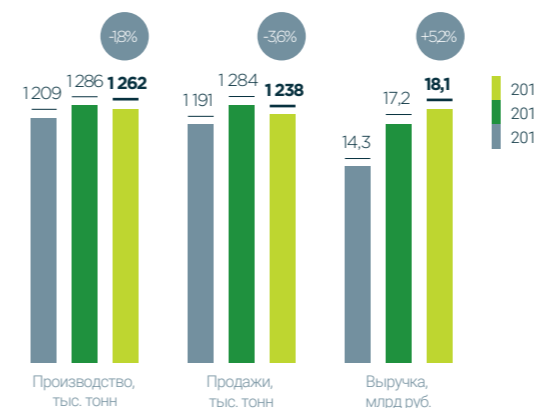
Потребительский
пакет

Сертификация предприятий

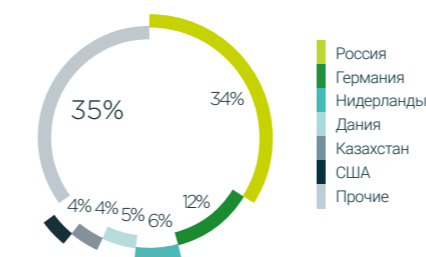
Предприятие	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001	ISO 50001
«Сегежская упаковка»	☑	☑	☑	☑
Segezha Packaging	☑			

В мае упаковка Segezha Group на основе нового продукта SKE i4 получила серебряный Гран-при (Silver Grand-Prix) на международном конгрессе Eurosac-2019 в Любляне.

~36%

мешочной бумаги Segezha Group
конвертируется в бумажную упаковкуОбъем производства, продаж и выручка
от продаж бумажной упаковки

В июле 2019 года был подписан инвестиционный договор между Правительством Ростовской области и ООО «Сегежская упаковка» для реализации инвестиционного проекта «Увеличение мощностей производства бумажных мешков» в Сальске.

География продаж бумажной упаковки
в 2019 году по странам

В отчетном году на предприятиях Segezha Group объем производства бумажной упаковки снизился на 1,8% и составил 1 262 млн шт. В 2019 году Компания реализовала 1 238 млн шт. бумажных мешков, что ниже показателей 2018 года на 3,6%. Уменьшение объемов продаж и производства в основном обусловлено ростом доли более сложных, высокомаржинальных видов упаковки для таких сегментов, как сухое молоко, корма для животных, потребительская упаковка. Также в 2019 году Компания увеличила объем производства продукции под программу «в несезон», которая предполагает производство продукции в низкий зимний сезон и ее реализацию в высокий сезон. Снижение объемов продаж в натуральном выражении также было скомпенсировано за счет проведения более агрессивной ценовой политики на бумажную продукцию в 2019 году на российском и европейском рынках. Выручка от реализации бумажной упаковки в 2019 году по сравнению с 2018 годом выросла на 5,2% и составила 18,1 млрд руб.

**ОБЗОР
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ****БУМАЖНАЯ
УПАКОВКА** (продолжение)**РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА**

- Запуск новой линии по производству индустриального мешка в филиале ООО «Сегежская упаковка» в Сальске мощностью 83 млн шт. в год.
- Производство рекордного объема мешков российскими предприятиями «Сегежской упаковки» – 612 млн шт.
- Сохранение ведущих позиций на крупнейших европейских рынках даже в условиях нестабильности и снижающегося спроса на бумажные мешки в Европе.
- Прохождение FSC-сертификации заводов Segezha Packaging в Германии, Нидерландах и Дании.
- Реализация мероприятий по снижению себестоимости продукции: увеличение доли российских поставщиков запчастей, снижение использования белой бумаги, закупаемой у сторонних производителей, испытания альтернативных поставщиков пленок и клея.
- Совершенствование продуктового портфеля – увеличение доли высокомаржинальных сегментов.

Расширение конвертинговых мощностей

В 2019 году начала работу вторая автоматизированная линия производственной упаковки в Сальске мощностью

83

МЛН

бумажных мешков в год.

В 2020 году планируется запуск еще одной линии по производству бумажной упаковки.

См. подробнее «Инвестиционные проекты», стр. 38.

ПЛАНЫ ПО РАЗВИТИЮ

Сохранение лидирующих рыночных позиций Segezha Packaging на европейском рынке.



Увеличение доли экспортных поставок в страны с более высоким маржинальным доходом и поддержание объемов производства на текущем уровне в условиях профицита мощностей и снижения спроса на европейском рынке.



Оптимизация структуры продуктового портфеля Segezha Packaging в сторону высокомаржинальных сегментов.



Создание R&D-центра бумажной упаковки для разработки новых видов продукции, соответствующих актуальным тенденциям рынка.



Расширение мощностей производства: запуск новой линии по производству бумажной упаковки с цифровым нанесением клея и выход на проектную мощность второй производственной линии в Сальске.



Снижение себестоимости продукции ООО «Сегежская упаковка» за счет сокращения доли импортного оборудования и сырья в ее производстве.



Увеличение доли высокомаржинальных мешков, в том числе за счет увеличения доли производства мешков для сухих строительных смесей, для которых менее характерен сезонный фактор.



Развитие и оптимизация производственных мощностей Segezha Group в Европе, в том числе модернизация оборудования, расширение складских и производственных мощностей, повышение эффективности бизнес-процессов.

По итогам 2019 года Segezha Packaging получила серебряный уровень международной платформы EcoVadis в области корпоративной, социальной и экологической ответственности.



ОБЗОР
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ДЕРЕВООБРАБОТКА

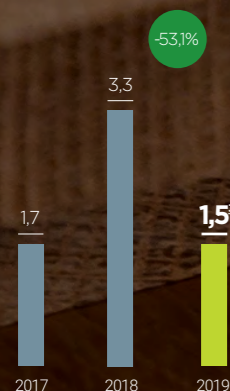
№1

по валовому
производству
ХВОЙНЫХ
ПИЛОМАТЕРИАЛОВ
в России¹

89%

потребляемого сырья
обеспечивается собственной
лесной базой Segezha Group

1,5

МЛРД РУБ.
OIBDA сегмента бизнеса
«ДЕРЕВООБРАБОТКА»²OIBDA сегмента бизнеса
«Деревообработка», млрд руб.

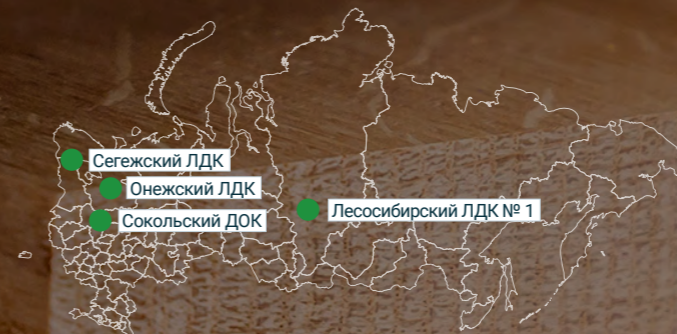
2017 2018 2019

Стратегические приоритеты дивизиона:

- удержание конкурентоспособности текущего портфеля;
- развитие комплексной переработки древесины, повышение глубины переработки сырья;
- синергия деревообрабатывающих производств в периметре Группы;
- повышение эффективности лесообеспечения;
- увеличение объемов производства продукции, в том числе строительство новых мощностей;
- диверсификация продуктового портфеля, рынков, каналов продаж с целью нивелирования рыночных рисков.

В феврале 2019 года Лесосибирский ЛДК успешно прошел международную сертификацию по Программе устойчивой биомассы (SBP). Аудит проведен компанией NERCop – некоммерческой глобальной организацией, содействующей устойчивому землепользованию и поиску решений проблемы изменения климата.

В 2019 году на Национальном лесном форуме в Красноярске пеллетное производство Segezha Group в Лесосибирске было признано победителем премии «Ответственный лесопользователь» за весомый вклад и активную поддержку в решении вопросов защиты леса.



Производственные мощности

Предприятие	Описание	Производственные мощности
Лесосибирский ЛДК № 1	Одно из крупнейших в России предприятий по производству пиломатериалов, также завод производит топливные гранулы. Предприятие работает с 1969 года и располагается в Лесосибирске Красноярского края. Лесосибирский ЛДК имеет значительную лесосырьевую базу, современные лесозаготовительные и лесопильные мощности. С 2016 года предприятие входит в состав Segezha Group.	1,5 МЛН М ³ ПО РАСПИЛУ
Онежский ЛДК	Комбинат расположен в Онеге Архангельской области. Под маркировкой ONEGA продукция предприятия с 1997 года известна во всех странах – импортерах продукции комбината. С 2014 Онежский ЛДК входит в состав Segezha Group.	110,5 ТЫС. ТОНН ПЕЛЛЕТ ¹
Сокольский ДОК	Сокольский ДОК был основан в 1942 году. Комбинат прошел путь от военного завода до современного предприятия мирового уровня по глубокой переработке древесины. Предприятие расположено в Соколе Вологодской области. С 2014 года комбинат является частью промышленного холдинга Segezha Group.	554 ТЫС. М ³ ПО РАСПИЛУ
Сеgezжский ЛДК	Сеgezжский ЛДК был введен в эксплуатацию в 1940 году. Комбинат производит пиломатериалы из древесины хвойных пород, расположен в Сеgezже Республики Карелия. С 2014 года предприятие находится в составе Segezha Group.	489 ТЫС. М ³ ПО РАСПИЛУ
		297 ТЫС. М ³ ПО РАСПИЛУ

Лесосибирский ЛДК № 1**Онежский ЛДК****Сокольский ДОК****Сеgezжский ЛДК**

¹ Согласно внутренним исследованиям Segezha Group на 31 декабря 2019 года.

² Данный показатель также включает в себя результаты дивизиона «КДК и домокомплекты».

³ Понижение показателя обусловлено рыночной конъюнктурой, в том числе снижением цен на готовую продукцию.

¹ С учетом запуска второй очереди пеллетного завода на площадке Лесосибирского ЛДК № 1 после отчетной даты.

ОБЗОР
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПИЛОМАТЕРИАЛЫ

Пиломатериалы Segezha Group производятся на четырех высокотехнологичных заводах, расположенных в Сибири и на северо-западе России. Для производства пиломатериалов используется качественный и экологически чистый лес. Стабильно высокое качество сырья обеспечивается собственной лесозаготовкой Группы, а высокий уровень диверсификации позволяет гибко перераспределять товарные потоки в зависимости от текущих вызовов и возможностей.

Segezha Group производит высококачественные обрезные пиломатериалы из древесины хвойных пород.

Благодаря высокому содержанию смолы, хвойная древесина отличается высокой прочностью и устойчивостью к внешним повреждениям. Кроме того, предприятия Группы производят премиум-продукты из сибирской лиственницы.

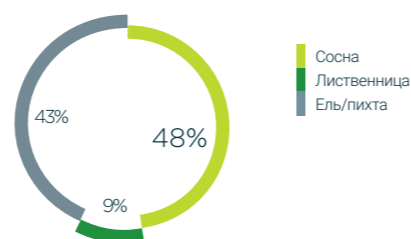
В течение последних пяти лет мировое потребление пиломатериалов росло в среднем на 2,4% в год, что было в основном вызвано положительной динамикой на рынках США и Китая – основных потребителей пиломатериалов в мире.

См. подробнее «Обзор рынка», стр. 26.

Segezha Group экспортирует 99% произведенных пиломатериалов более чем в

20 СТРАН МИРА

Породы деревьев, используемые при производстве пиломатериалов



Продукты



Продукт **Пиломатериалы**



Продукт **Пеллеты**



Продукт **Технологическая щеп**
(побочный продукт)

Конкурентные преимущества

- | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> — Высококачественные обрезные пиломатериалы из древесины хвойных пород; — широкая линейка породных и размерно-качественных характеристик; — удобное географическое расположение и логистическая доступность производства; — стабильная сырьевая база. | <ul style="list-style-type: none"> — Высокая теплоотдача; — производятся из возобновляемого, FSC-сертифицированного сырья; — химически и биологически безопасны; — безвредны для окружающей среды; — соответствуют стандартам SBP и EN Plus A1. | <ul style="list-style-type: none"> — Комплексное использование лесосырьевых ресурсов; — повышение энергоэффективности; — экологичное использование отходов. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Область применения

- | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> — Строительство; — производство заготовок для мебели; — производство заготовок для КДК; — сегмент деревянной тары и упаковки. | <ul style="list-style-type: none"> — Производство электроэнергии из возобновляемых источников. | <ul style="list-style-type: none"> — Производство целлюлозы; — производство ДВП; — экологичное биотопливо для котельных. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

В марте пеллетный завод Segezha Group на площадке Лесосибирского ЛДК получил сертификат качества по стандарту EN Plus A1®. По классификации европейского стандарта пеллетной продукции компании присвоен класс A1 («белые» пеллеты, которые производятся из древесины без использования коры и имеют минимальную зольность менее 0,5%).

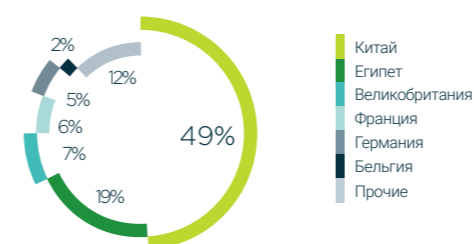
В 2019 году на предприятии АО «Онега Энергия» в Архангельской области была построена самая крупная на северо-западе России котельная на кородревесных отходах, образующихся на Онежском ЛДК. Котельная будет обеспечивать потребности Онежского ЛДК и населения Онеги

в тепловой энергии. Использование кородревесных отходов в качестве сырья для котельной и снижение потребления дизельного топлива в перспективе значительно улучшат экологические показатели предприятия, а также увеличат общую мощность «Онега Энергии» на 30%.

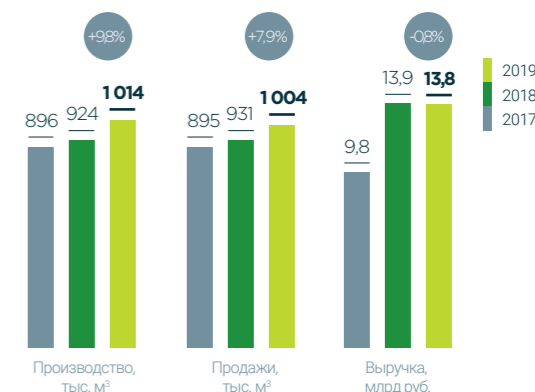
В 2019 году на предприятиях Segezha Group объемы производства пиломатериалов выросли на 9,8% и составили 1 014 тыс. м³. Роста производства удалось достичь благодаря ряду мер по повышению эффективности на всех четырех деревообрабатывающих предприятиях. Объем продаж пиломатериалов в 2019 году составил 1 004 тыс. м³, что на 7,9% превышает показатели 2018 года, вслед за ростом объема производства. Дополнительный объем был реализован в основном среди текущих клиентов.

Выручка от продаж пиломатериалов в 2019 году составила 13,8 млрд руб., что на 0,8% ниже показателя прошлого года. Негативный эффект от падения цен на пиломатериалы был частично нивелирован наращиванием объема продаж. Снижение средней цены в 2019 году по сравнению с 2018 годом на экспортируемые из России хвойные пиломатериалы, по данным Росстата, составило около 9%. Негативная рыночная конъюнктура объясняется замедлением темпов роста экономики на ключевых рынках, что, в свою очередь, привело к временному снижению спроса со стороны строительной отрасли.

География продаж пиломатериалов Segezha Group в 2019 году по странам



Объем производства, продаж и выручка от продаж пиломатериалов



ОБЗОР
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПИЛОМАТЕРИАЛЫ (продолжение)

РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА

- В 2019 году Segezha Group продолжила работать над спецификацией продукции, чтобы добиться максимального соответствия внутренним требованиям к качеству пиломатериалов требованиям рынка. В течение года велась активная работа с клиентами, в результате чего производственные программы предприятий Группы были адаптированы под запросы клиентов.
- В условиях отсутствия возможности существенного воздействия на цены на пиломатериалы, которые регулируются внешними факторами, Группа продолжила работу над увеличением маржинальности пиломатериалов, совершенствуя продуктовый портфель.
- Сдерживание себестоимости пиломатериалов путем оптимизации процессов лесообеспечения, включая совершенствование системы планирования лесообеспечения для бесперебойной, своевременной поставки сырья на деревообрабатывающие предприятия.
- Строительство котельной на кородревесных отходах, образующихся на Онежском ЛДК, на предприятии АО «Онега Энергия» в Архангельской области.
- Введение в эксплуатацию пресс-гранулятора с дополнительным объемом производства 15 тыс. тонн готовой продукции в рамках реализации второй очереди строительства пеллетного производства на Лесосибирском ЛДК № 1. Таким образом, производительность предприятия достигла 85 тыс. тонн пеллет в год, и у Компании появилась возможность получать дополнительную прибыль от переработки отходов лесопиления.

ПЛАНЫ



В 2020 году Segezha Group планирует продолжить работу над повышением объемов производства, а также над увеличением доли собственного лесообеспечения на всех деревообрабатывающих предприятиях Группы.



На Онежском ЛДК запланированы меры по развитию транспортной инфраструктуры для эффективного использования новых щеповозов.

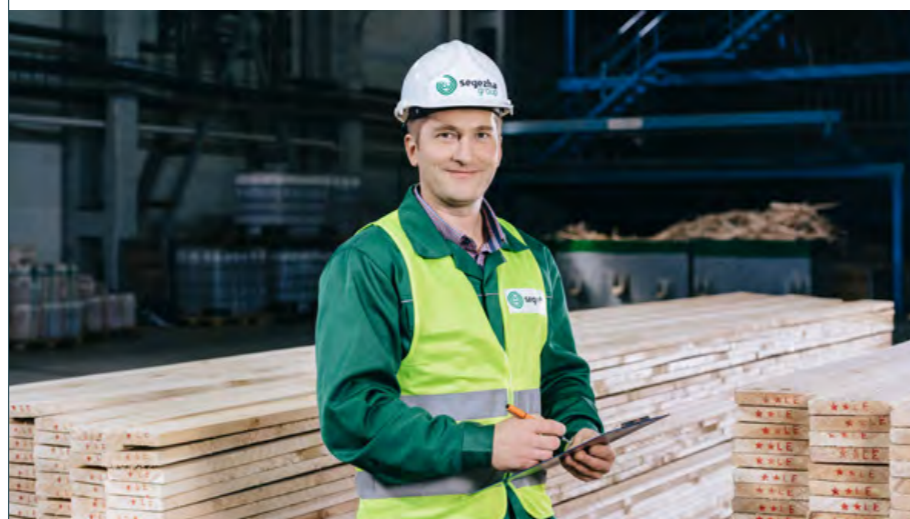


В 2020 году на промышленной площадке Лесосибирского ЛДК № 1 состоялся запуск второй очереди завода по производству топливных гранул. Совокупная мощность пеллетного цеха составляет 110,5 тыс. тонн пеллет в год.



Разрабатывается аппаратная программная автоматизация для усовершенствования системы планирования лесообеспечения на лесозаготовительных предприятиях.

В начале 2020 года в состав Segezha Group вошло лесозаготовительное и деревообрабатывающее предприятие ООО «Карелиан Вуд Кампани» мощностью до 250 тыс. м³ пиломатериалов в год, расположенное в Костомукше Республики Карелия.



