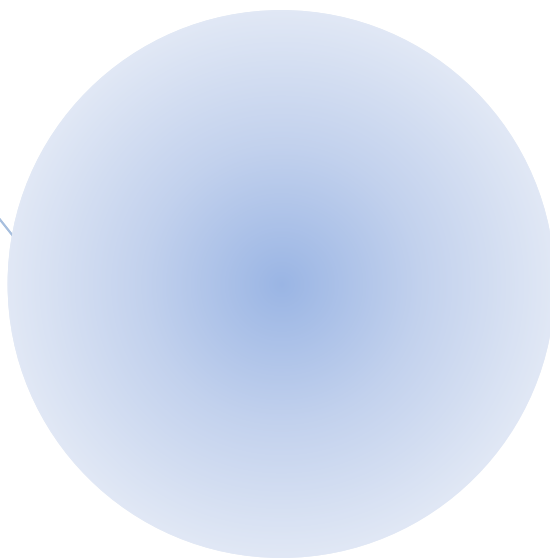


**Утверждена**  
Советом директоров  
АО «Сахагипрозем»  
Протокол №4-22/22 от 21.12.2022г.



**Стратегия цифровой трансформации**

**АО «Сахагипрозем»**

**на 2023-2025 гг.**



## Оглавление

Вводная часть.....	3
1. Текущее состояние и перспективы .....	6
2. Целевое видение, цели и КПЭ.....	10
3. Инициативы и дорожная карта.....	14
4. Кадры, компетенции и культура .....	25
5. Модель управления .....	28
6. Модель финансирования.....	33
Заключение.....	36

## Вводная часть

Настоящая Стратегия цифровой трансформации АО «Сахагипрозем» (далее – Стратегия) является основополагающим документом, регламентирующим подход АО «Сахагипрозем» (далее – Общество) к деятельности в области внедрения цифровых технологий по всем видам его деятельности, с учетом обеспечения текущих процессов функционирования Общества и его системы управления.

Стратегия разработана в соответствии со следующими нормативными правовыми актами:

- Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»;
- Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»;
- Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»;
- Указ Президента Российской Федерации от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации»;
- Указ Президента Российской Федерации от 30 марта 2022 г. № 166 «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации»;
- Указ Президента Российской Федерации от 1 мая 2022 г. № 250 «О дополнительных мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации»;
- Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;
- Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;
- Указ Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. № 203 «О стратегии развития информационного общества Российской Федерации на 2017–2030 годы»;
- Указ Президента Российской Федерации от 2 марта 2022 г. № 83 «О мерах по обеспечению ускоренного развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации»;
- Указ Президента Российской Федерации от 5 декабря 2016 г. № 646 «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации»;
- перечень поручений Президента Российской Федерации от 24 января 2020 г. № Пр-113;
- перечень поручений Президента Российской Федерации от 3 июля 2020 г. № Пр-1068;
- перечень поручений Президента Российской Федерации от 30 ноября 2021 г. № Пр-2253;
- национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденная протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. № 7;
- паспорт федерального проекта «Цифровые технологии», утвержденный протоколом заседания президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 28 мая 2019 г. № 9;
- паспорт федерального проекта «Информационная безопасность», утвержденный протоколом заседания президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию,

использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 28 мая 2019 г. № 9;

- паспорт федерального проекта «Кадры для цифровой экономики», утвержденный протоколом заседания президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 28 мая 2019 г. № 9;

- постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 313 (ред. от 8 июля 2020 г.) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество»;

- постановление Правительства Российской Федерации от 2 марта 2019 г. (ред. от 7 декабря 2019 г.) № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»;

- постановление Правительства Российской Федерации от 10 июля 2019 г. № 878 «О мерах стимулирования производства радиоэлектронной продукции на территории Российской Федерации при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, о внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 16 сентября 2016 г. № 925 и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации»;

- постановление Правительства Российской Федерации от 16 ноября 2015 г. № 1236 «Об установлении запрета на допуск программного обеспечения, происходящего из иностранных государств, для целей осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд»;

- постановление Правительства Российской Федерации от 3 декабря 2020 г. № 2013 «О минимальной доле закупок товаров российского происхождения»;

- распоряжение Правительства Российской Федерации от 23 января 2003 г. № 91-р (ред. от 3 августа 2020 г.) «О перечне акционерных обществ, в отношении которых определение позиции акционера – Российской Федерации осуществляется Правительством Российской Федерации, Председателем Правительства Российской Федерации или по его поручению Заместителем Председателя Правительства Российской Федерации»;

- директивы Правительства Российской Федерации от 6 декабря 2018 г. № 10068п-П13;

- директивы Правительства Российской Федерации от 14 апреля 2021 г. № 3438п-П13;

- директивы Правительства Российской Федерации от 29 апреля 2022 г. № 4509п-П13;

- национальные и межгосударственные стандарты (ГОСТ) в сфере информационно-коммуникационных технологий, в том числе ГОСТ Р 56939-2016 «Защита информации. Разработка безопасного программного обеспечения. Общие требования»;

- Стратегия в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Республики Саха (Якутия), утвержденная Главой Республики Саха (Якутия) 19 августа 2021 г.;

- Стратегия развития АО «Сахагипрозем»;

Настоящая Стратегия разработана на среднесрочный период с 2023 по 2025 гг. Актуализация Стратегии производится по мере необходимости.

Паспорт программы Стратегии цифровой трансформации АО «Сахагипрозем» представлен в таблице 1.

## Паспорт программы Стратегии цифровой трансформации АО «Сахагипрозем»

1.	Наименование Стратегии:	Стратегия цифровой трансформации АО «Сахагипрозем» на 2023-2025 гг.
2.	Срок реализации:	Период 2023-2025 гг.
3.	Краткое направление Стратегии:	1. Диверсификация производства 2. Повышение производительности труда 3. Расширение объема предоставляемых услуг 4. Совершенствование системы управления цифровой трансформацией
4.	Разработчик / Исполнитель:	АО «Сахагипрозем»
5.	Планируемые мероприятия:	- модернизация ресурсного потенциала и техническое перевооружение Общества: приобретение/аренда беспилотного летательного аппарата (БПЛА), спутниковой геодезической аппаратуры, современного компьютерного оборудования, программных продуктов, цифровой фотограмметрической системы, модернизация АПК «Унискан-24» с обновлением программного обеспечения и приобретением новейшего серверного оборудования; - соблюдение информационной безопасности при работе с секретным делопроизводством, обеспечение режимно-секретного подразделения необходимой технической поддержкой, сертификация автоматизированной системы и ежегодная контрольная проверка сертифицированного ПК; - внедрение цифровых решений в корпоративную работу Общества: обновление сайта АО «Сахагипрозем», стандартизация процессов, проведение корпоративных мероприятий в удаленном формате, организация архивного хранения материалов мероприятий с возможностью онлайн голосования на единой электронной площадке, разрабатываемой акционером; - оказание услуг в рамках цифровой трансформации в сфере земельно-имущественных отношений, в т.ч. в совершенствовании и наполнении данными региональной государственной информационной системы «Управление земельными ресурсами и имуществом на территории РС (Я)»
6.	Результат Стратегии до 2025 года:	Увеличение конкурентоспособности Общества на отраслевом рынке землеустроительных, кадастровых, геодезических и картографических работ
7.	Бенефициары Стратегии:	1. Органы государственной власти РС (Я) 2. Жители РС (Я) 3. Коммерческие организации 4. Организации в области информационных технологий и разработки ПО 5. Государственные компании и организации 6. Малый и средний бизнес 7. Организации в сфере сельского хозяйства и охоты 8. Инвесторы
8.	Ресурсы:	Собственные средства Общества, инвестиционные программы РС (Я)
9.	Долгосрочный социально-экономический эффект:	Повышение уровня жизни работников Общества, развитие сферы высоких технологий, повышение профессиональных качеств персонала в сфере информационных технологий
10.	Связь с показателями национальных целей:	1. Увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий 2. Улучшение качества городской среды 3. Достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы 4. Увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде

## 1. Текущее состояние и перспективы

### 1.1. Результаты цифровой трансформации отрасли

Результаты цифровой трансформации в отрасли в целом по показателям подачи и получения различных заявлений и услуг в сфере государственной регистрации прав и кадастрового учета осуществляется в электронном формате, все геодезическое оборудование и программное обеспечение к нему реализовано в конечном результате в цифровом формате. В области создания картографических и топографических материалов в настоящее время используются беспилотные летательные аппараты с навесным цифровым оборудованием (к примеру цифровая фотокамера), а также в части спутниковой (космической) съемки вся технология получения и обработки космоснимков полностью оцифрована.

Большинство получателей результатов услуг в основном отдают предпочтение результатам в цифровом виде на цифровых носителях. Результаты работ, к примеру на бумажных носителях, выдаются по видам услуг в сфере создания топографических планов и территориального планирования органам местного самоуправления.

В части изменений внешних условий в части импортозамещения оборудования в настоящее время в Российской Федерации налажена сборка GPS-приемников и БПЛА, в части программного обеспечения отечественные программы имеются и полностью удовлетворяют спрос. В части спутникового (космического) зондирования в настоящее время отечественные спутники в части коммерческого использования не полностью удовлетворяют все нужды.

