

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2022

# РАСКРЫВАЯ ПОТЕНЦИАЛ ЛЕСА



# СОДЕРЖАНИЕ

Об отчете	03	Система управления устойчивым развитием	154
Обращение Президента, Председателя Правления Segezha Group	04	Взаимодействие с заинтересованными сторонами	156
<b>+ Компания сегодня</b>	09	Кадровая политика и управление персоналом	160
Segezha Group в фокусе	10	Развитие регионов присутствия и благотворительность	169
Ключевые показатели 2022 года	14	Охрана труда и промышленная безопасность	174
Основные направления бизнеса	16	Охрана окружающей среды	180
География бизнеса	18	Комплаенс и деловая этика	194
Ключевые события 2022 года	20	Ответственные закупки	198
Инвестиционная привлекательность	22	<b>+ Корпоративное управление</b>	202
Устойчивое развитие бизнеса	30	Основные события в корпоративном управлении в 2022 году	204
<b>+ Стратегический обзор</b>	32	Отчет Совета директоров	206
Стратегия развития Segezha Group	34	Система корпоративного управления	208
Бизнес-модель Segezha Group	38	Структура органов управления и контроля Segezha Group	210
Обзор рынка	40	Общее собрание акционеров	211
Сырьевая безопасность и развитие базы лесных ресурсов	54	Совет директоров	212
Ключевые инвестиционные проекты	60	Комитеты Совета директоров	217
Цифровизация бизнеса	68	Президент, Председатель Правления	220
<b>+ Обзор деятельности</b>	74	Правление	221
Обзор производственных результатов	76	Комитеты при Президенте	223
Бумага и упаковка	76	Корпоративный секретарь	226
Пиломатериалы	86	Совершенствование системы корпоративного управления	227
Фанера	92	Контроль и аудит	228
ДВП	98	Управление рисками	230
КДК, CLT-панели и домокомплекты	102	Ценные бумаги и взаимодействие с инвесторами	238
Пеллеты	114	<b>+ Приложения</b>	244
Лигносulfонаты	116	Приложение 1	246
Щепа	118	Приложение 2	249
Финансовый обзор	120	Приложение 3	252
Маркетинг и продуктовые инновации	134	Приложение 4	282
Логистика	138	Глоссарий	288
<b>+ Устойчивое развитие</b>	148	Контакты	291
Стратегия устойчивого развития	150		

# ОБ ОТЧЕТЕ

Отчет представлен ПАО «Сегежа Групп»<sup>(1)</sup> и компаниями, входящими с ним в одну группу лиц (далее – Группа, Компания, Segezha Group), за год, закончившийся 31 декабря 2022 года.

Данный отчет подготовлен на основе управленческой отчетности ПАО «Сегежа Групп» с учетом консолидированной финансовой отчетности ПАО «Сегежа Групп» и дочерних предприятий за 2022 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.

С февраля 2022 года ряд стран начал вводить санкции в отношении различных российских банков, других коммерческих организаций и некоторых граждан России, а также в отношении отдельных отраслей экономики Российской Федерации. Учитывая воздействие санкций на российскую экономику и российский лесопромышленный комплекс в частности, Segezha Group продолжает работать в нестабильных условиях, последствия которых для бизнеса еще предстоит в полной мере оценить.

Вместе с тем Группа делает все от нее зависящее, чтобы адаптировать свой бизнес к существующим условиям геополитической и экономической турбулентности, обеспечить стабильные операционные и финансовые показатели, сохранить планы развития, а также соблюсти интересы всех стейкхолдеров.

<sup>(1)</sup> До 07.04.2021 – АО «Сегежа Групп», 07.04.2021 зарегистрирован публичный статус ПАО «Сегежа Групп».

## ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО



13 БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА



8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ



9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА





# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА, ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ SEGEZHA GROUP

## Уважаемые акционеры!

2022 год был стратегически важным для Segezha Group – годом новых вызовов, ответственных решений и максимальной отдачи. Мы смогли выстроить и **внедрить в жизнь новые модели развития бизнеса**, эффективно адаптироваться к изменениям и **выйти на новые рынки**. Я считаю это значительным достижением каждого сотрудника и менеджмента Компании.

## Стратегия

Несмотря на существенное давление и изменение экономического ландшафта, **Компания продолжала развиваться, гибко адаптировалась к переменам, выходила на новые рынки и увеличивала свою долю рынка** в ряде регионов присутствия. Важно отметить, что в 2022 году **мы сохранили лидерские позиции в лесопромышленной отрасли как в стране, так и в мире**, поддержали эффективную работу всех наших производственных активов. Кроме того, мы усилили нашу команду профессионалов и сфокусировались на устойчивости и гибкости бизнес-модели.

В 2022 году Segezha Group вела целенаправленную работу по всем стратегическим направлениям, включая **цифровую трансформацию бизнеса, развитие базы лесных ресурсов, модернизацию ключевых производственных площадок**, внедрение новых, современных технологий и передовых практик устойчивого развития. В частности, Компания нарастила обеспеченность собственным лесным сырьем до 93%, открыла центр цифровых компетенций, инвестировала в развитие существующих активов, а также достигла положительной динамики ключевых показателей устойчивого развития.

**93%**  
обеспеченность  
собственным  
лесным сырьем

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



15%  
ГОД К ГОДУ  
рост выручки

25  
МЛРД РУБ.  
OIBDA

16,4  
МЛРД РУБ.  
рекордные  
дивиденды

## Операционные и финансовые результаты

В 2022 году Segezha Group сумела ответить на вызовы, возникшие перед ней в условиях рыночной неопределенности, а также воспользоваться открывающимися возможностями для дальнейшего развития.

Компания показала достойные финансовые результаты, увеличив консолидированную выручку на 15% год к году, до 106,8 млрд руб. Вместе с тем OIBDA составила 24,7 млрд руб., снизившись на 16% год к году на фоне инфляции по ряду компонентов производства, а также существенного роста логистических затрат. В 2023 году мы продолжим адаптацию Компании к новым условиям и сфокусируемся на контроле себестоимости продукции, операционных издержек и экспансии на новые рынки.

Одним из важнейших достижений 2022 года я считаю вклад Segezha Group в развитие деревянного домостроения в России, а именно строительство в г. Соколе Вологодской области первых в стране многоэтажных деревянных домов из уникального для России материала – CLT-панелей<sup>(1)</sup>, производимых на предприятии Группы «Сокол СиЭлТи». Эта инициатива дала стимул для совершенствования законодательной базы по применению древесины в многоэтажных домах и способствовала подготовке российского рынка к массовому использованию этого инновационного продукта. Проект отмечен заслуженными наградами в области экотехнологий, а CLT-панели производства Segezha Group получили признание как в нашей стране, так и на международных рынках. Без сомнения, мы продолжим работать над продвижением в России такого высокотехнологичного материала, как CLT-панели.

<sup>(1)</sup> CLT-панели – см. [Глоссарий](#) на стр. 288.

<sup>(2)</sup> MENA – см. [Глоссарий](#) на стр. 288.

Другим важным событием стал запуск нового Галичского фанерного комбината мощностью 125 тыс. м<sup>3</sup> фанеры в год. Это один из самых масштабных greenfield-проектов российского лесопромышленного комплекса и первое производство по выпуску фанеры размера «макси» с применением самых передовых технологий.

Компания осталась верна своему стратегическому приоритету по разработке и внедрению продуктов глубокой переработки с высокой маржинальной стоимостью. Так, в 2022 году успешно осуществлены первые отгрузки фанеры для СПГ-танкеров, разработан инновационный продукт – безсадовый брус, сочетающий в себе преимущества брусовой технологии и CLT-панелей. Продолжил свою работу корпоративный центр НИОКР (R&D-центр) в Республике Карелии.

Мы также успешно справились с глобальным изменением экономической конъюнктуры и трансформацией мировых логистических цепочек, переориентировав часть поставок в страны СНГ, Юго-Восточной Азии и региона MENA<sup>(2)</sup>, параллельно наращивая поставки на внутренний рынок. Мы активно развивали новые логистические маршруты и альтернативные способы перевозки. Яркими примерами такой работы стали тестовые поставки крафт-бумаги производства Сегежского ЦБК по Северному морскому пути в Китай, а также березовой фанеры и клееной балки по международному транспортному коридору «Север – Юг» в Индию. Кроме того, в 2022 году был запущен новый сбытовой канал: стартовали розничные продажи фанеры и топливных брикетов Segezha Group на крупнейших российских маркетплейсах.

## Устойчивое развитие

В 2022 году Segezha Group также традиционно уделяла внимание ESG-повестке и инициативам, направленным на устойчивое развитие бизнеса и всех регионов присутствия. В частности, осуществлен переход Сокольского ДОК на зеленую энергетику и замкнутый цикл производства за счет утилизации отходов деревообработки. Помимо этого, в рамках экологической программы на Сегежском ЦБК мы перешли на финальный этап замены электрофильтров, в ближайшее время завершим капитальный ремонт содорегенерационных котлов<sup>(3)</sup>. На недавно запущенном в работу Галичском фанерном комбинате в полной мере реализована технология замкнутого цикла использования воды, а образующаяся при производстве древесная пыль улавливается и перерабатывается в топливные брикеты.

Компания полностью выполнила планы по лесовосстановлению на 69 тыс. га леса. Параллельно вышел на полную загрузку первый лесной питомник Компании в г. Шарье, где выращены 2 млн сеянцев.

Segezha Group продолжила уделять большое внимание вопросам обеспечения безопасности на всех этапах производственной деятельности и сохранения жизни и здоровья персонала. В 2022 году нам удалось добиться существенных и действительно важных результатов в этой области: коэффициент частоты травматизма на предприятиях Группы снизился до 1,66. Годом ранее данный показатель составлял 2,06.

Прошедший год нуждался в скоординированных решениях и последовательном их воплощении в жизнь, поэтому особо хотелось бы подчеркнуть роль каждого нашего сотрудника. В этом году мы усилили социальную поддержку коллектива, выделив около 1,3 млрд руб. на индексацию зарплат опережающими темпами.

Понимая важность ESG-повестки вне зависимости от экономической конъюнктуры, мы продолжили реализацию корпоративных социальных программ в регионах присутствия, внедряли принципы устойчивого развития в цепочку поставок и занимались вопросами охраны труда и промышленной безопасности.

<sup>(3)</sup> Содорегенерационный котел (СРК) – см. [Глоссарий](#) на стр. 290.

## Корпоративное управление и работа с инвесторами

Нашей целью является стабильная выплата дивидендов акционерам за счет поддержания высокого уровня корпоративного управления и рационального инвестирования капитала в высококачественные активы с большой ресурсной базой. В частности, в 2022 году на выплату дивидендов были направлены рекордные 16,4 млрд руб.

В 2022 году утверждена новая редакция Устава, что ознаменовало переход на более зрелый уровень корпоративного управления. В отчетном году мы полностью доработали нашу базу локальных нормативных правовых документов и настроены на дальнейший прогресс в этом направлении, чтобы соответствовать лучшим российским и международным практикам.

Для нас также очень важно, что, являясь публичной компанией, Segezha Group сохраняет высокий уровень открытости и продолжает активно взаимодействовать как с институциональными, так и с частными инвесторами.

Компания меняется вместе с миром, оставаясь нацеленной на долгосрочную и эффективную работу инновационных производств и достижение запланированных операционных и финансовых показателей. Мы верим в то, что любые вызовы для бизнеса обязательно несут в себе возможности и перспективы. Мы тщательно следим за издержками, работаем над операционной эффективностью и инвестируем в то, во что верим: совместное создание ценности для каждой из заинтересованных сторон, бережное отношение к ресурсам и дальнейшее раскрытие потенциала отрасли, а также в перспективность наших проектов и основополагающие принципы нашей работы.

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

69  
ТЫС. ГА ЛЕСА  
выполнен  
план по лесовосстановлению

1,3  
МЛРД РУБ.  
социальная  
поддержка  
коллектива

125  
ТЫС. М<sup>3</sup>  
фанеры в год –  
мощность нового  
Галичского  
фанерного  
комбината



# КОМПАНИЯ СЕГОДНЯ



Segezha Group в фокусе	10
Ключевые показатели 2022 года	14
Основные направления бизнеса	16
География бизнеса	18
Ключевые события 2022 года	20
Инвестиционная привлекательность	22
Устойчивое развитие бизнеса	30



# SEGEZHA GROUP

## В ФОКУСЕ

# 10

СТРАН(1)  
география  
активов

# >80

СТРАН  
география  
продаж

# 20,8

ТЫС.  
сотрудников

Segezha Group – один из крупнейших российских вертикально интегрированных холдингов с полным циклом лесозаготовки и глубокой переработки древесины. География активов Segezha Group охватывает 10 государств(1), а на предприятиях Группы работает 20,8 тыс. человек. Компания является крупнейшим в России производителем мешочной бумаги, бумажных мешков, клееной конструкционной балки и домокомплектов, а также занимает лидирующие позиции в мире и Европе по производственным мощностям большеформатной березовой фанеры и по выпуску хвойных пиломатериалов.

### Наша миссия

Мы создаем условия для развития, предоставляем людям возможность повышать качество жизни и гордиться своим делом.

# 15,9

МЛН ГА  
общая площадь  
арендуемого  
лесного фонда

# 23,3

МЛН М<sup>3</sup>  
объем расчетной  
лесосеки

# 93%

доля  
обеспеченности  
собственным  
сырьем

**Segezha Group является одним из крупнейших лесопользователей в мире.**

Общая площадь арендуемого лесного фонда составляет 15,9 млн га, а объем расчетной лесосеки – 23,3 млн м<sup>3</sup>.



В состав Segezha Group входит 25 производственных площадок(1), большинство из которых расположено в непосредственной близости от лесных ресурсов Группы. Предприятия Группы включают целлюлозно-бумажные, фанерные и деревообрабатывающие комбинаты, заводы по производству бумажных мешков и упаковки. При этом производственные активы Segezha Group расположены преимущественно в России.

Компания уверенно чувствует себя на глобальном рынке лесной продукции и гибко реагирует на малейшие изменения деловой конъюнктуры в мире: она представлена на рынках более чем 80 стран. В фокусе развития Группы – выпуск широкой линейки высокомаржинальной продукции с использованием экологических технологий глубокой переработки древесины и максимально безотходного использования сырья.

### Наши ценности

#### 01 ОТКРЫТОСТЬ



В работе мы придерживаемся принципов честного и уважительного общения, открытого взаимодействия для понимания единых целей и задач, готовности к изменениям и постоянному развитию.

#### 02 ЭФФЕКТИВНОСТЬ



Мы ставим перед собой амбициозные цели и достигаем их благодаря тому, что прикладываем усилия для получения желаемого результата, умеем замечать и использовать открывающиеся возможности.

#### 03 ПАРТНЕРСТВО



Мы дорожим репутацией ответственного, честного, компетентного и стабильного партнера. Для реализации общих целей мы стремимся работать как единая команда, демонстрируем лидерство и совместно формируем продуктивную атмосферу для работы.

#### 04 БЕЗОПАСНОСТЬ



Безопасность – наивысший приоритет и ценность. Компания заботится о том, чтобы рабочее место было безопасным как в физических аспектах, так и в эмоциональном плане.

Для развития культуры безопасности сотрудников, Компании и окружающей среды мы придерживаемся принципов рискориентированного мышления и нулевой толерантности к нарушениям.

(1) По состоянию на 31.12.2022. Европейские активы выбыли из состава Segezha Group 22.02.2023.

# 1-е

МЕСТО  
в России  
по производству  
мешочной  
бумаги(1)

# 1-е

МЕСТО  
в России  
по производству  
бумажных  
мешков(1)

# 2-е

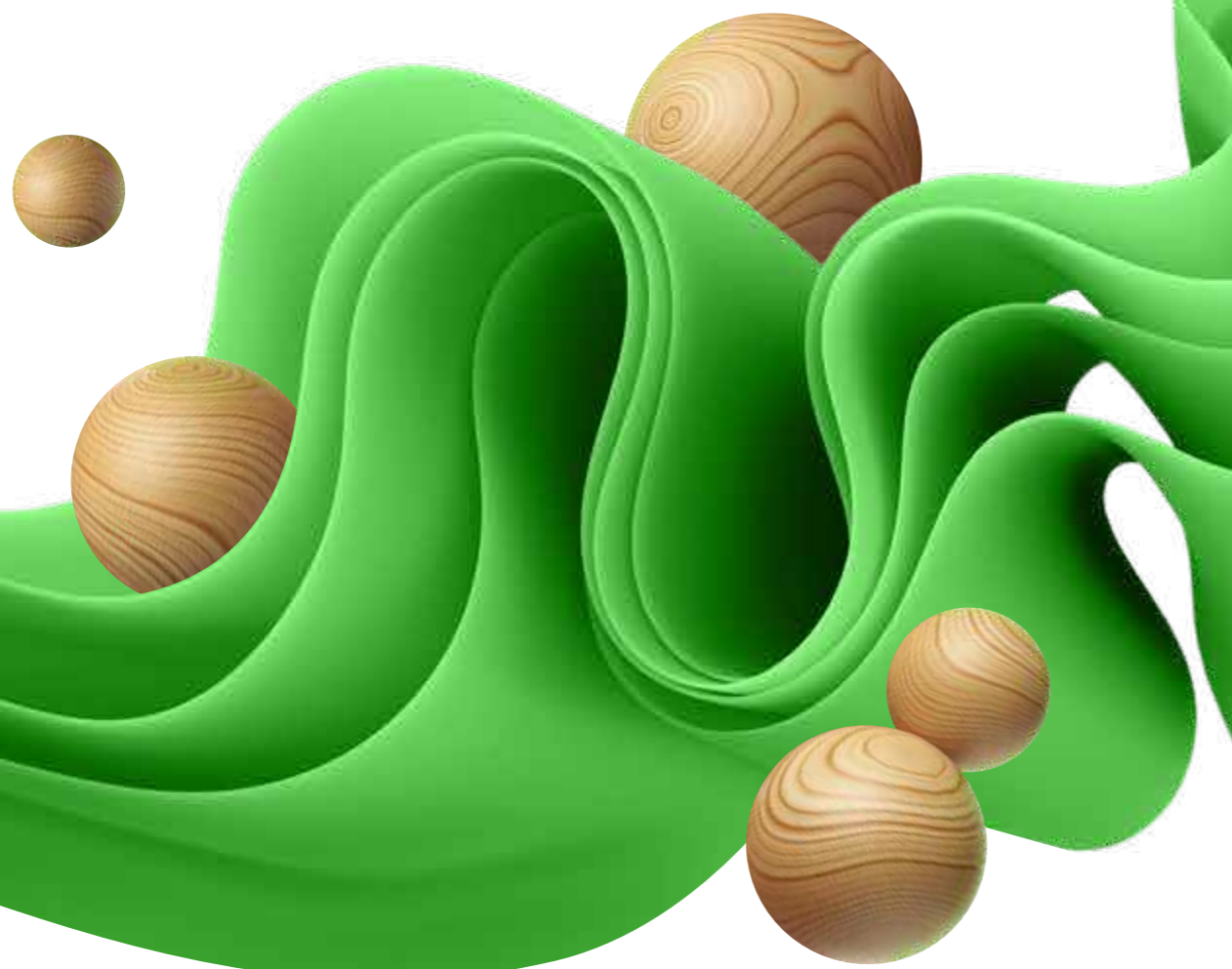
МЕСТО  
в мире  
по производству  
бумаги для  
многослойных  
мешков(1)

Segezha Group уделяет особое внимание повышению уровня обеспеченности лесным сырьем из собственных источников: в 2022 году 93% потребностей Компании в древесине было покрыто за счет собственных ресурсов. Это дает возможность эффективно контролировать себестоимость производства, снижать зависимость от цен на лесное сырье и успешно конкурировать с другими производителями на российском и мировом рынках.

Компания активно внедряет ESG-принципы в свой бизнес. Segezha Group является участником Глобального договора Организации Объединенных Наций (United Nations Global Compact) – инициативы ООН в сфере корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. Кроме того, с целью увеличения вклада российских лесов в глобальную борьбу с изменением климата, а также

улучшения их продуктивности во всех лесных активах Группы внедряются принципы устойчивого лесопользования на основе научно подтвержденной интенсивной модели.

С 2021 года Segezha Group является публичной компанией. Ценные бумаги Компании включены в котировальный список Московской биржи первого уровня.



(1) Оценка Fisher International.

## Segezha Group работает с лесными ресурсами – полностью возобновляемым сырьем

### 01 ВЫСОКАЯ ДОБАВЛЕННАЯ СТОИМОСТЬ

- ✓ Продукция глубокой переработки
- ✓ Максимизация использования сырья
- ✓ Низкая себестоимость



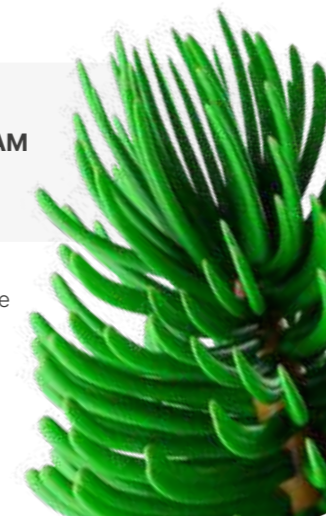
### 02 ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ ДРЕВЕСНЫМ СЫРЬЕМ

- ✓ Segezha Group – один из крупнейших лесопользователей в мире
- ✓ Собственное лесообеспечение на 93% является одним из важнейших конкурентных преимуществ на международном рынке



### 03 ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ПРИНЦИПАМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

- ✓ Полностью возобновляемое сырье
- ✓ Сертификация продукции
- ✓ Лесовосстановление
- ✓ Социальные инвестиции



# 9-е

МЕСТО  
в Европе  
по производству  
хвойных  
пиломатериалов(2)

# 3-е

МЕСТО  
в мире  
по производ-  
ственным  
мощностям  
березовой  
фанеры(3)

# 1-е

МЕСТО  
в России  
по мощности  
производства КДК  
и домокомплектов  
из клееного  
бруса(4)

# 1-е

МЕСТО  
в России  
по производству  
CLT-панелей(4)

(2) Источник: <https://www.timber-online.net>.

(3) Источники: внутренние исследования Segezha Group, данные WhatWood. Данные представлены с учетом мощности Галичского фанерного комбината.

(4) Источник: внутренние исследования Segezha Group.



# КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

## 2022 ГОДА

### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

# 107

МЛРД. РУБ.  
выручка  
+15% год к году

# 25

МЛРД. РУБ.  
OIBDA

# 23%

рентабельность по OIBDA

# 6

МЛРД. РУБ.  
чистая прибыль<sup>(1)</sup>

# 29

МЛРД. РУБ.  
CAPEX, включая M&A

# 16,4

МЛРД. РУБ.  
дивидендов  
выплачено  
в 2022 году

<sup>(1)</sup> Чистая прибыль (убыток), относящаяся к акционерам ПАО «Сегежа Групп».

### ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



# 8,3

МЛН М<sup>3</sup>  
объем  
лесозаготовки  
+43% год к году



# 336

ТЫС. ТОНН  
бумага



# 1,4

МЛРД. ШТ.  
мешки  
и потребительская  
упаковка



# 2 239

ТЫС. М<sup>3</sup>  
пиломатериалы<sup>(2)</sup>  
+91% год к году



# 162

ТЫС. М<sup>3</sup>  
фанера



# 27

ТЫС. М<sup>3</sup>  
КДК и домо-  
комплекты



# 14

ТЫС. М<sup>3</sup>  
CLT-панели

<sup>(2)</sup> Включая пиломатериалы, произведенные на Сокольском ДОК.

### ESG-ПОКАЗАТЕЛИ

# 120

МЛН РУБ.  
расходы  
на реализацию  
благотворительных  
проектов

# 555

МЛН РУБ.  
расходы  
на охрану  
окружающей  
среды<sup>(3)</sup>

# 448

МЛН РУБ.  
расходы  
на охрану труда  
и промышленную  
безопасность  
+23% год к году

# 1,66

LTIFR<sup>(4)</sup>  
(2,06  
в 2021 году)

# 33 863

ТДж  
энерго-  
потребление

# 76%

доля  
закупок  
у российских  
поставщиков  
+14 п. п.  
год к году

<sup>(3)</sup> Без учета ООО «ТимберТранс».

<sup>(4)</sup> LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate) – см. Глоссарий на стр. 288.



# ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСА

## БУМАГА & УПАКОВКА



### Бумага

Мешочная бумага и подпергамент <sup>(1)</sup> из небеленой сульфатной целлюлозы, а также весь ассортимент коричневой и белой мешочной бумаги с уникальными прочностными характеристиками.

### Упаковка

Бумажная упаковка для тарированного цемента, сухих строительных смесей, продуктов химической промышленности, пищевой индустрии, бумажные сумки и пакеты для предприятий розничной торговли.

#### Производственные мощности

413

ТЫС. ТОНН  
бумаги

1,6

МЛРД. ШТ.  
бумажной  
упаковки

#### Доля в выручке

38%

#### Продукты

- Мешочная бумага
- Подпергамент
- Бумажные мешки
- Потребительская упаковка
- Лесохимия

<sup>(1)</sup> Подпергамент – см. [Глоссарий](#) на стр. 290.

## ЛЕСНЫЕ РЕСУРСЫ & ДЕРЕВО-ОБРАБОТКА



### Пиломатериалы

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

### Пеллеты

Современный и экологичный вид топлива, обладающий высокой теплоотдачей. Продукт изготавливается из опилок, образующихся в результате лесопиления, без добавления каких-либо химических веществ.

#### Производственные мощности

2954

ТЫС. М<sup>3</sup>  
мощности  
по валовому выпуску  
пиломатериалов <sup>(2)</sup>

388

ТЫС. ТОНН  
пеллет

#### Доля в выручке

47%

#### Продукты

- Пиломатериалы
- Пеллеты
- ДВП
- Щепа

<sup>(2)</sup> Мощности по суммарному валовому выпуску пиломатериалов включают в себя все совокупные мощности активов Группы на 31.12.2022 по выпуску пиломатериалов, направляемые на дальнейшую переработку для производства клееной балки, CLT-панелей и т. д.

## ФАНЕРА & ПЛИТЫ



### Фанера

Высокотехнологичная березовая фанера различных форматов, которая используется в строительстве, мебельной промышленности, транспортной отрасли, изготовлении упаковки.

### Плиты

Древесноволокнистые плиты (ДВП) сухого и мокрого способов производства. ДВП используются при производстве дверей, стеновых и напольных покрытий, погонажных изделий, в мебельной промышленности.

#### Производственные мощности

192

ТЫС. М<sup>3</sup>  
березовой  
фанеры

35

ТЫС. М<sup>3</sup>  
хвойной  
фанеры

72

МЛН УСЛ. М<sup>2</sup>  
ДВП

#### Доля в выручке

10%

#### Продукты

- Фанера березовая и хвойная
- Брикеты
- ДВП

## ДОМО-СТРОЕНИЕ



### КДК

Клееные деревянные конструкции, включая клееную конструкционную балку и клееный профилированный брус.

### Домокомплекты

Проектирование и строительство деревянных домов из клееного бруса различного уровня сложности. Технология производства сертифицирована по европейским стандартам.

### CLT-панели

Производство прочных панелей из перекрестно склеенных слоев древесины хвойных пород, которые не уступают по прочности традиционному бетону, стали и кирпичу и используются для строительства многоквартирных и индивидуальных домов и зданий выше 10 этажей.

#### Производственные мощности

100

ТЫС. М<sup>3</sup>  
КДК, включая  
домокомплекты

50

ТЫС. М<sup>3</sup>  
CLT-панелей

#### Доля в выручке

5%

#### Продукты

- Клееный брус
- Клееная балка
- Домокомплекты из клееного бруса (дома, бани, беседки)
- CLT-панели
- Пиломатериалы
- Пеллеты
- Щепа

# ГЕОГРАФИЯ БИЗНЕСА

В состав Segezha Group входят целлюлозно-бумажные комбинаты, фанерные и деревообрабатывающие комбинаты, заводы по производству клееного бруса и CLT-панелей, мешочной бумаги и упаковки. При этом производственные активы Segezha Group расположены преимущественно в России.

## 10

СТРАН  
география  
активов  
Segezha Group(1)

## 10

РЕГИОНОВ  
присутствия

## >80

СТРАН  
география  
продаж

## 23,3

МЛН М<sup>3</sup>  
расчетная  
лесосека

### 2

целлюлозно-бумажных комбината

### 10

площадок по производству мешков и упаковки

### 8

предприятий по производству пиломатериалов

### 5

предприятий по производству пеллет

### 2

предприятия по производству фанеры(2)

### 3

цеха по производству ДВП

### 2

предприятия по производству КДК, домокомплектов и CLT-панелей

### 2

представительских офиса / офиса продаж

### 1

R&D-центр

### 1

проектный институт



(1) По состоянию на 31.12.2022. Европейские активы выбыли из состава Segezha Group 22.02.2023.

(2) Результаты Галичского фанерного комбината не консолидируются Группой по условиям договора корпоративного управления банком.



# КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ 2022 ГОДА

Производство    Финансы    Достижения

Реализация и транспортировка    ESG

Февраль



Segezha Group приступила к финальному этапу реализации **долгосрочной экологической программы** по капитальному ремонту содогенерационных котлов и замене электрофильтров на Сеgezском ЦБК.

**2**  
МЛРД РУБ.  
общая стоимость проекта

Апрель



**Стартовало строительство домов из инновационных CLT-панелей** производства Segezha Group в г. Соколе Вологодской области.



Май



На годовом Общем собрании акционеров ПАО «Сеgezжа Групп» было принято решение **о выплате по итогам 2021 года дивидендов** в размере 0,64 руб. на одну обыкновенную акцию, всего

**10**  
МЛРД РУБ.



Июнь



Segezha Group получила **премию конкурса в области экологических технологий «Экотех-Лидер-2022»** за строительство первых в России многоэтажных домов из CLT-панелей.



Segezha Group стала лауреатом двух номинаций премии Part Awards 2022 в области производства и дизайна упаковки.



Июль



Компания **открыла первый лесосеменной питомник** в г. Шарье Костромской области для выполнения программы лесовосстановления.



Сентябрь



Segezha Group заявила **о планах по открытию официального представительства в Китае.**

Segezha Group вошла в **первую группу ESG-индекса РБК и рейтингового агентства «НКР»** с высоким уровнем корпоративного управления.

**Двенадцать руководителей** Segezha Group вошли в ежегодный рейтинг «Топ-1000 российских менеджеров» Ассоциации менеджеров России и ИД «Коммерсантъ».

Октябрь



Флагманское предприятие Segezha Group по производству КДК «Сокольский ДОК» перешло на **безотходное производство.** Запущена новая котельная на кородревесных отходах лесопильного производства мощностью **20 тонн пара в час.**

Компания осуществила **первые поставки крафт-бумаги в Китай Северным морским путем** на атомном лихтеровозе «Севморпуть».

Segezha Group вошла в **тройку призеров IX кейс-чемпионата по операционной эффективности OpEx Bootcamp 2022.**

Ноябрь



Segezha Group поставила **первую партию березовой фанеры в Индию по международному транспортному коридору «Север – Юг».**



Стартовали продажи **>118 ВИДОВ** фанеры

Segezha Group через маркетплейс OZON.

Segezha Group запустила **розничные продажи клееной конструкционной балки.**

Декабрь



**Введен в эксплуатацию Галичский фанерный комбинат** в Костромской области мощностью **125 тыс. м³ продукции в год.**

**12**  
МЛРД РУБ.  
суммарные инвестиции в проект

**Первые в России деревянные многоэтажные дома из CLT-панелей** производства Segezha Group **введены в эксплуатацию** в г. Соколе Вологодской области.



## Smart Timber

Совместный проект Segezha Group и «Систем компьютерного зрения», признан **лучшим в номинации «Цифровая трансформация в промышленности»** премии RB Digital Awards 2022.

## События после отчетной даты

# 2023

Февраль



Segezha Group **начала продажу жилья в первых российских многоэтажных CLT-домах** в г. Соколе Вологодской области.



Segezha Group заключила **соглашение о продаже** семи заводов Segezha Packaging в Европе и Турции общей мощностью 704 млн мешков в год.



Март



Segezha Group вышла на рынок с **новым продуктом** – трудногорючей фанерой Segezha Vulcan.



# ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ

## ЛИДЕРСТВО В ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ СЕКМЕНТАХ РЫНКА

Segezha Group занимает лидирующие позиции в самых быстрорастущих и высокомаржинальных сегментах рынка.

**№ 2** по производству крафт-бумаги и промышленной упаковки(1)

**2%<sub>(1)</sub>** прогноз роста рынка на 2022–2027 годы (CAGR)

**Рост строительного рынка** – одного из ключевых потребителей промышленной бумажной упаковки

**Рост розничной торговли и онлайн-продаж**

**Рост внимания к аспекту экологичности** и, как следствие, замещение пластиковой упаковки биоразлагаемой бумажной

**№ 1** в России

**№ 9** в Европе по производству хвойных пиломатериалов(2)

**2%<sub>(3)</sub>** прогноз роста рынка на 2022–2027 годы (CAGR)

**Рост жилищного строительства**

**Усиление значимости экологичности продукции**

**№ 3** в мире по производственным мощностям березовой фанеры(4)

**3,7%<sub>(5)</sub>** в сегменте большеформатной фанеры прогноз роста рынка на 2022–2027 годы (CAGR)

**Рост рынка «Сделай сам» (DIY)**

**Рост объемов строительства и производства мебели**

## ОБШИРНАЯ И БЫСТРОРАСТУЩАЯ БАЗА ЛЕСНЫХ РЕСУРСОВ

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

01

**Одна из самых больших лесосек** среди мировых лесопромышленных холдингов

**15,9**

МЛН ГА площадь арендованного лесного фонда

**23,3**

МЛН М<sup>3</sup> объем расчетной лесосеки

02

**Самый высокий уровень обеспеченности собственными лесными ресурсами** среди компаний-конкурентов

**93%**

доля обеспеченности Компании собственным лесным сырьем

03

**Доступ к ценным бореальным лесам** (березовым и северным хвойным породам, уникальному источнику сырья для целлюлозно-бумажной продукции)

**50%**

доля России от всех мировых запасов бореальных лесов

04

**Расширение собственной сырьевой базы** за счет приобретения новых активов и реализации приоритетных инвестиционных проектов

В 2022 году Segezha Group расширила свою лесосеку до 23,3 млн м<sup>3</sup> за счет заключения договоров аренды по ПИП(6) в Вологодской и Костромской областях.

Северная древесина имеет множество преимуществ, делающих ее более предпочтительной.

В первую очередь это ее **плотность**. Она значительно выше, чем у деревьев, произрастающих в других регионах.

(1) Данные по оценке Fisher International, экспертная оценка Segezha Group.

(2) Источник: <https://www.timber-online.net>.

(3) Источники: по оценке FAOSTAT, Woodstat, GWMI, экспертная оценка Segezha Group.

(4) Источники: внутренние исследования Segezha Group, данные WhatWood. Данные представлены с учетом мощности Галичского фанерного комбината.

(5) Источники: данные WhatWood, экспертная оценка Segezha Group.

(6) Приоритетный инвестиционный проект.



### ВЫСОКОЭФФЕКТИВНАЯ БАЗА АКТИВОВ

# 10,2

 МЛРД РУБ.

Segezha Group проинвестировала в поддержание, строительство и модернизацию своей производственной платформы в 2022 году

Большая диверсифицированная база активов, сформированная в том числе благодаря существенным инвестициям с момента основания Компании

**2** **целлюлозно-бумажных комбината**

**10** **площадок по производству мешков и упаковок<sup>(1)</sup>**

**8** **предприятий по производству пиломатериалов**

**5** **предприятий по производству пеллет**

**2** **предприятия по производству фанеры**

**3** **цеха по производству ДВП**

**2** **предприятия по производству КДК, домокомплектов и CLT-панелей**

**2** **представительских офиса / офиса продаж**

**1** **R&D-центр**

**1** **проектный институт**

<sup>(1)</sup> По состоянию на 31.12.2022. Европейские активы были из состава Segezha Group 22.02.2023.

### НАДЕЖНЫЙ ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ОРГАНИЧЕСКИЙ РОСТ

Segezha Group активно инвестирует в свое развитие.

Основными целями инвестиционных проектов Segezha Group являются:

- ➔ модернизация производственных мощностей за счет совершенствования технического оснащения текущих производств и строительства новых;
- ➔ производство продукции высоких переделов (с высокой добавленной стоимостью);
- ➔ запуск новых продуктов;
- ➔ снижение нагрузки деятельности Компании на окружающую среду, в том числе за счет повышения использования отходов от основной деятельности производств, оптимизации энергопотребления и других проектов в области экологии.

### Уникальные конкурентные преимущества Segezha Group

**Существенная доля лесных ресурсов в себестоимости продукции** при высокой обеспеченности собственным древесным сырьем позволяет Компании эффективно контролировать расходы

# 93%

**доля обеспеченности Компании собственным лесным сырьем**

**Бизнес-модель, интегрированная как вертикально, так и горизонтально.** Производство полного цикла, охватывающее всю цепочку, от лесозаготовки до изготовления конечной продукции с высокой добавленной стоимостью, а также оптимально использующее ресурс каждого заготовленного дерева

**Вертикальная интеграция** обеспечивает производство широкой линейки продукции высоких переделов со значительной добавленной стоимостью.

**Горизонтальная интеграция** Segezha Group позволяет применять ресурс спиленного дерева максимально эффективно благодаря использованию его как балансовой части<sup>(1)</sup> для варки целлюлозы и последующего производства бумаги, так и пиловочника для производства пиломатериалов, клееной балки и т. д., а щепа и опилки – для пеллет и топливных брикетов.

<sup>(1)</sup> Более подробная информация приведена в подразделе «Бизнес-модель», стр. 38.

<sup>(1)</sup> Баланс – см. [Глоссарий](#) на стр. 288.

# >10

успешных инвестиционных проектов

# 28,6

МЛРД РУБ. **общая сумма капитальных затрат в 2022 году, включая средства, направленные на M&A**

В 2022 году завершено строительство Галичского фанерного комбината в Костромской области

# 125

ТЫС. М<sup>3</sup> **мощность комбината**

# 12

МЛРД РУБ. **суммарные инвестиции в проект**



## СБАЛАНСИРОВАННАЯ СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ И ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

Segezha Group стремится поддерживать стратегию продаж с высокой диверсификацией рынков, каналов сбыта и продуктов, что позволяет ей максимально быстро и эффективно адаптироваться к существующей геополитической турбулентности и рыночной волатильности. Это также дает возможность Компании оперативно реагировать на изменения конъюнктуры и снижать риски, связанные с реализацией продукции.

### Диверсифицированная структура выручки Segezha Group по странам



Экспорт ключевых продуктов Компании охватывает

>80  
СТРАН

С целью повышения маржинальности Segezha Group стремится увеличить долю прямых продаж конечным потребителям.

## ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Segezha Group следует лучшим практикам в области корпоративного управления.

### Принцип

### Реализация

#### 01 Равное и справедливое отношение ко всем акционерам

Компания неукоснительно соблюдает требования законодательства Российской Федерации, применимые рекомендации Кодекса корпоративного поведения Банка России и соответствует лучшим международным практикам в части подготовки и проведения общих собраний акционеров.

Segezha Group стремится создать для акционеров максимально благоприятные возможности для участия в Общем собрании, а также условия для выработки обоснованной позиции по всем вопросам повестки. Все акционеры имеют право высказать мнение по рассматриваемым вопросам.

#### 02 Профессионализм и лидерство Совета директоров и его подотчетность акционерам

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

#### 03 Открытость информации о Компании

Segezha Group является публичной компанией, соблюдает современные стандарты раскрытия информации.

В 2022 году, несмотря на геополитическую и экономическую турбулентность и законодательные изменения в части раскрытия информации, Компания сохранила высокий уровень прозрачности, в том числе по операционным и финансовым результатам деятельности.

Segezha Group заинтересована в создании доверительных отношений с инвесторами и акционерами, прикладывает максимальные усилия для обеспечения их интересов и поддерживает постоянный открытый диалог с ними.

#### 04 Нулевая толерантность к коррупции

В Segezha Group организована постоянно совершенствующаяся система противодействия коррупции, объединяющая меры организационного, экономического, правового и информационного характера.

Основным инструментом системы является Единая горячая линия (ЕГЛ) – программа оповещения о недостатках. В 2022 году на ЕГЛ поступило 1 249 звонков, в том числе 86 целевых сообщений, а сумма предотвращенного ущерба составила 6,1 млн руб.

## ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ПЕРЕДОВЫМ ПРАКТИКАМ В СФЕРЕ ESG И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Segezha Group осознает свою ответственность перед обществом, природой и будущими поколениями и верит, что устойчивое развитие является ключевым аспектом обеспечения долгосрочной стабильности, а также создания дополнительной стоимости для всех стейкхолдеров Компании.

📄 Более подробная информация представлена в разделе «Устойчивое развитие» на стр. 148.

01

Segezha Group является участником Глобального договора ООН

Segezha Group с 2021 года является участником Глобального договора ООН и выражает приверженность его принципам в области борьбы с коррупцией, защиты прав человека и окружающей среды, а также охраны труда.

02

Ответственное лесопользование

В 2022 году Segezha Group запустила лесосеменной комплекс в г. Шарье Костромской области.

4

МЛН РУБ.

сеянцев для выполнения программы лесовосстановления в год

778

МЛН РУБ.

расходы Группы на лесовосстановление в 2022 году

03

Положительная динамика ключевых EHS-показателей(1) Группы

Достигнуто снижение выбросов парниковых газов

НА 9% ПО SCOPE 1

1,66

LTIFR(2)

-19% год к году

5x

год к году

увеличены расходы на лесовосстановление

04

Добровольная сертификация ключевых предприятий Группы по международным стандартам

В Группе внедрена интегрированная система менеджмента, соответствующая международным стандартам ISO 9001, ISO 14001 и ISO 45001.

05

Инициативы по снижению негативного воздействия на окружающую среду

В 2022 году продолжена реализация программ повышения производственной и экологической эффективности на предприятиях Группы.

3,5

МЛРД РУБ.

затраты на капитальные инвестиции с прямым или косвенным экологическим эффектом

06

Высокие рейтинги ведущих агентств

Segezha Group получила ESG-рейтинги крупнейших национальных агентств:

- ✓ лидер ESG-рейтинга RAEX-Europe среди компаний лесной индустрии;
- ✓ высший уровень зрелости ESG (I группа) согласно ESG-индексу РБК и Национального рейтингового агентства (НРА);
- ✓ награда рейтингового агентства «Эксперт РА» в рейтинге ESG-прозрачности в номинации «За лидерство в ESG-прозрачности среди компаний целлюлозно-бумажной промышленности»;
- ✓ второй ранжированный Лиги зеленых брендов.

**SUSTAINALYTICS**

Также в апреле 2022 года европейским активам Segezha Group по производству бумажной упаковки Segezha Packaging(3) впервые присвоен золотой уровень платформы EcoVadis по итогам 2021 года.

В июле 2021 года ПАО «Сегежа Групп» получило рейтинг Sustainalytics на уровне 21,4, что было оценено как средний уровень риска.

(1) Environment, health and safety (EHS) – см. Глоссарий на стр. 288

(2) Lost time injury frequency rate – см. Глоссарий на стр. 288

(3) Активы Segezha Packaging выбыли из состава Группы 22.02.2023.



# УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

## ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Segezha Group с 2021 года является участником Глобального договора ООН и выражает приверженность его принципам в области охраны прав человека, труда, окружающей среды и борьбы с коррупцией.

В Segezha Group действуют Стратегия и Политика в области устойчивого развития. Компания выделила существенные направления исходя из стратегических приоритетов, анализа социального и экологического воздействия деятельности, оценки рисков и возможностей, интересов стейкхолдеров, а также соответствия приоритетам социально-экономического развития регионов присутствия и Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН.

01	<b>Иновационный лесной бизнес</b> 	02	<b>Климат-ориентированное лесоуправление и производство</b> 
03	<b>Комфортная жизнь в лесных регионах России</b> 	04	<b>Ответственная цепочка поставок в лесной отрасли</b> 

Более подробная информация представлена в разделе «Устойчивое развитие» на стр. 148.

## В 2022 году Segezha Group продолжила реализацию приоритетов устойчивого развития

### Компания достигла следующих успехов по направлению ESG



- |    |  |    |  |    |  |
|----|--|----|--|----|--|
| 01 | Актуализировала среднесрочные целевые ориентиры с учетом внутренних и внешних изменений и зафиксировала их в актуализированной Политике в области устойчивого развития.              | 02 | Активно участвовала в работе экспертных групп по вопросам устойчивого развития на национальном и международном уровнях, включая группы Минэкономразвития России, РСПП, Национального ESG Альянса, Национальной сети Глобального договора ООН и Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН. | 03 | Усовершенствовала методологии и подходы в области подсчета ряда нефинансовых показателей с использованием программного обеспечения Power BI (1).     |
| 04 | Провела внутреннюю дополнительную оценку территорий водного стресса, актуализировав инициативы по снижению воздействия на водные ресурсы в зонах повышенного уровня водного стресса. | 05 | Утвердила основные этапы процесса климатического менеджмента, включая оценку климатических рисков и управление ими.  | 06 | Нарастила внутренние компетенции ключевых участников инвестиционных проектов в области устойчивого управления проектами по международным стандартам. |

(1) С учетом приобретенных в 2021 году активов ООО «Интер Форест Рус» и АО «Новоенисейский лесохимический комплекс».

### В 2022 году Segezha Group получила внешнее признание открытости и эффективности в области ESG.



ESG-рейтинг RAEX-Europe

Лидер среди компаний лесной индустрии



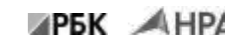
Рейтинг Лиги зеленых брендов

Второй рейтинг



Рейтинг ESG-прозрачности рейтингового агентства «Эксперт РА»

Награда в номинации «За лидерство в ESG-прозрачности среди компаний целлюлозно-бумажной промышленности»



ESG-индекс РБК и Национального рейтингового агентства (НРА)

Высший уровень зрелости ESG (I группа)



По версии Forbes

«Топ-100 лучших работодателей России» Золото



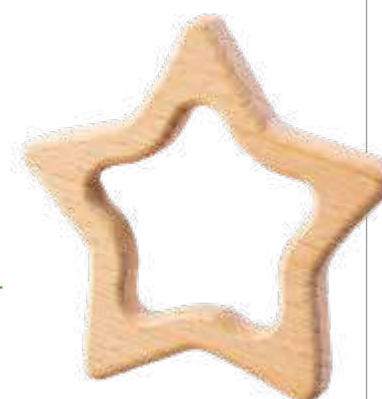
Ежегодный конкурс «Форума Доноров»

Рейтинг А лидеров корпоративной благотворительности



IX Всероссийская туристская премия «Маршрут года»

Первое место в номинации «Лучший маршрут экологического туризма» за проекты «Птицы, рыбы и киты» и «Национальный парк «Кенозерский»







# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОБЗОР



Стратегия развития Segezha Group	34
Бизнес-модель Segezha Group	38
Обзор рынка	40
Сырьевая безопасность и развитие базы лесных ресурсов	54
Ключевые инвестиционные проекты	60
Цифровизация бизнеса	68



# СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ SEGEZHA GROUP

В основе деятельности Segezha Group лежит Стратегия развития до 2027 года, утвержденная Советом директоров в 2018 году и актуализированная в 2021 году. Реализация намеченных в стратегии планов и инвестиционных проектов на горизонте до 2027 года позволит создать наибольшую добавленную стоимость на вложенный капитал акционеров и стать лидером в лесопромышленной отрасли в России по эффективности, безопасности и технологичности.



**Михаил Шамолин**  
Президент,  
Председатель Правления

Стратегия Segezha Group направлена на создание ведущей глобальной лесопромышленной компании с диверсифицированным портфелем продуктов. Группа занимает лидирующие позиции на ключевых рынках сбыта не только в России, но и в мире. Для достижения своих стратегических целей Segezha Group развивает существующие производственные активы и реализует инвестиционные проекты, направленные на расширение мощностей, внедрение современных технологий, развитие инфраструктуры и приобретение новых активов. Segezha Group развивает собственные лесозаготовительные предприятия и расширяет мощности по производству высокомаржинальной продукции, входит в новые сегменты отрасли.

С целью обеспечения контроля за всей цепочкой поставок Группа стремится наращивать лесную базу и увеличивать долю собственного лесообеспечения предприятий. Segezha Group – один из мировых лидеров среди публичных компаний по площади лесов в аренде и объему расчетной лесосеки. Доля обеспеченности Компании собственным сырьем составляет 93%. За пять лет расчетная лесосека Segezha Group увеличилась в четыре раза, до 23,3 млн м<sup>3</sup>, а объем заготовки – до 8,3 млн м<sup>3</sup>.

Один из наиболее важных стратегических приоритетов Группы – эффективное лесопользование и лесовосстановление, поэтому среди направлений деятельности предприятий Группы не только лесозаготовка, но и строительство и содержание дорог круглогодичного действия, уход за лесами и лесовосстановление.

Являясь одним из крупнейших производителей лесной отрасли в России, на своих предприятиях Segezha Group стремится внедрять передовые технологии для переработки древесины, создавать высокотехнологичные решения и продукцию глубокой переработки с высокой добавленной стоимостью.

Следуя принципам устойчивого развития, Segezha Group считает своим долгом снижать негативное воздействие на окружающую среду, увеличивать свой вклад в социально-экономическое развитие регионов присутствия, производственную безопасность, формирование стабильной и благоприятной социальной среды, а также заботиться о своих сотрудниках и членах их семей. В Компании действует Стратегия в области устойчивого развития и определены целевые ориентиры до 2025 года.

Более подробная информация в подразделе «[Стратегия устойчивого развития](#)», стр. 150.

Segezha Group активно реализует программу цифровой трансформации, в рамках которой учреждена компания «Сегежа Цифровые Решения». Она займется централизованным управлением корпоративными информационными системами, анализом и внедрением информационных технологий, разработкой программного обеспечения, поиском точек роста бизнеса за счет внедрения цифровых решений, автоматизацией бизнес-процессов Segezha Group.

«Сегежа Цифровые Решения» объединит цифровые компетенции Группы по развитию собственных ИТ-разработок и использует отечественные решения в этой сфере с целью усиления собственной экспертизы, в том числе для поддержки современного цифрового бренда Группы.

Более подробная информация в подразделе «[Цифровизация бизнеса](#)», стр. 68.

## Планы по реализации стратегических приоритетов Segezha Group

## 01 Развитие базы лесных ресурсов



- ✔ Увеличение доли собственного лесоспецификации предприятий за счет расширения расчетной лесосеки и процента освоения лесов.
- ✔ Внедрение модели интенсивного лесопользования во всех регионах ведения лесозаготовки, планомерное расширение объема расчетной лесосеки.
- ✔ Реализация инвестиционных программ по замене лесозаготовительной и лесовозной техники.
- ✔ Строительство лесных дорог.

## 02 Производственные активы



- ✔ Модернизация текущего производства Сеgezжского ЦБК, направленная на увеличение мощности производства и снижение себестоимости выпускаемой продукции.
- ✔ Модернизация Онежского ЛДК с расширением мощности производства пиломатериалов на 48 тыс. м³ готовой продукции в год и на 30 тыс. тонн пеллет в год.
- ✔ Увеличение производства мешочной и жиростойкой бумаги на Сокольском ЦБК.
- ✔ Модернизация Лесосибирского ЛДК № 1 с расширением мощности производства пиломатериалов на 50 тыс. м³ в год и на 100 тыс. тонн пеллет в год.
- ✔ Расширение производства фанеры на Вятском фанерном комбинате на 64 тыс. м³ готовой продукции в год.

## 04 Устойчивое развитие



- ✔ Модернизация и обновление очистного оборудования Сеgezжского ЦБК.
- ✔ Снижение нагрузки на окружающую среду и использование передовых технологий в производстве.
- ✔ Реализация политики неистощительного лесопользования на базе лесосеменного комплекса в Костромской области.
- ✔ Снижение количества случаев производственного травматизма.
- ✔ Реализация зонтичных благотворительных проектов: «Инфраструктура для города», «Спорт», «Образование», «Экология».

## 03 Инновации



- ✔ Масштабирование и развитие существующих ИТ-проектов Группы, в том числе решений SAP на базе собственного центра экспертизы, автоматизированной системы диспетчеризации «СеgezжаЛес» и др.
- ✔ Увеличение количества автоматизированных источников данных и масштабирование системы хранения и обработки производственных данных.
- ✔ Развитие продуктов дополненной виртуальной реальности и направления роботизации (Robotic Process Automation, RPA).
- ✔ 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».

Стратегически важным для Segezha Group является **сегмент деревянного домостроения**, в том числе производство инновационного строительного материала – **CLT-панелей**.

Первые пилотные многоэтажные дома из CLT построены в 2022 году Segezha Group в г. Соколе Вологодской области. Также был реализован проект строительства двух кампусов из CLT-панелей в г. Сарове Нижегородской области по заказу госкорпорации «Росатом». Первые дома общей площадью 6 тыс. м² были построены за четыре месяца, что подтвердило основное преимущество CLT-технологии – скорость строительства.

В 2022 году Segezha Group совместно с ФГБУ «Всероссийский ордена «Знак Почета» научно-исследовательский институт противопожарной обороны МЧС России» успешно провела огневые испытания CLT-конструкций, по результатам которых в 2023 году будут подготовлены своды правил, позволяющие возводить многоэтажные здания из CLT-панелей.

Одновременно в 2022 году разработаны специальные технические условия по сейсмичности и завершено проектирование многоквартирного жилого дома в г. Байкальске Иркутской области из CLT-конструкций.

Сейсмоопасность данного района составляет 9 баллов. По результатам строительства и испытаний в апреле 2023 года будут подготовлены изменения в соответствующие правовые акты. В результате для технологии строительства из CLT-панелей будет открыт новый рынок сейсмоактивных регионов.

Кроме того, в сегменте индивидуального жилищного строительства Компания разработала каталог типовых решений для проектирования из CLT-панелей и ведет разработку каталога типовых проектов. Прежде всего это касается проектов комплексной застройки территорий, где наиболее важна скорость стройки.

В 2022 году перспективность CLT-технологии по заслугам была оценена крупными строительными компаниями, в том числе Группой компаний «ПИК». Разработаны проекты модульных домов, строительство которых компания будет активно развивать и наращивать в 2023 году.



## Риски реализации стратегии

Стратегия развития Группы учитывает возможные риски ее реализации. Segezha Group проводит мероприятия, цель которых – минимизировать уровень рисков, связанных со стратегией развития Компании, и их влияние на бизнес.

В 2022 году основные риски реализации стратегии были связаны с изменением геополитической и экономической ситуации. К ним можно отнести высокую конкуренцию на внутреннем и экспортных рынках продукции деревообрабатывающей промышленности, необходимость поиска новых рынков сбыта, альтернативных логистических маршрутов, рост тарифов перевозки, нестабильные поставки иностранного оборудования и запасных частей к нему, укрепление рубля.

Несмотря на изменение конъюнктуры рынков сбыта и нестабильную экономическую ситуацию, Группа смогла справиться с возникшими сложностями и не изменила долгосрочные цели и ключевые элементы стратегии. В целях минимизации влияния неблагоприятных факторов на бизнес Segezha Group реализовала мероприятия, направленные:

- ✔ на замещение европейских производителей сырья, материалов, запасных частей, необходимых для производства и поддержания операционной деятельности, азиатскими и российскими аналогами;
- ✔ переориентацию каналов сбыта на рынки стран Азии, MENA, а также на рост поставок на внутренний рынок;
- ✔ разработку и внедрение новых логистических маршрутов.

## Планы по реализации стратегии

В дальнейшем Segezha Group продолжит оптимизацию логистических потоков и переориентацию продаж на новые рынки, оптимизацию денежного потока и снижение долговой нагрузки. В планах Компании – развитие новых инвестиционных проектов и завершение уже начатых проектов в установленные сроки.



# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ SEGEZHA GROUP

## РЕСУРСЫ

### Финансовый капитал

**107** МЛРД РУБ.  
выручка

**25** МЛРД РУБ.  
OIBDA

**23%**  
рентабельность по OIBDA

### Человеческий капитал

**20,8** ТЫС.  
человек – среднесписочная численность персонала

### Природный капитал

**15,9** МЛН ГА  
общая площадь арендованного лесного фонда

**23,3** МЛН М³  
расчетная лесосека

**93%**  
обеспеченность Компании собственным лесным сырьем

### Производственный капитал

**25**  
производственных площадок(1)

**8,3** МЛН М³  
объем лесозаготовки

### Интеллектуальный капитал

**R&D-центр** для разработки и тестирования новых видов продукции в Республике Карелии

**Проектный институт** в г. Санкт-Петербурге

**14** ТЫС. М³  
объем производства инновационных CLT-панелей

### Социально-репутационный капитал

Ценные бумаги Segezha Group включены в **котировальный список Московской биржи первого уровня**

**№ 2** В МИРЕ  
по производству бумаги для многослойных мешков(2)

**№ 9** В ЕВРОПЕ  
по производству хвойных пиломатериалов(3)

**№ 3** В МИРЕ  
по производственным мощностям березовой фанеры(4)

**№ 1** В РОССИИ  
по производству клееной конструкционной балки и домокомплектов из клееного бруса(5)

**ESG**-РЕЙТИНГИ  
ведущих российских и международных агентств

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

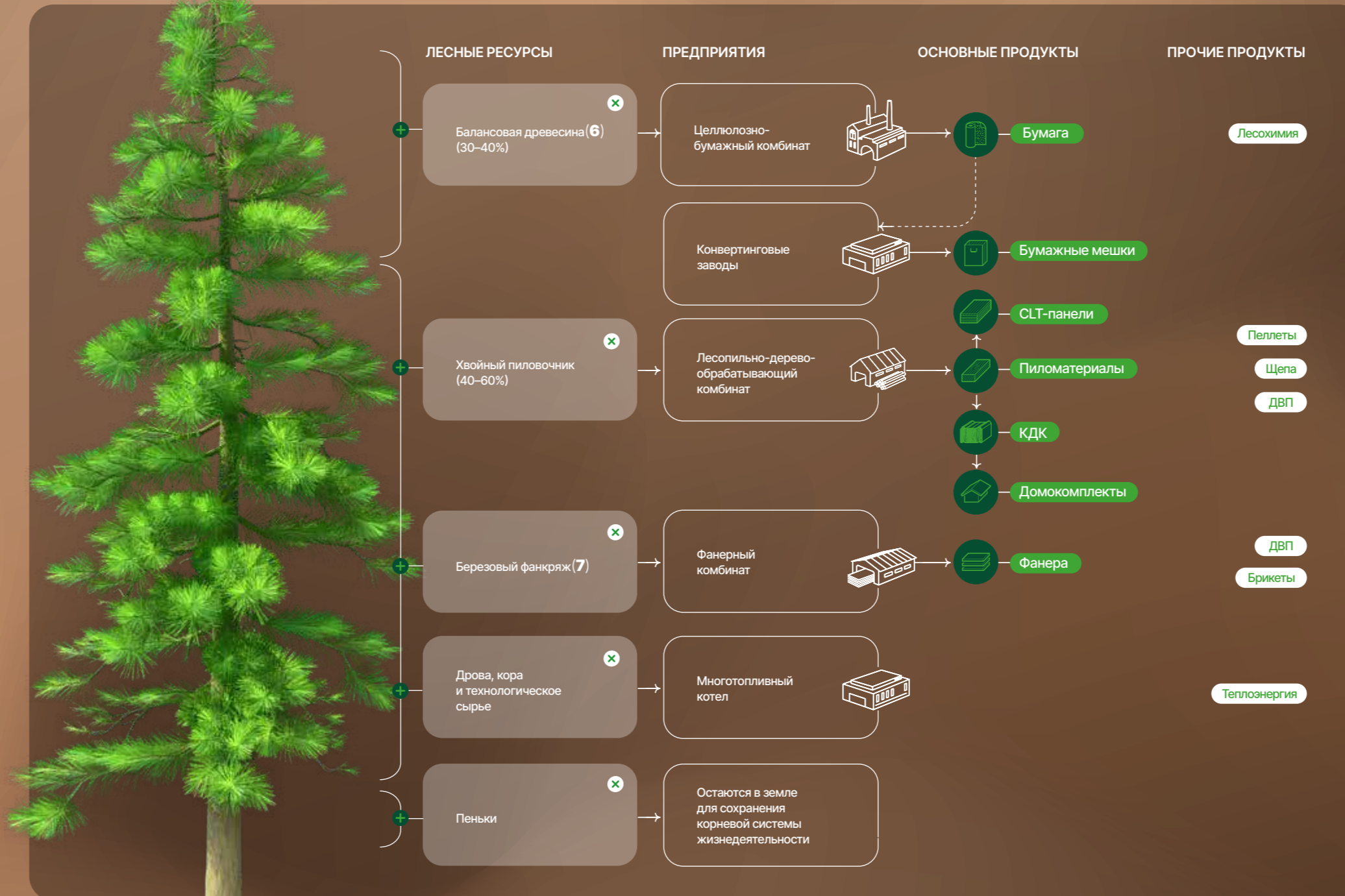
**Развитие базы лесных ресурсов**

**Развитие и модернизация производственных активов**

**Устойчивое развитие**

**Инновации**

## БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ



## ФАКТОРЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

- ✓ Лидерство в привлекательных сегментах рынка
- ✓ Обширная и быстро-растущая база лесных ресурсов
- ✓ Высоко-эффективная база активов
- ✓ Надежный портфель проектов, обеспечивающий органический рост
- ✓ Сбалансированная структура выручки и географическая диверсификация
- ✓ Приверженность передовым практикам в сфере ESG и устойчивого развития
- ✓ Высокий уровень корпоративного управления

## ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

### Акционеры и инвесторы

**16,4** МЛРД РУБ.  
промежуточные и финальные дивиденды за 9 и 12 месяцев 2021 года

### Покупатели и потребители

**>80** СТРАН  
география продаж

### Персонал

На **10%**  
проиндексирована заработная плата

На **44%**  
увеличен охват ДМС

**1,66**  
LTIFR  
-19% год к году

### Местные сообщества

**120** МЛН РУБ.  
расходы на реализацию благотворительных проектов

**756** КМ  
построенных дорог

### Бизнес-партнеры

**76%**  
доля закупок у российских поставщиков

**70%**  
доля закупок, проведенных конкурентным способом

- (1) По состоянию на 31.12.2023. Европейские активы выбрали из состава Segezha Group 22.02.2023.
- (2) Оценка Fisher International.
- (3) Источник: <https://www.timber-online.net/sawm-timber/2022/12/new-sawmill-podium-in-europe.html>.
- (4) Источники: внутренние исследования Segezha Group, данные WhatWood. Данные представлены с учетом Галичского фанерного комбината.
- (5) Согласно данным внутренних исследований Segezha Group в 2022 году.
- (6) Баланс – см. Глоссарий на стр. 288.
- (7) Фанкряж – см. Глоссарий на стр. 290.

## ВКЛАД В ДОСТИЖЕНИЕ ЦУР ООН

**ЦЕЛИ** В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

- 9. Индустриализация, инновации и инфраструктура
- 13. Борьба с изменением климата
- 12. Ответственное потребление и производство
- 8. Достойная работа и экономический рост

- ✓ Инновационный лесной бизнес
- ✓ Комфортная жизнь в лесных регионах России
- ✓ Климат-ориентированное лесопроизводство и управление
- ✓ Ответственная цепочка поставок в лесной отрасли



# ОБЗОР РЫНКА

В 2022 году целлюлозно-бумажная промышленность и деревообработка столкнулись с серьезными глобальными вызовами, результатом которых стало переформатирование мировой торговли. Запрет на импорт из России в страны Европейского союза продукции деревообработки, пеллет, мешочной бумаги, фанеры, а также ввод импортных пошлин в Великобритании, Японии и США повлияли на переориентацию российского экспорта в страны Азии, региона MENA<sup>(1)</sup> и др.

Помимо этого, во втором квартале и в начале третьего квартала 2022 года наблюдался рекордный рост стоимости логистических услуг, связанный прежде всего с уходом с российского рынка международных контейнерных линий, осуществляющих морские перевозки. В частности, транспортные затраты при

поставках продукции в Латинскую Америку, Индию и ряд стран Юго-Восточной Азии и Африки выросли более чем в три раза, во многом снизив привлекательность этих рынков с коммерческой точки зрения. Некоторое время эти вызовы влияли на доступность российских товаров на мировом рынке, однако

в максимально короткий срок были найдены решения. Уже в третьем – четвертом кварталах конъюнктура рынка транспортных услуг заметно стабилизировалась, в том числе за счет появления новых логистических операторов и разработки альтернативных маршрутов доставки.

Во втором полугодии 2022 года важными трендами мировой экономики стали снижение строительной активности (преимущественно в Северной Америке, Европе, Китае) и увеличение себестоимости производства продукции за счет более дорогих сырья и энергии. В Европе в сочетании с кризисом на рынке энергоресурсов и дефицитом лесного сырья наблюдался рекордный рост цен на мешочную бумагу и бере-

зовую фанеру. Осенью, когда спрос в строительном сегменте снизился из-за сезонного фактора, цены на данную продукцию стабилизировались. На ключевых для Segezha Group рынках – Китая, стран Азии и MENA – во втором – третьем кварталах 2022 года наблюдалось снижение цен на пиломатериалы, березовую фанеру. В третьем – четвертом

кварталах 2022 года такая тенденция наблюдалась также в отношении мешочной бумаги. Основной причиной такой динамики цен стала высокая конкуренция, связанная с масштабным перенаправлением на эти рынки товарных потоков российскими экспортерами. Вместе с тем уже в четвертом квартале 2022 года цены стабилизировались, а по ряду позиций намечился их рост.



## Несмотря на экономическую волатильность и непростую геополитическую ситуацию, уже в третьем – четвертом кварталах 2022 года Segezha Group удалось:

✓ стабилизировать продажи;

✓ найти альтернативы традиционным логистическим решениям;

✓ создать возможность для роста объемов будущих периодов;

✓ переориентировать поставки в новые страны и регионы;

✓ выполнить обязательства перед всеми клиентами.

В частности, реализована доставка автомобильным транспортом в ряд стран Ближнего Востока, заменившая морские перевозки. Организованы новые маршруты перевозок в страны Африки и Ближнего Востока через порты Черного моря, в Китай и другие азиатские страны – через порты Дальнего Востока. Для поставок в Африку и Латинскую Америку вместо контейнеровозов использовались альтернативные суда – ролкеры, балкеры и рефрижераторные.



## В 2022 году Segezha Group существенно изменила географию поставок, открыв для своей продукции новые рынки и сегменты.

В частности, были увеличены объемы поставок березовой фанеры на рынки стран Азии, Африки и региона MENA<sup>(1)</sup>, ранее не являвшиеся целевыми для данного вида продукции, но имеющие значительный потенциал роста.

Кроме того, Компании удалось оперативно переориентировать поставки товарной бумаги: вместо собственных конвертинговых мощностей в Европе бумага стала реализовываться на внутренний рынок для нужд развития производства бумажной упаковки в России, а также новым потребителям на рынки Китая и Турции.

В сумме более 60%<sup>(2)</sup> поставок бумаги (включая внутригрупповые) в 2022 году пришлось на Россию, страны СНГ, Китай и Турцию.

При этом доля поставок бумаги на российский рынок увеличилась с 28% в 2021 году до 36% в 2022 году, а поставки в Китай и Турцию выросли в два раза за аналогичный период времени.

Помимо этого, продукция Группы была востребована в странах Азии, MENA, Африки и Латинской Америки.

>60%

поставок бумаги в 2022 году пришлось на Россию, страны СНГ, Китай и Турцию<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> MENA – см. [Глоссарий](#) на стр. 288.

<sup>(2)</sup> От общего объема продаж в натуральном выражении (тонны).

# № 2

в мире по производству бумаги для многослойных мешков(1)

## Сегежский ЦБК –

единственный в России производитель небеленой мешочной микрокрепированной бумаги повышенной прочности

# 77%

доля Segezha Group в производстве мешочной бумаги в России(1)

# 71%

мешочной бумаги поставляется на экспорт

## Мешочная бумага

На долю Segezha Group приходится более 77%(1) производства мешочной бумаги в России. В 2022 году более 44% бумаги поставлялось на собственные конвертинговые мощности Segezha Group. Доля экспорта в структуре продаж товарной бумаги составила 86%, а география поставок включает 60 стран. В 2022 году часть экспортных поставок Segezha Group была переориентирована на альтернативные рынки. Ключевыми рынками для Группы в 2022 году стали Китай, страны Юго-Восточной Азии, Ближнего Востока, СНГ, а также Турция. В отчетном году продолжался промышленный выпуск белой микрокрепированной бумаги на Сегежском ЦБК, что позволило повысить сырьевую безопасность Компании, снизив зависимость от сторонних поставщиков.

### Мировой рынок

В 2022 году на рынке мешочной бумаги отмечено незначительное снижение потребления. Вместе с тем в начале 2022 года наблюдался высокий дефицит предложения, сопровождаемый ростом котировок на европейском рынке более чем на 40% по сравнению с уровнем конца 2021 года(2). Покупатели стремились максимально пополнить складские запасы в преддверии вступления в силу с 10 июля 2022 года запрета на ввоз бумаги российского производства в Европу, однако, свободных объемов на рынке практически не было.

Драйвером положительной ценовой динамики стал также рост себестоимости вследствие увеличения цен на энергоносители, сырье и грузоперевозки. Среди форс-мажорных ситуаций, влиявших на сокращение предложения бумаги на рынке, были забастовки на целлюлозно-бумажных производствах в Европе и в транспортном секторе в Канаде и Европе, а также природные катаклизмы.

Во втором полугодии 2022 года спрос на бумажные мешки и мешочную бумагу в мире начал нормализовываться. Также стабилизировалась конъюнктура рынка логистических услуг. В результате рост цен, начавшийся в январе 2021 года, остановился. Некоторые европейские производители продолжили применять так называемые надбавки за электроэнергию, однако эта практика стала встречаться все реже. Кроме того, изменения ценовой конъюнктуры на рынке мешочной бумаги во многом были связаны со спадом в европейской промышленности и, в частности, в строительном секторе, а также с ухудшением эпидемиологической обстановки в Китае.

В условиях осложнения построения логистических маршрутов для поставок на внешние рынки и высоких ставок перевозки Segezha Group наращивала поставки на собственный конвертинг в России, обеспечивая импортозамещение индустриальных мешков на внутреннем рынке.

Группа увеличила продажи в России, СНГ, Турции, ЮАР и Китае. Кроме того, Группа разработала альтернативные логистические маршруты в страны Латинской Америки, MENA(4), и Юго-Восточной Азии, что позволило снизить стоимость доставки и возобновить отгрузки в те страны, где логистика в первом полугодии временно отсутствовала.

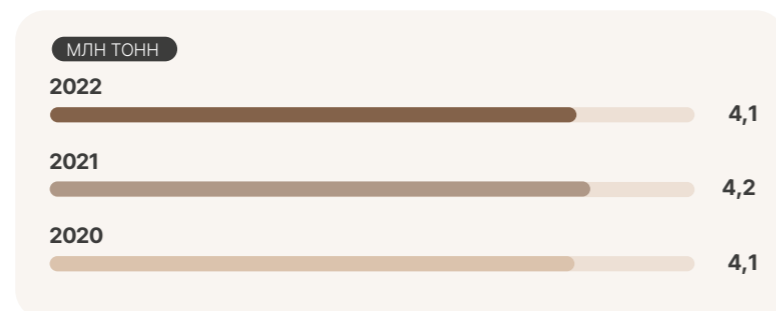
### Российский рынок

Российский рынок мешочной бумаги является экспортно ориентированным, а емкость его ограничена. В отчетном году российские производители столкнулись с вызовами в части сбыта своей продукции в европейские страны и переориентировали свои поставки на внутренний и альтернативные рынки – страны Азии, MENA, Африки, Латинской Америки, а также Турцию.

В 2022 году объем потребления небеленой бумаги в России оценивался в 120 тыс. тонн(5), из которых 70 тыс. тонн приходилось на предприятия «Сегежской упаковки». Группа вносит большой вклад в рост внутреннего предложения и потребления бумаги, целенаправленно наращивая объемы производства мешочной бумаги на своих активах.

На сегодняшний день Группа является основным поставщиком микрокрепированной бумаги на рынки России, успешно заместив импортные поставки этого вида продукции из Европы. Рост объемов реализации микрокрепированной бумаги на российском рынке также связан с тем, что в последние годы большинство цементных заводов в России перешли с трехслойного мешка на высокотехнологичный двухслойный, выпускаемый из микрокрепированной бумаги. Помимо этого, Группа расширила поставки бумаги в других сегментах рынка: кабельной промышленности, производства мебели, клейких лент и др.

### Мировое потребление крафтовой бумаги(3), 2020–2022 гг.



(1) Оценка Fisher International  
(2) По оценке Fastmarkets.  
(3) Оценка Segezha Group.



(4) MENA – см. Глоссарий на стр. 288.  
(5) Оценка Segezha Group.

# № 1

в России по объему производства бумажных мешков(1)

# № 2

в мире по производству бумаги для многослойных мешков(1)

# 65%

доля Segezha Group в производстве мешочной бумаги в России(2)



## Бумажные мешки

Бумажные мешки Segezha Group производятся на российских предприятиях «Сегежской упаковки» и зарубежных активах Segezha Packaging(3) в Европе и Турции.

Segezha Group является крупнейшим производителем бумажных мешков в России. Компания также активно развивает производство упаковки для потребительского сегмента: пакетов с плоской и крученой ручкой, пакетов, используемых в ретейле и e-commerce, малоформатной упаковки для предприятий пищевой промышленности.

Приоритетным для российских предприятий Группы является внутренний рынок. Доля экспорта в структуре продаж «Сегежской упаковки» в 2022 году составила 12%. Основными экспортными рынками для Компании являются страны ближнего зарубежья: Беларусь, Казахстан, Киргизия и Узбекистан.

### Европейский рынок

В 2022 году спрос на бумажные мешки на европейском рынке снизился. Эта динамика наметилась летом вследствие замедления строительной активности.

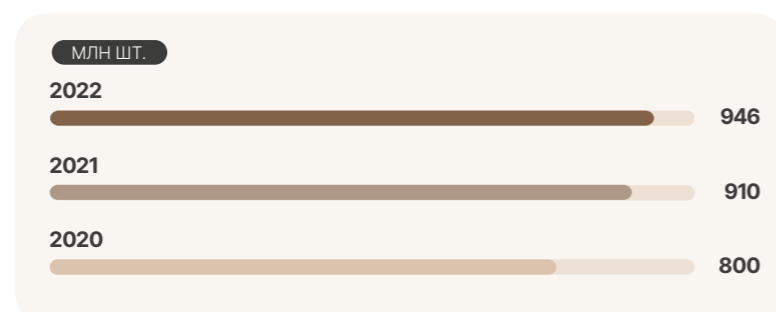
До конца года спрос со стороны цементной промышленности и производителей сухих строительных смесей, на которых приходится более 60% в структуре потребления бумажных мешков в Европе, остался сравнительно низким.

### Российский рынок

В 2022 году потребление бумажных мешков в России оценивается в 946 млн шт.(4), что на 4% выше, чем в 2021 году. В отчетном году сохранился высокий уровень спроса на индустриальную упаковку, при этом рынок столкнулся с необходимостью импортозамещения из-за снижения объемов поставок бумажных мешков из-за рубежа. Объем импорта, согласно экспертным оценкам, снизился на 10%(2) главным образом за счет сегмента сухих строительных смесей.

В 2022 году объем производства индустриальных мешков на российских заводах Segezha Group вырос на 10% год к году благодаря выходу на проектную мощность новой производственной линии (E11), установленной на предприятии в г. Сегеже в 2021 году. Это позволило предложить на внутреннем рынке дополнительный объем и компенсировать выбывший за счет сокращения импорта бумажных мешков в Россию.

### Потребление бумажных мешков в России(5), 2020–2022 гг.



(1) Оценка Fisher International.

(2) Источник: внутренние исследования Segezha Group.

(3) Выбыли из состава Segezha Group 22.02.2023.

(4) Оценка Segezha Group.

(5) Оценка Segezha Group (уточненные данные).

# № 9

в Европе по производству хвойных пиломатериалов(6)

# 11%

доля России на мировом рынке по производству хвойных пиломатериалов(7)

# 97%

продаж пиломатериалов Segezha Group составляет экспорт



## Пиломатериалы

Segezha Group экспортирует 97% произведенных пиломатериалов в десятки стран мира, при этом ключевыми потребителями продукции Группы являются предприятия, специализирующиеся на строительстве, производстве мебели и упаковки. Основные поставки осуществляются в Китай, страны региона MENA, Россию, Южную Корею, Японию, страны СНГ и Европы.

По итогам 2022 года Segezha Group сумела существенно нарастить поставки пиломатериалов на рынок Китая. Это стало возможным за счет интеграции активов ООО «Интер Форес Рус» и АО «Новоенисейский лесохимический комплекс», находящихся в непосредственной близости к рынкам Азии, а также частичной переориентации продаж Сокольского ДОК, Онежского ЛДК и «Карелиан Вуд Кампани» на данный регион. В 2022 году доля продаж в Китае в портфеле Группы выросла на 32 п. п., до 73%, а доля реализации в страны Европы сократилась на 29 п. п., до 3%.

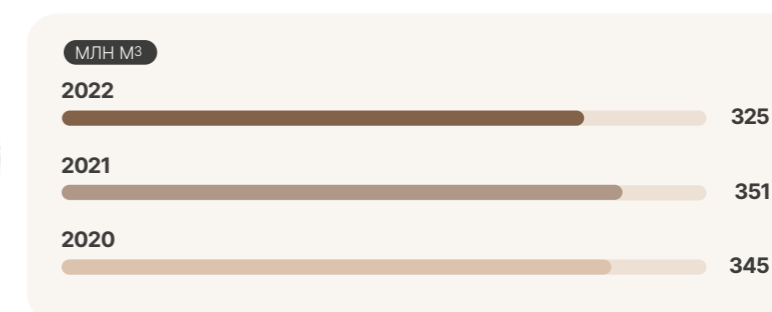
### Мировой рынок

В 2022 году объем мирового рынка хвойных пиломатериалов оценивался в 325 млн м³(7). Крупнейшими потребителями пиломатериалов в мире, главным образом в строительстве и производстве мебели, остаются США и Китай. В 2022 году снижение потребления пиломатериалов в мире составило примерно 7%(8) год к году.

В 2022 году на всех рынках присутствия Segezha Group отмечались высокие складские запасы пиломатериалов, низкий спрос, снижение рыночных цен, а также значительная конкуренция со стороны европейских поставщиков пиломатериалов.

Цены на лесопильную продукцию на всех рынках присутствия Segezha Group в отчетном году снизились по сравнению с рекордными значениями 2021 года. Тенденция наметилась во втором квартале 2022 года и усилилась во втором полугодии. Такая динамика объясняется не только эффектом высокой базы прошлого года, но и профицитом предложения, высокими складскими запасами и слабой активностью конечных покупателей на рынке.

### Мировое потребление пиломатериалов(9), 2020–2022 гг.



(6) Источник: [https://www.timber-online.net/sawn\\_timber/2022/12/new-sawmill-podium-in-europe.html](https://www.timber-online.net/sawn_timber/2022/12/new-sawmill-podium-in-europe.html).

(7) Источники: FAOSTAT, оценка Segezha Group, отраслевые СМИ.

(8) Источники: материалы отраслевой конференции CGTC 2022, FAOSTAT, оценка Segezha Group.