Щепа

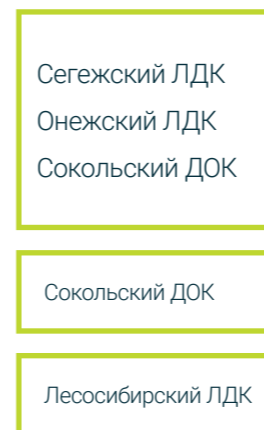


Технологическая щепа является побочным продуктом для деревообрабатывающих предприятий Segezha Group. Щепа используется в целлюлозно-бумажном производстве и для изготовления пеллет. Технологическая щепа с Сегежского и Онежского ЛДК поставляется на Сегежский ЦБК, Сокольский ДОК обеспечивает

щепой Сокольский ЦБК и производство пеллет, а также осуществляет экспортные поставки щепы.

Лесосибирский ЛДК № 1 из побочных продуктов лесопиления выпускает ДВП мокрого способа производства и пеллеты. Щепа также используется в качестве топлива для котельных.

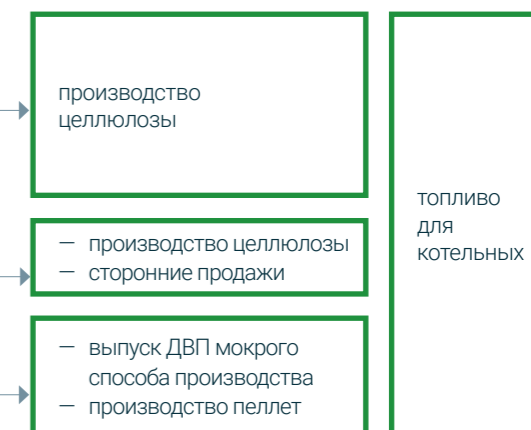
Производится на:



Поставляется на:



Дальнейшее применение



Пеллеты



Производство биотоплива – важное направление в реализации политики Segezha Group в области охраны окружающей среды. Пеллеты – это экологичный, возобновляемый источник энергии, востребованный в том числе в странах Европы и Северной Америки.

Теплотворность пеллет, изготавливаемых под высоким давлением без добавления химических связующих, практически равна теплотворности каменного угля.

При этом в процессе горения пеллеты выделяют значительно меньший объем серных соединений. Таким образом, производство пеллет снижает выбросы парниковых газов – один из ключевых факторов, ведущих к негативным изменениям климата.

Для производства пеллет на Лесосибирском ЛДК № 1 используются опилки и мелкая фракция щепы, полученные при производстве хвойных пиломатериалов из северных пород древесины, которые ранее использовались для работы тепловой станции комбината и реализовывались сторонним покупателям. Пеллетное производство поставляется российским потребителям и клиентам в странах Европы биотопливо для автоматизированных котельных для отопления общественных зданий и индивидуальных домов.

Качество продукции соответствует высочайшим требованиям европейских стандартов SBP и EN Plus A1.

В 2018 году на промышленной площадке Лесосибирского ЛДК № 1 состоялся запуск нового пеллетного завода Segezha Group мощностью 70 тыс. тонн готовой продукции, что позволило Группе оптимизировать использование ресурсов и обеспечить утилизацию побочных продуктов лесопиления за счет их преобразования в биотопливные гранулы и тепловую энергию. С вводом в эксплуатацию в 2019 году нового пресс-гранулятора общая мощность производства достигла 85 тыс. тонн готовой продукции в год.

В апреле 2020 года состоялся запуск второй очереди завода по производству топливных гранул, что позволило увеличить объем производства пеллет на площадке Лесосибирского ЛДК №1 до 110,5 тыс. тонн продукции в год.

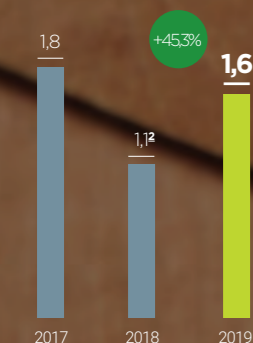
ОБЗОР
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ФАНЕРА И ПЛИТЫ

№5

по производству
ПО ПРОИЗВОДСТВУ
БОЛЬШЕФОРМАТНОЙ
БЕРЕЗОВОЙ ФАНЕРЫ
в мире ¹

1,6

МЛРД РУБ.
OIBDA сегмента бизнеса
«ФАНЕРА И ПЛИТЫ»OIBDA сегмента бизнеса
«Фанера и плиты», млрд руб.

Стратегические приоритеты дивизиона:

- технологическое лидерство и использование современных технологий производства;
- максимально эффективное использование древесного сырья;
- развитие новых рынков и продуктов, повышение уровня сервиса;
- увеличение объемов производства продукции, в том числе строительство новых мощностей;
- поддержка местных сообществ и развитие регионов присутствия.

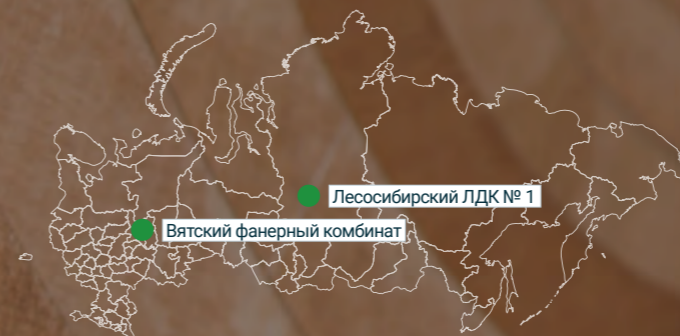
Сертификация предприятий

Внедрение стандартов сертификации в Компании позволяет повысить уверенность клиентов в качестве продукции, снизить непроизводительные затраты и повысить эффективность систем управления в производстве.

Вятский фанерный комбинат в 2019 году успешно прошел ресертификационный аудит системы экологического менеджмента на соответствие требованиям ISO 14001, системы менеджмента качества производства фанеры на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001, а также переходной аудит предприятия по системе менеджмента здоровья и безопасности на производстве ISO 45001, требования которого строже, чем OHSAS 18001.

Аудит проводился одним из ведущих международных обществ по сертификации видов деятельности и систем менеджмента DNV GL (Det Norske Veritas Germanischer Lloyd).

В январе 2019 года на Вятском фанерном комбинате были введены в эксплуатацию две установки по выработке насыщенного пара и две термомасляные установки, работающие на кородревесных отходах. Новое оборудование позволило решить проблему складирования кородревесных отходов от производства фанеры и повысить экологическую эффективность производства.



13%

Доля в выручке Группы
от продаж **ФАНЕРЫ И ПЛИТ**

Производственные мощности

Предприятие	Описание	Производственные мощности
-------------	----------	---------------------------

Вятский
фанерный
комбинат
(ВФК)

Вятский фанерный комбинат в Кирове производит различные форматы фанеры и обеспечивает весь производственный цикл от заготовки леса до его комплексной переработки. ВФК является одним из ведущих производителей тонкой ДВП средней плотности сухого непрерывного способа производства. С 2014 года ООО «Вятский фанерный комбинат» входит в Segezha Group.

192
ТЫС. М³
ФАНЕРЫ26
МЛН УСЛ. М²
ДВПЦех по производству ДВП
на Лесосибирском ЛДК № 1

Лесосибирский ЛДК № 1 – один из крупнейших в России производителей пиломатериалов, древесноволокнистых плит. Предприятие имеет значительную лесосырьевую базу, современные лесозаготовительные и лесопильные мощности. С 2016 года АО «Лесосибирский ЛДК № 1» входит в состав Segezha Group.

25
МЛН УСЛ. М²
ДВП

Вятский фанерный комбинат признан лучшим в номинации «Экспортер года в сфере промышленности» в Приволжском федеральном округе в категории «Крупный бизнес» всероссийской премии «Экспортер года».

¹ Согласно внутренним исследованиям Segezha Group на 31 декабря 2019 года.

² Снижение обусловлено продажей в 2018 году стратегическому партнеру предприятия АО «Карелия ДСП».

ОБЗОР
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ФАНЕРА

Segezha Group производит фанеру на Вятском фанерном комбинате, проектная мощность которого составляет 192 тыс. м³ фанеры в год. Вся продукция Вятского фанерного комбината соответствует требованиям международных стандартов качества и безопасности.

Вятский фанерный комбинат обладает широкими производственными возможностями и оснащен современным оборудованием.

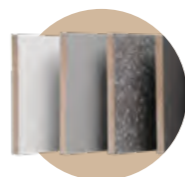
Предприятие выпускает ряд продуктов: фанеру с цветными меламиновыми, фенольными пленками различного спектра применения, фанеру с прозрачными меламиновыми пленками, а также разрабатывает индивидуальные решения по чертежам клиентов.

Потребление березовой фанеры в мире в последние годы демонстрирует стабильный рост со средними темпами 2% в год¹. Производство фанеры Segezha Group в основном ориентировано на экспорт – в 2019 году доля валютной выручки от реализации фанеры составила 72%. Основными направлениями экспорта являются страны Европы, включая Германию, Нидерланды, Бельгию, Францию, Италию, Испанию, Великобританию и Чехию.

См. подробнее «Обзор рынка», стр. 26.

В отчетном году фокус развития новых рынков сбыта был направлен на такие регионы, как США, Канада, страны Азии (Индия, Южная Корея, Китай). Отгрузки в эти регионы составили 18% от общего объема продаж.

Продукты



Продукт

Березовая фанера

Конкурентные преимущества

- Высокие прочностные характеристики, устойчивость к перепадам температуры и влажности;
- способность выдерживать большие нагрузки, долговечность;
- стабильность линейных размеров;
- высокое качество шлифованной поверхности;
- красивая текстура шпона;
- возможность производства фанеры под индивидуальные требования заказчика;
- инновационная исследовательская база для разработки новых видов продукции.

Область применения

- Строительство;
- транспорт;
- производство мебели;
- напольные покрытия;
- упаковка.

Сертификация предприятий

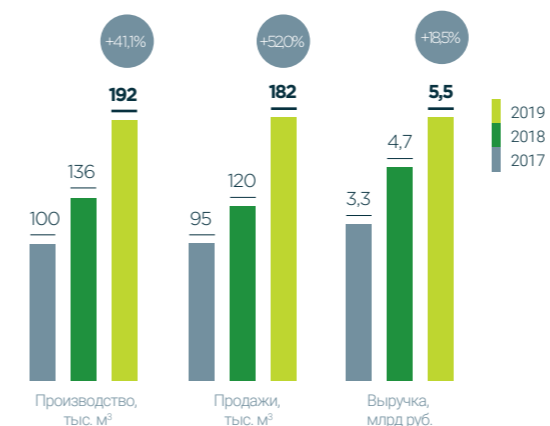
Предприятие	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001
ООО «Вятский фанерный комбинат»	☑	☑	☑

Инвестиционный проект Segezha Group «Строительство комбината по производству фанеры в городе Галич Костромской области» включен в перечень приоритетных инвестиционных проектов в области освоения лесов приказом министра промышленности и торговли Российской Федерации.

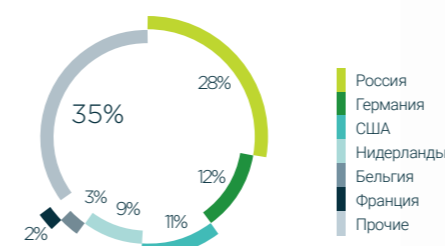
Приказ дает Segezha Group право на расширение расчетной лесосеки в Костромской области до 1,49 млн м³, гарантируя обеспечение инвестиционного проекта сырьем.

¹ По данным Indufor, ведущего консультанта в лесной отрасли.

72%

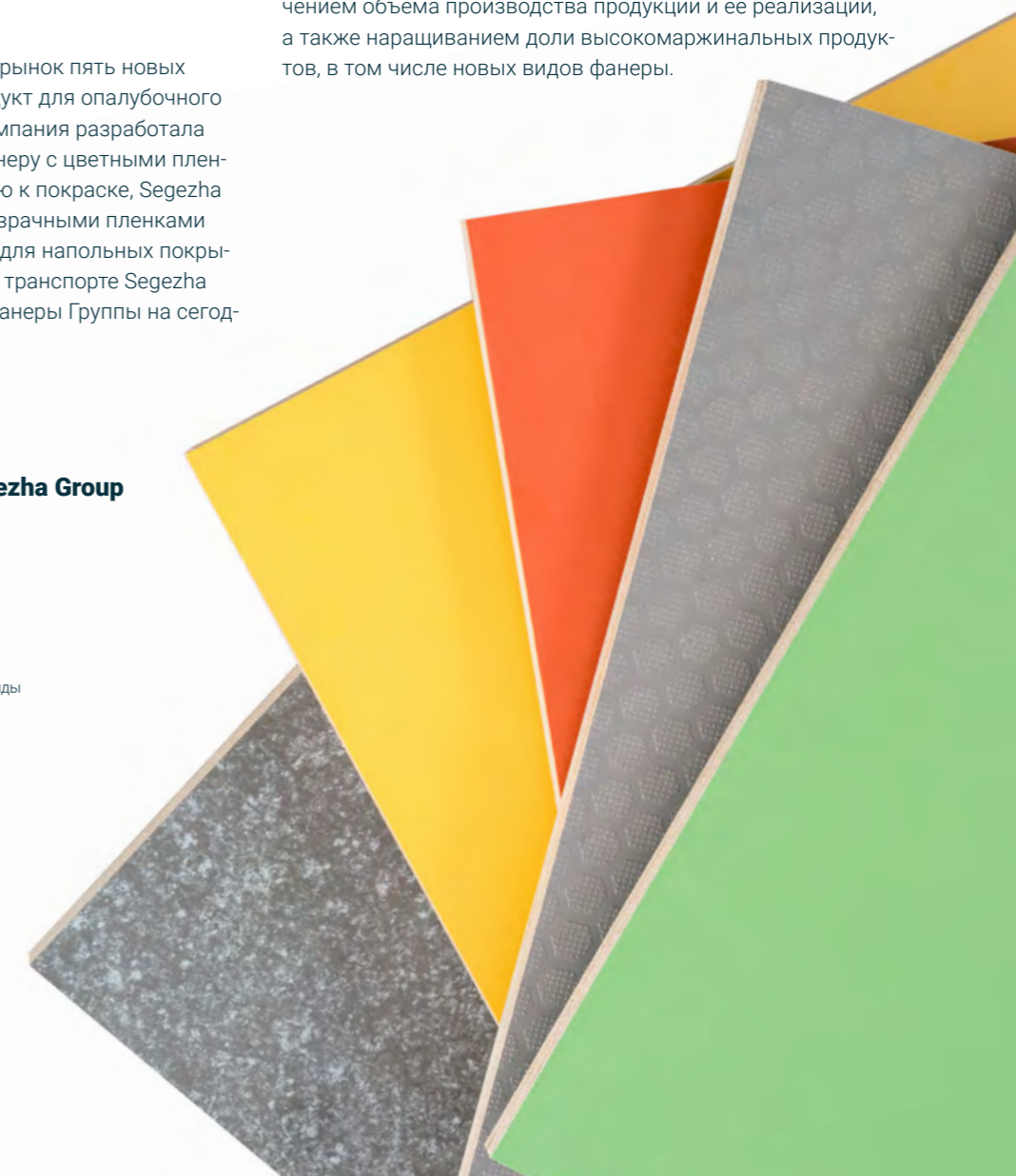
доля экспортной выручки
от продаж фанеры Segezha GroupОбъем производства, продаж и выручка
от продаж фанеры

В 2019 году Segezha Group вывела на рынок пять новых продуктов, включая уникальный продукт для опалубочного строительства – Segezha PlyForm. Компания разработала новые решения: ламинированную фанеру с цветными пленками Segezha Creative, фанеру, готовую к покраске, Segezha Art, фанеру с прозрачными и полупрозрачными пленками в экостиле Segezha ClearPly и фанеру для напольных покрытий в малотоннажном коммерческом транспорте Segezha Anthracite. Три из пяти новых видов фанеры Группы на сегодняшний день уникальны для рынка.

География продаж фанеры Segezha Group
в 2019 году по странам

По итогам 2019 года Segezha Group произвела 192 тыс. м³ березовой фанеры, что на 41,1% превышает показатели 2018 года. Такого роста удалось достичь благодаря выводу на полную мощность второй линии фанерного комбината в Кировской области, запущенного в июле 2018 года. В 2019 году Segezha Group реализовала 182 тыс. м³, что превышает показатели 2018 года на 52,0%. Дополнительный объем производства был реализован на высокомаржинальных рынках Америки, Канады и Европы, а также за счет увеличения доли конечных потребителей – промышленных клиентов.

Выручка в 2019 году от продажи фанеры выросла на 18,5% по сравнению с 2018 годом и составила 5,5 млрд руб. Рост финансовых показателей обусловлен в основном увеличением объема производства продукции и ее реализации, а также наращиванием доли высокомаржинальных продуктов, в том числе новых видов фанеры.



**ОБЗОР
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ****ФАНЕРА** (продолжение)**18,5%**

рост выручки в 2019 году от продаж фанеры по сравнению с 2018 годом

**РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА**

- Повышение производительности производства: выведен на полную мощность новый цех по производству фанеры в Кировской области, введенный в эксплуатацию в июле 2018 года. Также запущена в работу линия ребросклеивания, на 33% увеличена мощность линии автоматической починки шпона.
- Внедрение новых решений: запущен деревообрабатывающий центр для выпуска специальных видов фанеры. Это позволило отказаться от услуг аутсорсинга по сверлению и фрезерованию фанеры, снизить себестоимость и предложить клиентам готовый продукт.
- Запуск новых продуктов: Segezha Group выпустила пять новых видов фанеры – Segezha Creative, Segezha Art, Segezha ClearPly и Segezha Anthracite, а также уникальный продукт для опалубочного строительства – Segezha PlyForm.
- Новые партнерства и расширение сети дистрибуции: налажены партнерские взаимоотношения с 80 контрагентами из 39 стран, объем продаж новым клиентам составил 16% от общего объема реализованной продукции.

Строительство Галичского фанерного комбината

Один из приоритетных инвестиционных проектов Segezha Group – строительство нового фанерного комбината в Костромской области. Планируется, что мощность нового производства составит 125 тыс. м³, включая мощность по производству большеформатной премиальной фанеры.

Проект Segezha Group в Галиче одобрен инвестиционным советом администрации Костромской области. Для строительства нового завода Группа арендует площадку общей площадью 32 га.

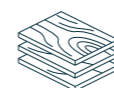
См. подробнее «Инвестиционные проекты», стр. 38.

125 ТЫС. М³

планируемая мощность Галичского фанерного комбината

**ПЛАНЫ ПО РАЗВИТИЮ**

Реализация инвестиционного проекта по строительству фанерного комбината в городе Галич Костромской области, что позволит увеличить мощность Группы по производству фанеры до 317 тыс. м³.



Повышение маржинальности продуктового портфеля, в первую очередь за счет развития новых продуктов, наращивание их доли в портфеле продаж.



Наращивание доли промышленных потребителей до 25–30% от общего объема продаж.



Развитие рынков сбыта Группы в Южной Африке, Франции, Италии и Китае.



Совершенствование системы реагирования на запросы существующих и потенциальных клиентов, в том числе с помощью CRM-системы Creatio.



Модернизация биржи сырья с установкой линии сортировки на Вятском фанерном комбинате.



Создание и развитие R&D-лаборатории для разработки и тестирования новых видов продукции в Кирове.



Повышение эффективности распределения ресурсов в рамках инициатив «Бережливое производство» и «Полистый учет».



**ОБЗОР
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

ПЛИТЫ

Segezha Group постоянно совершенствует продукцию и работает над ее кастомизацией, а также занимается разработкой новых решений в сотрудничестве с контрагентами.