### 1.2. Результаты оценки цифровой зрелости Общества

Акционерное общество «Сахагипрозем» оказывает услуги в сфере землеустройства, кадастра недвижимости, геодезических и картографических работ, создания ГИС-систем.

Общество подключено к Единой системе электронного документооборота РС (Я), использует российское программное обеспечение при производстве работ, имеет богатый опыт в создании геоинформационных систем и обеспечении госорганов республики, муниципальных образований и хозяйствующих субъектов цифровыми топографическими и кадастровыми картами и планами.

Цифровая трансформация Общества начала проводиться с конца 90-х - начала 2000-х годов, с образования на базе предприятия Кадастрового центра, который начал производить продукцию полностью в цифровом виде. Были приобретены программы «Талка», «Панорама», спутниковая геодезическая аппаратура, компьютерная и оргтехника. Параллельно сотрудники Общества обучались в Москве у авторов программ для овладения сложной техникой и современной технологией создания крупномасштабных топографических, кадастровых и тематических карт в электронном виде. Предприятие качественно и в кратчайшие сроки выполнило государственные заказы по установлению границ муниципальных образований республики, межеванию земель и оформлению земельной собственности крестьянских и фермерских хозяйств с использованием космических снимков, которые обрабатывались специалистами Общества с помощью станции приема космических изображений «УниСкан-24».

В связи полным перевооружением Общества произошёл качественный скачок в проведении проектно-изыскательских работ по землеустройству: объем топографо-

геодезических и землеустроительных работ увеличился более чем в 10 раз, а производительность труда в 2015 г. по сравнению с 2001 г. – в 8 раз. Таким образом считаем цифровую зрелость Общества высокой, базовые условия цифровой трансформации – средние.

В настоящее время имеющаяся в Обществе компьютерная и оргтехника, сервер, спутниковое геодезическое оборудование морально и физически устарели, требуют дорогостоящего ремонта. Последний раз стационарное оборудование и спутниковая геодезическая аппаратура обновлялись более 10 лет назад.

Стратегией развития Общества предусмотрена диверсификации видов деятельности, для чего в первую очередь необходима модернизация ресурсного потенциала и техническое перевооружение.

Для выполнения землеустроительных работ в обновленном формате Обществом планируется приобретение/аренда беспилотного летательного аппарата (БПЛА) для крупномасштабного картографирования и обновления картографических материалов в труднодоступных местах. Также необходимо приобрести прикладные программные продукты и цифровые фотограмметрические станции для работы с материалами аэрофотосъемки и космической съемки.

Общество также обязано соблюдать информационную безопасность при работе с секретным делопроизводством, обеспечивать режимно-секретное подразделение необходимой технической поддержкой, проходить сертификацию автоматизированной системы и ежегодную контрольную проверку сертифицированного ПК.

Для ускорения и повышения качества выполняемых работ в 2008 году акционером был приобретен и передан в доверительное управление АО «Сахагипрозем» аппаратно-программный комплекс «УниСкан-24», предназначенный для приема и обработки информации с низкоорбитальных спутников дистанционного зондирования Земли. В 2015 году данный комплекс был передан на баланс Общества.

С применением данных с этой станции Обществом были выполнены следующие работы: составление Схем рационального использования сельскохозяйственных земель 19 районов РС (Я); создание Схемы размещения, использования и охраны охотничьих угодий на территории Республики Саха (Якутия) (30 районов Якутии); создание и обновление топографических планов более 400 населенных пунктов республики; составление 3D-модели зон затопления ГО «Город Якутск» и Намского, Олекминского и Ленского районов для прогнозирования уровня затоплений пойм рек и др.

Для того, чтобы продолжать эксплуатировать станцию, необходимо произвести модернизацию АПК «Унискан-24», так как из-за физического и морального износа в настоящее время она не соответствует современным параметрам. Также для работы АПК «Унискан» необходимо приобрести сервер для хранения данных. Проведя обновление комплекса, можно использовать его для оперативного выявления очагов пожаров в лесах и на сельскохозяйственных землях, определять площади пожаров, своевременно узнавать о возгораниях, оценивать их масштаб, нанесенный ущерб и решать множество других задач.

Кроме того, необходимо внести коррективы в систему управления цифровой трансформацией компании с целью сокращения издержек. В результате к 2025 г. планируется диверсифицировать производство, повысить производительность труда, расширить объем предоставляемых услуг, выйти на новые рынки сбыта и увеличить конкурентоспособность предприятия на отраслевом рынке землеустроительных, кадастровых, геодезических и картографических работ.

### *1.3. Ключевые вызовы и возможности*

К вызовам для цифровой трансформации Общество относит:

- дефицит квалифицированных специалистов;
- необходимость пересмотра программ подготовки специалистов в вузах;
- высокая стоимость проектов внедрения ИТ.

При подготовке кадров в вузах необходимо корректировать планы обучения и пересматривать учебные программы в сторону практического использования цифровых технологий на производстве. Нехватка компетенций для системного анализа информации является ключевым барьером к получению экономических результатов от тотальной автоматизации.

Инвестиции в передовые технологии окупаются почти в два раза быстрее, чем традиционные инвестиции, однако проекты по цифровизации – дорогостоящие и требуют долгосрочных инвестиций. Соответственно, необходимость масштабных цифровых преобразований экономически обосновать бывает сложно.

Перспективы развития в будущем связаны с выделенными беспроводными LTE-сетями, работающими автономно, только в контуре предприятия, а также технологии виртуальной и дополненной реальности в целях усовершенствования обучения специалистов. Широкое распространение получают видеоаналитика, нейронные сети, искусственный интеллект и промышленный интернет вещей.

В последние годы в России усилился тренд на соответствие принципам ответственного ведения бизнеса, то есть ESG. Ответственное отношение к бизнесу определило точки роста для развития на следующие годы, в том числе в области внедрения цифровых технологий. Значительное количество предприятий сегодня проходит этап цифровой трансформации, а также масштабной модернизации производств, синхронизируя эти процессы с ESG-трансформацией, сразу выбирая наилучшие доступные технологии, которые позволят компании соответствовать принципам ответственного ведения бизнеса.

В разрезе ESG-повестки усиливается фокус на сохранение человеческого капитала, стимулируя внедрение технологий, позволяющих снижать риски для жизни и здоровья сотрудников. Причем всё большее количество руководителей видят преимущества не столько в ликвидации инцидентов, сколько в их предотвращении, поэтому все больше предприятий будут делать ставку на технологию прогнозной аналитики на основе больших данных.

### *1.4. Риски и угрозы информационной безопасности*

Ключевыми рисками и угрозами в области цифровой трансформации, с которыми может столкнуться Общество являются:

1. Рыночные риски: удорожание стоимости необходимых материалов и оборудования. Способ минимизации риска – системный подход в организации закупок, регулярный мониторинг рынка. Вероятность риска – высокая, степень влияния – средняя.

2. Кадровые риски: отсутствие персонала с необходимыми профессионально квалификационными характеристиками, несоответствие уровня подготовки молодых специалистов в вузах и профессиональных колледжах требованиям производства, высокий уровень текучести кадров. Способ снижения риска – обучение и повышение квалификации персонала, применение эффективной системы мотивации персонала, соблюдение трудовых прав работников Общества. Вероятность риска – средняя, степень влияния – высокая.



3. Правовые риски: несоблюдение действующих законодательных требований, в том числе в области противодействия коррупции и взяточничеству. Способ снижения риска – поддержание высокого уровня квалификации персонала, в том числе руководящих должностей, юридической службы, антикоррупционное обучение персонала. Оценка вероятности риска – низкая, степень влияния – средняя.

4. Непрозрачность событий информационной безопасности в корпоративной инфраструктуре Общества: повсеместно используются различные технологические локации, развернутые в облачных сервисах, оснащенные собственными инструментами ИБ и разными внутренними сервисами. ЦТ предполагает значительный рост как облачных решений, так и усложнение корпоративной инфраструктуры за счет внедрения IoT, блокчейна, ИИ и т.д.

5. Трудность автоматизации всех процессов информационной безопасности: многие процессы информационной безопасности остаются неавтоматизированными, при этом не выработан даже общий подход к их автоматизации. Некоторые отдельные решения (антивирусы, межсетевые экраны, системы обнаружения вторжений и т.д.) пока еще обеспечивают определенный уровень безопасности, но без выработки общей стратегии и политики безопасности в такой организации обязательно будут проблемы с ИБ в будущем, в ходе внедрения ЦТ.

6. Интеграция ИБ-решений: негативная ситуация с интеграцией различных ИБ-решений, нет сквозной видимости всех угроз, плохо с контролем соответствия требованиям регуляторов (compliance).

7. Гибкое масштабирование: по мере роста ИТ-инфраструктуры, вызванного цифровой трансформацией, а также в связи с усложнением кибератак, появляется потребность в масштабируемости ИБ-решений. Наибольшую проблему у специалистов по кибербезопасности вызывают сложные для блокировки полиморфные кибератаки, целевые кибератаки (APT, advanced persistent threat, «развитая устойчивая угроза»), а также рост использования методологии DevOps, которая повышает риски несвоевременного обнаружения новых уязвимостей.