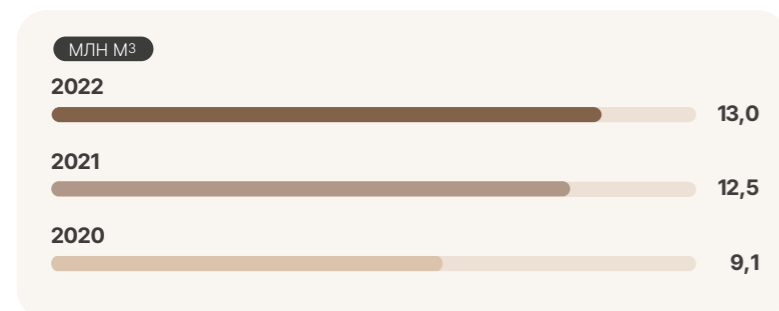
(9) Источники: FAOSTAT, оценка Segezha Group.

### Российский рынок

Объем производства хвойных пиломатериалов в России в 2022 году оценивается на уровне 36 млн м<sup>3</sup>(1), что на 10%(2) ниже показателя 2021 года. Россия занимает пятое место в мире по производству хвойных пиломатериалов после Европы, США, Китая и Канады с долей в 11%(1). В 2022 году на долю экспортных продаж пиломатериалов России приходится более 60%(3) от общего объема производства.

В 2022 году объем экспорта российских хвойных пиломатериалов сократился на 22%, до 23 млн м<sup>3</sup>(2) (60% от общего объема производства), в связи с запретом их реализации в страны Европейского союза, а также вследствие снижения строительной активности в Китае. В связи с трансформацией мировых цепочек и разворотом на Восток российских производителей доля Китая в российском экспорте пиломатериалов увеличилась на 8 п. п., до 61%(4). Вторым крупным регионом по отгрузкам пиломатериалов стали страны СНГ с общей долей в 18%. Доля региона MENA(5) в 2022 году в российских поставках данной продукции увеличилась на 2 п. п., до 8%(6).

### Потребление пиломатериалов в России(7), 2020–2022 гг.



(1) Источник: FAOSTAT, темпы снижения производства в 2022 году – по данным Росстат, оценка Segezha Group.

(2) Источники: FAOSTAT, оценка Segezha Group.

(3) Источник: WhatWood (Russian Timber Journal, 01-2023).

(4) Источник: Рынок пиломатериалов в России, № 22, WhatWood.

(5) MENA – см. Глоссарий на стр. 288.

(6) Источник: WhatWood (Sawn Softwood Market in Russia, 01-2023).

(7) Источники: оценка Segezha Group на основании отраслевых оценок WhatWood, Woodstat, FAOSTAT, Timber-online.



№3

место в мире по производственным мощностям березовой фанеры(8)

52

СТРАНЫ – география продаж березовой фанеры Segezha Group



### Фанера

В 2022 году, несмотря на ряд серьезных ограничений, с которыми столкнулся российский лесопромышленный комплекс, Segezha Group удалось адаптироваться к новым рыночным и экономическим реалиям и сохранить устойчивое положение на рынке фанеры. Запуск Галичского фанерного комбината и интеграция фанерного завода «Красфан» позволили Группе занять третье место по производственным мощностям березовой фанеры в мире(9).

Несмотря на общемировое снижение потребления березовой фанеры на 13% год к году(10), Компания в 2022 году усиливала свое присутствие на рынке России и смогла увеличить свою долю на 5 п. п., до 7%(11), а также нарастить локальные продажи на 104% год к году.

Доля экспортных поставок Segezha Group по итогам отчетного года составила 65%, а география поставок – 52 страны. На фоне структурных изменений мирового рынка березовой фанеры Компания в сжатые сроки переориентировала объемы с традиционного для нее европейского на альтернативные рынки сбыта. Ключевыми рынками стали страны Ближнего Востока, Африки, СНГ, а также Китай. Рост объема продаж на новые рынки сбыта составил 65% по сравнению с 2021 годом.

### Мировой рынок

В 2022 году рынок березовой фанеры характеризовался значительными структурными изменениями в связи с ограничением доступа на традиционный для российских производителей европейский рынок. Кроме того, импортные пошлины на фанеру из России, введенные США и Канадой, а также резкий рост логистических ставок в этом направлении способствовали снижению поставок в Северную Америку – второй регион по объемам экспорта фанеры российского производства по итогам 2021 года. На альтернативных рынках во втором полугодии 2022 года предложение превысило спрос, что привело к снижению цен на березовую фанеру.

В сложившейся ситуации российские фанерные заводы были вынуждены снизить объемы производства, а европейские компании на фоне роста цен на энергоносители и запрета на импорт древесного сырья из России не смогли оперативно нарастить производство березовой фанеры. В результате суммарный объем мирового рынка сократился на 13%, до 4,2 млн м<sup>3</sup>, по сравнению с предыдущим годом(9). Страны Европы в 2022 году в целях обеспечения внутреннего рынка снизили объемы экспорта данной продукции. Так, снижение экспорта Финляндии составило 14% год к году(12).

### Мировое потребление фанеры(10), 2020–2022 гг.



(8) Источники: внутренние исследования Segezha Group, данные WhatWood. Данные представлены с учетом мощности Галичского фанерного комбината.

(9) Источники: внутренние исследования Segezha Group, данные WhatWood.

(10) Источники: Vision Hunters, данные WhatWood, внутренние исследования Segezha Group.

(11) Источники: данные WhatWood, отчетность Segezha Group.

(12) Источник: Euwid.



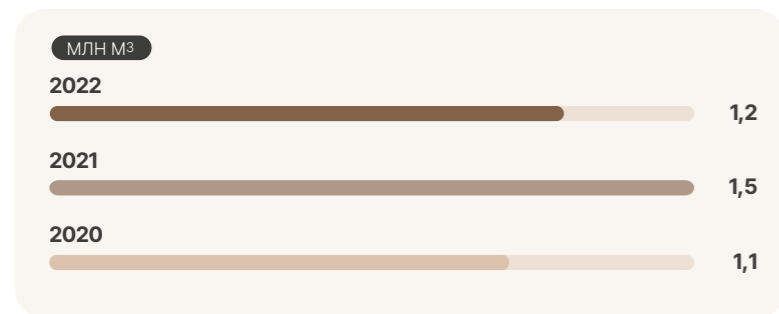
Учитывая ограниченные возможности по замещению фанеры из березы в таких технически сложных отраслях, как строительство и транспорт (большегрузный транспорт, СПГ-танкеры и др.), и принимая во внимание положительную динамику развития данных направлений, в ближайшие пять лет прогнозируется восстановление баланса спроса и предложения на березовую фанеру в мире **(1)**.

**Российский рынок**

В 2022 году российские производители березовой фанеры столкнулись

с ограничением поставок в страны Европы, ростом стоимости логистических услуг, уходом из России западных партнеров и укреплением курса рубля. В 2022 году российское производство фанеры сократилось на 24% по сравнению с 2021 годом и составило 3,2 млн м<sup>3</sup>. При этом Россия остается безусловным мировым лидером по выпуску березовой фанеры: в 2022 году доля страны в мировом производстве составила 73% **(2)**, доля Segezha Group в производстве березовой фанеры на российском рынке – 5,1% **(3)**.

**Потребление фанеры в России **(4)**, 2020–2022 гг.**



**(1)** Источники: Woodworking Network, businesswire.com, оценка Segezha Group.  
**(2)** Источники: внутренние исследования Segezha Group, данные Whatwood.  
**(3)** Источники: данные WhatWood, отчетность Segezha Group.  
**(4)** Источник: данные WhatWood.



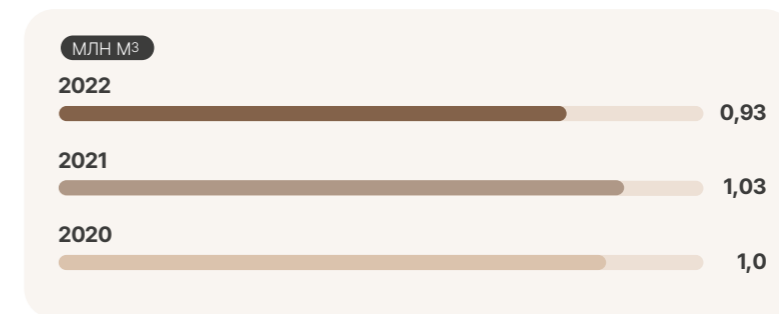
**ДВП**

По итогам 2022 года мировой и российский рынки древесно-волоконистых плит (ДВП) показали отрицательную динамику, однако по сравнению с сегментами березовой фанеры и ориентированно-стружечных плит уровень снижения был менее значительным.

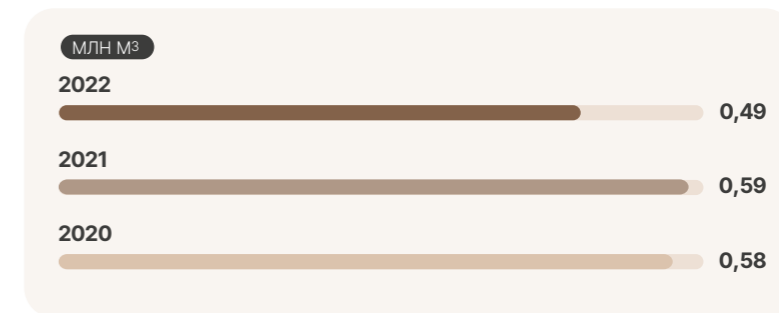
В отчетном году объем мирового рынка ДВП составил 930 тыс. м<sup>3</sup> **(5)**, доля России в структуре потребления ДВП – 53%. В 2022 году объем производства ДВП **(6)** в России снизился на 10% и составил 630 тыс. м<sup>3</sup> **(5)**, а доля экспорта ДВП составила около 22% **(3)**.

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

**Мировое потребление ДВП **(5)**, 2020–2022 гг.**



**Потребление ДВП в России **(5)**, 2020–2022 гг.**



**(5)** Источники: внутренние исследования Segezha Group, данные WhatWood (пересчет из метров квадратных в метры кубические по основным толщинам производимых плит 3,0–4,2 мм).  
**(6)** Здесь и далее: ДВП мокрого и сухого способов производства, не включая MDF и HDF.

# № 1

в России по производству КДК и домокомплектов из клееного бруса(1)

# 95%

произведенных Segezha Group КДК направляется на экспорт

## Клееная балка

Основным потребителем клееной балки (КДК) Segezha Group является строительная промышленность. Производство КДК Группы исторически было ориентировано на экспорт в страны Европы. Введенные ограничения на поставку древесной продукции из России в страны Европы привели к трансформации географии продаж КДК за счет увеличения доли в портфеле продаж Компании таких стран, как Япония, Израиль и Турция. Существенно возросли также и поставки на внутренний рынок.

### Мировой рынок

Главными мировыми потребителями клееной балки являются страны Европы и Япония. Крупнейшими производителями КДК являются Австрия(2) (1,6 млн м³ в 2022 году) и Германия(2) (1,4 млн м³ в 2022 году). В 2022 году производство КДК в Европе оценивалось в объеме 3,8 млн м³(3), что на 2% выше уровня 2021 года. Причиной такой динамики стало увеличение поставок КДК Германии за счет ввода новых производственных мощностей.

В первом квартале 2022 года участники рынка отмечали достаточно активный спрос на КДК в Европе(4).

В январе – феврале европейские импортеры раньше обычного начали наращивать запасы: спрос на 20–30% превышал фактические потребности рынка, что, в свою очередь, отразилось на росте цен. Снижение количества новых заказов с начала апреля оказало давление на цены. С конца марта отмечалось сокращение спроса, а с начала мая прогнозируемого, традиционного для данного времени года оживления рынка не произошло. Количество новых заказов оказалось значительно ниже среднего для данного времени года уровня, а среднее время ожидания заказов сократилось в два раза по сравнению с первым кварталом 2022 года – до двух-трех недель.

Со второго квартала 2022 года рынок КДК в Европе и Японии характеризовался нисходящим ценовым трендом: к середине мая цены на КДК в Германии снизились в среднем на 20–30 евро/м³. Данная тенденция имела место до конца 2022 года – снижение цен к концу года составило около 30% к уровню апреля. В третьем квартале 2022 года снижение рыночных цен на КДК замедлилось, а в четвертом квартале 2022 года складские запасы производителей и потребителей сократились. Вместе с тем участники рынка с осторожностью размещали новые заказы в текущих условиях нестабильности цен.

(1) Источник: внутренние исследования Segezha Group.

(2) Источники: <https://www.timber-online.net>, внутренние исследования Segezha Group.

(3) Источник: оценка Segezha Group.

(4) Источники: EUWID, Timber-online.

# № 1

в России по мощностям производства домокомплектов(5)

# 12%

доля рынка Segezha Group на российском рынке домокомплектов(5)

## Домокомплекты

Segezha Group поставляет домокомплекты из клееного бруса преимущественно на российский рынок и является абсолютным лидером по производственным мощностям в России с долей рынка в 12% по итогам 2022 года(5).

В 2022 году в России объем рынка домостроения с применением КДК заводской готовности (брус, балка) оценивался в 146 тыс. м³, показав снижение на 7% год к году(5). За последние 15 лет доля жилых домов, построенных с применением древесины, увеличилась более чем в два раза и оценивается в 20,3 млн м² жилья(6).

Самой популярной технологией строительства деревянных домов в России является каркасная (более половины всех сооружений), на втором месте – бревенчатые дома, на третьем – дома из клееного бруса, доля которых по разным оценкам составляет от 5,5 до 7%(7). В России традиционно преобладает малоэтажное строительство деревянных домов, доля которого в общем объеме ввода жилья приближается к 60%.

В 2022 году рынок деревянного домостроения(8) в России характеризовался снижением спроса, которое в зависимости от региона и применяемой технологии оценивается в 20–50%. Во втором полугодии наблюдалось сокращение количества новых заказов на фоне снижения покупательской способности и высокой степени рыночной неопределенности. В результате большинство производителей домокомплектов отмечали снижение загрузки мощностей. Основными факторами риска для развития деревянного домостроения в России являются снижение темпов роста доходов населения, сокращение доступности ипотечного кредитования, ограничение доступа к зарубежной строительной технике. В то же время, по мнению экспертов, основными драйверами рынка России могут стать рост государственного заказа, увеличение спроса на земельные участки, развитие ипотечного кредитования, правительственные меры поддержки сегмента индивидуального жилищного строительства.

(5) Источник: внутренние исследования Segezha Group.

(6) Источники: Федеральная служба государственной статистики, ЕМИСС государственная статистика.

(7) Источник: внутренние исследования Segezha Group.

(8) Источник: материалы конференции «Лесдремаш», 2022 год.

# № 1

в России  
по производству  
CLT-панелей(1)

## CLT-панели

В 2022 году рынок CLT-панелей в Европе вновь продемонстрировал позитивную динамику. Основным драйвером роста рынка остается запрос потребителей на строительство экологического и безопасного жилья, в том числе многоэтажного. В европейских странах в 2022 году объем производства CLT-панелей оценивается в 1,3 млн м<sup>3</sup>(2) (17% год к году) при текущих производственных мощностях на уровне 2,0 млн м<sup>3</sup>.

Увеличение объемов производства CLT связано с вводом в эксплуатацию новых производственных площадок в 2020–2021 годах, которые наращивали загрузку мощностей в 2022 году. По прогнозам, объем производства этой продукции в ближайшие два года достигнет 1,8 млн м<sup>3</sup>(2), а в 2023 году будут введены в эксплуатацию новые производственные площадки CLT.



(1) Источник: внутренние исследования Segezha Group.

(2) Источник: [https://www.timber-online.net/wood\\_products/2022/11/sustained-strong-growth.html](https://www.timber-online.net/wood_products/2022/11/sustained-strong-growth.html).

## Пеллеты

В 2022 году объем производства пеллет в России составил около 2,5 млн тонн(3), что на 18% ниже объема экспортных поставок снизился на 25%, до 1,8 млн тонн.

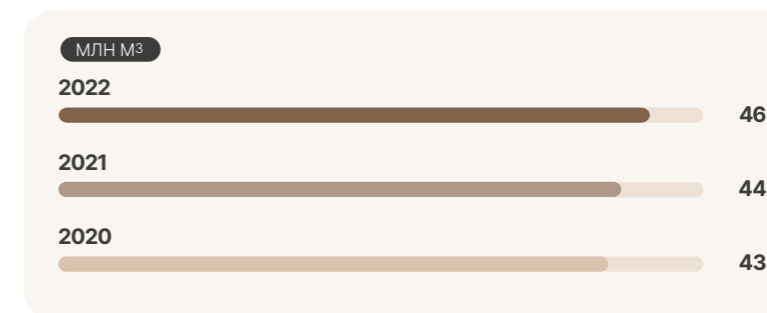
Во втором полугодии из-за введенных ограничений со стороны стран Европейского союза российская пеллетная отрасль претерпела значительную трансформацию. В июле 2022 года объемы производства и экспорта пеллет значительно сократились.

В особенно сложной ситуации оказались производители на северо-западе России, продажи которых исторически были нацелены на рынок Европы.

Заводам Сибирского федерального округа потребовалось несколько месяцев для переориентации объемов с европейского на азиатское направление. Традиционные импортеры российских пеллет – Дания, Бельгия, Италия, Великобритания – были заменены во втором полугодии 2022 года на Южную Корею и Турцию.



## Мировое потребление пеллет(4), 2020–2022 гг.



(3) Источники: Russian Timber Journal, WhatWood.

(4) Источники: FAOSTAT, оценка Segezha Group.

# СЫРЬЕВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И РАЗВИТИЕ БАЗЫ ЛЕСНЫХ РЕСУРСОВ

Segezha Group является одним из крупнейших лесопользователей в мире

**93%**  
доля обеспеченности Segezha Group собственным лесным сырьем по состоянию на конец 2022 года

Россия обладает четвертью мировых запасов леса, покрывающего почти половину ее территории. По состоянию на 1 января 2022 года общая площадь лесов России составила более 1 190 млн га<sup>(1)</sup>. Segezha Group является крупнейшим лесопользователем в европейской части России, поэтому успех бизнеса Компании напрямую связан с состоянием ее лесных ресурсов.

Группа осуществляет лесопользование с соблюдением норм российского законодательства, с учетом особенностей лесных участков, расположенных в разных лесоклиматических условиях, с целью рационального, непрерывного и неистощительного использования лесов.

## Сырьевая безопасность и увеличение доли собственного лесообеспечения

В целях обеспечения сырьевой безопасности в условиях растущего бизнеса Segezha Group поддерживает высокую долю обеспеченности собственным лесосырьем путем расширения

расчетной лесосеки и увеличения процента ее освоения. По состоянию на конец 2022 года доля обеспеченности Компании собственным лесным сырьем составила 93%.

В состав Группы входят лесозаготовительные предприятия с расчетной лесосекой 23,3 млн м<sup>3</sup> на площади арендных участков 15,9 млн га, обеспечивающие производство собственным лесосырьем.

С целью обеспечения контроля за всей цепочкой поставок Segezha Group стремится наращивать арендную лесную базу и увеличивать долю лесообеспечения предприятий за счет ресурсов Компании, а также развивает в составе Группы лесозаготовительные предприятия.

**Собственная лесозаготовка** позволяет Segezha Group решить целый комплекс задач:

✓ **контролировать себестоимость и обеспечивать высокое качество сырья;**



✓ **оперативно перераспределять потоки сырья при возникновении дефицита внутри Segezha Group;**



✓ **поставлять на предприятия Группы лесное сырье, сопоставимое с используемыми на них технологиями и оборудованием;**



✓ **эффективно расширять линейку готовой продукции в зависимости от спроса на рынке.**



✓ **планировать объемы лесозаготовок в зависимости от потребностей предприятий Группы;**



## Обеспеченность собственным сырьем предприятий по видам производства

%

**99%**  
деревообработка



**90%**  
домостроение



**87%**  
бумага и упаковка



**68%**  
фанера и плиты



**93%**  
всего



<sup>(1)</sup> По данным Государственного лесного реестра, 2021 год.



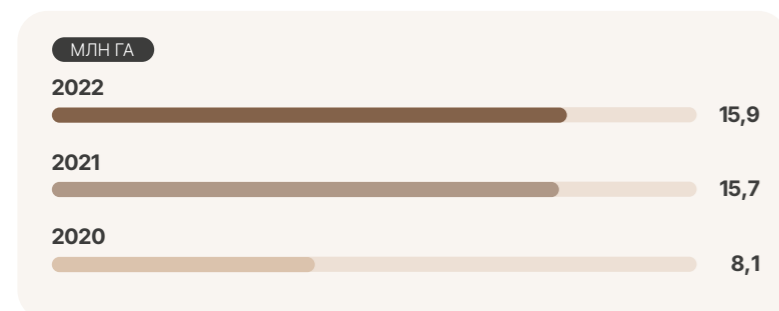
### Доля сырья в производственной себестоимости ключевых продуктов Segezha Group(1)



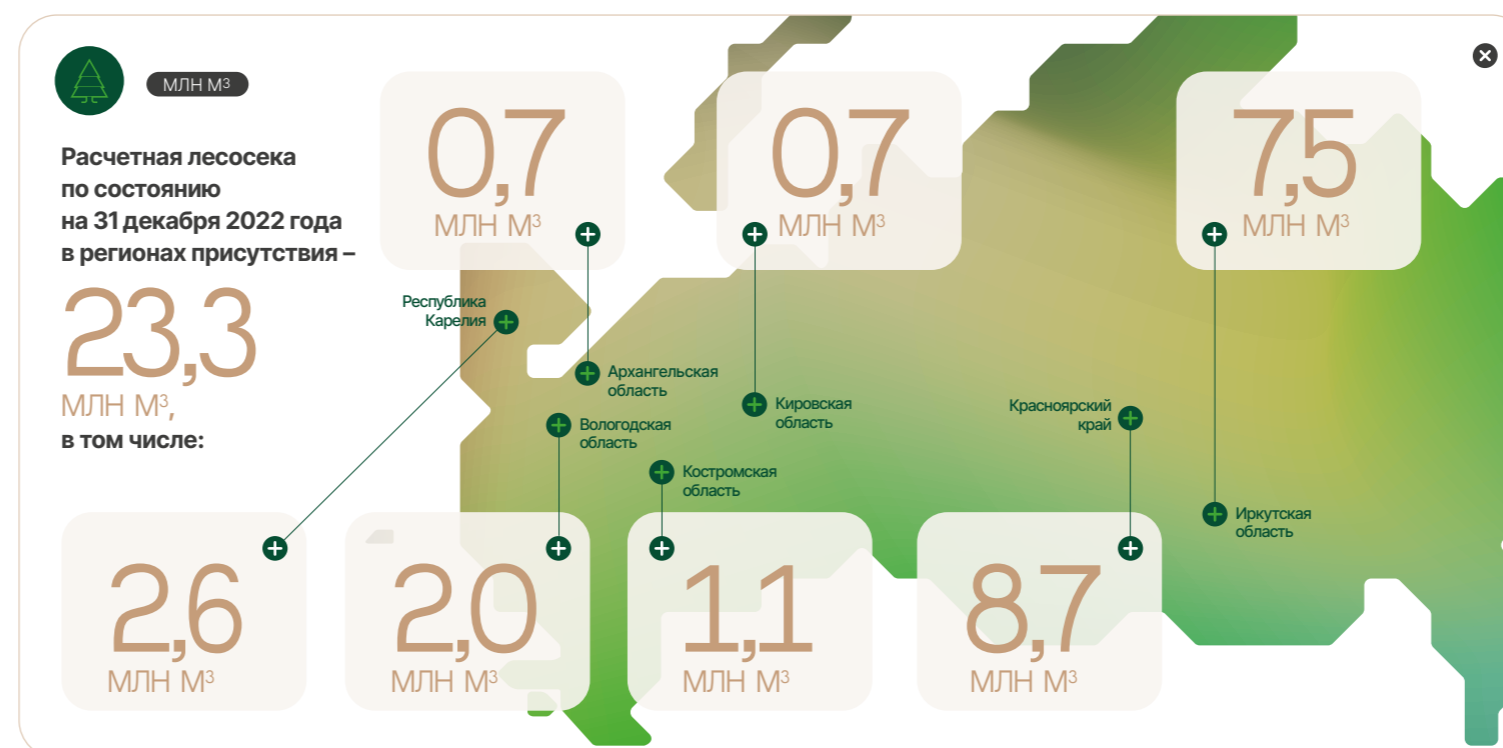
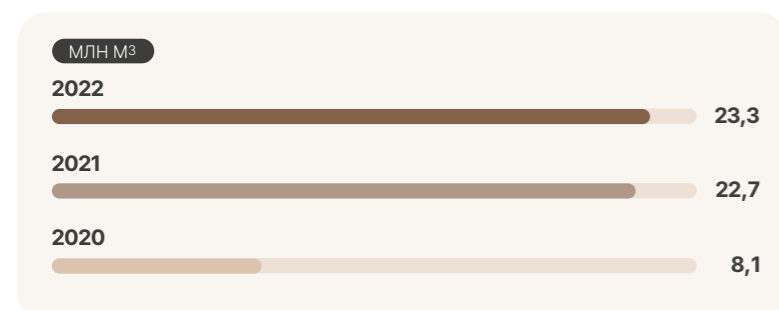
Компании удалось существенно укрепить свои лидерские позиции за счет консолидации активов АО «Новоенисейский лесохимический комплекс» и ООО «Интер Форест Рус», приобретенных в 2021 году.

В 2022 году расчетная лесосека, по сравнению с 2021 годом, увеличилась на 0,6 млн м<sup>3</sup>, в том числе на 0,4 млн м<sup>3</sup> в связи с заключения трех договоров аренды лесных участков в рамках реализации приоритетных инвестиционных проектов в Вологодской и Костромской областях.

### Площадь арендуемого лесного фонда



### Расчетная лесосека



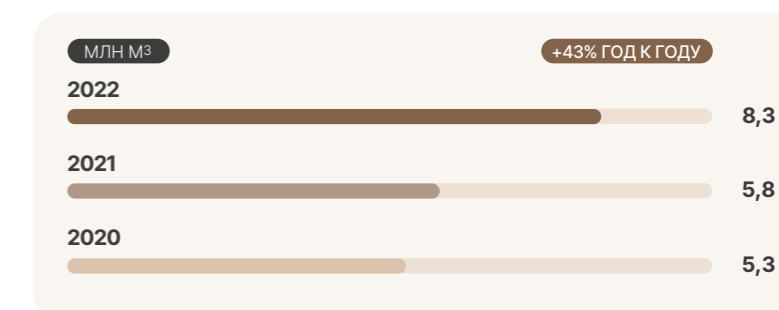
(1) Данные по реализованной продукции, 2022 год.

(2) Сортимент – см. Глоссарий на стр. 290.



**7**  
В РЕГИОНАХ  
РОССИИ  
находятся  
лесогаготовитель-  
ные ресурсы  
Segezha Group

### Объем лесозаготовки



### Лесозаготовка

Компания заготавливает широкий спектр сортиментов древесины(2) по характеристикам и сортам. Сортименты хвойных пород в основном используются для производства бумаги и бумажной упаковки, изготовления пиломатериалов, клееного бруса, CLT-панелей и пеллет; лиственных пород: березы – для высокотехнологичной фанеры различных форматов, осины – для производства плитной продукции, получения тепловой энергии и элементов дорог при строительстве лесовозных трасс.

Заготовка ведется способами, обеспечивающими максимальное сохранение подроста и молодняка древесных пород. В случае если количество сохраненного подроста и молодняка не обеспечивает естественное лесовосстановление в соответствии с установленными требованиями, на участке проводится искусственное лесовосстановление. При необходимости осуществляется уход и дополнение лесных культур.

В 2022 году Segezha Group увеличила объем лесозаготовки на 43%, прежде всего за счет интеграции вошедших в 2021 году в состав Группы лесозаготовительных предприятий АО «Новоенисейский лесохимический комплекс» и ООО «Интер Форест Рус».

С момента формирования холдинга в 2014 году одним из важных приоритетов инвестиционной программы Segezha Group является кардинальное обновление технического парка. В рамках существующей инвестиционной программы в 2022 году закуплено 118 единиц новой лесозаготовительной и лесовозной техники.

В 2022 году для нужд лесозаготовительных предприятий Компании приобретены:

- 60 лесных машин** – лесовозов с гидроманипуляторами и прицепами, экскаваторов, тракторов, тралов, самосвалов, тягачей и прочей лесозаготовительной техники;
- 7 лесозаготовительных комплексов (ЛЗК)**, каждый из которых состоит из форвардера и харвестеров;
- 30 единиц легковой техники**;
- 21 единица дорожно-строительной техники.**

## Лесопользование и лесопользование

Segezha Group придерживается концепции устойчивого лесопользования, предусматривающей использование лесных ресурсов и извлечение полезных свойств леса не только в экономических целях, но и для сохранения биологического разнообразия и продуктивности лесов, воспроизводства, жизнеспособности и устойчивости лесов, выполнения ими соответствующих экологических и социальных функций на местном, региональном и глобальном уровнях.

Segezha Group использует модель интенсивного лесопользования на участках арендованного лесного фонда в Республике Карелии, включающего в себя комплекс мероприятий экономически обоснованного ведения цикла лесопользования, в том числе лесовосстановительные работы и рубки ухода молодняка. Применение такой модели позволяет стабильно обеспечивать лесоперерабатывающие мощности Segezha Group лесным сырьем, а также прирост насаждений в группах средне-возрастных и спелых лесов.

## Строительство лесовозных дорог

Segezha Group реализует проект по дорожному строительству в регионах присутствия. Лесовозные дороги используются не только для заготовки и вывоза леса, защиты и охраны лесного фонда, но и в социальных целях местными жителями.



# 756 км

лесовозных дорог построено на арендованных лесных участках Группы в 2022 году

# 740

МЛН РУБ. общие инвестиции в строительство в 2022 году

Кроме того, такая система снижает экспансию лесозаготовки на неосвоенные лесные участки, помогает сохранить биоразнообразие и естественную экосистему лесов, снижает риски возникновения лесных пожаров.

Segezha Group активно проводит лесовосстановительные работы на всей арендуемой территории, включающие в себя не только посадку, но и дальнейший уход за лесными культурами до перевода участков в покрытую лесом площадь и проведение рубок ухода леса. В 2022 году на арендуемых лесных участках выполнено лесовосстановление на 68,7 тыс. га, в том числе на 13,1 тыс. га – способами искусственного лесовосстановления. При этом в отчетном году Segezha Group увеличила расходы на лесовосстановление более чем в пять раз, до 778 млн руб., по сравнению с уровнем 2021 года. Рост был преимущественно связан с присоединением новых активов.

Для профилактики предупреждения лесных пожаров в Segezha Group внедрена комплексная программа,

предусматривающая обустройство для посетителей лесов специальных мест для отдыха и курения, размещение плакатов с информацией о мерах предупреждения лесных пожаров, обустройство, расчистку и обновление минерализованных полос, строительство и поддержание функционирования дорог противопожарного назначения. На предприятиях Компании ежегодно формируются пожарные дружины из числа сотрудников для оперативного выезда в места выявленных очагов лесных пожаров и принятия мер по их первичному тушению. В 2022 году на арендованных лесных участках зафиксировано 64 лесных пожара общей площадью 2,2 тыс. га, что практически в восемь раз меньше, чем в 2021 году. Основные очаги пожаров выявлены в Иркутской области и Красноярском крае.

Более подробная информация об интенсивной модели лесопользования, о лесовосстановительных работах, предупреждении лесных пожаров и профилактике незаконных рубок представлена в подразделе «[Охрана окружающей среды](#)», стр. 180.

## Ключевые стратегические цели Segezha Group в области лесопользования

✓ **Увеличение доли освоения лесов и расширение расчетной лесосеки**



✓ **Рост обеспеченности предприятий Группы лесным сырьем из собственных источников**



✓ **Соблюдение принципов ответственного лесопользования**



✓ **Наращивание доли высокомаржинальных продуктов глубокой переработки древесины в товарном ассортименте**



Для извлечения максимального потенциала из лесных ресурсов, а также **экологически ответственного лесопользования** Segezha Group:

- ➔ обновляет парк лесозаготовительной и лесовозной техники современными машинами, в том числе малогабаритными;
- ➔ инвестирует средства в лесовосстановление и мероприятия по предупреждению лесных пожаров;
- ➔ строит и содержит лесные дороги круглогодичного действия;
- ➔ использует модель интенсивного лесопользования на лесозаготовительных предприятиях в Республике Карелии;
- ➔ модернизирует существующие производственные мощности с целью уменьшения выбросов загрязняющих веществ и максимизации полезного использования сырья;
- ➔ реализует проекты по глубокой переработке древесины и повышению эффективности использования сырья;
- ➔ выпускает новые виды продукции глубокой переработки.

Более подробная информация в подразделе «[Охрана окружающей среды](#)», стр. 180.

## Планы по развитию на 2023 год

В 2023 году Segezha Group планирует продолжить увеличивать объемы лесозаготовки исходя из потребностей рынка и обеспечить дальнейший рост сырьевой безопасности за счет:

- ① увеличения освоения расчетной лесосеки арендуемого лесного фонда;
- ② увеличения площади аренды лесных участков путем защиты в Рослесхозе и Минпромторге России приоритетных инвестиционных проектов в области освоения лесов в Вологодской, Кировской и Архангельской областях, а также за счет M&A-сделок;

- ③ продолжения реализации проекта по обновлению собственного парка лесозаготовительной, автомобильной лесовозной и дорожной техники;
- ④ дальнейшего совершенствования схемы сырьевых потоков между предприятиями Группы.



# КЛЮЧЕВЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ

Segezha Group реализует инвестиционную программу, направленную на повышение экологической и промышленной безопасности, увеличение объемов выпуска продукции с максимальной добавленной стоимостью, повышение производственной эффективности. Кроме того, Компания признает, что в основе инвестиционной политики лежит устойчивое развитие, и старается учитывать влияние своей деятельности на все заинтересованные стороны.

## РЕАЛИЗОВАННЫЕ ПРОЕКТЫ

### Строительство Галичского фанерного комбината (проект реализован)<sup>(1)</sup>

Сроки реализации:  
**2020–2023 гг.**

**> 0,6** ТЫС.

рабочих мест  
планируется создать  
в Костромской области

**12,2**

МЛРД РУБ.

без НДС –  
общая сумма инвестиций

**2,0**

МЛРД РУБ.

без НДС –  
объем инвестиций  
в 2022 году

Галичский фанерный комбинат – один из самых масштабных greenfield-проектов российского лесопромышленного комплекса. Строительство комбината началось в 2020 году в рамках реализации приоритетного инвестиционного проекта на территории опережающего социально-экономического развития «Галич» (ТОСЭР «Галич») в Костромской области.

Особое внимание в проекте уделено экологической эффективности предприятия и снижению нагрузки на окружающую среду. Один из ключевых элементов экологической программы – энергоцентр мощностью 36 МВт, использующий древесные отходы, который позволит полностью обеспечить теплоснабжением производство, административные и технологические помещения комбината.

Еще одним важным для экологии инженерным решением является полностью замкнутый цикл использования воды: производственные процессы выстроены с опорой на непрерывную циркуляцию воды внутри предприятия без образования сточных вод.

В декабре 2022 года комбинат введен в эксплуатацию в полном соответствии с требованиями органов технического надзора и контроля, начат выпуск товарной продукции и достигнуто 30% от проектной мощности. В 2023 году планируется закончить полную настройку оборудования и отладку производственных процессов для выхода комбината на полную мощность.

<sup>(1)</sup> Группа является стороной совместного предприятия (для целей настоящего абзаца понятие «совместное предприятие» используется в значении, определенном в международном стандарте финансовой отчетности IFRS 11 «Совместное предпринимательство», введенном в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28 декабря 2015 года № 217н, в рамках которого осуществляется проектное финансирование строительства комбината по производству фанеры в г. Галиче Костромской области на базе ООО «ГаличЛес» и ООО «Галичский фанерный комбинат». Общая стоимость проекта составляет до 14 млрд руб. Общее участие Группы в бюджете строительства составляет до 30% и от 70% обеспечивается банковским финансированием. Группа имеет опцион на приобретение контроля над совместным предприятием в случае, если соотношение чистого долга и EBITDA (прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации) проекта составит меньше 3,5х.



В связи с высокой макроэкономической неопределенностью в 2022 году Segezha Group провела пересмотр и оптимизацию инвестиционного портфеля с целью обеспечения максимальной доходности вложенного капитала.

**10,2** МЛРД РУБ.

без НДС –  
инвестиции в поддержание,  
строительство и модернизацию  
производственной базы

**8,4** МЛРД РУБ.

направлено на завершение  
сделки по покупке  
ООО «Интер Форест Рус»

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ РОССИИ  
**МЕЖДУНАРОДНАЯ  
КООПЕРАЦИЯ И ЭКСПОРТ**

Строительство Галичского фанерного комбината реализовано в рамках национального проекта «Международная кооперация и экспорт».

**125**

ТЫС. М<sup>3</sup>

проектная  
мощность  
комбината

Запуск нового комбината в г. Галиче увеличил совокупные мощности Segezha Group по производству березовой фанеры почти в два раза, до

**317**

ТЫС. М<sup>3</sup>



**Питомник в г. Шарье Костромской области (проект реализован)**Сроки реализации:  
**2020–2023 гг.****~129** МЛН РУБ.  
без НДС –  
общая сумма инвестиций**64** МЛН РУБ.  
без НДС –  
объем инвестиций  
в 2022 году

В июле 2022 года Segezha Group открыла селекционное лесосеменное хозяйство в г. Шарье Костромской области. Запуск в эксплуатацию предприятия по выращиванию целевых пород древесины – важный элемент широкомасштабной программы развития климатических и карбоновых проектов Группы. Лесопитомник будет задействован при выполнении программы лесовосстановления – как предписанного российским законодательством, так и сверхнормативного.

В 2022 году специалисты питомника вырастили около 2 млн сеянцев ели европейской с закрытой корневой системой. Сеянцы перемещены на поля доразивания для закалки и адаптации, что поможет им эффективнее прижиться в лесокультурной полосе. Они будут использованы для восстановления лесов в европейской части России, в первую очередь – в Костромской области.

Большинство работ в питомнике автоматизировано. Оборудование выполняет основную трудоемкую работу – от загрузки торфа до закладки семян в контейнер. На случай отключения электроэнергии оборудована собственная автономная электростанция, так как сеянцам нужны стабильные свет, тепло и влажность. Питомник позволяет использовать посадочный материал с очень высокой эффективностью.

К третьему кварталу 2023 года питомник планирует вырастить первые 4 млн сеянцев, которые будут использоваться для выполнения программы лесовосстановления и для продажи внутри региона.

В планах Segezha Group – создание лесопитомников в других регионах присутствия под нужды предприятий Группы и отрасли в целом.

**4** МЛН  
сеянцев в год –  
производственные мощности**ТЕКУЩИЕ ПРОЕКТЫ****Модернизация Сегежского ЦБК (проект реализуется)**Сроки реализации:  
**2017–2023 гг.****4,5** МЛРД РУБ.  
без НДС –  
общая сумма инвестиций**0,4** МЛРД РУБ.  
без НДС –  
объем инвестиций  
в 2022 году

В 2022 году продолжилась программа модернизации Сегежского ЦБК: осуществлена частичная реконструкция зданий, машин и оборудования, завершен проект по созданию комплексной системы антитеррористической защищенности объекта топливно-энергетического комплекса.

Компания достигла большого прогресса в реализации масштабной экологической программы комбината. В частности, завершен капитальный ремонт второго и третьего содорегенерационных котлов, проведена установка электрофильтра на втором котле, произведен ввод нового участка каустизации и модернизированного оборудования варочной установки.

В рамках капитального ремонта осуществлена замена известьоохладителей на известерегенерационных печах, отремонтированы основные узлы.

В 2023 году планируется завершение экологической программы: капитальный ремонт четвертого содорегенерационного котла, установка электрофильтра на третьем котле, реконструкция станции биологической очистки, строительство полигона для отходов IV–V классов опасности, модернизация системы химводоочистки и водоподготовки.

Завершение проекта позволит добиться практически полного улавливания твердых частиц известковой пыли новыми фильтрами (более 99%).

**Создание инженерного центра в г. Красноярске (проект реализуется)**Сроки реализации:  
**2022–2023 гг.****19**  
новых рабочих мест**144** МЛН РУБ.  
без НДС –  
общая сумма  
инвестиций

В 2022 году начаты работы по формированию проектной группы, подготовлена конструкторская документация для изготовления измерительного транспортера для сканера рентгеновского типа линии сортировки круглых лесоматериалов ООО «ТимберТранс»,

г. Усть-Кута. Также ведутся работы по проектированию линии сортировки круглых лесоматериалов и подготовке конструкторской документации для изготовления комплектующих лесопильных линий.

**1** МЛН РУБ.  
без НДС –  
объем инвестиций  
в 2022 году



**Модернизация Лесосибирского ЛДК № 1 (проект реализуется)**Сроки реализации:  
**2021–2024 гг.****704**  
новых рабочих места<sup>(1)</sup>**5,5**  
МЛРД РУБ.  
без НДС –  
общая сумма инвестиций**0,5**  
МЛРД РУБ.  
без НДС –  
объем инвестиций  
в 2022 году

Масштабная программа по модернизации Лесосибирского ЛДК № 1, направленная на повышение операционной эффективности предприятия и создание производства замкнутого цикла, была запущена в 2021 году. Проект предусматривает строительство новой ТЭС мощностью 40 МВт, установку 12 сушильных камер периодического действия, линии сортировки круглых лесоматериалов и склада пиловочника, закупку нового технологического и строительного оборудования.

В 2022 году введен в эксплуатацию сушильный комплекс на 140 тыс. м<sup>3</sup> / год, выполнены работы по устройству фундамента ТЭС на 40 МВт, получена первая партия котельного оборудования. Выполнена модернизация окорочного станка, за счет чего была исключена ручная сортировка сырья и стала возможна распиловка ненормативного пиловочника.

В 2023 году ожидается поставка оборудования линии сортировки круглых лесоматериалов, а также планируется начать работы по бетонированию технологических площадок биржи сырья.

Завершение работ по модернизации Лесосибирского ЛДК № 1 намечено на 2024 год.

Проект по расширению пеллетного производства на 100 тыс. тонн и линии сортировки сухих пиломатериалов временно приостановлен.

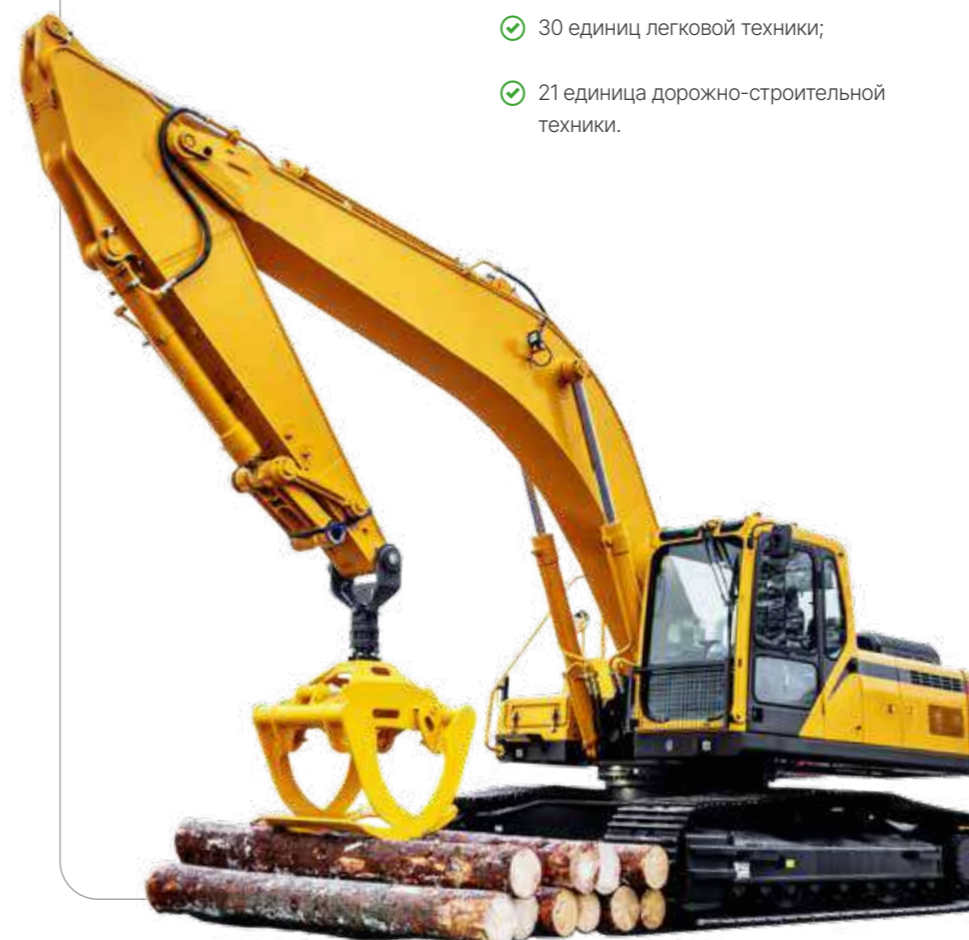
**50**  
НА  
ТЫС. М<sup>3</sup>  
будет увеличен  
объем  
производства  
пиломатериалов<sup>(1)</sup> За счет исключения малоэффективных производств, повышения технологичности и автоматизации производства была достигнута оптимизация количества обслуживающего персонала.**Закупка лесозаготовительной и лесовозной техники (проект реализуется)****Проект реализуется на постоянной основе****0,9**  
МЛРД РУБ.  
без НДС –  
объем инвестиций  
в 2022 году

Segezha Group инвестирует в обновление парка лесозаготовительной и лесовозной техники. Цель проекта – повысить эффективность лесозаготовки и качество заготавливаемого сырья, а также обеспечить высокий уровень безопасности производства и бережное отношение к окружающей среде.

В 2022 году для нужд лесозаготовительных предприятий Компании приобретено:

- ✔ 60 лесных машин – лесовозов с гидроманипуляторами и прицепами, экскаваторов, тракторов, траплов, самосвалов, тягачей и прочей лесозаготовительной техники;
- ✔ 7 лесозаготовительных комплексов, каждый из которых состоит из форвардера и харвестеров;
- ✔ 30 единиц легкой техники;
- ✔ 21 единица дорожно-строительной техники.

При этом основной акцент был сделан на повышении эффективности лесозаготовки предприятий Иркутской области и Красноярского края: было приобретено 7 лесозаготовительных машин, а также 15 лесовозов с полуприцепами.

**118**  
единиц техники  
закуплено  
в 2022 году



## ПРИОСТАНОВЛЕННЫЕ ПРОЕКТЫ

## Модернизация Сокольского ЦБК (проект законсервирован)

Сроки реализации:  
**2020–2024 гг.**

**164**  
новых рабочих места<sup>(1)</sup>

**~15** МЛРД РУБ.  
без НДС –  
общая сумма инвестиций

**2,0** МЛРД РУБ.  
без НДС –  
объем инвестиций  
в 2022 году

В 2020 году Segezha Group начала масштабный проект модернизации Сокольского ЦБК, в рамках которого запланирована установка новой бумагоделательной машины мощностью 65 тыс. тонн, линии сушки лигносульфонатов, строительство новых очистных сооружений и модернизация энергетического комплекса. Новая бумагоделательная машина позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции и выйти на перспективный рынок жиропрочных бумаг, а также обеспечивать собственные конвертинговые мощности Segezha Group мешочной бумагой требуемого качества.

С целью реагирования на изменившиеся внешнеэкономические условия принято решение продолжить приемку, но увеличить сроки реализации контрактов на поставку основного технологического оборудования бумагоделательной машины и очистных сооружений.

В 2022 году построены здания бумагоделательной машины и размольно-подготовительного отдела без инженерных сетей. Завершить работы по модернизации Сокольского ЦБК планируется в 2024 году.

**65**  
ТЫС. ТОНН  
мощность новой  
бумагоделательной машины



## Расширение мощностей Вятского фанерного комбината (проект законсервирован)

Сроки реализации:  
**2021–2024 гг.**

**179**  
новых рабочих мест

**6,5** МЛРД РУБ.  
без НДС – общая сумма  
инвестиций<sup>(3)</sup>

В 2021 году Segezha Group начала реализацию проекта по расширению производственных мощностей Вятского фанерного комбината, который позволит существенно увеличить его мощности, а также повысить на 25% долю выпуска специализированных продуктов: пленок, покрытий, пропитки и CNC-фанеры<sup>(2)</sup>.

В 2022 году завезено основное технологическое оборудование, завершены работы по строительству нового цеха для выпуска специальных продуктов. Проект временно приостановлен.

**1,3** МЛРД РУБ.  
без НДС – объем  
инвестиций в 2022 году

**63**  
НА  
ТЫС. М<sup>3</sup>  
будут увеличе-  
ны мощности  
комбината



## Расширение производства бумажной упаковки (проект законсервирован)

**3,8** МЛРД РУБ.  
без НДС –  
общая сумма  
инвестиций

**0,3** МЛРД РУБ.  
без НДС –  
объем инвестиций  
в 2022 году

Проект нацелен на развитие упаковочных решений и расширение производственных мощностей Segezha Group и предусматривает модернизацию существующего и приобретение нового оборудования для российских и зарубежных активов Группы. В связи с нестабильной экономической ситуацией проект временно законсервирован.

**258**  
МЛН  
мешков  
суммарно  
на трех инду-  
стриальных  
линиях



## Модернизация Онежского ЛДК (проект законсервирован)

Сроки реализации:  
**2021–2024 гг.**

**313**  
ЧЕЛОВЕК –  
новые рабочие места

**5,5** МЛРД РУБ.  
без НДС –  
общая сумма инвестиций

В 2021 году Segezha Group начала реализацию проекта по модернизации Онежского ЛДК, в рамках которого предусмотрены замена существующего лесопильного комплекса современным оборудованием с мощностью по распилу 48 тыс. м<sup>3</sup>, строительство котельной и пеллетного завода мощностью 30 тыс. тонн продукции в год. Проект временно приостановлен.

**30**  
ТЫС. ТОНН  
мощность  
нового пеллет-  
ного завода

**48**  
ТЫС. М<sup>3</sup>  
увеличение  
выпуска пило-  
материалов

<sup>(1)</sup> За счет исключения малоэффективных производств, повышения технологичности и автоматизации производства была достигнута оптимизация количества обслуживающего персонала.

<sup>(2)</sup> CNC-фанера – см. [Глоссарий](#) на стр. 288.

<sup>(3)</sup> Ожидаемый объем инвестиций в проект.



# ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

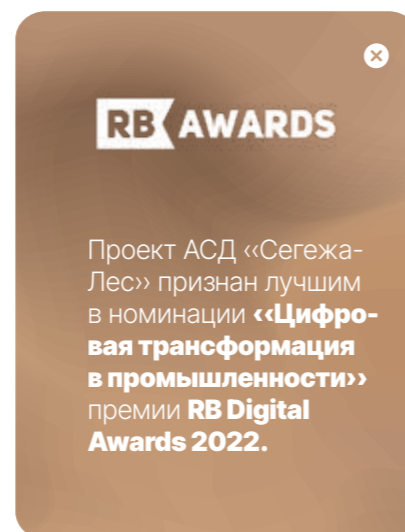


Segezha Group реализует масштабную программу цифровой трансформации, направленную на повышение эффективности и рентабельности бизнеса, снижение транзакционных и операционных издержек, развитие и поддержание привлекательности бренда для ИТ-специалистов.

Несмотря на турбулентную экономическую ситуацию, в 2022 году Компании удалось успешно преодолеть последствия ухода иностранных вендоров из России, запустив программу, направленную на импортозамещение ИТ-технологий, и создав перспективный отраслевой центр цифровых компетенций. Также Segezha Group сумела укрепить свой цифровой бренд, увеличить его привлекательность для молодых специалистов и продолжить реализацию ключевых ИТ-проектов.

Проекты Segezha Group в области цифровой трансформации бизнеса неоднократно становились номинантами самых престижных премий в ИТ-индустрии.

В Группе действует Стратегия цифровой трансформации, где описаны приоритеты и планы по цифровизации бизнеса.



## «Сегежа Цифровые Решения» – новый перспективный центр отраслевых компетенций

В 2022 году Segezha Group создала дочернюю компанию «Сегежа Цифровые Решения», в состав которой вошли все цифровые компетенции Группы. Компания будет заниматься поддержкой и развитием текущих корпоративных систем, собственной разработкой инновационных ИТ-решений, внедрением новых проектов, инфраструктурным обеспечением, цифровой трансформацией, информационной и кибербезопасностью. В среднесрочной перспективе «Сегежа Цифровые Решения» планирует стать отраслевым центром цифровых компетенций и предложить свои продукты на внешний рынок.



## Стратегические приоритеты Группы в части цифровизации

✓ Активное развитие собственных ИТ-разработок и использование отечественных цифровых решений с целью снижения зависимости от импорта иностранных технологий

✓ Развитие и поддержание современного цифрового бренда, позволяющего повысить привлекательность Компании для ее инвесторов, сотрудников и молодежи

✓ Работа с данными: получение, накопление и фильтрация, повышение достоверности, аналитика, создание архитектуры источников данных, исключение человека из участка «поставщик данных – посредник», создание политики работы с данными

✓ Программная роботизация процессов (Robotics Process Automation, RPA)<sup>(1)</sup> во всей Группе

✓ Централизованное управление процессами цифровой трансформации в рамках специализированного управления

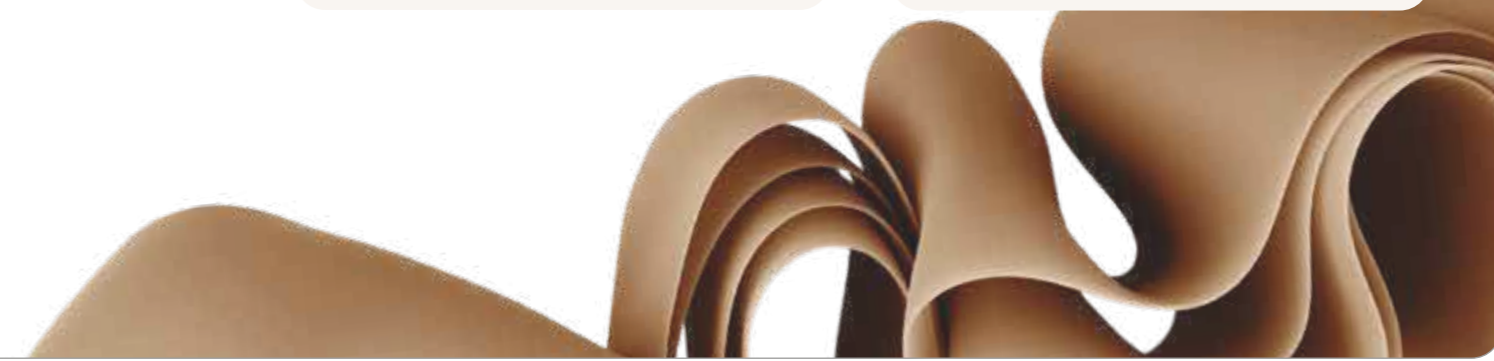
✓ Постоянный поиск, анализ и отбор новых цифровых технологий с последующим тестированием на разных участках производственного цикла для выявления и внедрения наиболее эффективных из них в бизнес-процессы

✓ Внедрение проектов на базе технологий, которые уже прошли испытания и доказали свою применимость в конкретных условиях

✓ Запуск новых предприятий в соответствии с парадигмой «Индустрии 4.0»

✓ Унификация ИТ-ландшафта

<sup>(1)</sup> RPA – см. [Глоссарий](#) на стр. 288.



## Цифровые сервисы Segezha Group

### Система управления предприятием Segezha SAPience

В 2022 году Segezha Group завершила формирование Центра экспертизы клиента по SAP – внутренней команды поддержки и развития внедренных решений SAP. Наличие внутренней экспертизы дает возможность сократить затраты на использование программного обеспечения, повышает качество предоставления услуг, а также снижает риски, связанные с приобретением решений и услуг ИТ-консалтинга сторонних вендоров.

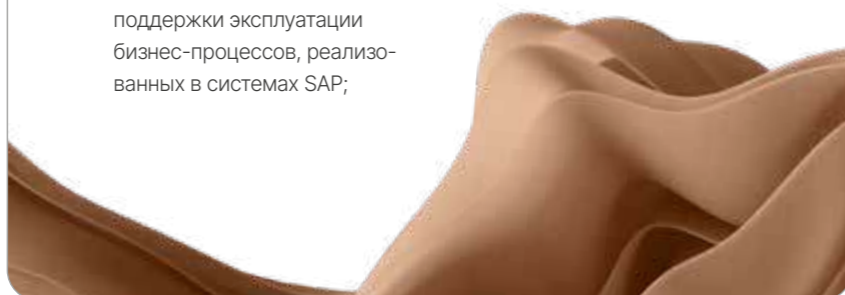
В 2022 году специалисты Центра экспертизы по SAP помогли решить целый ряд организационных вопросов:

- ✓ объединение пяти заготовительных филиалов Лесосибирского лесопильно-древеобработывающего комбината № 1 в одну бизнес-единицу;
- ✓ интеграция 24 активов в Иркутской области и Красноярском крае в централизованный процесс управления казначейскими операциями;
- ✓ реорганизация ООО «УК «Сегежа Групп» в публичное акционерное общество.

В отчетном году полностью завершился процесс внедрения SAP-системы на Галичском фанерном комбинате и на предприятии «ГаличЛес». Все профильные специалисты прошли обучение и адаптировались к работе в системе.

### Центр экспертизы клиента по SAP – выделенная организационная единица, отвечающая за предоставление пакета централизованных услуг, который включает в себя:

- ➔ обеспечение непрерывной эксплуатации внедренных решений SAP;
- ➔ оказание многоуровневой, качественной, постоянной и квалифицированной поддержки эксплуатации бизнес-процессов, реализованных в системах SAP;
- ➔ обеспечение соответствия развития решений SAP, а также процессов и инструментов поддержки текущим требованиям и планируемому развитию бизнеса.



### CRM-системы Creatio

В 2022 году на российских и западных предприятиях Segezha Group было завершено внедрение CRM Creatio – системы автоматизации взаимодействия с клиентами. Система позволяет построить прозрачную историю взаимоотношений с клиентами и повысить операционную эффективность управления продажами за счет автоматизации клиентских сервисов, в том числе получения оперативной обратной связи по обращениям клиентов и решения возникающих вопросов в режиме онлайн-обращений. Компания планирует в дальнейшем совершенствовать клиентское обслуживание путем работы с маркетплейсами, разработки блока информирования клиентов о новых продуктах и услугах, а также объединения разных каналов связи с единой клиентской историей обращений.

### Контроль лесосырьевых потоков

В 2022 году Segezha Group продолжила изучение и опытную эксплуатацию алгоритмов в рамках проекта «Цифровой лес», предусматривающего внедрение новой методики измерения круглого леса, основанной на алгоритмах компьютерного зрения и машинного обучения. Нейросети определяют параметры древесины по фотопотоку, в частности вычисляют плотный объем круглого леса. Система может быть исполнена в клиент-серверной архитектуре (стационарные посты на крупных хабах). Также расчет может проводиться на делянках непосредственно на мобильных устройствах. В среднесрочной перспективе такой метод измерения может стать новым отраслевым стандартом и заменить геометрический метод, исключив человеческий фактор, а также значительно повысить точность измерений леса до отметки выше 97%.

### Ввод системы Smart Timber в промышленную эксплуатацию намечен на 2024–2025 годы. До конца 2023 года Segezha Group планирует:

- 1 провести необходимые доработки;
- 2 протестировать работу алгоритмов в составе программно-аппаратного комплекса;
- 3 увеличить количество источников данных в системе Smart Timber и их детализацию;
- 4 протестировать работу с разными интерфейсами взаимодействия.



### Большие данные

В 2022 году внедрен программный продукт для сбора, хранения, аналитики и визуализации производственных данных на Сегежском ЦБК и Вятском фанерном комбинате. Система будет полностью интегрирована с уровнем SCADA и охватит все переделы комбинатов. Начало промышленной эксплуатации планируется на первый квартал 2023 года.

На Сегежском ЦБК данная система будет не только централизованно хранить производственные данные и передавать их в учетные системы, но и полностью заменит систему управления производственными процессами (Manufacturing Execution System, MES<sup>(1)</sup>). С 2023 года запланирована унификация MES-уровня предприятий Группы на основе российских программных продуктов с поэтапной миграцией действующих систем в новые условия.

### АСД «СегежаЛес»

В 2022 году Segezha Group продолжила подготовку к переводу процессов учета и контроля вывозки древесины на предприятиях дивизиона «Лесные ресурсы и деревообработка» на автоматизированную систему диспетчеризации «СегежаЛес». Система штатно функционирует на предприятиях Группы в Вологодской, Архангельской и Иркутской областях, в Республике Карелии, а также в Красноярском крае.

В 2022 году в проекте был расширен функционал обмера древесины в рамках внедренного в 2021 году проекта «Контроль сырьевых потоков», увеличено количество объектов для его использования, усилена аналитическая составляющая, добавлены новые роли, проведены интеграции с другими системами Группы.

### Проект АСД «СегежаЛес»

направлен на полную оцифровку цепочки перемещения лесопродукции и движения горюче-смазочных материалов (ГСМ). Внедрение системы предоставит контроль над всей цепочкой операций и всеми передвижениями древесины, расходом ГСМ, нештатными остановками на маршруте, движением стороннего транспорта по территории арендной базы Компании. Кроме того, система поможет бороться с непроизводительными потерями и облегчит управление графиками плановых ремонтов и обслуживания техники.



В 2023 году Segezha Group планирует продолжить развитие системы с поэтапным переходом в промышленную эксплуатацию готовых модулей.

(1) Manufacturing Execution System, MES – см. [Глоссарий](#) на стр. 288.



## РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

На всех предприятиях Группы реализуются мероприятия и программы по усилению защиты информационных систем и автоматизированных систем управления технологическими процессами.

Вопросы состояния и перспективы развития кибербезопасности информационных активов Компании регулярно выносятся на заседания Совета директоров Segezha Group.

>5 ТЫС.

сотрудников Компании  
прошли обучение в области  
кибербезопасности с последующим  
тестированием знаний в 2022 году

### Механизмы реализации Политики информационной безопасности

Идентификация и классификация информационных активов, категорирование объектов критической информационной инфраструктуры в соответствии с требованиями российского законодательства

Проведение тренингов и обучения персонала по вопросам кибербезопасности

Реагирование на киберинциденты

Управление доступом к информационным активам

Экспертиза ит-проектов в части требований безопасности

Управление уязвимостями<sup>(1)</sup> и патч-менеджмент<sup>(2)</sup>

Защита конфиденциальной информации

Обеспечение сохранности персональных данных сотрудников

Политика информационной безопасности определяет участие Совета директоров и Правления Компании в вопросах обеспечения кибербезопасности.

К их компетенции относятся в том числе вопросы организации системы управления рисками информационной безопасности, а также рассмотрение и утверждение бюджетов программ и проектов в данной сфере.

<sup>(1)</sup> Управление уязвимостью – см. Глоссарий на стр. 290.

<sup>(2)</sup> Патч-менеджмент – см. Глоссарий на стр. 290.



### Дополненная реальность «ИКСАР»

В 2022 году стартовало несколько пилотных проектов, которые предусматривают использование платформы дополненной реальности, разработанной в России.

В рамках пилотных проектов исследованы бизнес-процессы ремонтных и регламентных работ по обслуживанию лесозаготовительной и лесовозной техники, построены пользовательские сценарии, выбраны площадки, проведены обучение сотрудников и полевые испытания продукта. В 2023 году Компания планирует продолжить реализацию пилотных проектов по данному направлению и принять решение о целесообразности опытной эксплуатации системы.



### Планы на будущее

В ближайшие несколько лет Segezha Group планирует:

- максимально снизить участие иностранных продуктов в ИТ-ландшафте Группы;
- развивать продукты дополненной и виртуальной реальности для снижения требований к квалификации персонала и нивелирования оттока иностранных специалистов. Наряду с реверс-инжинирингом, эти действия помогут в проведении пусконаладочных работ, обслуживании и ремонте, снизят риски простоя и неполадок, связанные с отсутствием необходимых компетенций у персонала и отказом в обслуживании оборудования иностранными поставщиками;

активно развивать направление роботизации (RPA) на основе российской платформы силами собственных специалистов;

масштабировать и развивать существующие ИТ-проекты Группы.



# ОБЗОР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Обзор производственных результатов	76
Финансовый обзор	120
Маркетинг и продуктовые инновации	134
Логистика	138

# ОБЗОР ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

# БУМАГА & УПАКОВКА

## 413

ТЫС. ТОНН  
производственные  
мощности  
по выпуску  
бумаги

## 336

ТЫС. ТОНН  
производство  
бумаги  
в 2022 году



Производство бумаги занимает важное место в портфеле Segezha Group. Компания выпускает весь спектр коричневой мешочной бумаги с уникальными прочностными характеристиками, полурастяжимую и микрокрепированную белую бумагу и подпергамент из небеленой сульфатной целлюлозы.

Продукция Segezha Group нашла широкое применение в самых различных отраслях. В частности, крафтовая бумага используется при производстве мешков для цемента, сухих строительных смесей, упаковки продуктов химической промышленности и минеральных удобрений, кормов для животных, продуктов питания, упаковочных решений в сфере ретейла и электронной коммерции. Жиростойкий подпергамент, отличающийся высокой влагонепроницаемостью, очень популярен в сегменте гостинично-ресторанного бизнеса: его задействуют при приготовлении и хранении продуктов питания.

Сырьем для крафтовой бумаги Группы служит первичная целлюлоза из северных хвойных пород. Это обеспечивает высокую прочность и хорошие показатели растяжимости, что позволяет использовать такую бумагу даже на самых скоростных конвертировочных линиях. Отличительной чертой всей линейки бумаг Segezha Group также является безупречно гладкая поверхность, обеспечивающая исключительное качество печати. Кроме того, высокая пористость бумаги делает ее идеальной для фасовки цемента и сухих смесей, так как подходит для скоростной фасовки, обеспечивает хорошую влагостойкость мешка, а также позволяет снизить потери продукта.

## № 1

по производству  
бумаги  
и бумажных  
мешков  
в России(1)

## № 2

по производству  
бумажных  
мешков в мире(1)

## № 2

по производству  
бумаги для  
многослойных  
мешков в мире(1)

(1) Источник: Fisher International.

## Предприятия

В состав Группы входят два целлюлозно-бумажных предприятия – Сеgezский ЦБК в Республике Карелии и Сокольский ЦБК в Вологодской области, выпускающие мешочную бумагу и подпергамент. Общая мощность предприятий – 413 тыс. тонн бумаги в год. Для своей продукции целлюлозно-бумажные комбинаты Компании используют только хвойное древесное сырье, которое предварительно проходит анализ на качество, фракционный состав, наличие коры, примесей и влажность. Комбинаты сертифицированы в соответствии со стандартами ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001.

### Сеgezский ЦБК

Сеgezский ЦБК – флагманское предприятие Segezha Group, одно из крупнейших в мире по производству небеленой мешочной бумаги мощностью 388 тыс. тонн готовой продукции в год.

Комбинат изготавливает бумагу из хвойной балансовой древесины и технологической щепы. Сеgezский ЦБК – единственный в России производитель небеленой мешочной высокопористой бумаги повышенной прочности. Кроме того, с 2021 года в ассортименте Сеgezского ЦБК также есть белая полурастяжимая и микрокрепированная бумага.

В 2022 году на Сеgezском ЦБК продолжена программа по реконструкции зданий, машин и оборудования, введено в эксплуатацию собственное пожарно-спасательное подразделение, а также завершен проект по созданию комплексной системы безопасности антитеррористической защищенности объекта топливно-энергетического комплекса.

## Продукты

### Конкурентные преимущества

### Мешочная бумага

- Влагостойкость
- Уникальная прочность при растяжении
- Повышенная пористость
- Экологичность
- Термостойкость

### Подпергамент

- Производится из натурального волокна без применения химикатов
- Высокая прочность
- Жаростойкость до 250 °C

### Область применения

- Индустриальные мешки
- Упаковочные решения: пакеты, сумки и другие изделия
- Кабельная промышленность

- Пищевая упаковка
- Фастфуд
- Хлебопекарное производство



## Предприятия Segezha Group по производству фанеры

# 2

предприятия

# 2

региона

# 413

ТЫС. ТОНН

## Производственные мощности по выпуску бумаги

ТЫС. ТОНН

388

25

Сеgezский ЦБК  
Республика Карелия

Сокольский ЦБК  
Вологодская область

В 2022 году на Сеgezжском ЦБК отмечено **пятилетие бумагоделательной машины (БДМ-11(1)) мощностью 110 тыс. тонн бумаги в год.** Это единственный за последние 30 лет в России проект установки абсолютно новой БДМ для производства различных видов товарной мешочной бумаги. Современный высокотехнологичный комплекс выпустил за пять лет почти **0,5 млн тонн крафтовой бумаги.**

Производимая на БДМ-11 мешочная бумага не имеет аналогов в России и обладает ценными качественными характеристиками. Среди них – повышенная прочность, которая позволяет увеличить предел допустимых нагрузок для упаковки при меньшем количестве слоев бумаги.



### Экологическая программа на Сеgezжском ЦБК

В 2022 году на Сеgezжском ЦБК завершен капитальный ремонт второго и третьего содорегенерационных котлов, проведена установка электрофильтра на втором котле. Произведен ввод нового участка каустизации и модернизированного оборудования варочной установки Сеgezжского ЦБК. В рамках капитального ремонта осуществлена замена известкоохладителей на известригенерационных печах, отремонтированы основные узлы.

В 2023 году планируется завершение экологической программы: будут произведены капитальный ремонт четвертого содорегенерационного котла и установка электрофильтра на третьем котле, реконструкция станции биологической очистки, строительство полигона для отходов IV–V классов опасности, модернизация системы химводоочистки и водоподготовки.

**>99%**  
улавливание твердых частиц известковой пыли новыми фильтрами предприятия

Завершение проекта позволит существенно снизить нагрузку комбината на окружающую среду: улавливание твердых частиц известковой пыли новыми фильтрами предприятия станет практически полным – более 99%.

### Сокольский ЦБК

Сокольский ЦБК, расположенный в Вологодской области, – одно из старейших предприятий отрасли в России, основанное в 1899 году. Комбинат выпускает мешочную бумагу, а также является единственным в стране предприятием, производящим небеленую жиростойкую бумагу (подпергамент).

С начала 2022 года Сокольский ЦБК перешел на бисульфитный способ варки целлюлозы, что позволило увеличить выход целлюлозы из древесины и повысить качество и потребительские свойства лигносульфонатов, являющихся побочным продуктом производства целлюлозы.

На Сокольском ЦБК реализуется программа модернизации мощностей, направленная не только на повышение производительности предприятия, но и на снижение экологической нагрузки на окружающую среду (водные ресурсы, атмосфера) за счет обеспечения максимально замкнутого цикла производства.

(1) БДМ – см. Глоссарий на стр. 288.

Так, по итогам модернизации оборудования комбината в 2022 году удалось существенно сократить выброс диоксида серы и лигносульфонатной пыли на целом ряде участков целлюлозного производства: на участке регенерации – на 24%, технических лигносульфонатов (ЛСТ) – на 58%, на кислотном участке – на 78%. При этом эффективность газоочистки на ЛСТ достигла 99,8%. Кроме того, реализуется модернизация сеточной части бумагоделательной машины, которая позволит существенно повысить ее производительность и улучшить качество выпускаемой бумаги.

На сегодняшний день в рамках программы модернизации Сокольского ЦБК также заключены контракты на поставку бумагоделательной машины и оборудования для очистки сточных вод, возведен каркас основного здания складских помещений под технологическое оборудование, построено первое здание склада оборудования.

### Производство и продажи

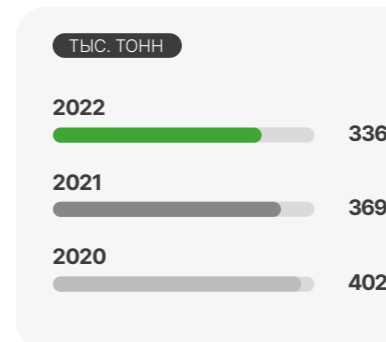
Производство и продажи бумаги в 2022 году сократились на фоне сложной геополитической обстановки и структурной трансформации рынков. В ответ на внешние вызовы Segezha Group увеличила долю реализации бумаги в России, а также, учитывая возросшую конкуренцию на внутреннем рынке мешочной бумаги и подпергамента, разработала и начала поставки новой продукции: кабельной бумаги, бумаги для гофрирования и для пропитки фенольными смолами (для фанерного производства), цветного и жиростойкого подпергамента.

Основную часть произведенной мешочной бумаги Segezha Group в 2022 году поставила на экспорт более чем в 60 стран. Компания вышла со своей продукцией на новые рынки – Южной Африки, Саудовской Аравии, Южной Кореи, Узбекистана и др. Кроме того, усилилось присутствие Segezha Group на рынке Китая: привлечены новые трейдеры, найдены новые покупатели, доля китайского рынка в выручке от реализации бумаги Компании составила 14%. В отчетном году существенно выросла доля поставок бумаги на внутренний рынок, составив 29%.

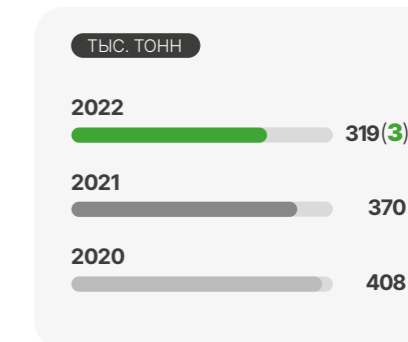
### Планы по развитию на 2023 год

- ➔ Продолжение расширения географии продаж, поиска новых покупателей и альтернативных логистических маршрутов.
- ➔ Завершение финального этапа реализации долгосрочной экологической программы по капитальному ремонту содорегенерационных котлов и замены электрофильтров на Сеgezжском ЦБК.
- ➔ Замена коллектора промышленных стоков, строительство полигона для размещения отходов IV–V классов опасности на Сеgezжском ЦБК.
- ➔ Старт проекта биологической очистки на Сеgezжском ЦБК, включающего ремонт отстойников, фильтр-пресса, компрессоров и трансформаторов, а также устройство дамбы илонакопителя.
- ➔ Запуск проекта по модернизации химводоочистки и водоподготовки на Сеgezжском ЦБК.
- ➔ Окончание строительства современного склада готовой продукции на Сеgezжском ЦБК.

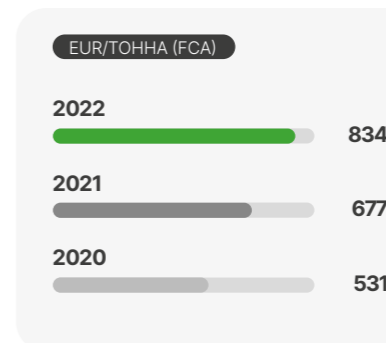
### Производство бумаги



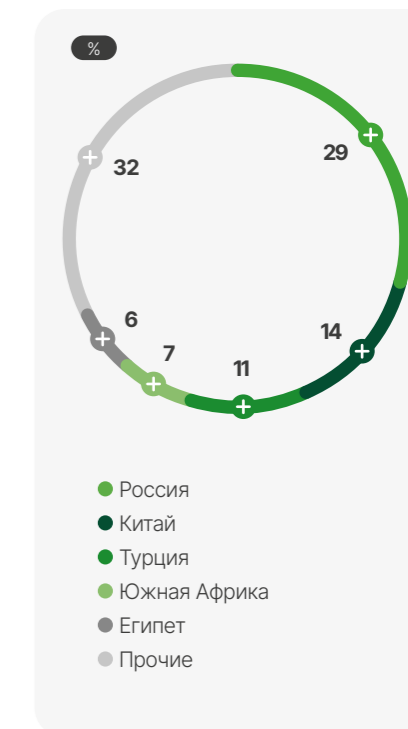
### Продажи бумаги(2)



### Цены реализации бумаги



### Структура выручки от реализации бумаги Segezha Group по странам(4), 2022 г.



(2) С учетом бумаги, используемой на собственных конвертинговых мощностях.

(3) Объем продаж включая бумагу, направленную на собственный конвертинг Segezha Group

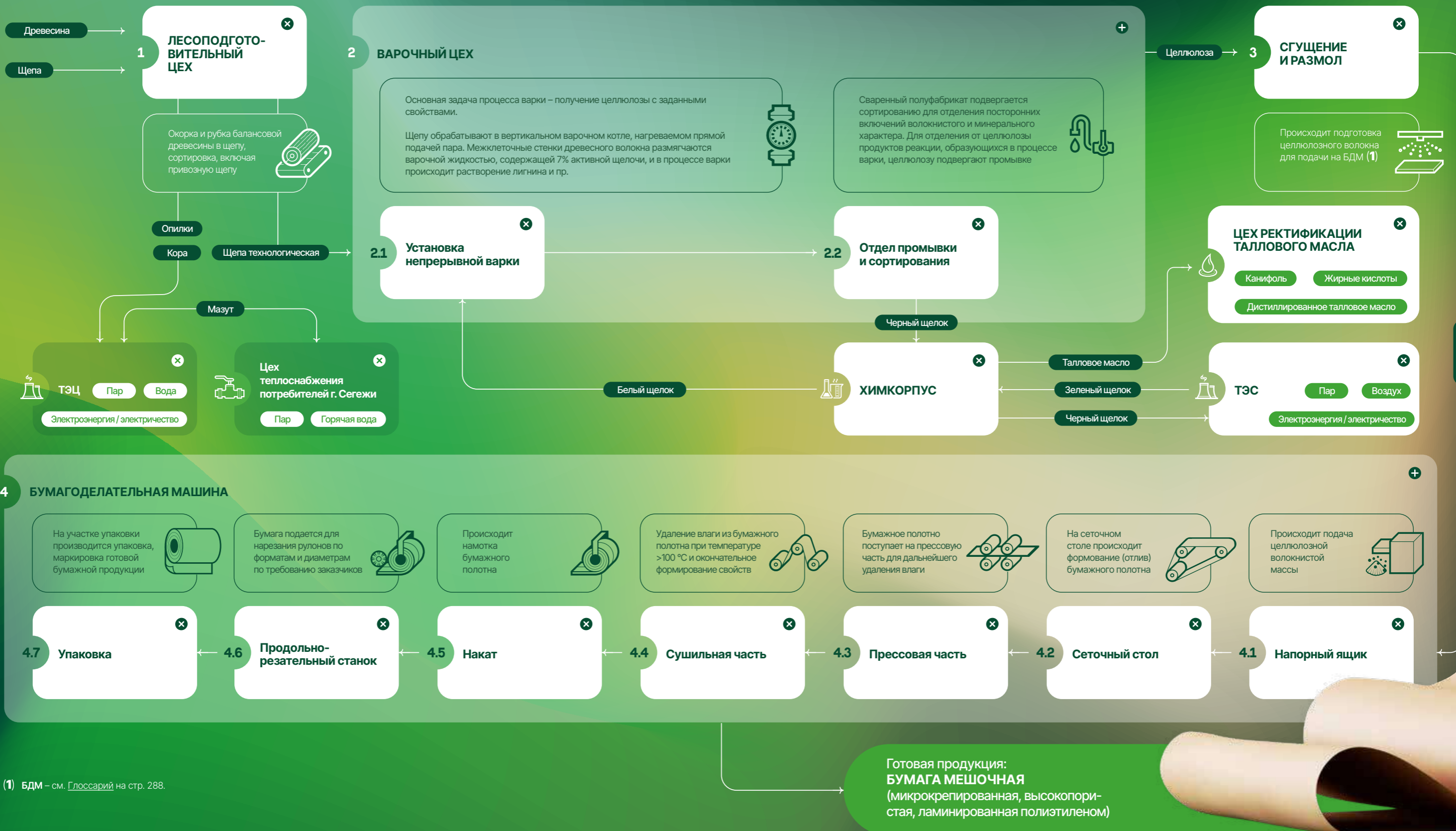
(4) В результате округления общая сумма может незначительно отличаться от суммы компонентов.