Segezha Group производит древесно-волоконистые плиты (ДВП) сухого и мокрого способа производства. ДВП сухого способа производства – плита, производимая сухим непрерывным способом на базе каландрового метода из древесных волокон с использованием карбамидоформальдегидной смолы в качестве связующего вещества. Формирование древесного ковра происходит в воздушной среде. ДВП мокрого способа производства производятся путем горячего прессования древесных волокон с использованием в качестве связующего вещества фенолформальдегидной смолы.

Вятский фанерный комбинат производит ДВП сухого способа производства толщиной от 3,2 до 7,0 мм, а также топливные брикеты RUF.

АО «Лесосибирский ЛДК № 1» является одним из крупнейших в России комплексов переработки древесины и включает в себя несколько лесозаготовительных предприятий, лесопильное производство, производства по выпуску и отделке древесно-волоконистых плит мокрого способа производства. Также комбинат производит собственную тепловую энергию.

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

Продукты



Продукт

Древесно-волоконистые плиты (ДВП)

Конкурентные преимущества

- Широкая линейка марок, толщин и форматов плиты;
- стабильная работа производства в течение года;
- удобное географическое расположение и логистическая доступность производства;
- техническая поддержка, включая консультации технолога, выезд на место при настройке нового оборудования, запуск нового продукта у контрагента;
- оперативное реагирование на запросы клиентов;
- работа склада семь дней в неделю.

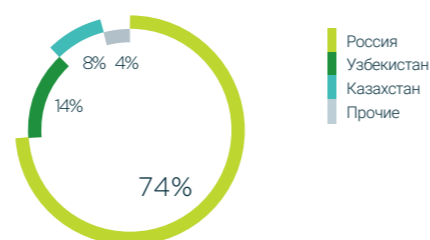
Область применения

- Строительство и отделочные работы;
- упаковка изделий машиностроения и другой продукции промышленного назначения;
- производство погонажных изделий;
- производство мебели;
- производство дверных полотен.

В России в 2020 году ожидается рост потребления ДВП на уровне 2%, драйвером которого выступит мебельная промышленность. Основные регионы поставок ДВП Segezha Group – Россия и страны СНГ.

См. подробнее «Обзор рынка», стр. 26.

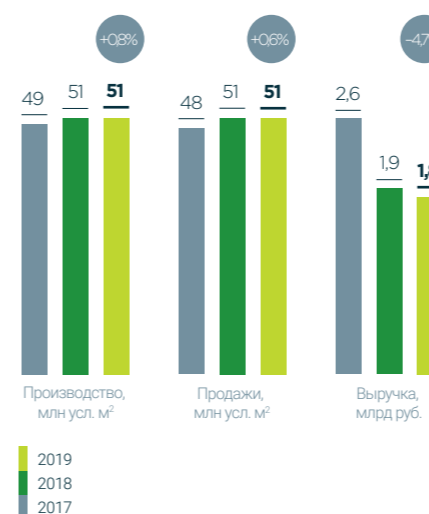
География продаж ДВП Segezha Group в 2019 году по странам



В 2019 году Вятский фанерный комбинат реализовал около 10 тыс. тонн топливных брикетов RUF. В 2020 году планируется открытие нового участка по производству экологически чистого биотоплива и увеличение продаж до 17 тыс. тонн в год.

В 2019 году объем производства ДВП составил 51 млн усл. м², что на 0,8% превышает показатель 2018 года. Продажи выросли вслед за производством и составили 51 млн усл. м², что на 0,6% выше по сравнению с 2018 годом. Выручка от продаж ДВП в 2019 году снизилась на 4,7%, до 1,8 млрд руб., по сравнению с 2018 годом, что обусловлено продажей в 2018 году стратегическому партнеру предприятия АО «Карелия ДСП».

Объем производства, продаж и выручка от продаж ДВП



РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА

- Переход на 100%-ное использование отходов производства фанеры при изготовлении ДВП на Вятском фанерном комбинате, в результате которого предприятие полностью отказалось от закупки технологического сырья у сторонних организаций и продолжило стабильно удерживать себестоимость продукции на уровне последних трех лет.
- Оптимизация продуктового портфеля Компании.
- Капитальный ремонт в цехе по производству ДВП на Лесосибирском ЛДК № 1, что позволило исключить риски внеплановых остановок и обеспечить стабильный выпуск продукции.

ПЛАНЫ ПО РАЗВИТИЮ



Увеличение доли конечных покупателей до 40–45% от общего объема клиентов.



Реализация мероприятий по повышению качества продукции.



Развитие продаж ДВП специального назначения с повышенной влагостойкостью и плотностью плиты.



Изучение спроса на новые виды специализированной ДВП для различных сегментов рынка, включая совместную работу с клиентами по разработке новой продукции и совершенствованию портфеля продуктов Компании.



Повышение эффективности использования древесных отходов для производства востребованных продуктов биоэнергетики – брикетов.



**ОБЗОР
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

КДК И ДОМОКОМПЛЕКТЫ

№1

по производству
ДОМОКОМПЛЕКТОВ из
клееного бруса в России ¹

Стратегические приоритеты дивизиона:

- увеличение объемов производства экологичной высококачественной продукции глубокой переработки древесины с дополнительным маржинальным доходом;
- развитие производства заводских кастомизированных конструкций для деревянного домостроения;
- разработка и внедрение новых продуктов глубокой переработки;
- диверсификация рынков, каналов продаж и портфеля готовой продукции с целью повышения эффективности использования сырья;
- развитие компетенций в строительстве с применением клееных деревянных конструкций;
- увеличение объемов производства продукции, в том числе строительство новых мощностей;
- развитие рынка деревянного домостроения в России и сохранение на нем лидерских позиций.

Клееная балка и клееный брус производства Сокольского деревообрабатывающего комбината награждены золотыми знаками качества «Всероссийская марка (III тысячелетие). Знак качества XXI века».²

Одним из основных стратегических приоритетов Segezha Group является развитие в России домостроения из экологически чистых материалов. В 2019 году Сокольский ДОК успешно прошел рейтинговую аккредитацию Ассоциации деревянного домостроения России со статусом «Платина», что подтверждает наличие в Компании современной технологической базы и ответственного подхода к использованию природных ресурсов.



4%

Доля в выручке Группы от продаж **КДК И ДОМОКОМПЛЕКТОВ**


Производственные мощности

Предприятие	Описание	Производственные мощности
Сокольский ДОК	Сокольский ДОК был основан в 1942 году. Комбинат прошел путь от военного завода до современного предприятия мирового уровня по глубокой переработке древесины. Предприятие расположено в Соколе Вологодской области. С 2014 года комбинат является частью промышленного холдинга Segezha Group.	86 ТЫС. М ³

В 2019 году Segezha Group первой из российских компаний приняла участие в качестве экспонента в ведущей европейской выставке – Международном форуме по клееным деревянным конструкциям (International Wood Construction Conference, IHF2019).

25 июня 2019 года был дан старт строительству в Соколе Вологодской области завода по производству CLT-панелей, современного инженерного материала для деревянного домостроения.

Объем инвестиций в новое производство – около 2,5 млрд руб., мощность будущего предприятия составит 50 тыс. м³ продукции в год.

 См. подробнее «Инвестиционные проекты», стр. 38.

¹ Согласно внутренним исследованиям Segezha Group на 31 декабря 2019 года.

² «Всероссийская марка (III тысячелетие). Знак качества XXI века» – долгосрочный проект, направленный на продвижение качественных товаров, услуг и передовых технологий на российский рынок и решение стратегических задач импортозамещения. Программа действует с 1999 года.

**ОБЗОР
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

КДК (КЛЕЕННЫЕ ДЕРЕВЯННЫЕ КОНСТРУКЦИИ)

На Сокольском ДОК Segezha Group производит КДК (клееные деревянные конструкции) и домокомплекты. Вся производственная цепочка поставок древесины сертифицирована по стандарту FSC.

Комбинат имеет сертификат экологической декларации продукта EPD¹, где указаны количественные показатели общего воздействия материала на окружающую среду в процессе всего жизненного цикла продукта. Такой сертификат основан на стандарте ISO 14025 (экологические декларации III типа) и является общепризнанной методикой во всем мире. Сертификат EPD дает предприятию приоритет при участии в тендерах, гарантирует клиентам прозрачность экологических характеристик продукта и материала, а также позволяет применять полученные данные при оценке жизненного цикла построенного из него здания.

Ключевым продуктом, выпускаемым Segezha Group, в сегменте КДК является клееная конструкционная балка, которая производится из высокопрочных пород деревьев, устойчивых к воздействию внешней среды. Segezha Group производит клееную балку из ели, также была произведена опытная партия из сибирской лиственницы, а в 2021 году планируется использование сосны. Высокое качество и уникальные свойства клееной конструкционной балки позволяют применять ее при возведении не только деревянных домов, но и различных зданий и строений в комбинации с другими материалами.

Производство осуществляется в строгом соответствии с европейскими стандартами качества EN 14080:2013, EN 14081 и параметрами прочности GL24h, GL28h.

Продукт



Клееная балка

Конкурентные преимущества

- Высочайшее качество лицевых поверхностей, не требующих дополнительной обработки;
- строгое соблюдение стандартов производства в соответствии с требованиями EN 14080 и EN 14081;
- высокая прочность клеевого соединения;
- высокая стабильность и точность размеров, устойчивые геометрические формы;
- экологичность;
- использование в качестве сырья ели северных регионов произрастания.

Область применения

- Строительство деревянных домов;
- межэтажные перекрытия;
- несущие конструкции;
- стропильная система;
- различные навесы и другие малые архитектурные формы.

В 2019 году потребление клееной балки в мире выросло на 2%², до 4,2 млн м³. Страны Европы и Япония остаются основными мировыми потребителями клееной балки, которая используется в основном в строительной отрасли.

См. подробнее «Обзор рынка», стр. 26.

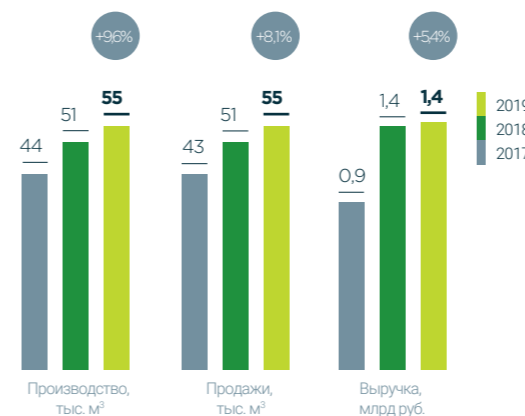


¹ Декларация EPD (Environmental Product Declaration) – документ об экологических свойствах продукта на основе оценки его жизненного цикла.
² Согласно экспертной оценке Segezha Group на 31 декабря 2019 года.

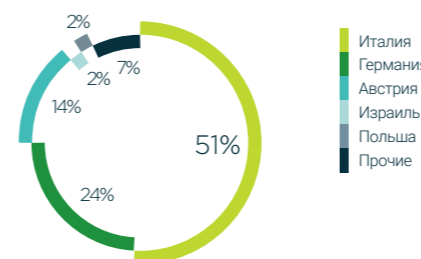
Общий объем производства КДК и домокомплектов в 2019 году вырос на

до **8%** **83** ТЫС. М³.

Объем производства, продаж и выручка от продаж КДК



География продаж клееной балки в 2019 году по странам



96%

КДК Segezha Group экспортируется на европейский рынок

В 2019 году Segezha Group увеличила объем производства КДК до 55 тыс. м³, что на 9,6% выше показателя прошлого года. Рост связан с принятием мер по повышению эффективности работы оборудования. Реализация продукции увеличилась на 8,1% год к году вслед за ростом объема производства.

Выручка от продаж КДК в 2019 году составила 1,4 млрд руб., что выше показателя прошлого года на 5,4%. Рост в основном был обеспечен усовершенствованием продуктового портфеля Компании.



ОБЗОР
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ДОМОКОМПЛЕКТЫ

20%

доля Segezha Group в объеме производства домокомплектов в России

Segezha Group производит домокомплекты из клееного бруса. Компания предлагает каждому клиенту индивидуальные решения, отвечающие всем требованиям экологической и пожарной безопасности.

Сокольский ДОК уже реализовал более 7 тыс. домокомплектов в России и по всему миру. Ключевой рынок реализации домокомплектов – российский, и Сокольский ДОК остается на нем лидером в своем сегменте.

Строительство домов может осуществляться в любой климатической зоне, вне зависимости от времени года. Низкая усадка стен дома из клееного бруса способствует высокой скорости строительства и быстрому вводу объектов в эксплуатацию.

Продукт



Домокомплекты

Конкурентные преимущества

- Быстровозводимость;
- надежность;
- функциональность;
- технологичность;
- экономичность;
- современный дизайн;
- соответствие экологическим нормам.

Область применения

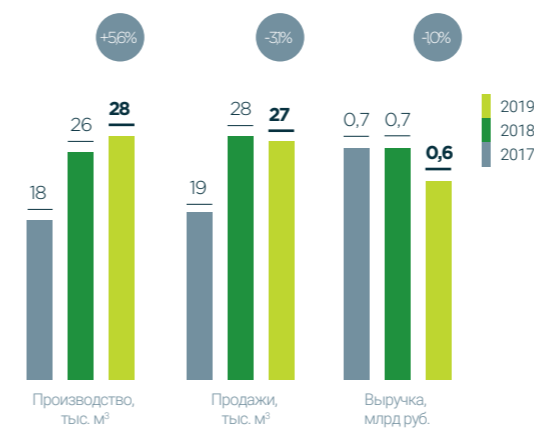
- Строительство деревянных зданий и сооружений различного назначения, включая индивидуальные и многоквартирные дома.

В июне 2019 года проект Segezha Group «Строительство завода по производству перекрестно склеенных панелей (CLT) в г. Сокол» включен Минпромторгом России в перечень приоритетных инвестиционных проектов в области освоения лесов.



В 2019 году проекты частной архитектуры Сокольского ДОК были названы в числе лидеров по итогам конкурса по дизайну и архитектуре «Проект Россия»-91.

Объем производства, продаж и выручка от продаж домокомплектов



Объем производства домокомплектов в 2019 году увеличился на 5,6% по сравнению с прошлым годом, до 28 тыс. м³, за счет принятия мер по повышению эффективности работы оборудования. Снижение продаж и выручки на 3,1% и 1,0% соответственно в основном обусловлено тем, что часть объема продукции, не реализованная в IV квартале 2019 года, будет отражена в результатах первого полугодия 2020 года. Также снижение выручки было частично нивелировано за счет роста цен на домокомплекты во втором полугодии 2019 года.

**ОБЗОР
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ****ДОМОКОМПЛЕКТЫ** (продолжение)**CLT-панели: перспективная технология домостроения**

Одним из приоритетов развития Сокольского ДОК является производство CLT-панелей – современных клееных конструкций высокой индустриальной готовности, которые используются для строительства как индивидуальных, так и многоэтажных домов и пользуются популярностью среди архитекторов. Строительство с применением CLT-панелей оказывает минимальное воздействие на окружающую среду.

Новый завод по производству CLT мощностью 50 тыс. м³ будет располагаться на территории Сокольского ДОК. В начале 2020 года на предприятии была завершена реконструкция цеха для размещения производственного оборудования. Планируется, что монтаж оборудования начнется в апреле, а первая партия CLT-панелей будет изготовлена уже в IV квартале 2020 года.

В 2019 году решением Инвестиционного совета при губернаторе Вологодской области CLT-заводу в Соколе присвоен статус приоритетного регионального проекта. Также Segezha Group и Группа «Эталон» инициировали процесс доработки действующих в России нормативов согласования при строительстве административных зданий и многоквартирных домов с применением деревянных конструкций, а также запуск натурных испытаний.

Сотрудничество с ведущими архитекторами и проектными бюро дает возможность для реализации масштабных проектов, в том числе по строительству высокоэтажных зданий. За счет выпуска CLT-панелей Сокольский ДОК сможет уже в ближайшем будущем расширить свое присутствие на традиционных российском и европейском рынках, а также выйти на рынки Юго-Восточной Азии и Японии.

**РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА**

- Приобретен полный комплект оборудования у одного из лидеров в области станкостроения для деревообработки в Европе компании Ledinek для производства CLT-панелей в Вологодской области.
- Проекту «Строительство завода по производству перекрестно склеенных панелей (CLT) в г. Сокол» Минпромторгом России присвоен статус приоритетных инвестиционных проектов в области освоения лесов.
- Увеличены объемы реализации клееной балки, произведенной из сибирской лиственницы.
- Освоена погрузка клееной балки в контейнеры напрямую с завода, что позволит осуществлять отгрузку на новые рынки и сократить логистические расходы.
- Организовано производство клееной конструкционной балки из «низкосортной» доски.
- Развитие новых рынков сбыта: в 2019 году были отгружены первые партии клееной балки в Финляндию, Эстонию, Словакию и Китай.

ПЛАНЫ ПО РАЗВИТИЮ

Запуск завода по производству CLT-панелей мощностью 50 тыс. м³ готовой продукции в год в Соколе Вологодской области.



Установка линии сращивания от производителя Ledinek позволит нарастить производственные мощности предприятия минимум до 100 тыс. м³ клееной продукции в год, получить сертификат по стандарту JAS¹ для выхода на рынок Японии, а также использовать сосну в качестве сырья. В том числе станет возможным производство клееной балки любой длины в соответствии с предпочтениями клиентов и использование стандартного для европейского рынка клееного шва. Новое оборудование отличается прочностью склеивания заготовок, высокой точностью обработки и соединения элементов для сращивания, склеенных с применением экологически безопасных материалов.



Получение сертификата соответствия стандарту EN 14080:2013 для прочности клееной балки GL 32, который даст возможность выйти на рынок Великобритании, Норвегии, Швеции, Дании, а также увеличить объем продаж в Финляндию.

¹ Японские сельскохозяйственные стандарты (Japanese Agricultural Standard, JAS) – стандарты для сельскохозяйственной отрасли в области качества и методов производства продукции, поддерживаемые правительством Японии.



Строительство котельной, работающей на кородревесных отходах, на Сокольском ДОК для развития безотходного производства и повышения энергоэффективности.



Повышение качества и развитие линейки производимых продуктов.



Диверсификация рынков продаж в Европе, выход на новые рынки, включая азиатский.



Приобретение второго современного деревообрабатывающего центра Hundegger для повышения качества продукции и увеличения объема обработанной древесины.



Участие в подготовке нормативной базы для дальнейшего развития рынка деревянных конструкций и домокомплектов в России.



Создание центра компетенций по проектированию деревянных конструкций, взаимодействие с архитекторами и проектными и дизайнерскими бюро.



УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Корпоративная социальная ответственность (КСО) Segezha Group предполагает ответственность Группы за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, учет ожиданий стейкхолдеров, соответствие применяемому законодательству и согласованность с международными нормами поведения.

86% **270** МЛН РУБ.

лесов сертифицировано по стандарту FSC

расходы на охрану окружающей среды

27,6 МЛН РУБ.

инвестиции в реализацию благотворительных проектов



УСТОЙЧИВОЕ
РАЗВИТИЕ

СТРАТЕГИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Устойчивое развитие – развитие, при котором удовлетворение потребностей нынешних поколений осуществляется без ущерба для возможностей будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.

Segezha Group планомерно учитывает в своей работе международную повестку устойчивого развития, что предусматривает активное участие бизнеса в гармоничном развитии экономической, экологической и социальной сфер жизни общества.