8. Последствия обновлений ПО: остаются опасными угрозы, связанные с обновлением софта, так как зачастую вместе с «патчами» и «апдейтами» может быть инсталлировано и вредоносное ПО.

Основная цель информационной безопасности в контексте ЦТ – обеспечить защищенность информации и ИТ-инфраструктуры от случайных или преднамеренных воздействий, которые могут нанести неприемлемый ущерб владельцам информационных активов. Однако нужно учитывать, что настройка автоматизации всех рабочих процессов требует большего времени для тестирования и необходимости привлечения грамотных специалистов.

Экспертами выделены следующие лучшие практики информационной безопасности для ЦТ:

- построить единую архитектуру безопасности, которая обеспечит централизованное управление ИТ-инфраструктурой и прозрачность всех событий ИБ;
- разработать стратегию защиты корпоративной сети и политику безопасности компании;
- внедрить встроенные средства контроля соответствия стандартам и требованиям регуляторов;
- использовать методы, как превентивной, так и проактивной защиты.

Стратегический подход к информационной безопасности – разработка политики безопасности Общества.

## 2. Целевое видение, цели и КПЭ

### 2.1. Целевое видение

Стратегической целью цифровой трансформации является рост конкурентоспособности Общества за счет повышения качества предоставляемых услуг на отраслевом рынке землеустроительных, кадастровых, геодезических и картографических работ, внедрение современных технологий в процесс производства работ (использование БПЛА). В результате реализации мероприятий Стратегии Общество сможет использовать цифровые технологии в качестве конкурентного преимущества как в производстве, так и в бизнес-процессах компании.

### 2.2. Система целей и КПЭ цифровой трансформации

#### *Цели цифровой трансформации в Обществе:*

1. Повысить эффективность работы Общества через внедрение цифровых технологий при модернизации ресурсного потенциала и техническое перевооружение;
2. Эффективно управлять данными Общества путем внедрения CRM-системы;
3. Повысить уровень безопасности Общества путем применения лучших практик в сфере информационной безопасности, применения сертифицированного оборудования.

#### *Задачи цифровой трансформации в Обществе:*

- обеспечение максимального эффекта от внедрения цифровых технологий;
- создание эффективных механизмов управления данными Общества, в т.ч. путем внедрения CRM-системы;
- укрепление безопасности Общества с помощью инструментов цифровой трансформации, включая информационную безопасность.

#### *Состав и значения ключевых показателей эффективности реализации Стратегии*

Факторами успешности реализации Стратегии являются прямое участие руководства в процессе цифровой трансформации Общества и вовлечение в нее сотрудников посредством подготовки и переподготовки кадров, внутрикорпоративного обсуждения вопросов цифровизации, внедрения лучших практик, исключения дублирования функций при переходе на новые корпоративные информационные системы и пр.

В соответствии с Положением о ключевых показателях эффективности Общества предусмотрен следующий состав и значения ключевых показателей эффективности реализации Стратегии:

<u>Стратегические показатели эффективности</u>	- 30%, в т.ч.:
• доля в общем объеме закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства	- 10 %;
• Рост производительности труда	- 10 %;
• Доля расходов на закупку российского программного обеспечения и связанных с ним работ (услуг) в общем объеме расходов на закупку программного обеспечения и связанных с ним работ (услуг)	- 10 %.

### *2.3. Стратегические направления развития*

Вклад Стратегии ЦТ Общества в достижение целей и показателей, установленных в государственных документах стратегического планирования представлен в таблице 2.

### *2.4. Горизонты планирования Стратегии*

Настоящая Стратегия разработана на среднесрочный период с 2023 по 2025 гг. Актуализация Стратегии производится по мере необходимости.

**Вклад Стратегии цифровой трансформации АО «Сахагипрозем» в достижение целей, задач, показателей эффективности, установленных в государственных документах стратегического планирования**

<b>№ п/п</b>	<b>Принадлежность к отрасли</b>	<b>Наименование показателя из документа государственного стратегического планирования</b>	<b>Целевое значение показателя</b>	<b>Связанные инициативы Стратегии</b>	<b>Вклад инициатив Стратегии в достижение показателя</b>
1.	<i>Достижение показателей «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления (в соответствии с методикой, утвержденной приказом Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации от 18.11.2020 № 600)</i>				
1.1	Государственное управление	Доля электронного юридически значимого документооборота в федеральных органах исполнительной власти, внебюджетных фондах и <u>подведомственных учреждениях</u>	100%	Проведение корпоративных мероприятий в удаленном формате, организация архивного хранения материалов мероприятий с возможностью онлайн голосования на единой электронной площадке, разрабатываемой акционером	Переход от традиционной системы управления на технологию с использованием алгоритмических, математических и программных методов управления, используя цифровые продукты и услуги
2.	Реализация стратегий цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления, утвержденных протоколом № 20 президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 25 июня 2021 г. и реализацию стратегических направлений в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы, государственного управления, утвержденных актами Правительства Российской Федерации				
2.1	Стратегия в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Республики Саха (Якутия)	Создание единой геоплатформы Республики Саха (Якутия)	-	Оказание услуг в рамках цифровой трансформации в сфере земельно-имущественных отношений, в т.ч. в совершенствовании и наполнении данными РГИС «УЗР РС (Я)»	Увеличение доли цифровых продуктов / услуг в общем объеме выпускаемой продукции

№ п/п	Принадлежность к отрасли	Наименование показателя из документа государственного стратегического планирования	Целевое значение показателя	Связанные инициативы Стратегии	Вклад инициатив Стратегии в достижение показателя
2.2		Цифровизация региональной системы корпоративного управления	-	Проведение корпоративных мероприятий в удаленном формате, организация архивного хранения материалов мероприятий с возможностью онлайн голосования на единой электронной площадке, разрабатываемой акционером	Участие в цифровизации региональной системы корпоративного управления

### 3. Инициативы и дорожная карта

#### 3.1. Портфель технологических решений

Перечень инициатив по внедрению цифровых решений в Обществе представлен в таблице 3.

Таблица 3

Перечень инициатив по внедрению цифровых решений в АО «Сахагипрозем» на 2023-2025 гг.

№ п/п	Инициатива	Ключевой результат	Эффект от реализации инициативы	Ответственные лица	Срок реализации
<i>Внедрение цифровых решений</i>					
1.	Приобретение/аренда беспилотного летательного аппарата (БПЛА), спутниковой геодезической аппаратуры	Техническое перевооружение Общества, модернизация ресурсного потенциала, повышение производительности труда, снижение себестоимости работ, выход на новые рынки сбыта, стандартизация процессов	Рост выручки, снижение операционных и капитальных затрат за счет цифровой трансформации Общества, сокращение сроков выполнения работ, увеличение доли цифровых продуктов / услуг в общем объеме выпускаемой продукции	Первый заместитель генерального директора, сетевой администратор	2023-2025 гг.
2.	Модернизация/приобретение компьютерного оборудования				
3.	Модернизация АПК «Унискан-24» с обновлением ПО и приобретением серверного оборудования				
4.	Обновление сайта АО «Сахагипрозем» / внедрение CRM-системы				
5.	Оказание услуг в рамках цифровой трансформации в сфере земельно-имущественных отношений, в т.ч. в совершенствовании и наполнении данными РГИС «УЗР РС (Я)»	Диверсификация производства, выход на новые рынки сбыта	Увеличение доли цифровых продуктов / услуг в общем объеме выпускаемой продукции	Заместитель генерального директора по производству	2023-2025 гг.

6.	Проведение корпоративных мероприятий в удаленном формате, организация архивного хранения материалов мероприятий с возможностью онлайн голосования на единой электронной площадке, разрабатываемой акционером	Переход от традиционной системы управления на технологию с использованием алгоритмических, математических и программных методов управления, используя цифровые продукты и услуги	Участие в цифровизации региональной системы корпоративного управления	Генеральный директор, сетевой администратор, юрист	2023-2024 гг.
----	--	--	---	--	---------------

### 3.2. Развитие цифровой инфраструктуры

Развитие цифровой инфраструктуры Общества в первую очередь направлено на модернизацию и внедрение новых цифровых решений.

В работе Общества используются компьютерная и оргтехника, сервер, спутниковое геодезическое оборудование, которые морально и физически устарели, требуют дорогостоящего ремонта. Последний раз стационарное оборудование и спутниковая геодезическая аппаратура обновлялись более 10 лет назад. Их необходимо по возможности обновить, приобрести новое оборудование и программные средства в соответствии с дорожной картой инициатив и мероприятий цифровой трансформации АО «Сахагипрозем» на 2023-2025 гг.

Стратегией развития Общества предусмотрена диверсификации видов деятельности, требующая технического перевооружения.

Для выполнения землеустроительных работ в обновленном формате Обществом планируется приобретение/аренда беспилотного летательного аппарата (БПЛА) для крупномасштабного картографирования и обновления картографических материалов в труднодоступных местах. Также необходимы прикладные программные продукты и цифровые фотограмметрические станции для работы с материалами аэрофото- и космической съемки.

Для ускорения и повышения качества выполняемых работ в 2008 году акционером был приобретен и передан в доверительное управление АО «Сахагипрозем» аппаратно-программный комплекс «УниСкан-24», предназначенный для приема и обработки информации с низкоорбитальных спутников дистанционного зондирования Земли. В 2015 году данный комплекс был передан на баланс Общества.