# БУМАГА

КРАТКАЯ ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ СХЕМА ПРОИЗВОДСТВА



(1) БДМ – см. Глоссарий на стр. 288.

1,6

МЛРД ШТ.  
МОЩНОСТИ  
ПО ПРОИЗВОДСТВУ  
БУМАЖНОЙ  
УПАКОВКИ

1,4

МЛРД ШТ.  
ПРОИЗВОДСТВО  
БУМАЖНОЙ  
УПАКОВКИ  
В 2022 ГОДУ

# БУМАЖНАЯ УПАКОВКА

Segezha Group разрабатывает и выпускает широкий спектр упаковочных решений для самых разных сфер применения. Упаковка используется для фасовки сухих строительных смесей, цемента, химических продуктов, удобрений, зоотоваров, древесного угля, продуктов питания. Упаковочные решения также востребованы на рынке ритейла, электронной торговли и доставки.

Продукция выполнена из экологически чистого сырья. При производстве не используются хлор и его соединения, поскольку нет процесса отбеливания, а при нанесении на упаковку логотипа используются водорастворимые и абсолютно безопасные для природы краски.

Компания работает индивидуально с каждым клиентом, консультирует по вариантам упаковки продукции, помогая подобрать оптимальный вариант, который не только защитит продукцию, но и поможет выгодно подчеркнуть преимущества. Нанесение на упаковочные решения высококачественных цветных текстов и изображений (до восьми цветов) позволяет эффективно реализовывать креативные идеи дизайнеров и специалистов ситуативного маркетинга.



## Продукты

### Промышленный мешок

### Потребительский пакет

#### Конкурентные преимущества

- Влагостойкость
- Скоростное наполнение
- Различные варианты клапанов, в том числе ультразвуковые
- Простота в использовании
- Метка безопасности
- Широкие возможности цветовой печати
- Экологичность
- Высокая прочность

#### Область применения

- Строительная промышленность
- Пищевая промышленность
- Сельскохозяйственная промышленность
- Химическая промышленность
- Минеральная промышленность
- Упаковочные решения: пакеты и сумки для предприятий розничной торговли

## Инновации в бумажной упаковке

Развитие производства бумажной упаковки является одним из главных приоритетов в рамках принятой Компанией стратегии R&D до 2025 года.

С 2021 года в Segezha Group действует первый в российской целлюлозно-бумажной промышленности корпоративный центр НИОКР (R&D-центр) в г. Сегеже Республики Карелии. Центр специализируется на создании инновационных видов упаковки и оборудован более чем 30 единицами современного оборудования: испытательными и измерительными приборами. В фокусе внимания – замещение продукции из пластика и удовлетворение актуальных запросов потребителей, ориентирующихся на экологичность используемых материалов.

Компания продолжает следовать курсу на внедрение инноваций, уделяя пристальное внимание как индустриальному, так и потребительскому сегменту.

**Segezha Re-Kraft** – это бумажная потребительская упаковка, изготовленная с использованием вторичного сырья, что позволит снизить воздействие на окружающую среду и сделать упаковку из бумаги еще более экологичной. Бумагу для Segezha Re-Kraft выпускает входящий в Группу Сокольский ЦБК в Вологодской области. Пакеты имеют высокую прочность и премиальный внешний вид, эти качества позволяют широко использовать их, в том числе в фешен-ритейле.

До недавнего времени практически весь объем такой упаковки ввозился из Европы, инновация Segezha Group поможет решить задачу ее импортозамещения. Segezha Re-Kraft отметили на премии Part Award 2022 в номинации «Экологичная упаковка», категория «Рулонные упаковочные материалы и пакетная продукция».

Полностью биоразлагаемая индустриальная упаковка с барьерным слоем – еще один инновационный продукт Segezha Group. Биоразлагаемый барьерный слой обладает теми же характеристиками, что и привычный полиэтиленовый, при этом он утилизируется вместе с бумажными упаковочными слоями. Этот вид упаковки предлагается для фасовки сухих строительных смесей. Сокращение объема промышленных мешков с использованием полиэтиленового слоя поможет сократить углеродный след строительной отрасли.



## Метка безопасности

Segezha Group стремится соответствовать **самым высоким требованиям клиентов**, в частности по обеспечению безопасного обращения продукции клиентов на рынке.

По разным оценкам доля фальсифицированной строительной продукции находится на высоком уровне и в отдельных сегментах рынка достигает до 50–60%. В целях борьбы с фальсификацией продукции в структуру бумаги внедряют светящиеся волокна, благодаря которым покупатель может проверить оригинальность упаковки. Такие мешки помогут предотвратить подделку дорогих строительных материалов. К защитным средствам относятся **клей** и **краска с ультрафиолетовыми добавками, RFID-метки**, которые позволяют брендам следить за перемещением товара, а также **голографические стикеры**, на которые можно нанести логотип бренда, защитный код и другую информацию.





### Предприятия

Segezha Group выпускает бумажную упаковку на предприятиях в России и Европе(1). В России в состав Группы входят три предприятия по производству бумажной упаковки: предприятия в г. Сегеже в Республике Карелии и г. Сальске в Ростовской области направлены на производство промышленного мешка, в г. Лобне Московской области – специализировано на выпуске потребительской упаковки. Все предприятия Segezha Group по производству бумажной упаковки сертифицированы в соответствии со стандартами ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001.

В Европе Группа производит бумажную упаковку на семи заводах Segezha Packaging(1). Европейские производственные мощности Группы размещены рядом с рынками сбыта, обеспечивая преимущество Компании коротким логистическим плечом.

Для производства бумажной упаковки Segezha Group преимущественно использует собственное сырье – крафт-овую и белую бумагу. 45% произведенной бумаги конвертируется в упаковку на собственных предприятиях.

Группа активно наращивает мощности в сегменте потребительской упаковки, инвестируя в приобретение новых производственных линий.

При производстве потребительской упаковки Segezha Group стремится соответствовать самым высоким требованиям клиентов по цвету и качеству печати. В 2022 году «Сегежская упаковка» инвестировала в обновление вспомогательного оборудования: в частности, на площадке в г. Лобне Московской области в январе 2022 года была запущена в производство новая восьмицветная печатная машина.

Ограничение поставок необходимых сырьевых материалов для производства мешка (белая бумага, клей, краска, пленка) из-за рубежа способствовало переориентации Segezha Group на использование внутренних ресурсов Сегежского ЦБК и поиск российских поставщиков сырья. Так, в 2022 году на базе корпоративного центра НИОКР (R&D-центра) в г. Сегеже Республики Карелии проводились испытания сырья российского производства, что помогло найти альтернативы с минимальными материальными и временными затратами.

**№ 1**  
по производству бумаги и бумажных мешков в России(2)

**№ 2**  
в мире по производству бумаги для многослойных мешков(2)

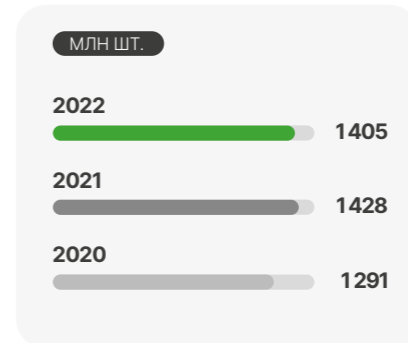
### Производство и продажи

Доля Segezha Group на российском рынке бумажных мешков в 2022 году составила 65%(3). Группа продолжила работать над увеличением доли высокомаржинальной продукции, оптимизацией конструкции и стандартизацией продуктового портфеля в целях повышения производительности и наращивания объемов производства для удовлетворения большего объема потребностей клиентов.

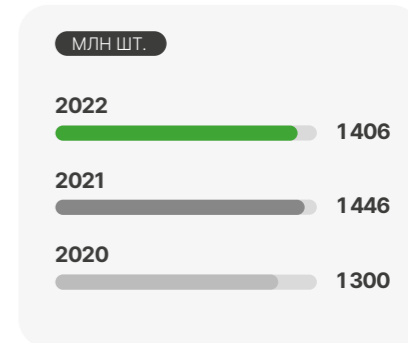
#### Планы по развитию на 2023 год

- ➔ В условиях существующей напряженной геополитической ситуации актуализируется стратегия развития с акцентом на расширение географии продаж.
- ➔ К вводу планируется проект по стандартизации мешка, что позволит повысить производительность оборудования и обеспечить дополнительные мощности для удовлетворения спроса покупателей.
- ➔ Segezha Group продолжит повышать надежность оборудования с сохранением приоритета в части охраны труда для обеспечения стабильности инфраструктуры предприятий.

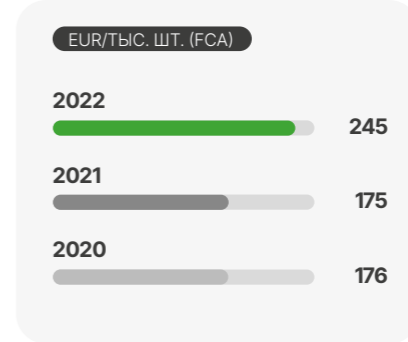
#### Производство бумажных мешков



#### Продажи бумажных мешков



#### Цены реализации бумажных мешков



#### Структура продаж бумажных мешков Segezha Group по странам(3), 2022 г.



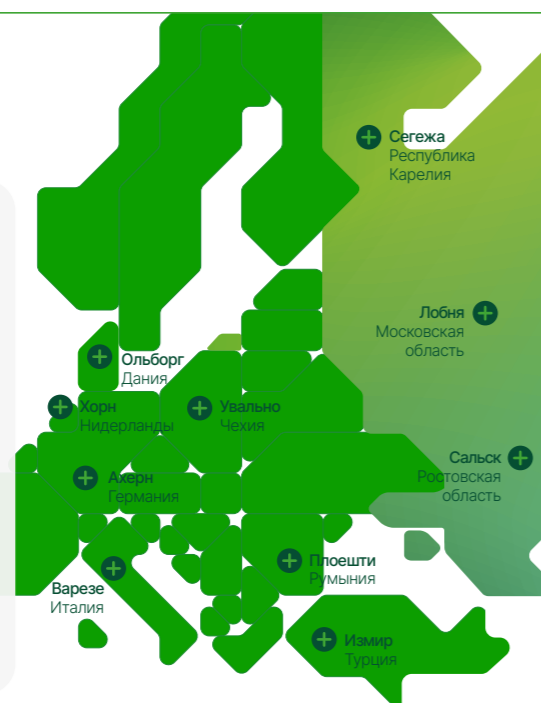
**65%**  
доля Segezha Group на российском рынке бумажных мешков в 2022 году

(1) Европейские предприятия вышли из состава Segezha Group 22.03.2023.  
 (2) Источник: Fisher International.  
 (3) В результате округления общая сумма может незначительно отличаться от суммы компонентов.



#### Segezha Group в Европе(1)

7 предприятий  
 7 стран  
 704 МЛН ШТ.



#### Мощности по выпуску бумажной упаковки Segezha Group в России

3 предприятия  
 3 региона  
 878 МЛН ШТ.

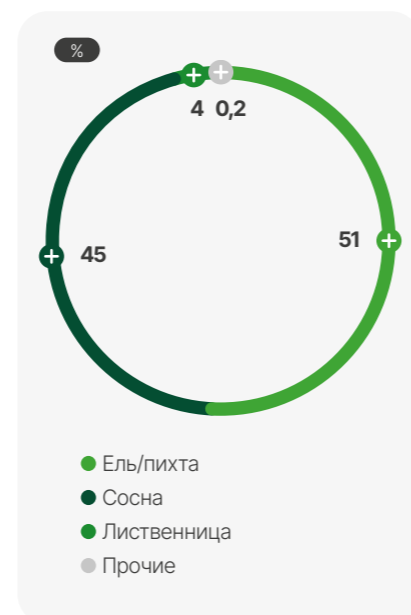
# ПИЛОМАТЕРИАЛЫ

Segezha Group производит высококачественные сухие обрезные пиломатериалы из древесины хвойных пород на современных высокотехнологичных заводах, расположенных в Сибири и на северо-западе России.

Каждый из восьми лесопильных заводов Segezha Group специализируется на своей уникальной лесосырьевой базе, применяемых подходах к сортировке готовой продукции, способах отгрузки и направлениях сбыта. Кроме того, благодаря собственной заготовке Группа может гарантировать необходимый объем и стабильно высокое качество сырьевой базы.

Предприятия, расположенные на северо-западе России, специализируются на выпуске пиломатериалов из ели и сосны. Заводы Группы в Красноярском крае и Иркутской области производят пиломатериалы из ангарской сосны, ели, пихты и сибирской лиственницы. Лесопильная продукция Segezha Group характеризуется широким диапазоном длин (от 2,7 до 6,0 м) и сечений (высота от 16 до 75 мм, ширина от 75 до 225 мм).

## Породы деревьев, используемые при производстве пиломатериалов



## Продукты

### Конкурентные преимущества

- Высококачественные обрезные пиломатериалы из древесины хвойных пород
- Широкая линейка породных и размерно-качественных характеристик
- Удобное географическое расположение и логистическая доступность производства
- Стабильная сырьевая база

### Область применения

- Строительство
- Производство заготовок для мебели
- Производство заготовок для КДК
- Сегмент деревянной тары и упаковки

## Пеллеты

- Высокая теплоотдача
- Производятся из возобновляемого сырья
- Химически и биологически безопасны
- Безвредны для окружающей среды

## Технологическая щепа (побочный продукт)

- Комплексное использование лесосырьевых ресурсов
- Повышение энергоэффективности
- Экологичное использование отходов

- Производство электроэнергии из возобновляемых источников

- Производство целлюлозы
- Производство ДВП
- Экологичное биотопливо для котельных

# № 9

в Европе по производству хвойных пиломатериалов(1)

# 2 954

ТЫС. М<sup>3</sup> мощности по валовому производству пиломатериалов(2)

# 8

высоко-технологичных заводов в Сибири и на северо-западе России

## Предприятия

Гарантировать стабильно высокое качество пиломатериалов помогает собственная лесозаготовка, которая ведется в семи регионах деятельности Группы: Республике Карелии, Архангельской, Вологодской, Кировской, Костромской, Иркутской областях и Красноярском крае. Группа обеспечивает свои предприятия по выпуску пиломатериалов собственным древесным сырьем на 93%.

Пиломатериалы Segezha Group производятся на восьми высокотехнологичных заводах. Лесопильные предприятия Segezha Group суммарной мощностью 2 954(2) тыс. м<sup>3</sup> расположены в двух производственных кластерах – на северо-западе и востоке России. Сокольский ДОК, Онежский ЛДК и предприятие «Карелиан Вуд Кампани» сертифицированы по стандартам ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 и имеют добровольные сертификаты на выпускаемую продукцию.

Кроме того, в 2022 году предприятие «Новоенисейский лесохимический комплекс» внедрило интегрированную систему менеджмента и прошло соответствующий аудит.

Несмотря на волатильную экономическую конъюнктуру, лесопильные предприятия Segezha Group продолжили свое развитие.

(1) Источник: <https://www.timber-online.net>.

(2) Мощности по суммарному валовому выпуску пиломатериалов включают в себя все совокупные мощности активов Группы на 31.12.2022 года по выпуску пиломатериалов, включая пиломатериалы, направляемые на дальнейшую переработку для производства клееной балки, CLT-панелей и т. д.

# 93%

обеспеченность собственным лесным сырьем

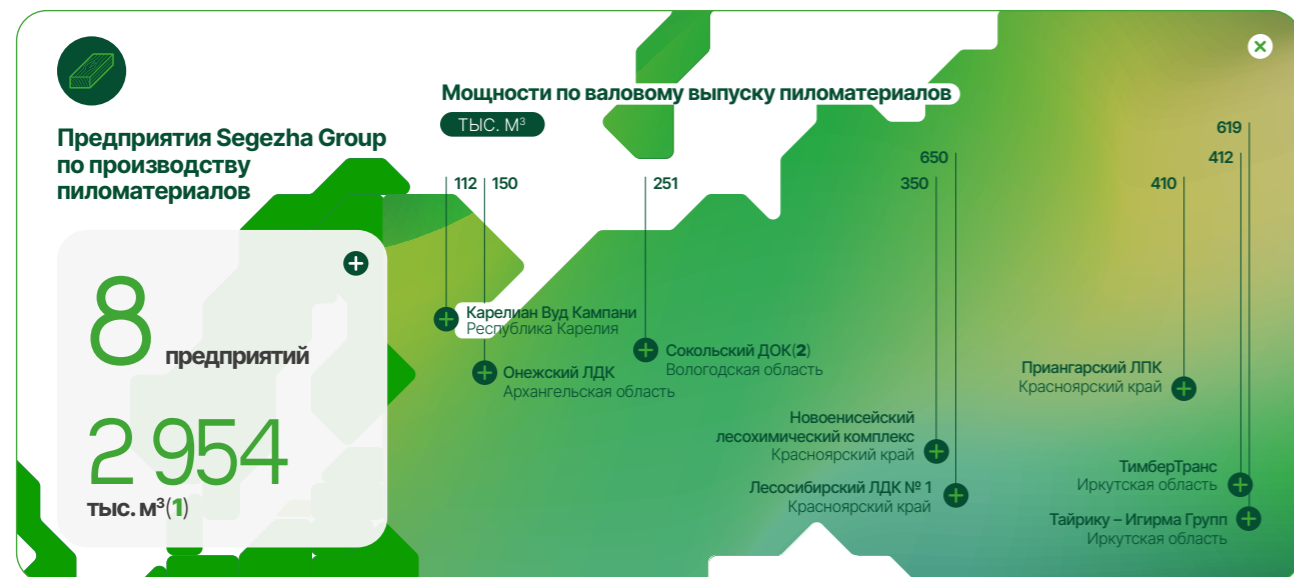
## Основными результатами стали:

- совершенствование деревообрабатывающих технологий, автоматизации производства;
- повышение качества продукции и ее конкурентоспособности на рынке экспортных пиломатериалов;
- рациональное и комплексное использование сырья, организация полностью безотходного производства;
- сокращение внутривозвратной логистики.

В 2022 году произведена частичная замена техники Онежского ЛДК, в том числе фронтального лесоперевалочного погрузчика, стартовало строительство новых обгонных железнодорожных путей, также ожидается поставка ряда нового оборудования.

На предприятии «Карелиан Вуд Кампани» был создан в рамках программы импортозамещения собственный ремонтно-механический участок. Завод также запустил новые виды продукции, открыв участок производства строганых изделий.

В 2022 году проходила интеграция в систему управления активами Segezha Group лесопильных производств ООО «Интер Форест Рус», вошедшего в состав Группы в 2021 году. На предприятиях подготовлены оперативные производственные данные и управленческая отчетность в соответствии со стандартами Группы, реализуются программы централизованных закупок и др.



### Автоматизация производства и инновационные технологии на предприятиях Segezha Group в 2022 году

- ✓ Приобретен и подготовлен к установке на предприятии «ТимберТранс» уникальный, не имеющий аналогов в российской деревообрабатывающей промышленности сканер рентгеновского типа. Система устанавливается на линии сортировки круглого леса и позволяет производить более точную сортировку пиловочника по геометрическим характеристикам за счет применения технологии рентгеновских лучей и измерения бревна без учета коры.
- ✓ На Лесосибирском ЛДК № 1 смонтированы и введены в эксплуатацию новые сушильные камеры. Камеры оснащены современными контроллерами и объединены в общую сеть, что существенно оптимизирует процесс производства и управления качеством продукции. Мониторинг учетных данных сушильного оборудования полностью автоматизирован.
- ✓ Стартовало тестирование единой системы мониторинга и управления производством, консолидирующей в режиме реального времени учетные данные из различных источников – от мастеров приемки сырья до линии сортировки сухих пиломатериалов.
- ✓ Обновлено программное обеспечение системы управления и формирования производственной отчетности двух линий сортировки сухих пиломатериалов и сканера сухих материалов, а также установлен дополнительный модуль получения данных.
- ✓ Начал работу новый инженерный центр, подготовлена конструкторская документация на детали и компоненты лесопильного и деревообрабатывающего оборудования иностранного производства в целях импортозамещения. В работе находятся первые детали и компоненты существующих линий, а также самостоятельного производственного участка.

### В 2022 году продолжилась реализация программы модернизации Лесосибирского ЛДК № 1, предусматривающая:

- 1 приобретение строительной техники и технологического транспорта;
- 2 закупку и поставку строительной техники;
- 3 проектирование и строительство 12 сушильных камер периодического действия, теплостанции на 20 МВт, линии пакетирования;
- 4 модернизацию участка хранения и сортировки пиловочного сырья;
- 5 покупку и монтаж редузатора окорочного станка, линии сортировки пиловочного сырья;
- 6 бетонирование площадки линии сортировки пиловочного сырья и площадки линии сортировки.

В частности, в 2022 году на предприятии введены в эксплуатацию девять новых сушильных камер и оцилиндрованный ротор окорочного станка, завершены работы по устройству фундамента ТС № 3(3).

(1) Мощности по суммарному валовому выпуску пиломатериалов включают в себя все совокупные мощности активов Группы на 31 декабря 2022 года по выпуску пиломатериалов, включая пиломатериалы, направляемые на дальнейшую переработку для производства клееной балки, CLT-панелей и т. д.  
 (2) Мощности производства пиломатериалов для продажи 7 тыс. м³.  
 (3) ТС № 3 – см. [Глоссарий](#) на стр. 290.

### Производство и продажи

На фоне трансформации мировых товарных рынков и роста продаж пиломатериалов в Китай объем продаж и производства пиломатериалов в 2022 году увеличился в два раза по отношению к прошлому году. Снижение цен реализации пиломатериалов Segezha Group в 2022 году по отношению к 2021 году связано с изменением рыночной конъюнктуры и географии поставок.

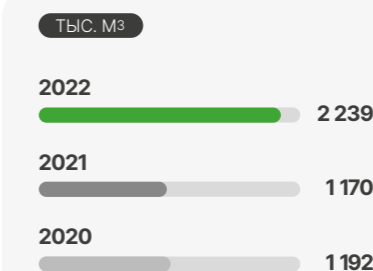
Ключевыми рынками продаж пиломатериалов Группы всегда были Китай и Египет, эти рынки продолжили играть ключевую роль, усилив свое значение: доля Китая в структуре выручки от продаж пиломатериалов в 2022 году выросла с 41 до 73%. Кроме того, в 2022 году Компания переориентировала поставки из Европы в другие страны Азии и региона MENA(4). В целях расширения рынков сбыта в 2022 году проведена работа по получению сертификата ISO 38200 на пиломатериалы Segezha Group.

Сертификация даст возможность привлекать новых покупателей на перспективных рынках сбыта, так как свидетельствует о том, что цепочка поставок Компании позволяет последовательно реализовывать принятые обязательства и достигать поставленных целей и минимизирует риски появления древесины и продукции неустановленного происхождения. Планируется, что соответствующий сертификат будет выпущен в первой половине 2023 года.

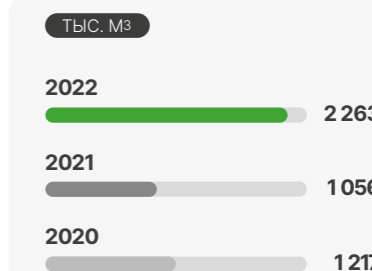
В 2022 году при отгрузке и транспортировке пиломатериалов Segezha Group столкнулась с перегруженностью дальневосточных портов и сети РЖД в восточном направлении. В связи с этим Компания проработала и внедрила альтернативные логистические маршруты и схемы:

- распределение партий между сухопутными маршрутами через сухопутные погранпереходы в Китай и через дальневосточные порты с морским фрахтом;
- экспорт судовыми партиями из г. Онеги, г. Архангельска, г. Санкт-Петербурга в Египет;
- перенаправление грузопотоков через Грузию, Монголию, Казахстан, Китай.

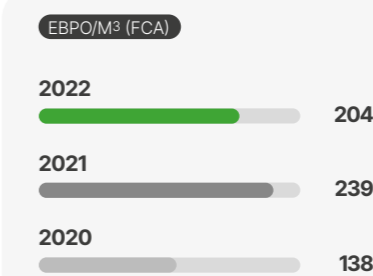
### Производство пиломатериалов



### Продажи пиломатериалов

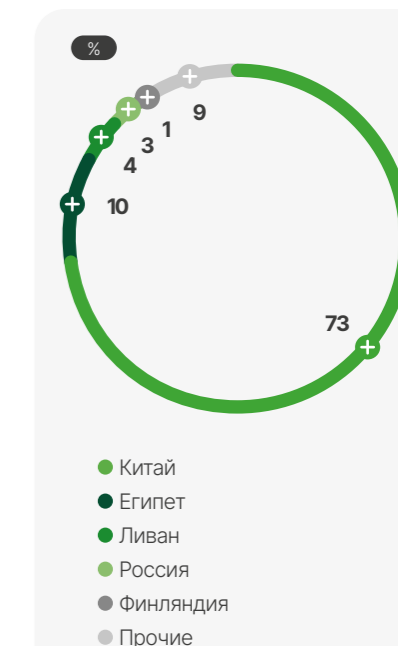


### Цены реализации пиломатериалов



**>30**  
СТРАН  
экспорт пиломатериалов

### Структура выручки от продаж пиломатериалов Segezha Group по странам, 2022 г.



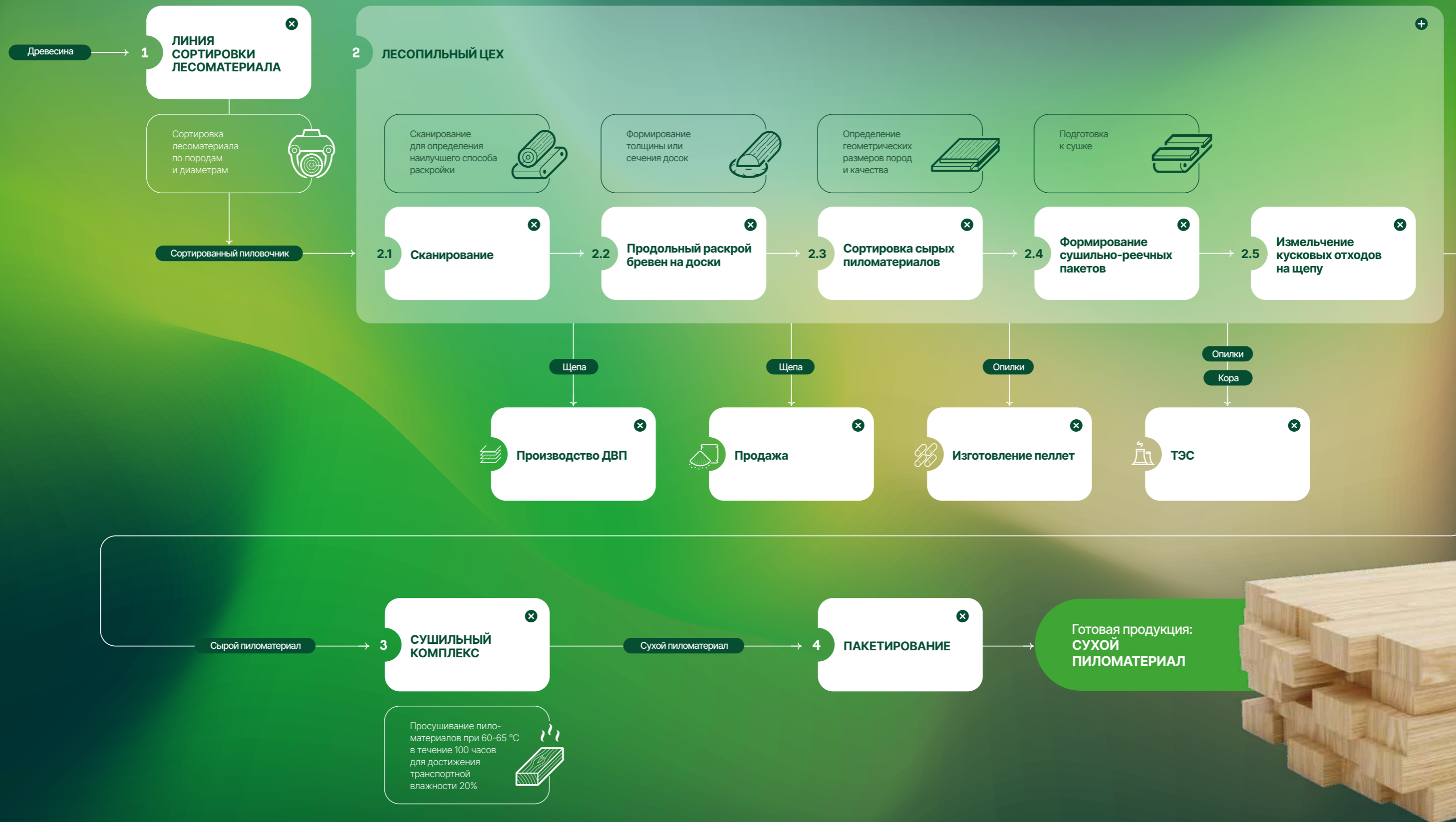
### Планы по развитию на 2023 год

- Продолжение модернизации Лесосибирского ЛДК № 1, нацеленной на увеличение производства готовой продукции, рост полезного выхода после распиловки, повышение автоматизации производства и энергоэффективности, увеличение выпуска пеллет.
  - Реализация мероприятий, направленных на импортозамещение узлов, агрегатов и модулей производственного оборудования.
  - Обновление систем измерения и управления производственными линиями. Основная задача – повысить точность получаемых данных, минимизировать человеческий фактор, сократить производственные и операционные издержки и увеличить объемы и экономическую эффективность производства в целом.
- (4) MENA – см. [Глоссарий](#) на стр. 288.



# ПИЛОМАТЕРИАЛЫ

СХЕМА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА



№ 3

в мире по  
производственным  
мощностям  
березовой фанеры(1)

192

ТЫС. М<sup>3</sup>  
мощности  
по производству  
березовой фанеры

35

ТЫС. М<sup>3</sup>  
мощности  
по производству  
хвойной фанеры

# ФАНЕРА

Предприятия Segezha Group выпускают березовую, хвойную и комбинированную фанеру. Кроме стандартных решений, в портфеле Компании – специализированные высокотехнологичные продукты, такие как фанера с повышенной огнестойкостью, гибкая фанера, фанера для отделки и производства мебели, со специальными текстурами (для использования на автотранспорте), с покрытием из пластика, для танкеров перевозки СПГ и др.

## Предприятия

Segezha Group производит березовую фанеру на Вятском фанерном комбинате в Кировской области, а также на запущенном в 2022 году Галичском фанерном комбинате в Костромской области и вошедшем в состав Группы в 2021 году предприятию «Красфан» в Красноярском крае. Все фанерные комбинаты сертифицированы по ISO 9001, ISO 14001, ISO 4500, а также имеют обязательные и добровольные сертификаты на отдельные виды продукции.

### Вятский фанерный комбинат

Вятский фанерный комбинат оснащен самым современным оборудованием и обладает широкими производственными возможностями: продуктовый портфель предприятия включает фанеру с цветными меламиновыми, фенольными пленками различного спектра применения. Кроме того, на Вятском фанерном комбинате разрабатывают индивидуальные решения по чертежам клиентов.



24

МЛН РУБ.

инвестиции в зеленый  
цикл производства  
на Вятском фанерном  
комбинате

Вятский фанерный комбинат постоянно развивается в соответствии с изменениями рыночной конъюнктуры: в 2022 году предприятие успешно прошло **сертификацию Gaztransport & Technigaz** по системам MARK III, GST, NO96 L03 & L03+, NO96 SUPER+. Это позволит поставлять фанеру производства Segezha Group в новый высокомаржинальный сегмент – судостроительным компаниям Китая, Южной Кореи и России.

В 2022 году продолжались работы по модернизации и увеличению мощности комбината: завершена реконструкция одного из производственных корпусов (ВФК-1), построен корпус цеха для выпуска новых продуктов – фанеры с УФ-покрытием, CNC-фанеры(2). Кроме того, введены в эксплуатацию новые линии ребросклеивания шпона, фильтровальная установка линии обрезки. На комбинате проделана большая работа, связанная с модернизацией инженерных коммуникаций зданий: введена в эксплуатацию система электро-снабжения производственных площадок и нового оборудования, завершена подготовка фундаментов и прокладка магистральных трубопроводов для установки нагрева термомасла.

Комбинат активно включает производственные отходы в зеленый цикл производства: в отчетном году запущена в эксплуатацию установка по измельчению кородревесных отходов. Конечным продуктом переработки является биотопливо для последующего сжигания в термомасляной установке и обеспечения тепловой энергией. Инвестиции в проект составили более 24 млн руб.

### Галичский фанерный комбинат(3)

Галичский фанерный комбинат введен в эксплуатацию в конце 2022 года. Это один из самых масштабных greenfield-проектов российского лесопромышленного комплекса производственной мощностью 125 тыс. м<sup>3</sup>.

### Комбинат является первым в России предприятием по производству фанеры размера «макси» (7 x 13 футов).

Полный цикл производства этого вида фанеры налажен в октябре 2022 года, продукция предприятия прошла необходимую сертификацию, стартовали поставки фанеры российским покупателям и на экспорт. На комбинате также планируется выпустить новые для Segezha Group виды продукции, в том числе фанеру со специальными текстурами (для использования на транспорте), с дополнительной машинной обработкой на прирезные форматы, с покрытием из пластика различных видов (для транспорта и производства опалубки(4)), а также специальные виды, в том числе фанеру для лазерной резки.

### Предприятие «Красфан»

Фанерный комбинат «Красфан» мощностью 35 тыс. м<sup>3</sup> фанеры в год вошел в состав Группы в 2021 году в результате приобретения активов ООО «Интер Форест Рус». На момент присоединения к Segezha Group предприятие производило фанеру из хвойных и смешанных пород древесины, топливные брикеты и ряд побочных продуктов: брусоч, карандаш, щепу и т. д.



(2) CNC-фанера – см. [Глоссарий](#) на стр. 288.

(3) Результаты Галичского фанерного комбината не консолидируются как дочернее общество Группы в соответствии с условиями кредитного соглашения.

(4) Опалубка – см. [Глоссарий](#) на стр. 289.

## Продукт

## Фанера

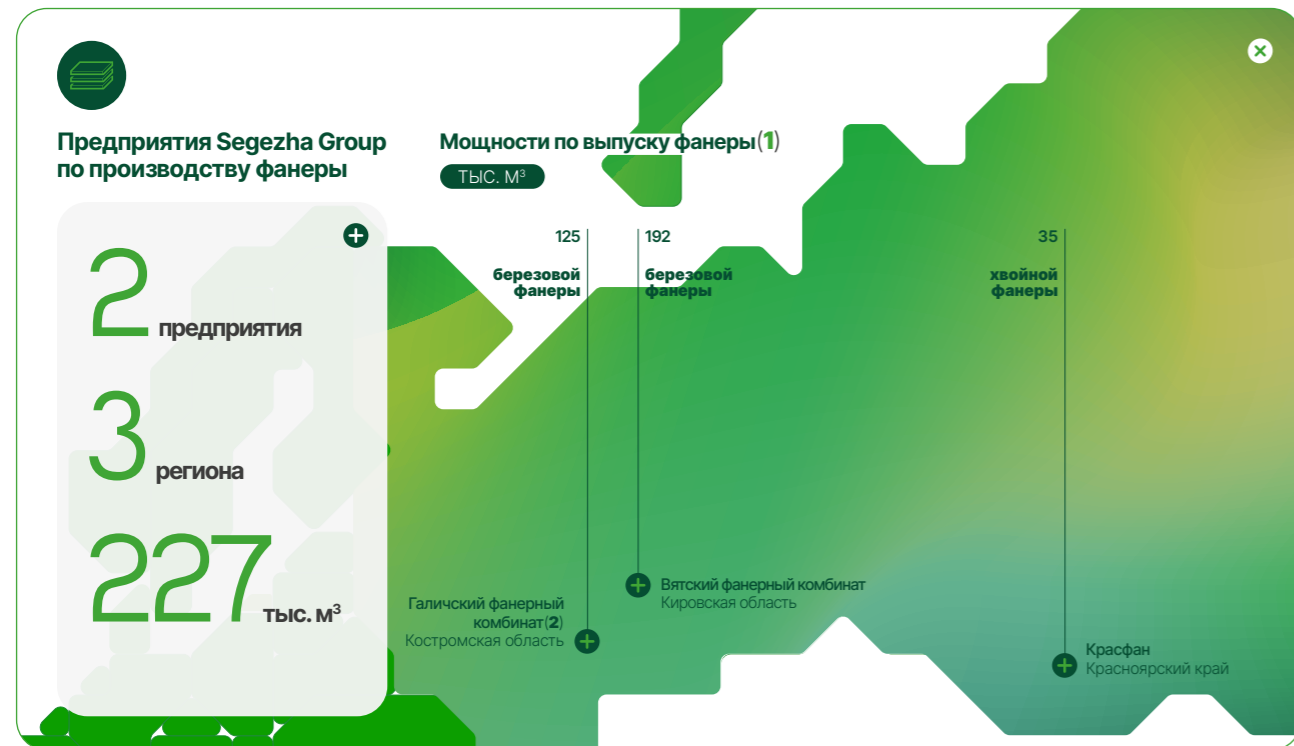
### Конкурентные преимущества

- ➔ Высокие прочностные характеристики, устойчивость к перепадам температуры и влажности
- ➔ Способность выдерживать большие нагрузки, долговечность
- ➔ Стабильность линейных размеров
- ➔ Высокое качество шлифованной поверхности
- ➔ Привлекательная текстура шпона
- ➔ Возможность производства фанеры под индивидуальные требования заказчика

### Область применения

- ➔ Строительство
- ➔ Транспорт
- ➔ Производство мебели
- ➔ Напольные покрытия

(1) Источники: внутренние исследования Segezha Group, данные WhatWood.



### Производство и продажи

Производство и продажи фанеры в 2022 году сократились на фоне структурной трансформации рынков.

В связи со сложной мировой геополитической ситуацией в 2022 году Компания нарастила поставки на внутренний рынок и на новые приоритетные рынки Китая, Египта, Израиля, Турции, Индии и др. В соответствии с запросами новых покупателей увеличились поставки стандартной ламинированной фанеры с коричневой пленкой.

В 2022 году были осуществлены первые отгрузки фанеры в рамках нового направления – поставок фанеры для судостроения для перевозки сжиженного природного газа (СПГ) и строительства наземных терминалов для его хранения. Заключен долгосрочный контракт на поставку СПГ-фанеры для строительства СПГ-танкеров в Китае. Кроме того, в отчетном году успешно стартовали продажи инженерной доски Segezha Ecofloor в новом для Компании сегменте напольных покрытий.

### Старт продаж фанеры Segezha Group на OZON

В конце 2022 года Segezha Group начала продажи фанеры через маркетплейс Ozon. На онлайн-витрине маркетплейса представлено более 118 видов фанеры. Партнерство с маркетплейсом позволит Компании охватить дополнительную целевую аудиторию покупателей: теперь фанеру Segezha Group можно купить всего в несколько кликов даже небольшой партией от пяти листов, заплатить за покупку в режиме онлайн и заказать доставку до двери.

Один из самых популярных продуктов на Ozon в линейке Segezha – ClearPly, интерьерная ламинированная фанера с прозрачными и полупрозрачными пленками опалово-белого оттенка Opal White, визуально осветляющего интерьер, а также расцветки Transparent.

Пленка, покрывающая Segezha ClearPly, не деформируется при сверлении или резке, не вздувается и не рвется, не меняет цвет от воздействия влаги и солнечных лучей. ClearPly не требует дополнительной обработки при производстве мебели или настенных панелей. Продукт отличается высокая износостойкостью, он подходит как для внутренней отделки, так и для уличного применения – для отделки фасадов, оборудования уличных кафе, зон отдыха, детских площадок.



(1) Галичский фанерный комбинат введен в эксплуатацию 14.12.2022. Результаты Галичского фанерного комбината не консолидируются Группой в соответствии с условиями кредитного соглашения, заключенного между АО «Альфа-Банк» и ООО «ГФК» от 20.03.2020.

(2) Результаты Галичского фанерного комбината не консолидируются в соответствии с условиями кредитного соглашения.

В ответ на логистические вызовы 2022 года проработаны варианты контейнерной логистики через Новороссийск и порты Дальнего Востока, железнодорожных поставок в Китай, а также схемы мультимодальных перевозок с перевалкой в Турции, Китае, Южной Корее на Латинскую и Южную Америку через Иран и Индию.

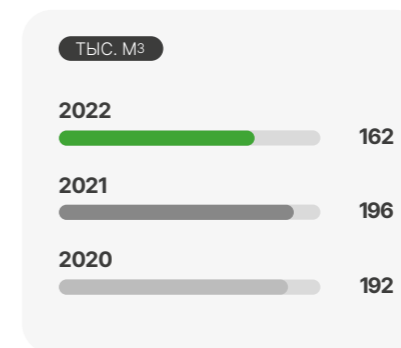
### Планы по развитию на 2023 год

- ➔ Расширение географии продаж и клиентской базы.
- ➔ Дальнейшее расширение продуктового портфеля: запуск производства ФК-фанеры, фанеры, покрытой УФ-лаками, виброзвукоизоляционной фанеры на Вятском фанерном комбинате; дальнейшее развитие направления по выпуску фанеры размером 7 x 13 футов на Галичском фанерном комбинате.
- ➔ Увеличение объемов производства фанеры из лиственных пород, шлифованной и ламинированной фанеры, а также фанеры размером 2 500 x 1 250 мм на предприятии «Красфан» в Красноярском крае.
- ➔ Продолжение реализации проекта по увеличению мощности Вятского фанерного комбината.
- ➔ Развитие продаж в канале индустриального сегмента: производство и поставки фанеры для нужд автомобильной, судо- и машиностроительной отраслей.

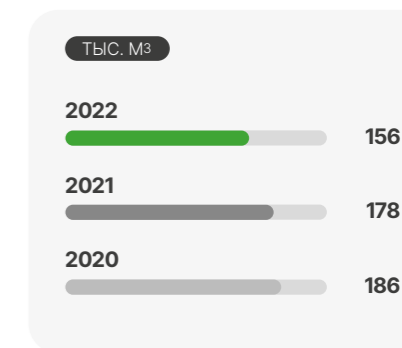
- ➔ Расширение продаж в сегменте танкерной фанеры для заказчиков из России, Китая и Южной Кореи.
- ➔ Создание буферного склада в Турции для обеспечения быстрой доставки в соседние регионы.
- ➔ Открытие офиса продаж в Китае.

(3) В результате округления общая сумма может незначительно отличаться от суммы компонентов.

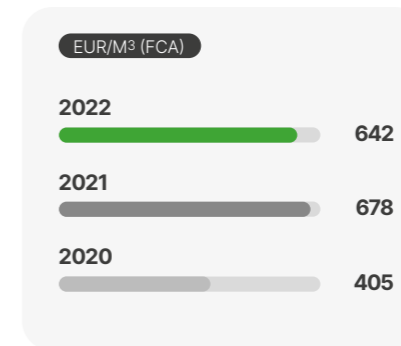
### Производство фанеры



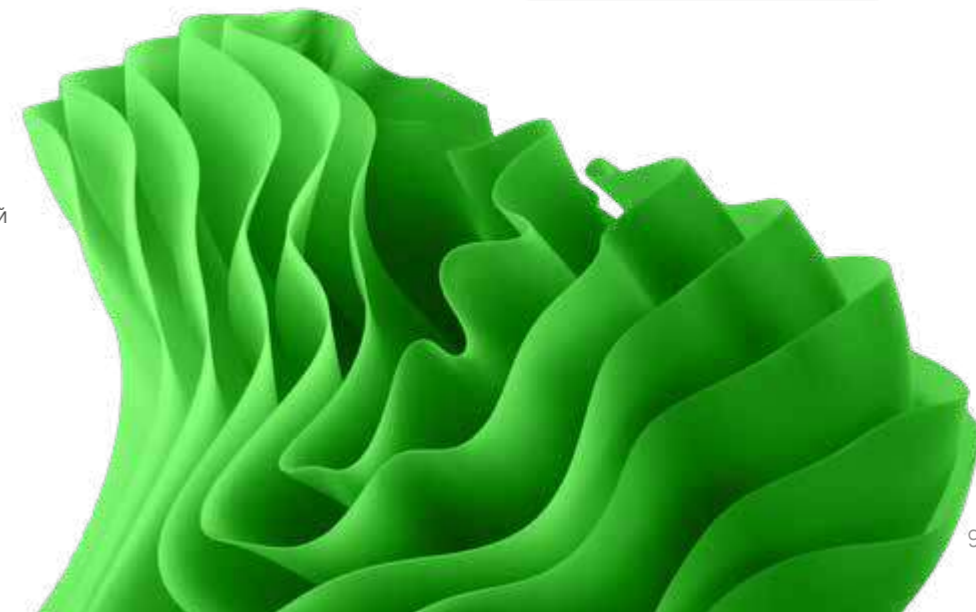
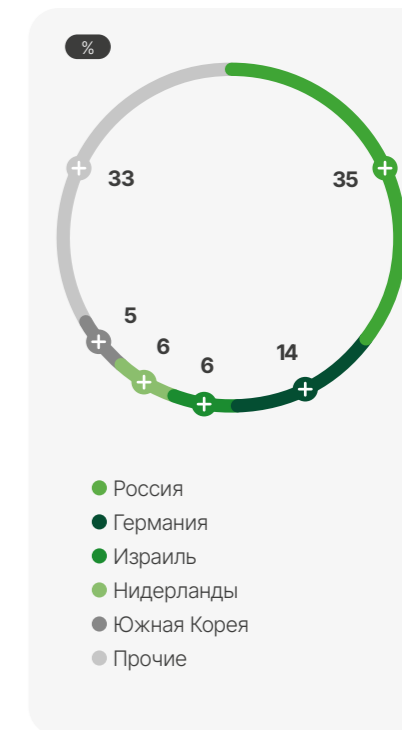
### Продажи фанеры



### Цены реализации фанеры



### Структура выручки от реализации фанеры Segezha Group по странам (3), 2022 г.







# ФАНЕРА

СХЕМА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА



(1) Фанкряж – см. Глоссарий на стр. 288.



72

МЛН УСЛ. М<sup>2</sup>  
МОЩНОСТИ  
ПО ПРОИЗВОДСТВУ  
ДВП

86%

ДВП поставляется  
на российский  
рынок

# ДВП

Древесноволокнистые плиты (ДВП) Segezha Group производятся по двум технологиям: сухим способом – путем высушивания и прессования сырья, а также мокрым способом, который позволяет добиться максимальных показателей экологичности продукции. Сырьем для производства ДВП служат переработанные в древесное волокно отходы лесопиления хвойных и березовых пород. Благодаря использованию такого сырья ДВП Segezha Group отличаются высоким качеством.

ДВП сухого способа производства – плиты, производимые сухим непрерывным способом на базе каландрового пресса из древесных волокон с использованием карбамидоформальдегидной смолы в качестве связующего вещества. Формирование древесного ковра происходит в воздушной среде.

ДВП мокрого способа производства изготавливаются путем горячего прессования древесных волокон. Этот способ предусматривает минимальное использование синтетических добавок – скрепление волокон сырья между собой происходит за счет естественного клеевого вещества, находящегося в древесине, так называемого лигнина.



ДВП применяются в строительстве, для производства дверей и стеновых панелей, погонажных изделий, мебели и упаковки, а также в строительстве

На Вятском  
фанерном комбинате  
производятся также  
топливные брикеты

# RUF



## Предприятия

ДВП производятся на Лесосибирском ЛДК № 1 в Красноярском крае и на Вятском фанерном комбинате в Кировской области, а также на предприятии «Новоенисейский лесохимический комплекс» (НЛХК) в Красноярском крае. Лесосибирский ЛДК № 1 и Вятский фанерный комбинат сертифицированы по стандартам ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 и имеют добровольные сертификаты на выпускаемую продукцию. Предприятие «Новоенисейский лесохимический комплекс» успешно прошло сертификационные аудиты в 2022 году по стандартам ISO.

### Лесосибирский ЛДК №1

На Лесосибирском ЛДК № 1 применяется мокрый способ производства ДВП. Завод имеет долгую историю: он был построен в 1973 году по проекту польской компании Zetac. В настоящий момент мощность завода составляет 26 млн усл. м<sup>2</sup>. ДВП Лесосибирского ЛДК № 1 применяются в строительстве, для производства погонажных изделий, мебели и упаковки.

### Новоенисейский лесохимический комплекс

На предприятии «Новоенисейский лесохимический комплекс» используется сухой способ производства ДВП. Мощности предприятия позволяют выпускать широкий спектр ДВП толщиной от 2,5 до 5,0 мм различного применения.

### Вятский фанерный комбинат

На Вятском фанерном комбинате выпускаются ДВП сухого способа производства толщиной от 3,0 до 7,0 мм, а также топливные брикеты RUF. Запуск производства ДВП на предприятии состоялся в 2003 году. ДВП Вятского фанерного комбината применяются для производства дверей и стеновых панелей, погонажных изделий и мебели, а также в строительстве.

## Продукт

## двп

### Конкурентные преимущества

- ➔ Широкая линейка марок, толщин и форматов плиты
- ➔ Удобное географическое расположение и логистическая доступность производства
- ➔ Оперативное реагирование на запросы клиентов

### Область применения

- ➔ Строительство и отделочные работы
- ➔ Упаковка изделий машиностроения и другой продукции промышленного назначения
- ➔ Производство погонажных изделий
- ➔ Производство мебели
- ➔ Производство дверных полотен



## Предприятия Segezha Group по производству ДВП

## Мощности по выпуску ДВП

МЛН УСЛ. М<sup>2</sup>

3 предприятия  
2 региона  
72 млн усл. м<sup>2</sup>





### Производство и продажи

Производство и продажи ДВП в 2022 году снизились на фоне геополитической ситуации и роста конкуренции на внутреннем российском рынке, в том числе за счет усилившихся на нем позиций белорусских производителей.

В 2022 году Segezha Group реализовывала продукцию преимущественно на российском рынке. Основными покупателями стали производители дверей, упаковки и стеновых панелей, многие из которых открыли торговые представительства в Турции и странах СНГ и впервые начали реализовывать свою продукцию за пределами России.

Компания сумела достойно ответить на вызовы, возникшие в условиях рыночной неопределенности, такие как появление новых конкурентов, существенное снижение цен со стороны других производителей ДВП и временный уход ряда покупателей с российского рынка.

#### В частности, Segezha Group:

01 провела поэтапное снижение цен на ДВП

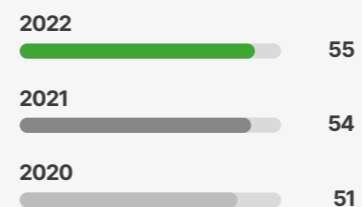
02 ввела в производственную линейку фанеру толщиной 2,5–2,8 мм

03 усилила свою клиентскую базу за счет повышения лояльности действующих и привлечения новых покупателей

Это позволило расширить клиентскую базу за счет новых сегментов: производителей упаковки, детских игрушек, наборов для творчества и др.

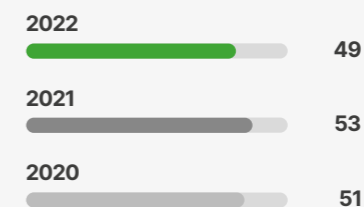
### Производство ДВП

МЛН УСЛ. М<sup>2</sup>



### Продажи ДВП

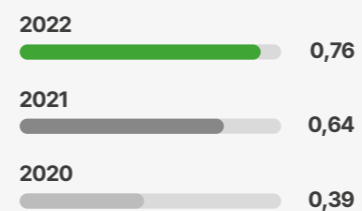
МЛН УСЛ. М<sup>2</sup>



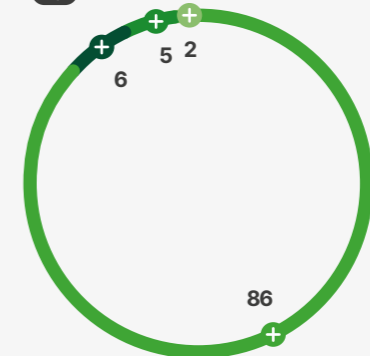
### Структура выручки от реализации ДВП Segezha Group по странам(1), 2022 г.

### Цены реализации ДВП

EUR/ УСЛ. М<sup>2</sup> (FCA)



%

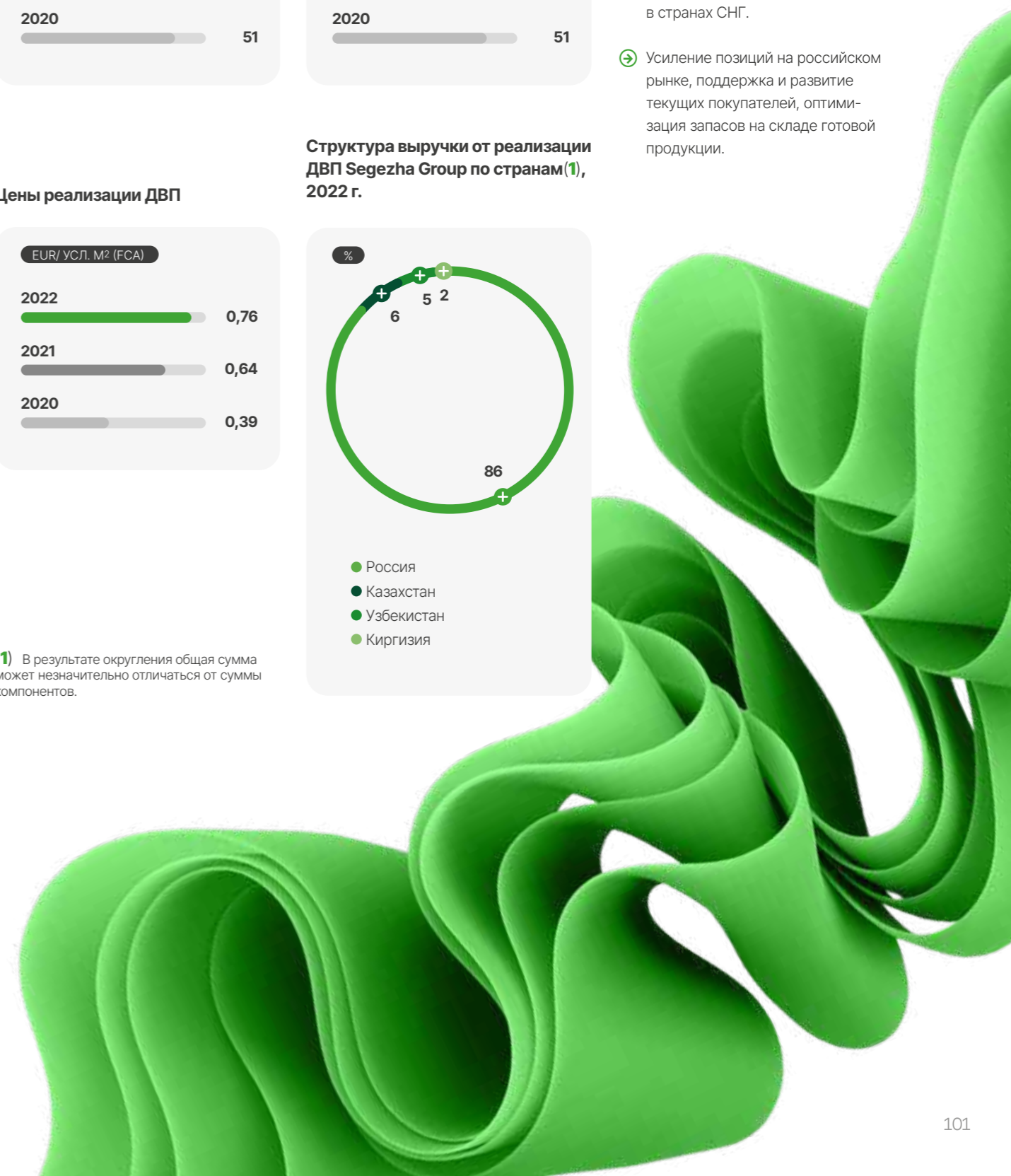
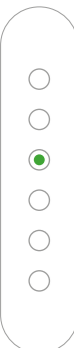


- Россия
- Казахстан
- Узбекистан
- Киргизия

(1) В результате округления общая сумма может незначительно отличаться от суммы компонентов.

### Планы по развитию на 2023 год

- ➔ Переориентация продаж на внутренний рынок сбыта, в том числе в регионы Сибири и Дальнего Востока. Расширение клиентской базы, поиск новых потребителей и рынков сбыта, в том числе в странах СНГ.
- ➔ Усиление позиций на российском рынке, поддержка и развитие текущих покупателей, оптимизация запасов на складе готовой продукции.



# № 1

по мощности производства домокомплектов из клееного бруса в России(1)

# 51%

рост производства CLT-панелей год к году

# КДК, CLT-ПАНЕЛИ & ДОМОКОМПЛЕКТЫ

## Предприятия

На Сокольском ДОК Segezha Group производит КДК (клееные деревянные конструкции, в том числе клееную конструкционную балку и домокомплекты), на заводе «Сокол СиЭлТи» – CLT-панели (перекрестно склеенные панели для деревянного домостроения). Предприятия сертифицированы по стандартам ISO 9001, ISO 14001 и ISO 4500. В 2022 году осуществлена добровольная экологическая сертификация продукции предприятий в независимой сертифицирующей компании NEPCON (ранее – оператор FSC).

Предприятие «Сокол СиЭлТи» мощностью 50 тыс. м<sup>3</sup> CLT-панелей в год было запущено в 2021 году. Вся производственная линия CLT управляется с помощью компьютерной системы. Управление производством и предоставление информации в режиме реального времени автоматизированы на всех стадиях выпуска продукции.

Сокольский ДОК основан в 1942 году и расположен в г. Соколе Вологодской области. Комбинат прошел длинный путь до современного предприятия мирового уровня по глубокой переработке древесины. Сегодня производственная мощность комбината составляет 100 тыс. м<sup>3</sup> КДК и домокомплектов. Предприятие постоянно модернизируется и развивается. В частности, в 2022 году оно стало безотходным: в октябре состоялся запуск новой котельной, работающей на кородревесных отходах лесопильного производства, мощностью 20 тонн пара в час.

В год на комбинате образуется свыше 60 тыс. плотных кубических метров коры, которые теперь будут полностью утилизироваться на новом оборудовании. Благодаря новой котельной вырабатывается тепловая энергия не только для производства, но и для обогрева 89 многоквартирных домов рядом с комбинатом.

В 2022 году Сокольский ДОК приобрел площади соседнего лесопильного предприятия «Солдек» и расширил свою производственную площадку. В рамках данной интеграции был произведен ремонт железнодорожных путей. Это позволило размещать под погрузку одновременно два контейнерных поезда и увеличить объемы поставок пиломатериалов по железной дороге.

С 2021 года на Сокольском ДОК реализуются проекты по снижению издержек и повышению производительности труда «Производительность труда и поддержка занятости» и «Бережливое производство». В 2022 году на предприятии внедрен корпоративный проект по управлению постоянными совершенствованиями «Фабрика идей», проведены стандартизация основных производственных операций и обучение кадрового резерва производственных цехов в рамках корпоративной программы «Школа мастеров».

(1) Согласно внутренним исследованиям по состоянию на 31.12.2022.



## Адаптация к новым экономическим условиям

Экономические и геополитические условия, с которыми столкнулась Компания в 2022 году, поставили непростые вызовы перед сегментом «Домостроение», в том числе необходимость поиска новых рынков сбыта и альтернативных маршрутов логистики. Segezha Group сумела адаптироваться к текущей ситуации и продолжила развивать продуктивное направление по производству КДК, домокомплектов и CLT-панелей, в частности:

налажены первые контакты с покупателями из Китая, Индии, Ирана, Бразилии, Турции, Израиля, Алжира, Египта, стран Персидского залива – ОАЭ, Саудовской Аравии. По итогам года начаты пробные поставки в Индию и организованы продажи в Израиль и Турцию;

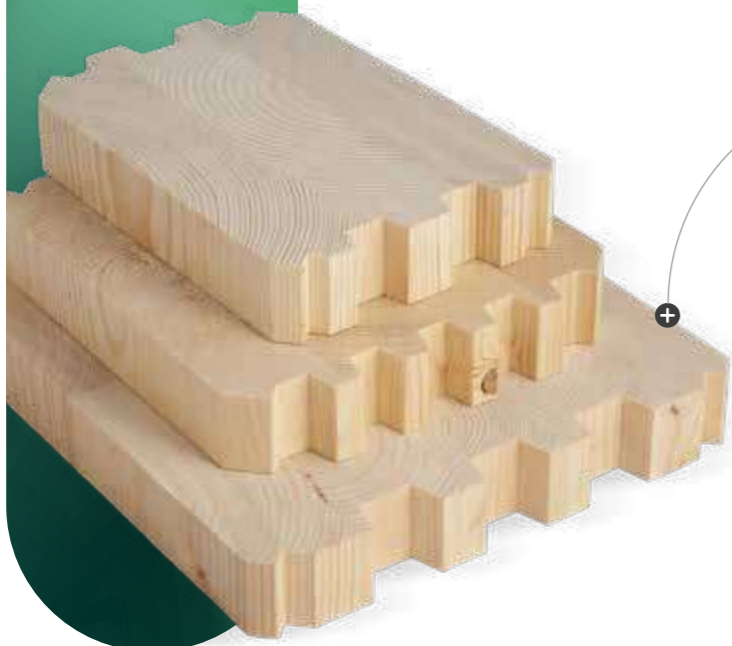
- усилено присутствие на внутреннем рынке деревянного домостроения как в брусом конструктиве, так и в CLT, запущены новые программы дистрибуции;
- реализовано продвижение КДК в новых для России целевых сегментах: в животноводстве, на химическом производстве, инфраструктурных объектах;
- для стимулирования разработки нормативной базы по применению CLT-конструкций в многоквартирных домах Группа инвестировала в строительство двух четырехэтажных домов из CLT в г. Соколе Вологодской области.



# КДК

# 27

Тыс. М³  
производство  
КДК в 2022 году



# 475

EUR/М³ (FCA)  
цена реализации  
КДК в 2022 году

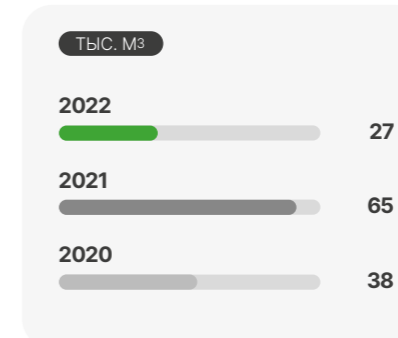
В сегменте КДК Segezha Group выпускает клееную конструкционную балку, которая производится из хвойных пород древесины, отличающихся высокой прочностью и устойчивостью к воздействию внешней среды. Именно поэтому КДК используются при возведении не только деревянных домов, но и различных зданий и строений в комбинации с другими материалами.

## Производство и реализация

Производство и продажи КДК в 2022 году сократились на фоне структурной трансформации рынков.

В 2022 году Компании удалось переориентировать поставки КДК на рынки Турции, Израиля, Индии, а также увеличить долю поставок в России.

### Производство КДК



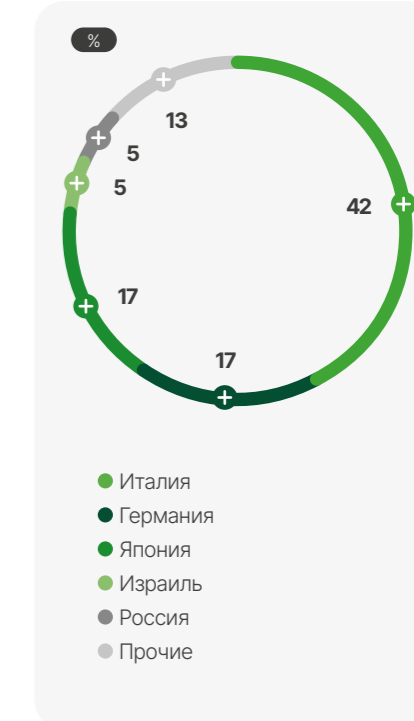
### Продажи КДК



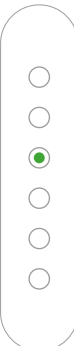
### Цены реализации КДК



### Структура выручки от реализации КДК Segezha Group по странам(1) в 2022 г.



(1) В результате округления общая сумма может незначительно отличаться от суммы компонентов.



## Продукт

## КДК

### Конкурентные преимущества

- ➔ Высочайшее качество лицевых поверхностей, не требующих дополнительной обработки
- ➔ Строгое соблюдение стандартов производства в соответствии с требованиями рынков
- ➔ Высокая прочность клееного соединения
- ➔ Экологичность
- ➔ Высокая стабильность и точность размеров, устойчивые геометрические формы
- ➔ Коррозионная стойкость
- ➔ Всесезонность монтажа
- ➔ Использование в качестве сырья ели северных регионов произрастания

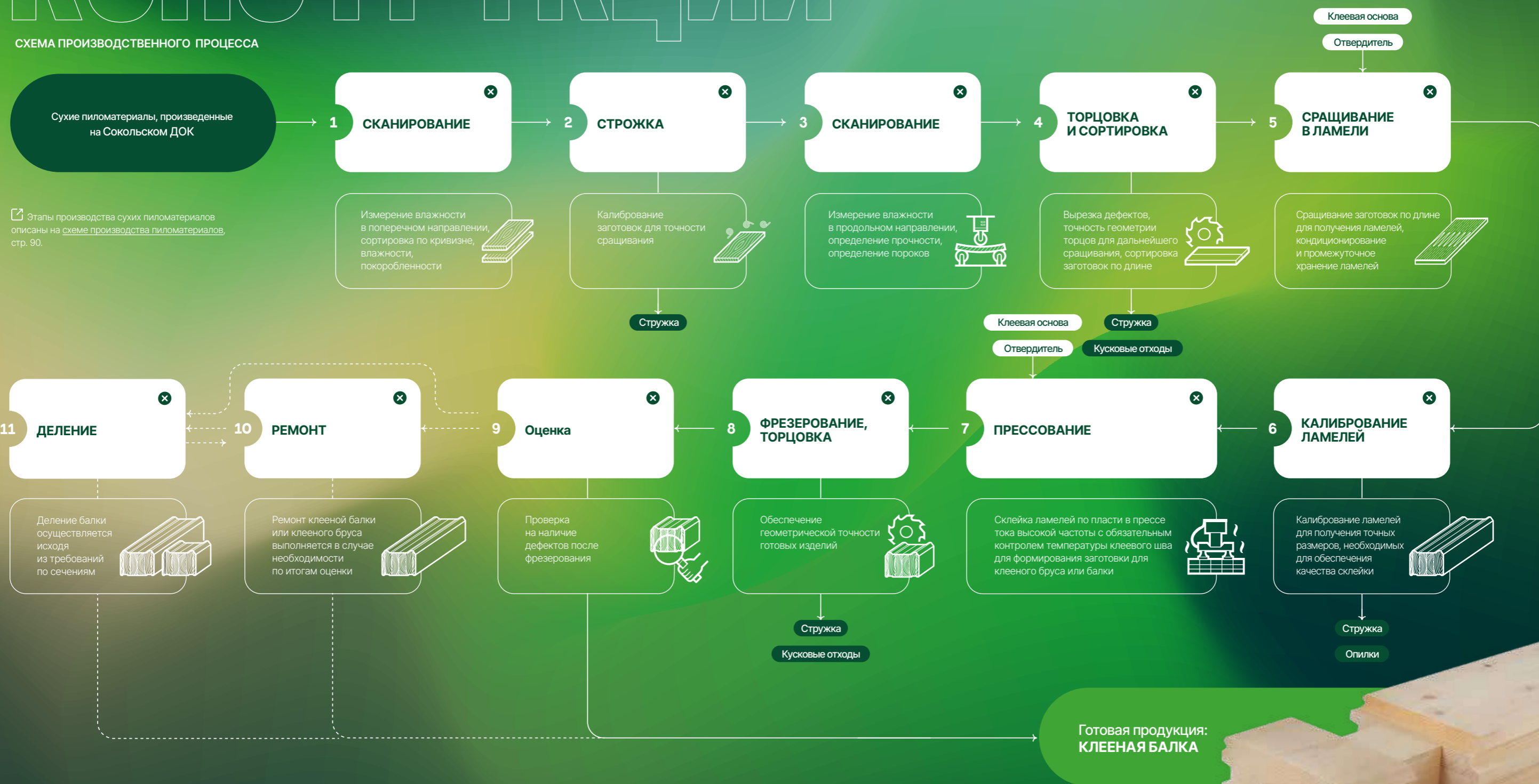
### Область применения

- ➔ Строительство деревянных домов
- ➔ Межэтажные перекрытия, несущие конструкции и стропильная система
- ➔ Складские здания и сооружения на производствах с агрессивной средой
- ➔ Различные навесы и другие малые архитектурные формы



# КЛЕЕННЫЕ ДЕРЕВЯННЫЕ КОНСТРУКЦИИ

СХЕМА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА



Этапы производства сухих пиломатериалов описаны на схеме производства пиломатериалов, стр. 90.

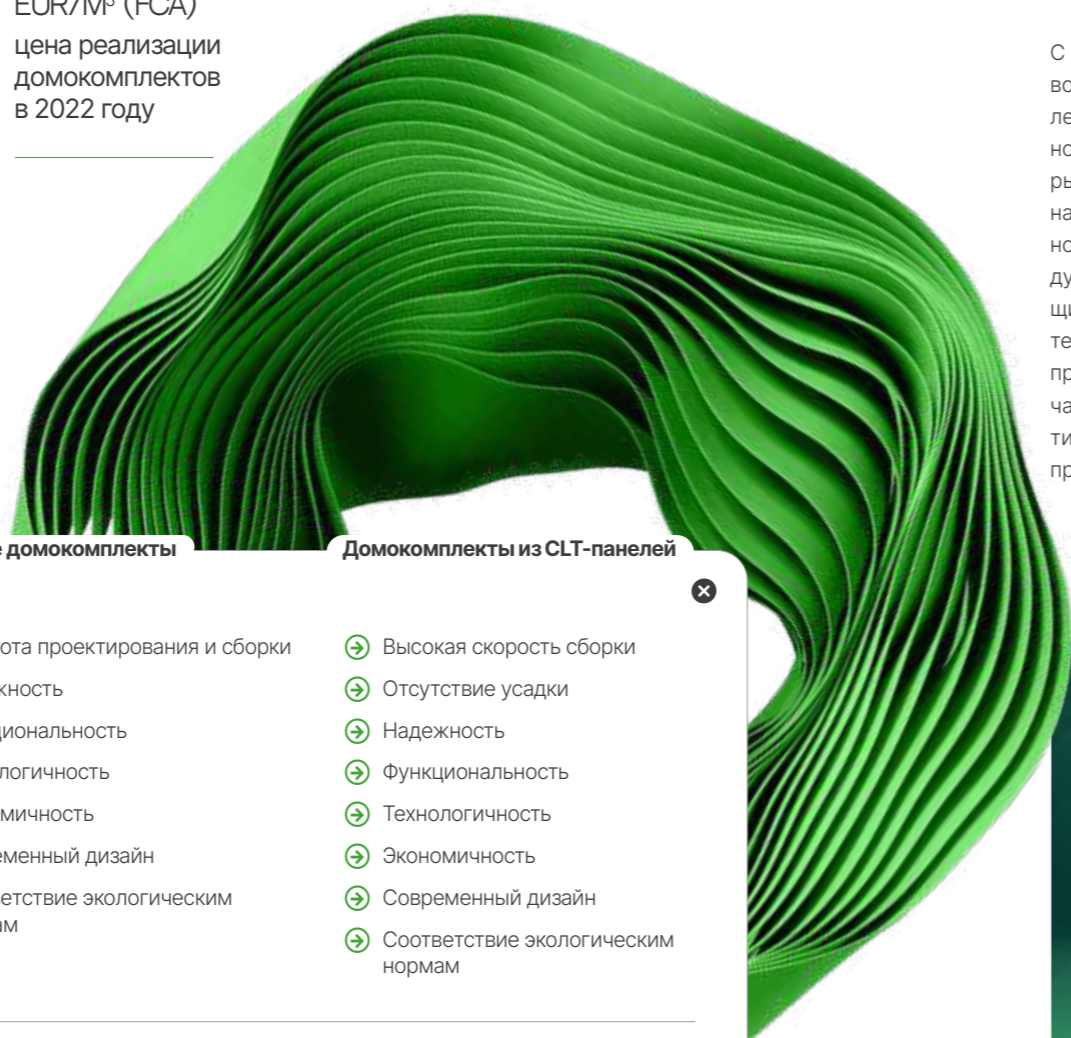


# ДОМОКОМПЛЕКТЫ

Segezha Group производит домокомплекты из клееного бруса на Сокольском ДОК. Компания предлагает каждому клиенту индивидуальные решения, отвечающие всем требованиям экологической и пожарной безопасности. Строительство домов может осуществляться в любой климатической зоне вне зависимости от времени года. Незначительная усадка стен домов из клееного бруса позволяет обеспечить высокую скорость строительства и быстрый ввод объектов в эксплуатацию.

## 670

EUR/M<sup>3</sup> (FCA)  
цена реализации домокомплектов в 2022 году

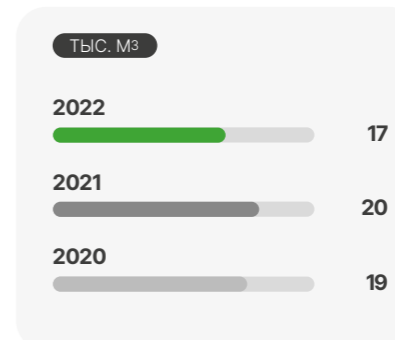


## Производство и реализация

В 2022 году объем производства и реализации домокомплектов снизился на 13 и 8% соответственно в результате сокращения спроса на рынке домостроения на фоне снижения покупательской способности и высокой степени неопределенности. В условиях экономической волатильности Компании удалось расширить географию поставок: на карте регионов деятельности появились Приморский край, Иркутская область, Армения и Казахстан.

С целью максимального охвата всех возможных групп целевых потребителей Компания в 2022 году развивала новые продукты и выходила в новые рыночные сегменты. В частности, на Сокольском ДОК был разработан новый высокомаржинальный продукт – безусадочный брус, сочетающий в себе преимущества брусовой технологии и CLT. Таким образом, продукт является уникальным и отличается отсутствием усадки, эстетичным внешним видом, простотой проектирования и легкостью монтажа.

### Производство домокомплектов



### Продажи домокомплектов



### Цены реализации домокомплектов



Кроме того, в 2022 году реализованы поставки домокомплектов в новый сегмент – строительство туристических объектов, таких как гостиницы, дуплексы, коттеджи, базы для отдыха.

## Продукты

### Брусовые домокомплекты

### Домокомплекты из CLT-панелей

#### Конкурентные преимущества

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Простота проектирования и сборки</li> <li>➔ Надежность</li> <li>➔ Функциональность</li> <li>➔ Технологичность</li> <li>➔ Экономичность</li> <li>➔ Современный дизайн</li> <li>➔ Соответствие экологическим нормам</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Высокая скорость сборки</li> <li>➔ Отсутствие усадки</li> <li>➔ Надежность</li> <li>➔ Функциональность</li> <li>➔ Технологичность</li> <li>➔ Экономичность</li> <li>➔ Современный дизайн</li> <li>➔ Соответствие экологическим нормам</li> </ul> |
|---|---|

#### Область применения

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

В 2022 году реализованы **поставки домокомплектов в новый сегмент** – строительство туристических объектов, таких как гостиницы, дуплексы, коттеджи, базы отдыха. Во многом это достижение стало возможным благодаря государственной поддержке туристического сектора.



# CLT-ПАНЕЛИ

CLT-панели – современные конструкции высокой индустриальной готовности, сформированные из перекрестно склеенных между собой слоев из сращенных ламелей.

CLT-панели используются для строительства как индивидуальных, так и многоэтажных домов и пользуются популярностью среди архитекторов.

Стоит отметить, что строительство с применением CLT-панелей оказывает минимальное воздействие на окружающую среду, также их отличительными особенностями являются полное отсутствие усадки и высокая скорость сборки.

## Строительство первых многоэтажных домов из CLT-панелей Segezha Group



**ЭКОТЕХ-ЛИДЕР 2022**

В июле 2022 года Segezha Group стала лауреатом премии в области экологических технологий «ЭКОТЕХ-ЛИДЕР – 2022».

Компания отмечена в номинации «Перспектива» за строительство первых в России многоэтажных домов из CLT-панелей – современного экологичного строительного материала из перекрестно клееной древесины.

Для того чтобы подготовить российский рынок к массовому использованию в строительстве инновационного продукта, CLT-панелей, в 2022 году Segezha Group реализовала проект по строительству первых в России многоэтажных домов из материалов собственного производства в г. Соколе Вологодской области. Всего в двух домах 64 квартиры площадью от 48 до 65 м².

Строительство первых многоэтажных домов из CLT-панелей дало стимул для совершенствования законодательной базы в части применения древесины в многоэтажных домах. Минстрой и МЧС России утвердили План мероприятий по развитию деревянного домостроения на период до 2024 года, в соответствии с которым планируется разрешить строительство деревянных домов выше трех этажей на общих основаниях без разработки специальных технических условий (СТУ).

Кроме того, в 2022 году был реализован проект строительства двух кампусов из CLT-панелей в Сарове Нижегородской области по заказу госкорпорации «Росатом». В 2023 году планируется строительство общежития и административных корпусов комплекса.

В 2022 году начались проектирование и разработка СТУ для строительства многоэтажного дома из CLT-панелей в г. Байкальске Иркутской области. В рамках проекта предусматривается проведение испытания на сейсмоустойчивость. Активная фаза реализации проекта запланирована на 2023 год.

## Продукт

### CLT-панели

#### Конкурентные преимущества

- ➔ Высокая скорость строительства
- ➔ Экологичность
- ➔ Современный дизайн
- ➔ Всесезонность строительства
- ➔ Возможность реализовать практически любые геометрические формы в дизайне зданий

#### Область применения

- ➔ Строительство малоэтажных и многоэтажных жилых домов, зданий промышленного и коммерческого назначения



## Производство и реализация

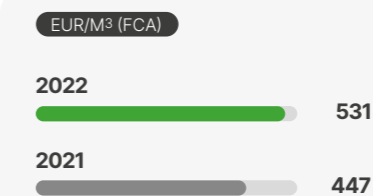
В 2022 году производство CLT-панелей увеличилось на 51%, а продажи – на 94%, в том числе благодаря реализации Segezha Group проекта строительства многоэтажных домов. Наиболее активные продажи на российском рынке наблюдались в сегменте индивидуального жилищного строительства.

В условиях турбулентного рынка были предприняты все усилия, чтобы обеспечить быструю адаптацию продуктового направления к происходящим изменениям и укрепить лидирующие позиции Компании в отрасли. В частности, был осуществлен разворот продаж на внутренний рынок России и сделан акцент на развитие рынков стран СНГ. В декабре 2022 года был получен сертификат Республики Казахстан на CLT-панели и началось сотрудничество с новым дилером продукции Segezha Group на территории данной страны. Это позволит Компании увеличить продажи CLT-панелей в регионе и обеспечит их максимальное соответствие локальным техническим требованиям.