Управленческая практика Группы по достижению целей устойчивого развития сформирована в Стратегии развития корпоративной социальной ответственности и благотворительности Segezha Group до 2021 года (с перспективой до 2025 года), которая была принята в 2017 году. Документ учитывает актуальные тренды в области устойчивого развития, среди которых – ужесточение требований к этичности бренда и экологичности продукции со стороны заинтересованных сторон – потребителей, инвесторов и государств. Стратегия КСО также учитывает Цели в области устойчивого развития Организации Объединенных Наций до 2030 года.

Цель документа – развитие эффективной и прозрачной системы управления КСО, внедрение системы проектного менеджмента при реализации КСО-проектов.

Segezha Group признает и уважает права и свободы своих заинтересованных сторон (работников, деловых партнеров, местных сообществ, клиентов и потребителей) и оказывает максимальное содействие в их соблюдении, что зафиксировано в официальном документе Группы «Позиция в области прав человека».

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



Основные направления Стратегии Segezha Group в области устойчивого развития:

ЦЕЛИ
В ОБЛАСТИ
УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ



**«Зеленое»
производство**

См. подробнее на стр. 104.



**Комфортная жизнь
в лесных регионах
России**

См. подробнее на стр. 108.



**Привлекательный
работодатель**

См. подробнее на стр. 112.



**Ответственная
цепочка поставок**

См. подробнее на стр. 120.



УСТОЙЧИВОЕ
РАЗВИТИЕВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ
СТОРОНАМИ

Регулярное и прозрачное взаимодействие с заинтересованными сторонами и учет их позиций в своей производственной деятельности позволяет Segezha Group своевременно учитывать возможные социальные и репутационные риски. Группа предоставляет стейкхолдерам информацию о всех существенных событиях, основываясь на принципах оперативности, доступности, достоверности, полноты и регулярности.

ИНТЕГРИРОВАННАЯ
СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА

В Группе компаний внедрена интегрированная система менеджмента (ИСМ), соответствующая международным стандартам серии ISO: ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, OHSAS 18001 и ISO 50001. В основу ИСМ Segezha Group заложены четыре базовых аспекта деятельности: качество, экология, охрана здоровья и энергосбережение. Стандарты ИСМ характеризуют уровень ответственности производителя перед потребителями и обществом. Их внедрение и получение соответствующих сертификатов способствует как повышению внутренней эффективности бизнес-процессов, так и укреплению имиджа Segezha Group на российском и мировом рынках.

Внедрение интегрированной системы менеджмента на предприятиях Segezha Group регламентируется Политикой интегрированной системы менеджмента (ИСМ) (ISO 9001; ISO 14001; ISO 45001; ISO 50001) и Положением об ИСМ организаций ГК «Сегежа».

В IV квартале 2019 года Управляющая компания и организации ГК «Сегежа групп» (АО «Сегежский ЦБК», ПАО «Сокольский ЦБК», ООО «Сегежская упаковка», ООО «Вятский фанерный комбинат») успешно прошли ежегодные наблюдательные аудиты ИСМ по международным стандартам ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 (OHSAS 18001), ISO 50001.

РАНГОВАЯ КАРТА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН¹Принципы взаимодействия
со стейкхолдерами:

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

Segezha Group является участником Глобального договора Организации Объединенных Наций (United Nations Global Compact) – инициативы ООН в сфере корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития, которая на глобальном уровне объединяет бизнес, стремящийся к ответственной деловой практике и добросовестной репутации. В рамках этой инициативы Компания ежегодно публикует отчет – Сообщение о прогрессе, соответствующее стандартам Глобальной инициативы в области отчетности (GRI).

Планы по развитию

- В 2020 году запланирована дальнейшая интеграция требований ISO в бизнес-процессы организаций Segezha Group. Совершенствование ИСМ основано на принципах качества международной стандартизации.
- В Segezha Group будут разработаны и реализованы планы развития ИСМ, направленные на повышение удовлетворенности потребителей, стабильное обеспечение качества продукции, снижение негативного воздействия на окружающую среду, охрану здоровья работников, обеспечение безопасности для всех заинтересованных сторон и реализацию программ по энергоэффективности.
- В 2020 году запланирована ресертификация ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001 в управляющей компании и дивизионе «Бумага и упаковка».

КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА

Контроль качества – важнейший элемент стратегии Компании в области клиентоориентированности. На всех производственных площадках Segezha Group внедрены строгие процедуры контроля качества, сформированы команды, состоящие из технологов, контролеров и специалистов по сертификации. Их основной задачей является производство и реализация клиентам только самой высококачественной продукции. В Компании внедрены методы многоступенчатого контроля, которые включают качество входящей продукции и сырья, мониторинг производственных процессов и оценку качества готовой продукции.

¹ Индекс NPS – индекс определения приверженности потребителей товару или компании, используется для оценки готовности к повторным покупкам.

Контроль закупаемой продукции

Входной контроль используемых на постоянной основе сырья и материалов проводится в соответствии с утвержденными на предприятиях стандартами, включая методы инструментального контроля. Входной контроль позволяет выявить дефекты на самых ранних этапах производства и не допустить выпуск продукции, не соответствующей требованиям стандартов качества Компании и ожиданиям клиентов.

Контроль качества в процессе
производства

В соответствии с планом межоперационного контроля и локальными инструкциями сотрудники Группы контролируют качество продукции и технологические процессы.

Контроль качества продукции на предприятиях Группы осуществляется с помощью:

- визуального контроля на каждом этапе производства;
- использования высокотехнологичных инструментов и сканеров;
- лабораторных тестов случайной выборки продукции из каждой произведенной партии.

Работа с клиентами

Высокое качество продуктов Segezha Group – результат открытого диалога с клиентами. В Компании регулярно проводится NPS-опрос¹, который включает блок по качеству продукции и позволяет получить обратную связь и скорректировать работу в соответствии с пожеланиями клиентов.

На всех предприятиях Группы внедрены инструкции по работе с обращениями клиентов в случае выявления продукции, которая не соответствует их ожиданиям, для эффективного решения возникающих вопросов на самой ранней стадии.

Каждое обращение клиентов регистрируется. Также на регулярной основе проводятся совещания для мониторинга и улучшения качества продукции. В случае выявления продукции ненадлежащего качества на производстве проводится расследование и внедряются корректирующие мероприятия для предотвращения таких отклонений в будущем.



В 2019 году на предприятиях Segezha Group была внедрена система CRM Creatio, которая направлена в числе прочего на максимально быстрое реагирование на запросы клиента, а также позволяет вести мониторинг таких запросов и анализировать клиентские предпочтения.

Segezha Group стремится постоянно совершенствовать контроль качества, в том числе с использованием передовых технологий. При производстве фанеры Segezha Group использует многоканальные дефектоскопы на всех линиях сортировки, которые помогают отбраковывать продукты с внутренними дефектами. Фанера проходит через дефектоскоп перед финальным этапом сортировки, где прибор просвечивает лист ультразвуком. При обнаружении дефекта прибор распыляет красную краску, таким образом отмечая отбракованные листы. Новое оборудование дает возможность исключить поставки на рынок товаров со скрытыми дефектами, которые не были выявлены на других этапах.

УСТОЙЧИВОЕ
РАЗВИТИЕ«ЗЕЛЕНЕ»
ПРОИЗВОДСТВО

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Подход Segezha Group к устойчивому развитию основан на ответственном отношении к охране окружающей среды и сохранению природных ресурсов для будущих поколений. Ключевой документ, регулирующий работу в области экологии Segezha Group, – Политика в области экологии и охраны окружающей среды, где зафиксированы обязательства Компании:

Обязательство	Принимаемые меры
 Строгое соблюдение всех применимых требований законодательства Компанией и ее подрядчиками	<ul style="list-style-type: none"> Включение соответствующих положений в контракты и договоры с поставщиками. В случае, если поставщики и подрядчики не выполняют необходимые требования, Segezha Group имеет право разорвать договор с ними.
 Открытое взаимодействие с заинтересованными сторонами по вопросам охраны окружающей среды	<ul style="list-style-type: none"> Проведение общественных слушаний для оценки потенциального воздействия проектов по развитию производства на окружающую среду. Формирование Общественного совета по экологии при администрации Сегежского муниципального района.
 Выявление и оценка рисков для окружающей среды, минимизация и снижение негативных последствий в случае их наступления.	<ul style="list-style-type: none"> Учет экологических факторов при планировании строительства и модернизации производственных объектов. Комплексные проверки, внутренний и внешний аудит, оценка и анализ уровня загрязнения окружающей среды, мониторинг концентрации вредных веществ.

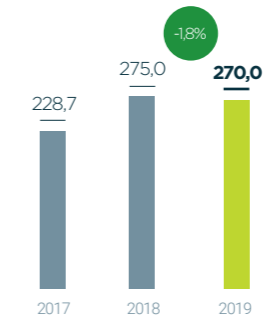
82

сотрудника Компании в 2019 году прошли специальное обучение по охране окружающей среды

86%

лесов сертифицировано по стандарту FSC

ПРЕМИЯ В НОМИНАЦИИ
«ЭКОЛОГИЯ.
БИЗНЕС» В КОНКУРСЕ
«УПРАВЛЕНИЕ
ИЗМЕНЕНИЯМИ.
ВИЗИОНЕРЫ» 2019 ГОДА

Расходы на охрану окружающей
среды, млн руб.

270 МЛН РУБ.

расходы на охрану окружающей среды

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ



Развитие системы управления экологическим воздействием в соответствии с лучшими практиками лесопромышленной отрасли



Сертификация предприятий по стандартам ISO 14001 и ISO 50001



Снижение экологического следа: сокращение объемов выбросов и потребляемых природных ресурсов, управление отходами



Внедрение добровольных инициатив в области охраны окружающей среды сверх требований российского законодательства и стандарта FSC

СНИЖЕНИЕ
ЭКОЛОГИЧЕСКОГО СЛЕДА

Один из приоритетов Политики Группы в области экологии – развитие производства биотоплива и вторичная переработка отходов производства в котлах, работающих на древесных отходах. Такие проекты позволяют значительно снизить нагрузку на окружающую среду.

В отчетном году Компания реализовала несколько нововведений в области возобновляемой энергетики.

- На Сегежском ЦБК состоялся ввод в постоянную эксплуатацию многотопливного котла, работающего на биомассе производительностью 120 тонн пара в час. МТК оснащен современными электрофильтрами, способными обеспечить надлежащую очистку выбросов в атмосферу с эффективностью 99,7%.

- В Онеге была построена самая крупная на северо-западе России котельная, работающая на кородревесных отходах вместо невозобновляемых ископаемых источников. В результате запуска нового котла использование дизельного топлива в качестве резервного и для покрытия пиковых нагрузок будет уменьшено практически до нуля. Котельная будет обеспечивать потребности Онежского ЛДК и населения Онеги в тепловой энергии. Использование кородревесных отходов в качестве сырья для котельной и снижение потребления дизельного топлива в перспективе значительно улучшат экологические показатели предприятия, а также увеличат общую мощность «Онега Энергии» на 30%.

- На Вятском фанерном комбинате введены в эксплуатацию две установки для нагрева термомасла мощностью 7 МВт и две установки для выработки насыщенного пара мощностью 8 МВт производства компании Polytechnik (Австрия). Они обеспечивают тепловой энергией промышленное оборудование производств и предназначены для полной утилизации кородревесных отходов производства фанеры. Благодаря вводу нового оборудования на предприятии вывели из производственного цикла паровой котел, работавший на газе.

УСТОЙЧИВОЕ
РАЗВИТИЕ«ЗЕЛЕНое»
ПРОИЗВОДСТВО

(продолжение)

С развитием производства совокупная мощность Segezha Group по производству пеллет составила

110,5

ТЫС. ТОНН В ГОД¹.

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

На всех производствах Segezha Group в 2019 году проводились плановые мероприятия для минимизации негативного воздействия на окружающую среду:

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

В 2019 году Segezha Group победила в номинации «Экология. Бизнес» премии «Управление изменениями. Визионеры», организованной коммуникационным проектом «+1». Наградой был отмечен проект «Внедрение технологий биоэнергетики в лесной промышленности», который включил в себя два актуальных «зеленых» проекта – запуск многотопливного котла на кородревесных отходах на Сеgezжском ЦБК в Карелии и пеллетного завода на промплощадке Лесосибирского ЛДК № 1 в Красноярском крае.



Общая масса отходов по классам опасности в 2018–2019 годах, ТОНН

Класс опасности	2018	2019
Всего:	1 466 333,8	1 326 365,8
из них: I класс опасности	6,2	5,1
II класс опасности	6,2	6,6
III класс опасности	2 850,0	166,9
IV класс опасности	766 034,5	676 529,1
V класс опасности	697 436,9	649 658,1

ДОБРОВОЛЬНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

В сентябре 2019 года предприятия Segezha Group провели экологическую акцию «Посади дерево», посвященную Дню работников леса. В рамках акции волонтеры из числа сотрудников Группы высадили более 700 деревьев в парках, скверах и на аллеях в шести регионах России.



В августе 2019 года сотрудники Лесосибирского ЛДК в рамках компенсационной экологической программы восстановления акватории реки Енисей выпустили в реку 60 тыс. мальков осетра.



ПЛАНЫ ПО РАЗВИТИЮ

- запуск программы по модернизации и обновлению очистного оборудования Сеgezжского ЦБК с заменой электрофильтров и усилением производственного контроля в области охраны атмосферного воздуха;
- развитие диалога с обществом и обсуждение широкого круга вопросов жизни в моногороде, поиск путей и способов создания комфортной среды в рамках работы Общественного совета по экологии в Сеgezже;
- замена системы промышленного освещения на Сеgezжском ЦБК на современную энергосберегающую;
- реконструкция станции биологической очистки воды Сеgezжского ЦБК;
- строительство котельной на кородревесных отходах на Сокольском ДОК;
- реализация проекта по строительству локальных очистных сооружений на Сокольском ЦБК.

¹ С учетом запуска второй очереди пеллетного завода на площадке Лесосибирского ЛДК №1 после отчетной даты.

УСТОЙЧИВОЕ
РАЗВИТИЕКОМФОРТНАЯ ЖИЗНЬ
В ЛЕСНЫХ РЕГИОНАХ РОССИИ

45

ПРОЕКТОВ
централизованной программы
благотворительности

56

волонтерских проектов
реализовано

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ:

**Реализация благотворительных проектов, в том числе в сотрудничестве с органами местной власти в регионах присутствия****Поставка жителям жизненно важных продуктов и услуг****Развитие инфраструктуры регионов присутствия**

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ 2019 ГОДА:

27,6

МЛН РУБ.

инвестиции в реализацию
благотворительных проектов

≈40

ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ
поддержки местных сообществ

Семь городов присутствия Segezha Group – моногорода, где лесная и лесоперерабатывающая промышленность является традиционной сферой занятости населения:

- Республика Карелия: Сегежа, пос. Пиндуши, пос. Муезерский;
- Архангельская область: Онега;
- Вологодская область: Сокол;
- Костромская область: Галич;
- Красноярский край: Лесосибирск.

Основная цель социальных инвестиций Segezha Group – улучшение качества жизни в населенных пунктах и повышение их привлекательности для жителей. Поэтому в моногородах Группа компаний формирует не только рабочие места для местных жителей, но и социокультурную среду для жизни населения.

Реализация программы КСО Группы в регионах основана на тесном сотрудничестве с ключевыми заинтересованными сторонами и принципе взаимной выгоды от реализации проектов для холдинга, местных сообществ, представителей малого и среднего бизнеса. В 2019 году у Группы действовали соглашения о сотрудничестве с правительствами ключевых регионов присутствия – Республикой Карелия, Красноярским краем, Вологодской, Архангельской, Кировской, Ростовской областями, а также соглашения о намерениях с Костромской и Сахалинской областями. Соглашения нацелены на сотрудничество в рамках реализации инвестиционных проектов на территории регионов.

Группа своевременно и в полной мере выплачивает налоги в бюджеты всех регионов присутствия, тем самым внося вклад в социально-экономическое развитие лесных регионов Российской Федерации.

РЕАЛИЗАЦИЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ И РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Начиная с 2018 года благотворительные проекты Segezha Group реализуются в соответствии с «зонтичной» структурой, когда единый проект охватывает сразу несколько регионов. В 2019 году Группа продолжила внедрять благотворительные проекты по четырем ключевым направлениям:

**Инфраструктура для города**

Повышение уровня комфорта городской среды, в том числе с прямым участием граждан

«Наш город»: «зонтичный» проект по обустройству городских и общественных пространств

Установка арт-объектов из КДК в Соколе Вологодской области и Лесосибирске Красноярского края.

**Спорт**

Увеличение числа жителей, ведущих здоровый образ жизни и занимающихся физкультурой и спортом

«Я люблю спорт»

Продолжение программы 2018 года по установке уличных тренажеров в городах и селах Республики Карелия, в Вологодской и Архангельской областях, а также в Красноярском крае и Кирове. Участие в партнерском проекте по подготовке к открытию и закупке оборудования для крытого ледового корта в Сегеже, открытого в 2020 году.

**Образование**

Формирование системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, в том числе в рамках развития цифровой образовательной среды

Поддержка библиотек и музеев

Поддержка Музея леса в Москве. Закупка литературы для библиотеки № 17 Нововятского района Кирова.

**Экология**

Повышение осведомленности населения и сотрудников о значимости экологически ответственного образа жизни и вовлечение их в экологические инициативы

Экопросвещение

Создание мультфильма об интенсивном лесопользовании совместно с WWF Россия.

Популяризация спорта среди населения

Поддержка мероприятий Карельской федерации регби, проведение соревнований, в том числе «Школьной регбийной лиги Карелии» – регионального первенства среди школьных регбийных команд; поддержка карельского детского регбийного клуба. Поддержка спортивных мероприятий: полумарафона Karjala (международного фестиваля бега и северной ходьбы) в Республике Карелия, марафона «Вятские холмы» в Кировской области. Обустройство спортивных площадок в городах присутствия. Поддержка секций детского спорта в Сегеже.

Поддержка образовательных учреждений

Поддержка Северного колледжа в Сегеже, Вытегорского политехнического техникума, Сокольского лесопромышленного техникума, школы № 4 в Вологде. Приобретение оборудования для мультипликационной студии в Молодежном центре Сегежи. Создание кружка для работы по дереву в рамках проекта по профориентации для школьников на базе МБОУ «Вечерняя общеобразовательная школа» Онеги.

**УСТОЙЧИВОЕ
РАЗВИТИЕ**

КОМФОРТНАЯ ЖИЗНЬ В ЛЕСНЫХ РЕГИОНАХ РОССИИ

(продолжение)

Помимо централизованной Программы благотворительности, корпоративная социальная ответственность Компании включает поддержку ряда специальных проектов, нацеленных на развитие регионов присутствия.

Группа оказывает финансовую поддержку медицинским учреждениям: в 2019 году для Онежской центральной районной больницы был закуплен полный комплект эндоскопического оборудования, который позволил расширить возможности оперативного лечения заболеваний.

Segezha Group традиционно оказывает финансовую помощь ветеранам Великой Отечественной войны в преддверии Дня Победы: в 2019 году сертификаты на приобретение необходимых лекарств были переданы более чем 300 ветеранам, вдовам погибших и труженикам тыла.

Компания ежегодно проводит благотворительные елки в своих регионах присутствия для детей из многодетных и малообеспеченных семей, детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, а также для детей своих сотрудников. В 2019 году Segezha Group организовала и провела 20 таких мероприятий в Вологде, Соколе, Сегеже, Кирове и Онеге и подарила детям около 7 тыс. подарков.

В 2019 году Группа инвестировала в благотворительные проекты порядка 27,6 млн руб. Всего за период 2016 – 2019 годов Segezha Group реализовала 277 благотворительных проектов, общая сумма инвестиций в которые составила более 100 млн руб.