С применением данных с этой станции Обществом были выполнены масштабные работы по составлению Схем рационального использования сельскохозяйственных земель 19 районов РС (Я); созданию Схемы размещения, использования и охраны охотничьих угодий на территории Республики Саха (Якутия) (30 районов Якутии); созданию и обновлению топографических планов более 400 населенных пунктов республики; составлению 3D-модели зон затопления ГО «Город Якутск» и Намского, Олекминского и Ленского районов для прогнозирования уровня затоплений пойм рек и пр.

Чтобы продолжать эксплуатировать станцию, необходимо произвести модернизацию АПК «Унискан-24», так как из-за физического и морального износа в настоящее время она не соответствует современным параметрам. Также для работы АПК «Унискан» необходимо приобрести сервер для хранения данных. Проведя обновление комплекса, можно использовать его для оперативного выявления очагов пожаров в лесах и на сельскохозяйственных землях, определять площади пожаров, своевременно узнавать о возгораниях, оценивать их масштаб, нанесенный ущерб и решать множество других задач.

### 3.3. Развитие экосистемы поставщиков решений

Работа с поставщиками решений, необходимых для цифровой трансформации Общества, будет проводиться на постоянной основе сетевым администратором Общества. Планируется долгосрочная работа с ограниченным числом поставщиков в сфере земельно-имущественных отношений, а также использовать собственные ресурсы с учетом рисков и угроз информационной безопасности Общества.

Для сохранения комплексного подхода к цифровизации, предлагается установить долгосрочную работу с ограниченным числом внешних поставщиков с одновременным развитием их компетенций.

### 3.4. Портфель организационных мероприятий

В рамках мероприятий цифровой трансформации изменений в организационной структуре Общества не планируется. В связи с небольшой штатной численностью Общества функции по обеспечению информационной безопасности, в том числе по обнаружению, предупреждению и ликвидации последствий компьютерных атак и реагированию на компьютерные инциденты, будут возложены на сетевого администратора Общества. Общую координацию по цифровой трансформации будет осуществлять первый заместитель генерального директора Общества. Перечень организационных мероприятий в рамках цифровой трансформации Общества представлен в таблице 4.

Таблица 4

Перечень организационных мероприятий цифровой трансформации АО «Сахагипрозем» на 2023-2025 гг.

№	Наименование мероприятий	Ожидаемые результаты	Сроки	Ответственное лицо
1.	Организационные мероприятия	Утверждение управленческих документов по реализации Стратегии, формирование рабочей группы	I кв. 2023 г.	Генеральный директор
1.1.	Утверждение ответственных лиц	Утверждение ответственных лиц за работу по цифровой трансформации	I кв. 2023 г.	Генеральный директор
1.2.	Утверждение положения рабочей группы	Формирование нормативно-правовой базы для деятельности рабочей группы	I кв. 2023 г.	Юрист



1.3.	Внесение изменений в должностные инструкции	Внесение изменений и утверждение должностных инструкций ответственных лиц за работу по цифровой трансформации	I кв. 2023 г.	Специалист по персоналу
1.4.	Обучение цифровым навыкам и развитие цифровых компетенций сотрудников Общества	Обученные компетенциям и технологиям в условиях цифровой экономики сотрудники, в т.ч. в области информационной безопасности	2023-2025 гг.	Специалист по персоналу, сетевой администратор
1.5.	Обеспечение финансирования реализации мероприятий	Включение расходов на финансирование мероприятий в План ФХД на соответствующий год	IV кв. 2022 г.	Главный бухгалтер, экономист
2.	Реализация Стратегии цифровой трансформации	Модернизация ресурсного потенциала и техническое перевооружение Общества и как следствие снижение операционных и капитальных затрат за счет цифровой трансформации, увеличение доли цифровых продуктов / услуг в общем объеме выпускаемой продукции, рост выручки за счет цифровой трансформации Общества	2023-2025 гг.	Генеральный директор
3.	Оценка эффективности внедрения ЦТ	Аудит системы	2023-2025 гг.	Главный бухгалтер
3.1.	Разработка форм отчетности	Формы отчетности	I кв. 2023 г.	Экономист
3.2.	Мониторинг мероприятий ЦТ Общества	Оценка внедрения цифровых решений в повседневную деятельность Общества	2024-2025 гг.	Первый заместитель ген. директора

### 3.5. Мероприятия по импортозамещению

Организационно-технические мероприятия по импортозамещению направлены на обеспечение перехода Общества на использование отечественного программного обеспечения и российской радиоэлектронной продукции. В настоящее время Обществом уже используются отечественные программные продукты для производства картографических и кадастровых работ: Панорама, Технокад. На период 2023-2025 гг. планируется их обновление, а также приобретение следующих специализированных отечественных программных продуктов и оборудования:

- Программное обеспечение для осуществления кадастровой деятельности
- Программное обеспечение для осуществления картографической деятельности
- Программное обеспечение для сдачи отчетности и электронного документооборота с контрагентами

- Операционная система отечественного производства для АРМ
- Программное обеспечение «Системное управление документами»
- Программное обеспечения для сметных расчетов
- Антивирусные средства защиты информации отечественного производства
- Обновления программного обеспечения для бухгалтерского учета
- CRM-система
- Программное обеспечение для обработки АФС и создания ОФП
- Модернизация аппаратно-программного комплекса УниСканТМ
- Приобретение отечественного GPS приемника
- АРМ (4 рабочих места)
- Приобретение БПЛА
- Приобретение ноутбука для БПЛА

Внедрение программ и оборудования преимущественно российского производства в повседневную эксплуатацию позволит Обществу модернизировать свой ресурсный потенциал, повысить производительность труда, снизить себестоимость работ, выйти на новые рынки сбыта. Прогнозируется рост выручки, снижение операционных и капитальных затрат за счет цифровой трансформации Общества, сокращение сроков выполнения работ, увеличение доли цифровых продуктов / услуг в общем объеме выпускаемой продукции. Финансовые ресурсы на реализацию планов по импортозамещению – собственные средства.

В целях мониторинга мероприятий по импортозамещению Обществом установлены следующие показатели эффективности перехода на использование отечественного программного обеспечения:

• **Доля руководителей, специалистов и служащих, обладающих знаниями в области цифровой трансформации.**

Доля руководителей, специалистов и служащих, обученных цифровым компетенциям в соответствии с принятыми корпоративными стандартами или, при их отсутствии, в соответствии с приказами Минэкономразвития России. Общество самостоятельно определяет стандарт обучения компетенциям и технологиям в области цифровой трансформации. Минимальный уровень знаний в области цифровизации и цифровой трансформации – все из перечисленных навыков:

- 1) цифровые технологии и их применение в бизнесе (в деятельности Общества);
- 2) аналитика больших данных;
- 3) навыки работы в цифровых инициативах (в т.ч. проектное управление, дизайн-мышление, продуктовый подход, оценка экономических эффектов инициатив цифровизации / цифровой трансформации);
- 4) основы информационной безопасности;
- 5) управление результативностью (только для руководителей);
- 6) управление цифровыми трансформациями (только для руководителей).

Единица измерения – %. Периодичность расчета – раз в год.

Формула расчета КПЭ:

$$\text{КПЭ} = S1 / S2,$$

где: S1 – число руководителей, специалистов и служащих, обладающих знаниями в области цифровизации и цифровой трансформации, прошедших обучение в области цифровой трансформации и/или цифровизации (включая программы

перепрофилирования, курсы повышения квалификации, внутренние и внешние программы обучения цифровым навыкам) за последние 3 года и продолжающих работать в компании на конец отчетного периода;

S2 – число руководителей, специалистов и служащих в компании на конец отчетного периода.

• **Доля расходов на закупку российского программного обеспечения и связанных с ним работ (услуг) в общем объеме расходов на закупку программного обеспечения и связанных с ним работ (услуг).**

Под российским программным обеспечением понимается ПО, включенное в Единый реестр российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных или Единый реестр программ для электронных вычислительных машин и баз данных государств-членов Евразийского экономического союза.

Единица измерения – %. Периодичность расчета – раз в квартал.

Формула расчета КПЭ:

$$\text{КПЭ} = (C1 / C2) * 100\%,$$

где: C1 – расходы на закупку российского ПО и связанных с ним работ (услуг) за отчетный период;

C2 – расходы на закупку ПО и связанных с ним работ (услуг) за отчетный период.

• **Увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий.**

Статус отечественного решения подтверждается наличием в едином реестре российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных (постановление Правительства Российской Федерации от 16 ноября 2015 г. № 1236).

Единица измерения – тыс. руб. Периодичность расчета – раз в квартал.

Формула расчета КПЭ:

$$\text{КПЭ} = I,$$

где: I – объем расходов госкомпании на закупку российского ПО и связанных с ним работ (услуг).

• **Увеличение вложений в российскую радиоэлектронную продукцию.**

Интенсивность процесса импортозамещения радиоэлектронной продукции.

Формула расчета КПЭ:

$$\text{КПЭ} = I,$$

где: I – объем расходов госкомпании на закупку российской радиоэлектронной продукции за отчетный период.