Компания проделала большую работу, чтобы ознакомить профильные министерства и ведомства как с технологией производства CLT-панелей, так и с особенностями строительства с их применением. Кроме того, были изучены свойства материалов и заключены соглашения о сотрудничестве в этой сфере с Всероссийским научно-исследовательским институтом пожарной охраны МЧС России и Санкт-Петербургским государственным архитектурно-строительным университетом.

На внутреннем рынке преобладали продажи готовых к монтажу домокомплектов из CLT-панелей. Большая часть продаж пришлась на Московскую и Ленинградскую области. В 2022 году стартовали поставки CLT-панелей в Индию.

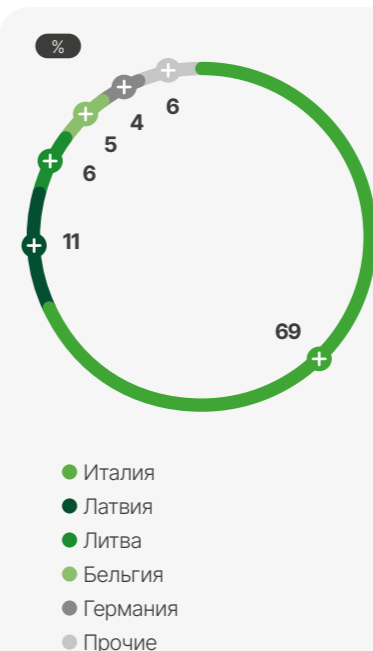
## Цены реализации CLT-панелей



## Производство и продажи CLT-панелей



## Структура выручки от реализации CLT-панелей Segezha Group по странам(1), 2022 г.



## Планы по развитию на 2023 год

- ➔ Дальнейшая переориентация поставок на внутренний рынок России и в страны СНГ, а также новые экспортные рынки, в том числе Индии, Ирана, Турции. В качестве перспективных рассматриваются рынки Китая, Бразилии, Алжира, Египта и стран Персидского залива.
- ➔ Продолжение строительства многоэтажных домов из CLT-панелей. Тиражирование опыта строительства из CLT-панелей на другие сегменты строительного рынка.
- ➔ Дальнейшая реализация программы дистрибуции КДК и CLT-панелей. Развитие направления архитектурно-инженерных решений для сельскохозяйственного и индустриального строительства объектов, испытывающих воздействие агрессивных сред.
- ➔ Участие в строительстве домов из готовых CLT-домокомплектов, увеличение объемов продаж CLT в сегменте индивидуального жилищного строительства.
- ➔ Продолжение разработки методических рекомендаций по проектированию из CLT-панелей, внесения изменений в СНиП и другие нормативные документы.
- ➔ Начало реализации долгосрочного проекта по стандартизации КДК в России (совместно с Ассоциацией деревянного домостроения России), изучение свойств материалов (КДК и CLT) для корректировки строительных норм и правил.
- ➔ Дальнейшее тиражирование проекта «Бережливое производство» на Сокольском ДОК на все потоки и вовлечение в проект около 80% сотрудников.

(1) В результате округления общая сумма может незначительно отличаться от суммы компонентов.





# CLT-ПАНЕЛИ

СХЕМА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА



Этапы производства ламелей описаны на [схеме производства КДК](#), стр. 106.

388

ТЫС. ТОНН  
мощности  
по производству  
пеллет

5

предприятий  
по производству  
пеллет



# ПЕЛЛЕТЫ

С целью наиболее эффективного использования древесины, в том числе отходов лесопиления, на предприятиях Группы производятся пеллеты. Пеллеты – топливные гранулы, изготавливаемые из древесных отходов лесопиления (опилок и древесной щепы) под высоким давлением без добавления химических связующих.

Для производства пеллет используются опилки и мелкая фракция щепы, полученные при производстве пиломатериалов из хвойных пород древесины, которые далее отсеиваются на мелкую и крупную фракции. Мелкая фракция в дальнейшем просушивается и дополнительно измельчается, после чего прессуется в пеллеты.

Благодаря котельным, работающим на кородревесных отходах, и действующим пеллетным мощностям комбинаты Segezha Group могут функционировать по принципу предприятий замкнутого цикла. Рациональная комплексная работа с лесным ресурсом ощутимо повышает экономическую эффективность предприятий, в том числе за счет снижения потребления газа, и снижает углеродный след благодаря переходу на безотходное производство.

Производство биотоплива также способствует реализации политики Segezha Group в области охраны окружающей среды, так как пеллеты являются экологичным возобновляемым источником энергии, востребованным по всему миру. Теплотворность пеллет практически равна теплотворности каменного угля, при этом по сравнению с коксом, углем и природным газом топливные брикеты при горении выделяют в десятки раз меньше углекислого газа. Таким образом, производство пеллет снижает выбросы парниковых газов, которые являются одним из ключевых факторов, ведущих к негативным изменениям климата.

Пеллетные производства поставляют российским потребителям и зарубежным клиентам биотопливо для автоматизированных котельных для отопления общественных зданий и индивидуальных домов.



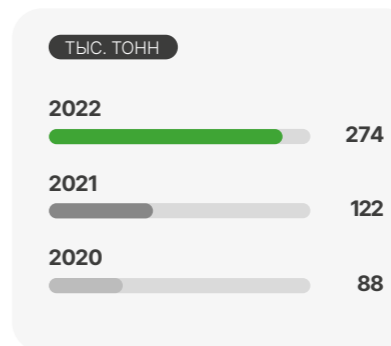
## Предприятия

Пеллеты производятся на пяти предприятиях Segezha Group: на Сокольском ДОК в Вологодской области, предприятии «Ксилотек-Сибирь» в Красноярском крае, а также на предприятиях новых активов АО «Новоенисейский лесохимический комплекс» и ООО «Интер Форест Рус», вошедших в состав Группы в 2021 году, – ТимберТранс, Тайрику-Игирма Групп, Новоенисейский лесохимический комплекс. Приобретение в 2021 году новых стратегических активов сделало возможным увеличение мощностей по производству пеллет Segezha Group в три раза. Сокольский ДОК и предприятие «Ксилотек-Сибирь» сертифицированы по стандартам ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001(1). На заводах используются передовые технологии и оборудование, позволяющее выпускать продукцию, соответствующую требованиям международных стандартов качества и безопасности.

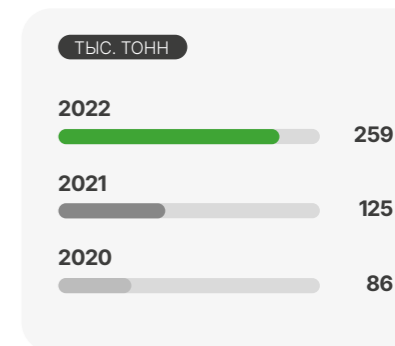
## Производство и продажи

Отвечая на изменение конъюнктуры рынков сбыта и геополитические вызовы, Segezha Group рассматривает возможности для расширения географии поставок и изменяет логистические схемы под запросы бизнеса. В качестве перспективных направлений экспорта продукции рассматриваются Турция, Сербия и рынки азиатских стран, преимущественно Южная Корея, которая отличается значительным объемом потребления пеллет.

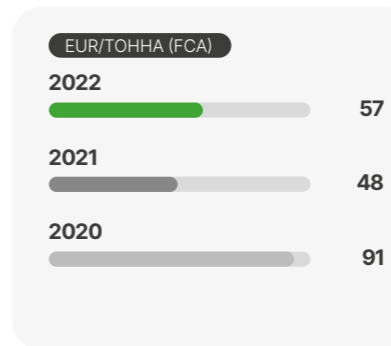
## Производство пеллет



## Продажи пеллет



## Цены реализации пеллет



## Структура продаж пеллет Segezha Group по странам(1), 2022 г.



(1) Предприятие «Ксилотек-Сибирь» также сертифицировано по стандарту ISO 9015.  
(2) В результате округления общая сумма может незначительно отличаться от суммы компонентов.

## Продукт

### Конкурентные преимущества

## Пеллеты

- Высокая теплоотдача
- Производятся из возобновляемого сырья
- Химически и биологически безопасны
- Эффективное использование древесины, безотходное производство
- Безвредны для окружающей среды

### Область применения

- Производство электроэнергии из возобновляемых источников

# ЛИГНОСУЛЬФОНАТЫ

## 141

ТЫС. ТОНН  
В ГОД  
мощность  
установки  
по производству  
лигносульфонатов

## 26

ТЫС. ТОНН  
объем  
производства  
лигносульфонатов  
в 2022 году



Segezha Group производит технические лигносульфонаты – высокотехнологичный продукт лесохимии с высокой добавленной стоимостью. Жидкие лигносульфонаты образуются как сопутствующий товар производства целлюлозы и используются для изготовления порошкообразных лигносульфонатов.

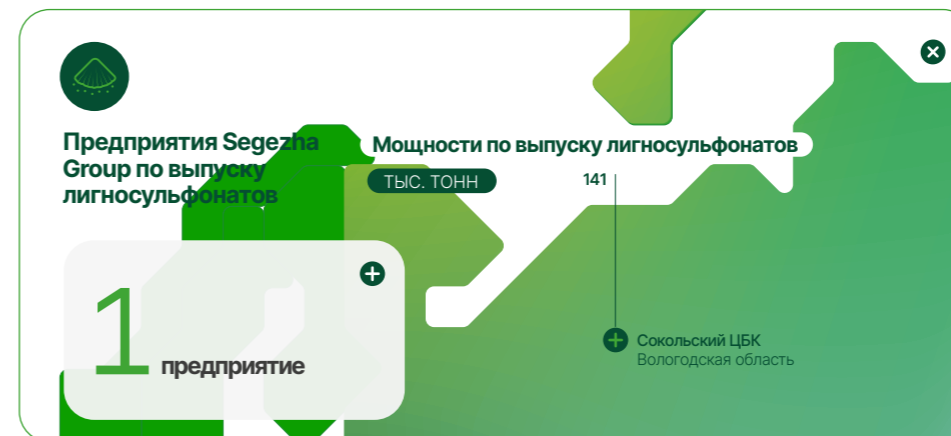
Технологический процесс предусматривает высушивание в течение нескольких секунд распыленных частиц жидких лигносульфонатов в потоке горячего воздуха в сушильной башне. Повышая общую эффективность и безотходность производства, сушильная лигносульфонатная установка является одним из важных элементов системы замкнутого промышленного цикла. Таким образом снижается нагрузка комбинатов на окружающую среду. Кроме того, существующая схема очистки отработанного воздуха и сбора порошка позволяет практически полностью очистить теплоноситель перед выбросом в атмосферу (глубина очистки превышает 93%).

Производство лигносульфонатов позволило Segezha Group выйти на рынок нового продукта, который находит применение во многих отраслях – от строительства до изготовления цемента и нефтяной промышленности.

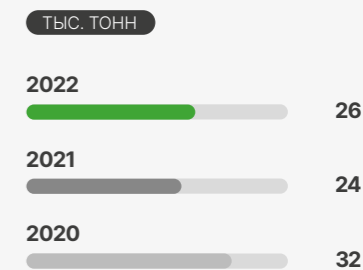
### Предприятия

Лигносульфонаты производятся на Сокольском ЦБК в Вологодской области. Производство запущено в 2021 году, производительность установки – 21 тыс. тонн в год, выход на полную проектную мощность состоялся в 2022 году. Предприятие сертифицировано в соответствии со стандартами ISO 9001, ISO 14001 и ISO 45001.

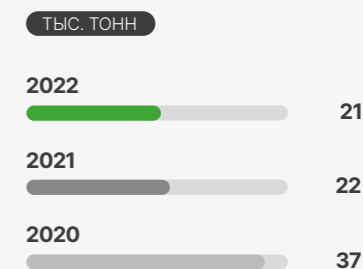
В 2022 году были оптимизированы производственно-логистические процессы предприятия: увеличены насыпной вес и вместимость мягких контейнеров в – биг-бэгов, используемых при отгрузке порошкообразных лигносульфонатов.



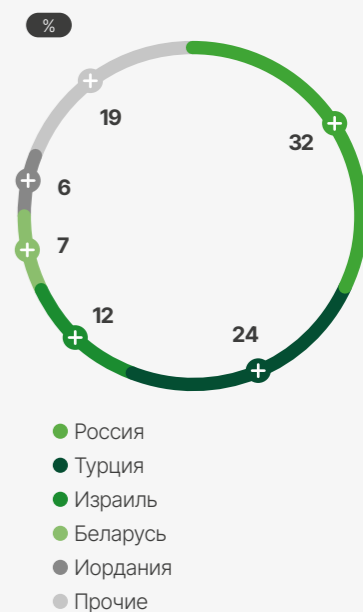
### Производство лигносульфонатов



### Продажи лигносульфонатов



### Структура выручки от реализации лигносульфонатов Segezha Group по странам, 2022 г.



### Производство и продажи

В 2022 году объем производства порошкообразных лигносульфонатов увеличился на 8% в связи с выводом производственной линии на полную мощность, а продажи незначительно сократились на фоне нестабильной геополитической ситуации и трансформации товарных рынков.

Геополитическая ситуация в мире и трансформация товарных рынков привели к невозможности поставлять лигносульфонаты на традиционные рынки сбыта, а также к значительному росту стоимости логистических услуг. Segezha Group сумела адаптироваться к текущей ситуации и продолжила развивать продуктивное направление: проведена работа по поиску альтернативных рынков и маршрутов логистики. В 2022 году Компании удалось достичь успехов в этом направлении, в том числе:

- реализовать стабильные поставки порошковых лигносульфонатов на новые целевые рынки сбыта – Палестины, Израиля и Турции;
- усилить присутствие на внутреннем рынке как с жидкими, так и с порошкообразными лигносульфонатами;

- начать продвижение и поставки лигносульфонатов в новых сегментах – для целей химической промышленности и производства буровых удобрений;
- внедрить альтернативные логистические маршруты и схемы, в том числе поставку лигносульфонатов судовыми партиями в Израиль.

### Планы по развитию на 2023 год

- Расширение географии продаж и клиентской базы.
- Дальнейшее развитие альтернативных логистических маршрутов и способов доставки.
- Проведение совместных исследований и разработок с Национальным исследовательским Московским государственным строительным университетом (НИУ МГСУ) и Северным (Арктическим) федеральным университетом им. М. В. Ломоносова (САФУ) по улучшению качества производимых лигносульфонатов, а также по их применению в новых отраслях промышленности.

### Продукт

### Лигносульфонаты

#### Область применения



- Производство технического углерода
- Производство буровых реагентов для нефтяной промышленности
- Литейное производство
- Изготовление цементов и строительных смесей
- Строительство
- Изготовление ДВП, ДСП и минераловатных плит
- Автомобильное строительство (обеспыливание гравийных дорог, подготовка автодорог к укладке асфальтобетонного покрытия)



# ЩЕПА

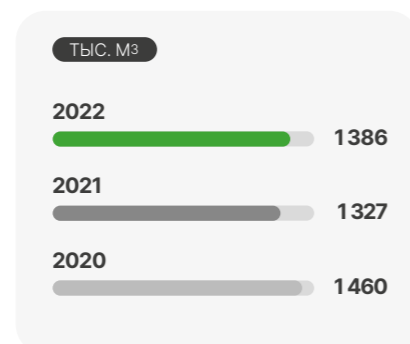
В качестве побочного продукта деревообрабатывающие предприятия Segezha Group производят щепу: топливную, которая используется на предприятиях в котельных, и технологическую, применяемую для производства целлюлозы, картона, ДВП, пеллет и брикетов.

Поставки щепы внутри Группы помогают предприятиям Segezha Group реализовать избытки побочных продуктов, а также осуществлять глубокую переработку отходов производства с получением высокомаржинального и экологичного продукта. Помимо этого, технологическая щепа поставляется сторонним покупателям.

## Производство

Объем производства щепы в 2022 году составил 1 386 тыс. м<sup>3</sup>. 41% был направлен для собственного потребления на предприятиях, 25% – на внутригрупповые продажи целлюлозно-бумажным комбинатам Segezha Group, 34% реализовано сторонним покупателям.

## Производство щепы(1)



(1) Объем производства щепы в 2021 и 2022 годах включает производство на Вятском фанерном комбинате и Сокольском ДОК.

Производится	Поставляется	Дальнейшее применение
+ Онежский ЛДК	✓ Сегежский ЦБК	➔ Производство целлюлозы
+ Сокольский ДОК	✓ Сокольский ЦБК ✓ Сегежский ЦБК ✓ Сторонние продажи	➔ Производство целлюлозы
+ Лесосибирский ЛДК № 1	✓ Сокольский ЦБК	➔ Выпуск ДВП мокрого способа производства ➔ Производство пеллет ➔ Биотопливо для котельных
	✓ Сторонние продажи	➔ Производство целлюлозы
	✓ Новоенисейский лесохимический комплекс	➔ Производство пеллет
+ Вятский фанерный комбинат	✓ Собственное потребление ✓ Сторонние продажи	➔ Выпуск ДВП сухого способа производства ➔ Производство брикетов
+ Красфан	✓ Собственное потребление ✓ Сторонние продажи	➔ Производство брикетов
+ Карелиан Вуд Кампани	✓ Сегежский ЦБК	➔ Производство целлюлозы
+ ТимберТранс	✓ Сторонние продажи	➔ Производство целлюлозы ➔ Производство картона
+ Тайрику – Игирма Групп	✓ Сторонние продажи	➔ Выпуск ДВП сухого способа производства ➔ Производство брикетов
+ Приангарский ЛПК	✓ Сторонние продажи	➔ Выпуск ДВП сухого способа производства ➔ Производство брикетов

# 1 386

ТЫС. М<sup>3</sup>

объем производства щепы в 2022 году

# 41%

доля для собственных предприятий

# 34%

доля продаж сторонним покупателям

# 25%

Доля внутригрупповых продаж целлюлозно-бумажным комбинатам



# ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР

СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ SEGEZHA GROUP  
В 2022 ГОДУ

72%

доля экспортных продаж

28%

доля продаж в России

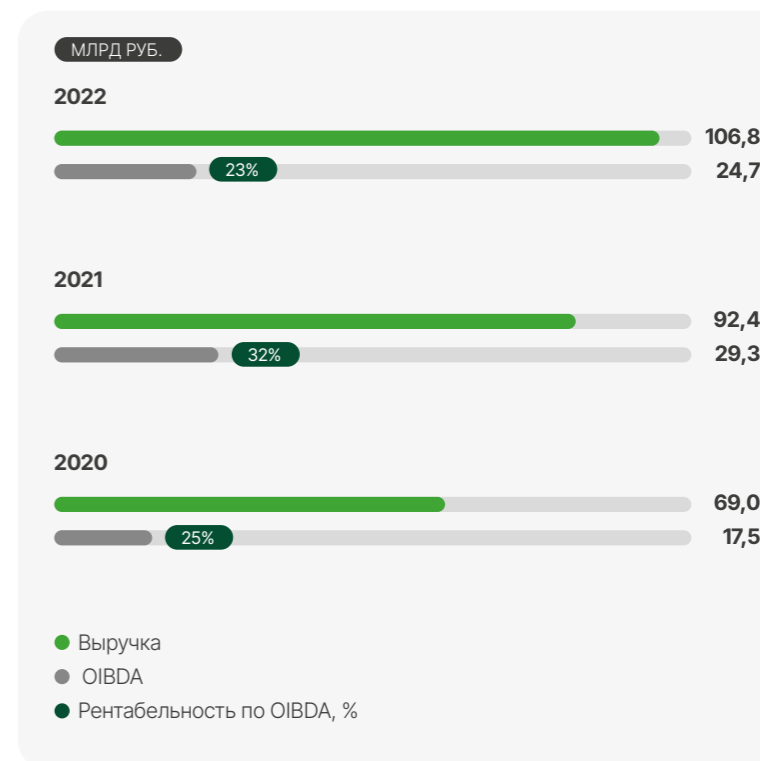
Консолидированная финансовая отчетность и аудиторское заключение независимого аудитора размещены на сайте Компании в разделе Инвесторам > Финансовые результаты



~107

МЛРД РУБ.  
выручка Segezha Group в 2022 году

Выручка, OIBDA и рентабельность по OIBDA



Основные финансовые показатели Segezha Group, млрд руб.

	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
Выручка	69,0	92,4	106,8	+15%
OIBDA <sup>(1)</sup>	17,5	29,3	24,7	(16%)
Рентабельность по OIBDA, %	25	32	23	(9 п. п.)
Операционная прибыль	11,2	22,4	10,1	(55%)
Чистая прибыль (убыток)	(1,3)	15,2	6,1	(60%)
Чистый долг <sup>(2)</sup>	49,6	61,1	101,0	65%
Чистый долг / OIBDA, х	2,8	2,1	4,1	-
CAPEX <sup>(3)</sup> , вкл. M&A	12,7	43,3	28,6	(34%)
Доля валютной выручки, %	72	74	72	(2 п. п.)

<sup>(1)</sup> OIBDA – см. [Глоссарий](#) на стр. 288.

<sup>(2)</sup> Общий объем задолженности по займам и кредитам за вычетом денежных средств.

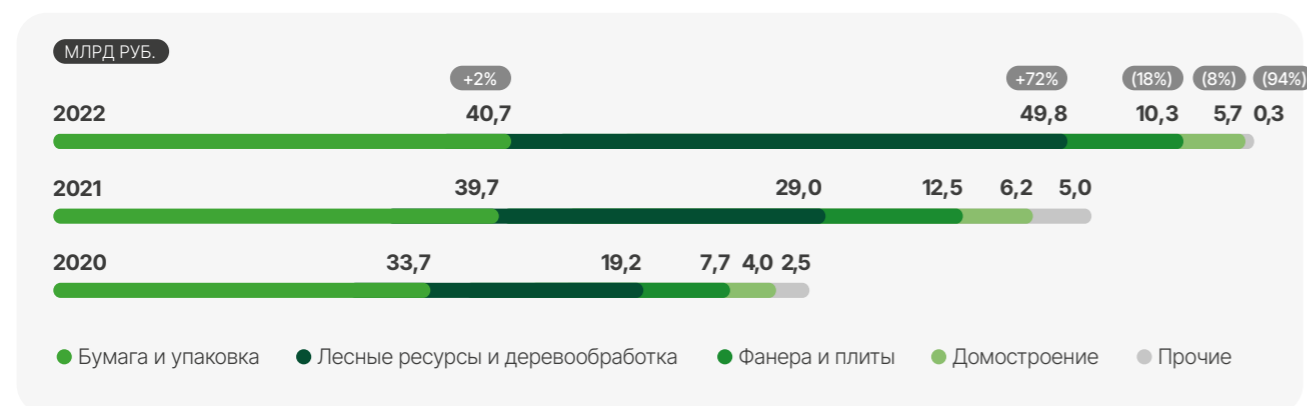
<sup>(3)</sup> CAPEX – см. [Глоссарий](#) на стр. 288.



Выручка Компании составила 106,8 млрд руб., увеличившись на 15% год к году, преимущественно за счет роста цен на ряд продуктов, а также эффекта от консолидации активов АО «Новоенисейский лесохимический комплекс» и ООО «Интер Форест Рус», вошедших в состав Группы в третьем и четвертом кварталах 2021 года соответственно.

Наибольший вклад в рост выручки внес дивизион «Лесные ресурсы и деревообработка», поскольку большая часть консолидированного бизнеса ООО «Интер Форест Рус» и АО «Новоенисейский лесохимический комплекс» приходится на этот сегмент.

### Структура выручки Segezha Group по сегментам

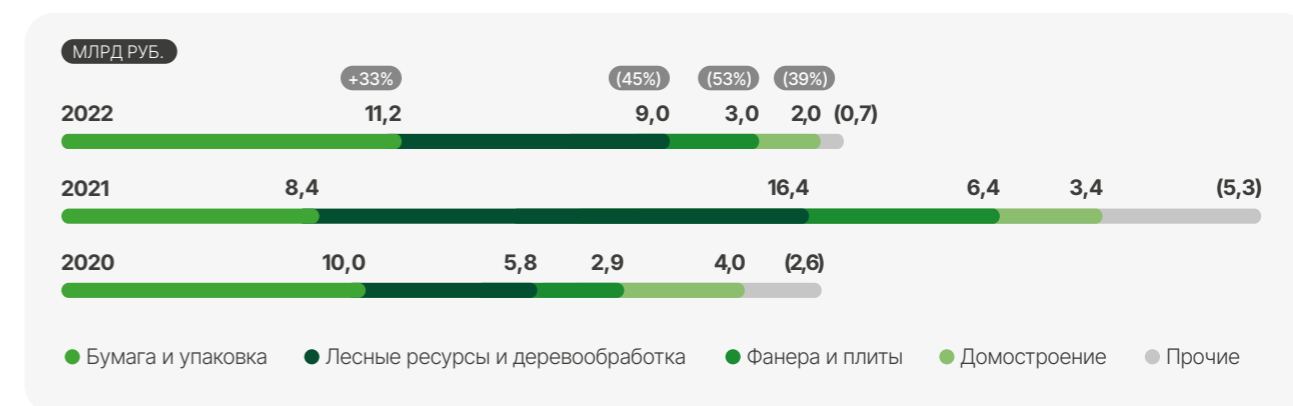


В 2022 году OIBDA сократилась на 16%, до 24,7 млрд руб. Снижение маржинальности было связано с инфляцией по основным сырьевым позициям, ростом стоимости услуг по заготовке и перевозке круглого леса на фоне увеличения доли заготовки леса на сибирских активах, а также существенным ростом логистических издержек и укреплением рубля по отношению к иностранным валютам: на 17% к евро, на 10% к юаню и на 5% к доллару США.

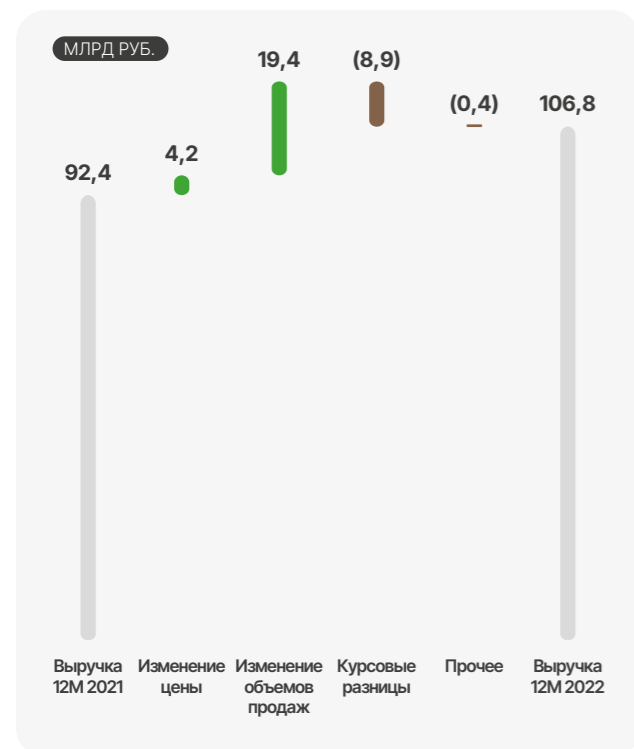
Дивизион «Лесные ресурсы и деревообработка» показал наибольшее снижение год к году среди дивизионов Segezha Group, что во многом связано с эффектом высокой базы от корректировки по переоценке АО «Новоенисейский лесохимический комплекс», приобретенного в 2021 году. Размер переоценки в 2021 году составил 3,8 млрд руб., она была отражена в составе данного сегмента.

Рентабельность по OIBDA сократилась на 9 п. п. и составила 23% в результате негативного влияния инфляции затрат и укрепления курса рубля по отношению к иностранным валютам.

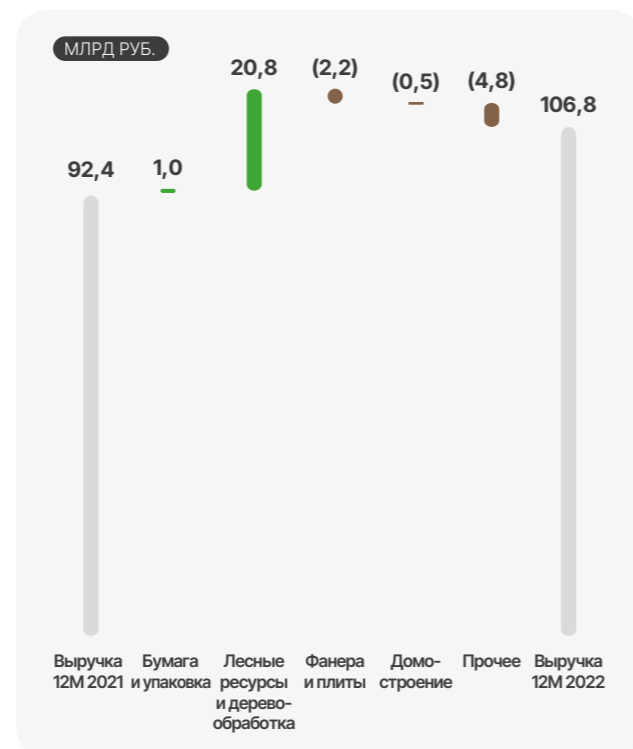
### Структура OIBDA Segezha Group по сегментам



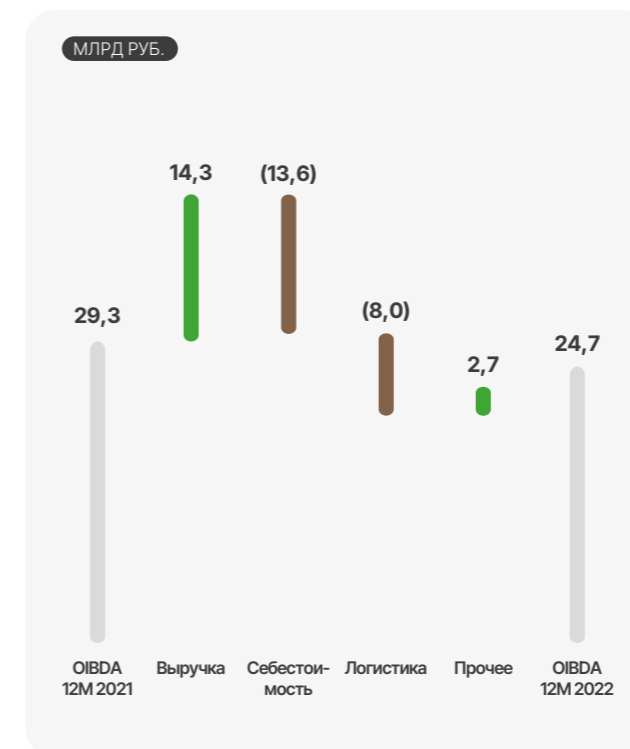
### Анализ факторного влияния на выручку Segezha Group в 2022 г.



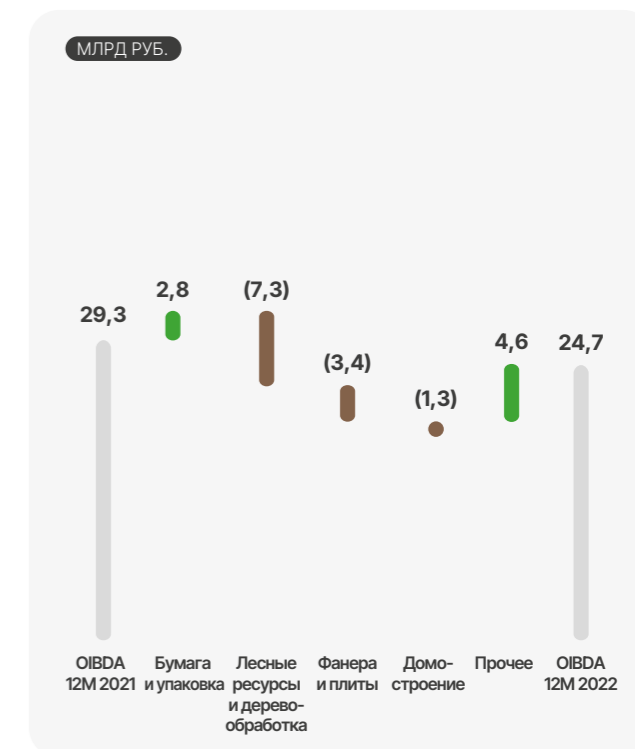
### Анализ выручки Segezha Group в 2022 г. по сегментам



### Анализ факторного влияния на OIBDA Segezha Group в 2022 г.



### Анализ OIBDA Segezha Group в 2022 г. по сегментам





40,7

МЛРД. РУБ.

выручка

+ 2% год к году

11,2

МЛРД. РУБ.

OIBDA

+ 33% год к году

28%

рентабельность  
по OIBDA

+ 7 п. п. год к году

# БУМАГА

В финансовые результаты сегмента входит результат от реализации таких продуктов, как мешочная бумага и подпергамент, произведенные на Сегежском и Сокольском ЦБК, бумажные мешки и потребительская упаковка, изготовленные на конвертинговых мощностях в России и Европе<sup>(1)</sup>, а также прочих продуктов, которые включают в себя лигносульфонаты, лесохимию, теплоэнергию и др.

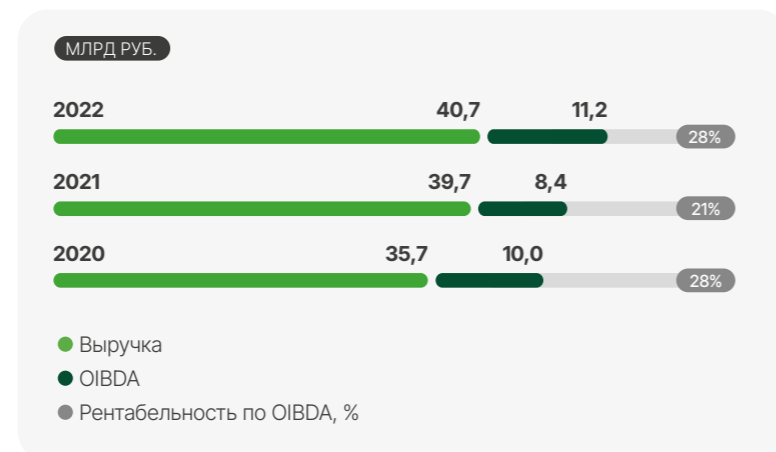
Выручка от продаж бумаги и упаковки в 2022 году составила 40,7 млрд руб., что на 2% выше показателя 2021 года. Основным драйвером роста выручки стало увеличение цены реализации продукции. Ключевой причиной роста цен на бумагу в 2022 году стал дефицит предложения, возникший вследствие целого ряда факторов, таких как введение ограничений на поставки российской продукции в Европу, рост себестоимости в результате увеличения цен на энергоносители, сырье и грузоперевозки, забастовки на целлюлозно-бумажных производствах в Европе и в транспортном секторе Канады и Европы и др. В 2022 году часть экспортных поставок Segezha Group была успешно переориентирована на альтернативные рынки.

Ключевыми покупателями для Группы в 2022 году стали Китай, страны Юго-Восточной Азии, Ближнего Востока, СНГ, а также Турция.

Также положительная динамика наблюдалась на российском рынке бумажных мешков, где в 2022 году сохранился высокий уровень спроса и цен на упаковку. В частности, Segezha Group нарастила продажи на внутренний рынок в рамках импортозамещения.

Показатель OIBDA сегмента «Бумага и упаковка» в 2021 году увеличился на 33% год к году, до 11,2 млрд руб., рентабельность по OIBDA составила 28%. Увеличение маржинальности сегмента «Бумага и упаковка» связано с опережающим ростом цен на продукцию.

## Финансовые показатели сегмента «Бумага и упаковка»



(1) Европейские активы выбыли из состава Segezha Group 22.02.2023.

# & УПАКОВКА

38%

доля сегмента  
в выручке Группы

45%

доля сегмента  
в OIBDA Группы



49,8

МЛРД РУБ.

выручка  
+72% год к году

9,0

МЛРД РУБ.

OIBDA

18%

рентабельность  
по OIBDA

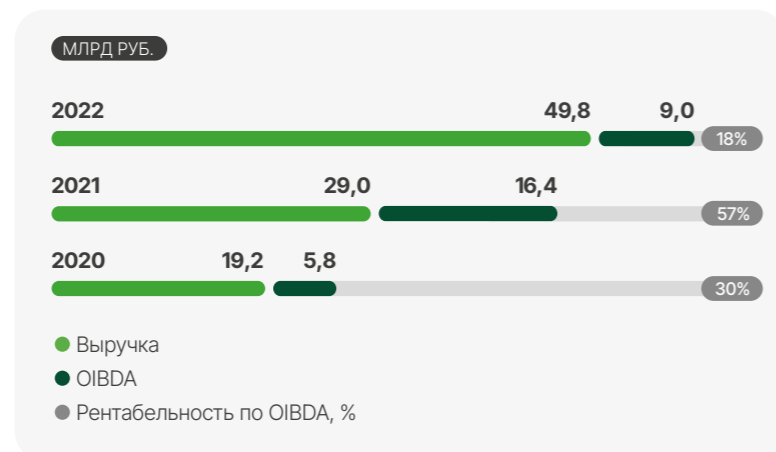
# ЛЕСНЫЕ РЕСУРСЫ

В финансовые результаты сегмента входит результат от реализации таких продуктов, как пиломатериалы, пеллеты, ДВП и щепа, произведенные на Лесосибирском, Онежском и Сеgezжском ЛДК и предприятии «Карелиан Вуд Кампани», а также пиломатериалы и пеллеты предприятия АО «Новоенисейский лесохимический комплекс».

Выручка от продаж пиломатериалов Группы в 2022 году составила 49,8 млрд руб., что на 72% выше показателя 2021 года. Существенное влияние на сегмент оказал рост продаж продукции в два раза по отношению к уровню прошлого года благодаря консолидации активов, приобретенных Группой в 2021 году: ООО «Интер Форест Рус» и АО «Новоенисейский лесохимический комплекс».

Показатель OIBDA в сегменте «Лесные ресурсы и деревообработка» в 2022 году составил 9 млрд руб. (-45% год к году). Снижение показателя OIBDA обусловлено прежде всего эффектом высокой базы от корректировки по переоценке на 3,8 млрд руб. приобретенного в 2021 году АО «Новоенисейский лесохимический комплекс», которая в прошедшем году была отражена в составе данного сегмента, а также снижением средней цены реализации пиломатериалов.

## Финансовые показатели сегмента «Лесные ресурсы и деревообработка»



# & ДЕРЕВО-ОБРАБОТКА

37%  
доля сегмента  
в OIBDA Группы

47%  
доля сегмента  
в выручке Группы







10,3  
МЛРД, РУБ.  
выручка

3,0  
МЛРД, РУБ.  
OIBDA

29%  
рентабельность  
по OIBDA

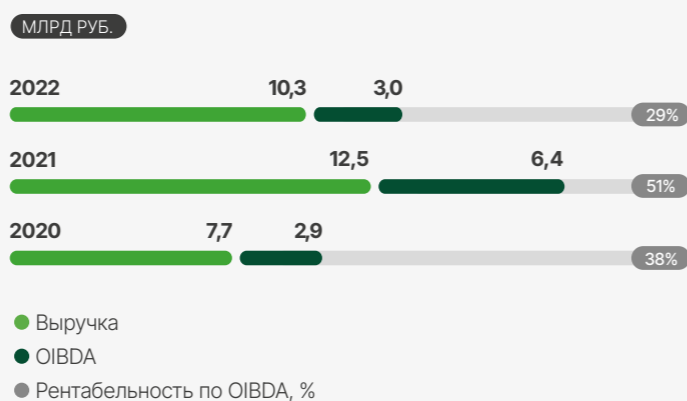
# ФАНЕРА

В финансовые результаты сегмента входит результат от реализации таких продуктов, как фанера, ДВП и брикеты, произведенные на Вятском фанерном комбинате в Кировской области, а также на предприятии «Красфан», приобретенном в рамках сделки по покупке ООО «Интер Форест Рус».

Выручка от продаж фанеры в 2022 году составила 10,3 млрд руб., что на 18% ниже показателя 2021 года. Такая динамика обусловлена структурной трансформацией географии сбыта продукции, а также снижением средних цен реализации продукции.

OIBDA сегмента «Фанера и плиты» в 2022 году составила 3 млрд руб. (-53% год к году), что было в основном обусловлено негативным влиянием укрепления рубля по отношению к иностранным валютам, а также инфляцией затрат, в том числе логистических.

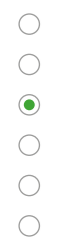
Финансовые показатели сегмента «Фанера и плиты»



# & ПЛИТЫ

10%  
доля сегмента  
в выручке Группы

12%  
доля сегмента  
в OIBDA Группы





# ДОМО СТРОЕНИЕ

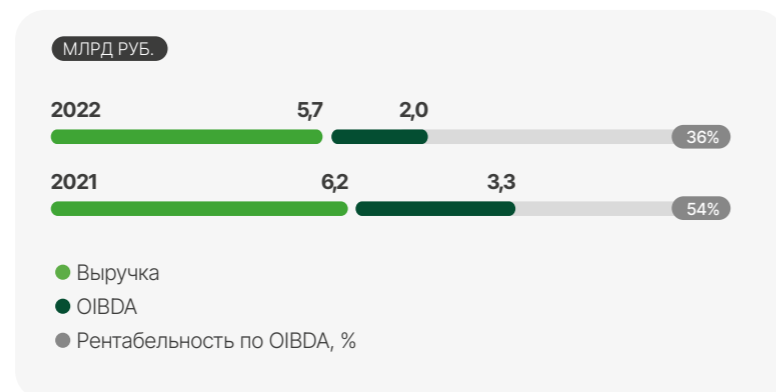
В финансовые результаты сегмента входят показатели реализации пиломатериалов, клееной балки, домокомплектов, а также панелей из перекрестно склеенных слоев древесины (CLT-панелей), производимых на Сокольском ДОК и предприятии «Сокол СиЭлТи».

Выручка сегмента «Домостроение» в 2022 году составила 5,7 млрд руб., ее снижение по сравнению с результатом прошлого года составило 8%. Такая динамика обусловлена рядом факторов: производство и продажи КДК и домокомплектов в 2022 году сократились на фоне структурной трансформации рынков, а также в результате сокращения спроса

на рынке домостроения на фоне снижения покупательской способности и высокой степени неопределенности.

Показатель OIBDA сегмента «Домостроение» составил 2,0 млрд руб., сократившись на 39% год к году в связи с необходимостью переориентации продаж на альтернативные рынки, а также ростом логистических издержек. Маржинальность по OIBDA составила 36%.

## Финансовые показатели сегмента «Домостроение»



5,7  
МЛРД РУБ.  
выручка

2,0  
МЛРД РУБ.  
OIBDA

36%  
рентабельность  
по OIBDA

## ПРОЧИЕ

В финансовые результаты сегмента включены компании, не представляющие собой операционные сегменты, а именно управляющая и холдинговые компании.

Выручка сегмента «Прочие» в 2022 году составила 0,3 млрд руб., а показатель OIBDA – 0,7 млрд руб. В отчетном периоде Группа перестала оказывать услуги по торговле картоном, выпущенным по схеме давальческого сырья на целлюлозно-бумажном производстве в г. Выборге, результаты которых ранее отражались в составе сегмента.

8%  
доля сегмента  
в OIBDA Группы

5%  
доля сегмента  
в выручке Группы



28,6

МЛРД, РУБ.

CAPEX  
Segezha Group  
в 2022 году

23%

средств  
направлены  
на поддержание  
действующих  
активов

64%

средств  
направлены  
на сделки M&A

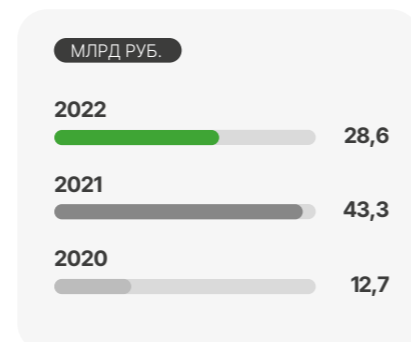
13%

средств  
направлены  
на новые  
проекты  
расширения  
мощностей

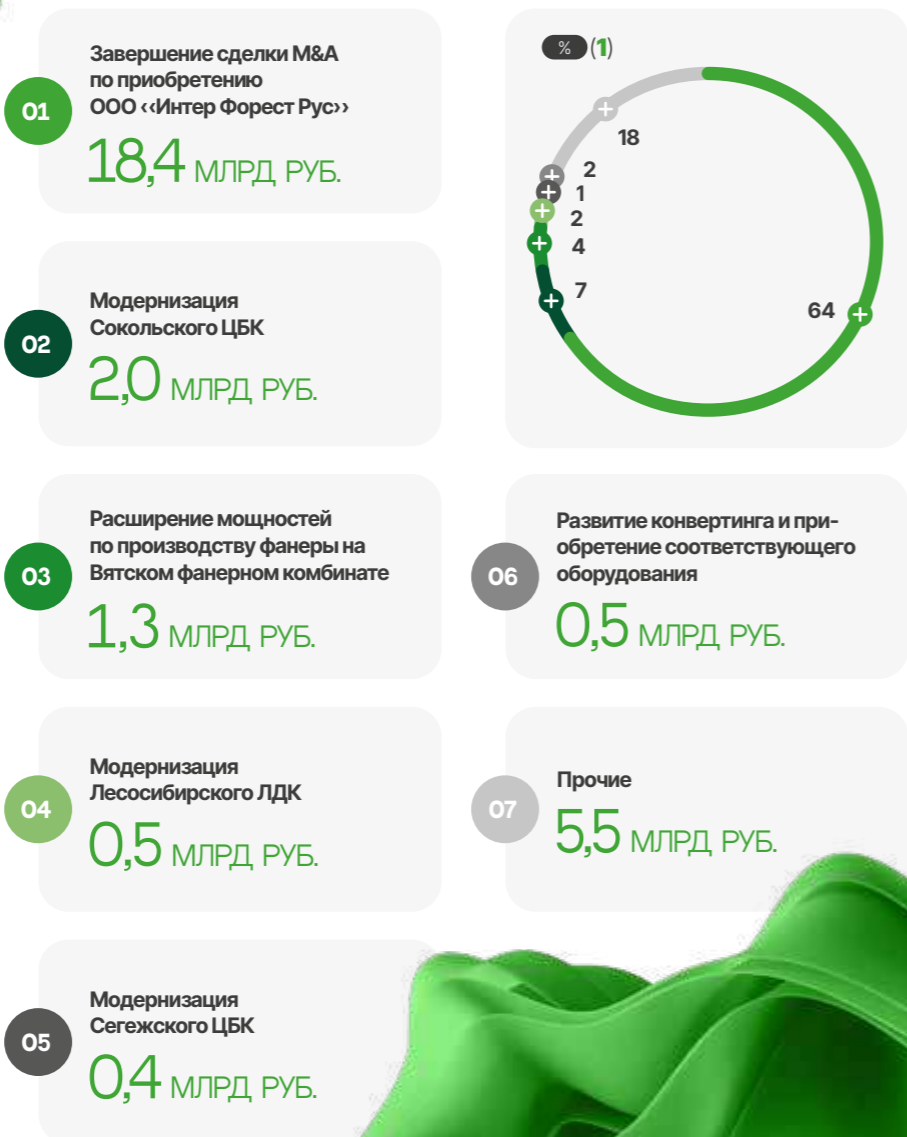
## CAPEX

Капитальные затраты Segezha Group в 2022 году сократились на 34% и составили 28,6 млрд руб. Из них 13% было направлено на реализацию новых проектов, 23% – на поддержание действующих активов (maintenance). 64%, или 18,4 млрд руб., было направлено на завершение сделки M&A по приобретению ООО «Интер Форест Рус».

## Динамика CAPEX



## CAPEX Segezha Group в 2022 г.



## Долг

На конец 2022 года общий долг составил 123,8 млрд руб., что на 68% выше аналогичного показателя 2021 года. Рост показателя был преимущественно связан с приобретением активов ООО «Интер Форест Рус» и реализацией программы капитальных инвестиций.

Процентные расходы за вычетом процентных доходов за 2022 год суммарно составили около 10 млрд руб.

Приверженность политике натурального хеджирования и последовательная работа с кредиторами и финансовыми инструментами приносят Компании стабильные результаты в виде невысокой чувствительности к колебаниям

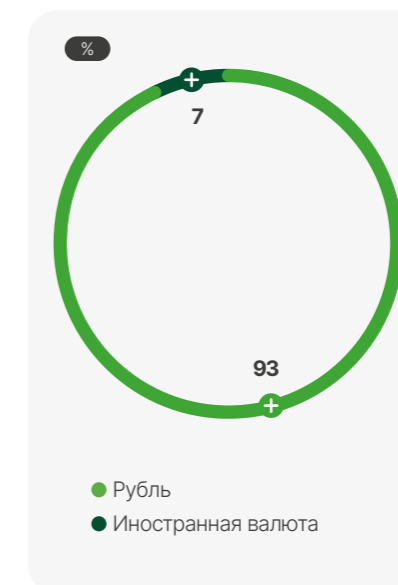
на валютных рынках параллельно со снижением средней ставки год к году. Средневзвешенная ставка фондирования по заемным средствам на 31 декабря 2022 года составила 9,7% годовых.

Средневзвешенный срок финансирования составил 2,2 года.

## Долговые обязательства Segezha Group, млрд руб.

	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021
Чистый долг (2)	49,6	61,1	101,0	65%
Чистый долг / OIBDA, x	2,8	2,1	4,1	-

## Структура долга по валютам



## Структура долга по сроку погашения



(1) В результате округления общая сумма может незначительно отличаться от суммы компонентов.

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

# МАРКЕТИНГ И ПРОДУКТОВЫЕ ИННОВАЦИИ

В Segezha Group действует маркетинговая стратегия, регламентирующая пятилетний план мероприятий. Стратегия ежегодно актуализируется и направлена на увеличение доли высокомаржинальных продуктов и регионов в портфеле, а также на максимально эффективную загрузку мощностей предприятий Группы. В 2022 году фокус актуализации маркетинговой стратегии на 2022–2023 годы в основном был направлен на оценку рисков, связанных с объемным и ценовым прогнозом, а также на разработку действий Группы для митигации рисков.



## Ключевые стратегические задачи в области маркетинга

**01** Своевременное реагирование на изменение конъюнктуры рынка в зависимости от сценария развития рыночных трендов

**03** Формирование спроса в нишевых сегментах для роста доли кастомизированных продуктов: прирезки, CNC-обработки, нестандартных пленок/покрытий в сегменте фанеры, – увеличение доли деталей в сегменте CLT-панелей(2), потребительской упаковки

**02** Увеличение доли на приоритетных рынках сбыта – в Китае, странах Азии и MENA(1)

**04** Интеграция новых активов Группы: применение единой политики по ценообразованию, развитию рынков, продуктов, каналов продаж

**05** Развитие новых рынков и сегментов

(1) MENA – см. [Глоссарий](#) на стр. 288.

(2) CNC-фанера – см. [Глоссарий](#) на стр. 288.

## Ответ Segezha Group на основные тренды и вызовы на ключевых рынках сбыта

В 2022 году целлюлозно-бумажная промышленность и деревообработка столкнулись с серьезными вызовами, результатом которых стали глобальные изменения конъюнктуры мирового рынка. **Основными вызовами для Segezha Group стали:**

- ➔ запрет на импорт из России в страны Евросоюза продукции деревообработки, пеллет, мешочной бумаги, фанеры и ввод импортных пошлин в Великобритании, Японии и США;
- ➔ рекордный рост стоимости логистических услуг, связанный прежде всего с уходом с российского рынка международных контейнерных линий, осуществляющих морские перевозки.

Компания сумела эффективно адаптироваться к изменившимся условиям, переориентировав экспорт в страны Азии, региона MENA и др., а также увеличив поставки продукции на внутренний рынок. Влияние роста стоимости логистических услуг было минимизировано за счет развития и внедрения альтернативных логистических маршрутов.

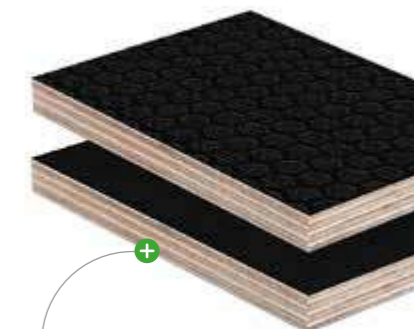
📄 Более подробная информация представлена в разделе «[Обзор рынка](#)» на стр. 40.

## Продуктовое развитие в Segezha Group

Диверсификация продуктового портфеля снижает зависимость Segezha Group от действий конкурентов, повышает ее маржинальность, нивелирует рыночные риски, повышает эффективность переработки сырья, позволяет создавать кастомизированные продукты, максимально соответствующие требованиям потребителей.

Новые продукты Segezha Group в 2022 году были внедрены в области производства бумаги, бумажной упаковки, фанеры и домостроения.

- ① Фанера с повышенными прочностными характеристиками и усиленным сопротивлением скольжению
- ② Трудногорючая фанера
- ③ Бумажная упаковка для гипсосодержащих строительных смесей и сыпучей продукции
- ④ Безусадочный брус, сочетающий в себе преимущества брусовой технологии и CLT-панелей



- ⑤ Фанера с повышенной износостойкостью, водоотталкивающими и декоративными свойствами для применения преимущественно в транспортном секторе

В 2022 году продуктовый портфель Группы дополнила **трудногорючая фанера** со специальной технологией огнезащитной обработки.



Эта марка фанеры:

- ✔ предназначена для использования в качестве строительного материала на объектах со специальными требованиями к пожарной безопасности;
- ✔ может использоваться в качестве декоративно-отделочного, облицовочного и конструкционного материала, как материал для изготовления деталей колесного, рельсового и судоводного транспорта.

В 2022 году R&D-центр Группы, открытый в 2021 году в г. Сеgezhe, разработал новый вид бумажной упаковки для гипсосодержащих строительных смесей и другой сухой сыпучей продукции, экспериментальное производство которой запланировано на первый квартал 2023 года. Упаковка надежно защищает содержимое от воды, воздуха, масел и жиров, легко перерабатывается и утилизируется без вреда для окружающей среды.

Помимо этого, усилия корпоративного R&D-центра в 2022 году были сосредоточены на проектах разработки новых видов термоформируемой и мелкоформатной упаковки, а также упаковки для пищевой промышленности, ретейла и электронной торговли. Центр продолжает работу над новыми конструкциями и дизайном бумажных пакетов, проводит лабораторные исследования различных сортов крафтлайнера (1), одновременно решая задачи импортозамещения сырья и материалов для изготовления готовой продукции.

Дополнительную информацию о работе R&D-центра по направлению инноваций в бумажной упаковке см. в разделе «Бумажная упаковка» на стр. 76.

## Маркетинговая аналитика

Компания активно использует инструменты маркетинговой аналитики для получения оперативных рыночных и отраслевых данных и их последующей интерпретации. В Segezha Group сформирована база источников качественной отраслевой информации: консалтинговые и аналитические агентства, статистические базы данных, собственные исследования, оперативные данные от клиентов. Маркетинговая аналитика служит основой для принятия важных управленческих решений и дает возможность оперативно реагировать на изменения конъюнктуры рынка.

(1) Крафтлайнер – см. Глоссарий на стр. 289.



В 2022 году Segezha Group стала победителем международной премии в области производства и дизайна упаковки **Part Award 2022**. Группа заняла первое место в номинации «**Экологичная упаковка**». Наградой отмечена упаковка Segezha Re-Kraft, произведенная с использованием вторичного древесного волокна.

## Маркетинговые коммуникации

В связи с изменившейся экономической и геополитической ситуацией в 2022 году Компания существенно пересмотрела географию своих продаж, что потребовало новых маркетинговых активностей, в том числе адаптации маркетинговых материалов для продвижения продукции Группы на новых приоритетных рынках сбыта. Особый акцент был сделан на рынки Китая и Турции. В частности, была запущена масштабная диджитал-кампания по продвижению продукции Segezha Group в Китае.

Segezha Group продолжила использовать инструменты маркетинга ключевых клиентов (ABM, account-based marketing) и входящего маркетинга (inbound marketing). Это позволило существенно расширить клиентскую базу и увеличивать уровень лояльности якорных клиентов и работать с их LTV (life-time value).

В 2022 году Segezha Group начала более активно работать с B2C-сегментом. В частности, Компания представила серию своих продуктов (фанера и топливные брикеты) на маркетплейсе OZON.

Кроме того, на финальной стадии разработки находится собственный интернет-магазин Segezha Shop. В настоящий момент уже готова инфраструктура портала для работы с физическими лицами.

## Event-маркетинг

В 2022 году Segezha Group активно участвовала в наиболее значимых российских и международных отраслевых событиях:

- ✓ крупнейшей отраслевой выставке RosUpack 2022;
- ✓ международной конференции производителей сухих строительных смесей BALTIMIX 2022;
- ✓ международном лесном форуме и выставке «Российский лес»;
- ✓ выставке мебельной и деревообрабатывающей промышленности India Wood 2022;
- ✓ международной деловой выставке строительных и отделочных материалов Азербайджана и Кавказского региона VakuBuild 2022;
- ✓ международном архитектурном фестивале «Зодчество-2022»;
- ✓ ведущем казахстанском проекте, посвященном мебельной и деревообрабатывающей промышленности, – «Мебель. Интерьер. Деревообработка».

Как и годом ранее, в 2022 году для клиентов дивизиона «Бумага и упаковка» на базе Сеgezжского ЦБК была организована специализированная конференция по направлению лесохимии.

Цель конференции – рассказать клиентам об оборудовании, используемом на предприятии, подвести итоги работы за год, обсудить основные отраслевые тренды и планы на будущий год.

В планах Компании на 2023 год – участие в крупнейшей российской выставке упаковки RosUpack 2023, а также в серии международных выставочных мероприятий, таких как Dubai Wood Show, UzBuild и Delhi Wood. Кроме того, Segezha Group продолжит проведение серии клиентских и внутренних мероприятий на территориях производственных площадок для демонстрации нового оборудования и обсуждения планов в среднесрочной перспективе.

## Ребрендинг

В рамках стратегии управления брендом Segezha Group до 2025 года в отчетном году используется коммуникационная платформа **All around the Wood**, на базе которой ведутся разработка коммуникационной стратегии и управление позиционированием бренда.

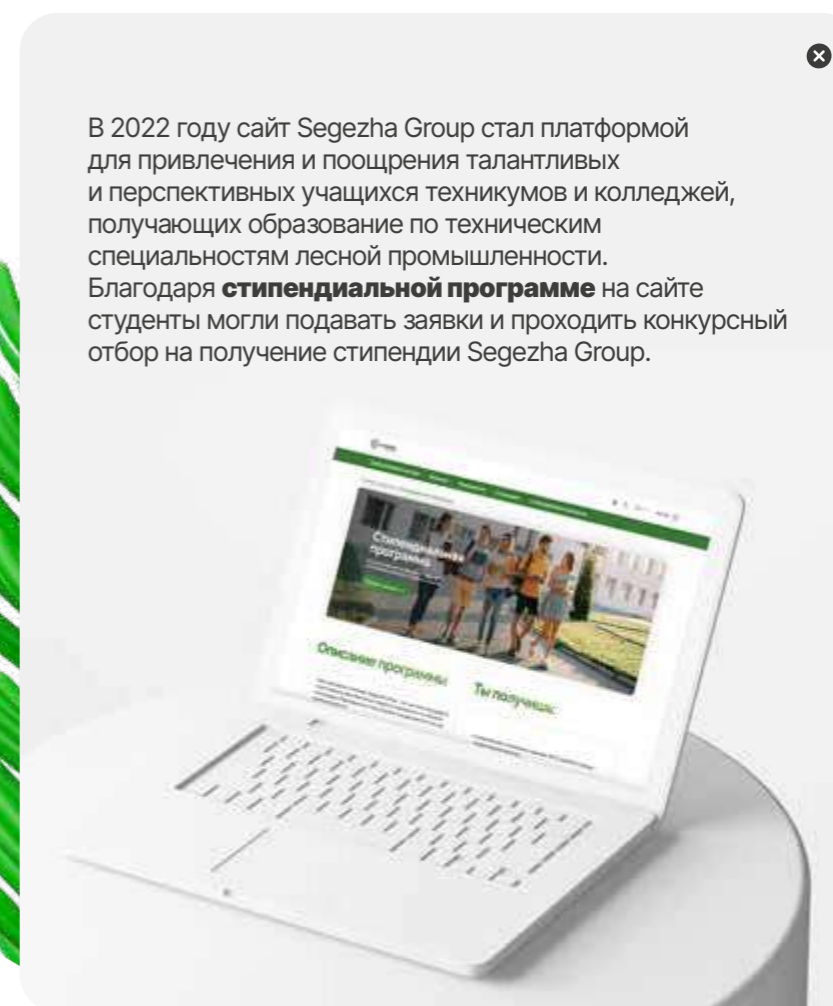
В целях укрепления рыночных позиций в 2023 году Компания продолжит переход к зонтичной системе управления брендом, включая разработку и внедрение интегрированной системы продуктовых суббрендов.

## Развитие корпоративного сайта [segezha-group.com](https://segezha-group.com)

Сайт [segezha-group.com](https://segezha-group.com) представляет собой универсальную коммуникационную площадку для взаимодействия с клиентами, инвесторами, будущими сотрудниками, а также со СМИ. На сайте реализованы формы обратной связи для эффективного взаимодействия со всеми категориями пользователей.

В 2022 году Segezha Group продолжила совершенствование корпоративного сайта:

- 1 разработаны новые разделы «Лесохимия», «Лигносulfонаты» и «Подпергамент» с подробным описанием продуктов и необходимой технической документацией;
- 2 существенно обновлен раздел «Фанера» в соответствии с потребностями клиентов для удобного поиска информации по ассортименту фанерной продукции;
- 3 раздел «Устойчивое развитие» был обновлен: опубликована Стратегия устойчивого развития – 2025 с детализацией целей устойчивого развития в соответствии с классификацией ЦУР ООН, представлены экологические и социальные направления бизнеса Segezha Group;
- 4 запущен раздел, посвященный благотворительной деятельности Группы, – представлены ключевые проекты в каждом регионе присутствия Segezha Group.



В 2022 году сайт Segezha Group стал платформой для привлечения и поощрения талантливых и перспективных учащихся техникумов и колледжей, получающих образование по техническим специальностям лесной промышленности. Благодаря **стипендиальной программе** на сайте студенты могли подавать заявки и проходить конкурсный отбор на получение стипендии Segezha Group.



# ЛОГИСТИКА

Одним из наиболее важных направлений деятельности Segezha Group в 2022 году в условиях трансформации экономики и глобальных цепочек поставок стала логистика.

За функционирование и развитие направления на уровне Группы отвечает Дирекция по логистике, которая обеспечивает не только организацию поставок готовой продукции Segezha Group на внутренний и внешний рынки, но и транспортировку лесосырья на предприятия Группы<sup>(1)</sup>.

В 2022 году Segezha Group столкнулась с рядом вызовов, связанных с нестабильной геополитической ситуацией и экономической волатильностью. В частности, российский рынок покинули крупнейшие иностранные контейнерные линии, в связи с чем существенно выросли тарифы оставшихся перевозчиков. В то же время компания-экспортеры перенаправили свой грузопоток на юг и восток, что, в свою очередь, вызвало существенную перегруженность дальневосточных портов и сети РЖД в этих направлениях. К вызовам отчетного года также можно отнести запрет Евросоюза заходить в свои порты судам под флагом России, небольшое предложение маршрутов и услуг со стороны российских перевозчиков, риски невозможности использовать иностранное программное обеспечение на российском рынке.

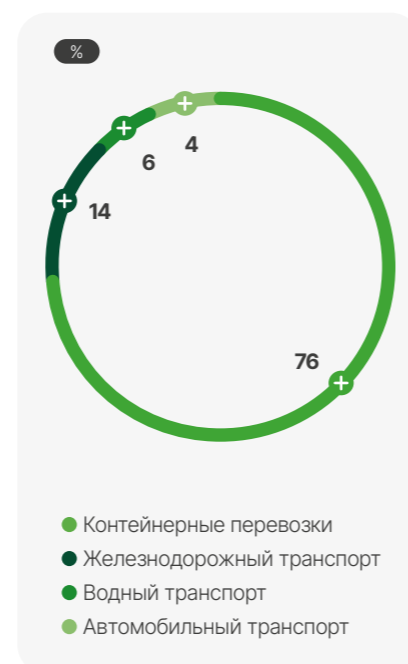
Несмотря на все сложности отчетного года логистическое направление Компании эффективно работало и развивалось: налажена отправка продукции судовыми партиями, прорабатывалась совместно с партнерами-экспедиторами новые логистические маршруты, а также варианты перехода на российское программное обеспечение.

Компания постоянно анализирует конъюнктуру на рынке логистических услуг, в том числе соотношение спроса и предложения, стоимость, дефицит или профицит контейнерного оборудования, и использует гибкий и вариативный подход к организации перевозок, сочетая различные виды транспорта и возможности различных поставщиков транспортных услуг. Segezha Group ежегодно разрабатывает и утверждает Программу операционной эффективности логистики, включающую как качественные мероприятия, направленные на улучшение процессов, автоматизацию, цифровизацию и роботизацию логистики, так и количественные мероприятия, реализуемые в целях экономии логистических затрат на всех участках транспортировки.

В структуре поставок Segezha Group преобладает экспорт: в 2022 году Компания поставляла продукцию более чем в 80 стран, используя все основные способы доставки – мультимодальные и морские перевозки, железнодорожный и автомобильный транспорт. Основная часть поставок (76% экспортных поставок) реализуется путем контейнерных мультимодальных перевозок – наиболее эффективного вида логистического сервиса с точки зрения обеспечения сохранности груза и оптимизации временных и финансовых затрат. Вся выпускаемая Группой продукция легко контейнеризируется, а в ряде случаев требует бережных условий хранения и транспортировки (например, бумага), которые сложнее обеспечить при отправке грузов судовыми партиями.

Segezha Group – участник программы по субсидированию транспортных затрат на экспорт высокотехнологичных видов промышленной продукции в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2022 года № 1347. Она реализуется Российским экспортным центром в качестве агента по вопросам предоставления субсидий из федерального бюджета в рамках государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение конкурентоспособности». Программа предусматривает субсидирование до 80% затрат на логистику, но не более 25% от стоимости продукции. В 2022 году размер субсидий, выделенных Segezha Group, составил 2,1 млрд руб.

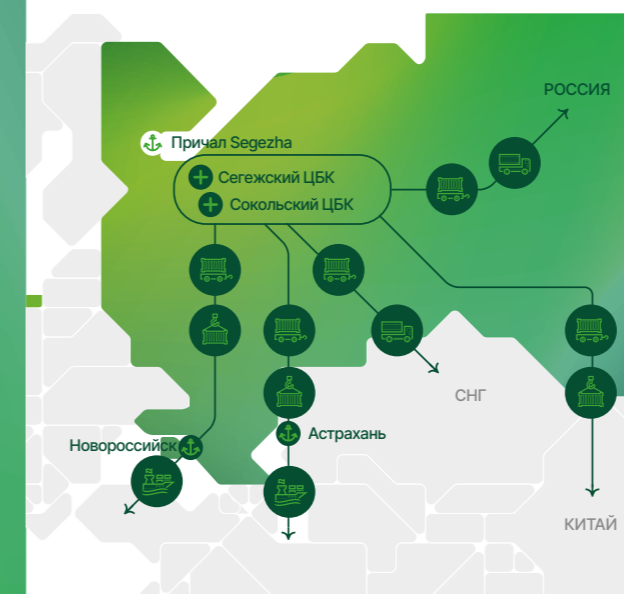
## Перевозки Segezha Group по видам транспорта



<sup>(1)</sup> Дирекция по логистике отвечает за поставку лесосырья на предприятия Группы железнодорожным и водным транспортом, поставки древесного сырья из лесосек автомобильным транспортом находятся в зоне ответственности дивизиона «Деревообработка и лесные ресурсы».

## ЛОГИСТИКА SEGEZHA GROUP ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

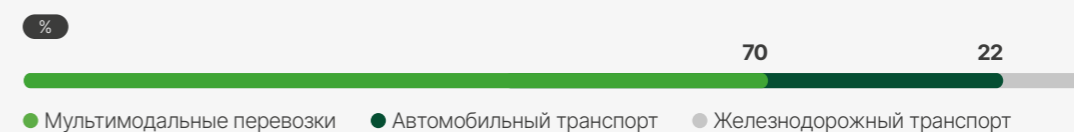
### БУМАГА



#### Логистика готовой продукции

Место назначения	Тип доставки
Россия и СНГ	Железнодорожный / автомобильный транспорт
Китай, Турция	Мультимодальные перевозки / железнодорожный транспорт
Страны Азии	Мультимодальные перевозки
Страны MENA <sup>(2)</sup>	

#### Тип доставки по объему на 2022 год



#### Варианты транспортировки готовой продукции

- ➔ Мультимодальные контейнерные перевозки в порты Санкт-Петербурга, Новороссийска (железнодорожный или автомобильный транспорт), затем на экспорт.
- ➔ Мультимодальные контейнерные перевозки в Китай через порты Дальнего Востока.
- ➔ Прямые контейнерные перевозки в Китай через сухопутные пограничные переходы.
- ➔ Доставка железнодорожным или автомобильным транспортом по территории России и СНГ.

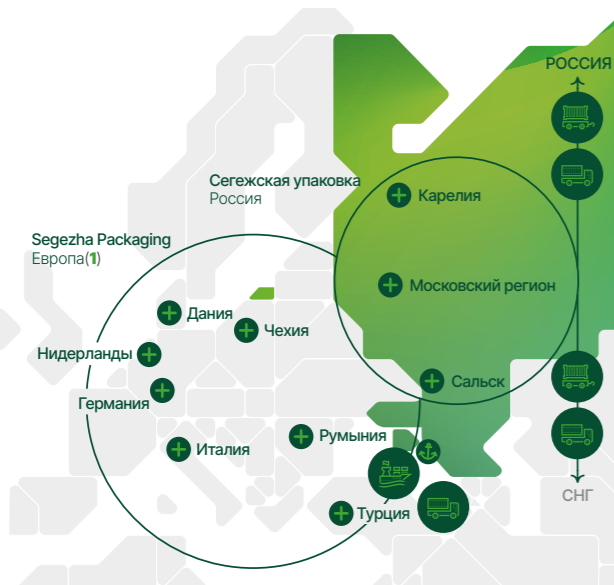
#### Логистика поставок древесины

- ➔ В период навигации – поставка водным транспортом на причал Сегежского ЦБК.
- ➔ Поставка железнодорожным транспортом до Сегежского ЦБК и Сокольского ЦБК с лесозаготовительных предприятий Segezha Group и от внешних поставщиков.
- ➔ Поставка лесосырья автомобильным транспортом.




<sup>(2)</sup> MENA – см. [Глоссарий](#) на стр. 288.



# БУМАЖНАЯ УПАКОВКА

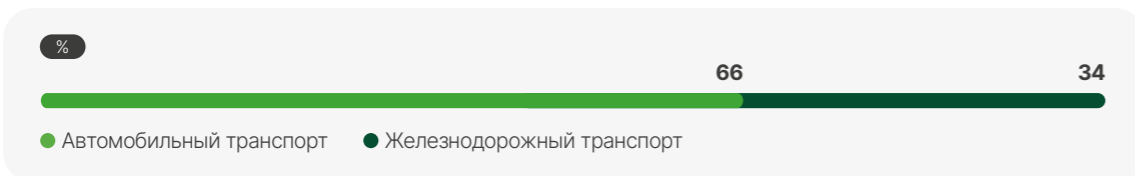


## Логистика готовой продукции

Место назначения	Тип доставки
Россия и СНГ	Железнодорожный/автомобильный транспорт  
Экспорт	Железнодорожные перевозки 

(1) Выбыли из состава Группы 22.02.2023.

## Тип доставки по объему на 2022 год



## Варианты транспортировки готовой продукции

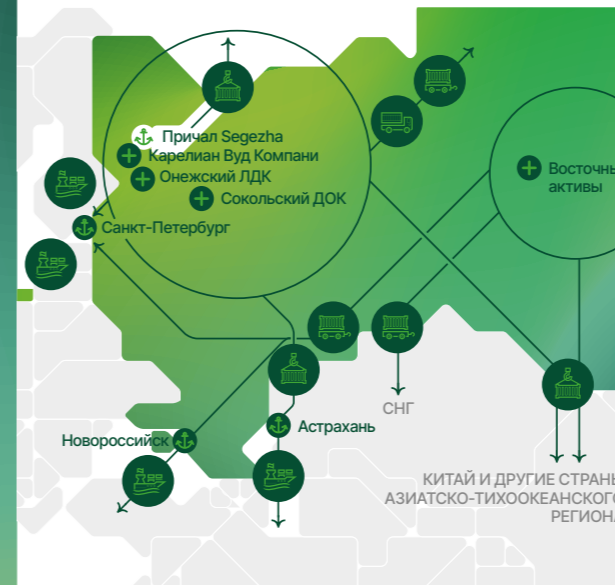
- ➔ Предприятия «Сегежской упаковки» в России: поставка железнодорожным / автомобильным транспортом в страны СНГ и внутри страны.
- ➔ Предприятия Segezha Packaging в Европе: в основном условия доставки FCA (free carrier, или «ворота завода») – клиенты самостоятельно забирают продукцию непосредственно с конвертинговых заводов.

## Логистика поставок сырья (бумаги)





- ➔ Предприятия «Сегежской упаковки» в России: поставка железнодорожным / автомобильным транспортом.
- ➔ Предприятия Segezha Packaging в Европе: до июля 2022 года доставка бумаги из России осуществлялась автомобильным транспортом, прямыми контейнерными поездами, с июля 2022 года – автомобильным транспортом внутри Евросоюза.



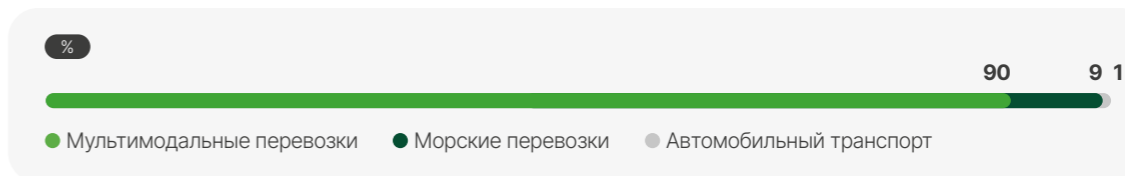
# ПИЛОМАТЕРИАЛЫ



## Логистика готовой продукции

Место назначения	Тип доставки
Россия	Железнодорожный/автомобильный транспорт  
Египет	Морские перевозки 
Страны Азии	Мультимодальные перевозки 

## Тип доставки по объему на 2022 год



## Варианты транспортировки готовой продукции

### Западные активы Группы

- ➔ Мультимодальные контейнерные перевозки в порты Санкт-Петербурга (железнодорожный или автомобильный транспорт), затем на экспорт.
- ➔ Мультимодальные контейнерные перевозки в Китай через порты Дальнего Востока.
- ➔ Прямые контейнерные перевозки в Китай через сухопутные пограничные переходы.
- ➔ Отправки судовыми партиями с Онежского ЛДК в Египет.
- ➔ Доставка железнодорожным или автомобильным транспортом по территории России.

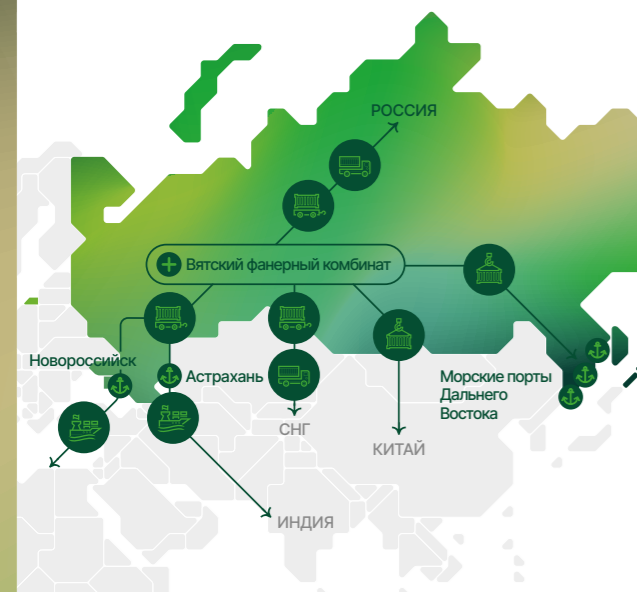
### Восточные активы Группы

- ➔ Мультимодальные контейнерные перевозки в Египет, Китай, Турцию и Южную Корею, а также через порты Дальнего Востока и порт Новороссийска.
- ➔ Прямые контейнерные перевозки в Китай через сухопутные пограничные переходы. Железнодорожные перевозки в страны СНГ и по территории России.
- ➔ Транспортировка автомобильным транспортом по территории России.

### Логистика поставок древесины

- ➔ Сырье доставляется железнодорожным, автомобильным и водным транспортом.

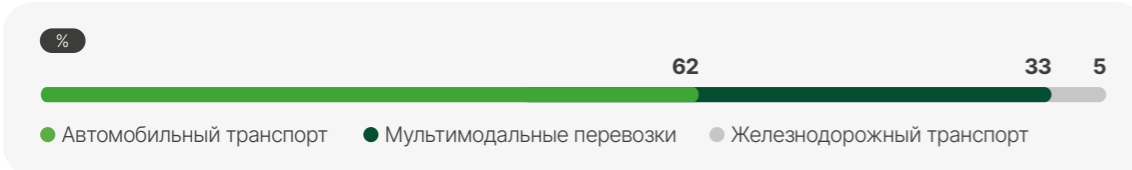
# ФАНЕРА И ДВП



## Логистика готовой продукции

Место назначения	Тип доставки
Россия и СНГ	Железнодорожный/автомобильный транспорт
Азия	Мультимодальные перевозки
Страны MENA	
Северная/Латинская Америка	

## Тип доставки по объему на 2022 год



## Варианты транспортировки готовой продукции

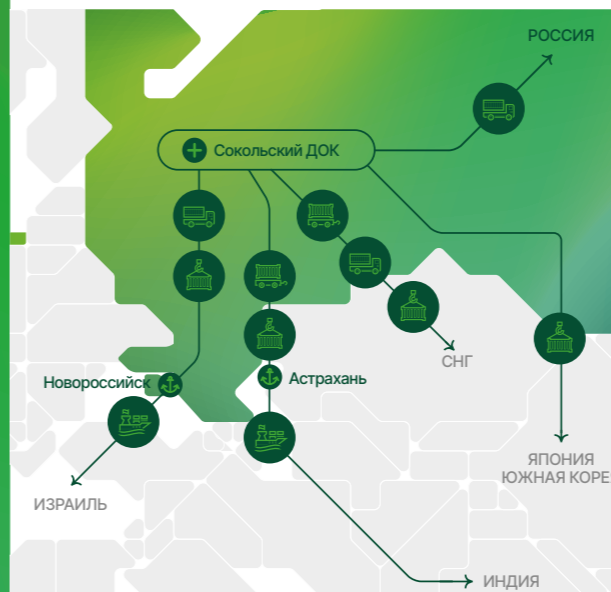
- ➔ Мультимодальные контейнерные перевозки через порты Санкт-Петербурга, Новороссийска, Астрахани в Америку, страны MENA, Индию и др.
- ➔ Мультимодальные контейнерные перевозки через порты Дальнего Востока в страны Юго-Восточной Азии.
- ➔ Прямые контейнерные поезда в Китай через сухопутные пограничные переходы.
- ➔ Перевозки автомобильным и железнодорожным транспортом до порта Новороссийска, накопление и формирование судовых партий, отправка судовых партий на рынки Израиля и Египта.
- ➔ Железнодорожные и автомобильные перевозки по России и СНГ.