Завершение ремонта Дворца спорта в Сегеже

В сентябре 2019 года в рамках масштабной инвестиционной программы Сегежского ЦБК был завершен капитальный ремонт Дворца спорта в Сегеже. В обновленном спортивном учреждении появились спортивные залы и фитнес-зал, большой бассейн с шестью 25-метровыми дорожками и детский бассейн.

Дворец спорта был обновлен до уровня современного Центра физической культуры и оснащен в соответствии с новейшими требованиями и технологиями. В частности, в большом бассейне были установлены обновленные инженерные системы, в том числе проточные водонагреватели, которые позволяют пользоваться бассейном даже в периоды планового отключения тепла и горячего водоснабжения в городе.

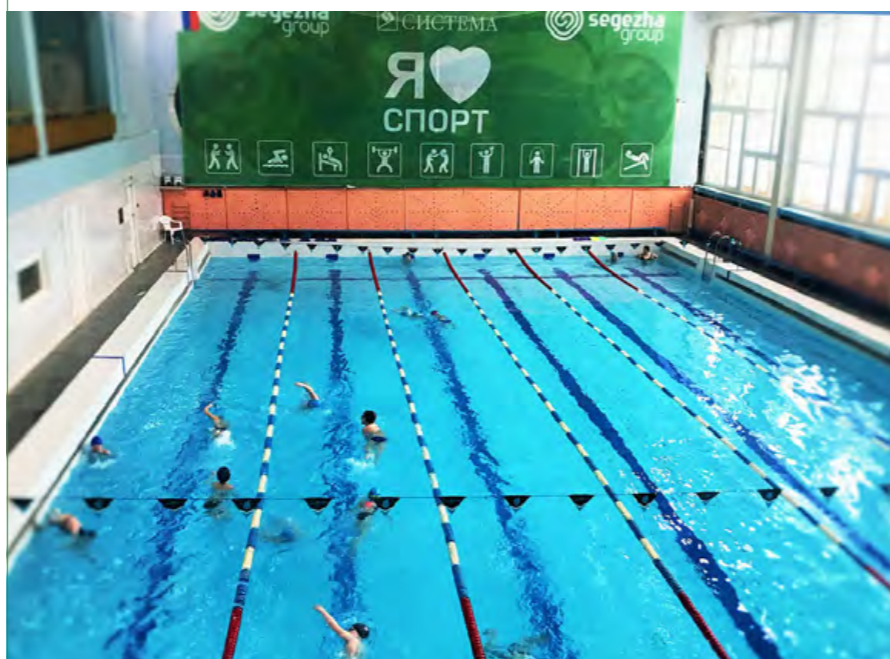
Также заменена система вентиляции, которая будет поддерживать необходимый микроклимат в спортивном учреждении.

Сегежский ЦБК осуществляет разностороннюю финансовую поддержку деятельности Дворца спорта: оплачивает его посещение работниками комбината, коммунальные и другие вспомогательные услуги.

25

МЛН РУБ.

расходы на комплексный ремонт Дворца спорта в 2019 году



В 2019 году Segezha Group впервые была включена в рейтинг проекта «Лидеры корпоративной благотворительности», организованного Форумом доноров, РwС и газетой «Ведомости», за вклад в развитие социальных инвестиций.

771

МЛН РУБ.

расходы на обеспечение населения теплом и горячей водой за 2019 год

Расходы на благотворительную деятельность в 2016–2019 годах, млн руб.

Направление	Количество проектов, шт.	Расходы, млн руб.
Спорт	36	19,4
Инфраструктура для города	41	34
Экология	12	6,9
Образование	33	11,5
Помощь ветеранам Великой Отечественной войны	46	12
Проекты поддержки местных сообществ	107	6
Прочее	2	11,2
Всего	277	101

Segezha Group одержала победу в номинации «За вклад в социальное развитие территорий» по итогам Всероссийского конкурса Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) «Лидеры российского бизнеса: динамика, ответственность, устойчивость – 2019».

ПОСТАВКА ЖИЗНЕННО ВАЖНЫХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ

Предприятия Группы компаний обеспечивают теплом население моногородов Сегежи, Сокола, Кирова, Лесосибирска и Онеги в регионах присутствия для отопления жилого и коммерческого фонда. Так, Сегежский ЦБК обеспечивает теплом 95% потребителей моногорода Сегежа, а предприятие «Онега-Энергия» – 83% населения Онеги. На некоторых предприятиях действует специальная программа оплаты коммунальных услуг для работников.

Кроме того, ООО «ПЛО «Онегалес» безвозмездно обеспечивает дровами жителей отдаленного муниципального образования «Золотухское» – ежегодно населению поставляется около 2 тыс. м² дров.

В августе 2019 года котельная Вятского фанерного комбината была безвозмездно передана в муниципальную собственность города Кирова. ТЭЦ была досрочно подготовлена к отопительному сезону и передана городу без долговой нагрузки.

В 2019 году в Лесосибирском филиале Segezha Group был организован пилотный грантовый конкурс «Добрые леса Сибири» на лучший социальный проект. Цель конкурса – формирование экологической культуры, создание и реконструкция общественных пространств и новых форм досуга в городе, внедрение новых форматов спортивных мероприятий для детей и взрослых.

Проекты для конкурса были представлены в пяти номинациях – «Экология», «Городская среда», «Образование и культура», «Спорт и здоровый образ жизни», «Я люблю Лесосибирск». В конкурсе приняли участие бюджетные учреждения, представители некоммерческих организаций и жители города. 15 проектов из представленных получили гранты на реализацию.

В дальнейшем Segezha Group планирует продолжить реализацию грантовых конкурсов в Лесосибирске.



«Онега-Энергия» отапливает город с использованием исключительно возобновляемых источников энергии. Благодаря вводу в эксплуатацию в 2019 году четвертого котла «Онега-Энергия» мощностью до 57 МВт ликвидирован дефицит тепловой мощности в моногороде, повышено качество теплоснабжения потребителей.

УСТОЙЧИВОЕ
РАЗВИТИЕПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ
РАБОТОДАТЕЛЬ

183

МЕРОПРИЯТИЯ для привлечения
новых сотрудников

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ:

Развитие кадровой
политики и снижение
текучести кадровОбеспечение сотрудни-
ков конкурентоспособ-
ной зарплатой и соци-
альным пакетом

Развитие персонала

Снижение производ-
ственного травматизмаРазвитие корпоратив-
ной культуры и волон-
терского движенияРАЗВИТИЕ КАДРОВОЙ
ПОЛИТИКИ

Сотрудники Группы – ее главная ценность и одно из основных конкурентных преимуществ. Квалифицированный персонал способствует реализации стратегических приоритетов и устойчивому развитию Группы.

Segezha Group непрерывно работает над развитием своего бренда работодателя, создавая привлекательные условия труда для действующих и потенциальных сотрудников и внедряя культуру лидерства и достижений. Группа ценит в сотрудниках такие качества, как стратегическое мышление, настойчивость, адаптивность к изменениям и нацеленность на поиск решений, кросс-функциональность, вовлеченность и соблюдение корпоративных стандартов этики.

Стратегия Segezha Group в области управления персоналом на 2019–2021 годы включает в себя следующие направления:

- трансформацию корпоративной культуры, высокую приверженность ценностям Компании, общую политику в отношении персонала, единые стандарты поведения и кросс-функционального взаимодействия;
- непрерывный рост производительности труда;
- оптимальную численность и организационную структуру персонала;
- низкий уровень нежелательной текучести персонала;
- увеличение количества прошедших обучение сотрудников;
- сильный бренд работодателя.

Также Segezha Group планирует формирование в 2020–2023 годах кадрового резерва мотивированных работников на ключевые должности в управляющей (УК) и дочерних или зависимых компаниях (ДЗК).

В 2020 году Группа планирует автоматизировать HR-процессы, повышать организационную эффективность и производительность.

Основные характеристики
персонала

Списочная численность сотрудников Группы по состоянию на 31 декабря 2019 года составила 12 679 чел. Снижение численности сотрудников в 2019 году обусловлено оптимизацией численности административного персонала и работников, осуществляющих непрофильные, обслуживающие и вспомогательные функции. В связи с этим показатель текучести кадров в 2019 году составил 10%. Большая часть сотрудников Segezha Group (более 32%) относится к возрастной категории от 35 до 44 лет.

Конкурентная заработная плата
и социальный пакет

Использование гибких и прозрачных инструментов материальной и нематериальной мотивации позволяет Группе достигать высоких показателей операционной эффективности персонала. Segezha Group обеспечивает своим сотрудникам заработную плату на конкурентном рыночном уровне.

В Группе развита система мотивации персонала, которая регулируется Положением о премировании работников дочерних и зависимых обществ и управляющих компаний, Положением о премировании проектных команд на предприятиях, ведущих инвестиционную деятельность.

Автоматизация HR-процессов

Автоматизация HR-процессов стартовала в ноябре 2019 года. В рамках проекта система оплаты труда и кадровый учет будут унифицированы с использованием современных ИТ-решений.

Проект включает два концептуальных блока: методологию процессов кадрового делопроизводства и расчета заработной платы и системы оплаты труда в ДЗК и автоматизи-

зацию процессов на базе единой платформы 1С ЗУП КОРП.

На данный момент в рамках подготовки к реализации проекта проанализированы виды используемых начислений и удержаний, проведена сравнительная диагностика системы оплаты труда в разных ДЗК. Планируется, что основные результаты будут достигнуты в 2020–2021 годах.

Также на некоторых предприятиях внедрены типовые положения о премировании высших должностных лиц для разных типов активов.

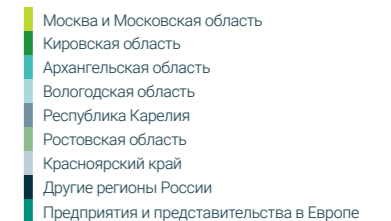
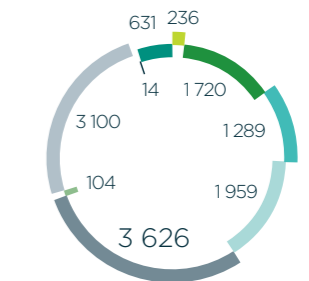
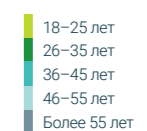
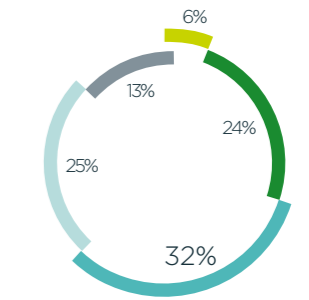
Segezha Group обеспечивает своим сотрудникам социальную поддержку в полном соответствии с российским законодательством, а также реализует программы, направленные на создание комфортных условий труда и профессиональное развитие персонала. Льготы и гарантии, предоставляемые сотрудникам, могут включать:

- добровольное медицинское страхование;
- социальные льготы: оплату путевок, аренду спортивных объектов;
- социальные гарантии: детские новогодние подарки, спортивные и культурно-массовые мероприятия, материальную помощь в трудных жизненных ситуациях;
- компенсации работникам, чьи условия труда отнесены к вредным;
- региональные надбавки для местностей, приравненных к Крайнему Северу;

— компенсации аренды жилья, релокации, оплаты проезда к месту отдыха, расходов на лечение.

На ключевых предприятиях Segezha Group до 2020 года действуют коллективные договоры, условия которых соответствуют Трудовому кодексу Российской Федерации и требованиям по охране труда. Коллективные договоры, продленные в 2019 году, сохранили все действующие социальные льготы, гарантии и компенсации и были дополнены единой по Группе матрицей гарантий (компенсаций) работникам, занятым на рабочих местах с вредными условиями труда.

Все обязательства по коллективным договорам в полном объеме исполняются и финансируются Группой, включая индексацию заработных плат работников. В 2019 году коллективными договорами были охвачены 6 655 работников, или 52% от общей численности персонала.

Списочная численность сотруд-
ников Segezha Group в 2019 году
в разбивке по регионам, чел.Структура персонала в разбивке
по возрастным группам

12,7 ТЫС. ЧЕЛ.

СПИСОЧНАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ
СОТРУДНИКОВ

**УСТОЙЧИВОЕ
РАЗВИТИЕ**

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ РАБОТОДАТЕЛЬ

(продолжение)

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Segezha Group последовательно формирует единую эффективную систему управления организационным потенциалом персонала, которая позволяет привлекать и удерживать талантливых и высококвалифицированных специалистов, развивает кадровый потенциал и преемственность. Рабочая среда Группы способствует максимальной командной эффективности и раскрытию потенциала каждого сотрудника.

Segezha Group реализует ряд образовательных программ по обучению и профессиональной подготовке сотрудников. В 2019 году обучение прошли 1 755 сотрудников российских предприятий Группы, студентов и преподавателей¹, 343 студента прошли практику на предприятиях Группы.

В рамках программ по развитию персонала Компания взаимодействует с профильными учебными заведениями высшего и среднего образования: в 2019 году у Группы действовали договоры о сотрудничестве с 71 образовательным учреждением.

Среди партнеров Группы – Петрозаводский государственный университет, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна,

Вятский государственный университет, Северный (Арктический) университет им. М. В. Ломоносова.

Программы партнерства с образовательными учреждениями, направленные на повышение квалификации сотрудников Группы и привлечение новых кадров, включают в себя:

- участие Segezha Group в ярмарках вакансий и днях открытых дверей;
- проведение «дней без турникетов» и экскурсий на производство;
- организацию производственных мастер-классов для обучающихся;
- профессиональную переподготовку преподавателей на предприятиях Segezha Group;
- реализацию совместных инновационных и образовательных проектов.

Компания поддерживает проведение региональных отраслевых форумов и чемпионатов профессионального мастерства: в 2019 году Segezha Group поддержала первый чемпионат профессионального мастерства «Енисейская Сибирь – поколение профи» в Красноярске в рамках VII Открытого регионального чемпионата профессионального мастерства «Молодые профессионалы» (по стандартам WorldSkills Russia).

1 755

СОТРУДНИКОВ прошли обучение + 5% по сравнению с 2018 годом

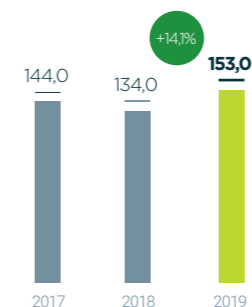
214,3

ТЫС. человеко-часов обучения

26,2

МЛН РУБ. расходы на обучение сотрудников

В 2019 году пеллетное предприятие Лесосибирского ЛДК № 1, ООО «Ксилотек-Сибирь», заключило соглашение о сотрудничестве с Лесосибирским технологическим техникумом. В рамках соглашения стороны будут реализовывать образовательную программу «Экотехнологии в лесном бизнесе».

Расходы на охрану труда,
млн руб.

153

МЛН РУБ.
расходы на охрану труда
14,1% – рост к 2018 году

С 10 октября 2019 года началось обучение четвертой группы работников АО «Сеgezha ЦБК» по программе высшего образования в Санкт-Петербургском государственном технологическом университете промышленных технологий и дизайна. Первые три группы работников комбината в отчетном году уже получили дипломы по профильным для комбината направлениям. Сотрудники Компании поступают на базе имеющегося у них среднего профессионального образования, срок обучения составляет 3,7 года. Комбинат традиционно взял на себя обязательство по компенсации 70% затрат на обучение.

**СНИЖЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ТРАВМАТИЗМА****Система управления охраной труда и промышленной безопасностью**

Обеспечение безопасности труда и промышленной деятельности является важной задачей социальной политики Segezha Group. От ее выполнения зависят как благополучие сотрудников, так и эффективность и развитие конкурентных преимуществ всей Компании.

Segezha Group стремится максимально снизить количество случаев производственного травматизма и не допустить смертельных случаев, для чего Компания внедряет технические и организационные мероприятия по предотвращению травматизма.

Система управления охраной труда и промышленной безопасностью в Segezha Group**Регулирующие документы:**

- Политика в области охраны труда и промышленной безопасности
- Стандарт OHSAS 18000 / ISO 45001

Цели:

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

Принципы:

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

Составные элементы:

- управление рисками в области безопасности;
- план действий в чрезвычайных ситуациях и меры по ликвидации их последствий;
- сбор и анализ данных о происшествиях;
- обучение и тренинги персонала в соответствии с требованиями федерального законодательства, корпоративное дистанционное обучение.

Мероприятия:

- экспертиза промышленной безопасности;
- деятельность комиссий по охране труда, которые формируются на паритетной основе из представителей работодателя, профсоюзов и сотрудников предприятий;
- взаимодействие с профсоюзными организациями;
- регулярная специальная оценка условий труда (СОУТ);
- внутренний и внешний независимые аудиты.

**УСТОЙЧИВОЕ
РАЗВИТИЕ**

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ РАБОТОДАТЕЛЬ

(продолжение)

Segezha Group развивает и совершенствует систему управления в соответствии с требованиями международных стандартов OHSAS 18000 / ISO 45001 (системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда), ISO 14001 (система экологического менеджмента). В 2018 году компания TÜV SÜD Management Service подтвердила, что пять подразделений (производства крафтовой бумаги и упаковки в городах Сегеже, Соколе и Сальске, а также управляющая компания) внедрили и применяют эти системы.

Для снижения количества случаев производственного травматизма Segezha Group внедряет риск-ориентированный подход к управлению охраной труда и производственные стандарты безопасности. В Компании проводится регулярный контроль уровня безопасности технологических процессов, в том числе с помощью внешних независимых аудитов.

Важным достижением стало отсутствие на некоторых предприятиях Группы зафиксированных несчастных случаев в течение нескольких лет подряд.

Руководители и специалисты Segezha Group ежегодно проходят специальное обучение по охране труда и промышленной безопасности. В 2019 году такое обучение прошли 3 972 человека, что на 72% больше, чем в предыдущем году.

По каждому случаю производственного травматизма в Segezha Group проводится расследование в соответствии с российским законодательством, по итогам которого Компания предпринимает меры по предупреждению подобных случаев в будущем на всех предприятиях, где существуют аналогичные риски.

**Результаты деятельности
по охране труда в 2019 году**

3 972

СОТРУДНИКА
обучены методикам безопасности труда
+72% к 2018 году

В 2019 году на Сокольском ЦБК был создан современный учебно-тренировочный класс по охране труда, промышленной и пожарной безопасности, ГО и ЧС, а также по оказанию первой доврачебной помощи. Аудитория для занятий состоит из учебной зоны с цифровой техникой для демонстрации методических материалов и зоны симуляторов, обучающих сотрудников правильному поведению в кризисных ситуациях.



Для улучшения условий труда работников Вятского фанерного комбината были установлены системы кондиционирования и проведена модернизация установки «Плазкат-аэро», что позволило повысить эффективность очистки воздуха. В ходе проекта были заменены газоразрядные модули и применены новые типы фильтров, благодаря чему дополнительно увеличилась производительность установки и улучшилось качество воздуха в рабочих зонах.



На Сегежском ЦБК запущены программы «Безопасность труда» и «Комфортная среда», а также программа технического перевооружения опасных промышленных объектов. Программы рассчитаны на несколько лет, но первые результаты уже получены. Так, уровень травматизма на ЦБК снижен почти на 30% по сравнению с 2018 годом. Также запланировано строительство нового пожарного депо, проект планируется завершить в 2021 году.



0,0

коэффициент профессиональных
заболеваний

-11%

количество несчастных случаев
по сравнению с 2018 годом

2,5

коэффициент частоты травматизма (LTIFR)
3,24 в 2018 году

**УСТОЙЧИВОЕ
РАЗВИТИЕ**

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ РАБОТОДАТЕЛЬ

(продолжение)

После проведенной в 2018 году специальной оценки условий труда на рабочих местах в 2019 году дополнительно оценивались вновь созданные и/или измененные рабочие места.