### *3.6. Дорожная карта инициатив и мероприятий*

Дорожная карта инициатив и мероприятий цифровой трансформации АО «Сахагипрозем» на 2023-2025 гг. представлена в табл.5.

Таблица 5

## Дорожная карта инициатив и мероприятий цифровой трансформации АО «Сахагипрозем» на 2023-2025 гг.

№№	Наименование мероприятия	Финансирование, тыс. руб.			Эффект от реализации мероприятия	Ответственные лица	Срок реализации
		2023 г.	2024 г.	2025 г.			
<i>I. Внедрение цифровых решений</i>							
1. Приобретение программного обеспечения и услуг отечественного производства							
1.1	Программное обеспечение для осуществления кадастровой деятельности	50,0	50,0	50,0	Техническое перевооружение Общества, модернизация ресурсного потенциала, внедрение программ преимущественно российского производства в повседневную эксплуатацию, повышение производительности труда, снижение себестоимости работ, выход на новые рынки сбыта, стандартизация процессов	Первый заместитель генерального директора, сетевой администратор	2023-2025 гг.
1.2	Программное обеспечение для осуществления картографической деятельности	108,4	108,4	108,4			
1.3	Программное обеспечение для сдачи отчетности и электронного документооборота с контрагентами	14,0	14,0	14,0			
1.4	Операционная система отечественного производства для АРМ	8,5	8,5	8,5			
1.5	Программное обеспечение «Системное управление документами»	5,0	5,0	5,0			
1.6	Программное обеспечения для сметных расчетов	9,0	9,0	9,0			
1.7	Антивирусные средства защиты информации отечественного производства	36,0	38,0	40,0			
1.8	Обновления программного обеспечения для бухгалтерского учета	18,0	20,0	22,0			
1.9	СРМ-система	70,0	72,0	72,0			
1.10	Программное обеспечение для обработки АФС и создания ОФП	300,0	0	0			
1.11	Обновление сайта	75,0	75,0	0			

2. Модернизация АПК «Унискан-24» с обновлением ПО и приобретением серверного оборудования							
2.1	Модернизация аппаратно-программного комплекса УниСканТМ	0	6800,0	0	Рост выручки, снижение операционных и капитальных затрат за счет цифровой трансформации Общества, сокращение сроков выполнения работ, увеличение доли цифровых продуктов / услуг в общем объеме выпускаемой продукции	Заместитель генерального директора по производству, сетевой администратор	2024 г.
2.2	Приобретение лицензии на прием данных ДЗЗ	0	5031,5	0			
2.3	Сопровождение приема данных ДЗЗ	0	400,0	0			
2.4	Обновление ПО	0	1500,0	0			
2.5	Сервер HPE Proliant DL380 Gen10/ Xeon 4110 Silver/ 16GB/ P408i-a (FBWC 2GB/ RAID 0/1/10/5/50/6/60)/ 3x 300GB (8/24 + 6up) SFF/ UMB + DVD-RW/ iLOstd/ 4HP Fans/ 4x 1GbEth/ EasyRK/ 1x 500w (up2) Golden Offer (875671-425)	0	203,4	0			
2.6	HPE Hot Plug Redundant Power Supply Flex Slot Platinum Low Halogen 500W Option Kit for DL360/380 Gen 10	0	16,2	0			
2.7	HPE 2SFF HDD Front NVMe/SAS/SATA Kit (для DL38X Gen10) Supports uFF drives	0	13,9	0			
2.8	HP 2TB 2.5" (SFF) SAS 7,2K 6G HotPlug w Smart Drive SC 512e (765466-B21)	0	47,8	0			
2.9	Корзина для жестких дисков HPP DL38X Gen10 SFF Box1/2 Cage/BackplaneKit	0	16,1	0			
2.10	APC Smart-UPS 1500VA/980W, RM 2U, Line-Interactive, LCD, Out: 220-240V 4xC13 (2-Switched), SmartSlot, USB, HS User Replaceable Bat, Black, 3(2) y. war.(REP: SUA1500RMI2U)	0	60,3	0			
2.11	WinSvrSTDCore 2016 SNGL OLP 16Lic NL CoreLic без НДС, передача прав по сублицензионному договору	0	47,0	0			
2.12	SQLSvrStd 2017 SNGL OLP NL без НДС, передача прав по сублицензионному договору	0	47,8	0			
2.13	Доставка в г. Якутск		200,0	0			

3. Приобретение оборудования							
3.1	Приобретение отечественного GPS приемника	1892,5	0	0	модернизация ресурсного потенциала, внедрение программ преимущественно российского производства, снижение себестоимости работ, выход на новые рынки сбыта	Первый заместитель генерального директора, сетевой администратор	2023-2025 гг.
3.2	АРМ (4 рабочих места)	320,0	320,0	320,2			
3.3	Приобретение БПЛА	2500,0	0	0			
3.4	Приобретение ноутбука для БПЛА	200,0	0	0			
3.5	Плоттер формата А1 с комплектующими	256,2	0	0			
<i>II. Информационная безопасность</i>							
4.1	Сертификация 1 рабочего места в соответствии с требованием по защите информации ФСТЭК	373,0	133,1	133,1	Соблюдение информационной безопасности при работе с секретным делопроизводством Обеспечение РСП необходимой технической поддержкой	РСП, сетевой администратор	ежегодно
<i>III. Кадровое обеспечение</i>							
5.1	Обучение цифровым навыкам и развитие цифровых компетенций сотрудников Общества	30,0	40,0	50,0	Содействие профессиональному росту работников, внедрение эффективной системы обучения и повышения квалификации в соответствии с программой ЦТ Обученные компетенциям и технологиям в условиях цифровой экономики сотрудники, в т.ч. в области информационной безопасности	Заместитель генерального директора по производству, специалист по персоналу	постоянно

### 3.7. Обеспечение информационной безопасности

Общество обязано заниматься разработкой и последующим внедрением концепции обеспечения кибербезопасности. Это основная документация для создания внутренних регламентов и систем мер защиты. Созданием политики безопасности зачастую занимаются сторонние высококвалифицированные специалисты по информационной безопасности, которые имеют солидный опыт в сфере проведения аудита информационных систем, организационных структур предприятий, действующих бизнес-процессов, в создании наиболее подходящего комплекса мер обеспечения информационной безопасности.

К наиболее важным мерам обеспечения информационной безопасности принято относить:

- Криптографическая защита данных. При реализации этой меры используются специальные механизмы защиты с помощью шифрования информации для обеспечения кибербезопасности организации. Криптографические защитные методы применяются в различных отраслях деятельности для хранения, обработки, передачи информации по сетям связи и на всевозможных носителях.

- Обнаружение кибератак и защита от них. В этом случае предполагается использование специализированных систем обнаружения вторжений (IDS), которые являются на сегодняшний день одними из наиболее важных элементов современных систем кибербезопасности внутренних сетей предприятий и организаций. Несмотря на то, что использование технологии IDS не гарантирует полную защиту данных, она всё равно играет значительную роль в этой сфере.

- Разграничение доступа к информационным системам. Разграничение доступа в современных организациях представлено в виде комплекса правил, определяющего для каждого субъекта, метода и объекта наличие или отсутствие прав доступа с помощью указанного метода. Наибольшее распространение сейчас имеют две модели разграничения доступа – дискреционная и полномочная.

- Межсетевые экраны. Представлены в виде программных или программно-аппаратных элементов компьютерных систем, основная задача которых заключается в контроле и фильтрации проходящего веб-трафика в соответствии с заданными правилами. Межсетевые экраны обеспечивают защиту сегментов сети или отдельных хостов от несанкционированного доступа с применением уязвимых мест в программном обеспечении или протоколах сетевой модели OSI.

- Антивирусная защита. Антивирусное программное обеспечение применяется для профилактики и диагностики вирусного заражения, а также для восстановления функционирования информационных систем, которые уже были поражены вредоносным ПО. Антивирусные программы представляют собой программное обеспечение, используемое для выявления, уничтожения вирусов, вредоносного ПО, программ-вымогателей, шпионского софта и т. д.

- Резервное копирование данных (бэкап). При резервном копировании создаются копии файлов на другом устройстве или в облачной инфраструктуре на случай потери или повреждения основного устройства. Существует два основных способа резервного копирования: дифференциальное и полное. При полном выполняется копирование всех файлов, а при дифференциальном – в первый раз копируется всё, а в дальнейшем только те файлы, в которые были внесены изменения

- Защита от утечек данных. Защита такого типа представляет собой реализацию комплекса мер, которые направлены на то, чтобы обеспечить сохранность и целостность защищаемой информации компании для сведения к минимуму вероятности возникновения

финансовых и репутационных потерь, если такая утечка всё же случится. Для защиты от утечек используются DLP-системы, обеспечивающие полноценный контроль информационных ресурсов предприятия, отслеживание содержимого сообщений и документооборота, предупреждение о нарушении политик безопасности, помощь при осуществлении расследований и предотвращении утечек данных.

- **Протоколирование и аудит.** Под протоколированием принято понимать процессы сбора и накопления информации о тех событиях, которые происходят в информационной системе. Аудит – анализ собранной информации, который осуществляется в режиме реального времени или с определенной периодичностью. Если аудит выполняется с автоматическим реагированием на обнаруженные нештатные ситуации, то его называют активным.