## Логистика поставок древесины

- ➔ Доставка железнодорожным и автомобильным транспортом из лесозаготовительных предприятий Segezha Group и от сторонних поставщиков.



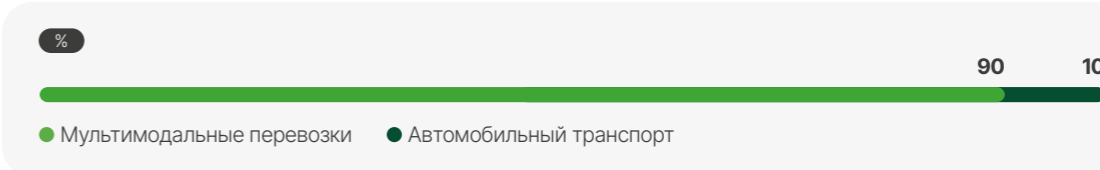
# КДК И СЛТ-ПАНЕЛИ



## Логистика готовой продукции

Место назначения	Тип доставки
Россия	Автомобильный транспорт
Израиль	Мультимодальные перевозки
Индия	
Южная Корея	

## Тип доставки по объему на 2022 год



## Варианты транспортировки готовой продукции

- ➔ Мультимодальные контейнерные перевозки через морские порты Каспийского бассейна России (г. Астрахань), порты Азово-Черноморского бассейна (г. Новороссийск), порты Дальневосточного бассейна (г. Владивосток, г. Находка), далее в морские порты Израиля, Индии, Японии, Южной Кореи и др.
- ➔ Автомобильные, железнодорожные перевозки внутри России и СНГ.

## Логистика поставок древесины

- ➔ Доставка железнодорожным и автомобильным транспортом с лесозаготовительных предприятий Segezha Group и от сторонних поставщиков.





## Ответ Segezha Group на логистические вызовы 2022 года

В 2022 году Компания замещала рынок Евросоюза экспортом своей продукции в другие страны, например бумаги – в Турцию и Южную Африку, КДК и CLT-панелей – на рынки Казахстана, Израиля, Индии, Южной Кореи.

2022 год охарактеризовался появлением новых логистических вызовов, которые Segezha Group успешно решила.

Более подробную информацию о реализации продукции Segezha Group см. на стр. 76.

### Морские перевозки

#### Вызовы

- ➔ Закрытие портов Европы и ряда других стран для захода судов под российским флагом
- ➔ Уход крупнейших международных контейнерных линий с рынка России
- ➔ Невозможность использовать стандартный маршрут экспорта через порт в г. Санкт-Петербурге
- ➔ Перегруженность дальневосточных портов
- ➔ Кратное увеличение ставок перевозок

#### Решения

- ✔ Использование судов под флагами других государств
- ✔ Акцент на Черноморский и Дальневосточный бассейны
- ✔ Проработка альтернативных маршрутов: транспортный коридор «Север – Юг» и Северный морской путь
- ✔ Развитие балковых перевозок с максимальным укрупнением судовых партий грузов

### Железнодорожные перевозки

#### Вызовы

- ➔ Ограниченные возможности инфраструктуры РЖД в восточном направлении
- ➔ Существенное превышение спроса над предложением при поставке прямыми ускоренными контейнерными поездами в Китай
- ➔ Перегруженность сухопутных пограничных переходов с Китаем

#### Решения

- ✔ Перенаправление грузопотоков в альтернативные страны через Грузию, Монголию, Казахстан и Китай
- ✔ Распределение объема контейнерных поездов между сухопутными и мультимодальными маршрутами через порты Дальнего Востока, Санкт-Петербурга

### Автомобильные перевозки

#### Вызовы

- ➔ Закрытие границ Европы для экспорта/импорта продукции автомобилями с российскими государственными номерами
- ➔ Кратное увеличение ставок перевозок

#### Решения

- ✔ Перенаправление поставок готовой продукции на другие виды транспорта
- ✔ Перенаправление отгрузок автомобильным транспортом в Турцию на внутрироссийский рынок

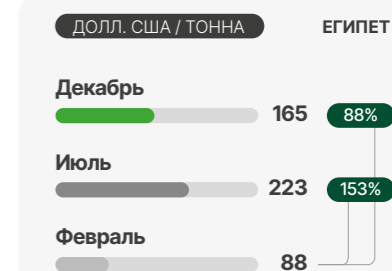
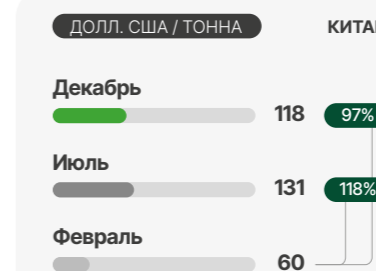
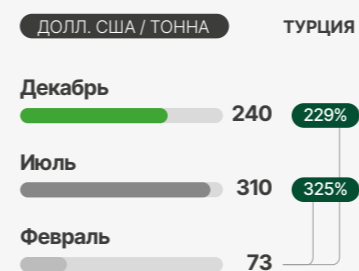
В 2022 году вследствие волатильности на контейнерном рынке и общей трансформации логистических цепочек существенно выросли ставки на фрахт. Вместе с тем в отчетном году на фоне ухода с российского рынка

транспортных услуг крупных зарубежных игроков наметилась тенденция активного развития российских транспортных компаний и роста конкуренции между ними, а также появления на рынке новых иностранных компаний.

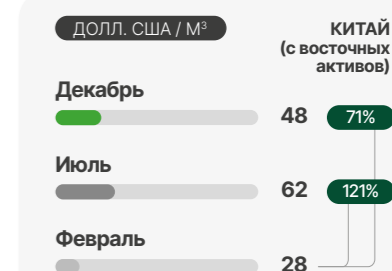
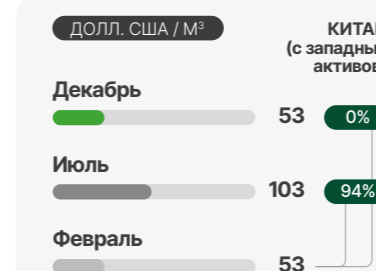
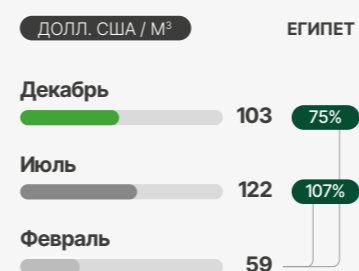
Это позволяет предположить возможную стабилизацию рынка и фрахтовых ставок в среднесрочной перспективе и даже прогнозировать снижение ставок фрахта и логистических затрат в целом.

## Динамика ставок на грузоперевозку в 2022 году

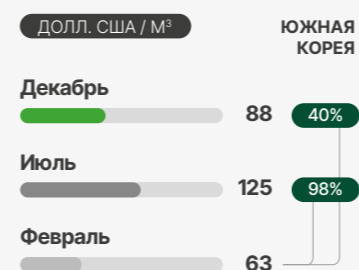
### Бумага и бумажная упаковка



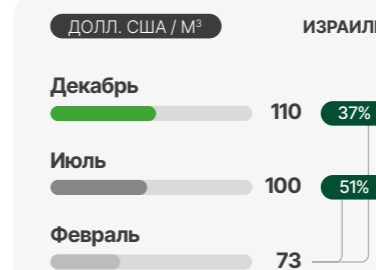
### Пиломатериалы



### Фанера, ДВП



### КДК, CLT-панели



Важным логистическим вызовом 2022 года стало введение лимитов в дальневосточных портах и терминалах, ограниченный объем обмена железнодорожными вагонами на сухопутных пограничных переходах на границе с Китаем, а также перегруженность железнодорожной сети в восточном направлении. В ответ на данный вызов Segezha Group в отчетном году активно участвовала в становлении новых маршрутов грузоперевозок, таких как транспортный коридор «Северный морской путь» и международный транспортный коридор «Север – Юг».

7,2

ТЫС. КМ  
протяженность  
маршрута  
«Север – Юг»

15–20

ДНЕЙ  
время доставки  
грузов «Север – Юг»

### Карта новых маршрутов грузоперевозок



#### Маршрут «Северный морской путь»

Компания постоянно совершенствует свои логистические операции. В 2022 году успешно реализован комплекс мероприятий в сфере логистики: автоматизированы декларирование и подготовка отчетности, роботизированы логистические процессы, достигнута экономия тарифных платежей при оформлении вагонов группами по одной накладной и увеличение нормативов загрузки контейнеров, налажена отправка продукции Вятского фанерного комбината контейнерными поездами и др.

#### Планы по развитию

В 2023 году Segezha Group планирует:

- ➔ участвовать в разработке и тестировании новых и альтернативных логистических маршрутов;
- ➔ продолжить работу по оптимизации стоимости транспортировки продукции и повышению операционной эффективности логистики;
- ➔ развивать с партнерами новые маршруты перевозок, в том числе контейнерные перевозки из порта в г. Санкт-Петербурге в порты Китая;
- ➔ расширять географию поставок.

### Грузоперевозки по Северному морскому пути

Географическое расположение предприятий западного кластера Segezha Group создает хорошие предпосылки для использования Северного морского пути (СМП) как альтернативного логистического маршрута.

В октябре 2022 года Segezha Group поставила первую тестовую партию крафт-бумаги производства Сеgezжского ЦБК по СМП атомным лихтеровозом «Севморпуть» из стивидорного терминала г. Санкт-Петербурга в Китай.

СМП стал альтернативным маршрутом через Суэцкий канал и порты Восточной и Юго-Восточной Азии. Он является кратчайшим морским путем между европейской частью России и Дальним Востоком и проходит по морям Северного Ледовитого океана и частично Тихого океана.

К преимуществам СМП в качестве альтернативного логистического маршрута можно отнести короткое плечо доставки и высокую степень прогнозируемости операций при условии организации соответствующего регулярного сервиса.

Российское правительство утвердило стратегический документ для развития СМП – дорожную карту, которая рассчитана до 2035 года, где предусмотрено строительство новых морских терминалов, развитие Мурманского и Архангельского транспортных узлов, создание западного и восточного портов-хабов для транзитной линии с российским оператором, обеспечение перевозок в акватории СМП сопутствующей железнодорожной инфраструктурой.

В планах Компании – активное участие в развитии данного маршрута и поставка новых партий по СМП.

### Грузоперевозки по транспортному коридору «Север – Юг»

В ноябре 2022 года Segezha Group впервые осуществила поставку партии березовой фанеры производства Вятского фанерного комбината по международному транспортному коридору «Север – Юг».

Коридор создан более 20 лет назад Индией, Россией и Ираном. Позже к нему присоединились еще 10 стран, среди которых – Азербайджан, Армения и Казахстан. Маршрут протяженностью 7,2 тыс. км представляет собой систему мультимодальных перевозок: в нем задействован морской, речной и железнодорожный транспорт. По сравнению с традиционным маршрутом через г. Новороссийск и Суэцкий канал коридор «Север – Юг» сокращает время доставки грузов из России в Индию примерно в два раза, до 15–24 дней.

В перспективе морской маршрут будет расширяться и даст возможность привлекать международные грузопотоки, в том числе контейнерные, на Волжский воднотранспортный путь. Segezha Group планирует участвовать в развитии маршрута и осуществлять дальнейшую поставку новых партий бумаги и фанеры по коридору «Север – Юг».





# УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Стратегия устойчивого развития	150
Система управления устойчивым развитием	154
Взаимодействие с заинтересованными сторонами	156
Кадровая политика и управление персоналом	160
Развитие регионов присутствия и благотворительность	169
Охрана труда и промышленная безопасность	174
Охрана окружающей среды	180
Комплаенс и деловая этика	194
Ответственные закупки	198



# СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

С момента основания Segezha Group руководствуется принципами ответственного ведения бизнеса. Позиция Группы в полной мере соответствует Целям в области устойчивого развития (ЦУР), определенным Генеральной Ассамблеей ООН в 2015 году, вклад в достижение которых Компания вносит посредством реализации экологических и социальных программ.

## 01 Инновационный лесной бизнес



### Ключевые направления устойчивого развития

- 1 Развитие клиентского сервиса
- 2 Совершенствование конечного продукта
- 3 Новые технологии
- 4 Исследования и разработки

### Целевые ориентиры до 2025 г.

- ➔ Разработка и утверждение программы развития продуктовых инноваций
- ➔ Внедрение стратегии цифровой трансформации бизнеса
- ➔ Нарастание доли выручки от углерод-депонирующей (1) продукции
- ➔ Отражение ESG-трендов во всех функциональных стратегиях путем актуализации действующих или разработки новых

### Ключевые показатели 2022 г.

- ✔ Доля выручки от реализации устойчивых продуктов в портфеле Группы в 2022 году выросла с **42** до **44%**.
- ✔ Реализованы пилотные проекты по цифровизации бизнес-процессов в дивизионе «Лесные ресурсы и деревообработка» с использованием российской платформы дополненной реальности «ИКСАР».
- ✔ Стартовала опытно-промышленная эксплуатация системы использования машинного зрения для лесосырьевых потоков «Умный лес» на предприятиях в Вологодской области и Республике Карелии.
- ✔ На рынок введено два **новых типа фанеры**.
- ✔ Произведено **5,3 тыс. тонн** продукции с использованием вторичных материалов (макулатуры)

## 02 Комфортная жизнь в лесных регионах России



### Ключевые направления устойчивого развития

- 1 Поддержка местных сообществ
- 2 Безопасность сотрудников и подрядчиков
- 3 Привлечение и удержание квалифицированных кадров
- 4 Повышение привлекательности лесных профессий

### Целевые ориентиры до 2025 г.

- ➔ Снижение LTIFR до уровня лучших практик в отрасли
- ➔ Оценка удовлетворенности заинтересованных сторон эффективностью социальных инвестиций в регионах присутствия
- ➔ Предпочтительный выбор работодателя в регионах присутствия
- ➔ Регулярное участие экспертов Компании в чемпионатах профессионального мастерства

### Ключевые показатели 2022 г.

- ✔ LTIFR по итогам 2022 года снизился с **2,06** до **1,66**.
- ✔ Пять предприятий **снизили коэффициент травматизма** по сравнению с 2021 годом.
- ✔ Инвестиции в реализацию благотворительных проектов составили около **120 млн руб.**
- ✔ Заключено соглашение о вступлении Компании в **Национальный совет по корпоративному волонтерству**.
- ✔ Сформировалась программа благополучия сотрудников «**Segezha Group. Рядом**», целями которой являются физическое и ментальное здоровье, социальное и финансовое благополучие, а также профессиональное развитие работников Группы.
- ✔ **425 стажеров** прошли практику на предприятиях Группы в 2022 году.
- ✔ Запущена **первая стипендиальная программа** для студентов учебных заведений среднего профессионального образования с целью формирования внешнего кадрового резерва и повышения привлекательности лесных профессий.
- ✔ Группа вошла в список «**Лучшие работодатели России**» по версии Forbes, получив золотой статус

## ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Деятельность Segezha Group в области устойчивого развития носит системный характер и направлена на результат. В Компании действует Стратегия в области устойчивого развития до 2025 года, в рамках которой выделены существенные направления.

При их определении учитывались стратегические приоритеты, социальное и экологическое воздействие деятельности Компании, риски и возможности, интересы стейкхолдеров, а также приоритеты социально-экономического развития регионов присутствия и ЦУР ООН.

## 03 Климат ориентированное лесопроизводство



### Ключевые направления устойчивого развития

- 1 Климат ориентированное лесопроизводство и производство
- 2 Климат и устойчивое управление экосистемами
- 3 Энергоэффективность
- 4 Ответственное использование водных ресурсов
- 5 Ответственное обращение с отходами

### Целевые ориентиры до 2025 г.

- ➔ Разработка и внедрение стратегии декарбонизации на основе научно обоснованного подхода
- ➔ Структурирование системы оценки и отчетности по ключевым климатическим рискам
- ➔ Соответствие отраслевым лучшим практикам по экологическим показателям
- ➔ **100%** инвестиционных проектов согласовано с учетом ESG-факторов
- ➔ Структурирование проектов с привлечением зеленого финансирования в программе CAPEX
- ➔ До **100%** самообеспечение посадочным материалом в регионах с дефицитом семян с закрытой корневой системой
- ➔ Внедрение интенсивной модели лесного хозяйства на основе оценки эффективности в регионах, входящих в перечень пилотных проектов и обеспеченных нормативно-правовой базой

### Ключевые показатели 2022 г.

- ✔ **17 предприятий Группы** подтвердили соответствие требованиям стандартов **ISO 9001:2015** («Системы менеджмента качества»), **ISO 14001:2015** («Система экологического менеджмента») и **ISO 45000:2018** («Система менеджмента охраны здоровья и безопасности труда»).
- ✔ **Четыре** новых предприятия Группы были включены в **интегрированную систему менеджмента ISO (2)** в 2022 году: Галичский фанерный комбинат, «Красфан», Новоенисейский лесохимический комплекс, филиал «Сеgezha Group. Упаковка» в г. Лобне.
- ✔ Запущен собственный лесной семеноводческий центр в г. Шарье Костромской области. Первые **2 млн. сеянцев** с закрытой корневой системой ели европейской будут использованы предприятиями Группы в 2023 году при проведении лесовосстановительных работ в Вологодской, Кировской и Костромской областях.
- ✔ В 2022 году закончен очередной цикл **лесоустроительных работ**, направленных на актуализацию оценки состояния лесов, а также проектирование мероприятий по их рациональному использованию, воспроизводству, охране, защите, повышению продуктивности и устойчивости. Общая площадь проведения работ составила **2 281 тыс. га**.
- ✔ Достигнуто снижение выбросов парниковых газов на **9%** по **Scope 1**.
- ✔ Доля собственных кородревесных отходов, направленных на сжигание с возвратом энергии, увеличилась до **49%**.
- ✔ Расходы на охрану окружающей среды составили **555 млн руб. (3)**.
- ✔ Количество проектов в портфеле зеленых проектов увеличилось до **43**. Это мероприятия в области профилактики лесных пожаров, лесовосстановления, устойчивого лесопользования, повышения энергоэффективности, а также снижения негативного воздействия производственных выбросов и отходов.
- ✔ Капитальные затраты в производство с сопутствующим экологическим эффектом, в том числе на модернизацию производственных мощностей в целях повышения их экологической безопасности и энергоэффективности, составили в 2022 году **3,5 млрд руб.**
- ✔ **15 участников** рабочих групп по реализации инвестиционных проектов прошли обучение в области устойчивого управления проектами по международному стандарту **GPM-b Certification – Green Project Management**

(1) Продукция, обладающая максимальным потенциалом консервации углерода за счет использования возобновляемого сырья, сокращения потребления ископаемых ресурсов, а также рассчитанная на длительный срок использования.

(2) Интегрированная система менеджмента ISO (ИСМ) – см. [Глоссарий](#) на стр. 289.

(3) Без учета ООО «ТимберТранс».

**04** Ответственная цепочка поставок в лесной отрасли

## Ключевые направления устойчивого развития

- 1 Ответственные закупки
- 2 Нетерпимость к неэтичному поведению
- 3 Прозрачность

## Целевые ориентиры до 2025 года

- ➔ Полная сертификация цепочки поставок, подтверждающая ее ответственность, инклюзивность и устойчивость
- ➔ Разработка и внедрение Кодекса поведения поставщиков
- ➔ Участие в ESG-рейтингах на уровне международных отраслевых конкурентов
- ➔ Внедрение АСД «Сегежалес» на 100% арендных участков
- ➔ Проведение лесоустроительных работ в соответствии с федеральным 10-летним планом
- ➔ Внедрение государственной информационной системы «ЛесЕГАИС»

## Ключевые показатели 2022 года

- ✔ Принято решение о переходе на независимую схему лесной сертификации **SFMRU/38200(1)** на основе экспертных стандартов ассоциаций по лесопромышленности и лесопользованию, а также на базе стандарта цепочки поставок древесины и продукции из древесины **ISO 38200:2018**.
- ✔ В 2022 году Компания активно участвовала в разработке национальных стандартов добровольной лесной сертификации.
- ✔ Группа совершенствует корпоративную систему должной осмотрительности при закупках древесного сырья.
- ✔ **77%(1)** – доля лесного фонда Segezha Group, сертифицированного по международным схемам добровольной лесной сертификации.
- ✔ Получен **второй рейтинг в Лиге зеленых брендов**.
- ✔ Segezha Group завоевала награду рейтингового агентства «Эксперт РА» в **ESG-рейтинге** прозрачности в номинации «За лидерство в **ESG-прозрачности** среди компаний целлюлозно-бумажной промышленности».
- ✔ Компании присвоен **«Высший уровень зрелости ESG»** (I группа) согласно ESG-индексу РБК и Национального Рейтингового Агентства (НРА).
- ✔ Segezha Group стала лидером **ESG-рейтинга RAEX-Europe** среди компаний лесной индустрии

(1) С учетом ООО «Ингер Форест Рус», вошедшего в состав Группы 28.12.2021. Данные на 04.03.2022 для PEFC-сертификации и 08.04.2022 для FSC-сертификации. С указанных дат данные системы сертификации приостановили действие сертификатов.

(2) SFMRU/38200 – см. [Глоссарий](#) на стр. 288.

В дополнение к четырем фокусным ЦУР Компания выделает **семь дополнительных, интегрированных в текущую деятельность**.

**01**

Обеспечение всеобщего доступа к недорогим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех

**02**

Защита и восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию, рациональное лесопользование, борьба с опустыниванием, прекращение и обращение вспять процесса деградации земель и прекращение процесса утраты биоразнообразия

**03**

Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек

**04**

Укрепление средств осуществления и активизация работы в рамках Глобального партнерства в интересах устойчивого развития

**05**

Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населенных пунктов

**06**

Обеспечение наличия и рационального использования водных ресурсов и санитарии для всех

**07**

Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте

**Международные, национальные стандарты и внутренние документы Segezha Group в области устойчивого развития**

С 2021 года Segezha Group является полноправным участником Глобального договора ООН и выражает приверженность его принципам в области прав человека, труда, окружающей среды и борьбы с коррупцией. Группа регулярно отчитывается о прогрессе в выполнении ЦУР ООН и поддерживает связанные с реализацией договора национальные рабочие группы и инициативы. Так, в 2022 году Segezha Group активно участвовала в работе комитетов отраслевых и межотраслевых организаций в области социального, экологического, корпоративного управления по таким направлениям как экология, климат, охрана окружающей среды, международное сотрудничество, стандартизация и устойчивое финансирование.

Кроме того, Segezha Group является участником Социальной хартии российского бизнеса РСПП и членом Комитета РСПП по климатической политике и углеродному регулированию и Комитета РСПП по природопользованию и экологии. В 2022 году Компания участвовала в работе Экспертного совета по устойчивому развитию Министерства экономического развития Российской Федерации. Segezha Group активно принимала участие в национальных совещательных инициативах по вопросам устойчивого развития, в том числе в работе Союза лесопромышленников и лесозаготовителей России и Комитета Совета Федерации по аграрно-продовольственной политике и природопользованию.

В рамках деятельности по управлению устойчивым развитием Segezha Group ориентируется на признанные **международные документы и стандарты**, в том числе:

- ✔ конвенции и декларации ООН и Международной организации труда в сфере прав человека;
- ✔ ЦУР «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года»;
- ✔ Руководящие принципы предпринимательской деятельности в аспекте прав человека ООН;
- ✔ Принципы Глобального договора ООН;
- ✔ Руководящие принципы Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) для многонациональных предприятий;
- ✔ Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES;
- ✔ Стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности»;
- ✔ Стандарты по отчетности в области устойчивого развития Глобальной инициативы по отчетности (GRI).

**Нормативные документы в области устойчивого развития:**

- ✔ Политика в области устойчивого развития
- ✔ Позиция Segezha Group в области прав человека
- ✔ Кодекс этики Segezha Group
- ✔ Политика в области охраны труда и промышленной безопасности
- ✔ Положение о Комитете по стратегии и устойчивому развитию Совета директоров
- ✔ Антикоррупционная политика



# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

В Компании принят регулярный цикл управления процессами устойчивого развития, сочетающий высокоуровневый контроль и каскадирование на уровень рабочих групп процессов по контролю реализации Стратегии устойчивого развития, мониторингу ESG-показателей и корректировке мероприятий дорожной карты по реализации функциональной стратегии Группы в области устойчивого развития.

## 35%

доля ESG-тематики в общем количестве рассматриваемых вопросов в рамках процесса корпоративного управления<sup>(1)</sup>

### Структура управления по вопросам устойчивого развития

#### 01 ВЫСШИЙ УРОВЕНЬ



✓ **Общее собрание акционеров** – рассмотрение вопросов об избрании Совета директоров, Ревизионной комиссии, утверждение годового отчета, предоставление согласия на совершение ряда сделок в соответствии с законодательными требованиями, а также принятие решений об участии в ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций, в том числе занимающихся вопросами устойчивого развития, охраны окружающей среды и др.

✓ **Ревизионная комиссия** – осуществление контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании, привлечение в случае необходимости к работе экспертов и независимых аудиторских компаний на договорной основе

#### 02 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ



✓ **Совет директоров** – руководство деятельностью и ответственность за стратегическое управление и оценку эффективности менеджмента в области управления устойчивым развитием

✓ **Комитет по стратегии и устойчивому развитию** – предварительное утверждение стратегии и стратегических целей, контроль инвестиционной деятельности для устойчивого развития, утверждение показателей и среднесрочных планов в области устойчивого развития

✓ **Комитет по назначениям и вознаграждениям** – содействие развитию эффективной системы корпоративного управления, соответствующей международным стандартам, содействие формированию и контроль за исполнением стратегии в области управления персоналом, разработка политики мотивации и вознаграждения работников, содействие развитию корпоративной культуры

✓ **Комитет по аудиту** – оценка системы управления рисками в области устойчивого развития

#### 03 ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ



**Президент, Председатель Правления** – управление и контроль  
**Вице-президенты по направлениям** – управление и контроль

#### вопросы



#### Экологическое управление

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



#### Социальное управление

- ✓ Кадровый дефицит
- ✓ Привлекательность лесных профессий
- ✓ Нежелательная текучесть
- ✓ Импакт-инвестиции
- ✓ Права человека и кадровое разнообразие
- ✓ Охрана труда
- ✓ Волонтерство



#### Корпоративное управление

- ✓ ESG-КПЭ в системе вознаграждения
- ✓ ESG-оценка капитальных инвестиций
- ✓ Автоматизация и диджитализация ESG-процессов
- ✓ Цепочка поставок и логистика
- ✓ Сертификация и стандартизация

**Рабочая группа в области ESG** – координация действий и решений в области устойчивого развития  
**Председатель** – Вице-президент по реализации государственных программ, устойчивому развитию и лесной политике

**Комитет по этике и дисциплине** – обеспечение эффективности системы экономической и корпоративной безопасности, мониторинг соблюдения требований Кодекса этики, содействие функционированию системы по противодействию коррупции и мошенничеству, а также иным злоупотреблениям, связанным с нарушением применимого законодательства

<sup>(1)</sup> Совет директоров, Комитет по назначениям и вознаграждениям, Комитет по стратегии и устойчивому развитию, Комитет по аудиту.



# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

## ✓ Покупатели и потребители



### Приоритеты

- 1 Высокое качество и безопасность продукции, надежность поставок
- 2 Наличие продукции с высокими потребительскими и экологическими характеристиками
- 3 Доступность информации о новых технологиях и продуктах
- 4 Высокий уровень клиентского сервиса

### Форма взаимодействия

- ➔ Обратная связь по качеству и безопасности продукции
- ➔ Стратегические сессии и экскурсии для клиентов
- ➔ Участие в профильных выставках и конференциях
- ➔ Разработка инновационных, эффективных и высокотехнологичных продуктов в области бумажной упаковки в ответ на запросы рынка на базе R&D-центра по разработке бумажной упаковки
- ➔ Поддержание сертификации продукции для подтверждения соответствия техническим нормам и принятым требованиям к качеству и безопасности
- ➔ Присутствие Компании в диджитал-среде

### Основные итоги 2022 года

- ✓ Получены/подтверждены **более 20 сертификатов** для продукции Группы, в том числе для новых продуктов (огнеупорная фанера).
- ✓ Проведены **конференции и экскурсии** для групп клиентов дивизионов «Домостроение» и «Бумага и упаковка» в городах Вологде и Сегеже.
- ✓ Принято участие в **восьми отраслевых выставках** и конференциях, включая международные (RosUpack 2022, India Wood 2022, Baku Build 2022).
- ✓ Актуализирована информация на **сайте Segezha Group** по продуктам Группы и по Группе в целом.
- ✓ Создан аккаунт Segezha Group на **OZON**

## ✓ Сотрудники



### Приоритеты

- 1 Карьерный рост и достойные условия оплаты труда
- 2 Социальная защищенность
- 3 Безопасное рабочее место
- 4 Обучение и развитие

### Форма взаимодействия

- ➔ Встречи сотрудников с руководством и топ-менеджментом Компании
- ➔ Программа благополучия сотрудников «Segezha Group. Рядом»
- ➔ Реализация мероприятий по повышению вовлеченности персонала
- ➔ Организация оценки, развития и обучения персонала
- ➔ Взаимодействие Компании с представителями профсоюзов

### Основные итоги 2022 года

- ✓ Произведена индексация в размере **10%** всем сотрудникам на всех активах Группы.
- ✓ **Увеличен охват ДМС на 44%** по отношению к 2021 году.
- ✓ Созданы **молодежные движения на пяти** предприятиях Группы.
- ✓ Более **5 тыс. человек** зарегистрированы на платформе Корпоративного университета Группы и получили доступ к **60 курсам** более чем по **15 направлениям**.
- ✓ К адаптационному приложению «СНАМИ» подключилось пять предприятий Группы.
- ✓ Проведено **пять онлайн-встреч** с вице-президентами Компании по темам корпоративной стратегии, компенсационного пакета для сотрудников, рыночной ситуации и др.
- ✓ LTIFR снизился с **2,06** до **1,66**

## ✓ Акционеры



### Приоритеты

- 1 Повышение капитализации, долгосрочный и устойчивый рост Segezha Group
- 2 Высокий уровень дивидендной доходности
- 3 Высокие стандарты корпоративного управления
- 4 Этичное ведение бизнеса
- 5 Прозрачность деятельности

### Форма взаимодействия

- ➔ Раскрытие информации о Компании и существенных событиях на официальном сайте и сайте Центра раскрытия корпоративной информации ([www.e-disclosure.ru](http://www.e-disclosure.ru))
- ➔ Проведение общих (в том числе годовых и внеочередных) собраний акционеров
- ➔ Проведение презентаций для инвесторов
- ➔ Проведение онлайн- и офлайн-встреч с инвесторами
- ➔ Публикация операционных и финансовых результатов
- ➔ Публикация годовых отчетов

### Основные итоги 2022 года

- ✓ Проведены два заседания высшего органа управления – Общего собрания акционеров.
- ➔ Более подробная информация представлена в разделе «Корпоративное управление» на стр. 202.
- ✓ В 2022 году Segezha Group продолжила устойчивый диалог с широким кругом институциональных и частных инвесторов с целью полного информирования участников рынка ценных бумаг о своей деятельности.
- ✓ В полном объеме осуществлялось раскрытие операционных и финансовых результатов Segezha Group, на регулярной основе проводились звонки для инвесторов с участием менеджмента Компании, встречи с представителями инвестиционного сообщества.
- ✓ Организованы визиты инвесторов на предприятия Группы.
- ✓ Segezha Group одной из первых эмитентов приняла участие в двух конференциях для розничных инвесторов и провела сессию вопросов и ответов.
- ➔ Компания продолжила развивать официальный корпоративный аккаунт на платформе [Tinkoff Pulse](https://tinkoff-pulse.ru) и публиковать посты в ключевых инвестиционных Telegram-каналах и на профильных сайтах

## ✓ Топ-менеджмент



### Приоритеты

- 1 Достижение стратегических целей
- 2 Операционная и финансовая эффективность
- 3 Риск-менеджмент

### Форма взаимодействия

- ➔ Постоянное взаимодействие в процессе деятельности, собрания и оперативные совещания
- ➔ Рискоориентированное управление

### Основные итоги 2022 года

- ➔ В течение 2022 года проведено семь заседаний Правления (одно очное, шесть заочных), на которых был рассмотрен **21 вопрос**.
- ➔ Функционировало шесть коллегиально-совещательных органов при Президенте.
- ➔ Более подробная информация представлена в разделе «Корпоративное управление» на стр. 202.
- ➔ Обработано **100% сообщений**, поступающих на Единую горячую линию для предотвращения возможных нарушений в области закупочной, финансово-хозяйственной деятельности, взаимоотношений с контрагентами, соблюдения Антикоррупционной политики, трудового законодательства, а также в области охраны труда, промышленной безопасности и экологии.
- ➔ Более подробная информация представлена в разделе «Ответственные закупки» на стр. 198.



### Бизнес-партнеры и поставщики



#### Приоритеты

- 1 Соблюдение этических норм
- 2 Организация конкурентных закупок
- 3 Своевременное и точное исполнение договоров

#### Форма взаимодействия

- ➔ Прямая переписка
- ➔ Договорные отношения
- ➔ Отраслевые выставки и конференции
- ➔ Встречи и обсуждение крупных закупок и проектов строительства и модернизации

#### Основные итоги 2022 года

- ✔ Реализовывался планомерный переход на электронно-торговую платформу и другие инструменты автоматизации взаимодействия с целью повышения прозрачности цепочек поставок и оперативности закупок.
- ✔ Реализовывались импортозамещение и поиск новых каналов поставки запасных частей к основному технологическому оборудованию, сырьевых позиций, специализированного автотранспорта

### Местные сообщества



#### Приоритеты

- 1 Создание рабочих мест
- 2 Информированность о деятельности Группы
- 3 Вклад в развитие социальной инфраструктуры, благотворительные проекты
- 4 Минимизация негативного воздействия на окружающую среду территорий присутствия

#### Форма взаимодействия

- ➔ Реализация инвестиционных проектов
- ➔ Осуществление централизованной программы благотворительности на основе оценки социального эффекта
- ➔ Проведение общественных обсуждений планируемой хозяйственной деятельности
- ➔ Проведение открытых диалогов между местными сообществами и руководством Компании
- ➔ Рассмотрение жалоб, поступающих через Единую горячую линию и другие каналы связи

#### Основные итоги 2022 года

- ✔ Около **120 млн руб.** направлено в 2022 году на реализацию мероприятий благотворительной программы в регионах присутствия.
- ✔ Проведено **пять заседаний** Общественного экологического совета г. Сегежи.
- ✔ Зарегистрировано **230 фактов** целевого двустороннего взаимодействия с местным и коренным населением по вопросам предоставления помощи местным сообществам, поддержания местной инфраструктуры, лесозаготовительной деятельности предприятий (встречи, консультации, переписка, реализация социальных проектов и предоставление помощи).
- ✔ Построено **756 км дорог** на сумму **740 млн руб.**
- ✔ Расходы на обеспечение населения теплом и горячей водой составили **1 247 млн. руб.**

### Органы государственной власти, органы самоуправления, государственные органы контроля и надзора



#### Приоритеты

- 1 Соблюдение законодательства
- 2 Своевременная выплата налогов
- 3 Инвестиции в развитие регионов
- 4 Строительство новых производств, модернизация текущих
- 5 Своевременное перечисление платежей
- 6 Регулярное прохождение проверок

#### Форма взаимодействия

- ➔ Взаимодействие в рамках нормативно-правового регулирования
- ➔ Заключение соглашений о сотрудничестве с регионами
- ➔ Рабочие встречи с администрацией регионов
- ➔ Подача регулярной отчетности
- ➔ Взаимодействие в рамках проверок

#### Основные итоги 2022 года

- ✔ Осуществлялась реализация **11 приоритетных инвестиционных проектов.**
- ✔ Осуществлена **подача обязательных форм отчетности** в Росприроднадзор, включая 2-ТП (отходы), 2-ТП (вода), 4-ОС (затраты на окружающую среду), 2-ОС (водоохранные мероприятия), декларации о воздействии на окружающую среду, отчетности в области экологического сбора, отчета об организации и результатах осуществления производственного экологического контроля.
- ✔ Осуществлялись **планирование и реализация лесопользования** согласно действующему законодательству и в полном соответствии с положениями Лесного плана, лесохозяйственных регламентов, договоров аренды, проектов освоения лесов, лесных деклараций

### Образовательные учреждения



#### Приоритеты

- 1 Обеспечение мест для проведения практики студентами
- 2 Гарантия трудоустройства выпускников
- 3 Развитие профессиональных навыков учащихся

#### Форма взаимодействия

- ➔ Заключение договоров о сотрудничестве
- ➔ Совместная образовательная деятельность
- ➔ Практика на предприятиях Группы
- ➔ Реализация совместных образовательных и консультационных проектов
- ➔ Запуск стипендиальной программы в рамках поддержки студентов по профильным специальностям

#### Основные итоги 2022 года

- ✔ **425 стажеров** прошли практику на объектах Segezha Group.
- ✔ Заключено **89 договоров** с образовательными учреждениями.
- ✔ **219 специалистов** – выпускников/студентов вузов и колледжей трудоустроены на предприятиях Группы.
- ✔ Стипендию Группы получили **38 человек** из шести регионов. В программе участвовали **восемь предприятий** и **восемь учебных заведений**





# КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Основной приоритет Segezha Group в области кадровой политики и развития персонала – создание условий для развития талантов и соблюдение прав человека. Компания убеждена, что именно раскрытие человеческого потенциала в наибольшей мере будет способствовать повышению эффективности ее предприятий.

## Топ-100 рейтинга работодателей России

Segezha Group постоянно развивает бренд работодателя: создает **максимально привлекательные условия труда для действующих и потенциальных сотрудников**, а также **совершенствует культуру лидерства и достижений, внедренную в Компании**.

hh  
HeadHunter

В 2022 году Группа вошла в **топ-100 крупнейших компаний рейтинга работодателей HH.ru**, заняв **63-е место среди 1 082 компаний**, вышедших в финал.

ТОП-100  
крупнейших компаний рейтинга работодателей HH.ru

Forbes

Также Группа вошла в список «**Лучшие работодатели России**» по версии **Forbes**, получив **золотой статус**. По ключевым показателям ESG-рейтинга Компании удалось добиться более высоких позиций, чем в прошлом году.

★ Золото – «Сотрудники и общество»

★ Платина – «Корпоративное управление», «Экология»

## Позиция в области прав человека

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 – Позиции в области прав человека.

Компания поддерживает принципы международных документов – Глобального договора ООН, Всеобщей декларации прав человека, Декларации Международной организации труда об основополагающих принципах и правах в сфере труда. Также Группа действует в рамках Конституции Российской Федерации и придерживается основ социально ответственной деловой практики Социальной хартии российского бизнеса. Segezha Group соблюдает законодательство стран, в которых ведет свою деятельность.

**В отношении сотрудников Компания строго придерживается следующих принципов:**

- ✓ не использует детский труд;
- ✓ не допускает применения насилия к работникам, а также использования принудительного и подневольного труда;
- ✓ считает неприемлемыми все формы дискриминации в отношении найма и труда;
- ✓ содействует равенству возможностей, принимает меры для защиты прав уязвимых групп;
- ✓ обеспечивает право на безопасные условия труда;
- ✓ уважает право создавать профессиональные союзы и не препятствует вступлению в них работников;
- ✓ уважает право на ведение переговоров о заключении коллективного договора.

Компания считает, что основным ее активом являются люди: она создает все необходимые условия для развития своих сотрудников, предоставляет им возможность повышать качество жизни и гордиться своим делом.

Принципы и механизмы управления персоналом и его мотивации закреплены и детализированы в таких корпоративных документах, как:

- ✓ Политика в области управления кадровыми ресурсами;
- ✓ Положение о подборе и адаптации персонала;
- ✓ Положение о премировании и оплате труда;
- ✓ Положение об обучении работников;
- ✓ Положение о Кадровом комитете;
- ✓ Методические рекомендации по выдвигению в управленческий кадровый резерв Segezha Group;
- ✓ Положение о стипендиальной программе;
- ✓ Кодекс этики.

## Политика работы с кадрами направлена на:

✓ Поиск талантов и профессионалов своего дела на рынке труда

✓ Предоставление возможностей обучения и развития для всех сотрудников группы

✓ Развитие внутреннего кадрового резерва

✓ Формирование имиджа привлекательного работодателя на рынке труда

✓ Эффективный кадровый учет и делопроизводство

✓ Реализацию социальной политики

## Segezha Group ожидает от своих сотрудников:

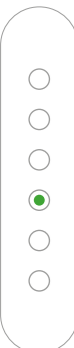
- ✓ высокого уровня развития профессиональных и управленческих компетенций;
- ✓ умения решать масштабные задачи в сжатые сроки при максимально эффективном использовании имеющихся ресурсов;
- ✓ инициативности;
- ✓ приверженности целям и ценностям Компании.



# 20 817

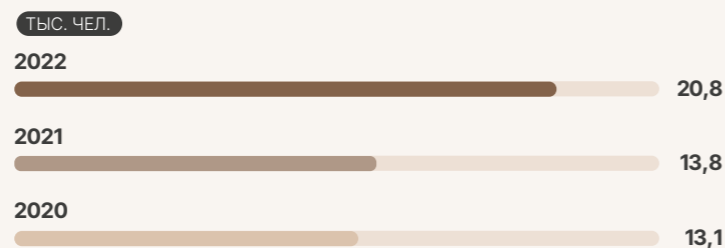
## ЧЕЛОВЕК

среднесписочная численность сотрудников Группы по состоянию на 31 декабря 2022 года

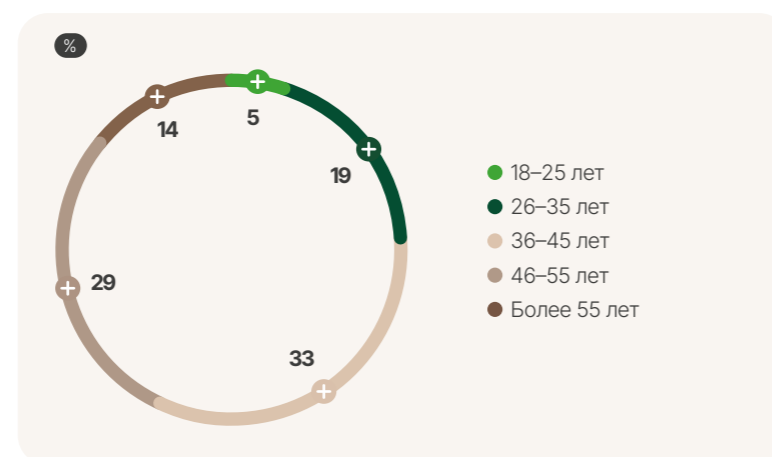


### Основные характеристики персонала российских активов Segezha Group

#### Среднесписочная численность сотрудников



#### Структура персонала в разбивке по возрастным группам в 2022 г.



#### Гендерный состав персонала в 2022 г.



#### Численность сотрудников в разбивке по регионам в 2022 г.



#### Численность сотрудников списочного состава в разбивке по категориям в 2022 г.



#### Структура компенсационного пакета сотрудников Segezha Group



Гибкая и прозрачная система материальной и нематериальной мотивации – значимый инструмент поддержания высокого уровня вовлеченности персонала Segezha Group. Компания стремится обеспечить своим сотрудникам заработную плату на конкурентном уровне и проводит ее периодическую индексацию.

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

В Segezha Group применяется комплексный подход к определению размера вознаграждения сотрудников, которое может включать фиксированный оклад и переменный компонент заработной платы. Переменная часть зависит от результатов работы и может применяться на ежемесячной, ежеквартальной или ежегодной основе.

Ежегодно в Компании осуществляются пересмотр уровня заработной платы и анализ действующей системы мотивации. В 2022 году Segezha Group провела **общее индексирование заработной платы сотрудников всех активов на 10%**.

Льготы и гарантии, предоставляемые сотрудникам, могут включать:

- ✓ добровольное медицинское страхование (ДМС);
- ✓ социальные льготы – оплату путевок, аренду спортивных объектов;
- ✓ социальные гарантии – детские новогодние подарки, спортивные и культурно-массовые мероприятия, материальную помощь в трудных жизненных ситуациях;
- ✓ компенсацию аренды жилья и релокации, оплату проезда к месту отдыха, расходов на лечение.

(1) Санкт-Петербург и Ленинградская область, Республика Бурятия, Тверская область, Республика Алтай.



Устойчивое развитие &gt; Кадровая политика и управление персоналом

С каждым годом Группа расширяет пространство программы ДМС среди работников. В частности, в 2022 году было застраховано 9 186 человек, что на 40% выше аналогичного показателя в 2021 году.

В 2022 году был утвержден план реализации Корпоративной пенсионной программы и пенсионных планов, в рамках которого используется принцип паритетной системы софинансирования сотрудником с работодателем. Пилотный проект реализуется на Сегежском ЦБК.

Минимальный размер взноса для сотрудника составляет от 1,5 до 3% от размера заработной платы в зависимости от его возраста, а взносы комбината – до 5%.

Ежегодно Компания предоставляет бесплатные путевки для детей сотрудников во Всероссийский детский центр «Орленок» в Краснодарском крае в рамках программы «Профильные техноотряды». В 2022 году в программе участвовал 51 ребенок. Компания традиционно стала спонсором события и впервые представила свои компетенции: «Промышленная

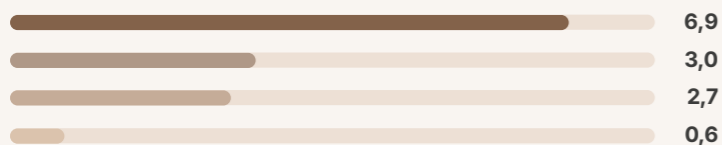
робототехника» и «Эксплуатация беспилотных авиационных систем».

На предприятиях Группы заключены коллективные договоры, которые на конец 2022 года охватывали около 6 тыс. сотрудников. Они не только гарантируют установленные трудовым законодательством обязательные льготы и гарантии, но и расширяют их с учетом финансовых возможностей конкретных предприятий и общекорпоративных стандартов. Кроме того, 8% сотрудников Компании в 2022 году состояли в профсоюзных организациях.

### Расходы на социальные программы российских предприятий Segezha Group

ТЫС. РУБ. НА ЧЕЛОВЕКА

2022



# 13,3

ТЫС. РУБ.

НА ЧЕЛОВЕКА  
расходы на социальные программы российских предприятий Segezha Group

- Социальные гарантии: детские новогодние подарки, спортивные и культурно-массовые мероприятия, материальная помощь
- Добровольное медицинское страхование
- Компенсации: оплата проезда к месту отдыха, при переезде, расходы на лечение
- Социальные льготы: оплата путевок, аренда спортивных залов, бассейна

### Участие во всероссийском чемпионате «Лесоруб-2022»

В 2022 году в г. Красноярске завершился VII чемпионат России «Лесоруб-2022», в котором приняли участие и сотрудники Segezha Group. В нем 74 специалиста из 17 регионов России продемонстрировали свое мастерство в валке леса, раскряжевке и обрезке сучьев, погрузке-разгрузке бревен, а также в эстафете. По результатам конкурса сотрудники Компании заняли призовые места в личном зачете, а абсолютным чемпионом в командном зачете стала Республика Карелия.



### Автоматизация HR-процессов

В 2022 году Segezha Group продолжила развитие программы по автоматизации HR-процессов, направленной на совершенствование методологии процессов кадрового делопроизводства и расчета заработной платы, а также на автоматизацию процессов на базе единой ИТ-платформы «1С».

Кроме того, в 2022 году продолжился процесс внедрения облачных технологий и современных инструментов в области обучения, привлечения и повышения вовлеченности персонала, а также управления им. Внедрены и действуют:

- ✓ рекрутинговая система по подбору персонала «ПОТОК»: в системе работает 44 рекрутера, база кандидатов насчитывает 53 тыс. человек и содержит более 3 тыс. вакансий;
- ✓ мобильное приложение для адаптации новых сотрудников «СНАМИ» в центральном аппарате Группы, на Сегежском ЦБК, Вятском и Галичском фанерных комбинатах и ОЦО;
- ✓ онлайн-платформа с учебными курсами и вебинарами для дистанционного обучения и развития персонала «Корпоративный университет Segezha Group».

### Обучение и развитие персонала

# 6

ТЫС.

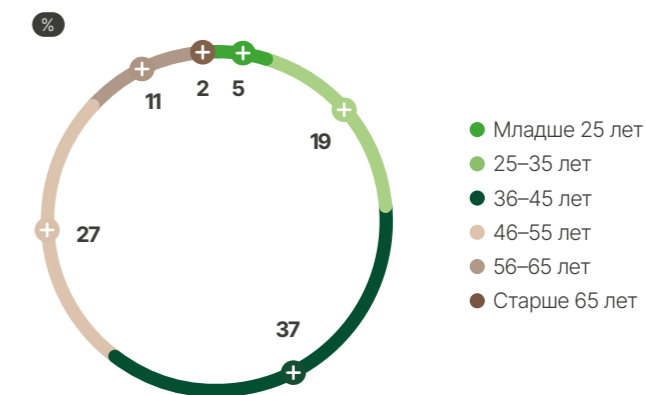
сотрудников прошли обучение в 2022 году

# 22

ЧАСА

обучения в среднем на одного сотрудника Группы

#### Распределение обученных сотрудников Segezha Group в 2022 г. (1)



# >280

ТЫС.

кандидатов входят в кадровый резерв руководящего состава Segezha Group

# 62,6

МЛН РУБ.

расходы на обучение сотрудников в 2022 году

# 10,9

ТЫС. РУБ.

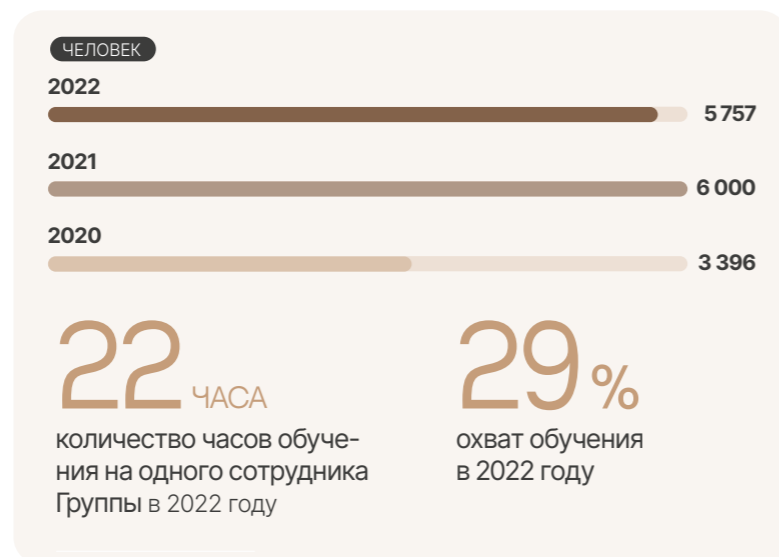
в год на одного обученного сотрудника

(1) В результате округления общая сумма может незначительно отличаться от суммы компонентов.

В Segezha Group постоянно ведется активная работа по улучшению системы развития кадрового потенциала. В частности, в 2022 году:

- ✓ запущена платформа «Корпоративный университет Segezha Group», доступная для всех сотрудников Группы. К площадке с более чем 60 курсами по различным направлениям уже имеют доступ 5 тыс. пользователей. Курсы посвящены таким актуальным темам, как лидерство, стратегическое мышление, маркетинг и инновации, работа с клиентами и др.;
- ✓ разработаны программы обучения, направленные на развитие и повышение уровня компетентности персонала для обеспечения реализации долгосрочных задач, определяемых по итогам оценки управленческих и профессиональных компетенций работников;
- ✓ расширена программа наставничества на предприятиях Группы. Она стала эффективным инструментом адаптации и продвижения корпоративных ценностей;
- ✓ продолжена реализация проекта «Школа мастеров», направленного на повышение профессиональных и развитие управленческих компетенций сотрудников. Проект позволяет выявить высокопотенциальных работников – лидеров в коллективе и на производстве.

### Охват программ по обучению сотрудников Segezha Group



### Кадровый резерв

Segezha Group развивает систему управления талантами и предоставляет своим сотрудникам привлекательные карьерные перспективы и возможности для роста. Это является важным фактором удержания персонала и повышения его вовлеченности, а также обеспечивает высокий уровень удовлетворенности сотрудников, увеличивает количество внутренних назначений на руководящие должности, снижает уровень текучести персонала и сокращает затраты на его подбор.

Ежегодно в Компании актуализируются списки сотрудников, состоящих в кадровом резерве. Отбор происходит по итогам оценки управленческих и корпоративных компетенций Segezha Group, а также с учетом рекомендаций линейных руководителей. В зависимости от степени подготовки кандидатов назначаются обучающие треки по развитию soft skills. В 2022 году кадровый резерв Segezha Group увеличился на 78%, до 284 сотрудников. В планах Группы на 2023 год – продолжить наращивание кадрового резерва и поддерживать проведение обучающих мероприятий.

### Лидерская программа Segezha Group

Совместно с Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ в 2022 году была реализована комплексная программа по обучению и развитию первой линейки кадрового резерва «Лидеры Segezha Group».

За шесть месяцев 50 руководителей предприятий и подразделений Группы освоили ряд следующих важных для бизнеса дисциплин: управление изменениями, дизайн-мышление, операционная эффективность, управление результатом, рост стоимости бизнеса и недирижерское лидерство.

На протяжении всего обучения участники вели активную работу над проектными треками по актуальным для холдинга задачам продуктового, логистического и производственного направлений. Защита итоговых проектов состоялась на выездном проектном комитете Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ с участием руководства Segezha Group.

Решения, разработанные участниками лидерской программы, будут реализованы на предприятиях Группы.

### Кейс-чемпионат по операционной эффективности OpEx Bootcamp 2022

Segezha Group вошла в тройку призеров IX кейс-чемпионата по операционной эффективности OpEx Bootcamp 2022, который состоялся осенью на площадке Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ в Москве. За звание победителя кейс-чемпионата боролись команды ведущих российских компаний.



### Стипендиальная программа Segezha Group

В 2022 году стартовала корпоративная стипендиальная программа Segezha Group – система поощрения талантливых и перспективных учащихся техникумов и колледжей, получающих образование по техническим специальностям лесной промышленности. Целями проекта являются обеспечение предприятий работниками из числа студентов учебных заведений городов присутствия, развитие бренда работодателя Segezha Group, рост лояльности к нему среди студенческой аудитории, а также повышение престижа производственных и лесных профессий.

Проект охватил шесть регионов присутствия: Республику Карелию, Красноярский край, Архангельскую, Вологодскую, Костромскую и Кировскую области. Участниками программы стали 38 студентов 2–4-х курсов девяти техникумов и колледжей, получающих образование по техническим специальностям лесной промышленности.

### Профорентация и работа с молодежью

Для увеличения доли высококвалифицированных специалистов на рынке труда Компания сотрудничает с более чем 70 профильными учебными заведениями регионов присутствия и реализует с ними целый ряд совместных инновационных, образовательных и консультационных проектов. Segezha Group проводит мастер-классы и гостевые лекции, практики и стажировки на своих предприятиях для обучающихся, а также является активным участником федеральной программы «Профессионалитет».

Примером эффективной работы по данному направлению является проект «Детский сад – школа – высшее / среднее специальное учебное заведение – комбинат», реализуемый на Сокольском ДОК и на предприятии «Сокол СиЭлТи». В рамках проекта проводятся оплачиваемая практика для студентов Сокольского лесопромышленного политехнического техникума (СЛПТ), презентации предприятий среди студентов и школьников, участие в стипендиальной программе для студентов СЛПТ.

В 2022 году компания «Новоенисейский лесохимический комплекс», вошедшая в состав Группы в 2021 году, впервые организовала кейс-чемпионат «Развитие перерабатывающего бизнеса», предусматривающий решение реальных проблем и вызовов предприятия студентами вузов и средних специальных учебных учреждений.

Кроме того, Segezha Group принимает участие в различных профорентационных проектах, направленных на популяризацию профессий лесной отрасли. Так, в 2022 году прошла профорентационная смена «Лифт в будущее» во Всероссийском детском центре «Океан» (г. Владивосток). В ее рамках 200 школьников из 16 регионов России познакомились с профессиями будущего, в том числе и лесной отрасли.



## Корпоративная культура

Каждый день Segezha Group создает корпоративную культуру, в основе которой простая идея – дать каждому сотруднику все возможности для того, чтобы он мог изменить к лучшему свою жизнь, свой город и регион, увидеть результаты этих изменений не только в будущем, но и в настоящем. Для достижения этих амбициозных целей у Компании есть успешный опыт прошлого, самые современные технологии и, главное, человеческий и природный капитал.

На предприятиях Группы проводятся разнообразные корпоративные мероприятия для сотрудников и их семей, включая волонтерские программы и субботники, дни здоровья, интеллектуальные игры, профессиональные и детские конкурсы. Кроме того, в 2022 году более 2 тыс. сотрудников предприятий Группы получили награды, из них 66 человек награждены на федеральном уровне, 260 работников получили региональные награды, 1 504 сотрудника награждены внутренними знаками поощрения, а 235 сотрудников – благодарностями Президента Segezha Group М. В. Шамолина.

## Разработка ценностного предложения

Корпоративная культура состоит из идей, взглядов и основополагающих ценностей, которые разделяются членами организации. Мы считаем, что именно ценности являются ядром, определяющим корпоративную культуру в целом. В 2022 году были утверждены миссия и ценности Компании, которые активно внедряются в корпоративную культуру.

## Внутренние коммуникации

Для сопровождения изменений внутри Компании, поддержания высокой вовлеченности и развития корпоративной культуры, соответствующей целям Segezha Group, в Группе развивается система комбинированных внутренних коммуникаций.

В 2022 году для повышения доверия и открытости реализован проект «Открытый диалог», в рамках которого каждый сотрудник мог задать вопрос и услышать мнение высшего руководства. Спикерами проекта выступили вице-президенты Компании.

Более подробная информация о миссии и ценностях Группы представлена в разделе «О Компании» на стр. 10-11.

Segezha Group совместно с партнерами и администрацией Костромской области участвует в реализации проекта социального воздействия «Кадры для лесопромышленного комплекса Костромской области». Его целями являются обеспечение возможностей для профессиональной самореализации молодежи с учетом приоритетов лесопромышленного комплекса региона и получение профессий, востребованных Segezha Group. Проект призван решить проблемы низкого уровня мотивации молодежи к поступлению на образовательные программы, необходимые для развития лесопромышленного комплекса в регионе присутствия, и недостаточного уровня подготовки абитуриентов, поступающих на программы лесного профиля.

Продолжил свою работу проект по управлению постоянным совершенствованием «Фабрика идей», целью которого является оптимизация бизнес-процессов производства. В рамках проекта предусмотрено материальное поощрение авторов лучших предложений за вклад в развитие производства и повышение операционной эффективности.

**>2 ТЫС.**  
СОТРУДНИКОВ  
предприятий Группы  
получили награды  
в 2022 году

# РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ ПРИСУТСТВИЯ И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

Segezha Group нацелена на долгосрочное развитие регионов России, в которых она работает. Группа вносит ощутимый вклад в развитие местных сообществ и регионов: платит налоги, трудоустраивает местных жителей, привлекает местных поставщиков и подрядчиков.

## Социальные программы

Несмотря на существующую экономическую волатильность и новые вызовы 2022 года, Segezha Group продолжила реализацию своей социальной программы

В рамках Стратегии устойчивого развития Segezha Group до 2025 года в Компании выделено направление «Комфортная жизнь в лесных регионах».

При его реализации Segezha Group ставит перед собой следующие задачи:

- 01** ведение совместных проектов в области корпоративной социальной ответственности с органами местной власти в регионах присутствия;
- 02** вовлечение жителей регионов присутствия в мероприятия Группы;
- 03** улучшение оценки представителями местных сообществ экологического и социального вклада Компании в развитие регионов присутствия.

# 120

МЛН РУБ.

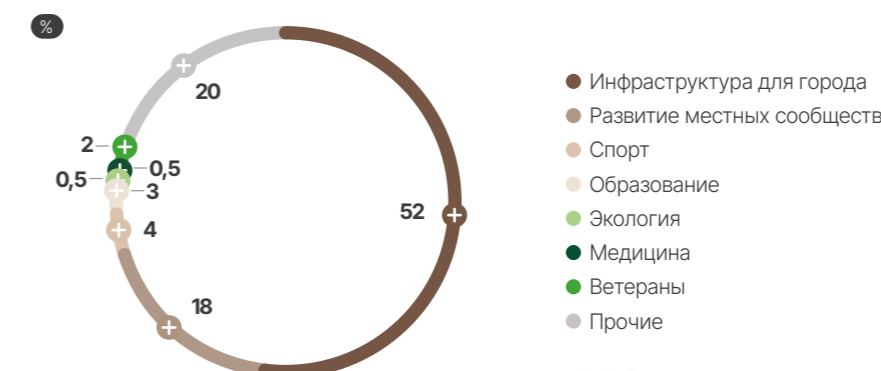
инвестиции в реализацию благотворительных проектов

Продолжение реализации флагманского благотворительного «Я шагаю по Сегеже»

Начало проекта – 2021 год, планы предусмотрены до 2024 года

Развитие корпоративного волонтерства

Затраты на благотворительную деятельность Segezha Group по направлениям в 2022 г.





Устойчивое развитие &gt; Развитие регионов присутствия и благотворительность

## Вклад в экономическое развитие регионов присутствия

В основе взаимоотношений Segezha Group с органами власти, местного самоуправления и некоммерческими организациями лежат принципы строгого соблюдения российского законодательства, региональных и муниципальных нормативных правовых актов, учета взаимных интересов и социальной ответственности. В соответствии со Стратегией в области устойчивого развития Компания финансирует широкий спектр мероприятий, в том числе направленных на поддержку людей с ограниченными возможностями, граждан пожилого возраста, реализацию молодежной и социальной политики, образовательных программ, поддержку культуры и спорта и др.

В 2022 году Компания взаимодействовала с местными властями и сообществами в рамках действующих соглашений о сотрудничестве с правительствами ключевых регионов деятельности: Республики Карелия, Красноярского края, Вологодской,

Кировской, Ростовской, Костромской, Архангельской, Иркутской областей. Тематика соглашений охватывает широкий перечень вопросов социально-экономического развития и реализации инвестиционных проектов на территории регионов.

## Развитие моногородов

Компания, будучи якорным инвестором, развивает градообразующие предприятия в шести моногородах.

- ✔ Сокол, Вологодская область. Реализуемые программы: забег #ЗаЛес, акция #ПомнимВместе, «Сад памяти», грантовый конкурс «Добрые леса», «Шахматный десант Segezha Group».
- ✔ Галич, Костромская область. Реализуемые программы: «Галичское Заозерье», благоустройство центральной площади в рамках национального проекта «Галич, город у синего озера», «Сохраним лес», «Сад памяти», «День физкультурника».

- ✔ Сегежа, Республика Карелия. Реализуемые программы: «Я шагаю по Сегеже», «Профессионалитет», «Чистые игры», «Чистая Арктика».
- ✔ Костомукша, Республика Карелия. Реализуемые программы: забег #ЗаЛес, акция #ПомнимВместе.
- ✔ Лесосибирск, Красноярский край. Реализуемые программы: забег #ЗаЛес, акция #ПомнимВместе, «Зеленый фитнес», грантовый конкурс «Добрые леса».
- ✔ Онега, Архангельская область. Реализуемые программы: забег #ЗаЛес, акция #ПомнимВместе, «День физкультурника», благоустройство ледового катка, «Сад памяти».

Основные цели социальных инвестиций Segezha Group в моногородах – диверсификация экономики, улучшение качества жизни в населенных пунктах и повышение их привлекательности для жителей.

## Мероприятия в регионах присутствия

В 2022 году Segezha Group продолжила инвестировать в развитие спортивной инфраструктуры в моногороде **Онега**, реализовав проект по благоустройству ледового катка. Кроме того, в городе традиционно прошли благотворительные спортивные мероприятия: **забег #ЗаЛес** и «**День физкультурника**».

В 2022 году продолжена реализация совместного проекта с национальным парком «**Кенозерский**» и Минприроды России, предусматривающего обустройство экологической тропы и смотровой вышки для наблюдения за китами в районе мыса Глубокий в Онежском районе Архангельской области. По итогам Всероссийской туристской премии «**Маршрут года – 2022**» экологическая тропа «**Птицы, рыбы и киты**» заняла **первое место в номинации «Лучший маршрут экологического туризма»**.

В Галиче на тропе «**Галичское заозерье**» традиционно прошли спортивные мероприятия: зимой – лыжные соревнования, а летом 2022 года впервые состоялся «**День бега**».

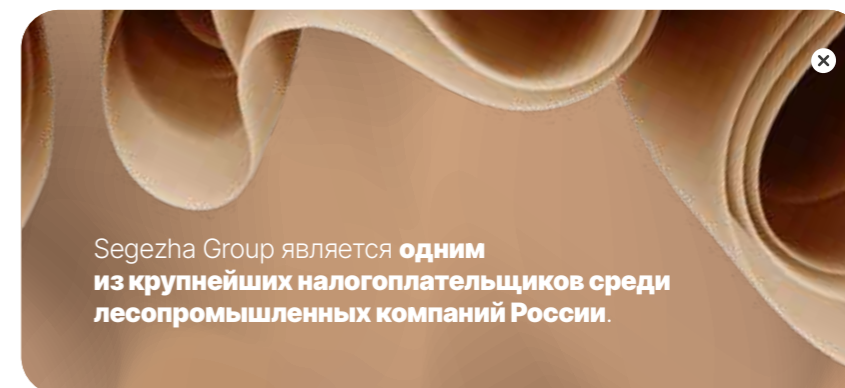
При поддержке Segezha Group моногород **Галич** получил федеральное инвестирование для реконструкции центральной площади. Кроме того, в городе стартовала реализация проектов развития, основанных на общественных инициативах с охватом благополучателей **более 16 тыс. человек**: «**Благоустройство сквера с установкой памятника «Труженикам тыла»**» и «**Установка детской и спортивной площадок на территории спортивного комплекса «Юбилейный»**».

Помимо этого, в отчетном году Segezha Group активно участвовала в благоустройстве города, поставляя пиломатериалы для строительства и ремонта малых архитектурных форм, а также для сцены в городском парке культуры и отдыха.



## Налоговые выплаты

Segezha Group своевременно и в полной мере выплачивает налоги в бюджеты всех регионов присутствия, тем самым внося вклад в социально-экономическое развитие лесных регионов Российской Федерации. Сбалансированная налоговая политика Компании направлена на ведение максимально корректного учета и обеспечение прозрачности деятельности для всех стейкхолдеров.

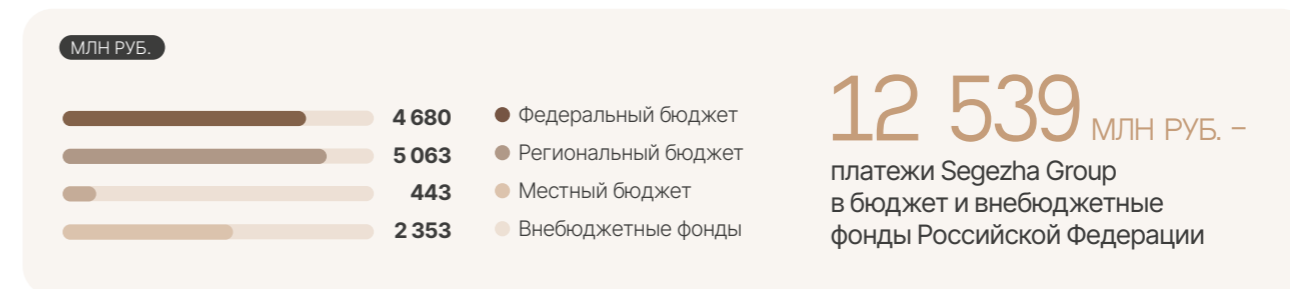


Segezha Group является **одним из крупнейших налогоплательщиков среди лесопромышленных компаний России**.

## Налоговые платежи Segezha Group в России

МЛН РУБ.	2020	2021	2022
Налог на прибыль	1 978	6 040	1 872
Налог на доходы физических лиц	1 087	1 443	2 555
Страховые взносы во внебюджетные фонды	2 289	3 201	4 680
Иные неналоговые платежи в бюджет	891	1 183	2 300
Иные налоговые платежи в бюджет	1 224	1 547	1 132
<b>Итого уплачено налогов в Российской Федерации</b>	<b>7 469</b>	<b>13 414</b>	<b>12 539</b>

## Платежи Segezha Group в бюджет и внебюджетные фонды Российской Федерации, 2022 г.



## Налоговые платежи Segezha Group в региональные бюджеты Российской Федерации, 2022 г.





## Создание новых рабочих мест

Segezha Group уделяет особое внимание появлению новых рабочих мест, повышению имиджа лесных и рабочих профессий, минимизации оттока персонала и развитию отрасли и человеческого потенциала в регионах. В частности, благодаря запуску в 2022 году нового фанерного комбината в г. Галиче Костромской области будет создано дополнительно 1,2 тыс. рабочих мест.

## Реализация благотворительных проектов и развитие инфраструктуры

В 2022 году Segezha Group инвестировала в благотворительные проекты 120 млн руб. в рамках направлений «Инфраструктура для города», «Образование», «Развитие местных сообществ», «Экология», «Спорт» и «Медицина».

### «Я ШАГАЮ ПО СЕГЕЖЕ» – якорный проект Компании, олицетворяющий благотворительную деятельность всего лесопромышленного холдинга.



В рамках реализации проекта «Профессионалитет» в г. Сегеже на базе Северного колледжа ведется работа по созданию Арктического образовательно-производственного кластера, интегрирующего образовательную организацию с опорным работодателем – Сегежским ЦБК.



В отчетном году Segezha Group дважды провела «Чистые игры» в г. Сегеже. В первых командных соревнованиях по сбору и сортировке мусора приняли участие около 70 местных жителей и собрали примерно 2,4 тонны отходов из пластика, металла и стекла. Кроме того, проведена игра для школьников: за час дети собрали и отправили на переработку более 1,5 тонны мусора.



Segezha Group благоустраивает общественные городские пространства, парки, детские площадки, строит и ремонтирует дороги. Так, в 2022 году инвестировано более 27 млн руб. в ремонт муниципальных дорог г. Сегежи. Segezha Group продолжает восстанавливать Центральный парк культуры и отдыха в г. Сегеже.



В 2022 году при поддержке Segezha Group был снят фильм «Ключи от Карелии», посвященный истории и традициям республики. Показ фильма был организован в рамках Петербургского международного экономического форума.

Segezha Group вносит значимый вклад в реализацию мероприятий социальных инициатив. В 2022 году в рамках совместных проектов Segezha Group провела детские профориентационные смены в лагерях «Артек», «Смена» и Всероссийского детского центра «Океан» на берегу Японского моря, приняла участие в создании сборника учебных кейсов

«В поисках источников роста» Высшей школы бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Также продолжался проект социального воздействия в сфере образования в Костромской области по выстраиванию траектории «Школа – СПО – вуз – предприятие» для обеспечения кадрами фанерного комбината в Галиче.

2022 год был отмечен перезапуском корпоративного волонтерства в новом качестве. Волонтерское движение активно развивается в восьми регионах присутствия Компании при участии местных сообществ, некоммерческих организаций, администрации районов и округов городской и региональной власти и др. 7 июля Segezha Group подписала соглашение о вступлении в Национальный совет по корпоративному волонтерству.

В 2022 году 200 волонтеров провели 50 общественно значимых акций в рамках экологического, социального и интеллектуального направлений.

В августе 2022 года на побережье Белого моря волонтеры Segezha Group провели экологический субботник. Было очищено от антропогенного следа более 7 км береговой линии уникального биосферного заповедника в Онежском Поморье – национального парка «Кенозерский». Волонтеры собрали девять мешков пластика, стекла и прибрежного мусора, привели в порядок экотропу «Птицы, рыбы и киты».

Волонтеры Segezha Group совместно с жителями городов присутствия регулярно организуют экологические акции и мероприятия по благоустройству с посадками деревьев и кустарников для уменьшения углеродного следа и активно присоединяются к акциям в этой сфере («Всемирный день чистоты» и др.).

## Корпоративное волонтерство Segezha Group

### Общественное признание

Многие социальные проекты Segezha Group получили заслуженное признание общества в 2022 году.



Одним из таких начинаний стал совместный проект с молодым красноярским художником Виктором Каплуном. Рисунки, объединенные единой идеей «Живет дерево – живет и человек» и посвященные профилактике лесных пожаров, размещены на рекламных носителях в г. Лесосибирске Красноярского края. В 2022 году проект попал в шорт-лист всероссийской премии «ОБЪЕКТИВная благотворительность».



В отчетном году команда Сегежского ЦБК стала победителем всероссийской премии «Героям – быть!» в номинации «Команда героев»: сотрудники боролись со стихией огня, находились на защите жителей и имущества дачников и местных жителей несколько дней, рискуя жизнью.

### Планы на 2023 год

01

Продолжение реализации благотворительной программы «Я шагаю по Сегеже», грантового конкурса социальных проектов «Добрые леса».

02

Дальнейшее развитие направлений по работе с местными сообществами и корпоративного волонтерства.

03

Развитие программы благотворительности с фокусом на новые активы в Красноярском крае и Иркутской области.

04

Масштабирование наиболее успешных проектов Группы.

# ОХРАНА ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

# 448

МЛН РУБ.

расходы на охрану труда в 2022 году

+ 23% год к году

Средства были направлены на мероприятия по улучшению условий труда, аттестацию рабочих мест, проведение медицинских осмотров, санитарно-профилактических мероприятий, укомплектование рабочих мест аптечками и средствами индивидуальной защиты, а также на обеспечение пожарной безопасности.

# 1,66

коэффициент частоты травматизма (LTIFR)<sup>(1)</sup> в 2022 году

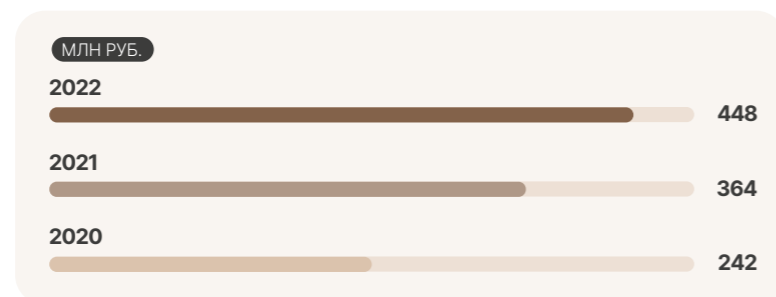
Одним из основных приоритетов Segezha Group является сохранение жизни и здоровья персонала, работников подрядных организаций и местного населения, проживающего в регионах присутствия, а также обеспечение безопасности на всех этапах производственной деятельности.

## Система управления охраной труда и промышленной безопасностью

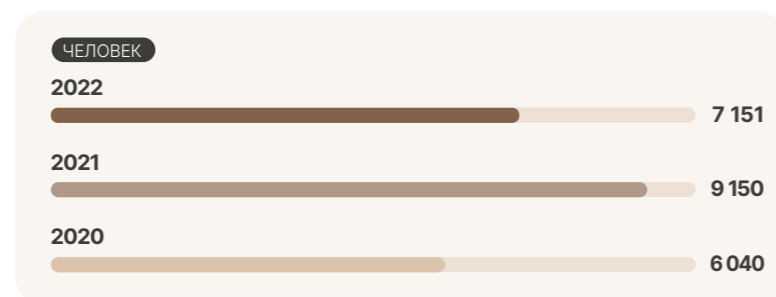
Компания стремится к полному исключению смертельного травматизма, устойчивому улучшению показателей безопасности среди сотрудников и подрядчиков и созданию передовой системы управления рисками.

В этих целях на всех предприятиях Группы реализуется комплекс технических и организационных мероприятий по предотвращению травматизма и анализу возникших инцидентов.

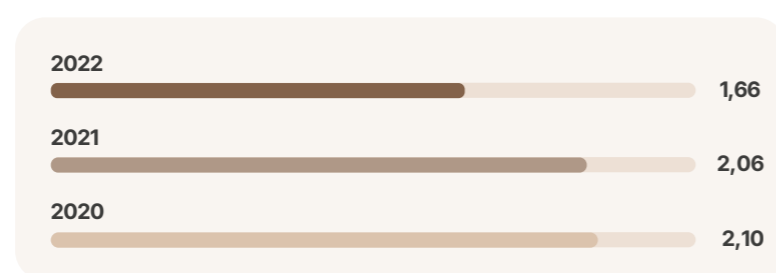
### Расходы на охрану труда



### Сотрудники, прошедшие обучение в области охраны труда



### Коэффициент частоты травматизма (LTIFR)<sup>(2)</sup>



<sup>(1)</sup> LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate) – см. Глоссарий на стр. 288.

<sup>(2)</sup> Рассчитан на основе данных предприятий, ведущих деятельность на территории России.



**Стратегическая цель Segezha Group** – исключить смертельный травматизм и стать лучшей российской компанией по основным показателям охраны труда и промышленной безопасности в лесной отрасли.

## Система управления охраной труда и промышленной безопасностью







В 2022 году в рамках Группы разработано и внедрено 22 внутренних регламента, направленных на совершенствование организации работы в области безопасности труда и охраны здоровья, а также на повышение профессионализма ответственных должностных лиц.

В Компании проводится регулярный контроль уровня безопасности технологических процессов, в том числе с помощью внешних независимых аудиторов.

Так, в 2022 году по итогам проведенных специализированными сторонними организациями оценок принято решение по актуализации и доработке технологических карт для отдельных видов оборудования в соответствии с единым стандартом.

Компания также осуществляет регулярный внутренний аудит системы управления охраной труда и промышленной безопасностью. Ежегодно проводимая специальная оценка рабочих мест охватывает 100% сотрудников Группы.

Основным показателем травматизма в Компании является LTIFR<sup>(1)</sup>. В Segezha Group действует система управления ESG-КПЭ до 2025 года. В качестве одной из целей система предусматривает поэтапное снижение LTIFR до уровня лучших практик в отрасли. В 2022 году LTIFR снизился на 19%, до 1,66.

Низкие значения коэффициента обуславливаются наличием в Компании общей высокой культуры безопасности труда и четко выстроенной системой контроля за соблюдением требований техники безопасности.

5

## ПРЕДПРИЯТИЙ

Segezha Group **снизили коэффициент травматизма** в 2022 году по сравнению с 2021 годом: Новоенисейский лесохимический комплекс, Сегежская упаковка, Сегежский ЦБК, Сокольский ДОК и Вятский фанерный комбинат.

## Основные регулирующие внутренние и внешние документы

+ Международный стандарт ISO 45001

+ Законодательные требования Российской Федерации в сфере охраны труда

+ Политика в области охраны труда Segezha Group

## 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 моделей безопасного поведения и развитие навыков предупреждения несчастных случаев

## Принципы

- ✔ Приоритет жизни и здоровья сотрудников по отношению к результатам производственной деятельности
- ✔ Обязательное соблюдение требований нормативных актов
- ✔ Предупреждение любых травм, аварий и иных происшествий на производстве
- ✔ Поддержка и поощрение культуры безопасности среди сотрудников
- ✔ Открытость и доступность информации;
- ✔ Начало работы 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

- 1 Экспертиза промышленной безопасности
- 2 Расследование происшествий и возможных неблагоприятных событий, способных привести к травмированию работников
- 3 Система управления рисками промышленной безопасности
- 4 Деятельность комиссий по охране труда, формируемых на паритетной основе из представителей работодателя, профсоюзов и сотрудников предприятий
- 5 Взаимодействие с профсоюзными организациями
- 6 Регулярная специальная оценка условий труда (СОУТ)
- 7 Внутренний и внешний независимые аудиты

В частности, основные производства оборудованы учебными классами с тренажерами, где отрабатываются алгоритмы оптимального безопасного поведения работника в моделируемых стандартных ситуациях, проводятся инструктажи по технике безопасности. Помимо этого, продолжена системная работа над выявлением и устранением потенциально вредных и опасных факторов на рабочих местах и проведением анализа угроз и статистики травм на предприятиях в формате карты рисков.