Несмотря на все принимаемые меры, в 2019 году не удалось избежать одного несчастного случая с летальным исходом. По итогам расследования выяснилось, что причинами стали несогласованные действия работников и возможные технические проблемы со средствами связи во время проведения планового ремонта оборудования. В Компании реализованы корректирующие мероприятия для предупреждения подобных случаев.

**Специальная оценка
рабочих мест по условиям
труда в 2017–2019 годах,
% рабочих мест****Соблюдение принципов безопасности труда подрядчиками**

Принцип безопасности труда распространяется и на подрядные организации Segezha Group. Основными документами в области охраны труда и промышленной безопасности для подрядчиков Группы являются Политика «Безопасность подрядчиков» и СТО¹ 048-2017 «Безопасность подрядчиков». При выполнении работ на территории предприятий Группы подрядные организации обязуются обеспечивать соблюдение требований охраны труда и промышленной безопасности, регламентированных государственными нормативно-правовыми актами и внутренними документами Компании, своими сотрудниками и привлекаемыми подрядчиками. Это обязательство закреплено в заключаемых договорах. Подрядчики, в свою очередь, проводят инструктажи и обучение по безопасному проведению работ для своих сотрудников и субподрядчиков.

Менеджмент Segezha Group рассматривает каждый случай нарушения правил техники безопасности персоналом подрядных организаций. По результатам проверок принимаются планы мероприятий, направленных на предотвращение подобных инцидентов.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Сильная корпоративная культура позволяет Segezha Group поддерживать высокий уровень вовлеченности и лояльности сотрудников. На предприятиях Группы регулярно проводятся различные корпоративные мероприятия для сотрудников и их семей, включая волонтерские программы и субботники, дни здоровья, интеллектуальные игры, профессиональные и детские конкурсы.

Segezha Group поддерживает занятия спортом среди сотрудников. В 2019 году в Группе прошла очередная

95

КОРПОРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

проведено в 2019 году
+46% к 2018 году

корпоративная спартакиада, в которой приняли участие более 200 сотрудников из шести регионов. В соревнованиях победила сборная Кировской области, которая затем представила команду Группы на ежегодной спартакиаде АФК «Система». Также в июне 2019 года сборная Segezha Group приняла участие в юбилейном XXX Всероссийском Олимпийском дне в Петрозаводске.

В 2019 году более 1 380 сотрудников предприятий, входящих в Группу, получили награды, из них 34 человека были награждены на федеральном уровне, а 146 сотрудников получили региональные и муниципальные награды.

«Уютный комбинат» – часть комплексной программы модернизации и повышения производственной эффективности Сегежского ЦБК. Масштабная программа благоустройства включает в себя создание новой инфраструктуры, демонтаж неиспользуемых объектов, капитальный ремонт производственных помещений, а также объектов культуры и спорта.

В 2019 году в рамках проекта «Уютный комбинат» было заменено освещение, проведен ремонт внутризаводских автомобильных и пешеходных дорог, фасадов зданий и сооружений, помещений, коридоров и лестниц здания заводоуправления. Компания также благоустроила прилегающую территорию и отремонтировала объездные дороги в Сегеже. Объем инвестиций в программу в отчетном году составил более 400 млн руб.

Ожидается, что реконструкция и благоустройство комбината позволят повысить эффективность производства и производительность труда на 4–5%.

При успешности пилотного проекта на Сегежском ЦБК программа «Уютный комбинат» может быть масштабирована и на другие производственные площадки Группы.

В 2019 году Segezha Group провела акцию «Посади дерево», приуроченную ко Дню работников леса и лесоперерабатывающей промышленности, в рамках которой волонтерами Группы в шести регионах России было высажено более 700 деревьев.

**Рационализаторские предложения**

Сотрудники предприятий Segezha Group активно предлагают идеи по усовершенствованию производства: в 2019 году на Сегежском ЦБК было рассмотрено 188 рационализаторских предложений, 55 из которых было согласовано, а 32 проекта уже реализовано. Положительный экономический эффект по результатам внедрения проектов составил 1,3 млн руб.



УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

ОТВЕТСТВЕННАЯ ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК

30%
ЗАТРАТ покрыто категорийным менеджментом

76%
ЗАКУПОК осуществляется у российских производителей

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ:



Ответственные закупки



Недопущение коррупции



Ответственное лесопользование



Повышение удовлетворенности потребителей сервисом и продукцией Segezha Group

ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ

Система управления закупочной деятельностью

Основной целью закупочной деятельности Segezha Group является приобретение необходимых материально-технических ресурсов (МТР), работ и услуг надлежащего качества по оптимальной цене и обеспечение ими производства.

Принципы ведения закупочной деятельности

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

Документы, регулирующие закупочную деятельность Segezha Group:

- Политика в области закупочной деятельности;
- положение «О закупочной деятельности»;
- инструкции, основанные на требованиях российских законов и нормативно-правовых актов, регулирующих лесную отрасль.

В 2019 году в Группе была начата централизация системы закупок на уровне Общего центра обслуживания (ОЦО). Формирование функции в ОЦО началось с процессов проведения закупочных процедур и аналитики снабжения.

Также в Группе были запущены изменения организационной структуры функции закупок, переход к которой будет происходить в течение 2020 года. В том числе в зону ответственности функции закупок Segezha Group было включено обеспечение активов лесными ресурсами, включая услуги по заготовке и доставке древесины.

Результаты закупочной деятельности в 2019 году

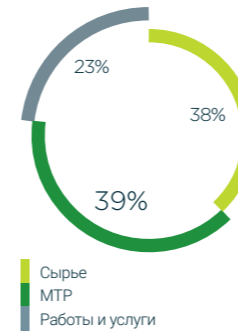
Закупочные процедуры Segezha Group проводятся конкурентным способом, в том числе с применением электронной торговой площадки. В 2019 году доля закупок, проведенных конкурентными способами, составила 86% от общего стоимостного объема закупок (77% в 2018 году). В среднем в одной конкурентной закупочной процедуре принимали участие четыре потенциальных поставщика.

Для достижения наибольшей экономической эффективности и своевременности закупочных процедур в Segezha Group внедрена система категорийного менеджмента. Категорийными стратегиями покрыто более 30% затрат Группы.

Экономический эффект от закупочной деятельности Группы в 2019 году составил 7% от общих затрат.

Доля закупок у отечественных производителей в отчетном году снизилась с 86% до 76% в связи с реализацией крупных инвестиционных проектов и установкой инновационного оборудования.

Структура закупок в 2019 году



С марта 2019 года на предприятиях Segezha Group в промышленной эксплуатации находится система автоматизации закупок iSupply, которая позволяет:

- выстраивать эффективный процесс снабжения «от потребности до списания в производство»;
- повысить прозрачность и прослеживаемость материальных и финансовых потоков Группы;
- обеспечивать своевременность исполнения заявок к старту ремонтов и строек;
- снижать затраты на приобретение материально-технических ресурсов, работ и услуг.

Информационные ресурсы, на которых публикуется информация о закупочных процедурах

Корпоративный сайт Segezha Group

Электронная торговая площадка B2B-Center

Результаты закупочной деятельности в 2019 году



ПЛАНЫ ПО РАЗВИТИЮ

В будущем Группа планирует развитие закупочной деятельности по следующим направлениям:

- разработка и внедрение категорийных стратегий с покрытием 80% затрат на закупку;
- переход к новой организационной структуре функции закупок;
- централизация процессов проведения закупочных процедур, управления договорами и поставками на базе ОЦО;
- внедрение ИТ-системы управления взаимоотношениями с поставщиками SAP Ariba Segezha Group в рамках проекта Segezha SAPIence;
- совершенствование регламентирующей документации в области планирования и управления запасами, складских операций и исполнения договоров;
- дальнейшее развитие системы iSupply;
- повышение квалификации сотрудников закупочных подразделений.

УСТОЙЧИВОЕ
РАЗВИТИЕ

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ АНТИКОРРУПЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

В своей повседневной деятельности и при реализации проектов по всему миру Segezha Group придерживается принципа неприятия коррупции в любых ее формах и проявлениях. Этот принцип распространяется на взаимодействие с участниками закупочных процедур, инвесторами, контрагентами, представителями органов власти, дочерними обществами и другими лицами.

В 2019 году проведено повторное ознакомление сотрудников ГК «Сегежа» с Политикой предупреждения и противодействия коррупции.

В 2020 году планируется проведение для сотрудников ГК «Сегежа» тренингов по вопросам бизнес-этики и противодействия коррупции.



Система управления антикоррупционной деятельностью в Segezha Group

Регулирующие документы¹

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

Принципы антикоррупционной деятельности

- 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.
- Законность.
- Личный пример руководства.
- Открытость бизнеса.
- Должная осмотрительность – комплексный анализ контрагентов, в том числе на предмет их благонадежности.
- Вовлеченность сотрудников в противодействие коррупции.
- Информирование.
- Отказ от ответных мер и санкций – защита интересов сотрудников, добросовестно сообщивших, в том числе на условиях анонимности, об известных им фактах коррупционных правонарушений, а также сотрудников, отказавшихся совершить подобные правонарушения либо участвовать в их совершении в качестве посредника.

Основные инструменты

«Единая горячая линия» (ЕГЛ) – программа оповещения о недостатках.

Информация о ЕГЛ размещена на всех информационных ресурсах Группы и в договорах, заключаемых с контрагентами.

ЕГЛ способствует развитию диалога между членами органов управления, партнерами, акционерами, контрагентами и работниками Группы компаний, а также недопущению возможных нарушений путем своевременного информирования руководства Группы о реализации потенциальных рисков.

Компания регулярно напоминает сотрудникам о ключевых задачах ЕГЛ и способах передачи информации ответственным подразделениям и реализует мероприятия, направленные на повышение эффективности работы ЕГЛ для увеличения доли целевых обращений.



Мероприятия:

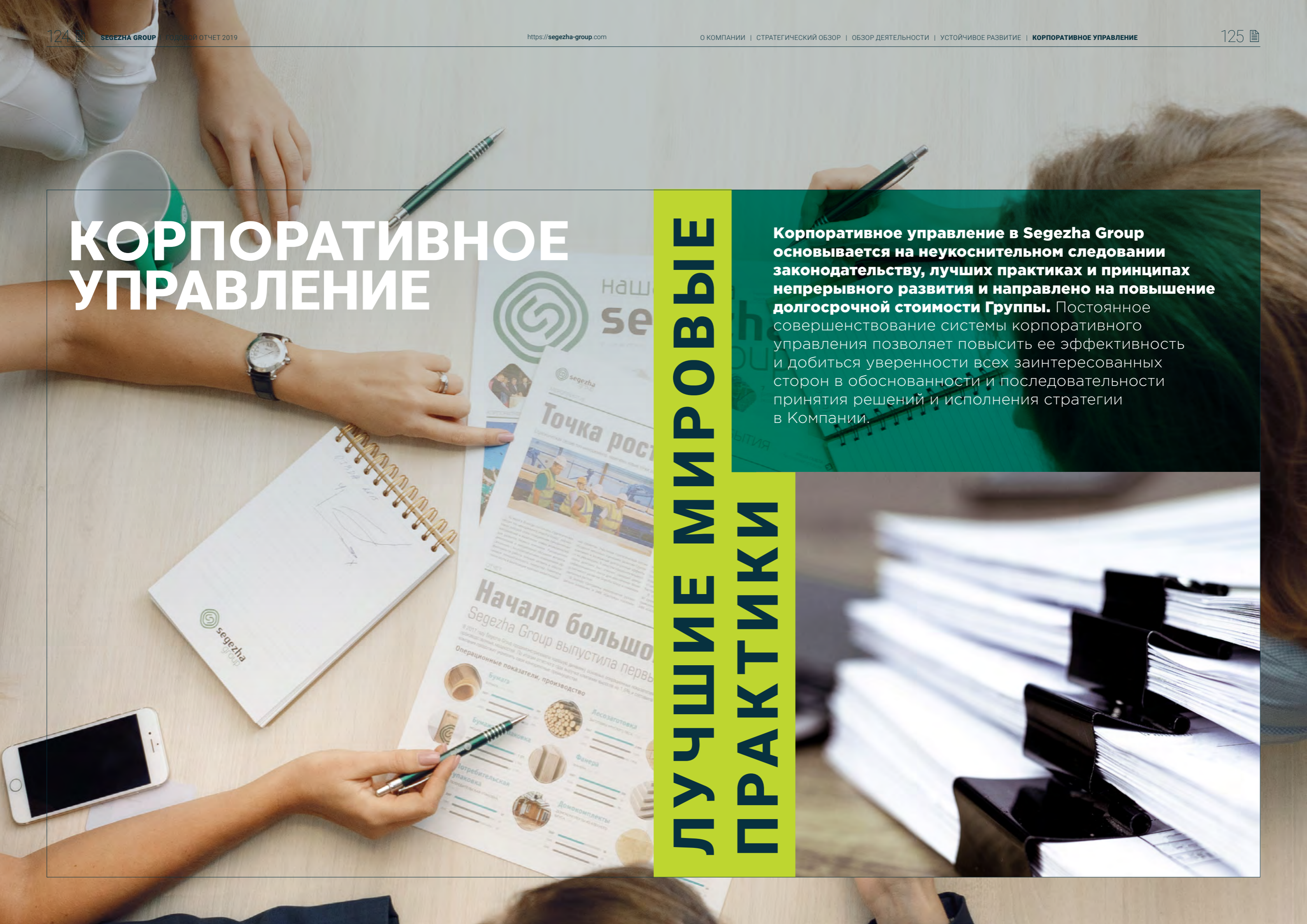
- мониторинг сигнальной информации о возможной противоправной деятельности персонала, контрагентов и прочих заинтересованных лиц;
- мониторинг действий всех участников закупочных процедур;
- включение в договоры антикоррупционной оговорки;
- контроль процесса согласования договоров, проверка контрагентов для установления аффилированных связей, выявления факторов повышенного коррупционного риска;
- централизация информации по контрагентам в программе «1С Управление холдингом»;
- комплексный анализ в кадровой работе, в том числе при найме сотрудников;
- обеспечение возможности информирования о вероятных коррупционных действиях на конфиденциальной основе;
- обучение персонала антикоррупционным практикам и их тестирование;
- мониторинг и контроль инвестиционной, закупочной и договорной деятельности;

¹ Разработаны на основе российского законодательства и международных норм: Конвенции ООН против коррупции, Конвенции Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при осуществлении международных коммерческих сделок и Закона Великобритании «О борьбе со взяточничеством» (UK Bribery Act 2010).

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ЛУЧШИЕ МИРОВЫЕ ПРАКТИКИ

Корпоративное управление в Segezha Group основывается на неукоснительном следовании законодательству, лучших практиках и принципах непрерывного развития и направлено на повышение долгосрочной стоимости Группы. Постоянное совершенствование системы корпоративного управления позволяет повысить ее эффективность и добиться уверенности всех заинтересованных сторон в обоснованности и последовательности принятия решений и исполнения стратегии в Компании.



КОРПОРАТИВНОЕ
УПРАВЛЕНИЕОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ
В 2019 ГОДУ

5 ФЕВРАЛЯ

Утверждена благотворительная программа ГК «Сегежа» на 2019 год.



11 ФЕВРАЛЯ

Утвержден Устав ООО «УК «Сегежа групп» в новой редакции.



2 АПРЕЛЯ

Утверждены положения о профильных комитетах при Совете директоров ООО «УК «Сегежа групп» в новой редакции.



30 АПРЕЛЯ

Проведено очередное Общее собрание участников ООО «УК «Сегежа групп», избран состав Совета директоров и состав Ревизионной комиссии.



3 ИЮНЯ

На должность члена Правления – вице-президента по финансам и инвестициям назначен Алиев Р. Б.



2 ИЮЛЯ

На должность члена Правления – вице-президента по управлению персоналом назначена Скалецкая Ю. А.



19 АВГУСТА

На должность члена Правления – вице-президента, руководителя дивизиона «Фанера и плиты» назначен Степанов А. Б.



3 ОКТЯБРЯ

Компания Deloitte определена в качестве аудитора консолидированной финансовой отчетности ГК «Сегежа».

Утвержден Кодекс этики ГК «Сегежа» в новой редакции.



19 НОЯБРЯ

Утверждена программа и проспект биржевых облигаций ООО «ГК «Сегежа».



2 ДЕКАБРЯ

На должность члена Правления – вице-президента по безопасности назначен Черницев Ю. А.

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ

Приоритетом для Segezha Group является совершенствование взаимодействия между ключевыми участниками Компании. Для этого в Группе внедрены и соблюдаются (в том числе членами Совета директоров, исполнительными органами, сотрудниками и иными заинтересованными сторонами) следующие **принципы корпоративного управления:**

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

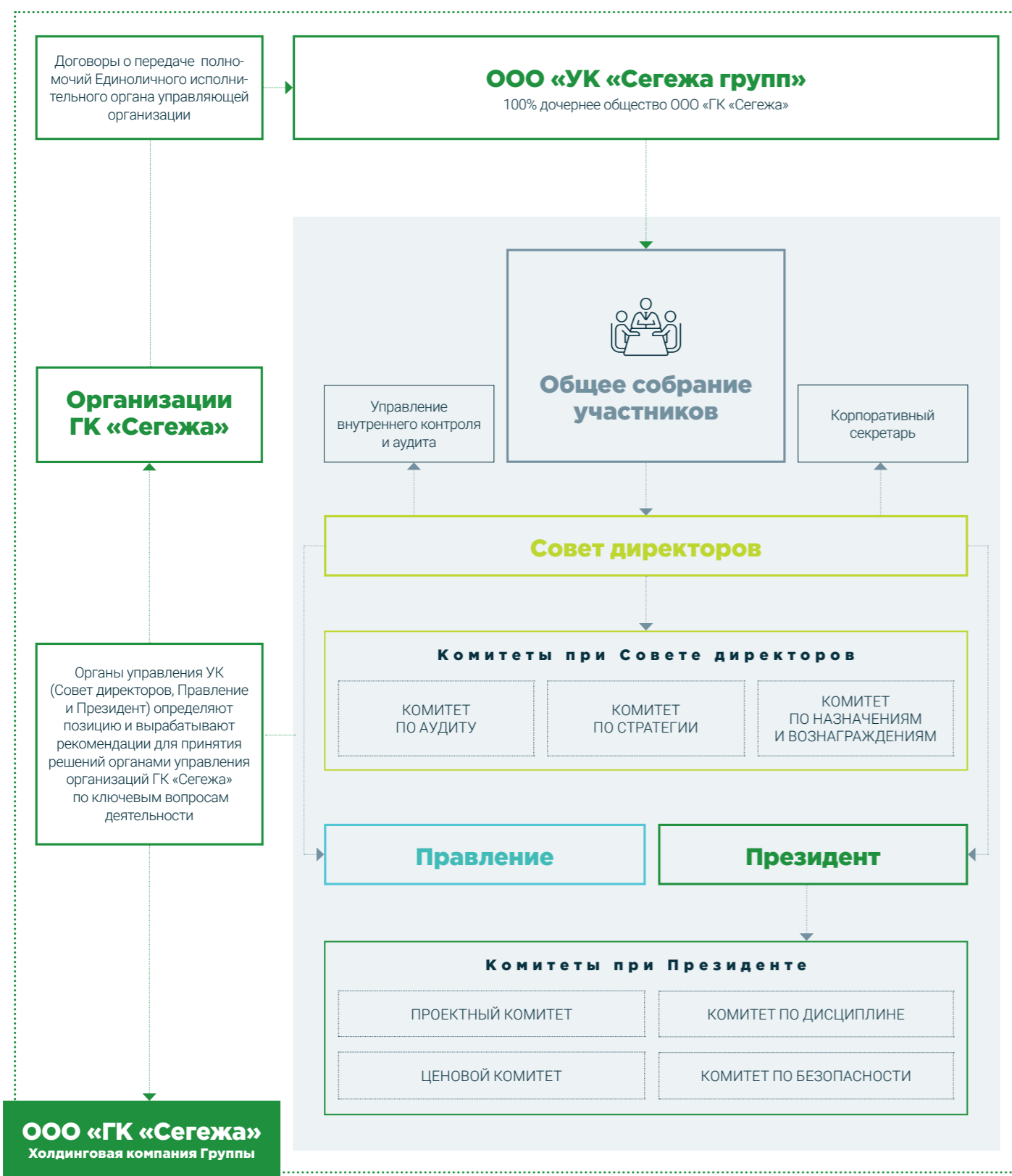


ООО «УК «Сегежа групп» руководствуется следующими ключевыми документами в системе корпоративного управления:

- Устав;
- Положение о Совете директоров;
- Положение о Единоличном исполнительном органе;
- Положение о Ревизионной комиссии;
- Положения о профильных комитетах при Совете директоров;
- Положение о корпоративном управлении организациями Segezha Group;
- Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

СТРУКТУРА ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ SEGEZHA GROUP



ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ УЧАСТНИКОВ

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

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

В течение 2019 года Компания провела восемь заседаний Общего собрания участников. Годовое Общее собрание участников было проведено 30 апреля 2019 года (решение единственного участника № 3 от 30 апреля 2019 года).