- **Защита данных, которые передаются по проводным и беспроводным сетям.**



## 4. Кадры, компетенции и культура

### 4.1. Модель компетенций и кадровое обеспечение

Модель цифровых компетенций сотрудников Общества включает в себя четыре связанных между собой блока: базовые цифровые компетенции; личностные компетенции; профессиональные компетенции; цифровая культура.

*Базовыми* цифровыми компетенциями, т.е. минимальным уровнем знаний и умений использовать информационно-коммуникационные технологии в повседневной и профессиональной деятельности, владеют 100% персонала Общества.

Однако, для эффективной реализации проектов цифровой трансформации требуются определенные личностные характеристики, важные для достижения сложных целей и задач в области геодезии и картографии. В связи с этим в модели компетенций выделен блок *личностных* компетенций сотрудников Общества в сфере цифрового развития:

1. Нацеленность на результат – способность гибко применять правила, реагировать на изменения в земельном законодательстве; предлагать собственные идеи в достижении поставленных целей в области геодезии и картографии; находить способы преодолевать трудности и/или недостаток материальных ресурсов Общества.

2. Коммуникативность и клиентоориентированность – способность предоставлять персонализированные решения для потребителя в сфере земельно-имущественных отношений; запрашивать обратную связь; проводить сравнительный анализ удовлетворенности клиентов качеством услуг, модифицировать продукты с учетом получаемых данных; изучать мнения и потребности сторон при разработке решений.

3. Критичность – способность осознавать свои ошибочные решения, мыслить в долгосрочной, стратегической перспективе; видеть картину потенциальных рисков и ключевых факторов успеха в сфере земельно-имущественных отношений.

Развитие личностных компетенций приоритетно для руководителей, т.к. ЦТ присуща техническая, технологическая, организационная и социальная сложность.

К значимым *профессиональным* компетенциям в Обществе относятся:

1. Управление цифровым развитием – применение методов и инструментов стратегического, тактического и оперативного управления внедрением и развитием цифровых технологий, услуг, инфраструктуры в области геодезии и картографии; стратегическое управление цифровым развитием.

2. Развитие организационной культуры в условиях цифровой трансформации – применение технологий формирования, управления, изменения функциональных процессов и системы цифровых ценностей, норм и правил поведения персонала, нацеленных на повышение результативности Общества. В модели компетенций цифровая культура является ключевым блоком, характеризующим изменения, произошедшие в результате развития личностных и профессиональных компетенций участников цифровой трансформации.

3. Применение цифровых технологий – использование новых цифровых технологий, ускоряющих технологическое развитие и обеспечивающих конкурентоспособность разрабатываемых продуктов, и цифровых решений в сфере землеустройства, кадастра, геодезии и картографии.

4. Развитие ИТ-инфраструктуры – применение методов и инструментов, направленных на развитие подсистем, банков данных и знаний, аппаратно-программных средств и технологий обеспечения сбора, хранения, обработки и передачи информации Общества; системы управления информационной безопасностью.

К компетенциям *цифровой культуры* относится система норм и правил поведения, которую принимает, поддерживает и транслирует команда цифровой трансформации Общества:

1. Цифровая компетентность сотрудников Общества – цифровые знания и умения, их системное применение в профессиональной деятельности кадастрового инженера, геодезиста, картографа, землеустроителя, потенциал развития, готовность к инновационным технологическим вызовам.

2. Культура принятия решений – переход к управлению на основе анализа целостных, качественных, актуальных данных, подразумевает не столько технологическую трансформацию, сколько изменение существующей в Обществе методики принятия решений.

3. Гибкость и принятие рисков – быстрое реагирование на внешние изменения, внедрение технологических инноваций и новых бизнес-моделей при анализе и разумном и обоснованном принятии рисков.

Модель компетенций и требования к компетентности каждого члена команды являются основой кадровой экосистемы цифровой трансформации Общества. С помощью такой основы можно выполнять подбор, оценку, развитие кадров, разрабатывать индивидуальный цифровой профиль и формировать кадровый резерв для цифрового развития Общества.

Специалисты, участвующие в цифровом развитии Общества и востребованные в условиях цифровой экономики представлены в таблице 6.

Таблица 6.

Специалисты, участвующие в цифровом развитии АО «Сахагипрозем»

№ п/п	Должность	Компетенции
<i>1. Административно-управленческий персонал</i>		
1.1	Генеральный директор	базовые цифровые компетенции; личностные компетенции; профессиональные компетенции; цифровая культура
1.2	Первый зам. ген. директора	
1.3	Зам. ген. директора по производству	
1.4	Советник ген. директора	
1.5	Главный бухгалтер	
<i>2. Отдел правового обеспечения, кадрового учета и хозяйственной деятельности</i>		
2.1	Юрист	базовые, нацеленность на результат, коммуникативность, критичность, применение цифровых технологий, цифровая компетентность, культура принятия решений, гибкость и принятие рисков
2.2	Специалист по персоналу	
2.3	Сетевой администратор	
<i>3. Производственно-технический отдел</i>		
3.1	Зам. начальника отдела ПТО	Базовые, нацеленность на результат, клиентоориентированность, критичность, управление цифровым развитием, развитие организационной культуры в условиях цифровой трансформации, применение цифровых технологий, цифровая компетентность, культура принятия решений, гибкость и принятие рисков
3.2	Инженер-проектировщик	
3.3	Ведущий инженер	
3.4	Инженер по землеустройству	
3.5	Кадастровый инженер	
3.6	Инженер-геодезист	
3.7	Специалист ДЗЗ	
3.8	Техник-землеустроитель	
3.9	Техник-картограф	
3.10	Редактор	

Потребность в дополнительных кадрах для внедрения цифровых решений на основании портфеля инициатив цифровой трансформации отсутствует. Для реализации мероприятий ЦТ планируется развитие и дополнительное обучение собственных сотрудников.

#### 4.2. Развитие цифровых навыков и компетенций

Обучение цифровым навыкам и развитие компетенций сотрудников Общества содействует профессиональному росту работников, внедрению эффективной системы обучения и повышения квалификации в соответствии с программой ЦТ. Основные планируемые мероприятия по их развитию представлены в таблице 7.

Таблица 7

#### Развитие цифровых навыков и компетенций сотрудников АО «Сахагипрозем» на 2023-2025 гг.

№ п/п	Наименование образовательной программы	Финансирование			Источник средств
		2023 г.	2024 г.	2025 г.	
1.	Образовательные программы в рамках федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» для руководителя ЦТ	30,0	40,0	50,0	Собственные средства
2.	Образовательная программа профессиональной подготовки в области информационной безопасности				
3.	Профессиональная переподготовка сотрудников для работы в специализированных картографических и кадастровых программах				

#### 4.3. Цифровая культура

Развитие цифровой культуры Общества нацелено на внедрение и развитие современных технологий в области геодезии и картографии. Ключевые подходы к ее реализации:

1. Необходимость цифровизации – развитая система внутренних коммуникаций и обратной связи, которая позволяет отвечать на запросы сотрудников в области ЦТ. Коммуникации должны быть системными и носить постоянный характер.

2. Готовность Общества внедрять изменения в стандартные процедуры – развитие у сотрудников убеждения, что существующие процессы нужно менять и переводить в цифровой формат. Это касается и взаимодействия компании с внешними контрагентами.

3. Новые навыки и знания сотрудников – культура постоянного развития и обучения позволит сотрудникам быть в курсе всех новшеств в сфере земельно-имущественных отношений и успешно применять их в своей работе.

4. Ориентация на потребности клиентов с точки зрения применения цифровых решений в области кадастра и землеустройства.

Перечисленные аспекты корпоративной культуры являются базисом для успешной цифровизации и проведения сквозных изменений, затрагивающих все производственные и бизнес-процессы Общества. При этом цифровую культуру, ее ценности можно внедрить и в небольшую организацию как АО «Сахагипрозем». Компании, которые сформировали у себя корпоративную культуру, поддерживающую изменения и развитие, успешно и быстро будут продвигаться и в процессе цифровизации, и в других трансформациях. Это позволит Обществу быть гибким и оперативно адаптироваться под условия рынка.

## 5. Модель управления

### 5.1. Структура управления ЦТ

Стратегия цифровой трансформации разработана в увязке и с учетом стратегических, программных и плановых документов Общества, в том числе Стратегией развития Общества, Коллективным договором, Стратегическим планом антикризисного управления, Положением о закупках, Антикоррупционной политикой, Положением о проведении обязательного аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности, Планом финансово-хозяйственной деятельности Общества и т.д.

Стратегическое управление вопросами цифровой трансформации осуществляется Советом директоров Общества, который определяет цели и их достижение, стратегический подход и видение в данной сфере. На операционном уровне управление Стратегией осуществляет генеральный директор, который распределяет обязанности исполнителей в области цифровой трансформации, формирует эффективную систему мотивации персонала.

В целях координации деятельности также сформирована рабочая группа с участием представителей подразделений Общества, вовлеченных в управление процессами цифровой трансформации. Рабочая группа осуществляет постоянное текущее управление вопросами цифровизации, принимает оперативные решения по данным вопросам, осуществляет программы вовлечения и обучения менеджмента и сотрудников Общества в области цифровой трансформации.