Особое внимание Компания уделяет безопасности труда принятых на работу сотрудников с ограниченными физическими возможностями.

Segezha Group гарантирует для них квоты на рабочие места, создает необходимые условия труда в соответствии с индивидуальным планом развития. У каждого работника с ограничениями по здоровью установлена сокращенная продолжительность рабочего дня (смены) и рабочей недели, предусмотрен ежегодный удлиненный оплачиваемый отпуск. При этом оплата труда за сокращенное рабочее время идет как за штатную продолжительность. Всего в коллективе Группы трудятся 160 работников с ограниченными физическими возможностями.

## Система менеджмента по охране труда

На предприятиях Segezha Group действует порядок расследования происшествий, разработанный на базе лучших мировых практик и требований российского законодательства.

Для идентификации коренных причин того или иного инцидента используется методика «Пять почему», позволяющая расследовать все возможные неблагоприятные события, способные привести к травмированию работников. Для информирования сотрудников об инцидентах и анализа возможности возникновения аналогичной ситуации на каждом конкретном производстве используются оперативные электронные flash-сообщения. По результатам расследования разрабатываются и внедряются мероприятия для предотвращения подобных ситуаций в будущем, вносятся изменения в материалы обучения, повышения квалификации и инструктажа сотрудников по технике безопасности. С нарушителями безопасности и охраны труда проводятся поведенческие беседы, в случае серьезных нарушений применяются санкции.

В 2022 году 17 предприятий Группы подтвердили соответствие требованиям стандарта ISO 45000:2018 (система менеджмента охраны здоровья и безопасности труда). Кроме того, четыре новых предприятия Группы были включены в интегрированную систему менеджмента ISO<sup>(2)</sup> в 2022 году: Галичский фанерный комбинат, «Красфан», Новоенисейский лесохимический комплекс и филиал «Сегежской упаковки» в г. Лобне.

Кроме того, количество совместных комитетов по здоровью, безопасности и охране труда с непосредственным участием работников в 2022 году увеличилось почти в три раза, до 127.

Для снижения риска травматизма в Компании приобретаются спецодежда и средства индивидуальной защиты для сотрудников всех уровней, проводится вакцинация от клещевого энцефалита для работников леса. Кроме того, в Группе разработан план мероприятий по обеспечению промышленной безопасности на особо важных объектах.

(1) LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate) – см. [Глоссарий](#) на стр. 288.

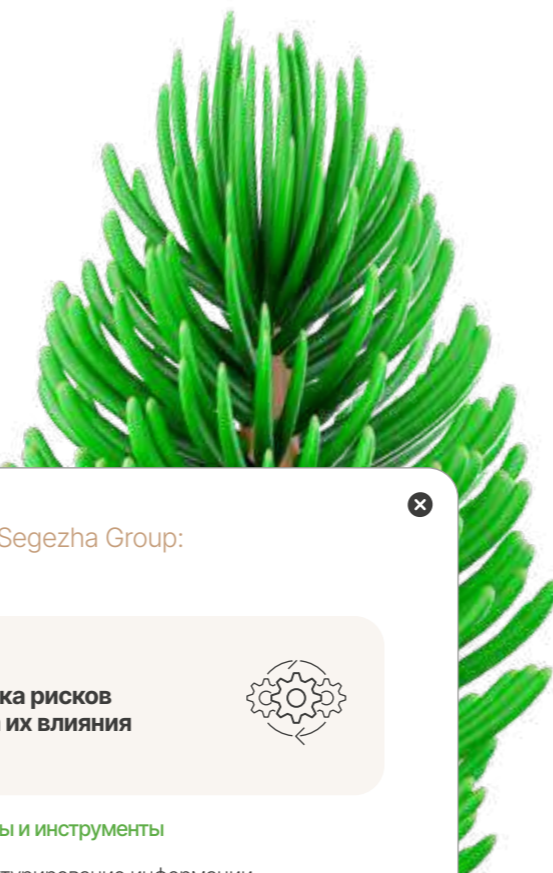
(2) Интегрированная система менеджмента ISO (ИСМ) – см. [Глоссарий](#) на стр. 289.



## Управление рисками

Для снижения количества случаев производственного травматизма в Segezha Group внедрены рискориентированный подход к управлению охраной труда и производственные стандарты безопасности, а также созданы комитеты по охране труда,

отвечающие за развитие системы на местах. Специалисты Компании ежегодно анализируют и обновляют перечень критических рисков в сфере охраны труда и промышленной безопасности, принимая во внимание предшествующие данные по несчастным случаям и потенциально опасным происшествиям.



### Система управления рисками промышленной безопасности Segezha Group: пять шагов к успеху

#### 01 Выявление рисков



##### Механизмы и инструменты

- ✔ Политика открытости и доверия
- ✔ Чек-листы
- ✔ Реестры работы с нарушителями, учета рисков, особо опасных объектов

#### 02 Обработка рисков и оценка их влияния



##### Механизмы и инструменты

- ✔ Структурирование информации
- ✔ Цифровые ресурсы

#### 03 Снижение уровня рисков



##### Механизмы и инструменты

- ✔ Методика HAZID (1)
- ✔ Риск-калькулятор

#### 04 Принятие решения по снижению значимых рисков



##### Механизмы и инструменты

- ✔ Решения на уровне Комитета по рискам и инвестициям

#### 05 Мониторинг



##### Механизмы и инструменты

- ✔ Оценка устойчивости системы

(1) Hazard identification (HAZID) – см. [Глоссарий](#) на стр. 288.

## Профессиональные заболевания

Работа по профилактике профессиональных заболеваний включает комплекс организационных, санитарных и технических мероприятий, таких как сокращенный рабочий день, дополнительный отпуск, санитарно-курортное лечение, доплата за вредность, обеспечение средствами индивидуальной защиты и профилактическим питанием.

## Обучение сотрудников. Развитие культуры безопасности

Segezha Group реализует все определенные на законодательном уровне обучающие программы в области охраны труда и промышленной безопасности, а также проводит дополнительные курсы, направленные на повышение уровня культуры и безопасности в Группе, мотивацию и вовлечение сотрудников. Обучение начинается непосредственно после приема сотрудника с вводного инструктажа по безопасности труда и последующих инструктажей на рабочем месте. В дальнейшем сотрудник на регулярной основе проходит дополнительные тренинги в соответствии с существующими программами курсов.

Руководители и специалисты Segezha Group ежегодно проходят специальное обучение по охране труда и промышленной безопасности как непосредственно после приема, так и на регулярной основе в процессе работы. В 2022 году такие курсы прошел 7 151 сотрудник.

В Группе созданы современные учебно-тренировочные классы для обучения сотрудников в сфере охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций, а также по оказанию первой доврачебной помощи с использованием роботов-тренажеров. Кроме того, в Компании используются современные цифровые форматы для онлайн-тренингов и проводятся тематические курсы, посвященные таким вопросам, как расследование происшествий, работа с нарушителями и проведение работ повышенной опасности.

В Segezha Group также реализуется проект по развитию культуры безопасности, позволяющий исключить риски возникновения потенциально опасных происшествий и оптимизировать выполняемый сотрудниками Компании функционал. В рамках проекта на ряде предприятий Группы выделены и обучены проектные менеджеры, проведен выборочный анализ соответствия фактически выполняемых сотрудниками на местах функций и обязанностей, предусмотренных их должностными инструкциями.

## Обеспечение пожарной безопасности

Segezha Group ответственно подходит к вопросам обеспечения пожарной безопасности. Основными целями в этой сфере Компания для себя определяет:

- ➔ недопущение пожаров на производственных объектах;
- ➔ обеспечение надежной защищенности сотрудников и имущества от опасных факторов пожара.

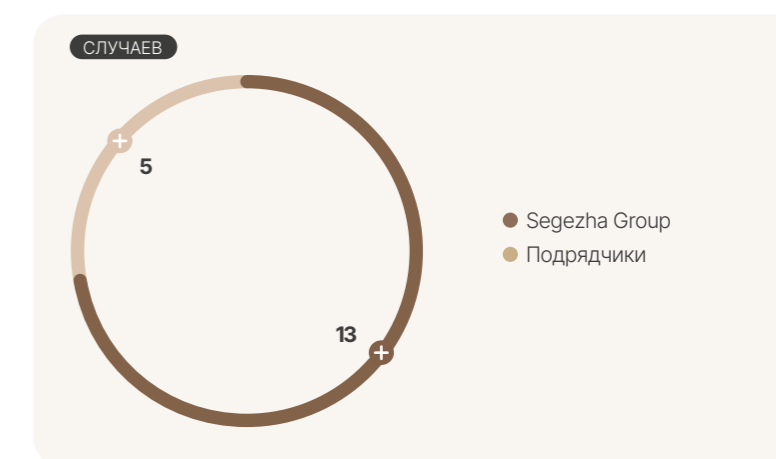
## Соблюдение принципов безопасности труда подрядчиками

В Segezha Group действует специальный стандарт, устанавливающий требования к подрядным организациям на всех этапах взаимодействия с ними, в том числе на этапе их выбора.

При выполнении работ на территории предприятий Группы подрядные организации обязуются обеспечивать соблюдение своими сотрудниками и привлекаемыми подрядчиками требований охраны труда и промышленной безопасности, регламентированных государственными нормативными правовыми актами и внутренними документами Компании. Это обязательство закреплено в заключаемых договорах.

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

## Нарушения требований промышленной безопасности и охраны труда, повлекшие травматизм сотрудников подрядных организаций





# 187

СОТРУДНИКОВ  
прошли обучение  
по вопросам  
охраны  
окружающей  
среды в 2022 году

## ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

В 2022 году была продолжена реализация долгосрочной стратегии по обеспечению экологической безопасности на 2021–2025 годы.



# 555

МЛН РУБ.  
расходы на охрану  
окружающей  
среды в 2022 году<sup>(1)</sup>

### Цели стратегии Segezha Group в области охраны окружающей среды

01

Минимизация воздействия на окружающую среду

02

Предотвращение последствий в результате реализации экологических рисков

03

Реализация принципов циклической экономики, основанной на возобновлении ресурсов

04

Снижение выбросов парниковых газов

05

Формирование репутации экологически ответственной компании

### Основные принципы стратегии Segezha Group в области охраны окружающей среды



Соблюдение экологических норм и требований, а также предотвращение негативного воздействия на окружающую среду в соответствии с национальными стандартами



Объективность оценки и своевременность информирования руководства



Оперативное информирование руководства о возможных экологических рисках и эффективных способах их обнаружения и устранения



Учет экологических факторов при планировании инвестиционной деятельности, анализ иных затрат в области экологии



Соответствие нормативной базы, принципов, политик и подходов в области экологии лучшим мировым практикам и рекомендациям



Оптимально организованная прозрачная система внутренней отчетности, регулярные экологические аудиты, корпоративный экологический мониторинг



Баланс экологических и экономических интересов компании



Взаимодействие с государственными органами, общественными и иными организациями по вопросам охраны окружающей среды с учетом экономических интересов компании



Идентификация и митигация экологических рисков

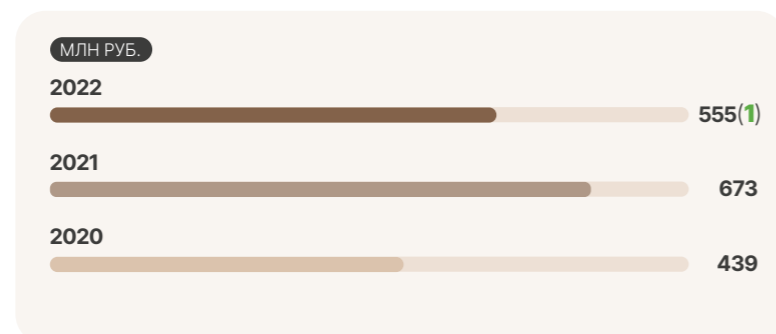
<sup>(1)</sup> Без учета ООО «ТимберТранс».



## Развитие системы охраны окружающей среды

Segezha Group придерживается подхода к устойчивому развитию, основанного на ответственности по отношению к охране окружающей среды и природных ресурсов для будущих поколений. Ключевой документ, регулирующий работу в области экологии Segezha Group, – **Положение по организации экологической безопасности**, где зафиксированы обязательства Компании.

## Расходы на охрану окружающей среды



## Управление капитальными инвестициями с использованием оценки ESG-эффектов

В процессе комплексной оценки ESG-эффектов при планировании развития производства Segezha Group учитываются экологические факторы. Программы строительства и модернизации производственных объектов Группы включают целевые экологические показатели. В процессе оценки потенциального воздействия на окружающую среду Компания активно взаимодействует с заинтересованными сторонами.

На всех производствах Segezha Group проводятся 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.

## Обязательства Segezha Group по организации экологической безопасности

✓ **Приоритет обеспечения экологической безопасности над иными целями и задачами компании**

### Принимаемые меры

- ✓ Предотвращение аварий и техногенных катастроф, негативно воздействующих на окружающую среду
- ✓ Постоянный мониторинг и анализ состояния экологической безопасности активов Компании
- ✓ Минимизация негативного воздействия и потенциального ущерба для окружающей среды путем внедрения наилучших доступных технологий

✓ **Строгое соблюдение Компанией и ее подрядчиками всех применимых требований законодательства**

### Принимаемые меры

- ✓ Соответствие требованиям законодательства и регулярная отчетность в области воздействия на окружающую среду. Раскрытие информации об отходах производства и потребления, расходах на охрану окружающей среды, об организации и результатах осуществления производственного экологического контроля и о других направлениях экологического менеджмента
- ✓ Включение положений, связанных с вопросами и требованиями в области устойчивого развития, в контракты и договоры с поставщиками. В случае несоблюдения необходимых требований Segezha Group имеет право разорвать договор с подрядчиками и поставщиками

✓ **Открытое взаимодействие с заинтересованными сторонами по вопросам охраны окружающей среды**

### Принимаемые меры

- ✓ Организация общественных слушаний, консультаций или других применимых форм взаимодействия с целью оценки возможных экологических последствий проектов развития
- ✓ Взаимодействие со стейкхолдерами в рамках общественных организаций, в том числе в общественном совете по экологии при администрации Сеgezского муниципального района

✓ **Выявление и оценка рисков для окружающей среды, минимизация и снижение негативных последствий в случае их наступления**

### Принимаемые меры

- ✓ 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

(1) Без учета ООО «ТимберТранс».



## Направление Стратегии устойчивого развития Группы

## 01 Инновационный лесной бизнес



## Критерии оценки ESG-эффектов

- ✓ Уровень клиентского сервиса (сроки доставки, качество продукции)
- ✓ Производство новых продуктов с повышенными показателями качества/экологичности

## 02 Комфортная жизнь в лесных регионах



## Критерии оценки ESG-эффектов

- ✓ Значительное влияние на городскую среду или культурное наследие (строительный шум, схемы движения)
- ✓ Социальная защищенность (налоги, штатные позиции, возможности карьерного развития, медицина, охрана труда, льготы и др.)

## 03 Климат-ориентированное производство и лесоправление



## Критерии оценки ESG-эффектов

- ✓ Значительное изменение количества выбросов, использования и сбросов воды, генерации отходов, использования энергии
- ✓ Использование принципов циркулярной экономики, вторичное использование материалов
- ✓ Соответствие наилучшим доступным технологиям
- ✓ Влияние на лесные и водные экосистемы, биоразнообразие

## 04 Ответственная цепочка поставок в лесной отрасли



## Критерии оценки ESG-эффектов

- ✓ Значительное влияние поставщиков в проекте на вопросы в области ESG (охрана труда, официальное трудоустройство, соблюдение миграционного законодательства, экология и др.)
- ✓ Изменение доли закупок у местных поставщиков, а также у предприятий малого и среднего бизнеса

## Устойчивое лесопользование

Segezha Group в своей деятельности в области лесопользования учитывает положения российского законодательства в области лесопользования. основополагающими нормативными документами в России в этой сфере являются Лесной кодекс Российской Федерации(1), лесной план региона(2) и лесохозяйственный регламент лесничества(3).

Государство предоставляет лесные участки для заготовки древесины на правах аренды.

В соответствии с Лесным кодексом Российской Федерации освоение лесов осуществляется в целях обеспечения их многоцелевого рационального непрерывного использования с соблюдением их целевого назначения и выполняемых ими полезных функций. Кодекс регламентирует, что эксплуатационные леса подлежат освоению в целях устойчивого и максимально эффективного получения высококачественной древесины и других лесных ресурсов, продукции их переработки с обеспечением сохранения полезных функций лесов. Устанавливаются нормативы допустимого изъятия древесного ресурса в целях сохранения природных и природно-антропогенных объектов, обеспечения устойчивого функционирования естественных экологических систем и предотвращения их деградации.

Компания нацелена на максимально эффективное использование лесной аренды в предназначенных для заготовки лесах без ущерба их защитным функциям.

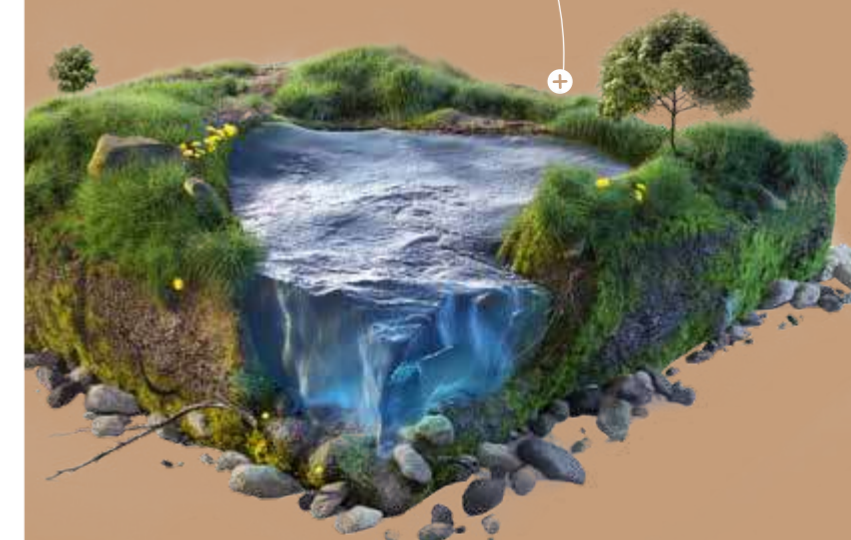
Деятельность Segezha Group затрагивает широкий круг заинтересованных сторон, включая коренные малочисленные народы. Компания стремится поддерживать эффективный диалог и учитывать их мнение в своей деятельности. В частности, в Вологодской области Группа взаимодействует с вепсами(4), в Иркутской области – с коренными малочисленными народами Севера, эвенками(5), по вопросам в сфере лесных отношений на территории арендных и контролируемых участков.

☞ Более подробная информация о целевом назначении участков, находящихся в управлении Segezha Group, представлена в [Приложении 1](#) на стр. 246.

- (1) Лесной кодекс Российской Федерации – см. [Глоссарий](#) на стр. 289.  
 (2) Лесной план региона – см. [Глоссарий](#) на стр. 289.  
 (3) Лесохозяйственный регламент лесничества – см. [Глоссарий](#) на стр. 289.  
 (4) Вепсы – см. [Глоссарий](#) на стр. 289.  
 (5) Эвенки – см. [Глоссарий](#) на стр. 290.

В 2022 году Segezha Group провела очередную **цикл лесоустроительных работ**, направленных на **актуализацию оценки состояния лесов**, а также проектирование мероприятий по их рациональному использованию, воспроизводству, охране и защите, повышению продуктивности и устойчивости, на общей площади

**2 281** ТЫС. ГА.





## Интенсификация лесопользования

С 2019 года Компания развивает модель интенсивного лесопользования на арендованных лесных участках в Республике Карелии. Применение интенсивной модели снижает экспансию лесозаготовки на неосвоенные лесные участки, помогает сохранить биоразнообразие

и естественную экосистему лесов, снижает риски возникновения лесных пожаров. Интенсификация лесопользования происходит за счет улучшения условий роста деревьев вследствие специальных лесохозяйственных уходов – комплекса прочисток, осветления и рубок ухода.



### Профилактика незаконных вырубок леса

Segezha Group работает над эффективной системой противодействия незаконным вырубкам лесов в регионах, где она присутствует. Компания регулярно проводит проверку лесных территорий и собирает информацию о незаконных действиях у местных жителей. Также на границах лесных участков, арендованных Компанией, введены специальные контрольно-пропускные пункты, которые контролируют движение транспортных средств по технологическим дорогам.

В ходе встреч с общественностью и представителями местных органов самоуправления специалисты Segezha Group информируют о планируемых лесозаготовительных работах на ближайший период. Часто используется метод сбора обращений и отзывов местных жителей о проводимых рубках на лесных территориях, расположенных непосредственно рядом с населенными пунктами.

### Внедрение интенсивной модели лесопользования позволяет:

- ✔ **улучшить продуктивность лесов** – увеличить прирост леса с учетом качественного улучшения состава лесонасаждений;
- ✔ **повысить объем поглощения углерода** лесными экосистемами по сравнению с обычным природным сценарием развития леса или традиционными методами лесопользования;
- ✔ **увеличить объемы заготовки** за счет проведения рубок в средневозрастных лесах по новым нормативам и технологиям;
- ✔ **снизить удельные затраты на вывоз древесины** с лесосеки за счет сокращения расстояния перевозок и использования уже существующей лесной инфраструктуры;
- ✔ **частично отказаться от закупки дорогой балансовой древесины** за счет увеличения объема заготовки на незначительно удаленных лесных участках;
- ✔ **улучшить породную и сортиментную структуру насаждений;**
- ✔ **снизить риски** очагов возгорания в пожароопасный период;
- ✔ **дать новые возможности** для занятости местного населения в лесных поселках за счет увеличения численности собственных сотрудников и работников подрядных организаций для выполнения дополнительных объемов работ по отводам и таксации лесосек, заготовке и вывозке древесины, лесовосстановлению и уходу за лесом.



## Предотвращение и борьба с пожарами

Для профилактики предупреждения лесных пожаров в Segezha Group внедрена комплексная программа. Сотрудники Компании осуществляют следующие мероприятия:

- ➔ создание специальных зон для отдыха и курения для посетителей лесов;
- ➔ установка плакатов, содержащих информацию о мерах предупреждения лесных пожаров;
- ➔ прокладка и регулярное обновление минерализованных полос;
- ➔ строительство дорог противопожарного назначения и поддержание их функционирования на территории арендованных лесных участков.

На предприятиях Компании ежегодно формируются пожарные дружины из числа сотрудников для оперативного выезда в места выявленных очагов лесных пожаров и принятия мер по их первичному тушению.

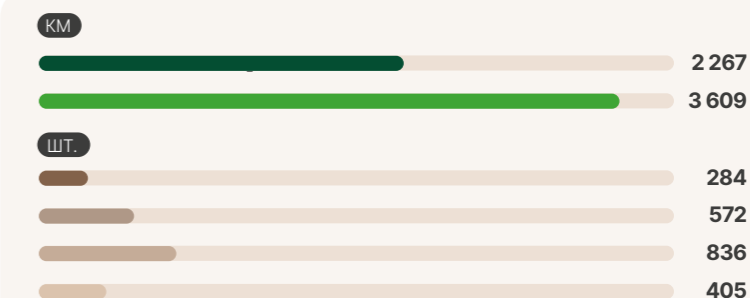
2022 год был отмечен сложной пожароопасной обстановкой. Segezha Group стремится внести свой вклад в борьбу с изменением климата и в обеспечение устойчивого управления экосистемами, в связи с чем в отчетном году оказывала поддержку в тушении пожаров на участках лесов за пределами арендуемого лесного фонда в регионах присутствия.

В этих целях выделялись специалисты и техника для локализации лесных пожаров.

## Количество очагов и площадь пожаров

	2020	2021	2022
Количество очагов пожаров, Россия, шт.	14 811	15 112	12 528
Количество очагов пожаров, Segezha Group, шт.	43	91	64
Площадь пожаров, Россия, тыс. га	9 267	10 059	3 345
Площадь пожаров, Segezha Group, тыс. га	3	16	2

## Противопожарные мероприятия в 2022 г.



- Устройство минерализованных полос
- Уход за минерализованными полосами
- Строительство лесных дорог, предназначенных для охраны лесов от пожаров
- Реконструкция лесных дорог, предназначенных для охраны лесов от пожаров
- Установка противопожарных аншлагов
- Устройство мест отдыха





Устойчивое развитие > Охрана окружающей среды

### Лесовосстановление

В 2022 году Segezha Group увеличила площадь лесовосстановления на 97%, до 68,8 тыс. га, в связи с увеличением числа арендованных лесных участков и объемов лесозаготовки, а также повысила эффективность лесовосстановительных работ. Расходы на лесовосстановительные работы в 2022 году выросли в пять раз, до 778 млн руб.

Площадь лесовосстановления **Тыс. га** и отношение площади лесовосстановления к лесозаготовке **%**

97%

рост к предыдущему году

69  
Тыс. га  
104%

### Доля расходов на лесовосстановление в 2022 г.



Более подробная информация о лесовосстановительных работах представлена в Приложении 1 на стр. 246.

35<sup>(1)</sup>  
Тыс. га  
110%

29  
Тыс. га  
90%



(1) Площадь лесовосстановления в 2021 году указана без учета лесовосстановления ООО «Интер Форест Рус», вошедшего в состав Группы в 2021 году.

### Лесопитомник Segezha Group в г. Шарье Костромской области

Один из приоритетов Segezha Group – **эффективное лесопользование и лесовосстановление.**

В рамках реализации проекта по развитию лесосеменных центров для производства сеянцев с закрытой корневой системой Компания в 2022 году запустила лесосеменной комплекс в г. Шарье Костромской области. В 2022 году был осуществлен высев семян ели европейской. Первые 2 млн сеянцев с закрытой корневой системой будут использованы предприятиями Группы в 2023 году при создании лесных культур. При выходе питомника на проектную мощность количество выращиваемых сеянцев составит до 4 млн. Это позволит обеспечить до 100% потребности в сеянцах с закрытой корневой системой предприятий Группы в Вологодской, Кировской

и Костромской областях в соответствии с действующими в 2024 году правилами лесовосстановления.

Саженцы выращиваются в специальных емкостях и укореняются в грунте контейнеров. Корневая система таких растений не травмируется, они быстро адаптируются и начинают рост, удобны для транспортировки и показывают высокий уровень приживаемости.

4  
МЛН СЕЯНЦЕВ  
проектная мощность  
лесопитомника в г. Шарье



### Сохранение биоразнообразия

Segezha Group внимательно относится к сохранению биоразнообразия. На территории аренды Компании обитают виды, занесенные в Красную книгу: северный олень, косуля, орлан-белохвост, беркут, сапсан, филин и другие животные; неккера перистая, лобария легочная, венерин башмачок и другие растения. Выработка режима охраны для каждой арендованной территории происходит в соответствии с национальным законодательством и с привлечением заинтересованных сторон.

### Сертификация ISO

Четыре новых предприятия Группы были включены в интегрированную систему менеджмента ISO в 2022 году: Галичский фанерный комбинат, Красфан, Новонисейский лесохимический комплекс и филиал Сеgezha Group упаковки в г. Лобне. Таким образом, 17 предприятий Группы, включая ПАО «Сеgezha Групп», являются держателями сертификатов на соответствие стандартам ISO 9001:2015 (менеджмент качества), ISO 14001:2015 (экологический менеджмент) и ISO 45001:2018 (менеджмент охраны здоровья и техники безопасности).

### Добровольная лесная сертификация

Segezha Group реализует программу устойчивого лесопользования, лесопользования и контроля происхождения древесины, в том числе в области добровольной лесной сертификации, при условии полного соблюдения требований национального законодательства.

Информация о количестве видов, занесенных в Красную книгу Российской Федерации, которые перспективно обитают в районах, затронутых деятельностью Segezha Group, в 2022 году представлена в Приложении 1 на стр. 246

(2) SFMRU/38200 – см. Глоссарий на стр. 288.

Учитывая приверженность Целям устойчивого развития ООН и являясь членом Глобального договора ООН, Segezha Group приняла решение о планомерной апробации отечественной системы добровольной лесной сертификации SFMRU/38200 (2). Данная комбинация стандартов позволит сохранить принципы устойчивого лесопользования и цепочки поставок за счет использования:

- стандартов лесопользования с учетом специфики бореальных лесов;
- независимых признанных стандартов цепочки поставок на базе института международной организации по сертификации, принятых на международном уровне (International Organization for Standardization, ISO).



Устойчивое развитие &gt; Охрана окружающей среды

Совокупность сертификации SFMRU/38200 и выполнение требований международного стандарта цепочки поставок ISO 38200 по мере их доработки и гармонизации с учетом развивающейся российской нормативной правовой базы в сфере лесных отношений и стандартизации может стать эффективным инструментом надлежащего управления рисками по всей цепочке поставок лесной продукции.

В случае положительных результатов пилотных проектов перехода на новый стандарт сертификации Segezha Group планирует не только внедрение данного подхода в отношении всех контроли-

руемых лесных участков и цепочек поставок лесоматериалов и продукции из древесины, но и расширение доли охвата схемами добровольной лесной сертификации до 100%. Кроме того, Группа целиком разделяет позицию о необходимости разработки единого консолидированного подхода к целям и задачам систем ответственного лесопользования на национальном уровне.

### Водные ресурсы

Группа с 2022 года оценивает зоны водного стресса, в том числе с помощью статистических баз данных (1).

Предприятия Segezha Group в 2022 году находились в следующих зонах различных водных бассейнов: в России – Онежский залив, реки Волга, Лена, Енисей, Ангара, Ока, Онега и Дон, за рубежом – реки Рейн, Одер, Дунай, По, Сторд и Гедиз. По итогам аудита большинство предприятий Группы находились на низком уровне водного стресса (<10%). Исключениями являются четыре предприятия по производству бумажной упаковки в Чехии, Дании, Турции и Румынии (2) и филиал «Сегежской упаковки» в г. Сальске Ростовской области.

Все предприятия Группы стремятся к сокращению использования воды. Заводы, расположенные в стрессовых зонах по воде, предпринимают отдельные группы инициатив по снижению воздействия на водные ресурсы:

01 использование азраторов для смесителей для экономии бытового использования воды;

02 подача на технологические мойки воды, нагретой до 35–45 °С, что позволяет сократить объем воды, необходимый для очистки элементов оборудования;

03 осуществление мойки элементов оборудования за счет предварительного замачивания деталей для облегчения удаления загрязнений и, как следствие, экономии воды;

04 контроль состояния запорной арматуры ремонтным персоналом на предмет протечек;

05 использование водопотребляющего оборудования с импульсным расходомером, дающего возможность контролировать расход воды для каждого сеанса готовки клея.

### Количество забираемой воды в рамках Segezha Group и ее источники

ТЫС. М <sup>3</sup>	2020	2021	2022
Общий объем забираемой воды (водозабор), включая:	58 678	58 961	54 726
из природных источников (поверхностные, подземные, дождевые воды)	53 127	52 489	50 897
воды сторонних организаций (муниципальные и другие системы водоснабжения)	5 551	6 472	3 829

(1) Использованы статистические данные инструмента «Акведук» – части водной программы Института мировых ресурсов, предоставляющей аналитику для корпоративного управления водными ресурсами: [www.wri.org/applications/aqueduct](http://www.wri.org/applications/aqueduct).

(2) Зарубежные активы выбыли из состава Segezha Group 22.02.2023.

### Поддержание водного биоразнообразия

В 2022 году предприятия Группы в Красноярском крае приняли участие в акциях в рамках компенсационной экологической программы воспроизводства водных биологических ресурсов и среды обитания. В сентябре было выпущено 12,6 тыс. мальков сибирского осетра в акваторию Прутовского мелководья – особо охраняемой природной территории, созданной в Енисейском районе Красноярского края с целью сохранения популяции ценных пород рыб (осетр сибирский, стерлядь, сиг, тугун) и их естественной среды обитания.

За три года в Енисейском районе Segezha Group выпустила в естественную среду обитания более 320 тыс. особей осетра и хариуса.

### Объем использованных энергетических ресурсов

Общее потребление энергетических ресурсов в 2022 году возросло за счет включения в периметр предприятий ООО «Интер Форест Рус» по производству пиломатериалов и фанеры. При этом общие затраты на энергетику сохранились практически на уровне

2021 года вследствие эффективного использования возобновляемого топлива в энергопотреблении. В 2022 году использование топливной древесины и древесного сырья в периметре Группы выросло в два раза по сравнению с прошлым годом. Существенно снизилось потребление мазута на Сегежском ЦБК, а Вятский фанерный комбинат в два раза нарастил использование топливной древесины в энegosистеме предприятия.

Более подробная информация об энергопотреблении представлена в [Приложении 1](#) на стр. 246.

### Общее потребление энергии на предприятиях Segezha Group

	2020		2021(3)		2022	
	ГДж	МЛН РУБ.	ГДж	МЛН РУБ.	ГДж	МЛН РУБ.
Общее потребление энергии	26 381 387	8 005	26 281 517	11 771	33 862 570	12 645

### Выбросы парниковых газов

В рамках работы по противодействию изменению климата и оценки характеристик поглощения Segezha Group начиная с 2020 года на регулярной основе проводит расчет выбросов парниковых газов в соответствии с требованиями GHG Protocol, МГЭИК и национальными методологиями по оценке выбросов парниковых газов по Scope 1, 2 и 3. Расчеты основаны на внедренной внутренней системе климатической отчетности, учитывающей все аспекты деятельности предприятий Группы. Учет данных ведется в соответствии с принципами GRI и разбивкой на производственные и лесохозяйственные выбросы.

Значительные изменения в периметре Компании в 2022 году за счет крупных M&A сделали необходимым проведение повторной инвентаризации выбросов

и корректировки методологии внутренней системы климатической отчетности. Методология подсчета также была усовершенствована с включением максимально возможной детализации.

Информация по прямым выбросам по направлениям представлена в [Приложении 1](#) на стр. 246.

### Выбросы парниковых газов по Scope 1 и 2 по видам деятельности

ТОНН CO <sub>2</sub> -ЭКВ.	2021	2022
Бумага и упаковка	667 836	736 361
Фанера и плиты	58 038	69 907
Деревообработка и домостроение	240 518	221 738
Лесные ресурсы	108 860	91 962
Энергетика	137 370	145 932
Иное	23 163	22 563

(3) Данные за 2021 год включают активы АО «Новоенисейский лесохимический комплекс», вошедшего в периметр Группы в 2021 году.



## Стратегия декарбонизации до 2030 года

В декабре 2021 года Комитет по стратегии и устойчивому развитию Группы утвердил концепцию Стратегии декарбонизации до 2030 года. Планируемые результаты к 2030 году – привести выбросы по Score 1 и 2 к чистому нулевому эффекту с учетом поглощения в углерод-депонирующей продукции. Результаты регулярной инвентаризации парниковых выбросов и их источников – основа для дорожной карты по реализации стратегии.

В 2022 году дорожная карта была актуализирована и разработана, предусматривая:

→ внедрение лучших практик энергоменеджмента, современных энергосберегающих и наилучших доступных технологий;

- полное использование вторичных видов топлива (кора, опилки, черный щелок, вторичные ресурсы биологической очистки сточных вод и др.);
- планомерный отказ от использования мазута и других ископаемых видов топлива к 2030 году;
- повышение доли продукции с длительным сроком использования, а также произведенной с использованием вторичного сырья;
- использование возобновляемых источников энергии.

## Поглощающая способность лесов в аренде

Деятельность Segezha Group в Республике Карелии приводит к чистому поглощению парниковых газов при всех сценариях роста лесов(1). Чистая абсорбция в этом регионе варьируется в зависимости от сценариев роста лесов в диапазоне от 2,95 млн до 1,57 млн тонн CO<sub>2</sub>-экв. / год в период 2016–2020 годов.

При формировании рынка углеродных единиц в России Компания сможет воспользоваться ощутимым финансово-экономическим эффектом от коммерциализации имеющихся углеродопоглощающих возможностей. Компания прорабатывает следующие направления потенциальных лесоклиматических проектов в области землепользования: ускорение восстановления лесов в условиях затрудненного лесовосстановления, устойчивое лесопользование для территорий интенсивного лесного хозяйства, снижение горимости(2) лесов за счет улучшения профилактики, мониторинга и тушения пожаров и др.

→ Подробная информация об идентификации рисков и возможностей, связанных с изменением климата, на базе рекомендованной структуры Рабочей группы по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата, при Совете по финансовой стабильности (TCFD) представлена в [Приложении 2](#) на стр. 249.

## Внедрение принципов циклической экономики

Segezha Group разрабатывает собственные продукты, которые отвечают принципам экологической устойчивости. Кроме того, Компания активно использует вторичные ресурсы в своей деятельности.



**Климатически нейтральные строительные материалы: фанера и CLT-панели**

При соблюдении всех экологических требований в цепочке производства CLT-панели являются климатически нейтральным строительным материалом. Согласно исследованиям, они содержат –610 кг воплощенного углерода на 1 м<sup>2</sup> продукта (отрицательное значение).



**Возобновляемые источники энергии: пеллеты и щепа**

Использование отходов лесозаготовки – пеллет и щепы – для получения энергии позволяет снизить углеродный след Компании по Score 1 согласно международным принципам подсчета выбросов парниковых газов. Кроме того, это позволяет сократить выбросы по Score 2 и 3 при мотивации перейти на возобновляемые источники энергии по цепочке поставок.



**Циклическая экономика и возобновляемые материалы: лесохимия**

Целлюлозно-бумажные комбинаты Группы производят ряд технологичных продуктов с высокой добавленной стоимостью, которые получают в качестве побочных продуктов производства целлюлозы, включая лигносульфонаты.

## Доля выручки от устойчивых продуктов в портфеле Группы(1)



## Управление отходами

В 2022 году Компания количество опасных отходов I–III классов опасности на уровне 2021 года. Группа развивает эффективные способы управления отходами. Так, в 2022 году было направлено на повторное использование и 42% (650 392,56 тонны) от общей массы отходов – на сжигание с возвратом энергии.

→ Общая масса отходов по классам опасности представлена в [Приложении 1](#) на стр. 246.

## Планы по развитию в области охраны окружающей среды

**01** Продолжение реализации программы стратегических и операционных инвестиций с внедрением технологий по снижению влияния на окружающую среду

**02** Дальнейшая работа по получению комплексного экологического разрешения для Сеgezжского и Сокольского ЦБК

**03** Актуализация списка устойчивых (зеленых) проектов Группы с указанием планируемых показателей экологического эффекта, обоснованием методики расчета экологического эффекта, критериев выявления потенциальных рисков проектов и управления ими, в том числе с целью применения инструментов устойчивого финансирования

**04** Ежегодная подача обязательной отчетности по выбросам парниковых газов согласно положениям Федерального закона от 2 июля 2021 года № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов»

**05** Аprobация существующих национальных систем добровольной лесной сертификации в области лесопользования, включая систему сертификации SFMRU/38200 на базе стандарта ISO и локальных стандартов в области лесопользования и лесопользования

**06** Участие в разработке новых национальных стандартов добровольной лесной сертификации

**07** Оценка и верификация углеродного следа CLT-панелей производства Segezha Group

**08** Принятие решения о подготовке климатического проекта в одной из областей, в которых Компания прикладывает дополнительные усилия в области снижения выбросов CO<sub>2</sub> и повышения поглощения

**09** Осуществление сценарной оценки климатических рисков Группы

(1) Согласно оценке 2021 года. Для оценки выбросов и абсорбции в результате лесохозяйственных операций была использована методология VM10 по совершенствованию управления лесным хозяйством: переход от вырубленного леса к охраняемому лесам (VCS 2016). Эта методология позволяет оценить не только выбросы и абсорбцию углерода в лесах, но и выбросы заготавливаемых лесоматериалов, товаров из заготовленной древесины (Harvested Wood Products) и энергии и топлива в результате заготовки, транспортировки и переработки древесины. Для пилотного проекта были выбраны следующие карбоновые следы.

(2) Горимость лесов – см. [Глоссарий](#) на стр. 288.

(3) Включает климатически нейтральные материалы с длительным сроком использования, продукцию из переработанных материалов, биотопливо.



# КОМПАЕНС И ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

В Segezha Group уверены, что честное и открытое взаимодействие со всеми стейкхолдерами, следование ведущим практикам корпоративного управления и нормам деловой этики, поддержание высокого уровня корпоративной культуры способствуют укреплению деловой репутации Компании и ее позиций на ключевых рынках сбыта.

## Руководящие этические принципы

В Группе действует Кодекс этики, осуществляется обязательная ежегодная аттестация по вопросам этики, проводится аудит годовой бухгалтерской и финансовой отчетности, а также мониторинг, выявление и урегулирование ситуаций, которые являются или могут являться причиной конфликтов интересов. Кроме того, в 2022 году обновлена Политика «Предупреждение и противодействие коррупции».

## Противодействие коррупции

В Segezha Group организована постоянно совершенствующаяся система противодействия коррупции, объединяющая меры организационного, экономического, правового и информационного характера.

В своей повседневной деятельности и при реализации проектов по всему миру Segezha Group придерживается принципа нулевой толерантности к коррупции. Компания ожидает соблюдения базовых ценностей и принципов

добросовестного ведения бизнеса как от сотрудников, так и от всех деловых партнеров. Кроме того, принцип абсолютной нетерпимости к коррупции распространяется на взаимодействие со всеми заинтересованными лицами, в том числе с участниками закупочных процедур, инвесторами, контрагентами и представителями органов власти.

Контроль за соблюдением требований системы противодействия коррупции осуществляется Управлением по безопасности совместно с Управлением внутреннего аудита.

В мае 2022 года Segezha Group вошла в состав общероссийского объединения работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей» (ООР «РСПП»). Антикоррупционная политика отражает приверженность ООР «РСПП», его руководства и компаний-членов высоким этическим стандартам и принципам открытого и честного делового поведения, способствует поддержанию позитивной деловой репутации членов организации, совершенствованию их корпоративной культуры и корпоративного управления.

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

### Документы, регулирующие отношения в области противодействия коррупции<sup>(1)</sup>:

- ✓ Политика «Предупреждение и противодействие коррупции»;
- ✓ Концепция противодействия коррупции;
- ✓ Кодекс этики;
- ✓ Кодекс внутреннего аудита;
- ✓ Положение о проведении служебных расследований.

## Руководящие этические принципы

### 01 ДОВЕРИЕ



За время своего существования Segezha Group удалось построить со своими акционерами, инвесторами и сотрудниками дружественные партнерские отношения. Группа твердо намерена сохранять, укреплять и развивать их в дальнейшем.

### 02 ОТКРЫТОСТЬ



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

### 03 БЕСПРИСТРАСТНОСТЬ И ОБЪЕКТИВНОСТЬ



Все решения, в том числе выбор контрагентов, партнеров, формулирование условий взаимодействия с ними, кадровые и административные решения, осуществляются на прозрачных и справедливых рыночных условиях без необоснованных предпочтений или предубеждений, а также на основании профессионально обоснованных суждений.

### 04 ПРОФЕССИОНАЛИЗМ



Сотрудники Segezha Group являются одной из базовых ценностей Компании. Именно их компетентность, профессионализм, сотрудничество и командный дух позволяют достигать поставленных целей и обеспечивают стабильное развитие Группы. Все решения в Компании принимаются на основе данных, проверенных должным образом, и профессионально обоснованных суждений.

### 05 УВАЖЕНИЕ К ЛЮДЯМ



Кадровая политика выражается в предоставлении равных возможностей всем сотрудникам независимо от их национальной и религиозной принадлежности, политических взглядов, личных убеждений, пола и возраста.

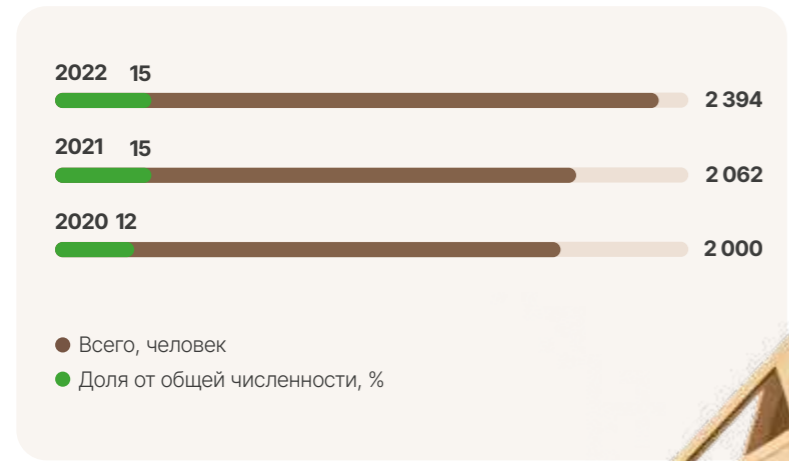
### 06 ОТКАЗ ОТ КОРРУПЦИИ И НЕДОБРОСОВЕСТНОЙ КОНКУРЕНЦИИ



Segezha Group придерживается принципов абсолютной нетерпимости к коррупции, взяточничеству и мошенничеству и внедряет меры по противодействию им в цепочке поставок.

<sup>(1)</sup> 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), предписаний Отдела по борьбе с крупным мошенничеством в Великобритании (SFO), Закона США о противодействии коррупции за рубежом (U.S. Foreign Corrupt Practices Act), Конвенции Совета Европы об уголовной и гражданско-правовой ответственности за коррупцию.

**Сотрудники Segezha Group, прошедшие обучение и тестирование по вопросам бизнес-этики и противодействия коррупции<sup>(1)</sup>**



Сотрудники проходят периодическое обучение и тестирование по корпоративной этике и антикоррупционным требованиям, включая изучение порядка предоставления Этической декларации о случаях конфликтов интересов.

**2 394**  
РАБОТНИКА ГРУППЫ прошли тестирование по вопросам бизнес-этики и противодействия коррупции в 2022 году

**Инструменты и меры борьбы с коррупцией**

Segezha Group придерживается принципа нулевой толерантности к коррупции и считает недопустимыми нечестные и противозаконные способы ведения бизнеса.

**Мероприятия по борьбе с коррупцией**

- ➔ Мониторинг информации о возможных рисках коррупционной деятельности со стороны персонала
- ➔ Регулярная оценка коррупционных рисков
- ➔ Мониторинг и контроль инвестиционной, закупочной и договорной деятельности
- ➔ 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
- ➔ Публикация сведений, подлежащих раскрытию, в открытом доступе на официальном сайте в сети Интернет
- ➔ Обеспечение возможности информирования о вероятных коррупционных действиях на конфиденциальной основе
- ➔ Централизация информации по контрагентам в программе «1С:Управление холдингом»
- ➔ Комплексный анализ в кадровой работе, в том числе при найме сотрудников
- ➔ Обучение персонала антикоррупционным практикам и их тестирование

<sup>(1)</sup> Сотрудники российских активов Группы, прошедшие обучение по вопросам бизнес-этики и противодействия коррупции.

**Единая горячая линия**

Основным инструментом системы противодействия коррупции Segezha Group является Единая горячая линия (ЕГЛ). Она вносит большой вклад в предотвращение возможных нарушений путем своевременного информирования руководства и должностных лиц Segezha Group о потенциальной реализации рисков.

**Проверка контрагентов**

С целью минимизации риска коррупции Управлением по безопасности организована и в обязательном порядке проводится проверка контрагентов для установления аффилированных связей и выявления факторов повышенного коррупционного риска.

**Единая горячая линия**

**Информационные каналы**

**Email:** [hotline@segezha-group.com](mailto:hotline@segezha-group.com)

**По телефону:** [+7 \(911\) 053-33-00](tel:+79110533300)

**Письмо по адресу:** 123112, Российская Федерация, г. Москва, Пресненская набережная, 10, блок С. ПАО «Сегежа Групп», с пометкой «Единая горячая линия»

**Через сайт** <http://segezha-group.com> в разделе «Горячая линия»



**1 249**

СООБЩЕНИЙ поступило всего на ЕГЛ в 2022 году, рассмотрено 86 целевых сообщений, коррупционная составляющая в обращениях не подтвердилась.

**4 323**

КОНТРАГЕНТА прошли проверку по итогам 2022 года, из которых 81 не рекомендован к сотрудничеству

**Системы информирования о случаях коррупции (ЕГЛ) и результаты ее работы**

	2020	2021	2022
Всего поступило сообщений на ЕГЛ, шт.	1 582	1 690	1 249
Целевые сообщения, полученные через ЕГЛ, шт.	50	53	86
Предотвращенный/выявленный/возмещенный ущерб, млн руб.	278,8/3,4/0,0	0,7/1,2/0,0	6,1/0,5/0,3
Принятые дисциплинарные меры в отношении сотрудников, шт.	2	–	1

**Системы информирования о случаях коррупции (ЕГЛ) и результаты ее работы**

	2020	2021	2022
Количество проверок на наличие правонарушений, шт.	178	269	559
Результаты проверок на наличие правонарушений (подтвержденные случаи нарушений), шт.	4	17	72 <sup>(2)</sup>

<sup>(2)</sup> Возбуждено уголовных дел.

6 271

общее количество закупочных процедур

76%

+ 14 п. п.  
доля закупок у российских поставщиков

85%

+ 5 п. п.  
закупок осуществляется у российских компаний, в том числе у компаний – членов Таможенного союза ЕАЭС

# ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ

Segezha Group стремится обеспечить устойчивость цепочки поставок за счет приверженности принципам ответственных закупок. Группа развивает сотрудничество с подрядчиками и поставщиками, уделяя особое внимание прозрачности закупочных процедур и обеспечению добросовестной конкуренции. При этом Segezha Group в своих действиях соблюдает ответственный подход к выбору поставщиков, подрядчиков и исполнителей.

В 2022 году полностью актуализирован и утвержден новый пакет нормативных документов в области закупочной деятельности Segezha Group: определены дополнительные контрольные мероприятия, разъяснены механизмы применения новых инструментов закупок (опционы, дополнительные объемы работ и услуг и др.), более детально описана работа по низкостоимостным закупкам и др.

Таким образом, закупочная деятельность Segezha Group регулируется внутренними нормативными документами, основанными на лучших российских и международных практиках,

учитывающих требования законодательства Российской Федерации в области регулирования лесной отрасли:

- ✓ Политика в области закупочной деятельности;
- ✓ Положение «О закупочной деятельности»;
- ✓ Положение «О коллегиальных органах»;
- ✓ регламенты и инструкции, включая «Альбом типовых форм, используемых в закупочной деятельности».

Использование **критериев устойчивого развития / ESG** при выборе поставщиков и подрядчиков

Segezha Group продвигает принципы ответственного ведения бизнеса среди своих поставщиков и оценивает уровень их реализации. В процессе взаимодействия с ними Группа фокусирует свое внимание не только на технико-экономических характеристиках закупаемых МТР<sup>(1)</sup>, работ и услуг, но и на показателях в области устойчивого развития / ESG.

При выполнении работ на территории предприятий Segezha Group руководители подрядных организаций обязуются обеспечивать соблюдение требований охраны труда и промышленной безопасности, регламентированных государственными нормативными правовыми актами. Компания проводит аудит подрядчиков по заготовке леса и строительству лесовозных дорог, осматривая используемую технику, ее состояние, а также проверяя наличие соответствующих разрешающих документов у ее операторов.

# ESG

23,6

МЛРД, РУБ.  
объем закупок в 2022 году

70%

закупок проведено конкурентным способом

3

среднее количество участников конкурентных закупок

(1) МТР – см. [Глоссарий](#) на стр. 289.

## Основные принципы взаимодействия с поставщиками и подрядчиками

01 КОНКУРЕНЦИЯ



02 РАВНОПРАВИЕ



03 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ



04 ОТКРЫТОСТЬ В ОТНОШЕНИЯХ С ПОСТАВЩИКАМИ



05 ПРОЗРАЧНОСТЬ ПРОЦЕДУРЫ ЗАКУПКИ



06 СОБЛЮДЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ / (ESG)



07 СОБЛЮДЕНИЕ АНТИКОРРУПЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ





## Результаты закупочной деятельности в 2022 году

Несмотря на сложную экономическую и геополитическую ситуацию, все предприятия Группы в 2022 году в полной мере были обеспечены необходимыми материалами, работами и услугами – объем закупок составил 23,6 млрд руб.

Проводя закупку работ, услуг, материалов и оборудования, Segezha Group отдает предпочтение конкурентным способам выбора поставщиков и подрядчиков, в том числе с применением электронной торговой площадки (ЭТП). В 2022 году доля закупок, произведенных конкурентными способами, составила 70% от общего объема закупок. Кроме того, в 2022 году Компания во многом переориентировалась на локальных производителей оборудования и запасных частей и существенно увеличила долю закупок у российских поставщиков – на 14 п. п., до 76%. Одновременное снижение общего объема количества закупочных процедур на 60% по отношению к прошлому году объясняется такими факторами, как отказ европейских поставщиков от сотрудничества с российскими покупателями, переориентация логистических маршрутов на альтернативные направления, перераспределение финансовых ресурсов внутри Компании.

Основным вызовом 2022 года для Segezha Group в области закупок и снабжения стал возникший вследствие геополитических изменений дефицит технологического оборудования, запасных частей к нему и расходных материалов, ранее закупавшихся у зарубежных и российских поставщиков с существенной долей иностранных составляющих в комплектации оборудования и материалов.

В частности, в 2022 году ряд иностранных поставщиков технологического оборудования закрыл представительства в России и отказался от выполнения действующих контрактов, а также от заключения новых договоров. Вместе с тем часть других производителей оборудования сохранила присутствие на российском рынке, но скорректировала перечень поставляемой продукции в соответствии с существующими санкционными ограничениями.

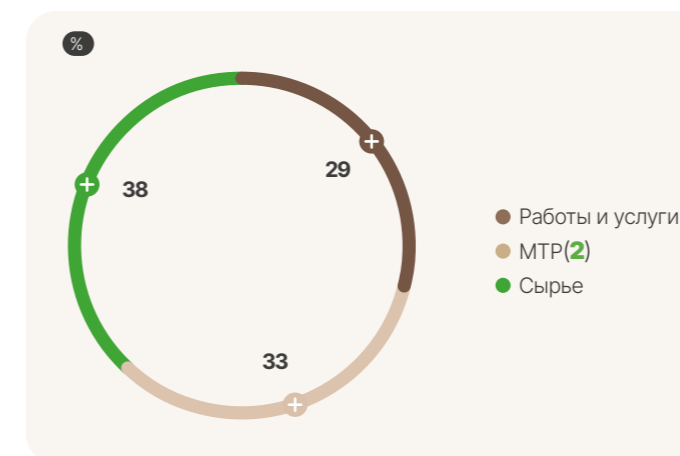
В течение отчетного года Segezha Group осуществляла импортозамещение зарубежного оборудования путем переориентации на закупки у российских поставщиков и использования таких методов, как параллельный импорт, реверс-инжиниринг и поузловая замена частей. Кроме того, Компании удалось снизить свои инвестиционные риски за счет первоначального определения минимального

объема авансов в рамках заключенных на поставку оборудования контрактов, а также за счет мероприятий, направленных на их возврат, зачет и др.

Также стоит отметить, что в 2022 году ключевые поставщики лесозаготовительных комплексов, используемых Segezha Group, прекратили их сервисное обслуживание. Компания реализует совместный с Минпромторгом России и предприятием-партнером проект по созданию аналогов лесозаготовительной техники и лесовозов, которые закупались ранее у основных мировых поставщиков. Ориентировочный срок старта тестовой эксплуатации – четвертый квартал 2023 года. Кроме того, проработаны варианты поставок лесовозной техники с помощью параллельного импорта и проведена опытная закупка лесовозов альтернативных поставщиков.

В 2022 году в целях импортозамещения иностранного программного оборудования в сфере закупок инициирована и реализуется Программа автоматизации бизнес-процессов снабжения – от заявления о потребности в закупке до поставки и управления складской логистикой, – предусматривающая несколько этапов. В частности, в рамках первого этапа планируется автоматизировать процессы проведения закупки, подведения итогов и заключения договора.

## Структура закупок в 2022 г. (1)



## Планы по развитию закупочной деятельности

Основной компетенцией и приоритетом Segezha Group в области закупок является гибкость к текущим вызовам и экономической ситуации. Так, в 2023 году Группа планирует продолжить работу по импортозамещению, поиску новых партнеров в странах Азии и Латинской Америки, а также развивать сотрудничество с российскими поставщиками по созданию новых образцов оборудования и техники.

Помимо этого, в планах Segezha Group – совершенствование работы по управлению запасами, в том числе более активное использование свободных от производственных заказов запасов и реализация невостребованных. При этом важным шагом станет координация всех подразделений – от финансового и производственного блоков до ИТ-блока в части автоматизации и унификации нормативно-справочной информации.

(1) В результате округления общая сумма может незначительно отличаться от компонентов.

(2) МТР – см. [Глоссарий](#) на стр. 289.



# КОРПОРАТИВНОЕ

# УПРАВЛЕНИЕ

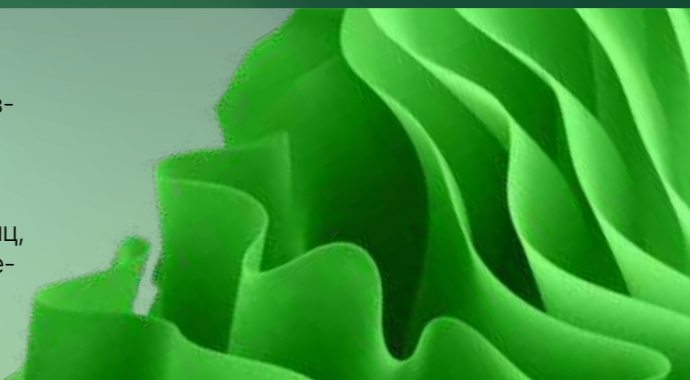
Основные события в корпоративном управлении в 2022 году	204
Отчет Совета директоров	206
Система корпоративного управления	208
Структура органов управления и контроля Segezha Group	210
Общее собрание акционеров	211
Совет директоров	212
Комитеты Совета директоров	217
Президент, Председатель Правления	220
Правление	221
Комитеты при Президенте	223
Корпоративный секретарь	226
Совершенствование системы корпоративного управления	227
Контроль и аудит	228
Управление рисками	230
Ценные бумаги и взаимодействие с инвесторами	238



# ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ В 2022 ГОДУ

В отчетном году Segezha Group сохранила высокий уровень корпоративного управления, сфокусировав внимание на обеспечении эффективного и ответственного ведения бизнеса, создании стоимости для всех заинтересованных сторон, поддержании доверительных отношений с инвесторами, защите прав и интересов акционеров, а также на адаптации Компании к изменившимся экономическим и геополитическим условиям.

Высокое качество корпоративного управления Segezha Group обеспечивает поступательное развитие Компании, баланс прав и интересов акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц, а также позволяет четко следовать намеченным стратегическим приоритетам.



27 января

Утверждена измененная организационная структура ПАО «Сегежа Групп».

17 февраля

Утверждена программа благотворительности Segezha Group на 2022 год.

17 февраля

Совет директоров принял решение о вступлении Segezha Group в некоммерческую организацию – в Общероссийское объединение работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей».

27 апреля

Утверждено Положение об инсайдерской информации ПАО «Сегежа Групп» в новой редакции.

21 мая

На годовом общем собрании акционеров было принято решения по следующим вопросам:

- ➔ выплата дивидендов по результатам 12 месяцев отчетного 2021 года;
- ➔ утверждение Устава ПАО «Сегежа Групп» в новой редакции;
- ➔ утверждение Положения об Общем собрании акционеров ПАО «Сегежа Групп»;
- ➔ участие Segezha Group в Торгово-промышленной палате Российской Федерации;
- ➔ избрание Совета директоров ПАО «Сегежа Групп»;
- ➔ решение иных вопросов, отнесенных законодательством к компетенции годового Общего собрания акционеров.

8 июня

Рассмотрена и утверждена стратегия импортозамещения Группы.

8 июня

Утверждены внутренние документы Общества в области системы мотивации и вознаграждения сотрудников», актуализировано Положение о премировании работников ПАО «Сегежа Групп».

29 июля

Утверждены программы и проспекты биржевых облигаций ПАО «Сегежа Групп» серии 003P.

19 декабря

Утвержден Кодекс корпоративного управления ПАО «Сегежа Групп».

19 декабря

Утверждено Положение о закупочной деятельности в ОГКС Segezha Group<sup>(1)</sup> в новой редакции.

19 декабря

Проанализированы и приняты к сведению итоги самооценки деятельности Совета директоров Общества за 2021 год.

19 декабря

Утверждены ключевые показатели эффективности Президента, членов Правления, Главного внутреннего аудитора, а также корпоративного секретаря ПАО «Сегежа Групп» на 2023 год.

22 декабря

Утвержден Устав Общества в новой редакции внеочередным Общим собранием акционеров. Данная редакция предусматривает закрепление количественного состава Ревизионной комиссии.

Принято решение о формировании резервного фонда ПАО «Сегежа Групп».

<sup>(1)</sup> Организации Segezha Group (ОГКС) – см. Глоссарий на стр. 289.

# ОТЧЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров ПАО «Сегежа Групп» подтверждает неизменную готовность соответствовать всем требованиям законодательства Российской Федерации, Правилам листинга ПАО Московская Биржа и следовать лучшим стандартам корпоративного управления.

Модель корпоративного управления Компании обеспечивает эффективность всей системы, предусматривает четкое разграничение полномочий и определение ответственности каждого органа управления ПАО «Сегежа Групп», наличие механизма оценки выполнения возложенных на него функций и обязанностей, а также системы управления рисками и внутреннего контроля. Кроме того, модель направлена на соблюдение интересов инвесторов и акционеров Компании и обеспечение высоких стандартов раскрытия информации.

Принимая и неукоснительно соблюдая положения Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России (далее – Кодекс корпоративного управления), Совет директоров ПАО «Сегежа Групп» подтверждает свое намерение способствовать развитию практики надлежащего корпоративного управления в Компании.

Уровень фактического исполнения ПАО «Сегежа Групп» рекомендаций Кодекса корпоративного управления

ежегодно отражается в Отчете о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, который рассматривается и утверждается Советом директоров и включается в Годовой отчет в качестве приложения. Оценка соблюдения принципов корпоративного управления осуществлялась путем анализа и сопоставления Устава, внутренних документов Компании, а также доступной информации с принципами и рекомендациями Кодекса корпоративного управления<sup>(1)</sup>.

ПАО «Сегежа Групп» и Совет директоров считают, что, за исключением указанного в пунктах 4.2.2 и 4.3.2 настоящего Отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России (Приложение 3 к настоящему Отчету), в течение отчетного периода Компания соблюдала положения Кодекса корпоративного управления. Вопросы о формах вознаграждения членов Совета директоров Общества, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников с использованием акций Общества находятся в настоящее время в процессе обсуждения и разработки.

В 2022 году ПАО «Сегежа Групп» проделало большую работу по совершенствованию корпоративного управления: проведена процедура самооценки

работы Совета директоров и утверждены ее результаты; разработано и утверждено Положение об Общем собрании акционеров; утвержден Кодекс корпоративного управления ПАО «Сегежа Групп»; избран Старший независимый член Совета директоров ПАО «Сегежа Групп»; принята информационная политика ПАО «Сегежа Групп»; актуализированы положения Устава ПАО «Сегежа Групп» с целью повышения баланса корпоративного управления операционной деятельностью между ПАО «Сегежа Групп» и ОГКС, фокусирования органов управления Компании на решении вопросов в области стратегии и совершенствования бизнес-процессов в ключевых областях деятельности. Кроме того, в отчетном году совершенствованы процедуры проведения оценки и анализа соответствия кандидатов в члены Совета

директоров критериям независимости, а в дальнейшем планируется внедрение оценки достаточности времени для выполнения ими своих обязанностей, а также индивидуальной оценки каждого члена Совета директоров.

В целях дальнейшего укрепления доверия со стороны акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц Общество не ограничивается соблюдением рекомендаций Кодекса корпоративного управления и использует в практике корпоративного управления принципы, основанные на общепризнанных российских и международных стандартах корпоративного управления.

Более подробная информация содержится в Отчете о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России (Приложение 3, стр. 252).



В 2022 году определены меры по совершенствованию модели и практики корпоративного управления на 2023 год. В частности, перед ПАО «Сегежа Групп» поставлены следующие цели:

- 1) формирование Совета директоров с учетом требований и рекомендаций Банка России и ПАО «Московская Биржа» к персональному составу, а именно: независимые директора составляют не менее одной трети от общего числа Совета директоров, при этом в состав Совета директоров входит не менее трех независимых директоров, Комитет по аудиту и Комитет по назначениям и вознаграждениям возглавляются независимыми директорами (срок: не позднее 30 июня 2023 года);
- 2) внедрение практики регулярного проведения выездных мероприятий с целью повышения вовлеченности членов Совета директоров в производственные и операционные процессы Компании (проведение как минимум одного выездного заседания Совета директоров в год на производственной площадке Segezha Group; срок: не позднее 31 октября 2023 года);
- 3) включение в аналитические материалы, выносимые на рассмотрение Совета директоров, сравнительного анализа с конкурентами Segezha Group в Европе и в России для совершенствования процессов формирования и принятия стратегических решений (срок: постоянно);
- 4) пересмотр вопросов, включаемых в повестку дня заседаний Совета директоров в части определения приоритетов стратегического развития и обеспечения финансовой устойчивости (срок: постоянно).



<sup>(1)</sup> Оценка соблюдения принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом корпоративного управления, проводилась в соответствии с рекомендованной Банком России формой Отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, подлежащего включению в состав годового отчета публичного акционерного общества.

## Соблюдение принципов Кодекса корпоративного управления Банка России

	Соблюдается			Частично соблюдается			Не соблюдается		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	5	11	12	2	2	1	6	–	–
Совет директоров общества	11	26	29	11	9	7	14	1	–
Корпоративный секретарь общества	1	2	2	–	–	–	1	–	–
Система вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	3	8	8	1	–	–	6	2	2
Система управления рисками и внутреннего контроля	–	6	6	3	–	–	3	–	–
Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества	2	2	5	4	4	2	1	1	–
Существенные корпоративные действия	4	5	5	1	–	–	–	–	–





# СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Система корпоративного управления Segezha Group основана на требованиях законодательства Российской Федерации, Правилах листинга ПАО Московская Биржа, положениях Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России, а также на лучших российских и мировых практиках.

## Ключевые принципы системы корпоративного управления

**01** Подотчетность Совета директоров акционерам



**06** Строгое соблюдение требований законодательства



**02** Равное и справедливое отношение ко всем акционерам



**07** Четкое обеспечение прав акционеров и потенциальных инвесторов



**03** Обеспечение открытости информации о Компании



**08** Соблюдение прав человека и забота о персонале



**04** Соблюдение принципов устойчивого развития, учет мнения стейкхолдеров



**09** Бережное отношение к окружающей среде и социально ответственный бизнес



**05** Открытое и четкое принятие решений



**10** Развитие инноваций



Руководство, управление и контроль в ПАО «Сегежа Групп» осуществляют акционеры через Общее собрание акционеров, Совет директоров, коллегиальный исполнительный орган управления (Правление) и единоличный исполнительный орган (Президент). В систему корпоративного управления также входят комитеты

Совета директоров и комитеты при Президенте, Ревизионная комиссия и Управление по внутреннему аудиту.

В 2022 году была продолжена работа по систематизации и актуализации регулирующих систему корпоративного управления Segezha Group внутренних документов, прежде всего

с точки зрения повышения гарантии обеспечения прав акционеров и инвесторов и фокусирования внимания органов управления Группы на решении стратегических вопросов и совершенствовании функционирования бизнес-процессов в ключевых областях деятельности.

## Изменения внутренних документов в 2022 году

**01** Устав

В новой редакции Устава:

- ✓ актуализированы компетенции органов управления ПАО «Сегежа Групп»;
- ✓ качественно и количественно повышены критерии рассмотрения отдельных вопросов деятельности ПАО «Сегежа Групп» и ОГКС (1) на уровне Совета директоров и Правления;
- ✓ детализирован алгоритм рассмотрения вопросов стратегического характера;
- ✓ зафиксирован количественный состав Ревизионной комиссии в качестве органа контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «Сегежа Групп».

**02** Положение об Общем собрании акционеров

Разработан и внедрен новый документ, определяющий порядок подготовки, созыва, проведения и подведения итогов голосования Общего собрания акционеров ПАО «Сегежа Групп».

Положение закрепляет статус Общего собрания акционеров как высшего органа управления Общества, предусматривает регламент проведения заседаний Общего собрания акционеров, а также иные вопросы правового статуса данного органа управления.

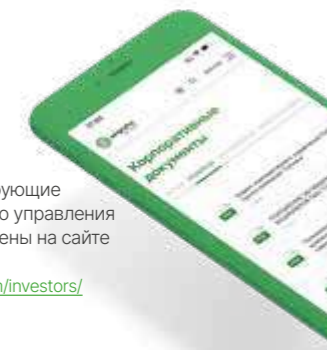
**03** Кодекс корпоративного управления

Документ охватывает и регламентирует вопросы принципов построения системы корпоративного управления ПАО «Сегежа Групп» и ОГКС (1), системы ключевых корпоративных процедур, реализуемых органами управления, а также аспекты раскрытия информации, защиты интересов инвесторов и акционеров.

Ключевые цели документа:

- ✓ обеспечение реализации прав и законных интересов акционеров ПАО «Сегежа Групп» и иных заинтересованных лиц;
- ✓ обеспечение доступности информации о ПАО «Сегежа Групп» и ОГКС, результатах их деятельности, органах управления, порядке, принципах принятия, содержании основных стратегических решений;
- ✓ создание атмосферы открытости, доверия и сотрудничества во взаимоотношениях ПАО «Сегежа Групп», его акционеров, менеджеров, инвесторов, работников, контрагентов, а также иных заинтересованных лиц.

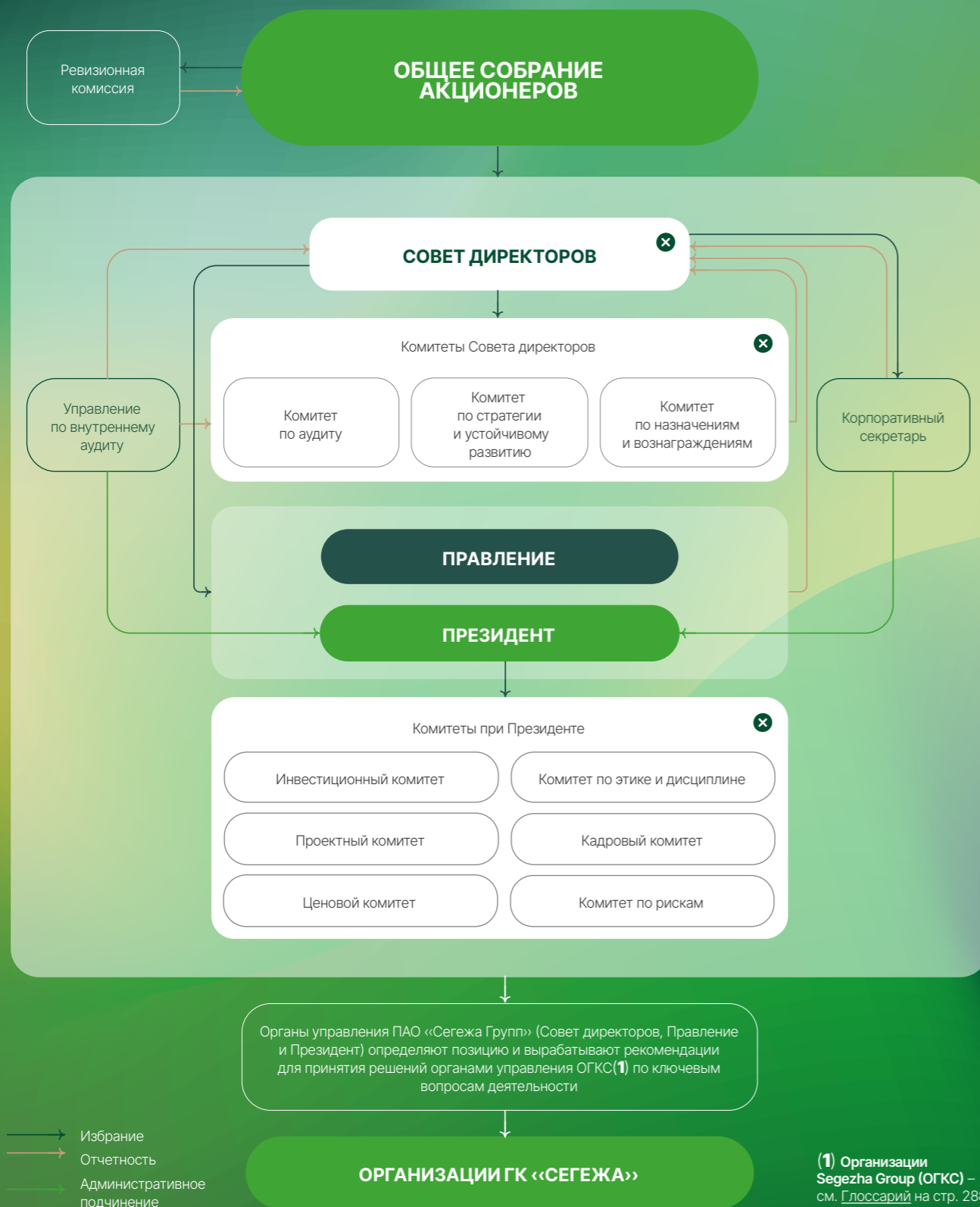
Документы, регулирующие систему корпоративного управления Segezha Group, размещены на сайте Компании: <https://segezha-group.com/investors/corporate-documents/>.



(1) Организации Segezha Group (ОГКС) – см. [Глоссарий](#) на стр. 289.



# СТРУКТУРА ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ SEGEZHA GROUP



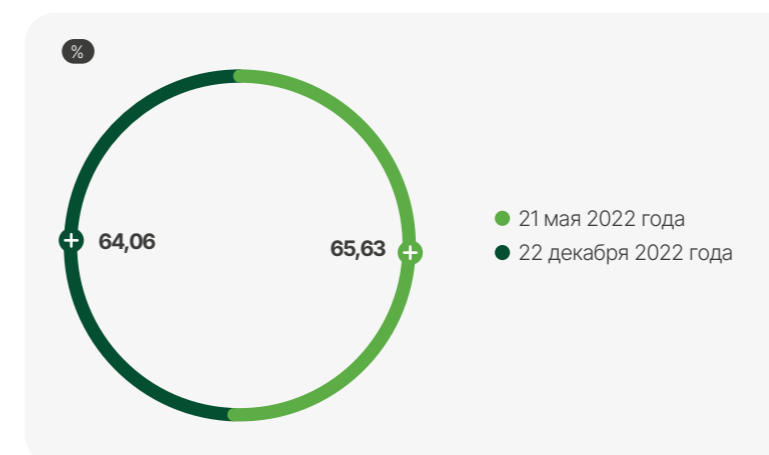
## ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Высший орган управления ПАО «Сегежа Групп» – Общее собрание акционеров.

В своей деятельности Общее собрание акционеров соблюдает требования законодательства Российской Федерации и следует Уставу. Процедура проведения Общего собрания акционеров направлена на обеспечение прав всех акционеров.

В течение 2022 года было проведено два заседания высшего органа управления. Годовое Общее собрание акционеров состоялось 21 мая 2022 года (протокол очередного Общего собрания акционеров ПАО «Сегежа Групп» от 25 мая 2022 года № 1/22).

### Кворум общих собраний акционеров в 2022 г.



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

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

### Ключевые результаты проведения общих собраний акционеров в 2022 году

01 Утверждена новая редакция Устава ПАО «Сегежа Групп»

04 Утвержден новый состав Совета директоров ПАО «Сегежа Групп»

02 Принято решение о распределении прибыли ПАО «Сегежа Групп» по результатам 2021 отчетного года

05 Утверждено Положение об Общем собрании акционеров ПАО «Сегежа Групп»

03 Принято решение об участии Группы в Торгово-промышленной палате Российской Федерации

05 Сформирован резервный фонд Группы



# СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров ПАО «Сеgezha Групп» осуществляет общее стратегическое руководство деятельностью и контроль за работой исполнительных органов Группы, кроме вопросов, относящихся к компетенции высшего органа управления. Совет директоров контролирует исполнение решений высшего органа управления и обеспечение прав и законных интересов акционеров в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.

В своей деятельности Совет директоров руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, Уставом и Положением о Совете директоров.

В течение 2022 года было проведено 22 заседания Совета директоров, 5 из которых состоялись в форме совместного присутствия членов Совета директоров, остальные 17 – в форме заочного голосования. Члены Совета директоров ежегодно принимают участие в Стратегической сессии Segezha Group, а также проводят рабочие встречи с менеджментом по различным вопросам деятельности Группы.

## Ключевые функции Совета директоров:

- ✓ анализ и утверждение стратегии развития;
- ✓ формирование эффективной организационной структуры и системы управления;
- ✓ определение подходов к осуществлению инвестиций;
- ✓ утверждение отдельных стратегических инвестиционных проектов, консолидированных бюджета и инвестиционного плана, принципов оценки работы и системы вознаграждений должностных лиц, диапазонов оплаты труда для топ-менеджмента Группы;
- ✓ контроль и оценка деятельности исполнительных органов и высших должностных лиц;
- ✓ оценка рисков и управление ими (в том числе в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды);
- ✓ выдача рекомендаций по размеру и порядку распределения чистой прибыли;
- ✓ обеспечение эффективной системы внутреннего контроля и др.

## Ключевые решения Совета директоров в 2022 году

01 Актуализирована стратегия Segezha Group

04 Утверждены новые документы, регулирующие систему корпоративного управления Группы: Кодекс корпоративного управления, Положение об инсайдерской информации в новой редакции

02 Утверждена благотворительная программа на 2022 год

05 Сформированы рекомендации Общему собранию акционеров по вопросу выплаты дивидендов

03 Принято решение о совершении значимых для Компании кредитно-банковских сделок

05 Утверждена стратегия импортозамещения Segezha Group

## Состав Совета директоров

Состав Совета директоров на 31 декабря 2022 года насчитывает девять человек и утвержден решением годового Общего собрания акционеров от 21 мая 2022 года (протокол годового Общего собрания акционеров от 25 мая 2022 года № 1/22). Члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров на срок до следующего Общего собрания акционеров. Данный состав грамотно сбалансирован по необходимым компетенциям и профессиональному опыту, максимально отвечает целям и задачам Группы, позволяет обеспечить высокое качество управленческих решений, а также интересы всех акционеров.

В действующий состав Совета директоров входят:

- ➔ два независимых директора, формирующих высокопрофессиональное и независимое мнение по вопросам повестки дня;
- ➔ пять неисполнительных директоров;
- ➔ два исполнительных директора.

Принимая во внимание обстоятельства геополитического характера и экономическую турбулентность в мире и в России, Совет директоров был сформирован таким образом, чтобы обеспечить оперативную реакцию Segezha Group на любые внешние вызовы. Директора обладают всеми необходимыми компетенциями и обширными знаниями в мировой и российской лесопромышленной отрасли, финансовом секторе, а также в вопросах стратегического планирования и стресс-менеджмента.