В течение 2019 года в соответствии с Уставом ООО «ГК «Сегежа» и законодательством Российской Федерации были приняты решения о распределении чистой прибыли между участниками ООО «ГК «Сегежа» и выплате дивидендов.

8 ЗАСЕДАНИЙ
Общего собрания участников было проведено в 2019 году

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров ООО «УК «Сегежа групп» осуществляет общее стратегическое руководство деятельностью и контроль за работой исполнительных органов Segezha Group, за исключением 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.

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

Председателем Совета директоров в период с 1 января по 31 декабря 2019 года являлся Узденов А. М.

В течение 2019 года было проведено 26 заседаний Совета директоров, из которых восемь заседаний состоялись в форме совместного присутствия членов Совета директоров и 18 заседаний – в форме заочного голосования.

8 ЧЛЕНОВ
Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2019 года

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

Состав Совета директоров в 2019 году

Член Совета директоров	с 28.04.2018 по 01.03.2019	с 01.03.2019 по 30.04.2019	с 30.04.2019 по 31.12.2019
Билибин П. В.		Независимый директор	
Верасто Т.		Независимый директор	
Кашубский А. С.	Независимый директор		
Кристиан Граф фон Брокдорфф			Независимый директор
Куденко В. Ю.			
Патрушев А. В.			
Сивец В.Н.			
Травков В. С.			
Узденов А. М.			
Шамолин М. В.			

– период вхождения в состав Совета директоров

КОРПОРАТИВНОЕ
УПРАВЛЕНИЕКОМИТЕТЫ
ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

В течение 2019 года при Совете директоров функционировало три комитета: Комитет по стратегии, Комитет по аудиту, Комитет по назначениям и вознаграждениям.

Профильные комитеты при Совете директоров – коллегиальные совещательные органы, подчиняющиеся Совету директоров, в зону ответственности которых входят предварительное рассмотрение и обсуждение вопросов, относящихся к компетенции Совета директоров, и предоставление рекомендаций Совету директоров в пределах своих компетенций. Решения комитетов носят рекомендательный характер.

ИТОГИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМИТЕТОВ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ В 2019 ГОДУ¹

КОМИТЕТ	СОСТАВ КОМИТЕТА	КОЛИЧЕСТВО ЗАСЕДАНИЙ В 2019 ГОДУ	РЕКОМЕНДАЦИИ СОВЕТУ ДИРЕКТОРОВ ПО СЛЕДУЮЩИМ ВОПРОСАМ:
<p>Комитет по стратегии</p>  <p>Комитет по стратегии создан в целях содействия Совету директоров по вопросам:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стратегии развития Segezha Group; – стратегического планирования и управления; – определения приоритетных направлений деятельности; – оценки сделок слияния и поглощения и крупных инвестиционных проектов, вопросов монетизации. 	<p>Председатель: Узденов А. М.</p> <p>Члены: Билибин П. В. Кристиан Граф фон Брокдорфф Куденко В. Ю. Сивец В. Н. Травков В. С.</p>	<p>4 заседания 3 – очно, 1 – заочно</p>	<ul style="list-style-type: none"> – утверждение стратегии развития Segezha Group; – рассмотрение стратегий развития дивизионов Segezha Group; – развитие и одобрение крупных инвестиционных и M&A-проектов Segezha Group.
<p>Комитет по аудиту</p>  <p>Комитет по аудиту осуществляет поддержку Совета директоров по вопросам:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. 	<p>Председатель: Травков В. С.</p> <p>Члены: Коварский В. В. Куденко В. Ю. Порох А. А.</p>	<p>16 заседаний 13 – очно, 3 – заочно</p>	<ul style="list-style-type: none"> – одобрение сделок ООО «УК «Сегежа групп» и организаций Segezha Group; – утверждение плана благотворительных проектов Segezha Group на 2019 год; – определение кандидатур в аудиторы организаций ООО «УК «Сегежа групп» по стандартам МСФО и РСБУ, определение размера оплаты их услуг; – рассмотрение результатов аудита за отчетный период по стандартам МСФО, РСБУ, плана аудита; рекомендации по утверждению бюджета Segezha Group на 2020 год, включая инвестиционный план и программу долгосрочных капитальных вложений (CAPEX); – ежеквартальное рассмотрение и утверждение финансовых результатов деятельности Segezha Group и отчетов об исполнении бюджета; – рассмотрение на полугодовой основе отчетов об управлении рисками в Segezha Group; – рекомендации организациям Segezha Group относительно размера дивиденда и порядка его выплаты за соответствующие периоды; – рассмотрение на полугодовой основе результатов деятельности подразделения внутреннего контроля и аудита, а также рекомендации в отношении утверждения КПЭ вице-президента по внутреннему контролю и аудиту.
<p>Комитет по назначениям и вознаграждениям</p>  <p>Комитет по назначениям и вознаграждениям создан в целях содействия Совету директоров по вопросам:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формирования рекомендаций в отношении кандидатов на замещение должностей Президента, членов Правления и других высших должностных лиц в прямом подчинении Президенту; – формирования рекомендаций в отношении кандидатов на замещение должностей, предполагающих выплату годового вознаграждения более 12 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 определения размеров соответствующих премиальных вознаграждений; – определения позиции ООО «УК «Сегежа групп» по вопросам назначения единоличных исполнительных органов основных Организаций Segezha Group и ключевых высших должностных лиц основных Организаций Segezha Group, находящихся под управлением ООО «УК «Сегежа групп». 	<p>Председатель: Узденов А. М.</p> <p>Члены: Куденко В. Ю. Матвеева С. С. Патрушев А. В. Травков В. С. Шамолин М. В.</p>	<p>16 заседаний 9 – очно, 7 – заочно</p>	<ul style="list-style-type: none"> – назначение единоличных исполнительных органов организаций Segezha Group; – утверждение организационной структуры ООО «УК «Сегежа групп» в новой редакции; – назначение высших должностных лиц ООО «УК «Сегежа групп»; – оценка результатов деятельности и определение размера премиальных вознаграждений высших должностных лиц ООО «УК «Сегежа групп» и организаций Segezha Group; – утверждение результатов выполнения Программы долгосрочного материального поощрения Президента ООО «УК «Сегежа групп» за 2018 год; – утверждение кадровой стратегии ГК «Сегежа».

¹ Составы комитетов представлены по состоянию на 31 декабря 2019 года.

КОРПОРАТИВНОЕ
УПРАВЛЕНИЕКОМИТЕТЫ
ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

(продолжение)

УЧАСТИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В РАБОТЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ЕГО КОМИТЕТАХ¹

Члены Совета директоров	Совет директоров	Посещаемость заседаний комитетов			
		Комитет по аудиту	Комитет по стратегии	Комитет по назначениям и вознаграждениям	
Билибин П. В.	21/26	1/16	3/4		16
Верасто Т ² .	9/26	6/16	1/4		
Кашубский А. С ³ .	3/26	2/16			
Куденко В. Ю.	21/26	9/16	2/4		10/16
Патрушев А. В.	9/26				2/16
Кристиан Граф фон Брокдорфф ⁴	15/26	1/16	2/4		
Сивец В. Н ⁵ .	15/26	5/16	3/4		
Травков В. С.	22/26	16/16	3/4		15/16
Узденов А. М.	26/26		4/4		16/16
Шамолин М. В.	26/26	3/16	4/4		16/16

Независимые члены Совета директоров

В состав Совета директоров входят два независимых директора, работа которых вносит значительный вклад в деятельность Совета директоров и принятие взвешенных обоснованных решений. Все независимые директора отвечают критериям независимости в соответствии с требованиями Кодекса корпоративного управления Российской Федерации.

Вознаграждение членов Совета директоров

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

ПРЕЗИДЕНТ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ

Президент Segezha Group 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.

Пост Президента и Председателя Правления Группы с 13 марта 2018 года занимает

Шамолин Михаил Валерьевич



ПРАВЛЕНИЕ

В ТЕЧЕНИЕ 2019 ГОДА ПРОВЕДЕНО 11 ЗАСЕДАНИЙ ПРАВЛЕНИЯ, НА КОТОРЫХ БЫЛО РАССМОТРЕНО 29 ВОПРОСОВ ПО ОСНОВНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Члены Правления	С 01.01 по 20.02	С 21.02 по 19.03	С 20.03 по 31.05	С 01.06 по 02.06	С 03.06 по 01.07	С 02.07 по 15.07	С 16.07 по 01.08	С 02.08 по 18.08	С 19.08 по 28.09	С 29.09 по 02.11	С 03.11 по 01.12	С 02.12 по 10.12	С 11.12 по 31.12
Алиев Р. Б.													
Баталов Е. В.													
Броцман А. В.													
Василькова М. В.													
Валентик И. В.													
Вахнин П. А.													
Виноградов В. А.													
Долгих С. И.													
Милешин М. А.													
Мирсаев С. А.													
Новгородов А. В.													
Писарев М. А.													
Пожидаев Н. Н.													
Симонова М. А.													
Скалецкая Ю. А.													
Степанов А. Б.													
Хазан Е. В.													
Шадрин Ю. А.													
Шамолин М. В.													
Черницев Ю. А.													

— период вхождения в состав Совета директоров

Вознаграждение членов Правления и Президента

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

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

¹ Первая цифра отражает количество заседаний, в которых член Совета директоров принимал участие, вторая – общее количество заседаний, проведенных в 2019 году.

² В составе Совета директоров УК «Сегежа групп» до 30 апреля 2019 года.

³ В составе Совета директоров УК «Сегежа групп» до 1 марта 2019 года.

⁴ В составе Совета директоров УК «Сегежа групп» с 30 апреля 2019 года.

⁵ В составе Совета директоров УК «Сегежа групп» с 30 апреля 2019 года.

КОРПОРАТИВНОЕ
УПРАВЛЕНИЕКОМИТЕТЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ

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

Проектный
комитет

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

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

Ценовой
комитет

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

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

Комитет
по дисциплине

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

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

Комитет
по безопасности

Целью Комитета по безопасности является обеспечение эффективного функционирования системы корпоративной безопасности и решение следующих задач:

- развитие системы корпоративной безопасности;
- проведение единой политики в области обеспечения безопасности Segezha Group;
- проверка и изменение нормативных документов для обеспечения экономической, информационной безопасности, а также безопасности персонала и объектов;
- согласование бюджета на мероприятия по обеспечению безопасности;
- обсуждение и согласование предложенных кандидатур на различные должности в соответствии с правилами и регламентами корпоративной безопасности;
- координация деятельности должностных лиц в области обеспечения безопасности.

ИТОГИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМИТЕТОВ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ В 2019 ГОДУ

СОСТАВ КОМИТЕТА	КОЛИЧЕСТВО ЗАСЕДАНИЙ В 2019 ГОДУ	РАССМАТРИВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ
Проектный комитет		
Председатель: Шамолин М. В.	22 заседания 21 – очно,	– Рассмотрение отчетов по реализуемым проектам, получение информации о достигнутых показателях и прогнозах выполнения, необходимой для принятия дальнейших решений; – рассмотрение и утверждение инвестиционных предложений; – назначение ключевых участников проектов; – премирование проектных команд.
Члены комитета: Виноградов В. А., Алиев Р. Б., Мирсаев С. А., Черницев Ю. А., Скалецкая Ю. А., Писарев М. А., Баталов Е. В., Степанов А. Б., Руденко Д. В.	1 – заочно	
Ценовой комитет		
Председатель: Милешин М. А.	37 заочных заседаний	– Установление цен на текущие и новые продукты; – 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 Комитета: Шамолин М. В., Алиев Р. Б., Харитонов А. В., Писарев М. А., Баталов Е. В., Черницев Ю. А., Степанов А. Б., Руденко Д. В., Рязанцева Н. Л., Кобец А. А.		
Комитет по дисциплине		
Председатель: Шамолин М. В.	4 очных заседания	– Привлечение к дисциплинарной ответственности работников Segezha Group по результатам проведенных служебных расследований.
Члены комитета: Бочаров Д. Д., Мирсаев С. А., Скалецкая Ю. А., Черницев Ю. А.		
Комитет по безопасности		
Председатель: Черницев Ю. А.	4 очных заседания	– Подведение итогов работы Управления по безопасности и дочерних и зависимых обществ в 2019 году, составление планов на 2020 год; – создание алгоритма выявления аффилированных сотрудников и компаний; – подготовка проекта единой информационно-аналитической базы; – оценка эффективности работы «Единой горячей линии» в 2019 году; – подведение итогов проверки знаний сотрудников по линии экономической безопасности; – разработка мероприятий по обеспечению безопасности производства; – планирование работы с контрагентами; – предложения по защите кадров ГК «Сегежа».
Члены комитета: Новиков И. А., Симавонян К. В., Хачатрян А. С., Данилов С. П., Ланкин Л. М., Королев М. С., Нургалиев М. Р., Баконин А. К., Зубаирова К. С., Морозов И. А., Устюжанинов С. А., Ушкалов О. В., Хусаинов А. А.		

КОРПОРАТИВНОЕ
УПРАВЛЕНИЕВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ
И АУДИТ

В Segezha Group действует независимое структурное подразделение, отвечающее за внутренний контроль, аудит и комплаенс, – Управление по внутреннему контролю и аудиту (УВКиА).

Непосредственное руководство УВКиА осуществляется вице-президентом по внутреннему контролю и аудиту, административно подчиняющимся Президенту Группы и функционально – Совету директоров Segezha Group.

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

УВКиА руководствуется принципами независимости, профессионализма и объективности. Подразделение применяет риск-ориентированный подход при проведении проверок и выработке рекомендаций. Деятельность УВКиА организована в соответствии с нормами и практическими рекомендациями международных профессиональных стандартов внутреннего аудита (Institute of Internal Auditors, IIA), а также требованиями российского законодательства.

**Бочаров
Дмитрий Дмитриевич**

Вице-президент по внутреннему контролю и аудиту



С 2018 года должность вице-президента по внутреннему контролю и аудиту занимает Бочаров Дмитрий Дмитриевич.

Дмитрий Бочаров имеет обширный опыт работы в таких ведущих российских компаниях, как ОАО «ТНК-ВР Менеджмент», «ЛУКОЙЛ Оверсиз Сервис Б.В.», и является обладателем международного сертификата в области закупок и контрактования CIPS.

В 2019 году Дмитрий Бочаров стал лауреатом в номинации «Руководитель службы внутреннего аудита года» в рамках VII Национальной премии «Внутренний аудитор года».

Основные направления деятельности УВКиА включают в себя:

- операционные аудиты, направленные на повышение экономической эффективности бизнес-процессов Segezha Group, повышение надежности системы внутреннего контроля и предотвращение возможных случаев злоупотреблений и мошенничества;
- финансовый аудит, проводимый для предоставления руководству Segezha Group разумных гарантий в части достоверности финансовой отчетности, а также для предотвращения возможных случаев манипуляций с отчетностью;
- контрольную функцию (комплаенс) – мониторинг закупочной деятельности, контрактования, реализуемых инвестиционных проектов и исполнительской дисциплины, включая соблюдение требований нормативных документов Segezha Group;
- проведение независимых и объективных проверок информации, поступающей на «Единую горячую линию» Segezha Group, совместно с Управлением по безопасности;
- проведение ежегодной этической аттестации, разработку рекомендаций по урегулированию потенциальных конфликтов интересов, организацию обучения по деловой этике.

В 2019 году Управление по внутреннему контролю и аудиту провело 54 аудиторские проверки. Плановые аудиты были посвящены оценке эффективности и надежности системы внутреннего контроля ключевых бизнес-процессов Segezha Group.

Начиная с 2019 года УВКиА осуществляет непрерывный аудит¹ продаж готовой продукции и проверку благонадежности дилеров Segezha Group. Такой подход к аудиту и эффективное взаимодействие с менеджментом позволили своевременно выявить зоны риска, повысить прозрачность процесса продаж и обоснованность принимаемых управленческих решений.

Внеплановые аудиты в отчетном году проводились преимущественно по запросам Президента и членов Совета директоров Segezha Group, что отражает высокий уровень доверия высшего руководства Внутреннему аудиту как независимому и объективному советнику (trusted advisor).

В 2019 году благодаря внедрению рекомендаций УВКиА удалось увеличить показатель OIBDA на более чем на 1 млрд руб.

Существенный экономический эффект был получен за счет снижения комиссий трейдеров и дилеров, которые участвуют в реализации готовой продукции Segezha Group.

Уважаемые друзья!

Фундамент успеха Segezha Group – финансовая стабильность, прозрачность бизнеса и строгое соблюдение законодательства. Открытость и безупречная деловая репутация помогают бизнесу чувствовать себя уверенно. Лидерство Segezha Group по многим продуктовым направлениям подкреплено гармоничным сочетанием собственных деловых интересов с принятием решений, способствующих успеху наших партнеров. Компания активно инвестирует в развитие действующих и создание новых предприятий. Работая над проектами, Компания действует исключительно в рамках закона, в соответствии с принципами добросовестного ведения бизнеса и деловой этики.

**Михаил Шамолин**

Президент, Председатель Правления Segezha Group

КОРПОРАТИВНЫЙ
СЕКРЕТАРЬ**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, магистратура по программе «Международное финансовое право» – диплом с отличием. Программа повышения квалификации «Корпоративный секретарь»

Профессиональный опыт

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

Корпоративный секретарь обеспечивает эффективное взаимодействие с участниками Segezha Group, координацию действий Segezha Group по защите их прав и интересов, а также организует работу Совета директоров ООО «УК «Сегежа групп» и его комитетов. Также в функции корпоративного секретаря входит организация подготовки и проведения Общих собраний участников, обеспечение хранения корпоративных документов ООО «УК «Сегежа групп», участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления в Группе. В период с января по декабрь 2019 года функции корпоративного секретаря ООО «УК «Сегежа групп» осуществляла Темирбулатова Фатима Алиевна.

¹ Непрерывный аудит – это метод аудита, при котором проверка всей финансовой документации распределена равномерно, что позволяет выявлять и исправлять ошибки до завершения отчетного года.