В связи с небольшой штатной численностью Общества в рамках мероприятий ЦТ изменений в организационной структуре Общества не планируется. Потребность в дополнительных кадрах для внедрения цифровых решений на основании портфеля инициатив цифровой трансформации отсутствует. Для реализации мероприятий ЦТ планируется развитие и дополнительное обучение имеющихся сотрудников.

Функции по обеспечению информационной безопасности, в том числе по обнаружению, предупреждению и ликвидации последствий компьютерных атак и реагированию на компьютерные инциденты, будут возложены на сетевого администратора Общества.

Для целей формирования спроса на передовые российские цифровые технологии, продукты, сервисы и платформенные решения Обществом предусматривается план закупок, направленный на развитие партнерской сети, включая закупки у субъектов малого и среднего предпринимательства, учитывающий преимущественное использование отечественного программного обеспечения и оборудования, в том числе отечественного офисного программного обеспечения, специализированных профессиональных программ в сфере земельно-имущественных отношений, геоинформационных систем и программ обработки данных дистанционного зондирования Земли.

Общество обязуется осуществлять регулярный мониторинг, пересмотр целей и планов мероприятий в случае необходимости, размещает и обновляет информацию на корпоративном сайте <http://sakhagiprozem.ru>.

В развитие настоящей Стратегии Общество вправе разрабатывать систему внутренних документов в данной области по отдельным направлениям цифровой трансформации, включая политики, положения, приказы и регламенты, обеспечивая соответствие документов положениям настоящей Стратегии.

## 5.2. Система управления результативностью

Система управления результативностью включает в себя:

1. Постановку целей в области цифровой трансформации и расчет текущих значений КПЭ:

- Доля руководителей, специалистов и служащих, обладающих знаниями в области цифровой трансформации.

- Доля расходов на закупку российского программного обеспечения и связанных с ним работ (услуг) в общем объеме расходов на закупку программного обеспечения и связанных с ним работ (услуг).

- Увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий.

- Увеличение вложений в российскую радиоэлектронную продукцию.

2. Отчет о ходе цифровой трансформации, а также переход на использование российского программного обеспечения и российской радиоэлектронной продукции в годовой отчет Общества.

3. Совещания о ходе цифровой трансформации с обсуждением отклонений план-факт и выработкой корректирующих мер с назначением ответственных и сроков их выполнения.

4. Система вознаграждения и ответственности должностных лиц за выполнение целей, задач и показателей эффективности, связанных с цифровой трансформацией и переходом на использование российского программного обеспечения.

Краткосрочное вознаграждение руководства и членов Совета директоров, являющихся работниками Общества, определено условиями трудовых контрактов.

Сроки предоставления, порядок обмена информацией, требования к ее содержанию и/или формам предоставления отчетов об оценке эффективности ЦТ, порядок хранения указанных документов определяются локальными нормативными актами Общества.

Информирование осуществляется в разрезе динамики изменений, эффективности и статуса мероприятий, а также информации о возможных изменениях во внешней и внутренней среде, способных повлиять на достижение поставленных целей Общества. Обмен информацией в процессе ЦТ происходит между всеми ее участниками с учётом обеспечения конфиденциальности данных.

Обмен информацией в рамках ЦТ призван обеспечить полноту, своевременность, достоверность и точность этой информации, ее правильную адресацию, оптимальную форму и содержание, а также выполнение требований к конфиденциальности данных.

Требования к конфиденциальности информации о рисках и об управлении ими устанавливаются локальными нормативными актами Общества.

Информационно-технологическое обеспечение ЦТ и построение информационных ресурсов ЦТ осуществляется участниками ЦТ с учетом соотношения затрат и выгод.

Оценка и мониторинг эффективности ЦТ направлены на выполнение следующих задач:

- выявление недостатков в функционировании ЦТ, их причин, а также фактических и/или возможных последствий;

- информирование о недостатках ЦТ Органов управления Общества; - организация контроля своевременности и полноты устранения выявленных нарушений, отклонений и недостатков в функционировании ЦТ.

Оценка и мониторинг эффективности ЦТ проводится путем самооценок, внутренних оценок и внешних оценок в порядке, определенном локальными нормативными актами Общества.

Внутренняя оценка эффективности ЦТ осуществляется структурным подразделением Общества, к функциям которого отнесены организация и проведение в установленном порядке внутренних аудиторских проверок, на периодической основе.

Требования к проведению внутренней оценки ЦТ устанавливаются локальными нормативными актами Общества.

Внешняя оценка эффективности ЦТ проводится по решению Органов управления Общества в порядке, установленном локальным нормативным Общества.

### *5.3. Процесс корректировки Стратегии*

Настоящая Стратегия разработана на среднесрочный период с 2023 по 2025 гг. Актуализация Стратегии производится по при изменении трендов ЦТ и законодательства мере необходимости. Вовлечение подразделений Общества в процесс цифрового развития происходит на постоянной основе. Ответственный за процесс обновления Стратегии – первый заместитель генерального директора.

### *5.4. Система обеспечения информационной безопасности*

Целью руководства Общества в области информационной безопасности является обеспечение защиты информации от внешних и внутренних угроз, предотвращение или минимизация возможных потерь и ущерба от нарушений для стабильного и эффективного функционирования деятельности Общества.

В целях обеспечения информационной безопасности Общество обязуется:

- обеспечивать соблюдение требований, установленных законодательством Российской Федерации в области информационной безопасности;
- обеспечивать реализацию организационных и технических мероприятий по защите ИТ-инфраструктуры, корпоративной информационно-вычислительной системы Общества, объектов критической информационной инфраструктуры;
- обеспечивать безопасность собственной информации, а также информации, доверенной Общества контрагентами в рамках договорных или иных обязательств;
- проводить работы с контрагентами, осуществляющими деятельность в интересах Общества по соблюдению требований правовых актов, нормативных документов федерального и корпоративного уровней в области информационной безопасности;
- осуществлять оценку рисков в области информационной безопасности, обеспечивать управление рисками для предупреждения возникновения угроз информационной безопасности;
- обеспечивать выявление потенциальных угроз информационной безопасности;
- осуществлять мероприятия, направленные на повышение культуры информационной безопасности работников Общества;
- поддерживать и повышать профессиональную компетентность работников, ответственных за обеспечение информационной безопасности в Обществе;
- направлять необходимые ресурсы для реализации своих обязательств в области информационной безопасности.

Управление информационной безопасностью выходит далеко за рамки централизованного удаленного управления антивирусами и другими решениями, обеспечивающими защиту информации. Менеджмент ИБ – это не просто централизованный

контроль над своевременным обновлением антивирусных баз, регулярным антивирусным сканированием и выполнением на клиентской стороне других задач, связанных с информационной безопасностью. Это важная часть менеджмента всей организации, обеспечивающая эффективность процессов и решающая не только тактические, но и стратегические задачи.

Основные функции систем управления информационной безопасностью (СУИБ) – это:

- выявление и анализ рисков информационной безопасности;
- планирование и практическая реализация процессов, направленных на минимизацию рисков ИБ;
- контролирование этих процессов;
- внесение в процессы минимизации информационных рисков необходимых корректировок.

Качественное управление информационной безопасностью базируется на следующих принципах:

- комплексный подход;
- управление ИБ должно быть всеобъемлющим, охватывать все компоненты ИС и учитывать все актуальные рискообразующие факторы, действующие в информационной системе предприятия или госучреждения и за их пределами;
- согласованность с задачами и стратегией организации;
- высокий уровень управляемости;
- адекватность используемой и генерируемой информации;
- эффективность;
- оптимальный баланс между возможностями, производительностью и издержками СУИБ;
- непрерывность управления;
- процессный подход – связывание процессов управления в замкнутый цикл планирования, внедрения, проверки, аудита и корректировки, и поддержание неразрывной связи между этапами цикла, что позволяет сохранять и постоянно повышать качество СУИБ.

Система управления информационной безопасностью (СУИБ) представляет собой часть общей системы менеджмента Общества, основанную на риск-ориентированном подходе, предназначенную для создания, реализации, эксплуатации, мониторинга, анализа, поддержки и совершенствования информационной безопасности (ИБ) Общества.

Основными целями построения СУИБ являются:

- обеспечение конфиденциальности, целостности и доступности информационных активов Общества;
- выполнение требований безопасности клиентов и партнеров;
- соответствие требованиям регуляторов, законодательства и отраслевых нормативных документов.

Построение СУИБ позволяет четко определить, как взаимосвязаны процессы и подсистемы ИБ, кто за них отвечает, какие финансовые и трудовые ресурсы необходимы для их эффективного функционирования.

СУИБ включает:

- процессы управления ИБ;
- персонал, ответственный за обеспечение и организацию управления ИБ;
- комплект документированных политик и процедур;
- механизмы обеспечения ИБ.

В целях построения СУИБ, предполагается проведение следующего комплекса работ:

1) Проведение обследования:

- уточнение области действия СУИБ;
- осуществление сбора и анализа исходных данных, проведение обследования бизнес-процессов Общества, входящих в область действия СУИБ;
- инвентаризация активов (первичных и вторичных) Общества, входящих в область действия СУИБ, определение владельцев и ценности активов;
- проведение предварительной оценки на предмет соответствия существующих механизмов управления и обеспечения ИБ в Обществе требованиям ISO/IEC 27001:2013;
- разработка документированных Области действия СУИБ и Политики ИБ в терминах характеристик бизнеса, Общества, его расположения, ресурсов и технологий.