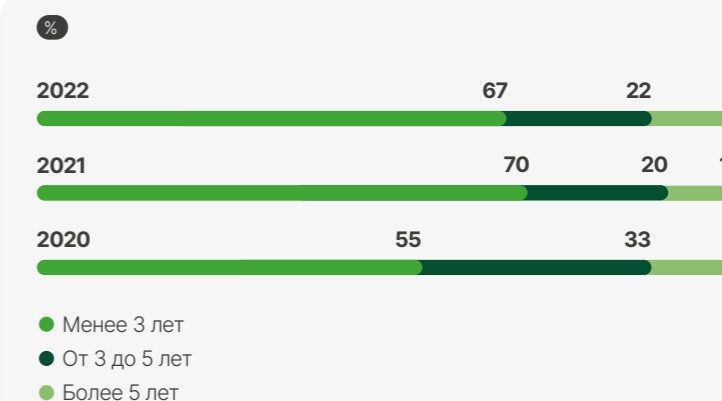
9 ЧЛЕНОВ

Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2022 года

## Статус членов Совета директоров



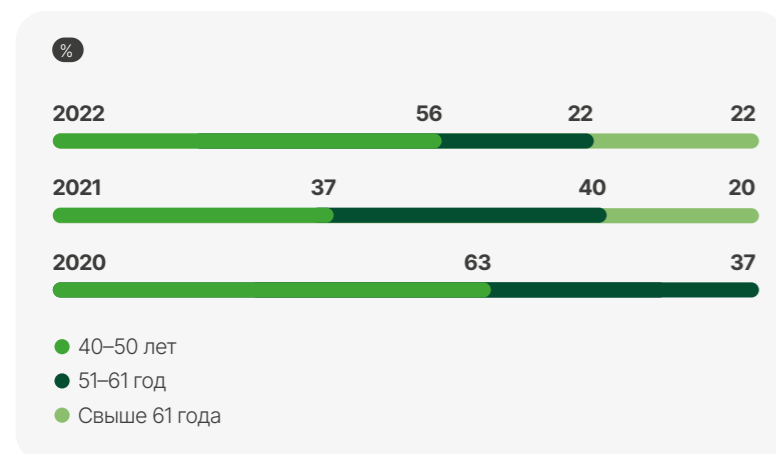
## Продолжительность работы в составе Совета директоров



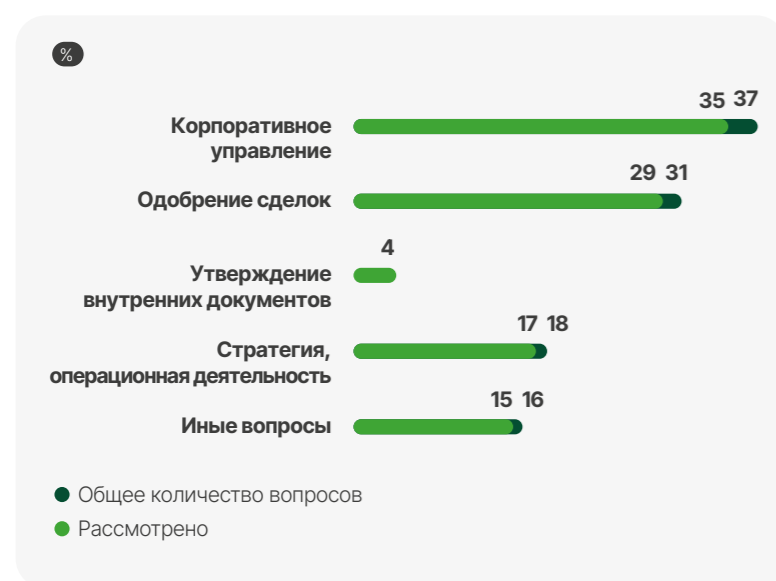
## Гендерный состав Совета директоров



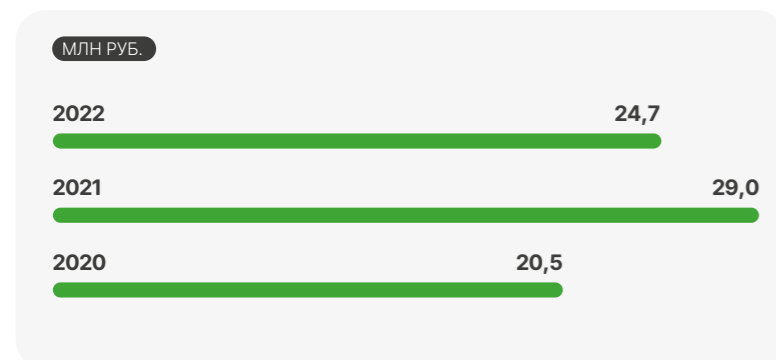
### Возраст членов Совета директоров



### Структура рассмотренных Советом директоров вопросов в 2022 г.



### Вознаграждение членам Совета директоров



### Опыт и компетенции членов Совета директоров

Действующий состав Совета директоров сформирован по принципам разнообразия и инклюзивности и имеет необходимый опыт и компетенции для эффективного управления ПАО «Сегежа Групп» и ОГКС(1). Члены Совета директоров обладают безупречной деловой и личной репутацией.

### Вознаграждение членов Совета директоров

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

Вознаграждение независимых членов Совета директоров разделено на две части – базовую и дополнительную. Базовое вознаграждение за исполнение обязанностей члена Совета директоров составляет 6 млн руб. за корпоративный год и выплачивается в денежной форме равными долями на ежеквартальной основе.

(1) Организации Segezha Group – см. [Глоссарий](#) на стр. 289.

Дополнительное вознаграждение предусмотрено за исполнение обязанностей Председателя Совета директоров, заместителя Председателя Совета директоров, а также за работу в комитетах Совета директоров. Выплата базового и дополнительного вознаграждения не зависит от посещаемости заседаний.

- ✓ За исполнение обязанностей Председателя Совета директоров члену Совета директоров выплачивается дополнительное вознаграждение в размере 1,25 млн руб. в квартал.
- ✓ За исполнение обязанностей заместителя Председателя Совета директоров ПАО «Сегежа Групп» члену Совета директоров выплачивается дополнительное вознаграждение в размере 625 тыс. руб. в квартал.
- ✓ За участие в заседаниях комитетов Совета директоров его членам выплачивается дополнительное вознаграждение в размере 1,5 млн руб. за корпоративный год.
- ✓ За исполнение обязанностей Председателя комитета Совета директоров ПАО «Сегежа Групп» директорам выплачивается также дополнительное вознаграждение в размере 70 тыс. руб. в квартал.

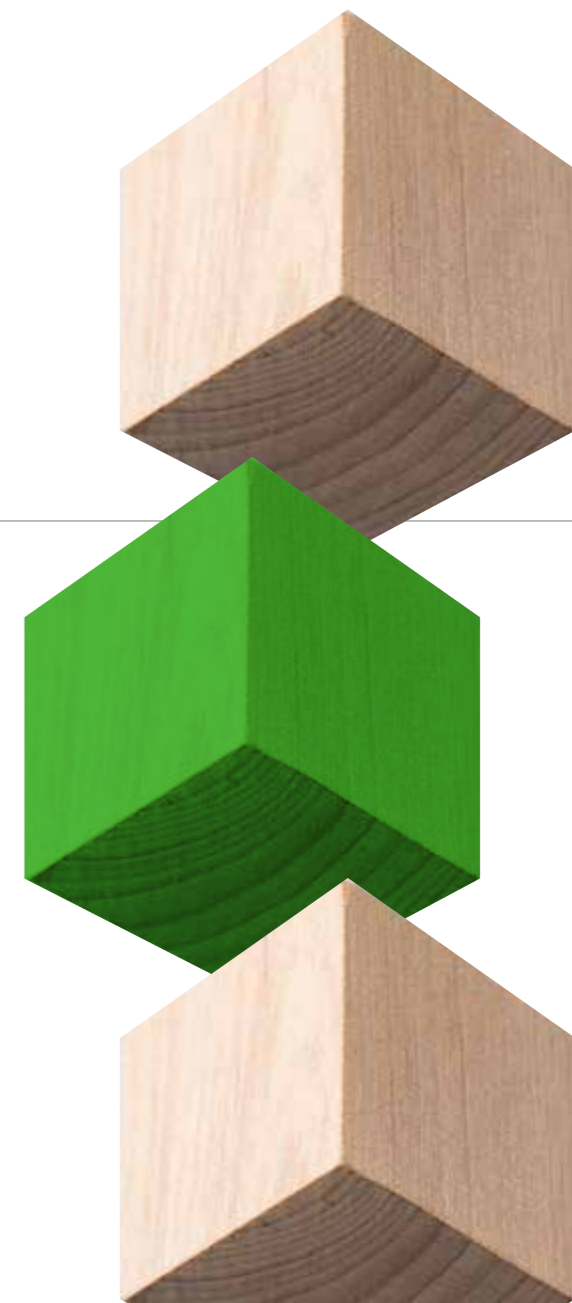
Все выплаты осуществляются равными долями на ежеквартальной основе.

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

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

**24,7** МЛН РУБ.

общий объем вознаграждения, выплаченного членам Совета директоров в 2022 году





## Оценка эффективности деятельности Совета директоров

Segezha Group стремится непрерывно совершенствовать деятельность Совета директоров. Одним из ключевых инструментов реализации данного принципа является проведение регулярной оценки деятельности Совета директоров.

6 октября 2021 года Совет директоров утвердил Процедуру самооценки Совета директоров, а также отметил

необходимость проведения внешней оценки деятельности Совета директоров не реже чем один раз в три года. Наличие процедур самооценки и внешней оценки деятельности Совета директоров является неотъемлемым элементом системы корпоративного управления публичных компаний, а также показателем соответствия лучшим корпоративным практикам.

Впервые самооценка эффективности работы Совета директоров Компании проведена по результатам 2021 года в форме анкетирования в апреле – мае 2022 года. Процедура оценки является открытой и прозрачной и осуществляется на основании оценочных суждений самих членов Совета директоров по критериям, содержащимся в опросных анкетах. Оценки выносятся по пятибалльной шкале.

В 2022 году был проведен анализ сильных и слабых, с точки зрения директоров, областей работы Совета директоров и его комитетов по следующим направлениям:

- ✓ состав и структура Совета директоров и его комитетов;
- ✓ организация работы и повестка заседаний Совета директоров и его комитетов;
- ✓ корпоративное управление;
- ✓ эффективность работы комитетов Совета директоров.

**Общая оценка эффективности работы Совета директоров: средняя оценка 4,5**

### + Состав и структура Совета директоров и его комитетов: средняя оценка 4,45

Количественный состав Совета директоров

Средняя оценка: **4,5**

Баланс знаний, навыков, отраслевого опыта членов Совета директоров

Средняя оценка: **4,4**

### + Повестки заседаний и организация работы Совета директоров и его комитетов: средняя оценка 4,5

Содержание повесток заседаний Совета директоров

Средняя оценка: **4,5**

Качество и своевременность материалов

Средняя оценка: **4,5**

Качество дискуссии в рамках заседания Совета директоров

Средняя оценка: **4,5**

### + Корпоративное управление: средняя оценка 4,6

Обеспечение прав акционеров

Средняя оценка: **4,8**

Соответствие передовым практикам

Средняя оценка: **4,7**

Информационная политика

Средняя оценка: **4,5**

### + Эффективность работы комитетов Совета директоров: средняя оценка 4,8

Комитет по стратегии и устойчивому развитию

Средняя оценка: **4,9**

Комитет по аудиту

Средняя оценка: **4,8**

Комитет по назначениям и вознаграждениям

Средняя оценка: **4,7**

# КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

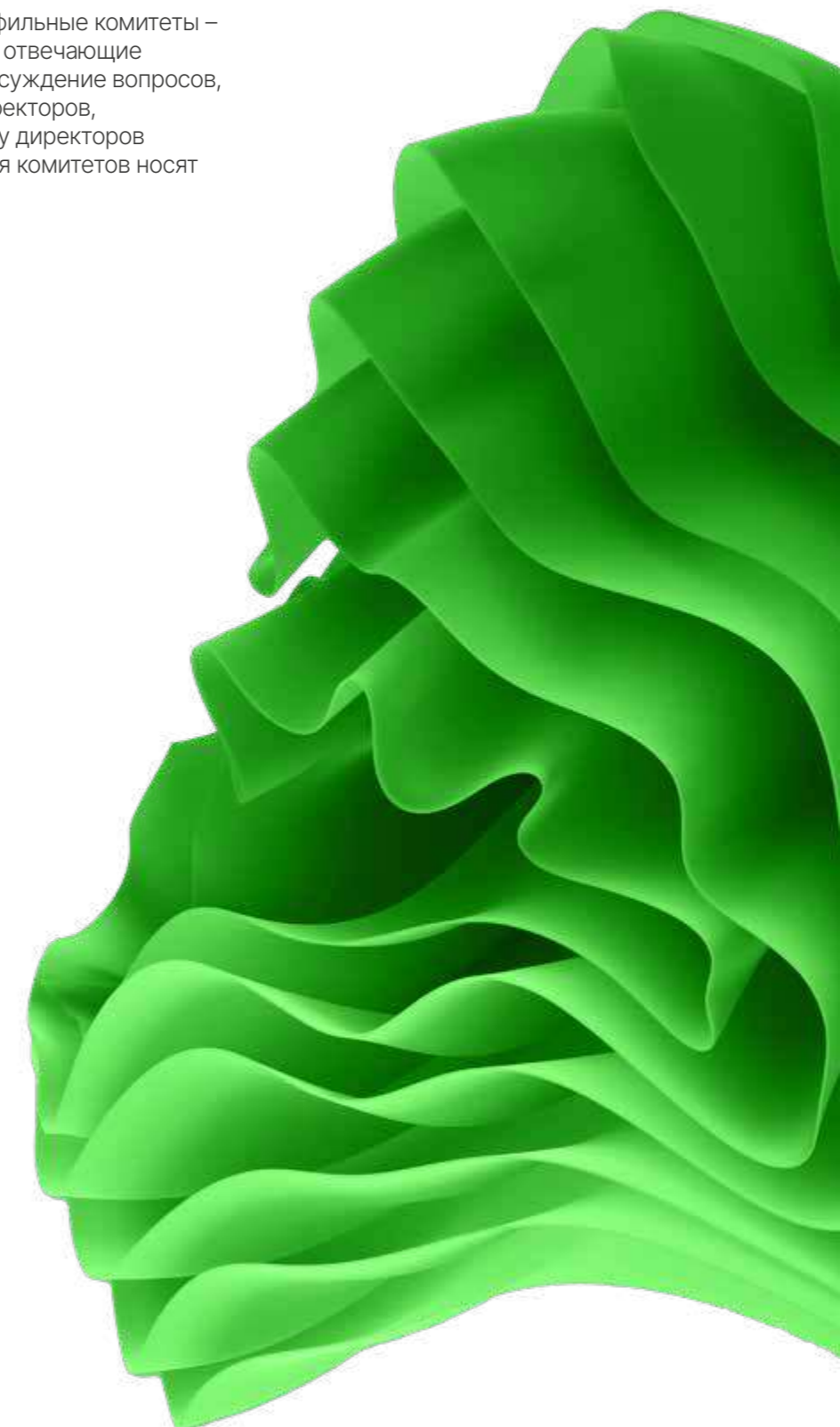
При Совете директоров действуют профильные комитеты – коллегиальные совещательные органы, отвечающие за предварительное рассмотрение и обсуждение вопросов, относящихся к компетенции Совета директоров, и предоставление рекомендаций Совету директоров в пределах своих компетенций. Решения комитетов носят рекомендательный характер.

В течение 2022 года при Совете директоров функционировало три комитета:

- ➔ Комитет по стратегии и устойчивому развитию;
- ➔ Комитет по аудиту;
- ➔ Комитет по назначениям и вознаграждениям.

В состав Комитета по аудиту входит один независимый член Совета директоров, который и является Председателем комитета.

В состав Комитета по назначениям и вознаграждениям входит Старший независимый член Совета директоров, являющийся одновременно Председателем комитета, который обладает необходимой квалификацией, знаниями и навыками, позволяющими ему участвовать в работе комитета.





## Итоги деятельности комитетов при Совете директоров в 2022 году

Функции: содействие Совету директоров по следующим вопросам

Количество заседаний в 2022 году

Рекомендации Совету директоров по следующим вопросам

### Комитет по стратегии и устойчивому развитию

- Стратегия развития Segezha Group.
- Стратегическое планирование и управление.
- Определение приоритетных направлений деятельности.
- Оценка сделок слияния и поглощения и крупных инвестиционных проектов, вопросы монетизации.
- Контроль цикла управления устойчивым развитием / ESG.
- Мониторинг соблюдения в Segezha Group требований действующего законодательства, Устава, внутренних нормативных документов, регламентирующих вопросы стратегического управления устойчивым развитием / ESG

5  
заседаний  
очно

- ✓ Утверждение отдельных инвестиционных проектов стратегии развития Segezha Group.
- ✓ Анализ исполнения ключевых инвестиционных проектов Группы.
- ✓ Рассмотрение текущих стратегических рисков развития Segezha Group.
- ✓ Деятельность Группы в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды (анализ системных причин происшествий в области промышленной безопасности и охраны труда).
- ✓ Рассмотрение стратегии импортозамещения в Segezha Group.
- ✓ Рассмотрение вопроса о стратегической релокации товарных потоков Segezha Group на новые географические рынки.
- ✓ Утверждение отчета о реализации программы благотворительности за 2021 год.
- ✓ Утверждение бюджета на благотворительную деятельность на 2022 год.
- ✓ Рассмотрение вопросов кибербезопасности Segezha Group

### Комитет по аудиту

- Обеспечение достоверности финансовой отчетности.
- Анализ существенных аспектов учетной политики Segezha Group и существенных изменений в ней.
- Анализ возможного влияния на финансовое положение Segezha Group изменений в области учета и отчетности и других изменений в законодательстве, формирование бюджета.
- Одобрение крупных сделок, сделок с заинтересованностью, сделок с особым порядком заключения.
- Оценка и контроль эффективности системы внутреннего контроля, системы управления рисками.
- Анализ и оценка исполнения политики управления конфликтом интересов.
- Выбор внешних аудиторов и взаимодействие с ними.
- Определение направлений и основных принципов финансовой, кредитной и бюджетной политики.
- Контроль за процессами составления и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности Segezha Group и консолидированной финансовой отчетности.
- Оценка соблюдения применимых законодательных требований в области финансовой отчетности, аудита и планирования

13  
заседаний

8 очно  
5 заочно

- ✓ Согласие на совершение сделок ПАО «Сегежа Групп» и определение позиции по вопросу совершения сделок ОГКС(1).
- ✓ Определение кандидатур в аудиторы организаций Группы по МСФО и РСБУ на 2022 год, а также размера оплаты их услуг.
- ✓ Рассмотрение результатов аудита за отчетный период по МСФО и РСБУ, плана аудита по МСФО на 2022 год.
- ✓ Ежеквартальное рассмотрение и утверждение финансовых результатов деятельности Segezha Group, отчетов об исполнении бюджета, отчетов о деятельности подразделения внутреннего контроля и аудита, а также отчета об управлении рисками.
- ✓ Рекомендации организациям Segezha Group относительно размера дивидендов и порядка их выплаты за соответствующие периоды.
- ✓ Рассмотрение и утверждение проекта консолидированного бюджета Группы, включая инвестиционный план и программу CAPEX на 2023 год.
- ✓ Утверждение результатов аттестации Segezha Group по этике и конфликту интересов за 2021 год.
- ✓ Рассмотрение результатов деятельности единой горячей линии.
- ✓ Рассмотрение текущих налоговых вопросов Группы.
- ✓ Рассмотрение плана работы по оптимизации оборотного капитала Segezha Group на 2022 год.
- ✓ Рассмотрение отчета о статусе реализации плана внедрения системы внутреннего контроля Segezha Group

### Комитет по назначениям и вознаграждениям

- Формирование рекомендаций по вопросам кадровых назначений в органах управления.
- Формирование рекомендаций по вопросам системы мотивации и вознаграждения сотрудников.
- Выработка рекомендаций в отношении кандидатов на замещение должностей Президента, членов Правления и других высших должностных лиц в прямом подчинении Президенту.
- Формирование рекомендаций в отношении кандидатов на замещение должностей, предполагающих выплату годового вознаграждения более 12 млн руб.
- Выплаты работникам в случаях, предусмотренных Уставом ПАО «Сегежа Групп».
- Выработка рекомендаций к внутренним документам в области стратегии управления персоналом.
- Оценка результатов деятельности Президента, членов Правления, других высших должностных лиц за отчетный период и определение размеров соответствующих премиальных вознаграждений.
- Определение позиции по вопросам назначения единоличных исполнительных органов и ключевых высших лиц основных организаций Segezha Group.
- Ежегодное проведение детальной формализованной процедуры самооценки или внешней оценки эффективности работы Совета директоров и его членов, а также комитетов Совета директоров.
- Формирование рекомендаций акционерам в отношении голосования по вопросу избрания кандидатов в Совет директоров Общества

12  
заседаний

5 очно  
7 заочно

- ✓ Назначение единоличных исполнительных органов организаций Группы.
- ✓ Утверждение новой организационной структуры ПАО «Сегежа Групп».
- ✓ Назначение высших должностных лиц Группы и утверждение условий трудовых договоров с ними.
- ✓ Оценка результатов деятельности и определение размера премиальных вознаграждений Президента, членов Правления и отдельных высших должностных лиц ПАО «Сегежа Групп» за 2021 год.
- ✓ Утверждение КПЭ на 2023 год для Президента и топ-менеджмента.
- ✓ Включение кандидатов, выдвинутых участниками, в список кандидатур для голосования по выбору в Совет директоров, Ревизионную комиссию ПАО «Сегежа Групп».
- ✓ Определение диапазонов оплаты труда высших должностных лиц Segezha Group.
- ✓ Рассмотрение подходов к программе долгосрочной мотивации ключевых работников

(1) Организации Segezha Group – см. Глоссарий на стр. 289.





# ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ

**ПРЕЗИДЕНТ ПАО «СЕГЕЖА ГРУПП»** наделен всей полнотой необходимых полномочий для осуществления оперативного руководства текущей деятельностью ПАО «Сеgezha Групп», а также управляемых организаций Segezha Group и решения соответствующих вопросов, не отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления, 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 **Михаил Валерьевич Шамолин**.

## ПРАВЛЕНИЕ

Правление осуществляет руководство текущей деятельностью Segezha Group совместно с Президентом по вопросам, требующим коллегиального принятия решений в рамках определенных Уставом компетенций. Правление подотчетно Совету директоров и высшему органу управления. Правление действует на основании Устава и Положения о Правлении.

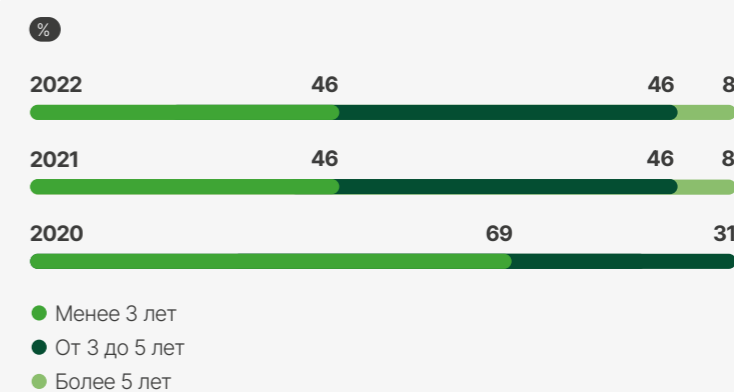
### Ключевые вопросы, рассмотренные Правлением в 2022 году

- 01 **Формирование рекомендаций в отношении реорганизации основных ОГКС(1)**
- 02 **Предварительное рассмотрение ежеквартальных отчетов о консолидированных результатах деятельности и консолидированного бюджета Группы**
- 03 **Предварительное рассмотрение консолидированного бюджета Группы и предложений по его актуализации в течение отчетного периода**
- 04 **Предварительное рассмотрение консолидированного бюджета Группы и предложений по его актуализации в течение отчетного периода**
- 05 **Выработка рекомендаций в отношении индексации заработных плат работников ОГКС(1)**
- 06 **Выработка рекомендаций по условиям заключения сделок ОГКС(1) в соответствии с положениями Устава**
- 07 **Рассмотрение и отбор кандидатов – представителей Группы в органах управления и контроля ОГКС(1)**
- 08 **Контроль исполнения мероприятий, предусмотренных планом устранения недостатков по результатам внутреннего аудита Группы**

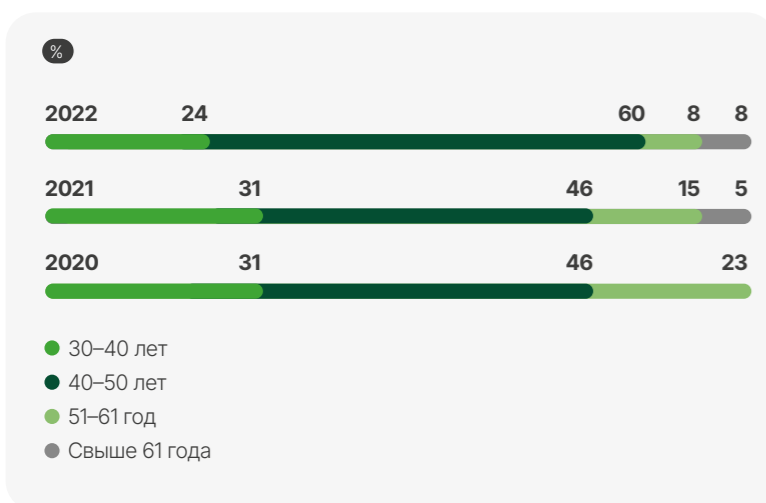
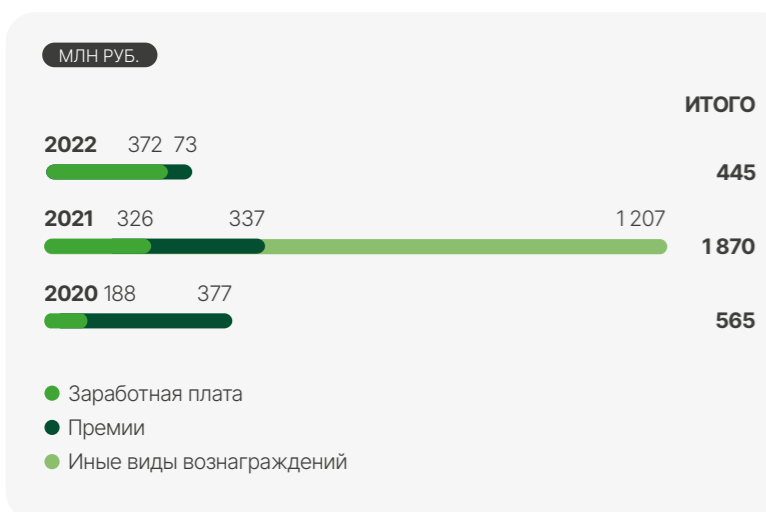
В связи с существующими ограничениями и для исполнения рекомендаций Роспотребнадзора о недопущении распространения инфекции COVID-19 подход к определению формата проведения заседания Правления в 2022 году, как и годом ранее, был ориентирован на заочное принятие решений по вопросам компетенции Правления.

В течение 2022 года проведено семь заседаний Правления (одно очное, шесть заочных), на которых был рассмотрен 21 вопрос.

### Продолжительность работы в составе Правления



(1) Организации Segezha Group (ОГКС) – см. [Глоссарий](#) на стр. 289.

**Гендерный состав Правления****Возраст членов Правления****Вознаграждение членов Правления****Вознаграждение членов Правления и Президента**

Объем вознаграждения членов Правления и Президента соответствует принятому в Группе стандарту по нормированию расходов на материально-техническое снабжение топ-менеджмента Компании. Стандарт предусматривает компенсацию расходов на релокацию, командировки, служебную мобильную связь, служебные автомобили, корпоративное такси, а также представительских расходов, расходов на ДМС и др. Общий размер вознаграждения членов Правления и Президента Компании в 2022 году составил 445 397 тыс. руб.



# 445

млн руб.

общий размер вознаграждения членов Правления и Президента Компании в 2022 году

# КОМИТЕТЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ

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

- ➔ Проектный комитет;
- ➔ Ценовой комитет;
- ➔ Комитет по этике и дисциплине;
- ➔ Кадровый комитет;
- ➔ Инвестиционный комитет;
- ➔ Комитет по рискам.

**Комитет по этике и дисциплине**

Комитет по этике и дисциплине создан для повышения уровня трудовой и исполнительской дисциплины работников Segezha Group и формирует рекомендации для менеджмента Компании 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.

**Инвестиционный комитет**

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

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

**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 за реализацией проектов.

**Кадровый комитет**

Целью деятельности Кадрового комитета является выработка рекомендаций для Президента и менеджмента Segezha Group по следующим вопросам:

- ✓ кадровые назначения в органах управления предприятий Группы, в том числе единоличных исполнительных органов и высших должностных лиц, находящихся в их прямом (непосредственном) подчинении;
- ✓ формирование и контроль эффективности мотивации и вознаграждения сотрудников Группы;
- ✓ формирование и контроль эффективности системы мотивации директоров предприятий Группы и высших должностных лиц, находящихся в их прямом (непосредственном) подчинении.

**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 рискам**

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

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





## Итоги деятельности комитетов при Президенте в 2022 году

Количество заседаний  
в 2022 году

Рассматриваемые вопросы

## Проектный комитет

15

заседаний

13 очно

1 заочно

1 выездное

- Изучение отчетов по реализуемым проектам, получение необходимой для принятия дальнейших решений информации о достигнутых показателях и прогнозах выполнения;
- рассмотрение и утверждение инвестиционных предложений;
- назначение ключевых участников проектов;
- премирование проектных команд

## Ценовой комитет

137

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 рекомендаций по ее улучшению;
- разработка мероприятий, направленных на увеличение доли Segezha Group на стратегических рынках

## Комитет по этике и дисциплине

4

очных  
заседания

- Привлечение к дисциплинарной ответственности работников Segezha Group по результатам проведенных служебных расследований

## Кадровый комитет

6

заседаний

2 очно

4 заочно

- Утверждение изменений организационной структуры;
- согласование введения новых штатных единиц;
- согласование изменений условий оплаты труда;
- рассмотрение результатов реализации проектов по операционной эффективности;
- утверждение проектов в области управления персоналом

Количество заседаний  
в 2022 году

Рассматриваемые вопросы

## Комитет по рискам

3

заседания

1 очно

2 заочно

- Оценка информации о рисках, ранжирование и приоритизация рисков на уровне Группы;
- согласование стратегии реагирования на риски и планов действий по управлению рисками;
- контроль выполнения и эффективности планов действий по управлению рисками;
- утверждение программ верхнего уровня и рекомендаций по обеспечению безопасных условий труда и соблюдению требований охраны труда на принципах социального партнерства (с участием представителей заинтересованных сторон);
- рассмотрение предложений и утверждение программ верхнего уровня и рекомендаций для компаний Группы об управлении ESG-рисками;
- рассмотрение стратегических направлений в развитии интегрированной системы менеджмента и рискориентированного управления

## Инвестиционный комитет

21

заседание

14 очно

7 заочно

- Рассмотрение и утверждение инвестиционной программы на 2021 год по всем предприятиям Группы;
- рассмотрение, утверждение и открытие финансирования инвестиционных проектов (в соответствии с порогом материальности);
- рассмотрение и переутверждение параметров реализуемых проектов с токсичными признаками (бюджет, сроки, внутренняя норма доходности, срок окупаемости);
- формирование дополнительных критериев к инвестиционному процессу

# КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ

Корпоративный секретарь обеспечивает эффективное взаимодействие с участниками Segezha Group, координацию действий по защите их прав и интересов, а также организует работу Совета директоров ПАО «Сегежа Групп» и его комитетов. Также в обязанности корпоративного секретаря входят организация подготовки и проведения общих собраний участников (акционеров), обеспечение хранения корпоративных документов, участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления.

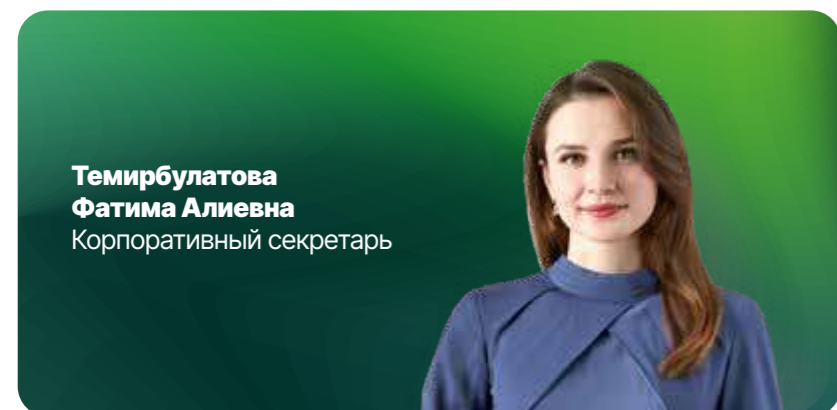
В 2022 году приоритетными направлениями работы корпоративного секретаря стали совершенствование системы корпоративного управления в части формирования полной базы локальных нормативных актов в области корпоративного управления, внедрение и проведение процедур самооценки деятельности Совета директоров ПАО «Сегежа Групп», организация

работы Совета директоров в условиях экономической и геополитической нестабильности в 2022 году.

Корпоративный секретарь подчиняется и является подотчетным в своей деятельности Совету директоров ПАО «Сегежа Групп», взаимодействует со всеми структурными подразделениями Компании. Совет

директоров также утверждает принципы оценки корпоративного секретаря и систему его вознаграждения, включая премирование.

С марта 2016 года и в течение всего 2022 года корпоративным секретарем Совета директоров ПАО «Сегежа Групп» являлась Темирбулатова Фатима Алиевна.



**Темирбулатова Фатима Алиевна**  
Корпоративный секретарь

## Образование

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

## Профессиональный опыт

**2015** – стажер группы налоговой практики Антона Никифорова ООО «Пепеляев Групп».  
**2015–2016** – ведущий специалист по вопросам налогообложения ООО «ЛП Менеджмент».  
**2016 – апрель 2021** – корпоративный секретарь ООО «УК «Сегежа Групп».  
**Апрель 2021 – н. вр.** – корпоративный секретарь ПАО «Сегежа Групп».

Темирбулатова Ф.А. вошла в рейтинг «25 лучших директоров по корпоративному управлению / корпоративных секретарей» в 2021 году. Результаты объявлены в рамках XVI национальной премии «Директор года», проводимой АНД и РСПП. Выступила с докладом на тему «Независимый директор в системе корпоративного управления» в рамках XII Международного форума корпоративных секретарей, проводимого НОКС (2018).

## Основные функции корпоративного секретаря:

- ✓ совершенствование практики корпоративного управления;
- ✓ разработка/актуализация внутренних документов Группы в области корпоративного управления;
- ✓ подготовка и проведение общих собраний акционеров Группы;
- ✓ участие в реализации политики по раскрытию информации и контроль за ее соблюдением;
- ✓ организация взаимодействия Общества и акционеров;
- ✓ обеспечение взаимодействия Segezha Group с органами регулирования, организаторами торговли, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг в рамках полномочий, закрепленных за корпоративным секретарем.

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Segezha Group последовательно развивает систему корпоративного управления, ориентируясь на лучшие практики. Развитие системы корпоративного управления Компании нацелено на повышение ее прозрачности и обеспечение уверенности всех заинтересованных сторон, в том числе акционеров и инвесторов, в последовательности реализуемой стратегии и принимаемых решений.

В 2022 году Segezha Group, несмотря на внешние вызовы, продолжила развивать систему корпоративного управления, чтобы обеспечить надежную, устойчивую и эффективную работу Компании, в частности:

- ✓ усовершенствована структура корпоративного управления Segezha Group, утверждена новая организационная структура Группы<sup>(1)</sup>;
- ✓ приняты новые внутренние документы, определяющие систему корпоративного управления, такие как Положение об Общем собрании акционеров и Кодекс корпоративного поведения, направленные на укрепление защиты прав инвесторов, в том числе с точки зрения получения своевременной и достоверной информации о деятельности Segezha Group;

- ✓ утвержден Устав ПАО «Сегежа Групп» в новой редакции, актуализирующий компетенции органов управления Группы и позволяющий им сфокусироваться на решении стратегических вопросов и достижении намеченных результатов;
- ✓ органами корпоративного управления ПАО «Сегежа Групп» принят целый ряд важных решений, способных существенно повлиять на деятельность Группы в 2022 году и в среднесрочной перспективе, таких как формирование резервного фонда, утверждение стратегии импортозамещения, участие Segezha Group в Торгово-промышленной палате Российской Федерации и в Общероссийском объединении работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей»;
- ✓ сформирован новый сбалансированный по компетенциям и профессиональному опыту Совет директоров, способный максимально эффективно обеспечить оперативную реакцию Segezha Group на любые внешние вызовы.

<sup>(1)</sup> Изменения связаны с приобретением активов ООО «Интер Форест Рус» и АО «Новоенисейский лесохимический комплекс»: создана должность Вице-президента, руководителя кластера «Сибирь», находящегося в прямом подчинении Президента ПАО «Сегежа Групп». Основные задачи – развитие сибирских активов Группы, управление инвестиционной программой Группы в данном регионе.



# КОНТРОЛЬ И АУДИТ

Деятельность органов контроля и аудита направлена на обеспечение максимальной прозрачности, экономической эффективности и соответствия всех аспектов деятельности Компании законодательным требованиям.

## Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия является постоянно действующим выборным органом, сформированным с целью осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «Сегежа Групп» и работой его органов управления и должностных лиц. Контроль также распространяется на обособленные подразделения, службы, филиалы и представительства ПАО «Сегежа Групп».

Ревизионная комиссия независима от должностных лиц органов управления ПАО «Сегежа Групп» и подотчетна только Общему собранию акционеров. Ревизионная комиссия несет ответственность перед Общим собранием акционеров за достоверность и объективность результатов проведенных проверок. Вознаграждение за выполнение функций члена Ревизионной комиссии не предусмотрено.

Положение о Ревизионной комиссии в новой редакции утверждено решением Общего собрания акционеров 9 апреля 2021 года (протокол от 13 апреля 2021 года № 3/21). В соответствии с ним Ревизионная комиссия проводит документальные и фактические проверки:

- ➔ законности, экономической обоснованности и эффективности (целесообразности) совершенных в проверяемом периоде хозяйственных и фактических операций;
- ➔ полноты и правильности отражения хозяйственных и финансовых операций в управленческих документах ПАО «Сегежа Групп»;
- ➔ законности, экономической обоснованности и эффективности действий лиц, занимающих должности в органах управления ПАО «Сегежа Групп» и его структурных подразделений (службы, филиалы, представительства) на предмет соответствия законодательству Российской Федерации, Уставу, утвержденным планам, программам и иным внутренним документам ПАО «Сегежа Групп».

## Внутренний аудит

В ПАО «Сегежа Групп» действует независимое структурное подразделение, отвечающее за внутренний аудит, – Управление по внутреннему аудиту (УВА). УВА проводит рискориентированные аудиторские проверки и выполняет контрольные мероприятия, направленные на оценку и повышение эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления.

Целью Управления по внутреннему аудиту – содействие акционерам и менеджменту Группы в повышении акционерной стоимости и совершенствовании деятельности бизнеса.

Основными документами, регулирующими деятельность УВА, являются Кодекс внутреннего аудита и Программа гарантий и повышения качества внутреннего аудита. УВА обеспечивает соответствие основным принципам профессиональной практики внутреннего аудита, Кодексу этики внутреннего аудита, международным основам профессиональной практики внутреннего аудита и определению внутреннего аудита, а также действующему законодательству Российской Федерации. В своей деятельности сотрудники УВА руководствуются принципами честности, объективности, конфиденциальности и профессиональной компетентности.

Руководство УВА осуществляет Управляющий директор – Главный внутренний аудитор, который административно подчиняется Президенту, а функционально – Совету директоров Segezha Group. Управляющий директор – Главный внутренний аудитор назначается и освобождается от занимаемой должности решением Совета директоров.

В своей деятельности УВА применяет рискориентированный подход при проведении аудиторских проверок и выработке рекомендаций. В 2022 году УВА провело 15 проверок, по результатам которых предложило 38 корректирующих мероприятий, направленных на усиление системы внутреннего контроля и повышение операционной эффективности ключевых бизнес-процессов и проектов Segezha Group.

## Функции Управления по внутреннему аудиту

- ✔ Консультирование менеджмента и Совета директоров Segezha Group по вопросам внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления.
- ✔ Информирование Совета директоров, Комитета по аудиту Совета директоров и Президента Segezha Group о результатах аудиторских проверок и предоставлении рекомендаций по устранению выявленных нарушений и недостатков.
- ✔ Планирование, организация и проведение аудиторских проверок функций, проектов, бизнес-процессов Группы в целом, а также структурных подразделений и дочерних обществ Segezha Group в частности.
- ✔ Мониторинг выполнения рекомендаций по повышению эффективности системы внутреннего контроля и совершенствованию деятельности Segezha Group, разработанных по итогам аудиторских проверок.
- ✔ Выполнение проверок по поручениям Совета директоров, Комитета по аудиту Совета директоров и Президента Segezha Group.

**Порох Андрей Анатольевич**  
Управляющий директор,  
Главный внутренний аудитор



С апреля 2021 года должность Управляющего директора – Главного внутреннего аудитора занимает Андрей Порох.

Андрей Порох является экспертом в области внутреннего аудита и контроля, комплаенса, управленческого консультирования и риск-менеджмента с более чем 15-летним опытом работы в России и за рубежом. Являлся главным аудитором, вице-президентом по внутреннему контролю и аудиту ПАО АФК «Система», а также занимал должность директора департамента внутреннего контроля и аудита в компаниях Группы АФК «Система». Работал в компаниях Shell, Ernst & Young, группе компаний «ПИК», «Северсталь» и других.

## 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.

Аудитор привлекается на трехлетний срок на основании проводимых открытых конкурентных процедур. Кандидатура аудиторской компании, победившей в ходе открытого конкурса по выбору аудитора консолидированной финансовой отчетности по МСФО, утверждается на Общем собрании акционеров, а ежегодное вознаграждение аудитора – Комитетом по аудиту Совета директоров Группы.

В период с 2018 по 2022 год аудитором консолидированной финансовой отчетности Группы по МСФО являлось АО «Делойт и Туш СНГ», с 20 мая 2022 года изменившее фирменное наименование на АО «Деловые Решения и Технологии» (АО «ДРТ»). Общая сумма вознаграждения АО «ДРТ» в 2022 году составила 54,6 млн руб. без НДС, включая вознаграждение за аудиторские и неаудиторские услуги.





# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Менеджмент Компании заинтересован в том, чтобы все существенные риски, сопровождающие деятельность Segezha Group, своевременно выявлялись. Развитие эффективных механизмов риск-ориентированного управления способствует достижению стратегических целей Группы, позволяет получать своевременную информацию о факторах риска политического, правового, экономического, информационного и техногенного характера, а также принимать необходимые меры для контроля рисков.

В области управления рисками сотрудники и менеджмент руководствуются Политикой рискориентированного менеджмента Segezha Group, которая была утверждена решением Совета директоров ПАО «Сеgezha Групп» в апреле 2021 года с целью дальнейшего развития рискориентированного управления бизнесом Группы.

С 2016 года менеджмент последовательно работает над совершенствованием корпоративной системы управления рисками. Утверждение политики является подтверждением приверженности менеджмента Segezha Group лучшим практикам рискориентированного управления бизнесом.

Она закрепляет систему управления, в которой элементы риск-менеджмента должны быть интегрированы во все ключевые бизнес-процессы, направлены на достижение согласованных целей и поддержание уровня риска Группы в пределах, приемлемых для акционеров и менеджмента.

На уровне высшего руководства закреплена «тон сверху» в ответственном управлении с учетом риска на принципах умеренного аппетита к бизнес-рискам и с ориентиром на цели устойчивого развития (ЦУР ООН).

Предприятия Группы руководствуются документами, определяющими порядок контроля и управления отдельными группами рисков, в рамках своей

деятельности по функциональным направлениям и в ключевых бизнес-процессах. Они учитывают риски безопасности, охраны труда и промышленной безопасности, экологические, операционные, финансовые риски и др.

В рамках существующих бизнес-процессов Группы осуществляется документирование рисков и принятых на основе их анализа проактивных и оперативных управленческих решений, а также планирование и контроль проведения мероприятий по их предотвращению. Все актуальные риски Группы оцениваются, приоритизируются и ранжируются. Решение о снижении их уровня и нивелировании принимается в соответствии с результатом анализа рисков.

## Процессная модель управления рисками Segezha Group

### Принципы системы управления рисками Segezha Group

01

В целях развития рискориентированного управления бизнесом риск-менеджмент в Segezha Group согласован с целями, стратегией, внутренними и внешними условиями (контекстом) бизнеса и корпоративной культурой Группы.

02

Руководство Segezha Group стремится, чтобы риск-менеджмент в компаниях и подразделениях Группы являлся неотъемлемой частью стратегии, постановки целей и задач, корпоративного управления, лидерства, командной работы и ответственности.

03

Интеграция риск-менеджмента в процессы управления Группой – динамичный процесс, который сопровождает развитие и совершенствование корпоративного управления с учетом потребностей и возможностей каждой компании и Группы в целом.

04

Каждый работник Группы несет ответственность за управление рисками в меру своих компетенций, знаний, служебных полномочий и располагаемых ресурсов.

05

Управление рисками в Segezha Group осуществляется в каждой компании и в каждой части ее организационной структуры.

## Система управления рисками Segezha Group

### СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ SEGEZHA GROUP



В процесс рискориентированного управления Группой ежедневно включены руководители всех уровней. Ключевые бизнес-риски в оперативном режиме контролируются на совещаниях высшего и среднего менеджмента, где проводится их анализ и принимаются решения о мерах воздействия.

Информация о процессах и результатах управления рисками в компаниях

Группы, а также реестр рисков уровня контроля Совета директоров регулярно предоставляется Совету директоров и Комитету по аудиту при Совете директоров.

На уровне Группы интеграция информации и координация подходов в рамках рискориентированного управления обеспечиваются Дирекцией по управлению рисками Segezha Group.

Продолжен проект развития культуры производственной безопасности. На всех предприятиях Группы проведено системное выявление и оценка топ-7 ключевых рисков производственного травматизма. На основе анализа разработана программа мер по снижению травматизма по ключевым группам рисков.

### Компетенции Дирекции по управлению рисками Segezha Group

- ✔ Методологическая поддержка, кросс-функциональный обмен информацией и координация действий с другими подразделениями в интеграции элементов рискориентированного управления в бизнес-процессы Группы.
- ✔ Подготовка интегрированной корпоративной отчетности и раскрытие информации о рисках Segezha Group.
- ✔ Интеграция рисков в систему менеджмента в соответствии с требованиями актуальных стандартов.
- ✔ Управление страховой деятельностью Segezha Group.
- ✔ Мониторинг лучших практик рискориентированного управления, формирование базы знаний, обучение управлению рисками, повышение компетенций всех работников Группы.
- ✔ Взаимодействие с органами контроля и аудита по вопросам предоставления информации о рискориентированном управлении Segezha Group для осуществления контроля и аудита.
- ✔ Обеспечение процессов работы Комитета по рискам и участие в его работе.
- ✔ Внедрение и развитие риск-культуры в Группе.

### В 2022 году Segezha Group продолжила интеграцию риск-менеджмента в процессы и системы управления

- ✔ Реализуются и контролируются с учетом рискориентированного управления функциональные стратегии Группы по восьми направлениям.
- ✔ Проведены выездные экологические аудиты основных промышленных предприятий Группы, по результатам которых разработана дорожная карта мероприятий по снижению рисков и запланирован контроль за измерениями.
- ✔ Запущен проект подсчетов выбросов парниковых газов по Score 1 и 2, а также идентификации и оценки процесса управления климатическими рисками в соответствии со структурой, рекомендованной TCFD.
- ✔ 17 предприятий Группы подтвердили соответствие требованиям стандартов ISO 9001:2015 («Системы менеджмента качества»), ISO 14001:2015 («Система экологического менеджмента») и ISO 45000:2018 («Система менеджмента охраны здоровья и безопасности труда»).
- ✔ Четыре новых предприятия Группы были включены в интегрированную систему менеджмента ISO в 2022 году: Галицкий фанерный комбинат, Красфан, Новоенисейский лесохимический комплекс и филиал Сегежской упаковки в г. Лобне.

### Планы Segezha Group по совершенствованию системы управления рисками в 2023 году

- 01 **Внедрение рискориентированных механизмов в управление проектной деятельностью.**
- 02 **Завершение проекта по внедрению системы внутреннего контроля и управления операционными рисками.**
- 03 **Внедрение практики регулярной оценки системы управления рисками менеджментом Группы.**
- 04 **Дальнейшее развитие и углубление культуры рискориентированного управления на предприятиях Группы.**

### Ключевые риски Segezha Group в 2022 году

Представленный перечень факторов риска не является исчерпывающим и единственно возможным, а лишь отражает точку зрения и собственные оценки менеджмента Segezha Group на момент подготовки данного Годового отчета, которые могут со временем развиваться и меняться.

Возникновение новых рисков и неопределенностей, о которых менеджменту в настоящий момент не известно, либо наступление рисков, которые менеджмент в текущих условиях считает несущественными, может также повлиять в будущем на бизнес Segezha Group.

В 2022 году ряд стран ввел санкции в отношении нескольких российских банков, других коммерческих организаций и некоторых граждан России, а также отдельных отраслей экономики Российской Федерации. Группа Segezha Group проводит анализ возможного воздействия изменяющихся макро- и микроэкономических условий на бизнес и финансовое положение Компании.

Наименование риска | Описание риска | Мероприятия по управлению риском

#### Отраслевые риски

Наименование риска	Описание риска	Мероприятия по управлению риском
<b>Рыночный</b>	<p>Высокий уровень рыночной конкуренции</p> <p>Волатильность спроса на часть продукции Группы (подверженность отраслевым и сезонным циклам)</p> <p>Ценовой риск при реализации продукции</p> <p>Закрытие рынков сбыта</p>	<p>Проактивный и комплексный план по оптимизации и развитию деятельности, охватывающий все компании Группы.</p> <p>Диверсификация бизнеса, продуктового портфеля, ассортимента, географии поставок и номенклатуры производимой продукции для снижения риска колебаний цен и зависимости от отдельных рынков.</p> <p>Реализация R&amp;D-программы.</p> <p>Регулярный мониторинг рыночной конъюнктуры, актуализация корпоративной стратегии с учетом изменений макроэкономических факторов.</p> <p>Утверждение и контроль реализации функциональных стратегий в области коммерческой деятельности, маркетинга и развития производственных активов Группы.</p> <p>Добровольная сертификация и контроль соответствия международным требованиям к качеству продукции и экологической безопасности производства</p>

Наименование риска	Описание риска	Мероприятия по управлению риском
<b>+ Логистический</b>	<p>Риск ограничений доступности логистической инфраструктуры при доставке/вывозе сырья и/или готовой продукции</p> <p>Риск низкого развития транспортной инфраструктуры в регионах Российской Федерации</p> <p>Риск повышения цен на услуги доставки продукции</p>	<p>Утверждение и контроль реализации функциональной стратегии в области логистики.</p> <p>Развитие собственной транспортной и логистической инфраструктуры, повышение эффективности планирования и управления складской загрузкой.</p> <p>Постоянный мониторинг рынка логистических услуг.</p> <p>Взаимодействие с заинтересованными сторонами: гибкие условия контрактных взаимоотношений с контрагентами, заключение договоров на альтернативные варианты вывоза/доставки сырья/продукции, постоянный диалог с местными органами власти и логистическими центрами.</p> <p>Разработка и тестирование новых логистических маршрутов и сервисов.</p> <p>Развитие балковых перевозок крупных партий груза</p>
<b>+ Сырьевой</b>	<p>Риск недостаточного обеспечения лесным сырьем и достаточности лесосырьевой базы</p> <p>Риск изменения цен на ресурсы: электроэнергию, лесосырье, синтетические материалы и химикаты</p>	<p>Активная и масштабная деятельность Segezha Group по расширению базы стратегических активов, а также по модернизации существующей производственной базы.</p> <p>Развитие и управление сырьевой базой: освоение и увеличение расчетной лесосеки, заключение длительных договоров аренды; внедрение модели интенсивного лесопользования; создание собственной инфраструктуры для охраны, защиты и восстановления лесов; проведение лесосочетных и лесоинвентаризационных мероприятий и мероприятий по лесовосстановлению; создание корпоративной системы учета заготовки и оборота лесного сырья на цифровой платформе с применением информационных систем.</p> <p>Повышение эффективности деятельности: развитие безотходного производства; увеличение доли и глубины переработки сырья; развитие транспортной инфраструктуры Группы; совершенствование планирования внутригрупповых сырьевых потоков и гибкое перенаправление потоков сырья от сторонних поставщиков</p>
<b>+ Рост тарифов естественных монополий</b>	<p>Риск роста тарифов естественных монополий: энергетики, железнодорожных грузоперевозок</p>	<p>Выход на оптовый рынок электроэнергии, сокращение зависимости от услуг естественных монополий в энергетике, инвестиции в собственную генерацию электроэнергии.</p> <p>Поиск альтернативных вариантов грузоперевозок (автомобильный, водный транспорт) и повышение гибкости в планировании и управлении логистикой.</p> <p>Заключение соглашений о защите и поддержке капиталовложений с учетом стабилизации регулирования и тарифов естественных монополий, а также ставок платы за лесные ресурсы</p>
<p> <b>Природно-экологические(1)</b></p>		
<b>+ Природный</b>	<p>Подверженность лесов, используемых Группой, ряду природных рисков, включая пожары, нашествия насекомых, болезни, эпидемии, экстремальные погодные условия, засухи, наводнения</p> <p>Снижение доступности ресурсов (природных, инфраструктурных) и работоспособности персонала, связанное с изменениями погодноклиматических условий и других параметров внешней среды вследствие глобального изменения климата</p>	<p>Регулярные инспекции противопожарного состояния арендуемых лесов, ежегодное обучение и аттестация персонала по вопросам пожарной безопасности.</p> <p>Противопожарные мероприятия: регулярное техобслуживание систем автоматической защиты и поддержание в работоспособном состоянии противопожарных систем, приобретение и содержание пожарной техники, организация собственных пожарных расчетов и добровольных пожарных дружин, модернизация систем противопожарной защиты.</p> <p>Взаимодействие с заинтересованными сторонами: оперативное уведомление органов исполнительной власти и МЧС России о возникновении очагов лесных пожаров, проведение практических занятий и тренировок с привлечением территориальных сил и средств МЧС России, прямое взаимодействие со службами авиалесоохраны, оказание помощи в тушении и локализации пожаров в рамках действующего законодательства</p>

(1) См. Приложение 2 «Идентификация рисков и возможностей, связанных с изменением климата».

Наименование риска	Описание риска	Мероприятия по управлению риском
<b>+ Климато-экологический</b>	<p>Изменение климата, связанные с этим законодательные или рыночные меры, влияющие на деятельность Группы</p> <p>Риск увеличения расходов, связанных с негативным воздействием на окружающую среду</p> <p>Риск нарушения регуляторных условий для ведения деятельности или неполучения экологических разрешений, необходимых для ведения бизнеса Группы</p>	<p>Актуализирована Стратегия в области устойчивого развития – подтверждены рискориентированные принципы ответственного ведения бизнеса.</p> <p>Комплексные мероприятия по реализации стратегии осуществляются с применением кросс-функциональных и рискориентированных подходов в рамках ESG-повестки Группы.</p> <p>Реализация утвержденной в конце 2020 года функциональной стратегии Segezha Group в области обеспечения экологической безопасности.</p> <p>Постоянный мониторинг природоохранного законодательства, контроль за своевременным выполнением мероприятий для соответствия международным требованиям к качеству продукции и экологической безопасности производства.</p> <p>Управление отходами: перевод энергообеспечения с углеводородного топлива на кородревесные отходы, поиск дополнительных сторонних источников утилизации отходов, контроль за соблюдением условий хранения отходов.</p> <p>Снижение загрязнения окружающей среды: постоянный мониторинг показателей загрязнения, установка электрофильтров для очистки воздуха, сооружений химводоочистки для снижения воздействия на акватории</p>
<p> <b>Финансовые риски</b></p>		
<b>+ Риски ликвидности</b>	<p>Риск изменения процентных ставок по кредитам</p> <p>Ковантные риски по кредитным договорам</p> <p>Риск доступности заемного капитала</p>	<p>Преимущественное привлечение финансирования под фиксированные ставки, снижающее риск волатильности процентной ставки.</p> <p>Осуществление гибкой политики рефинансирования и диверсификация кредитного портфеля.</p> <p>Мониторинг исполнения ковенантов по кредитному портфелю, в случае необходимости – проведение заблаговременных переговоров с банками в отношении их пересмотра.</p> <p>Контроль уровня долговой нагрузки и сроков заимствования.</p> <p>Поддержание достаточного уровня резервов</p>
<b>+ Валютный</b>	<p>Риск снижения доходов из-за неблагоприятного изменения валютных курсов</p>	<p>Проведение политики натурального хеджирования валютных рисков: часть кредитного портфеля представлена в иностранной валюте.</p> <p>Оптимизация структуры активов и обязательств, доходов и затрат по валютам и срокам. Контроль себестоимости готовой продукции</p>
<p> <b>Правовые риски</b></p>		
<p>Деятельность Segezha Group подпадает под регулирование различных законов и нормативных актов во всех юрисдикциях, в которых она представлена, включая международные, национальные, региональные и местные законы и нормативные акты. К ним относятся законы и нормативные акты, касающиеся в том числе лесопользования и лесной промышленности, защиты окружающей среды, управления природными ресурсами и использования опасных веществ, выбросов парниковых газов, экспорта, контроля цен и импорта, репатриации капитала, таможенного и валютного контроля, санкций, противодействия коррупции, защиты данных, прав человека, стандартов труда, охраны труда и безопасности производственной деятельности</p>		
<b>+ Налоговые риски</b>	<p>Риск изменения налогового законодательства</p> <p>Риск ошибочной интерпретации и/или неправильного применения налогового законодательства</p>	<p>Совершенствование систем контроля за осуществлением деятельности в полном соответствии с международным налоговым законодательством, проведение регулярных внутренних контрольных мероприятий.</p> <p>Регулярный мониторинг изменений в налоговом законодательстве и внесение соответствующих изменений в учетные политики.</p> <p>Цифровизация: внедрение системы SAP, унификация методологии учета и отчетности.</p> <p>Взаимодействие и консультации с налоговыми органами.</p> <p>Переход с 1 января 2022 года АО «Сегежский ЦБК» на форму налогового контроля в виде налогового мониторинга</p>



Наименование риска	Описание риска	Мероприятия по управлению риском
<b>+ Риски измене- ний отраслевого законодательства</b>	Риск изменения Лесного кодекса Российской Федерации и других законов, влияющих на деятельность Группы	Введение в 2021 году концептуальных изменений в правовое регулиро- вание лесных отношений о контроле за оборотом сырья и продукции, направленных на декриминализацию отрасли и повышение прозрач- ности. Для Segezha Group открывается больше возможностей по расширению расчетной лесосеки и создаются условия для повышения эффективности лесообеспечения бизнеса.  Мониторинг нововведений в области законодательства.  Взаимодействие с государственными органами и участие в отраслевых ассоциациях для формирования и представления консолидированной позиции по вопросам отраслевого законодательного регулирования
<b>+ Риски, связанные с изменением правил таможенного кон- троля и пошлин на экспортные про- дажи Группы</b>	Риск введения таможен- ных либо антидемпинговых пошлин, квот на импорт или иных тарифов отдельными государствами, объеди- нениями государств либо торговыми блоками	Защита прав и законных интересов Группы в компетентных органах и организациях
<b>+ Комплаенс-риски</b>	Риск противозаконных действий сотрудников и нарушения корпоративной бизнес-этики	Внедрены внутренние нормативные документы об инсайдерской информации Segezha Group, проводятся контрольные и предупреди- тельные мероприятия по предотвращению неправомерного использо- вания конфиденциальной и инсайдерской информации.  Меры по недопущению коррупции: этические стандарты и Политика предупреждения и противодействия коррупции; обучение работников и контрагентов основным требованиям политики и применению ее на практике; горячая линия для улучшения процедур и механизмов предотвращения коррупции; комплексный анализ контрагентов на предмет их благонадежности, наличия собственных антикоррупци- онных процедур, отсутствия конфликта интересов.  Прозрачность: основная информация о деятельности Группы, иные подлежащие раскрытию сведения размещаются в открытом доступе на сайте Segezha Group
<b>+ Репутационный риск</b>	Риск возникновения убыт- ков из-за неблагоприят- ного восприятия имиджа Группы заинтересованными сторонами	Внедрение лучших мировых практик и добровольная сертифика- ция предприятий в соответствии с требованиями международных стандартов.  Взаимодействие с заинтересованными сторонами: изучение интересов стейкхолдеров, в том числе в регионах присутствия; конструктивный диалог по вопросам экологии, экономики и социального развития.  Развитая система внешних коммуникаций: управление социально- медийным имиджем и рейтингом медийной заметности, ежедневный мониторинг и анализ СМИ и информационной сферы, публикация новостей

### Стратегические риски

<b>+ Стратегические риски</b>	Риск недостижения Группой целевых стратегических показателей  Риски интеграции и под- тверждения успешности вновь приобретенных активов	Оценка связанных рисков при принятии масштабных стратегических решений и планирование мероприятий по снижению уровня рисков в рамках реализации стратегических сделок и проектов.  Увеличение доли собственного лесообеспечения предприятий одновременно с расширением площади арендованных лесов и повышением процента их освоения.  Внедрение практик интенсивного лесопользования, добровольная сертификация арендуемых лесов; инвестиции в приобретение лесоза- готовительной и лесовозной техники.  Снижение производственных рисков: строительство новых производств при одновременной модернизации существующих.  Повышение операционной эффективности за счет программ снижения затрат и энергопотребления, уменьшения нагрузки на окружающую среду посредством модернизации производственных и очистных сооружений.
-------------------------------	---	--

Наименование риска	Описание риска	Мероприятия по управлению риском
<b>+ Проектные риски</b>	Риск превышения бюджета, нарушения сроков реализа- ции или целевых параметров проектов	Внедрение современных технологий и платформ цифрового управления и бизнес-аналитики, организация и развитие центров исследований и разработок для создания инновационных решений.  Консолидация активов, их успешное внедрение в бизнес-процессы Компании и структуру управления, повышение эффективности процес- сов и расшивка узких мест  Внедрение лучших практик управления проектами: планирование и еженедельный контроль статуса проектов, деятельность проектных команд, due diligence, управление проектными рисками.  Митигация рисков нарушения договорных условий поставщиками и подрядчиками: система штрафных санкций, претензионно-исковая работа с поставщиками и подрядчиками



### Риски, связанные с деятельностью Группы

<b>+ Операционные риски</b>	Риск операционной неста- бильности производственной инфраструктуры  Риск недостижения пла- новых производственных показателей  Риск чрезвычайных ситуаций и аварий на производ- стве, производственного травматизма	Обеспечение стабильности функционирования производственной инфраструктуры: полномасштабная программа реконструкции и модер- низации производственных активов; системное планирование ремонт- ной программы и мониторинг технического состояния оборудования и механизмов; формирование оперативного запаса запасных частей и расходных материалов; имущественное страхование и страхование гражданской ответственности.  Планирование и контроль реализации функциональной стратегии в области управления парком лесозаготовительной техники.  Утверждение и контроль реализации функциональной стратегии в области обеспечения промышленной безопасности и охраны труда.  Меры по обеспечению промышленной безопасности: соответствие стандарту OHSAS 18000, действующие политика и внутренние норма- тивные документы по охране труда; предоставление работникам спецодежды и СИЗ; расследование корневых причин инцидентов и несчастных случаев и принятие мер по их предупреждению; обучение и информирование персонала в области безопасности труда и здоро- вого образа жизни
<b>+ Кадровые риски</b>	Риски обеспечения трудо- выми ресурсами операцион- ного процесса и стратегии развития Группы	Выравнивание и поддержание уровня зарплат в Группе в соответствии с конкурентными рыночными показателями.  Реализация социально значимых программ и проектов в регионах присутствия и развитие социальных условий.  Проекты по улучшению условий труда работников на производственных площадках.  Работа с молодежью, вузами, ссузами для привлечения молодых специалистов
<b>+ Киберриски</b>	Риск устойчивости ИТ-систем или перебоев в работе в процессе внедре- ния новых ИТ-систем  Риски несанкционированного доступа к конфиденциальной информации, искажения или потери информации	Реализация Стратегии цифровой трансформации и всесторонняя цифровизация бизнеса Группы.  Инвестирование в модернизацию ИТ-технологий, централизация информационных систем, внедрение и развитие SAP.  Обеспечение информационной безопасности, мониторинг работы оборудования и программного обеспечения.  Выстраивание второго эшелона защиты из систем российского производства.  «Пилотирование» решений российских производителей.  Обеспечение актуальных резервных копий информационных ресурсов и конфигураций оборудования

**(1) OHSAS 18000** – см. [Глоссарий](#) на стр. 288.



# ЦЕННЫЕ БУМАГИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ИНВЕСТИТОРАМИ

## АКЦИИ

### Акционерный капитал

Уставный капитал ПАО «Сегежа Групп» состоит из 15 690 000 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,1 руб. за акцию. Все акции Компании являются голосующими из расчета «одна акция соответствует одному голосу».

Компания вправе разместить объявленные обыкновенные акции в количестве 8 190 000 000 шт. номинальной стоимостью 0,1 руб. за акцию. Уставом Компании также предусматривается возможность выпуска привилегированных акций.

По данным ПАО Московская Биржа, доля акций в свободном обращении составила 25% по состоянию на 31 декабря 2022 года.

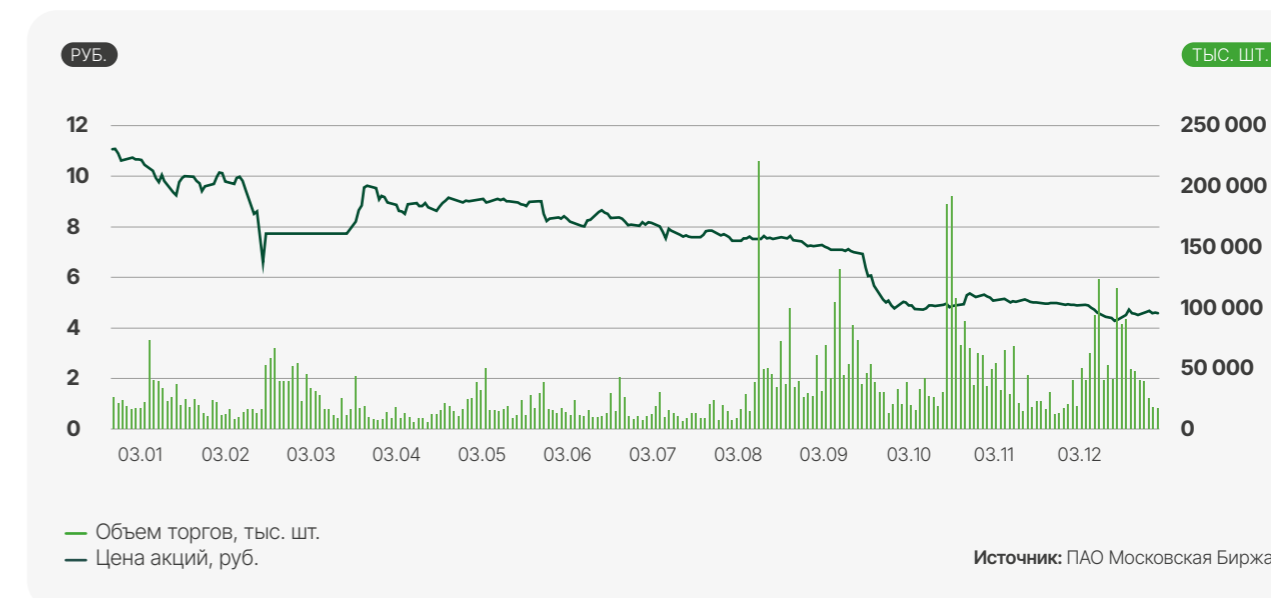
Акции ПАО «Сегежа Групп» торгуются на Московской бирже под тикером SGZH и включены в котировальный список первого уровня.

На 31 декабря 2022 года рыночная капитализация Segezha Group составила 72 млрд руб.

Акции обыкновенные	
Регистрационный номер	
1-01-87154-H	1-01-87154-H
Дата регистрации	
18.12.2020	01.04.2021
ISIN	
RU000A102XG9	RU000A102XG9
Номинальная стоимость, руб.	
0,1	0,1
Количество, шт.	
11 940 000 000	3 750 000 000
Дата регистрации отчета об итогах выпуска	
01.02.2021	11.05.2021

## Динамика акций

Динамика котировок и объем торгов акций Segezha Group (SGZH) на Московской бирже в 2022 г.



### Значения цены акций ПАО «Сегежа Групп» в 2022 г.

РУБ.	
Значение первого торгового дня	11,07
Минимум	4,28
Максимум	11,08
Значение последнего торгового дня	4,58

Источник: ПАО Московская Биржа

### Информация о регистраторе

Держателем реестра владельцев акций ПАО «Сегежа Групп» является АО «Реестр». Лицензия АО «Реестр» на осуществление деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг – № 045-13960-000001 от 13 сентября 2002 года.

Для акционеров ПАО «Сегежа Групп» доступен онлайн-портал «Личный кабинет акционера», который позволяет:

- ✓ дистанционно принимать участие в Общем собрании акционеров путем заполнения электронной формы бюллетеня на сайте АО «Реестр»;
- ✓ запрашивать и получать выписки по счету и справки по операциям в бумажном и электронном виде;
- ✓ просматривать, подтверждать или при необходимости корректировать анкетные данные на счетах зарегистрированного лица;
- ✓ производить онлайн-услуги регистратора;
- ✓ получать информацию о начисленных и выплаченных дивидендах.
- ✓ контролировать остатки ценных бумаг на счетах зарегистрированного лица;



## ПРАВА АКЦИОНЕРОВ

Всем акционерам ПАО «Сегежа Групп» предоставляются равные права и равное отношение со стороны Компании. Порядок реализации акционерными правами определяется Уставом ПАО «Сегежа Групп», федеральными законами «Об акционерных обществах» и «О рынке ценных бумаг», а также прочими правовыми актами Российской Федерации.

## ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА

9 апреля 2021 года Советом директоров ПАО «Сегежа Групп» утверждена Дивидендная политика (протокол от 9 апреля 2021 года № 10/21).

### Она основана на следующих принципах:

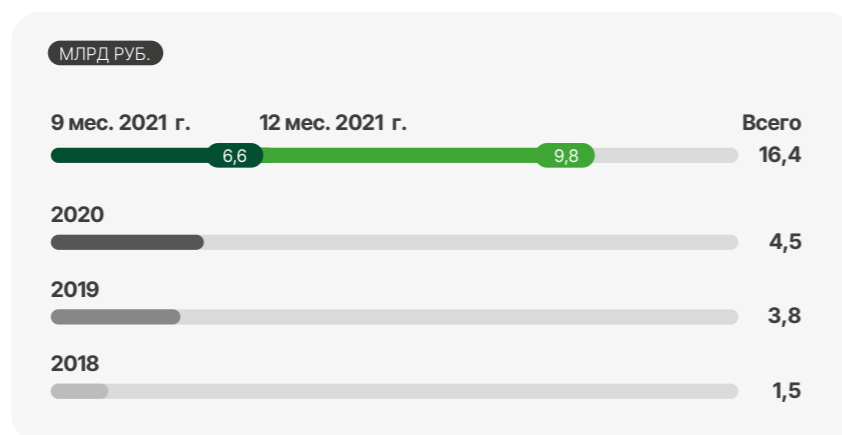
- ➔ следование нормам действующего законодательства Российской Федерации, а также Устава и внутренних документов ПАО «Сегежа Групп»;
- ➔ соблюдение прав и интересов всех акционеров;
- ➔ максимально прозрачный механизм определения размера дивидендов, выплачиваемых акционерам ПАО «Сегежа Групп»;
- ➔ постоянное повышение инвестиционной привлекательности Компании, ее рыночной капитализации и общего дохода ее акционеров;
- ➔ стремление к принятию экономически взвешенных решений о выплате дивидендов с учетом необходимости обеспечить баланс краткосрочных и долгосрочных интересов акционеров и инвестиционных потребностей Компании.

## Дивидендная политика ПАО «Сегежа Групп»

Показатель	2021–2023	2024 и далее
База расчета дивидендов	Фиксированная выплата	Свободный денежный поток (FCF <sup>(1)</sup> )
Выплата	<b>3–5,5</b> МЛРД РУБ.	<b>75–100%</b> ОТ FCF
Периодичность	Не реже одного раза в год	
Условия	При соблюдении предельного размера выплачиваемых дивидендов учитывается, что собственный капитал по консолидированной отчетности должен превышать размер уставного капитала после распределения дивидендов	

Дивидендная политика размещена на сайте Компании: <https://segezha-group.com/investors/dividends/>.

## История выплаты дивидендов Segezha Group<sup>(2)</sup>



<sup>(1)</sup> Free Cash Flow – см. Глоссарий на стр. 288.

<sup>(2)</sup> До 28 декабря 2020 года – ООО «ГК «Сегежа» (правопреемственник ПАО «Сегежа Групп»).

## Дивидендная история по акциям ПАО «Сегежа Групп»

Период, по итогам которого начисляются дивиденды	Дата принятия решения Общим собранием акционеров	Дата составления списка лиц, имеющих право на получение дивидендов	Общий размер объявленных дивидендов, руб.	Размер дивиденда на одну акцию, руб.
12 мес. 2021	21.05.2022	02.06.2022	10 041 600 000	0,64
9 мес. 2021	29.12.2021	08.01.2022	6 589 800 000	0,42
2020 <sup>(3)</sup>	29.06.2021	–	–	–

## НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ ПО ЦЕННЫМ БУМАГАМ

Налогообложение доходов, получаемых по ценным бумагам, осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации о налогах и сборах, в том числе с требованиями Налогового кодекса Российской Федерации

(глава 23 «Налог на доходы физических лиц» и глава 25 «Налог на прибыль организаций»).

В соответствии с международными соглашениями об избежании двойного налогообложения, участником которых

является Российская Федерация, налоговые резиденты других государств вправе претендовать на применение пониженных ставок налога у источника в России либо на освобождение от уплаты налога в России.

## Ставка налога на доходы по ценным бумагам

Наименование	Доходы по операциям	Доходы в виде процентов	Доходы в виде дивидендов
<b>ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА</b>			
Резиденты	13 <sup>(4)</sup> ( <sup>5</sup> )	13 <sup>(5)</sup>	13 <sup>(5)</sup>
Нерезиденты	30 <sup>(4)</sup>	30	15
<b>ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА</b>			
Резиденты	20 <sup>(4)</sup>	20	13 <sup>(6)</sup>
Нерезиденты	20 <sup>(7)</sup>	20	15

<sup>(3)</sup> Решение о выплате дивидендов по акциям по итогам 2020 отчетного года не принималось.

<sup>(4)</sup> Или 0% в случае реализации акций Компании при условии владения такими акциями на дату реализации более пяти лет и соблюдения требований к доле недвижимого имущества в активах Компании, установленных п. 2 ст. 284 Налогового кодекса Российской Федерации.

<sup>(5)</sup> В случае выплаты дохода после 01.01.2021 к суммам выше 5 млн руб. за налоговый период применяется налоговая ставка 15%.

<sup>(6)</sup> Или 0%, если на дату принятия решения о выплате дивидендов российская организация владеет в течение 365 дней (и более) 50% (и более) в уставном капитале Компании.

<sup>(7)</sup> Если такие доходы относятся к доходам иностранной организации от источников в России в соответствии с п. 1 ст. 309 Налогового кодекса Российской Федерации.

## ОБЛИГАЦИИ

Segezha Group на постоянной основе реализует мероприятия, направленные на оптимизацию структуры и характеристик долгового портфеля, адаптацию инструментов привлечения финансирования к текущей ситуации на рынках.

Большую часть долга Компании формируют обязательства по биржевым облигациям, что позволяет стабилизировать долговой портфель Группы при сохранении текущей высокой волатильности рынков.

В октябре 2022 года рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило рейтинг кредитоспособности Segezha Group на уровне «ruA+», прогноз «негативный».

В 2022 году Компания разместила семь выпусков рублевых облигаций и зарегистрировала программу и проспект биржевых облигаций Segezha Group серии 003P на Московской бирже. Программе присвоен регистрационный номер 4-87154-Н-003P-02E, ее максимальный объем составляет 100 млрд руб.

Segezha Group придерживается политики натурального хеджирования в условиях переориентации на новые рынки сбыта и ведет поиск финансовых инструментов, обеспечивающих диверсификацию валютной структуры долга. В 2022 году Компания стала одной из первых, кто разместил облигации, номинированные в китайских юанях. По состоянию на конец 2022 года в обращении находилось восемь выпусков рублевых биржевых облигаций и один валютный общим объемом 76,4 млрд руб.

Эмитент	ПАО «СЕГЕЖА ГРУПП»		
Инструмент	Биржевые облигации 001P-01R	Биржевые облигации 002P-01R	Биржевые облигации 002P-02R
ISIN	RU000A101D13	RU000A1041B2	RU000A1043G7
Дата размещения	31.01.2020	17.11.2021	23.11.2021
Дата оферты/погашения	26.01.2023	13.11.2024	17.11.2026
Объем выпуска, млрд руб.	10	10	10
Ставка купона, % годовых	7,10	9,85	9,70
Периодичность выплат купона	Каждые 182 дня (начиная с даты размещения)		

Инструмент	Биржевые облигации 002P-03R	Биржевые облигации 002P-04R	Биржевые облигации 002P-05R
ISIN	RU000A104FG2	RU000A104UA4	RU000A1053P7
Дата размещения	26.01.2022	30.05.2022	18.08.2022
Дата оферты	24.01.2024	27.11.2023	12.02.2026
Объем выпуска, млрд руб.	9	8,2	10
Ставка купона, % годовых	10,90	11,00	10,75
Периодичность выплат купона	Каждый 91 день (начиная с даты размещения)	Каждые 182 дня (начиная с даты размещения)	

Инструмент	Биржевые облигации 002P-06R	Биржевые облигации 002P-07R	Биржевые облигации 003P-01R
ISIN	RU000A1055U2	RU000A105AD7	RU000A105EW9
Дата размещения	06.09.2022	12.10.2022	10.11.2022
Дата погашения/оферты	02.09.2025	10.04.2024	06.11.2025
Объем выпуска, млрд руб.	5	10	4,2 (1)
Ставка купона, % годовых	10,75	10,83	4,15
Периодичность выплат купона	Каждый 91 день (начиная с даты размещения)		

(1) Валюта размещения – юани, сумма указана в рублях по курсу Центрального банка Российской Федерации на дату размещения.

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ИНВЕСТОРАМИ

Segezha Group является публичной компанией, соблюдает современные стандарты раскрытия информации, стремится к максимальному уровню информационной прозрачности и к установлению доверительных и честных отношений со всеми инвесторами и акционерами.