КОРПОРАТИВНОЕ
УПРАВЛЕНИЕПЛАНЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В 2020 году Segezha Group продолжит совершенствовать систему корпоративного управления с целью повышения ее прозрачности для основных участников и заинтересованных сторон. Среди ключевых мероприятий по совершенствованию системы корпоративного управления, запланированных на 2020 год:

- утверждение Информационной политики ГК «Сегежа»;
- утверждение и актуализация локальных нормативных актов в целях соответствия требованиям, предъявляемым Московской биржей к публичным компаниям;
- обеспечение соответствия персонального состава Совета директоров лучшим мировым практикам.



ВНЕШНИЙ АУДИТ

Годовая консолидированная финансовая отчетность Группы по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) подлежит аудиторской проверке, подтверждающей ее достоверность. С 2019 года промежуточная сокращенная консолидированная финансовая отчетность за первое полугодие подлежит обзорной проверке внешним аудитором Группы.

Аудиторы привлекаются на основании проводимых открытых конкурентных процедур сроком на три года. Кандидатура аудиторской компании, победившей в ходе открытого

конкурса по выбору аудитора консолидированной финансовой отчетности по МСФО, а также ежегодное вознаграждение аудитора утверждаются на Аудиторском комитете и Совете директоров Группы.

В период с 2017 года по 2019 год аудитором консолидированной финансовой отчетности Группы по МСФО являлась компания АО «Делойт и Туш СНГ».

ПРИЛОЖЕНИЯ



ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЯ

ООО «ГРУППА КОМПАНИЙ «СЕГЕЖА» И ДОЧЕРНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ И ПРОЧЕМ СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ ЗА 2019 ГОД

(в тысячах российских рублей)

	Прим.	2019	2018
Выручка	4	58 494 635	57 890 264
Себестоимость	7	(39 423 999)	(37 724 350)
Валовая прибыль		19 070 636	20 165 914
Коммерческие и управленческие расходы	8	(12 548 477)	(12 353 411)
Прочие операционные доходы, нетто	9	1 470 133	751 044
Операционная прибыль		7 992 292	8 563 547
Процентные доходы		73 991	70 996
Процентные расходы		(3 626 961)	(3 627 052)
Курсовые разницы, нетто		2 404 415	(4 337 206)
Прочие расходы	10	(863)	(304 847)
Прибыль до налогообложения		6 842 874	365 438
Расходы по налогу на прибыль	11	(2 091 912)	(353 229)
Чистая прибыль за отчетный период		4 750 962	12 209
Прочий совокупный доход			
Статьи, не подлежащие последующей реклассификации в прибыли или убытки:			
Переоценка обязательств пенсионной программы с установленными выплатами	21	(81 769)	7 567
Статьи, подлежащие последующей реклассификации в прибыли или убытки:			
Пересчет показателей иностранных дочерних предприятий в валюту отчетности		(243 574)	644 447
Прочий совокупный (убыток)/доход		(325 343)	652 014
Итого совокупный доход за отчетный период		4 425 619	664 223
Чистая прибыль/(убыток), относящаяся к:			
Участникам ООО «Группа компаний «Сегежа»		4 787 419	(20 483)
Неконтролирующим долям участия		(36 457)	32 692
		4 750 962	12 209
Итого совокупный доход/(расход), относящийся к:			
Участникам ООО «Группа компаний «Сегежа»		4 462 076	631 531
Неконтролирующим долям участия		(36 457)	32 692
		4 425 619	664 223

ООО «ГРУППА КОМПАНИЙ «СЕГЕЖА» И ДОЧЕРНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 ГОДА

(в тысячах российских рублей)

	Прим.	31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года*	1 января 2018 года*
АКТИВЫ				
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ:				
Основные средства	12	38 256 065	37 404 797	35 012 521
Активы в форме права пользования	27	12 017 386	11 372 345	10 058 645
Гудвил		423 136	423 136	423 136
Инвестиции в ассоциированные компании		199 760	204 643	137 333
Отложенные налоговые активы	11	658 941	542 101	134 539
Авансы, выданные под внеоборотные активы, нетто	12	1 789 897	750 022	972 964
Прочие внеоборотные активы	13	812 888	448 756	578 360
Итого внеоборотные активы		54 158 073	51 145 800	47 317 498
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ:				
Товарно-материальные запасы, нетто	14	10 651 706	10 480 502	8 013 013
Торговая и прочая дебиторская задолженность, нетто	15	5 378 830	6 401 838	4 549 178
Текущие переоплаты по налогам и прочие оборотные активы	17	3 157 702	2 824 911	4 057 022
Денежные средства в кассе и банках	16	3 214 409	3 006 868	4 755 636
Итого краткосрочные активы		22 402 647	22 714 119	21 374 849
ИТОГО АКТИВЫ		76 560 720	73 859 919	68 692 347
СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ:				
Уставный капитал	18	12	12	12
Добавочный капитал	18	7 517 593	7 648 354	7 517 593
Нераспределенная прибыль		5 581 246	4 734 314	6 479 100
Накопленный прочий совокупный доход		616 948	942 291	290 277
Капитал, относящийся к участникам Группы		13 715 799	13 324 971	14 286 982
Неконтролирующие доли участия		132 709	170 300	(144 522)
Итого собственный капитал		13 848 508	13 495 271	14 142 460
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:				
Кредиты и займы	19	29 969 945	32 708 060	21 078 574
Обязательства по аренде	27	7 573 098	6 334 982	5 753 987
Пенсионные обязательства	21	754 587	806 981	782 567
Отложенные налоговые обязательства	11	2 048 249	1 836 877	1 434 751
Прочие долгосрочные обязательства		14 342	35 525	63 171
Итого долгосрочные обязательства		40 360 221	41 722 425	29 113 050
КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:				
Кредиты и займы	19	12 572 249	8 823 662	17 086 292
Торговая и прочая кредиторская задолженность	20	7 079 386	6 547 012	5 890 644
Обязательства по аренде	27	887 632	841 620	729 241
Оценочные обязательства	23	392 611	772 297	328 227
Авансы полученные, прочая задолженность и налоги к уплате		1 420 113	1 657 632	1 402 433
Итого краткосрочные обязательства		22 351 991	18 642 223	25 436 837
ИТОГО СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		76 560 720	73 859 919	68 692 347

* Исправлено – см. Примечание 6.

ПРИЛОЖЕНИЯ

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

(состав по состоянию на 31 декабря 2019 года)

БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

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
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»
2013–2018 Старший вице-президент, руководитель инвестиционного портфеля ПАО АФК «Система»
2018 – н. вр. Управляющий партнер 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 – н. вр. Вице-президент, исполняющий обязанности вице-президента Общероссийского отраслевого объединения работодателей «Союз лесопромышленников и лесозэкспортеров России»
2015–2016 Вице-президент Общероссийского отраслевого объединения работодателей «Союз лесопромышленников и лесозэкспортеров России»
2016–2018 Директор Управления лесоперерабатывающего комплекса Государственной корпорации развития (Внешэкономбанк)
2018–2019 Старший вице-президент блока проблемных активов Государственной корпорации развития Внешэкономбанк
2019 – н.вр. Старший вице-президент Блока «Проекты развития» Внешэкономбанка

Шамолин Михаил Валерьевич

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



Образование

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

Профессиональный опыт

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

Кристиан Граф фон Брокдорфф

Независимый директор, член Комитета по стратегии



Образование

Гамбургский университет, Мюнхенский университет, специальность «юриспруденция»
Магистр юридических наук, Пенсильванский университет, Филадельфия, США

Профессиональный опыт

1991 – н.вр. Адвокат юридической фирмы BBL Bernsau Brockdorff & Partner Rechtsanwälte PartGmbB
2009 – н.вр. Партнер юридической фирмы Law BBL Bernsau Brockdorff

Куденко Василий Юрьевич

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



Образование

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

Профессиональный опыт

2012–2014 Менеджер управления правового обеспечения ОАО «НК «Роснефть»
2014–2016 Заместитель начальника Управления правового обеспечения ОАО «НК «Роснефть»
2016–2018 Инвестиционный директор ПАО АФК «Система»
2018–2019 Главный инвестиционный директор ПАО АФК «Система»
2019 – н. вр. Управляющий директор, руководитель специальных проектов ООО «Концерн «РОССИУМ»

Сивец Виктор Николаевич

Неисполнительный директор, член Комитета по стратегии



Образование

Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД Российской Федерации, специальность «внешне-экономическая деятельность»

Профессиональный опыт

1988–1989 Срочная служба в Вооруженных силах СССР
1989–2014 Различные должности в коммерческих и государственных структурах, связанных с лесопромышленным комплексом
2015–2016 Генеральный директор АО «С-ДОК»
2019 – н.вр. Генеральный директор ООО «Питомник»

Патрушев Алексей Викторович

Неисполнительный директор



Образование

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

Профессиональный опыт

2010–2012 Советник генерального директора АО «Объединенная зерновая компания»
2017–2018 Директор по проектам ПАО АФК «Система»

Травков Владимир Сергеевич

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



Образование

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, «экономика» и «менеджмент»

Профессиональный опыт

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

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРАВЛЕНИЕ

БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ

**Шамолин
Михаил Валерьевич**

Президент, Председатель Правления

**Образование**

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

Профессиональный опыт

1998–2004 Международная консалтинговая компания McKinsey & Company
2004–2005 Управляющий директор ферросплавного бизнеса корпорации «Интерлайп» (Украина)
2005–2011 Президент ОАО «МТС»; вице-президент – директор бизнес-единицы «МТС Россия»; вице-президент по продажам и абонентскому обслуживанию
2011–2018 Президент ПАО АФК «Система»
2018 – н. вр. Президент, Председатель Правления
ООО «УК «Сегежа групп»; Генеральный директор ООО «ГК «Сегежа»

**Баталов
Евгений Валерьевич**

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

**Образование**

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

Профессиональный опыт

2001–2005 Генеральный директор ОАО «Концевгорский 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»

**Алиев
Ровшан Бейлярович**

Член Правления, вице-президент по финансам и инвестициям

**Образование**

Азербайджанский государственный экономический университет, специальность «международные экономические отношения»
Российский государственный экономический университет, специальность «юриспруденция»
Университет Св.Томаса (Хьюстон, США), степень MBA по финансам

Профессиональный опыт

2008–2019 Опыт работы на различных должностях в области финансов в компании Schlumberger Limited в США, России и Франции

**Вахнин
Павел Анатольевич**

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

**Образование**

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

Профессиональный опыт

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

**Виноградов
Владимир Александрович**

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), Школа бизнеса Колумбийского университета, США

Профессиональный опыт

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

**Милешин
Михаил Александрович**

Член Правления, вице-президент по маркетингу и инновациям

**Образование**

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

Профессиональный опыт

2010–2016 Различные должности в ЗМ, ТНК-ВР, Siemens
2016–2018 Руководитель направления «пластики и органический синтез», ПАО «СИБУР Холдинг»
2018 Маркетинг-эксперт, BCG Digital Ventures

**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

1996–2002 Заместитель генерального директора «СП «Континентальинвест»
2002–2006 Заместитель генерального директора ООО «Лесопромышленная компания «Континенталь Менеджмент», вице-президент ГК «Базэл»
2006–2012 Заместитель генерального директора ООО «Континентальинвест», председатель совета директоров ООО «Континентальинвест»
2013–2014 Советник генерального директора ОАО «Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра» (ОАО «Россети»)
2015 – н. вр. Советник Председателя Совета директоров ООО «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 Различные должности 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»

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРАВЛЕНИЕ

(продолжение)

**Писарев
Максим Александрович**Член Правления, вице-президент,
руководитель дивизиона
«Бумага и упаковка»**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»

**Степанов
Алексей Борисович**Член Правления, вице-президент,
руководитель дивизиона
«Фанера и плиты»**Образование**

Петрозаводский государственный университет, специальность «лесоинженерное дело»

Санкт-Петербургский государственный университет, специальность «экономика и управление на предприятии»

Стокгольмская школа экономики, программа MBA Executive

Профессиональный опыт

2007–2009 Менеджер по производству ООО «Флайдер МДФ»

2009–2012 Технический директор ООО «МАДОК»

2013–2018 Генеральный директор ОАО «ВУ ФК «Новатор»

2018–2019 Генеральный директор RFP ООО «Амурская ЛК»

**Скалацкая
Юлия Андреевна**Член Правления, вице-президент
по управлению персоналом**Образование**

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», специальность «управление человеческими ресурсами»

Профессиональный опыт

2014–2015 Заместитель генерального директора по персоналу ООО «РТ-Информ»

2015–2017 Руководитель управления организационного развития ГК «Ростех»

2017–2019 Директор по персоналу и организационному развитию АО «Вертолеты России»

**Черницев
Юрий Александрович**Член Правления, вице-президент
по безопасности**Образование**

Омский государственный технический университет, специальность «инженер-энергетик»

1997 – Омская юридическая академия, специальность «юриспруденция»

Профессиональный опыт

2009–2011 Начальник управления УБЭП Республики Башкортостан

2011–2012 Начальник Управления ГУЭБ МВД Российской Федерации

2012–2013 Первый вице-президент ООО «Регион»

2013–2018 Руководитель внутреннего контроля и юридического обеспечения ООО «Контроль»

2018–2019 Управляющий директор по экономической безопасности ПАО АФК «Система»

ГЛОССАРИЙ

CAGR (Compound annual growth rate) – совокупный среднегодовой темп роста.**CAPEX (Capital expenditures, капитальные затраты)** – затраты на приобретение внеоборотных активов, а также на их модификацию (достройку, дооборудование, реконструкцию) и модернизацию.**CLT-панели (Cross-laminated timber)** – склеенные между собой под высоким давлением в несколько слоев доски, направленные перпендикулярно относительно друг друга, используемые в деревянном домостроении.**CRM (Customer relationship management)** – прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами).**Environmental Product Declaration (EPD)** – Международная экологическая декларация продукции, в которой представлены количественные показатели общего воздействия продукта/материала на окружающую среду в процессе всего жизненного цикла продукта.**ESG (Environment, society, governance)** – окружающая среда, общество и корпоративное управление.**ERP (Enterprise resource planning, планирование ресурсов предприятия)** – программное обеспечение для управления бизнес-процессами, которое объединяет финансы, цепочки поставок, операции, отчетность, производство, кадры и позволяет управлять ими.**FSC - Forest stewardship council® (Лесной попечительский совет)** – международная некоммерческая организация, основной целью которой является содействие экологически ответственному, социально ориентированному и экономически устойчивому лесопользованию и управлению мировыми лесными ресурсами.**JAS (Japanese Agricultural Standard)** – японские сельскохозяйственные стандарты, стандарты для сельскохозяйственной отрасли в области качества и методов производства продукции, поддерживаемые правительством Японии.**ISO (International Organisation for Standardisation)** – международная организация по стандартизации.**LTIFR (Коэффициент частоты травматизма)** – число, выражающее количество несчастных случаев на объекте на тысячу сотрудников в определенном промежутке времени.**M&A (Mergers and acquisitions)** – экономические процессы укрупнения бизнеса и капитала, в результате которых на рынке появляются более крупные компании.**MENA (Middle East & North Africa)** – географический регион, объединяющий страны Магриба и Ближнего Востока.**NPS (Net Promoter Score)** – индекс определения приверженности потребителей товару или компании.**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.**PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification)** – программа взаимного признания схем лесной сертификации, международная некоммерческая неправительственная организация, которая продвигает устойчивое управление лесами посредством независимой третьей сертификации.**R&D (Research & Development)** – научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки.**SAP** – программное обеспечение, используемое для автоматизации бизнес-деятельности различных предприятий.**WWF (World Wildlife Fund, Всемирный фонд дикой природы)** – общественная организация, работающая в сфере, 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.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ГЛОССАРИЙ

(продолжение)

ВФК – ООО «Вятский фанерный комбинат».

ДВП – древесно-волоконистая 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.

ДСП – древесно-стружечная плита.

ЕЛ – «Единая горячая линия».

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.

Интенсивное лесопользование – система взаимосвязанных последовательных мероприятий, направленных на повышение лесного дохода с единицы площади в первую очередь получением большего количества целевых сортиментов за более короткий период.

ИТ – информационные технологии.

КДК – клееные деревянные конструкции.

Конвертинговый завод – предприятие по производству мешков и сумок из бумаги.

Корпоративная социальная ответственность, КСО (Corporate Social Responsibility, CSR) – управленческая практика по достижению целей устойчивого развития, что предполагает ответственность Группы за воздействие ее

решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этичное поведение, учет ожиданий заинтересованных сторон, соответствие применяемому законодательству и согласованность с международными нормами поведения.

КПЭ – ключевой показатель эффективности.

ЛДК – лесопильно-деревообрабатывающий комбинат.

Лесосека – участок леса, отведенный в рубку.

Лигнин – продукт биосинтеза, сложное полимерное соединение, которое входит в состав наземных растительных организмов.

Лигносульфат – продукт технологической переработки растительного древесного сырья на ЦБК, химическое соединение, образующееся в результате сульфатной делигнификации древесины.

ЛПК – лесопромышленный комплекс.

ЛПХ – леспромхоз, лесопромышленное предприятие лесозаготовительной промышленности.

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.

МТР – материально-технические ресурсы.

Опалубка – съемная деревянная или металлическая форма, в которую укладывают бетонный раствор при возведении бетонных и железобетонных конструкций.

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.

ОЦО – общий центр обслуживания.

ГЛОССАРИЙ

Пеллеты – нормированные цилиндрические изделия, изготовленные путем прессования с помощью большого давления отходов сельского хозяйства, высушенной и измельченной древесины или другой биомассы без применения каких-либо связующих элементов.

ПМЭФ – Санкт-Петербургский международный экономический форум.

Погонажное изделие – изделие, имеющее относительно большую длину при относительно небольшом сечении.

Подпергамент – тонкая, эластичная, гибкая бумага, изготовленная из целлюлозы жирного помола, с ограниченной жиропроницаемостью и высокой механической прочностью для упаковки пищевых продуктов.

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

РСБУ (российские стандарты бухгалтерского учета) – совокупность норм федерального законодательства России и Положений по бухгалтерскому учету.

Содействие естественному возобновлению леса – лесоводственные меры, направленные на создание благоприятных условий для успешного возобновления леса, осуществляемые до и после рубки, при проведении, а также не связанные с рубкой.

Сокольский ДОК (АО «С-ДОК») – АО «Сокольский деревообрабатывающий комбинат».

Сульфатная целлюлоза – целлюлоза, получаемая путем варки исходного сырья в щелоке, содержащем в качестве основных компонентов каустическую соду и сульфид натрия. Сульфид натрия в белом щелоке для варки получают путем восстановления из сульфата натрия в процессе регенерации щелоков.

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.

Фанкряж – нижняя часть березы, используемая для производства фанеры.

ЦБК – целлюлозно-бумажный комбинат.

Шпон – древесный материал, представляющий собой тонкие листы древесины толщиной от 0,1 до 10 мм.

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

ПРИЛОЖЕНИЯ

КОНТАКТЫ

Офис в Москве

123112, Россия, г. Москва,
Пресненская набережная, д. 10, блок С

Тел./факс: +7 (499) 962 82 00

E-mail: welcome@segezha-group.com

Офис во Франкфурте-на-Майне

60311, Germany, Frankfurt am Main,
Roßmarkt 10

Tel. +49 (69) 920 316 611

**По вопросам относительно
годового отчета****Полетаева Анастасия**

Директор по связям с общественностью

Тел.: +7 (499) 962 82 00 доб. 10347

E-mail: Poletaeva_AA@segezha-group.com