#### 2) Оценка рисков ИБ:

- проведение оценки рисков ИБ в Обществе в соответствии с положениями стандарта ISO/IEC 27005:2011;
- выбор целей и механизмов контроля для обработки рисков ИБ и оценка их применимости в Обществе;
- разработка плана обработки рисков, который определяет соответствующие действия руководства Обществе, ресурсы, ответственность и приоритеты по управлению рисками ИБ;
- разработка декларации о применимости механизмов контроля (SOA).

#### 3) Создание СУИБ:

- документирование процессов управления ИБ (политики, процедуры, записи);
- техническое проектирование СОИБ (разработка технического задания на проектирование с учетом выявленных рисков ИБ, проработка технических решений).

#### 4) Внедрение СУИБ:

- обучение и повышение осведомленности персонала;
- ввод в действие СУИБ;
- автоматизация процессов управления ИБ с помощью средств автоматизации (опционально).



## 6. Модель финансирования

### 6.1. Экономические эффекты Стратегии и инвестиции

Экономические эффекты от реализации стратегии цифровой трансформации и потребность в инвестициях включает прогноз интегральных экономических показателей стратегии цифровой трансформации в соответствии с таблицей 8.

Таблица 8

#### Интегральные экономические показатели Стратегии цифровой трансформации АО «Сахагипрозем» на 2023-2025 гг.

Экономический показатель	Единица измерения	2023 год	2024 год	2025 год
Снижение операционных затрат	тыс.руб.	135,0	108,0	86,0
Снижение капитальных затрат	тыс.руб.	206,2	206,2	206,2
Увеличение выручки	тыс.руб.	341,2	314,2	292,2
Инвестиции в стратегию ЦТ	тыс.руб.	6265,6	15077,00	832,2

### 6.2. Источники финансирования Стратегии

Источник финансирования реализации плана мероприятий Программы цифровой трансформации – собственные средства Общества.

На настоящем этапе формирования Стратегии источники финансирования определяются предварительно, актуализация будет проводиться поэтапно по мере реализации Стратегии цифровой трансформации Общества.

Источники финансирования инициатив Стратегии цифровой трансформации включает прогноз использования различных источников финансирования в соответствии с таблицей 9.

Таблица 9

#### Источники финансирования инициатив Стратегии цифровой трансформации АО «Сахагипрозем» на 2023-2025 гг.

Источник финансирования	Единица измерения	2023 год	2024 год	2025 год
Инвестиции в инициативы стратегии ЦТ	тыс.руб.	6265,6	15077,0	832,2
в том числе:				
Собственные средства Общества	тыс.руб.	6265,6	15077,0	832,2
Кредитные средства, в т.ч.	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0
Банковские кредиты и займы на рыночных условиях	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0

Льготные кредиты и займы на цели ЦТ, предоставляемые уполномоченными банками в рамках реализации государственных программ	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0
Средства, предоставляемые государственными институтами развития	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0
Средства поставщиков цифровых решений и других контрагентов в ЦТ	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0
Средства в рамках оказания государственной поддержки, связанной с ЦТ или импортозамещением ИКТ (гранты, субсидии, проектное финансирование и т.д.)	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0
Иные негосударственные источники финансирования	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0

### 6.3. Сведения о расходах на информационно-коммуникационные технологии

Примерный расчет стоимости мероприятий Программы цифровой трансформации представлен в таблице 10.

Таблица 10

#### Расходы на реализацию Стратегии цифровой трансформации АО «Сахагипрозем» на 2023-2025 гг.

№№	Наименование мероприятия	Финансирование, тыс. руб.		
		2023 г.	2024 г.	2025
<i>I. Внедрение цифровых решений</i>				
1. Приобретение программного обеспечения и услуг отечественного производства				
1.1	Программное обеспечение для осуществления кадастровой деятельности	50,0	50,0	50,0
1.2	Программное обеспечение для осуществления картографической деятельности	108,4	108,4	108,4
1.3	Программное обеспечение для сдачи отчетности и электронного документооборота с контрагентами	14,0	14,0	14,0
1.4	Операционная система отечественного производства для АРМ	8,5	8,5	8,5
1.5	Программное обеспечение «Системное управление документами»	5,0	5,0	5,0
1.6	Программное обеспечения для сметных расчетов	9,0	9,0	9,0
1.7	Антивирусные средства защиты информации отечественного производства	36,0	38,0	40,0
1.8	Обновления программного обеспечения для бухгалтерского учета	18,0	20,0	22,0
1.9	CRM-система	70,0	72,0	72,0
1.10	Программное обеспечение для обработки АФС и создания ОФП	300,0	0,0	0,0
1.11	Обновление сайта	75,0	75,0	0,0
	<i>Итого по подразделу I</i>	<i>693,9</i>	<i>399,9</i>	<i>328,9</i>

<b>2. Модернизация АПК «Унискан-24» с обновлением ПО и приобретением серверного оборудования</b>				
2.1	Модернизация аппаратно-программного комплекса УниСканТМ	0,0	6800,0	0,0
2.2	Приобретение лицензии на прием данных ДЗЗ	0,0	5031,5	0,0
2.3	Сопровождение приема данных ДЗЗ	0,0	400,0	0,0
2.4	Обновление ПО	0,0	1500,0	0,0
2.5	Сервер HPE Proliant DL380 Gen10/ Xeon 4110 Silver/ 16GB/ P408i-a (FBWC 2GB/ RAID 0/1/10/5/50/6/60)/ 3x 300GB (8/24 + 6up) SFF/ UMB + DVD-RW/ iLOstd/ 4HP Fans/ 4x 1GbEth/ EasyRK/ 1x 500w (up2) Golden Offer (875671-425)	0,0	203,4	0,0
2.6	HPE Hot Plug Redundant Power Supply Flex Slot Platinum Low Halogen 500W Option Kit for DL360/380 Gen 10	0,0	16,2	0,0
2.7	HPE 2SFF HDD Front NVMe/SAS/SATA Kit (для DL38X Gen10) Supports uFF drives	0,0	13,9	0,0
2.8	HP 2TB 2.5" (SFF) SAS 7,2K 6G HotPlug w Smart Drive SC 512e (765466-B21)	0,0	47,8	0,0
2.9	Корзина для жестких дисков HPP DL38X Gen10 SFF Box1/2 Cage/BackplaneKit	0,0	16,1	0,0
2.10	APC Smart-UPS 1500VA/980W, RM 2U, Line-Interactive, LCD, Out: 220-240V 4xC13 (2-Switched), SmartSlot, USB, HS User Replaceable Bat, Black, 3(2) y.war.(REP: SUA1500RMI2U)	0,0	60,3	0,0
2.11	WinSvrSTDCore 2016 SNGL OLP 16Lic NL CoreLic без НДС, передача прав по сублицензионному договору	0,0	47,0	0,0
2.12	SQLSvrStd 2017 SNGL OLP NL без НДС, передача прав по сублицензионному договору	0,0	47,8	0,0
2.13	Доставка в г. Якутск	0,0	200,0	0,0
	<i>Итого по подразделу 2</i>	<i>0,0</i>	<i>14184,0</i>	<i>0,0</i>
<b>3. Приобретение оборудования</b>				
3.1	Приобретение отечественного GPS приемника	1892,5	0,0	0,0
3.2	АРМ (4 рабочих места)	320,0	320,0	320,2
3.3	Приобретение БПЛА	2500,0	0,0	0,0
3.4	Приобретение ноутбука для БПЛА	200,0	0,0	0,0
3.5	Плоттер формата А1 с комплектующими	256,2	0,0	0,0
	<i>Итого по подразделу 3</i>	<i>5168,7</i>	<i>320</i>	<i>320,2</i>
	<b>ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ I</b>	<b>5862,6</b>	<b>14903,9</b>	<b>649,1</b>
<b>II. Информационная безопасность</b>				
4.1	Сертификация 1 рабочего места в соответствии с требованием по защите информации ФСТЭК	373,0	133,1	133,1
	<b>ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ II</b>	<b>373,0</b>	<b>133,1</b>	<b>133,1</b>
<b>III. Кадровое обеспечение</b>				
5.1	Обучение цифровым навыкам и развитие цифровых компетенций сотрудников Общества	30,0	40,0	50,0
	<b>ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ III</b>	<b>30,0</b>	<b>40,0</b>	<b>50,0</b>
<b>ИТОГО:</b>		<b>6265,6</b>	<b>15077,0</b>	<b>832,2</b>

## **Заключение**

Ответственность за осуществление контроля над соблюдением положений Стратегии возлагается на Совет директоров Общества.

Ответственность за внедрение и руководство реализацией Стратегии осуществляет генеральный директор Общества.

В случае несоблюдения положений настоящей Стратегии заинтересованными сторонами, Общество вправе предпринять меры в соответствии с внутренними документами Общества и нормами применимого права.

Стратегия является внутренним документом Общества действием на период 2023-2025 гг.

Стратегия вступает в силу с даты ее утверждения Советом директоров Общества.

Стратегия подлежит периодическому пересмотру. Изменения в Стратегию вносятся на основании решения Совета директоров Общества.