Существенная информация о деятельности Компании своевременно раскрывается в форме пресс-релизов и сообщений о существенных фактах через авторизованные сервисы раскрытия информации, а также посредством размещения информации на интернет-сайте Компании. Также на сайте Компании в разделе «Инвесторам и акционерам» размещаются и регулярно обновляются презентации, годовые отчеты, DataBook, календарь

инвестора, контакты аналитиков и др. Кроме того, с учетом большого внимания инвесторов к вопросам устойчивого развития (ESG) на сайте Segezha Group можно ознакомиться с результатами работы, которую Компания ведет в этом направлении, в разделе «Устойчивое развитие».

В 2022 году, несмотря на геополитическую и экономическую турбулентность и законодательные изменения в части раскрытия информации, Segezha Group продолжила непрерывный диалог с широким кругом институциональных и частных инвесторов с целью обеспечения полной информированности участников рынка ценных бумаг о своей деятельности.

Компания в полном объеме раскрывает данные о своих операционных и финансовых результатах, регулярно проводит звонки для инвесторов с участием менеджмента Компании, встречи с инвесторами, акционерами и другими стейкхолдерами, участвует в конференциях для розничных инвесторов, проводит специализированные мероприятия.

Достижения Компании в области раскрытия информации были отмечены в рамках XXV ежегодного конкурса годовых отчетов ПАО Московская Биржа. Годовой отчет ПАО «Сегежа Групп» за 2021 год стал призером в категории «Лучший годовой отчет компании с капитализацией от 40 до 200 млрд рублей».

Segezha Group стала одной из первых компаний, которая стала активно взаимодействовать с инвесторами – физическими лицами – публиковать специализированные материалы, вести аккаунты на соответствующих платформах, проводить диалоги с топ-менеджментом и др.

### В 2022 году Компания также вела непрерывный диалог с частными инвесторами:

- ✓ публиковались посты в ключевых инвестиционных Telegram-каналах и на профильных сайтах;
- ✓ были организованы визиты инвесторов и крупнейших инвестиционных блогеров, лидеров мнений на Сегежский ЦБК и Лесосибирский ЛДК, в рамках которых были проведены промышленные экскурсии по предприятиям и сессия вопросов и ответов с менеджментом Группы;
- ✓ Segezha Group одна из первых эмитентов приняла участие в двух конференциях для розничных инвесторов и провела сессию вопросов и ответов;
- ✓ проводила вебинары о работе Компании и ее результатах с ключевыми инвестиционными блогерами, включая серию вопросов и ответов со слушателями;
- ✓ проводились звонки на русском языке по финансовым и операционным результатам Компании с участием Президента и менеджмента Группы.
- ✓ продолжала развивать официальный корпоративный аккаунт на платформе **Tinkoff Pulse** (26,2 тыс. подписчиков по состоянию на конец 2022 года), в рамках которого регулярно размещается актуальная для инвесторов информация, а также даются комментарии по вопросам, поступающим от инвестиционного сообщества. В настоящий момент это один из самых больших аккаунтов среди эмитентов на платформе;





# ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1	246
Приложение 2	249
Приложение 3	252
Приложение 4	282
Глоссарий	288
Контакты	291





# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## Показатели Segezha Group в области охраны окружающей среды

Производственные участки, находящиеся в управлении, по целевому назначению лесов в 2022 г., тыс. га<sup>(1)</sup>

Целевое назначение лесов	Площадь	%
<b>Защитные леса, всего</b>	<b>2 025</b>	<b>13</b>
В том числе:		
<b>1) леса, расположенные на особо охраняемых природных территориях</b>	22	0,1
<b>2) леса, расположенные в водоохранных зонах</b>	1 091	7
<b>3) леса, выполняющие функции защиты природных и иных объектов, всего</b>	178	1
из них:		
а) леса, расположенные в первом и втором поясах зон санитарной охраны источников питьевого и хозяйственно-бытового водоснабжения	0,2	0,0
б) леса, расположенные в защитных полосах лесов	113	0,7
в) леса, расположенные в зеленых зонах	64	0,4
г) леса, расположенные в лесопарковых зонах	1	0,0
д) горно-санитарные леса	-	-
<b>4) ценные леса, всего</b>	<b>734</b>	<b>5</b>
из них:		
а) государственные защитные лесные полосы	-	-
б) противозерозионные леса	-	-
в) пустынные, полупустынные леса	-	-
г) лесостепные леса	-	-
д) лесотундровые леса	-	-
е) горные леса	-	-
ж) леса, имеющие научное или историко-культурное значение	3	0,0
з) леса, расположенные в орехово-промысловых зонах	10	0,1
и) лесные плодовые насаждения	-	-
к) ленточные боры	-	-
л) запретные полосы лесов, расположенные вдоль водных объектов	427	3
м) нерестоохраняемые полосы лесов	294	2
<b>5) городские леса</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Эксплуатационные леса, всего</b>	<b>13 869</b>	<b>87</b>
Резервные леса, всего	-	-
<b>Итого лесов</b>	<b>15 894</b>	<b>100</b>

(1) Леса, расположенные на землях лесного фонда, согласно статье 10 Лесного кодекса Российской Федерации делятся на следующие виды: 1) защитные леса; 2) эксплуатационные леса; 3) резервные леса.

## Лесовосстановительные работы в 2022 г., га

Показатель	Красноярский край	Иркутская область	Республика Карелия	Вологодская область	Архангельская область	Кировская область	Костромская область	Итого
<b>Лесовосстановление, в том числе:</b>	<b>25 824</b>	<b>21 638</b>	<b>9 697</b>	<b>5 466</b>	<b>4 010</b>	<b>1 893</b>	<b>284</b>	<b>68 812</b>
1. Посадка, в том числе:	229	724	2 102	1 211	4	179	4	<b>4 453</b>
с открытой корневой системой	188	-	737	810	-	110	-	<b>1 844</b>
с закрытой корневой системой	40	724	1 366	402	4	80	4	<b>2 619</b>
2. Посев	435	2 770	626	23	-	-	-	<b>3 854</b>
3. Комбинированное лесовосстановление	-	4 583	-	66	109	-	-	<b>4 758</b>
4. Содействие естественному возобновлению леса	25 160	13 395	4 944	4 166	3 897	1 087	280	<b>52 929</b>
5. Естественное лесовосстановление вследствие природных процессов	-	166	2 025	-	-	627	-	<b>2 817</b>

## Общее количество видов, занесенных в Красную книгу Российской Федерации, перспективно обитающих в районах, затронутых деятельностью Segezha Group, в 2022 г.

Уровень риска	Республика Карелия	Вологодская область	Кировская область	Архангельская область	Красноярский край	Иркутская область	Костромская обл.
Находящиеся в критическом состоянии	2	4	14	3	-	-	-
Находящиеся в опасном состоянии	8	11	19	3	-	3	-
Уязвимые	8	51	84	17	9	41	-
Находящиеся в состоянии, близком к угрожаемому	6	152	5	68	16	1	-
Вызывающие наименьшие опасения	22	30	7	19	16	1	-
<b>Итого</b>	<b>46</b>	<b>248</b>	<b>129</b>	<b>110</b>	<b>41</b>	<b>46</b>	<b>-</b>

**Информация об объеме использованных энергетических ресурсов**

В таблице ниже перечислены виды топлива и энергии, используемые Segezha Group. Компания не только закупает, но и производит энергию. Часть произведенной энергии продается третьим лицам, эта величина исключается из общего потребления энергии Группой. Собственное потребление произведенной энергии учитывается один раз в составе потребления топлива.

Показатель	2020		2021(1)		2022	
	ГДЖ	МЛН РУБ.	ГДЖ	МЛН РУБ.	ГДЖ	МЛН РУБ.
<b>Потребление энергии</b>						
электричество	3 206 285	2 627	2 401 908	2 838	3 466 073	3 004
тепло	701 225	411	908 998	2 761	2 400 003	1 430
охлаждение	1 697	–	1 841	3	–	–
пар	8 658 709	2 356	8 029 246	2 818	8 159 027	3 785
<b>Продажа энергии</b>						
электричество	10 670	34	14 994	13	12 853	14
тепло	1 515 212	697	1 229 506	1 146	1 180 839	1 217
пар	552 895	148	619 357	186	608 006	182
<b>Потребление топлива</b>						
каменный уголь	1 948 106	87	2 095 641	99	2 218 825	131
природный газ	3 650 025	406	4 069 626	458	4 568 174	548
дизельное топливо	1 133 520	1 189	1 284 741	1 456	1 727 770	2 285
бензин	78 260	83	73 470	89	80 577	92
мазут	3 550 821	960	3 530 980	1 888	3 198 249	1 782
топливная древесина (возобновляемое топливо)	5 510 176	695	5 718 934	678	10 013 605	1 028
<b>Общее потребление энергии</b>	<b>26 381 387</b>	<b>8 005</b>	<b>26 281 517</b>	<b>11 771</b>	<b>33 862 570</b>	<b>12 645</b>

**Прямые выбросы по направлениям в 2022 г., тонн CO<sub>2</sub>-экв.(2)**

Направление	2022
Транспортные средства	164 358
Выработка теплоэнергии на производство	451 003
Выработка теплоэнергии на продажу	111 091
Сжигание биотоплива(3)	19 960
Использование карбонатов при варке целлюлозы (CO <sub>2</sub> <sup>-</sup> )	5 160
Выработка электроэнергии на производство	4 866
Охладительные установки (ПФУ/ГФУ)	55
Газовая сварка	42

**Общая масса отходов по классам опасности, тонн**

Класс опасности	2020	2021	2022
<b>Всего</b>	<b>699 747</b>	<b>891 108</b>	<b>1 543 156</b>
Из них:			
I класс опасности	3	3	1
II класс опасности	9	7	1
III класс опасности	61	221	160
IV класс опасности	189 863	167 923	293 127
V класс опасности	509 812	724 974	1 249 792

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2****Идентификация рисков и возможностей, связанных с изменением климата, на базе рекомендованной структуры Рабочей группы по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата, при Совете по финансовой стабильности (TCFD)**

Аспект в соответствии с рекомендациями TCFD	Итоги 2022 г.	Планы на 2023 г.
<b>+ Корпоративное управление</b>	Усовершенствован механизм кросс-функционального взаимодействия в области климатического менеджмента, включая такие направления работы, как отчетность о выбросах парниковых газов, регулярная инвентаризация, актуализация, приоритизация и оценка физических и адаптационных климатических рисков, а также разработка и актуализация дорожной карты низкоуглеродного развития Группы. Соответствующие изменения согласованы для внесения в Политику в области устойчивого развития Группы.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Реализация функций и процессов в области климатического менеджмента согласно Политике в области устойчивого развития.</li> <li>Совершенствование процессов управления в области климатических рисков и их интеграция в систему управления рисками, в том числе на основании планируемых рекомендаций Банка России</li> </ul>
<b>+ Стратегия</b>	Рост доли выручки от реализации устойчивых продуктов в портфеле Группы. Стратегия Группы предполагает выпуск продукции, обладающей максимальным потенциалом консервации углерода за счет использования возобновляемого сырья, сокращения потребления ископаемых ресурсов, а также рассчитанной на длительный срок использования, включая CLT-панели	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка и верификация углеродного следа CLT-панелей производства Segezha Group.</li> <li>Осуществление сценарной оценки наиболее приоритетных климатических рисков Группы</li> </ul>
<b>+ Управление рисками</b>	Рассмотрение вероятности и влияния рисков в области климатической повестки на уровне Комитета по рискам при Совете директоров (по итогам шести месяцев и 2022 года в целом)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Регулярная отчетность по вероятности и влиянию рисков в области климатической повестки на уровне Комитета по рискам при Совете директоров Группы.</li> <li>Вынесение на рассмотрение комитетов по рискам, по стратегии и устойчивому развитию дорожных карт мероприятий в области совершенствования управления экосистемами</li> </ul>
<b>+ Метрики и показатели</b>	Включение в систему климатической отчетности предприятий, вошедших в периметр по итогам последних M&A	<ul style="list-style-type: none"> <li>В дополнение к оценке выбросов по Score 1 и 2 – разработка консолидированного методологического подхода по оценке выбросов Score 3</li> </ul>

(1) Данные за 2021 год включают активы АО «Новоенисейский лесохимический комплекс» и ООО «Интер Форест Рус», вошедших в периметр Группы в 2021 году.

(2) Приводится расчет по 2022 году согласно методике, утвержденной приказом Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации от 27.05.2022 № 371 «Об утверждении методик количественного определения объемов выбросов парниковых газов и поглощений парниковых газов». В 2021 году расчет проводился на основании методики количественного определения объемов выбросов парниковых газов, утвержденной приказом Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации от 30.06.2015 № 300 «Об утверждении методических указаний и руководства по количественному определению объема выбросов парниковых газов организациями, осуществляющими хозяйственную и иную деятельность в Российской Федерации», действительной до 01.03.2023.

(3) В процессе сжигания биотоплива учитываются только N<sub>2</sub>O и метан.



По результатам анализа климатических рисков, проведенного в Группе в 2022 году, были выявлены физические риски (связанные с изменением погодно-климатических условий и других параметров внешней среды вследствие глобального изменения климата), а также адаптационные (связанные с переходом на низкоуглеродный путь развития, наиболее релевантные для деятельности Группы).

**Прямые физические риски выявлены и систематизированы по объектам воздействия, в частности выявлены следующие.**

#### I. Риски снижения доступности древесного сырья:

- ① вследствие гибели древостоя ввиду учащения и усиления лесных пожаров, экстремальных погодных явлений;
- ② вследствие повреждения лесов из-за изменения частоты и силы вспышек нашествия насекомых-вредителей и болезнетворных организмов;
- ③ вследствие сдвига границ распространения лесов, изменения их породного состава и повышения продуктивности лесных экосистем.

#### II. Риски снижения работоспособности персонала:

- ① вследствие ухудшения самочувствия и роста числа/продолжительности больничных в периоды аномальной жары;
- ② вследствие ухудшения самочувствия и роста числа/продолжительности больничных из-за повышенного задымления в периоды лесных пожаров;
- ③ вследствие ухудшения самочувствия и роста числа/продолжительности больничных из-за увеличения продолжительности и интенсивности аллергического сезона, более интенсивного распространения природно-очаговых и вирусных инфекций.

#### III. Риски для производственных объектов:

- ① уменьшение объемов производства вследствие снижения доступности водных ресурсов;
- ② прерывание производства вследствие воздействия неблагоприятных погодных явлений – затопления во время наводнений, угрозы возгорания при лесных пожарах, сильных ветровых событий;
- ③ ускоренный износ оборудования, строений и сооружений из-за изменений температурного режима;
- ④ изменение расхода энергии вследствие повышения потребности в кондиционировании в теплое время года и снижения потребности в отоплении в холодное время года.

#### IV. Риски для выработки и получения электрической энергии:

- ① снижение собственной выработки электрической энергии вследствие роста температуры окружающего воздуха;
- ② резкое снижение располагаемой мощности собственных и внешних источников электрогенерации при экстремальной жаре;
- ③ учащение аварий в системах электроснабжения по причине экстремальных погодных явлений, включая грозы, ветровые и гололедные события.

#### V. Логистические риски:

- ① нарушение поставок транспортировки сырья и поставок продукции по автомобильным и железным дорогам вследствие затопления дорог из-за учащения экстремальных ливней и наводнений, занесения дорог снегом, гололедных явлений, снижения видимости в случае усиления туманообразования, эрозийных разрушений и т. д.;
- ② нарушение поставок продукции через морские порты вследствие учащения погодных явлений, ведущих к временному закрытию портов, усложнению условий навигации, швартовки, погрузки и разгрузки, а также вследствие постепенного роста уровня моря и подтопления портовой инфраструктуры;
- ③ усложнение условий транспортировки древесного сырья по рекам вследствие изменений гидрологического режима рек, включая изменения меженного и паводкового стока, периода ледостава и т. д.

К возможностям с точки зрения физических процессов изменения климата можно отнести:

- ✔ постепенное повышение продуктивности лесных экосистем на севере европейской территории России и в Сибири. При этом увеличение продуктивности лесных экосистем также может стать фактором осложнения лесозаготовительной деятельности и увеличения издержек;
- ✔ снижение необходимости отопления в холодный период года. В результате повышения среднемесячных температур осенью и весной, которого следует ожидать на территории Европы и Сибири в ближайшие десятилетия фактически при любом сценарии, отопительный сезон будет начинаться позднее и заканчиваться раньше.

**В качестве рисков перехода определены следующие.**

#### VI. Группа рисков, связанных с усилением обязательств по отчетности по выбросам парниковых газов:

- ① введение в России обязательной отчетности о выбросах парниковых газов для всех предприятий с выбросами более 150 тыс. тонн CO<sub>2</sub> с 2023 года, для предприятий с выбросами более 50 тыс. тонн CO<sub>2</sub> – с 2024 года;
- ② ужесточение отчетности по импорту продукции, ввозимой на территорию Китая.

#### VII. Группа рисков, связанных с регулированием, касающимся существующих товаров и услуг:

- ① изменение в правилах маркировки бумажной продукции;
- ② введение ограничений на торговлю древесной продукцией;
- ③ изменение требований к упаковочным материалам с обязательным использованием вторичной целлюлозы;
- ④ ужесточение экологических требований к упаковочным материалам в Китае.

#### VIII. Группа рисков, связанных с увеличением цены на углерод:

- ① риск введения цены на углерод в России после 2030 года.

#### IX. Технологические риски:

- ① отставание от конкурентов по внедрению технологий производства энергии на основе ВИЭ;
- ② отставание от конкурентов по внедрению технологий рециклинга;
- ③ использование технологий и (или) оборудования, не отвечающих современным требованиям декарбонизации, в целлюлозно-бумажной промышленности с точки зрения энергоемкости на тонну сваренной целлюлозы или произведенного товарного продукта;
- ④ накопление технологического отставания (в том числе на фоне ограничений на импорт высокотехнологичного оборудования).

#### X. Рыночные риски:

- ① изменение поведения потребителей;
- ② цифровизация;
- ③ риски, связанные с ресурсной базой.

#### XI. Репутационные риски:

- ① Повышенная обеспокоенность заинтересованных сторон (инвесторов) по поводу воздействия лесохозяйственной деятельности Компании на климат.

К новым возможностям в связи с переходом к низкоуглеродному развитию можно отнести и рост спроса:

- ➔ на деревянные строительные материалы в качестве замены материалов с высоким углеродным следом, таких как цемент и бетон;
- ➔ на пеллеты как на внутреннем рынке, так и на внешних;
- ➔ на бумажную упаковку с высоким содержанием вторичной целлюлозы.





# ПРИЛОЖЕНИЕ 3

## Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России

Настоящий отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления был рассмотрен Советом директоров ПАО «Сеgezha Групп» на заседании 18 мая 2023 года, протокол № 9/23 от 18 мая 2023 года.

Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2022 год.

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1	2	3	4	5
<b>1.1</b>	<b>Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом</b>			
<b>1.1.1</b>	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам	<p>1. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания.</p> <p>Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период</p>	<p>✔ Соблюдается</p>	<p>Порядок созыва, подготовки и проведения Общего собрания акционеров Общества регламентирован Уставом Общества и Положением об Общем собрании акционеров Общества, которые опубликованы на сайте Segezha Group и находятся в открытом доступе.</p> <p>При проведении каждого Общего собрания акционеров Общество предоставляет акционерам адрес электронной почты, по которому они могут высказать свое мнение и направить любые вопросы в отношении Общего собрания, включая его повестку дня</p>
<b>1.1.2</b>	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем	<p>1. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок.</p> <p>2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение.</p> <p>3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае если ее формирование предусмотрено уставом общества)</p>	<p>✔ Соблюдается</p>	<p>В соответствии с Уставом Общества, сообщение о проведении Общего собрания акционеров Общества, содержащее сведения о месте, дате и времени проведения собрания и о документах, необходимых для допуска на собрание, публикуется на сайте Общества, а также на странице <a href="https://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=38038">https://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=38038</a> не менее чем за 30 дней до даты его проведения.</p> <p>Информация о том, кем был предложен каждый из включенных в повестку дня Общего собрания акционеров вопросов, а в отношении кандидатов, выдвинутых для избрания в органы Общества, – кем они были выдвинуты, приводится в пояснительных записках или иных материалах по соответствующим вопросам</p>
<b>1.1.3</b>	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом	<p>1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания.</p> <p>2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии)) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию.</p> <p>3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде</p>	<p>✔ Соблюдается</p>	<p>В период подготовки к годовому Общему собранию акционеров в 2022 году акционеры имели возможность получить ответы на свои вопросы, обратившись в офис Общества, а также направив свои вопросы на адрес электронной почты <a href="mailto:ir@segezha-group.com">ir@segezha-group.com</a>.</p> <p>Акционеры вправе ознакомиться со списком лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, обратившись к Корпоративному секретарю ПАО «Сеgezha Групп»</p>
<b>1.1.4</b>	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	<p>1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года.</p> <p>2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера</p>	<p>✔ Соблюдается</p>	<p>Уставом Общества установлен срок внесения акционерами предложений по вопросам повестки дня годового Общего собрания акционеров Общества – не позднее 100 дней после окончания отчетного года.</p> <p>При наличии в предложении акционера существенных недостатков Общество заблаговременно сообщает о них акционеру для предоставления возможности их исправления до момента принятия Советом директоров решения об утверждении повестки дня Общего собрания акционеров и списка кандидатур для избрания в органы управления и контроля Общества.</p> <p>В 2022 году случаев отказа в принятии предложений акционеров в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков не было</p>
<b>1.1.5</b>	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	<p>1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров</p>	<p>✔ Соблюдается</p>	<p>Уставом Общества предусмотрена возможность дистанционного участия в Общем собрании акционеров, обсуждения вопросов повестки дня без присутствия в месте проведения Общего собрания акционеров, а также принятия решений по вопросам, поставленным на голосование, путем заполнения электронной формы бюллетеня.</p> <p>Адрес в информационно-телекоммуникационной сети Интернет, по которому лицо, имеющее право на участие в Общем собрании акционеров, может зарегистрироваться для участия в Общем собрании акционеров, заполнить электронную форму бюллетеня и проголосовать данным бюллетенем, определяется решением Совета директоров и указывается в сообщении о проведении Общего собрания акционеров</p>



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1	2	3	4	5
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	<p>1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня.</p> <p>2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров.</p> <p>3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде.</p> <p>4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях, либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде</p>	+ - Частично соблюдается	<p>В отчетном году Общество не проводило общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров).</p> <p>Федеральный закон от 25.02.2022 № 25-ФЗ приостановил запрет на проведение общего собрания акционеров в заочной форме до 31.12.2023 включительно, что позволило провести его в отчетный период в заочной форме. При проведении последующих общих собраний акционеров в случае отсутствия объективных причин для обратного Общество планирует проведение их в очной форме.</p> <p>Кандидаты, выдвинутые для избрания в состав Совета директоров, не присутствовали на соответствующем Общем собрании акционеров ввиду заочной формы проведения таких собраний.</p> <p>Акционеры Общества могут воспользоваться системой электронного голосования на сайте регистратора Общества – АО «Реестр». Проголосовать дистанционно акционеры могли в случае обеспечения такой технической возможности соответствующим депозитарием.</p> <p>Все указанные в п. 3 лица были доступны для ответов на вопросы акционеров, направленные на <a href="mailto:ir@segezha-group.com">ir@segezha-group.com</a>.</p> <p>В отчетный период Общество обеспечило для всех акционеров возможность участия в общих собраниях акционеров ПАО «Сегежа Групп» путем заполнения электронной формы бюллетеней для голосования на сайте в информационно-телекоммуникационной сети Интернет: <a href="http://www.aoreestr.ru/shareholders/e-voting">http://www.aoreestr.ru/shareholders/e-voting</a></p>
1.2	<b>Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов</b>			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	<p>1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет.</p> <p>2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.</p> <p>3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)</p>	✔ Соблюдается	Совет директоров Общества утвердил Положение о дивидендной политике, которое раскрыто на корпоративном сайте в сети Интернет
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	1. В Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов	✔ Соблюдается	<p>Положение о дивидендной политике содержит разделы 4 и 6, определяющие источники и условия для определения размера дивидендов и их выплаты акционерам Общества.</p> <p>Согласно Положению о дивидендной политике, выплата дивидендов акционерам Общества осуществляется только при наличии определенных законодательством Российской Федерации источников и оснований для их выплаты</p>
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	✔ Соблюдается	<p>Обществом выпущен лишь один тип обыкновенных акций.</p> <p>В отчетном периоде Общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав держателей обыкновенных акций</p>
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались	✔ Соблюдается	В Обществе утвержден и действует Кодекс этики, который устанавливает обязанность менеджмента, ответственного за совершение сделок, своевременно уведомлять Совет директоров о любых конфликтах интересов







№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1	2	3	4	5
<b>1.3</b>	<b>Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров – владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества</b>			
<b>1.3.1</b>	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	1. В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание	☑ Соблюдается	В Обществе созданы все условия для недопущения действий акционеров, осуществляемых с намерением причинить вред другим акционерам или Обществу, а также иных злоупотреблений правами акционеров.  За отчетный период конфликтов между акционерами Общества не зафиксировано
<b>1.3.2</b>	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	☑ Соблюдается	В течение отчетного периода квазиказначейские акции отсутствовали
<b>1.4</b>	<b>Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций</b>			
<b>1.4.1</b>	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	☑ Соблюдается	Регистратор Общества является одним из крупнейших специализированных регистраторов России, обладает отлаженными и надежными технологиями, позволяющими наиболее эффективным образом обеспечить учет и реализацию прав акционеров.  Общество осуществляет совместно с регистратором действия, направленные на актуализацию сведений об акционерах, содержащихся в реестре акционеров
<b>2.1</b>	<b>Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции</b>			
<b>2.1.1</b>	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.  2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества.  3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества	☑ Соблюдается	Уставом ПАО «Сеgezha Групп» к компетенциям Совета директоров отнесены назначение Президента, избрание членов Правления и досрочное прекращение полномочий Президента и членов Правления, а также утверждение условий договоров с Президентом и с членами Правления.  Комитет по назначениям и вознаграждениям Совета директоров формирует позицию для Совета директоров по назначению кандидатов на должности единоличных исполнительных органов основных организаций Segezha Group.  Комитет по назначениям и вознаграждениям предварительно оценивает и утверждает итоги выполнения ключевых показателей эффективности членов исполнительных органов за отчетный период.  Совет директоров на регулярной основе контролирует реализацию исполнительными органами Общества стратегии развития Segezha Group
<b>2.1.2</b>	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества	1. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества	☑ Соблюдается	Совет директоров контролирует и поддерживает процесс разработки и исполнения стратегии развития и консолидированного бюджета Segezha Group на каждом этапе.  Утверждаемые Советом директоров стратегия и бизнес-планы Общества содержат ясные критерии, большая часть которых выражена количественно измеримыми показателями, а также имеет промежуточные контрольные показатели.  Совет директоров ежегодно утверждает бюджет и на ежеквартальной основе контролирует его исполнение.  Совет директоров не реже раза в год рассматривает стратегию развития Segezha Group, оценивает ход ее исполнения и необходимость актуализации





№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1	2	3	4	5
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	<p>1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля.</p> <p>2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества</p>	☑ Соблюдается	<p>Советом директоров утверждены кодекс «Система внутреннего контроля», а также политика «Риск-ориентированный менеджмент Группы компаний «Сегежа», в которых закреплены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе.</p> <p>Совет директоров не реже чем раз в полгода рассматривает отчет об управлении рисками, в том числе оценивая необходимость пересмотра утвержденного риск-аппетита Общества</p>
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам общества и иным ключевым руководящим работникам общества	<p>1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества.</p> <p>2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)</p>	☑ Соблюдается	<p>Общим собранием акционеров Общества утверждено Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «Сегежа Групп».</p> <p>Советом директоров Общества утверждены стратегия в области управления персоналом, а также документы об оплате труда и премировании сотрудников Общества.</p> <p>Советом директоров также утверждены параметры и принципы компенсации расходов сотрудников и высших должностных лиц Общества.</p> <p>Совет директоров не реже двух раз в год рассматривает вопросы, связанные с мотивацией</p>
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	<p>1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.</p> <p>2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов</p>	☑ Соблюдается	<p>Совет директоров принимает все необходимые меры для предупреждения и урегулирования внутренних конфликтов.</p> <p>Общество регулярно получает информацию о связанных и аффилированных лицах членов Совета директоров и членов исполнительных органов Общества. В соответствии с требованиями Кодекса этики ежегодно проводится этическая аттестация, в ходе которой менеджмент, ответственный за совершение сделок, заполняет декларации по этике и конфликту интересов. Управление по внутреннему аудиту анализирует полученные сведения о признаках отсутствия или наличия у менеджмента, ответственного за совершение сделок, конфликта интересов.</p> <p>Решения о совершении сделок с заинтересованностью принимаются лицами, не находящимися в положении конфликта интересов.</p> <p>Соблюдение работниками правил урегулирования конфликтов интересов обеспечено мерами дисциплинарной ответственности</p>
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	☑ Соблюдается	<p>В Обществе утверждена Информационная политика, которая возлагает на Дирекцию по связям с общественностью ответственность за ее реализацию.</p> <p>Обязанности по контролю за соблюдением норм Положения об информационной политике в том числе возложены на Корпоративного секретаря, подотчетного Совету директоров Общества</p>
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	☑ Соблюдается	<p>В отчетном периоде была проведена процедура оценки путем самооценки деятельности Совета директоров ПАО «Сегежа Групп».</p> <p>В 2022 году была проведена процедура самооценки Совета директоров, по результатам которой решением Совета директоров от 19.12.2022 была утверждена общая оценка эффективности работы, составившая 4,5 балла (по пятибалльной шкале)</p>
2.2	<b>Совет директоров подотчетен акционерам общества</b>			
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	<p>1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров.</p> <p>2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде</p>	☑ Соблюдается	<p>В Годовом отчете Общество ежегодно раскрывает информацию о количестве заседаний Совета директоров и его комитетов, проведенных в течение прошедшего года, с указанием формы проведения заседания и сведений о присутствии членов Совета директоров на заседаниях.</p> <p>Основные результаты оценки работы Совета директоров и исполнительных органов также раскрываются в Годовом отчете</p>
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним	☑ Соблюдается	Акционеры имеют возможность задавать вопросы Председателю Совета директоров по вопросам компетенции Совета директоров, а также доводить до него свое мнение (позицию) по таким вопросам через Корпоративного секретаря





№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1	2	3	4	5
<b>2.3</b>	<b>Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров</b>			
<b>2.3.1</b>	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров	1. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее	✔ <b>Соблюдается</b>	Комитет по назначениям и вознаграждениям Совета директоров оценивает всех кандидатов, выдвигаемых для избрания в состав Совета директоров, на предмет соответствия критериям независимости и возможного вклада в работу Совета директоров.  Важными критериями оценки кандидатов, выдвигаемых для избрания в состав Совета директоров, являются наличие у претендента достаточного профессионального отраслевого опыта и деловой репутации и отсутствие конфликта интересов
<b>2.3.2</b>	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров	✔ <b>Соблюдается</b>	Общество в отчетный период предоставляло акционерам биографические данные кандидатов, выдвигаемых для избрания в состав Совета директоров, равно как и сведения о наличии письменных согласий кандидатов на избрание в состав Совета директоров в рамках материалов общих собраний акционеров, повестка дня которых включала вопрос об избрании Совета директоров.  Статус вновь избранных членов Совета директоров, в том числе их независимость, подтверждается решением Совета директоров на первом после избрания нового состава заседании Совета директоров
<b>2.3.3</b>	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	✔ <b>Соблюдается</b>	Утвержденная процедура самооценки деятельности Совета директоров включает в себя оценку его компетенций и их соответствия потребностям Общества
<b>2.3.4</b>	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют	1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	✔ <b>Соблюдается</b>	Совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава Совета директоров потребностям Общества и интересам акционеров в рамках вопроса о включении кандидатов, выдвинутых акционерами, в список кандидатур для голосования по выборам в Совет директоров на Общем собрании акционеров Общества
<b>2.4</b>	<b>В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров</b>			
<b>2.4.1</b>	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон.  При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров	✔ <b>Соблюдается</b>	Критерии определения независимости членов Совета директоров Общества соответствуют критериям, рекомендуемым Кодексом корпоративного управления и Правилами листинга Московской биржи.  Все члены Совета директоров, которых Общество считало независимыми в отчетном году, соответствовали указанным критериям или были признаны независимыми решением Совета директоров





№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1	2	3	4	5
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание преобладает над формой	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение.</li> <li>2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания).</li> <li>3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров</li> </ol>	✔ Соблюдается	<p>Совет директоров в каждом случае избрания нового состава Совета директоров рассматривал вопрос об определении статуса членов Совета директоров.</p> <p>Корпоративный секретарь осуществляет регулярный анализ соответствия независимых членов Совета директоров критериям независимости.</p> <p>Члены Совета директоров при избрании в его состав дают письменное обязательство сообщать Обществу о любых обстоятельствах, которые могут повлиять на их способность иметь независимые суждения по вопросам, рассматриваемым Советом директоров.</p> <p>Согласно Положению о Совете директоров, член Совета директоров обязан представлять Обществу следующую информацию: о себе и своих аффилированных лицах, а также иную информацию, сведения и документы, необходимые Обществу для соблюдения требований законодательства Российской Федерации и достижения своих целей в соответствии с Приложением № 1 к Положению о Совете директоров. В случае изменений в предоставленных сведениях член Совета директоров обязан извещать об этом Общество</p>
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров	⊕ ⊖ Частично соблюдается	В отчетном году менее одной трети членов Совета директоров являлись независимыми (а именно два из девяти)
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	1. Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров	✔ Соблюдается	<p>Независимые директора проводят предварительную оценку возможных действий и решений Общества, которые могут привести к возникновению конфликта, в рамках подготовки к заседаниям Совета директоров и комитетов. В частности, Комитет по аудиту предварительно рассматривает все сделки, в совершении которых имеется заинтересованность.</p> <p>Особые мнения членов Совета директоров приобщаются к материалам заседания</p>
2.5	<b>Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров</b>			
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший независимый директор.</li> <li>2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества</li> </ol>	✔ Соблюдается	<p>Роль Председателя Совета директоров определена Положением о Совете директоров Общества, утвержденным Общим собранием акционеров.</p> <p>Также избран Старший независимый директор, который совместно с Корпоративным секретарем обеспечивает взаимодействие независимых директоров с Председателем Совета директоров.</p> <p>Каждый независимый директор имеет возможность донести до Председателя Совета директоров свою позицию по любому вопросу повестки дня Совета директоров</p>
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде	✔ Соблюдается	В рамках процедуры самооценки работы Совета директоров также оценивалось то, насколько Председатель Совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на Совет директоров, обеспечивая эффективный процесс принятия решений
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества	✔ Соблюдается	В соответствии с Положением о Совете директоров, Председатель Совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам Совета информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня
2.6	<b>Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности</b>			
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки.</li> <li>2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.</li> <li>3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества</li> </ol>	✔ Соблюдается	<p>Положение о Совете директоров и Кодекс этики Общества предусматривают обязанность членов Совета директоров своевременно уведомлять Общество о возникновении конфликта интересов и воздерживаться от принятия решений по любому вопросу, в котором у них есть конфликт интересов.</p> <p>Совет директоров вправе за счет Общества привлекать к экспертизе проектов решений внешних независимых экспертов</p>



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1	2	3	4	5
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров	☑ Соблюдается	Права и обязанности членов Совета директоров закреплены Уставом ПАО «Сегежа Групп» и Положением о Совете директоров ПАО «Сегежа Групп»
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде. 2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения	☑ Соблюдается	Достаточность времени для работы в Совете директоров, в том числе в его комитетах, была проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы Совета директоров. Среди оцениваемых положений отсутствовал пункт об оценке индивидуальной посещаемости заседаний Совета директоров и профильных комитетов. Тем не менее Общество планирует внедрить оценку данного аспекта при плановой актуализации Методологии оценки (путем самооценки) деятельности Совета директоров Общества. При этом в соответствии с Положением о Совете директоров члены Совета директоров обязаны уведомлять Совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций, а также о факте такого назначения
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающихся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов. 2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров	☑ Соблюдается	Члены Совета директоров имеют возможность оперативно получать ответы на свои запросы и любую необходимую им информацию напрямую от исполнительных органов или через Корпоративного секретаря. Обязанность работников предоставить такую информацию закреплена во внутренних документах Общества. Корпоративный секретарь проводит ознакомление вновь избранных членов Совета директоров с его деятельностью в соответствии с Положением о Совете директоров
2.7	<b>Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров</b>			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год	☑ Соблюдается	Заседания Совета директоров проводятся не реже девяти раз в год на основании утвержденного плана работы Совета директоров. В 2022 году проведено 22 заседания Совета директоров
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	1. В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения. 2. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно – посредством конференц- и видео-конференц-связи	☑ Соблюдается	Положением о Совете директоров определены порядок и сроки подготовки и проведения его заседаний. Члены Совета директоров имеют постоянный доступ к его плану работы. Вся информация к заседаниям Совета директоров предоставляется Корпоративным секретарем не менее чем за пять рабочих дней до их проведения. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания Совета директоров членам Совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно – посредством видео-конференц-связи и предоставления письменных мнений с указанием вариантов голосования по каждому из вопросов повестки дня
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров	☑ Соблюдается	Все плановые заседания Совета директоров являются очными. Заседания в заочной форме проводятся при возникновении вопросов, требующих срочного рассмотрения. Положением о Совете директоров определено, что ряд наиболее важных вопросов рассматривается на его очных заседаниях
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством не менее чем в 3/4 голосов или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров	☑ Соблюдается	Уставом ПАО «Сегежа Групп» предусмотрено, что решения по вопросам, связанным с увеличением уставного капитала, размещением отдельных типов ценных бумаг, одобрением крупных сделок и сделок с заинтересованностью, приостановление полномочий управляющей организации (управляющего) одновременно с принятием решения об образовании временного единоличного исполнительного органа, а также решения по ряду других аспектов принимаются с применением особых правил голосования. Решения по остальным вопросам повестки дня принимаются простым большинством голосов





№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1	2	3	4	5
<b>2.8</b>	<b>Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества</b>			
<b>2.8.1</b>	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	<ol style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</li> <li>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.</li> <li>По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</li> <li>Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода</li> </ol>	⊕ ⊖ Частично соблюдается	<p>В Обществе создан Комитет по аудиту Совета директоров и утверждено положение о таком комитете. Задачи комитета, закрепленные положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления. В состав Комитета по аудиту входит один независимый директор, который является и Председателем комитета (1/3).</p> <p>В отчетный период состоялось 13 заседаний Комитета по аудиту.</p> <p>14.04.2023 года Совет директоров принял решение о формировании Комитета по аудиту Совета директоров в новом составе, состоящем более чем на 1/2 из независимых директоров. Формирование комитета, полностью состоящего из независимых директоров, невозможно по объективным причинам</p>
<b>2.8.2</b>	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	<ol style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</li> <li>Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.</li> <li>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников</li> </ol>	✔ Частично соблюдается	<p>В Обществе создан Комитет по назначениям и вознаграждениям Совета директоров и утверждено положение о таком комитете. Задачи комитета, закрепленные положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления. Комитет по назначениям и вознаграждениям Совета директоров менее чем наполовину состоит из независимых директоров (1 из 4).</p> <p>Председателем комитета является Старший независимый директор Эскиндаров М.А., который не является Председателем Совета директоров.</p> <p>14.04.2023 года Совет директоров принял решение о формировании Комитета по назначениям и вознаграждениям Совета директоров в новом составе, состоящем более чем на 1/2 из независимых директоров. Формирование комитета, полностью состоящего из независимых директоров, невозможно по объективным причинам</p>
<b>2.8.3</b>	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами	<ol style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами.</li> <li>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.</li> <li>В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовали взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества</li> </ol>	✔ Частично соблюдается	<p>В Обществе создан Комитет по назначениям и вознаграждениям Совета директоров и утверждено положение о таком комитете. Задачи комитета, закрепленные положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления. Комитет по назначениям и вознаграждениям Совета директоров менее чем наполовину состоит из независимых директоров (1 из 4).</p> <p>Председателем комитета является Старший независимый директор Эскиндаров М.А., который не является Председателем Совета директоров.</p> <p>14.04.2023 года Совет директоров принял решение о формировании Комитета по назначениям и вознаграждениям Совета директоров в новом составе, состоящем более чем на 1/2 из независимых директоров. Формирование комитета, полностью состоящего из независимых директоров, невозможно по объективным причинам</p>
<b>2.8.4</b>	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми</li> </ol>	✔ Соблюдается	Совет директоров Общества на первом заседании после своего избрания формирует комитеты Совета директоров, оценивая задачи и цели деятельности Segezha Group





№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1	2	3	4	5
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами. 2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета	✔ Соблюдается	Каждый комитет Совета директоров состоит не менее чем из трех членов Совета директоров.  Комитет по аудиту и Комитет по назначениям и вознаграждениям возглавляются независимыми директорами. Председателем Комитета по стратегии и устойчивому развитию, в отношении которого не установлены регуляторные требования к персональному составу, является неисполнительный директор.  Общество стремится включать независимых директоров в состав каждого профильного комитета для обеспечения их участия в обсуждении важнейших для Общества направлений деятельности.  Лица, не являющиеся членами Комитета по аудиту или Комитета по назначениям и вознаграждениям, могут присутствовать на заседаниях указанных комитетов по приглашению их председателей
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	✔ Соблюдается	Председатели комитетов регулярно информируют Председателя Совета директоров Общества о работе своих комитетов в рамках очных заседаний Совета директоров
2.9	<b>Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров</b>			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров. 2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом. 3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров	⊕ ⊖ Частично соблюдается	Процедура самооценки работы Совета директоров была впервые утверждена в Обществе в отчетном периоде. Впервые процедура самооценки работы Совета директоров была проведена в отчетном периоде.  Утвержденная методика самооценки работы Совета директоров включает в себя оценку работы комитетов, таким образом оценка качества работы Совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов и Совета директоров в целом.  Результаты первой самооценки качества работы Совета директоров были рассмотрены на заочном заседании Совета директоров.  Общество рассматривает целесообразность внедрения аспекта индивидуальной оценки каждого члена Совета директоров при плановой актуализации Методологии оценки (путем самооценки) деятельности Совета директоров Общества
2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)	1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)	⊕ ⊖ Частично соблюдается	В отчетный период внешняя независимая оценка качества работы Совета директоров не проводилась.  Тем не менее Совет директоров в своем решении отметил приверженность данной практике и необходимость проведения внешней оценки деятельности Совета директоров не реже чем один раз в три года.  Внешняя независимая оценка качества работы Совета директоров планируется к проведению не позднее 2024 года
3.1	<b>Корпоративный секретарь общества обеспечивает эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров</b>			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	1. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет	✔ Соблюдается	Советом директоров Общества утверждено Положение о Корпоративном секретаре ПАО «Сегежа Групп». Положение устанавливает требования к лицу, занимающему должность Корпоративного секретаря, в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления. Текст положения доступен на корпоративном сайте.  Сведения о Корпоративном секретаре раскрываются в Годовом отчете
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ – положение о корпоративном секретаре. 2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения. 3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества	✔ Соблюдается	Корпоративный секретарь в своей деятельности подчиняется непосредственно Совету директоров, назначается на должность и освобождается от нее решением Совета директоров.  Советом директоров Общества утверждено Положение о Корпоративном секретаре ПАО «Сегежа Групп», устанавливающее требования к кандидатуре Корпоративного секретаря, порядок назначения и прекращения полномочий, подчиненность, порядок его взаимодействия с органами управления и структурными подразделениями, его функции, права и обязанности, условия и порядок выплаты вознаграждения, а также ответственность.  Во внутренних документах Общества закреплено право Корпоративного секретаря запрашивать, получать документы Общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц Общества





№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1	2	3	4	5
<b>4.1</b>	<b>Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению</b>			
<b>4.1.1</b>	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	✔ <b>Соблюдается</b>	Подходы к вознаграждению членов Совета директоров определены Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Общества (утверждено Общим собранием акционеров). Данный документ доступен для ознакомления на сайте Общества.  Вознаграждение ключевых руководящих работников регулируется внутренними документами Общества, устанавливающими принципы и подходы к вознаграждению всех ее сотрудников.  Уровень вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов Общества и иных ключевых руководящих работников соответствует уровню вознаграждения в сравнимых компаниях
<b>4.1.2</b>	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости пересматривает и вносит в нее коррективы.	1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик)	✔ <b>Соблюдается</b>	Политика ПАО «Сеgezha Групп» по вознаграждению разрабатывается Комитетом по назначениям и вознаграждениям Совета директоров и утверждается Советом директоров.  Советом директоров утверждены внутренние документы в области вознаграждения и премирования сотрудников.  В течение отчетного периода Комитет по назначениям и вознаграждениям рассмотрел и утвердил политику по вознаграждению сотрудников в новой редакции
<b>4.1.3</b>	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	✔ <b>Соблюдается</b>	Внутренние документы Общества детально регламентируют порядок определения размера и выплаты всех компонентов вознаграждения, а также любых компенсаций.  Решения по размеру вознаграждения того или иного лица принимаются без участия такого лица и с ним не обсуждаются
<b>4.1.4</b>	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	✔ <b>Соблюдается</b>	Согласно внутренним документам Общества, возмещению подлежат лишь расходы членов органов управления и иных должностных лиц Общества, непосредственно связанные с осуществлением деятельности в интересах Общества и Группы.  Уровень обслуживания, на который могут претендовать члены Совета директоров, Президент, члены Правления и иные ключевые руководящие работники при исполнении своих обязанностей, регламентирован соответствующими локальными актами
<b>4.2</b>	<b>Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров</b>			
<b>4.2.1</b>	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров.  Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров	1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.  2. В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась	✔ <b>Соблюдается</b>	Согласно Положению о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Общества, основной формой вознаграждения членов Совета директоров является фиксированное (базовое) вознаграждение.  Общество также выплачивает членам Совета директоров дополнительное вознаграждение, а также предусмотрена возможность выплаты премиального вознаграждения на основании решения Общего собрания акционеров Общества в исключительных случаях и при наличии достаточного обоснования такой выплаты







№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1	2	3	4	5
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах	1. Если внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению общества – предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	– Не соблюдается	В Положении о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Общества, не предусмотрен механизм предоставления акций Общества членам Совета директоров.  Тем не менее Общество планирует вернуться к рассмотрению вопроса о внедрении механизма предоставления акций Общества членам Совета директоров после стабилизации макроэкономической ситуации
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	✓ Соблюдается	Дополнительные выплаты или компенсации членам Совета директоров в случае досрочного прекращения их полномочий в связи с переходом контроля над Обществом или иными обстоятельствами не предусмотрены
4.3	<b>Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата</b>			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.  2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения.  3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которые несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений	✓ Соблюдается	В Обществе действует система мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, утверждаемая Советом директоров. Совет директоров утверждает ключевые показатели эффективности как один из элементов системы вознаграждения.  Комитет по назначениям и вознаграждениям Совета директоров участвует в разработке ключевых показателей, на основе которых строится система мотивации, в том числе анализирует соотношение фиксированной и переменной частей вознаграждения.  Результаты исполнения программы мотивации оцениваются по итогам года также Комитетом по назначениям и вознаграждениям и Советом директоров в рамках очных заседаний.  В случае выявления фактов манипулирования показателями эффективности или иных недобросовестных действий со стороны работников, совершенных в ущерб долгосрочным интересам акционеров, соответствующие сотрудники привлекаются к ответственности и должны компенсировать убытки Обществу в соответствии с действующим законодательством
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	1. В случае если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества	– Не соблюдается	Комитет по назначениям и вознаграждениям рассмотрел проект Программы долгосрочной мотивации ключевых работников Segezha Group, но ввиду нестабильной рыночной конъюнктуры, вызванной внешними обстоятельствами, на текущий момент в Обществе не утверждена Программа долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества с использованием акций Общества.  Общество планирует вернуться к рассмотрению данного вопроса в будущем
4.3.3	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	1. Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	✓ Соблюдается	Сумма компенсации, выплачиваемая Обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе Общества, не превышает обязательного размера, установленного трудовым законодательством, что составляет не ниже трехкратного среднего месячного заработка





№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1	2	3	4	5
<b>5.1</b>	<b>В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей</b>			
<b>5.1.1</b>	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	✔ <b>Соблюдается</b>	Советом директоров утверждены политика «Риск-ориентированный менеджмент Группы компаний «Сегежа», а также кодекс «Система внутреннего контроля».  Система управления рисками и внутреннего контроля построена на операционном и организационном уровнях.  Роли и задачи различных органов Общества в данном процессе установлены вышеуказанными документами
<b>5.1.2</b>	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов.	✔ <b>Соблюдается</b>	Для осуществления мероприятий в области управления рисками создано подразделение в Управлении по финансам и инвестициям.  Руководители подразделений Общества в соответствии со своими функциональными обязанностями несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие системы управления рисками и внутреннего контроля во вверенных им функциональных областях
<b>5.1.3</b>	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика.  2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	✔ <b>Соблюдается</b>	Система внутреннего контроля и управления рисками позволяет Обществу своевременно реагировать на возникающие риски.  В Обществе утверждена Антикоррупционная политика, а также действует единая горячая линия, с помощью которой любой работник или контрагент может сообщить о любых возможных нарушениях Общества и (или) его должностных лиц.  Целью работы единой горячей линии является противодействие возможным злоупотреблениям при реализации проектов и ведении хозяйственной деятельности, включая закупки товаров, работ, услуг, а также предотвращение возможных коррупционных действий или мошенничества. Лицо, предоставившее соответствующую информацию, защищено от любых форм давления (в том числе от увольнения, преследования, любых форм дискриминации)
<b>5.1.4</b>	Совет директоров общества принимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует	1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.  2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества, и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества	✔ <b>Соблюдается</b>	Совет директоров регулярно (не реже одного раза в полгода) рассматривает вопросы организации, функционирования и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и при необходимости дает рекомендации по ее улучшению. Сведения о результатах рассмотрения Советом директоров вопросов эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля предоставляются акционерам в составе Годового отчета
<b>5.2</b>	<b>Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество организывает проведение внутреннего аудита</b>			
<b>5.2.1</b>	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности	✔ <b>Соблюдается</b>	В Обществе создано Управление по внутреннему аудиту, действующее на основании Положения об Управлении по внутреннему аудиту. Управление функционально подчиняется Комитету по аудиту, административно – Президенту.  Руководитель службы назначается на должность и освобождается от нее приказом Президента на основании решения Совета директоров
<b>5.2.2</b>	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления, применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.  2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами	✔ <b>Соблюдается</b>	Осуществление внутреннего аудита в Группе включает в себя оценку эффективности системы внутреннего контроля и системы управления рисками, а также оценку корпоративного управления





№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1	2	3	4	5
<b>6.1</b>	<b>Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц</b>			
<b>6.1.1</b>	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	<ol style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса.</li> <li>В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества</li> </ol>	✔ <b>Соблюдается</b>	<p>В ПАО «Сеgezha Групп» действует Информационная политика Группы компаний «Сеgezha».</p> <p>Совет директоров формально не рассматривал в отчетном периоде вопрос об эффективности информационного взаимодействия указанных в данном пункте лиц.</p> <p>В отчетный период на площадке Совета директоров и Комитета по стратегии и устойчивому развитию рассматривался вопрос о коммуникации с инвесторами, а также о разработке и презентации для стейкхолдеров информации, содержащей данные о ESG-эффектах реализуемой инвестиционной программы Segezha Group</p>
<b>6.1.2</b>	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	<ol style="list-style-type: none"> <li>Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет.</li> <li>Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса).</li> <li>В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе</li> </ol>	⊕ ⊖ <b>Частично соблюдается</b>	<p>Информация об общих принципах корпоративного управления также раскрывается на сайте Общества.</p> <p>Контролирующие лица Общества не публиковали меморандум относительно планов таких лиц в отношении корпоративного управления в Обществе в отчетный период.</p> <p>Ввиду внешних не зависящих от Общества обстоятельств на сайте Общества в сети Интернет в настоящий момент не раскрывается информация об органах управления и их составе, в том числе биографические данные членов органов управления.</p> <p>Несоблюдение указанных аспектов данного принципа ограничено во времени и Общество приложит все усилия для достижения соответствия принципам Кодекса в будущем в полном объеме</p>
<b>6.2</b>	<b>Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами</b>			
<b>6.2.1</b>	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	<ol style="list-style-type: none"> <li>В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельностью которых может привести к необходимости раскрытия информации.</li> <li>В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года.</li> <li>Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространенных иностранных языков</li> </ol>	✔ <b>Соблюдается</b>	<p>Работа всех служб и структурных подразделений, связанных с раскрытием информации, в отношении раскрытия информации скоординирована.</p> <p>Аспекты, указанные в п. 2 и 3 настоящего принципа, не относятся к Обществу</p>
<b>6.2.2</b>	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	<ol style="list-style-type: none"> <li>В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством.</li> <li>Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.</li> <li>Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций.</li> <li>Общество раскрывает нефинансовый отчет – отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества</li> </ol>	✔ <b>Соблюдается</b>	<p>В ПАО «Сеgezha Групп» действует Информационная политика Группы компаний «Сеgezha».</p> <p>Общество раскрывает информацию о структуре капитала Общества, а также о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, и отчет об устойчивом развитии на сайте Общества в сети Интернет, равно как в рамках Годового отчета и отчета эмитента.</p> <p>Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций.</p> <p>Общество раскрывает нефинансовые отчеты на сайте Общества в сети Интернет: <a href="https://segezha-group.com/sustainable-development/">https://segezha-group.com/sustainable-development/</a></p>





№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1	2	3	4	5
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год	1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита. 2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества	+ - Частично соблюдается	Общество раскрывает всю основную информацию в Годовом отчете в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления.  В Годовой отчет включены все существенные данные из годовой бухгалтерской и финансовой отчетности, а также сведения о действиях Общества в области охраны окружающей среды и в сфере социальной ответственности.  В будущем отчетном периоде Общество будет стремиться предоставить более подробную и полную информацию в части оценки Комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита
6.3	<b>Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности</b>			
6.3.1	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не сопряжена с неоправданными сложностями	1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества. 2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций	✔ Соблюдается	Информационная политика и Положение об Общем собрании акционеров Общества предусматривают порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам Общества.  Реализация акционерами права на доступ к документам и информации Общества не сопряжена с неоправданными сложностями, Общество обеспечивает предоставление информации акционерам в рамках действующего законодательства
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности	✔ Соблюдается	Случаев отказа Обществом в предоставлении информации акционерам в отчетный период не было
7.1	<b>Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон</b>			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества	1. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации	✔ Соблюдается	Несмотря на то что Устав Общества не предусматривает формального перечня существенных корпоративных действий, принятие решений по ряду сделок и иным действиям, являющимся существенными корпоративными действиями, отнесено к компетенциям Совета директоров и Общего собрания акционеров соответственно
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества	1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	✔ Соблюдается	





№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1	2	3	4	5
7.1.3	<p>При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, – дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества.</p> <p>При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе</p>	<p>1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества.</p> <p>2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления</p>	<p>✔ Соблюдается</p>	<p>Уставом Общества предусмотрен ряд сделок со специальным порядком совершения, которые требуют получения предварительного согласия Совета директоров или исполнительных органов на их совершение в силу исключительно уставных положений.</p> <p>Устав Общества содержит более низкие, чем предусмотренные законодательством, пороги для вынесения ряда сделок на рассмотрение Совета директоров.</p> <p>В отчетном году все действия, отнесенные к существенным корпоративным действиям, были одобрены Советом директоров до их совершения</p>
7.2	<p><b>Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий</b></p>			
7.2.1	<p>Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий</p>	<p>1. В случае если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров</p>	<p>✔ Соблюдается</p>	<p>Общество как публичная компания раскрывает максимально полную информацию о любых корпоративных действиях, в том числе влияющих на дивидендные и (или) иные права акционеров</p>
7.2.2	<p>Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества</p>	<p>1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</p> <p>2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.</p> <p>3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки</p>	<p>✔ Соблюдается</p>	<p>В той мере, в которой правила и процедуры, связанные с осуществлением Обществом существенных корпоративных действий, не установлены применимым законодательством, такие правила и процедуры устанавливаются внутренними документами Общества.</p> <p>При рассмотрении существенных сделок на заседании Совета директоров для целей определения цены сделки может привлекаться независимый оценщик.</p> <p>В голосовании по вопросам об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, принимают участие только члены Совета директоров, не находящиеся в положении конфликта интересов и не заинтересованные в совершении сделки</p>





# ПРИЛОЖЕНИЕ 4

## Перечень совершенных Обществом в отчетном году сделок, признаваемых в соответствии с федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками

### 1.

Дата совершения сделки	12.04.2022
Предмет и иные существенные условия сделки	<p>Договора займа. Предоставление возвратного процентного займа для целей пополнения оборотного капитала.</p> <p>Цена сделки: 3 500 000 000 (три миллиарда пятьсот миллионов) руб. Возврат основного долга в конце срока действия договора займа.</p> <p>Процентная ставка: 9,7% (девять целых семь десятых) годовых.</p> <p>Сумма процентов к уплате за весь срок действия договора составит 673 419 178 руб.</p>
Лицо (лица), являющееся стороной (сторонами) и выгодоприобретателем (выгодоприобретателями) по сделке	<p>Заимодавец: ПАО «Сегежа Групп»</p> <p>Заемщик/выгодоприобретатель: АО «Сегежский ЦБК»</p>
Сведения о соблюдении требований о государственной регистрации и (или) нотариальном удостоверении сделки в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации	Не применимо
Размер (цена) сделки (указывается в денежном выражении и в процентах от балансовой стоимости активов эмитента на дату окончания последнего завершеного отчетного периода, предшествующего дате совершения сделки (БСА))	<p>29 881 000 000 руб.</p> <p>27,27% от БСА</p>
Срок исполнения обязательств по сделке, а также сведения об исполнении указанных обязательств	Срок исполнения обязательств по существенной сделке: до 15.02.2024
В случае просрочки в исполнении обязательств со стороны контрагента или Эмитента по указанной сделке – причины такой просрочки (если они известны Эмитенту) и последствия для контрагента или Эмитента с указанием штрафных санкций, предусмотренных условиями сделки	Не применимо
Категория сделки	Крупная сделка
Орган управления Эмитента, принявший решение о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	Совет директоров Общества
Дата принятия решения о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	31.03.2022
Дата составления и номер протокола собрания (заседания) уполномоченного органа управления Эмитента, на котором принято решение о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	Протокол № 4/22 от 31.03.2022
Иные сведения о совершенной сделке, указываемые Эмитентом по собственному усмотрению	Отсутствуют

### 2.

Дата совершения сделки	01.06.2022
Предмет и иные существенные условия сделки	<p>Предоставление Банком Заемщику кредитов для финансирования текущей и инвестиционной деятельности, в том числе, но не исключительно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ финансирование производственной деятельности предприятия;</li> <li>→ погашение текущей (в том числе реструктурированной) задолженности по уплате налогов, сборов, пошлин и иных обязательных платежей в бюджеты, государственные внебюджетные фонды всех уровней;</li> <li>→ заработная плата работникам и отчисления из фонда оплаты труда (в том числе выплата вознаграждений, премий);</li> <li>→ расходы на рекламу;</li> <li>→ расходы по арендным платежам и текущему ремонту;</li> <li>→ приобретение движимого и недвижимого имущества, нематериальных активов;</li> <li>→ предоставление займов компаниям Группы «Сегежа»;</li> <li>→ выплата дивидендов</li> </ul>
Лицо (лица), являющееся стороной (сторонами) и выгодоприобретателем (выгодоприобретателями) по сделке	<p>Банк: ПАО «Московский кредитный банк»</p> <p>Заемщик: ПАО «Сегежа Групп»</p>
Сведения о соблюдении требований о государственной регистрации и (или) нотариальном удостоверении сделки в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации	Не применимо
Размер (цена) сделки (указывается в денежном выражении и в процентах от балансовой стоимости активов эмитента на дату окончания последнего завершеного отчетного периода, предшествующего дате совершения сделки (БСА))	<p>Максимальный кредитный лимит: 16 871 000 000 (шестнадцать миллиардов восемьсот семьдесят один миллион) руб.</p> <p>Максимальная сумма сделки с учетом процентов: 33 742 000 000 руб.</p> <p>28,5% от БСА</p>
Срок исполнения обязательств по сделке, а также сведения об исполнении указанных обязательств	<p>Срок действия Генерального соглашения – не более 60 месяцев.</p> <p>Срок действия каждого кредита (транша) – не более 36 месяцев.</p> <p>Процентная ставка: максимальная процентная ставка за пользование кредитами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ фиксированная – не более 20% годовых;</li> <li>→ плавающая: Ключевая ставка Банка России + не более 5% годовых</li> </ul>
В случае просрочки в исполнении обязательств со стороны контрагента или Эмитента по указанной сделке – причины такой просрочки (если они известны Эмитенту) и последствия для контрагента или Эмитента с указанием штрафных санкций, предусмотренных условиями сделки	За каждый день просрочки Заемщиком любого платежа, предусмотренного Кредитным договором (% годовых от суммы не исполненных в срок обязательств): в размере ключевой ставки Банка России, действующей в день, за который производится начисление неустойки, увеличенной на 5% (пять) годовых от суммы неисполненного обязательства за каждый день просрочки
Категория сделки	Крупная сделка
Орган управления Эмитента, принявший решение о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	Совет директоров Общества
Дата принятия решения о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	01.06.2022
Дата составления и номер протокола собрания (заседания) уполномоченного органа управления Эмитента, на котором принято решение о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	Протокол № 8/22 от 01.06.2022
Иные сведения о совершенной сделке, указываемые Эмитентом по собственному усмотрению	Отсутствуют

3.

Дата совершения сделки	29.08.2022
Предмет и иные существенные условия сделки	<p>Генеральное соглашение об открытии возобновляемой рамочной кредитной линии с дифференцированными процентными ставками с ПАО «Сегежа Групп» (Генеральное соглашение).</p> <p>Открытие Банком для Заемщика возобновляемой рамочной кредитной линии для финансирования текущей и инвестиционной деятельности, в том числе, но не исключительно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ финансирование производственной деятельности предприятия;</li> <li>→ погашение текущей (в том числе реструктурированной) задолженности по уплате налогов, сборов, пошлин и иных обязательных платежей в бюджеты, государственные внебюджетные фонды всех уровней;</li> <li>→ заработная плата работникам и отчисления из фонда оплаты труда (в том числе выплата вознаграждений, премий);</li> <li>→ расходы на рекламу;</li> <li>→ расходы по арендным платежам и текущему ремонту;</li> <li>→ приобретение движимого и недвижимого имущества, нематериальных активов;</li> <li>→ расходы по капитальному ремонту;</li> <li>→ предоставление займов компаниям Группы «Сегежа»;</li> <li>→ выплата дивидендов;</li> <li>→ полное или частичное погашение обязательств перед Банком или другими кредиторами, в том числе возврат ранее полученных займов.</li> </ul> <p>Срок действия кредитования – не более 60 месяцев с даты заключения Генерального соглашения.</p> <p>Срок действия Генерального соглашения – до полного выполнения Сторонами своих обязательств по Генеральному соглашению и Кредитным сделкам, заключенным в рамках Генерального соглашения.</p> <p>Срок кредитования по любой Кредитной сделке не может превышать 1 095 (одна тысяча девяносто пять) дней</p>
Лицо (лица), являющееся стороной (сторонами) и выгодоприобретателем (выгодоприобретателями) по сделке	<p>Банк: ПАО Сбербанк</p> <p>Заемщик: ПАО «Сегежа Групп»</p>
Сведения о соблюдении требований о государственной регистрации и (или) нотариальном удостоверении сделки в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации	Не применимо
Размер (цена) сделки (указывается в денежном выражении и в процентах от балансовой стоимости активов эмитента на дату окончания последнего завершенного отчетного периода, предшествующего дате совершения сделки (БСА))	<p>Максимальный кредитный лимит: 15 000 000 000 (пятнадцать миллиардов) руб.</p> <p>Максимальная сумма сделки с учетом процентов: 26 256 164 383,56 руб. 27,9% от БСА</p>
Срок исполнения обязательств по сделке, а также сведения об исполнении указанных обязательств	<p>Срок действия Генерального соглашения – не более 60 месяцев.</p> <p>Срок действия каждого транша – не более 36 месяцев</p>

Дата совершения сделки	29.08.2022
Предмет и иные существенные условия сделки	<p>В случае просрочки в исполнении обязательств со стороны контрагента или Эмитента по указанной сделке – причины такой просрочки (если они известны Эмитенту) и последствия для контрагента или Эмитента с указанием штрафных санкций, предусмотренных условиями сделки</p> <p>Штрафные санкции</p> <p>При несвоевременном перечислении платежа в погашение кредита, и (или) уплату процентов, и (или) Комиссионных платежей, за исключением платы за досрочный возврат кредита, по отдельной Кредитной сделке или Соглашению Заемщик уплачивает Кредитору неустойку в размере процентной ставки по соответствующей Кредитной сделке, увеличенной на 2 (два) процентных пункта, в процентах годовых. Неустойка начисляется на сумму просроченного платежа за каждый день просрочки в период с даты возникновения просроченной задолженности (не включая эту дату) по дату полного погашения просроченной задолженности (включительно).</p> <p>В случае нарушения Заемщиком и (или) компаниям Группы «Сегежа» обязательств по кредитовым оборотам Кредитор вправе потребовать от Заемщика уплаты штрафа в следующих размерах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ при условии, что объем неисполненных обязательств по кредитовым оборотам, определяемый как разность между расчетным размером кредитового оборота за соответствующий отчетный период, и фактическим размером кредитового оборота за этот же отчетный период, не превышает 20%, штраф не взимается;</li> <li>→ при условии, что объем неисполненных обязательств по кредитовым оборотам, определяемый как разность между расчетным размером кредитового оборота за соответствующий отчетный период, и фактическим размером кредитового оборота за этот же отчетный период, составляет от 20 до 30%, взимается штраф в размере 0,1% от объема неисполненных обязательств по кредитовым оборотам;</li> <li>→ при условии, что объем неисполненных обязательств по кредитовым оборотам, определяемый как разность между расчетным размером кредитового оборота за соответствующий отчетный период, превышает 30%, взимается штраф в размере 0,2% от объема неисполненных обязательств по кредитовым оборотам</li> </ul>
Категория сделки	Крупная сделка
Орган управления Эмитента, принявший решение о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	Совет директоров Общества
Дата принятия решения о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	26.08.2022
Дата составления и номер протокола собрания (заседания) уполномоченного органа управления Эмитента, на котором принято решение о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	Протокол № 14/22 от 26.08.2022
Иные сведения о совершенной сделке, указываемые Эмитентом по собственному усмотрению	Обеспечение по сделке: поручительство АО «Лесосибирский ЛДК № 1»

4.

Дата совершения сделки	07.10.2022
Предмет и иные существенные условия сделки	Предмет сделки: изменение процентной ставки и продление срока по заключенному договору предоставления возобновляемого процентного займа для целей финансирования оборотного капитала
Лицо (лица), являющееся стороной (сторонами) и выгодоприобретателем (выгодоприобретателями) по сделке	<p>Займодавец: ПАО «Сегежа Групп»</p> <p>Заемщик/выгодоприобретатель: АО «Сегежский ЦБК»</p>
Сведения о соблюдении требований о государственной регистрации и (или) нотариальном удостоверении сделки в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации	Не применимо





Дата совершения сделки	07.10.2022
Размер (цена) сделки (указывается в денежном выражении и в процентах от балансовой стоимости активов эмитента на дату окончания последнего завершенного отчетного периода, предшествующего дате совершения сделки (БСА))	10 000 000 000 (десять миллиардов) руб. 31,54%
Срок исполнения обязательств по сделке, а также сведения об исполнении указанных обязательств	Срок действия договора: 29.01.2026
В случае просрочки в исполнении обязательств со стороны контрагента или Эмитента по указанной сделке – причины такой просрочки (если они известны Эмитенту) и последствия для контрагента или Эмитента с указанием штрафных санкций, предусмотренных условиями сделки	Не применимо
Категория сделки	Крупная сделка
Орган управления Эмитента, принявший решение о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	Совет директоров Общества
Дата принятия решения о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	19.09.2022
Дата составления и номер протокола собрания (заседания) уполномоченного органа управления Эмитента, на котором принято решение о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	Протокол № 15/22 от 20.09.2022
Иные сведения о совершенной сделке, указываемые Эмитентом по собственному усмотрению	Процентная ставка: 11 (одиннадцать) процентов годовых

**5.**

Дата совершения сделки	07.10.2022
Предмет и иные существенные условия сделки	Предмет сделки: изменение процентной ставки по заключенному договору предоставления возобновляемого процентного займа для целей финансирования оборотного капитала. Возврат основного долга в конце срока действия договора займа
Лицо (лица), являющееся стороной (сторонами) и выгодоприобретателем (выгодоприобретателями) по сделке	Заимодавец: ПАО «Сегежа Групп» (ОГРН 1207700498279) Заемщик/выгодоприобретатель: АО «Сегежский ЦБК» (ОГРН 1027739127734)
Сведения о соблюдении требований о государственной регистрации и (или) нотариальном удостоверении сделки в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации	Не применимо
Размер (цена) сделки (указывается в денежном выражении и в процентах от балансовой стоимости активов эмитента на дату окончания последнего завершенного отчетного периода, предшествующего дате совершения сделки (БСА))	9 700 000 000 (девять миллиардов семьсот миллионов) руб. 31,54% от БСА
Срок исполнения обязательств по сделке, а также сведения об исполнении указанных обязательств	Срок действия договора: 10.08.2026
В случае просрочки в исполнении обязательств со стороны контрагента или Эмитента по указанной сделке – причины такой просрочки (если они известны Эмитенту) и последствия для контрагента или Эмитента с указанием штрафных санкций, предусмотренных условиями сделки	Неприменимо
Категория сделки	Крупная сделка
Орган управления Эмитента, принявший решение о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	Совет директоров Общества
Дата принятия решения о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	19.09.2022

Дата совершения сделки	07.10.2022
Дата составления и номер протокола собрания (заседания) уполномоченного органа управления Эмитента, на котором принято решение о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	Протокол № 15/22 от 20.09.2022
Иные сведения о совершенной сделке, указываемые Эмитентом по собственному усмотрению	Процентная ставка: 11 (одиннадцать) процентов годовых

**6.**

Дата совершения сделки	07.10.2022
Предмет и иные существенные условия сделки	Предмет сделки: изменение процентной ставки по заключенному договору предоставление возвратного процентного займа для целей финансирования оборотного капитала. Возврат основного долга в конце срока действия договора займа
Лицо (лица), являющееся стороной (сторонами) и выгодоприобретателем (выгодоприобретателями) по сделке	Заимодавец: ПАО «Сегежа Групп» (ОГРН 1207700498279) Заемщик/выгодоприобретатель: АО «Сегежский ЦБК» (ОГРН 1027739127734)
Сведения о соблюдении требований о государственной регистрации и (или) нотариальном удостоверении сделки в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации	Не применимо
Размер (цена) сделки (указывается в денежном выражении и в процентах от балансовой стоимости активов эмитента на дату окончания последнего завершенного отчетного периода, предшествующего дате совершения сделки (БСА))	3 500 000 000 (три миллиарда пятьсот миллионов) руб. 31,54%
Срок исполнения обязательств по сделке, а также сведения об исполнении указанных обязательств	Срок действия договора: 15.02.2024
В случае просрочки в исполнении обязательств со стороны контрагента или Эмитента по указанной сделке – причины такой просрочки (если они известны Эмитенту) и последствия для контрагента или Эмитента с указанием штрафных санкций, предусмотренных условиями сделки	Не применимо
Категория сделки	Крупная сделка
Орган управления Эмитента, принявший решение о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	Совет директоров Общества
Дата принятия решения о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	19.09.2022
Дата составления и номер протокола собрания (заседания) уполномоченного органа управления Эмитента, на котором принято решение о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки	Протокол № 15/22 от 20.09.2022
Иные сведения о совершенной сделке, указываемые Эмитентом по собственному усмотрению	Процентная ставка: 11 (одиннадцать) процентов годовых





# 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 (достройка, дооборудование, реконструкция) и модернизацию.

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

**CNC-фанера** – фанера, обработанная на станках с числовым программным управлением по индивидуальным требованиям клиента.

**CRM (Customer Relationship Management)** – прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами).

**EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)** – финансовый показатель, равный объему прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации.

**EHS (Environment, Health and Safety)** – методология, которая изучает и реализует практические аспекты защиты окружающей среды, здоровья и безопасности на рабочем месте.

**ESG (Environment, Society, Governance)** – окружающая среда, общество и корпоративное управление.

**HAZID (Hazard Identification)** – идентификация опасностей (выявление опасных факторов), используемая на ранней стадии реализации проектов.

**ISO (International Organisation for Standardisation)** – Международная организация по стандартизации.

**LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate)** – коэффициент частоты травматизма, число, выражающее количество несчастных случаев на объекте на 1 тыс. сотрудников в определенном промежутке времени.

**M&A (Mergers & 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.

**MES (Manufacturing Execution System)** – система управления производственными процессами, специализированное прикладное программное обеспечение, предназначенное

для решения задач синхронизации, координации, анализа и оптимизации выпуска продукции в рамках производства.

**OHSAS 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 повысить эффективность ее функционирования.

**OIBDA (Operating Income Before Depreciation and Amortization)** – операционный доход компании до вычета амортизации основных средств и нематериальных активов.

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

**RPA (Robotics Process Automation)** – система, которая позволяет автоматизировать бизнес-процессы за счет применения программных роботов. Они повторяют рутинные действия пользователей, высвобождая рабочее время сотрудников для выполнения более важных и сложных задач.

**SAP** – программное обеспечение, используемое для автоматизации бизнес-деятельности различных предприятий.

**SFMRU/38200** – независимая система лесной сертификации, основанная на стандарте лесопользования SFMRU/38200-ST-1:2022 ассоциации «Центр развития лесной сертификации», а также стандарте ISO 38200:2018 «Цепочка поставок древесины и продукции из древесины».

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

**БДМ** – бумагоделательная машина.

**Вёпсы** – малочисленный народ финно-угорской языковой группы, традиционно проживающий на территории Республики Карелии, Вологодской и Ленинградской областей в России.

**Горимость лесов** – показатель, определяемый количеством и площадью лесных пожаров объекта.

**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.

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

**Интенсивное лесопользование** – система взаимосвязанных последовательных мероприятий, направленных на повышение лесного дохода с единицы площади в первую очередь получением большего количества целевых сортиментов за более короткий период.

**ИСМ (интегрированная система менеджмента ISO)** – совокупность двух и более систем менеджмента организации, функционирующих как единая система.

**ИТ** – информационные технологии.

**КДК** – клееные деревянные конструкции.

**Конвертинговый завод** – предприятие по производству мешков и сумок из бумаги.

**КПЭ** – ключевой показатель эффективности.

**Крафтлайнер** – усиленная защита тары для транспортировки и хранения любых предметов.

**ЛДК** – лесопильно-деревообрабатывающий комбинат.

**Лесной кодекс Российской Федерации** – кодифицированный нормативный правовой акт, являющийся основным источником регулирования отношений в сфере лесопользования в России.

**Лесной план региона** – документ, определяющий зоны интенсивности освоения лесов из состава земель лесного фонда, мероприятия по осуществлению планируемого освоения лесов в границах лесничеств, расположенных на территории субъекта Российской Федерации.

**Лесосека** – участок леса, отведенный под рубку.

**Лесохозяйственный регламент лесничества** – документ, устанавливающий виды разрешенного использования лесов, возрасты рубок, ограничения в соответствии с требованиями лесного законодательства, требования к охране, защите и воспроизводству лесов. Требования определяются на основании лесоустроительной документации, сведений государственного лесного реестра и территориального планирования. Документ определяет использование, охрану, защиту и воспроизводство лесов, расположенных в границах лесничества.

**ЛЗК** – лесозаготовительный комплекс.

**Лигнин** – продукт биосинтеза, сложное полимерное соединение, которое входит в состав наземных растительных организмов.

**Лигносульфат** – продукт технологической переработки растительного древесного сырья на ЦБК, химическое соединение, образующееся в результате сульфатной делигнификации древесины.

**ЛПК** – лесопромышленный комплекс.

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

**МТР** – материально-технические ресурсы.

**ОГКС (организации Segezha Group)** – юридические лица, финансовая отчетность которых консолидируется с финансовой отчетностью ПАО «Сегежа Групп» по МСФО, а также юридические лица, в которых ПАО «Сегежа Групп» прямо или косвенно владеет не менее чем 50% уставного капитала.

**Опалубка** – съемная деревянная или металлическая форма, в которую укладывают бетонный раствор при возведении бетонных и железобетонных конструкций.

**Ответственное лесопользование, ответственное 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.





**Патч-менеджмент** – процесс управления обновлениями программного обеспечения, направленный на обеспечение безопасности ИТ-инфраструктуры.

**Пеллеты** – нормированные цилиндрические изделия, изготовленные путем прессования с помощью большого давления отходов сельского хозяйства, высушенной и измельченной древесины или другой биомассы без применения каких-либо связующих элементов.

**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 Российской Федерации и положений по бухгалтерскому учету.

**СМП** – Северный морской путь.

**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.

**Сортимент** – круглый лесоматериал определенного назначения, соответствующий установленным требованиям.

**СОУТ** – специальная оценка условий труда.

**СРК (содорегенерационный котел)** – высокотемпературная теплотехнологическая установка, в топках которой достигаются реакции, направленные на восстановление химической активности минеральной части и выжиг органических веществ, содержащихся в щелоке, теплота продуктов сгорания которого используется для получения пара.

**Сульфатная целлюлоза** – целлюлоза, получаемая путем варки исходного сырья в щелоке, содержащем в качестве основных компонентов каустическую соду и сульфид натрия. Сульфид натрия в белом щелоке для варки получают путем восстановления из сульфата натрия в процессе регенерации щелоков.

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

**ТС № 3** – обозначение типа исполнения и способа работ на грунте фундамента опор контактной сети.

**ТЭС** – тепловая электростанция.

**Углерод-депонирующая продукция** – продукция, обладающая максимальным потенциалом консервации углерода за счет использования возобновляемого сырья, сокращения потребления ископаемых ресурсов, а также рассчитанная на длительный срок использования.

**Управление уязвимостями** – процесс выявления, оценки и устранения уязвимостей безопасности в системах и программном обеспечении, которое на них работает.

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

**Фанкряж** – 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.

**Эвэнки** – коренной народ Восточной Сибири тунгусо-маньчжурской группы.

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

## КОНТАКТЫ

### Офис в г. Москве

123112, Россия, г. Москва, Пресненская наб., д. 10, блок С  
Тел./факс: +7 (499) 962-82-00

Email: [welcome@segezha-group.com](mailto:welcome@segezha-group.com)

По вопросам относительно годового отчета и для инвесторов и акционеров

### Елена Романова

Директор по работе с инвесторами  
Тел.: +7 (499) 962-82-00, доб. 10378

Email: [ir@segezha-group.com](mailto:ir@segezha-group.com)

Регистратор

### АО «Реестр»

129090, Россия, г. Москва, Б. Балканский пер., д. 20, стр. 1  
Тел.: +7 (495) 617-01-01

Email: [reestr@aoreestr.ru](mailto:reestr@aoreestr.ru)

<https://www.aoreestr.ru/>

