



Стратегия развития ОАО «Роскартография» на период до 2020 года

Декабрь 2013 г.



Настоящая Стратегия развития ОАО «Роскартография» на период до 2020 года подготовлена в соответствии с Поручением Президента РФ № Пр-2263 от 30.09.2013, решениями, принятыми на совещании у заместителя Министра экономического развития Российской Федерации – руководителя Федерального агентства по управлению государственным имуществом О.К. Дергуновой (протокол от 20.05.2013 №14), и на основании поручения Совета директоров ОАО «Роскартография» о разработке стратегии Общества (протокол от 10.10.2013 № 12/2013)



	Стр.
1. Приоритетные государственные задачи в области геодезии и картографии	4
2. Правовой статус ОАО «Роскартография»	
– Этапы создания	5
– Основные нормативно-правовые акты и документы, регулирующие деятельность ОАО «Роскартография»	6
– Структура бизнеса	7
3. Рынок пространственных данных РФ	8
4. Стратегические цели ОАО «Роскартография»	9
5. Создание условий для привлечения инвестиций	20
6. Выводы	24
Приложение	
I. Финансовые показатели	25
II. Пример использования Базовой карты	27
III. Дорожная карта реализации стратегии	29
IV. Вспомогательные материалы	32



Основные государственные задачи в области геодезии и картографии:

1. Актуализация пространственных данных по всей территории России⁽¹⁾ (Развитие и поддержание государственных геодезических и нивелирных сетей, как основы государственной системы координат, и повышение их точности; Создание и обновление (актуализация) государственных цифровых топографических карт и планов);
Создание инфраструктуры пространственных данных.
 - Ожидаемый результат – эффективное решение государственных стратегических задач
2. Приведение кадастровой информации (по объектам недвижимого имущества, земельным участкам, жилым и нежилым зданиям и сооружениям и т.д.) к современным требованиям⁽²⁾
 - Ожидаемый результат:
 - значительное увеличение собираемости налога на недвижимость
 - ответ на социальные запросы общества и граждан (защита прав собственности)
3. Создание и поддержание геодезических сетей всех видов, в том числе СТП на основе ГЛОНАСС⁽³⁾
 - Как результат – повышение точности определения координат
4. Разработка и выпуск фундаментальных картографических произведений

Примечания:

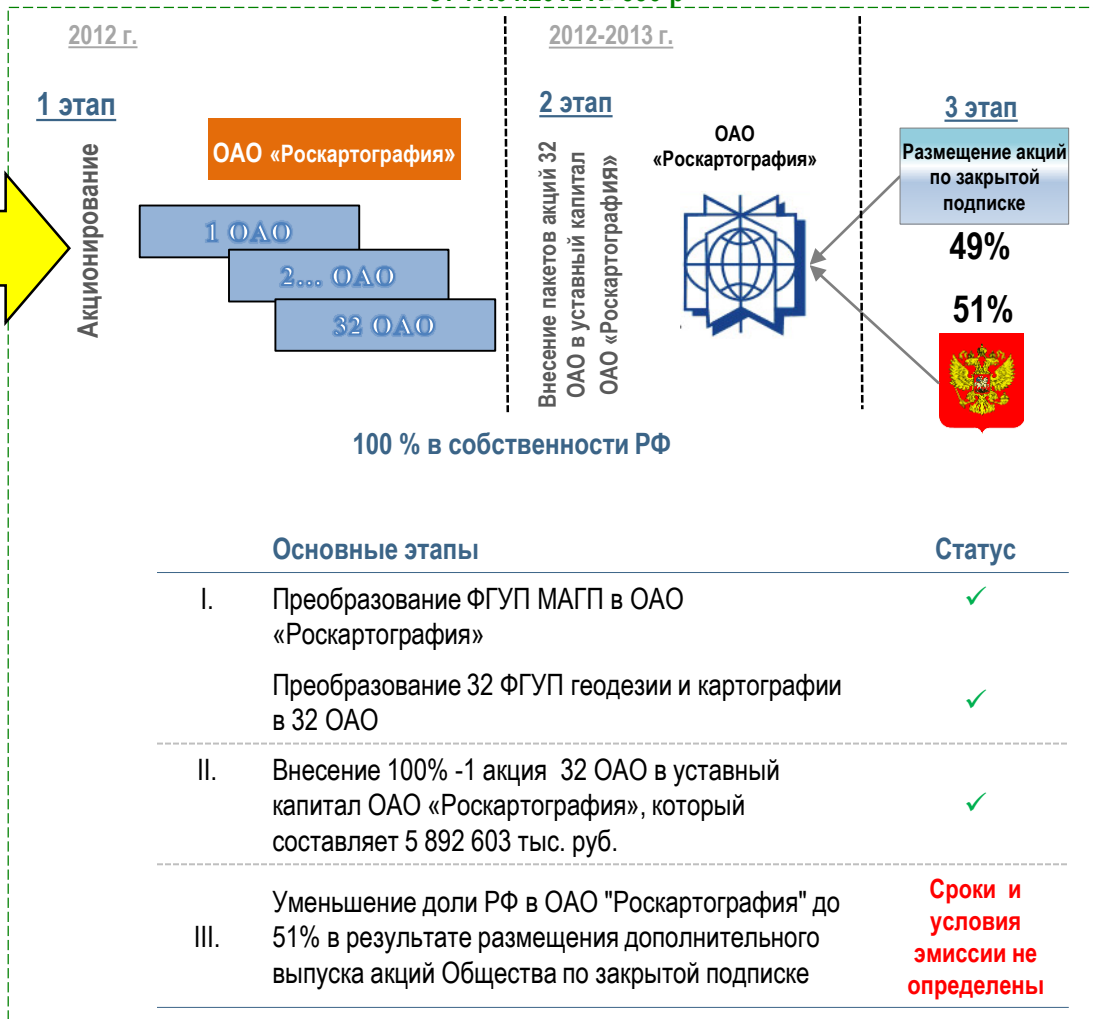
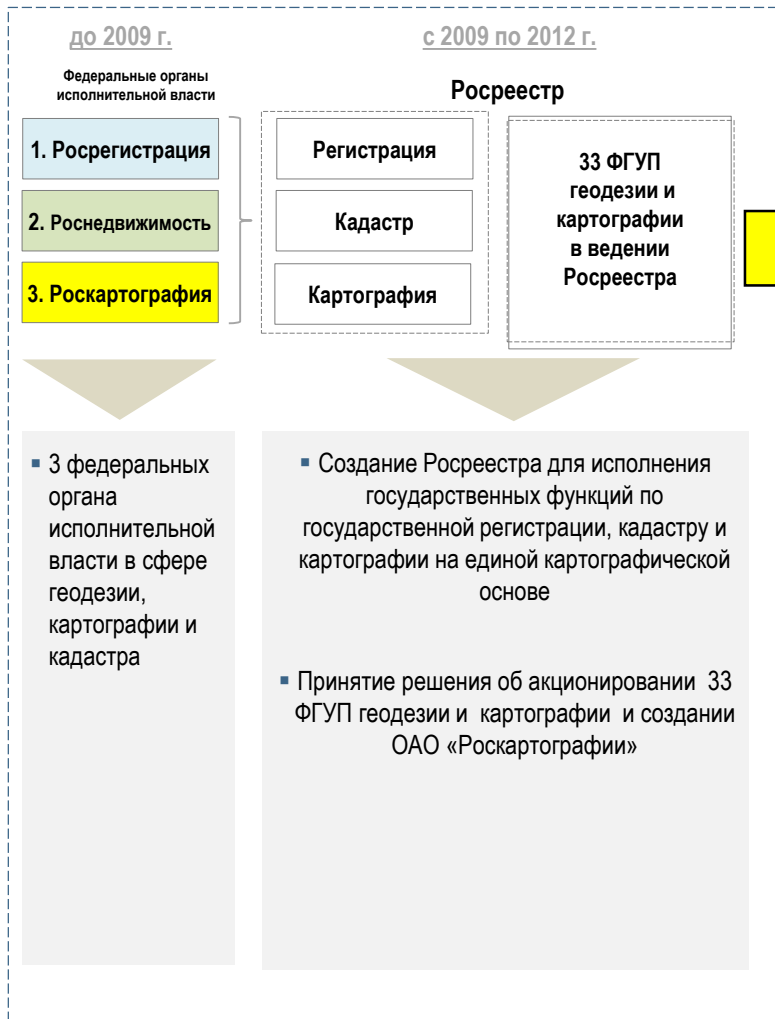
- (1) Требования по обновлению карт – Постановление Правительства РФ №608 от 16.08.2002, Приказ МЭР РФ от 28 июля 2011 г. N 375 г. «Об определении требований к картам и планам, являющимся картографической основой государственного кадастра недвижимости», Приказ МЭР РФ от 24 декабря 2008 года № 467 «Об утверждении требований к составу, структуре, порядку ведения и использования единой электронной картографической основы федерального, регионального и муниципального назначения»
- (2) Распоряжением Правительства РФ от 28.06. 2013 г. № 1101-р концепцией федеральной целевой программы «Развитие единой государственной системы регистрации прав и кадастрового учета недвижимости (2014 – 2019 годы)», направленной на обеспечение выполнения Плана мероприятий («дорожной карты») «Повышение качества государственных услуг в сфере государственного кадастрового учета недвижимого имущества и государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним», утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 1 декабря 2012 г. № 2236-р, предусмотрено, в том числе выделение 2 997,82 млн. руб. из федерального бюджета на проведение работ по уточнению в массовом порядке границ земельных участков, расположенных на территориях городских поселений и городских округов и находящихся в федеральной собственности; Разработан Проект федерального закона «Об определении точных границ земельных участков и местоположения зданий, сооружений, объектов незавершенного строительства и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации»
- (3) ФЦП ГЛОНАСС, Закон о геодезии и картографии

2.1. Правовой статус ОАО «Роскартография»: Этапы создания



Организация отрасли до 2012 г. – регистрация, кадастр, картография

ОАО «Роскартография» создано в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 12.03.2012 № 296 и распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.04.2012 № 556-р



2.2. Основные нормативно-правовые акты и документы, регулирующие деятельность ОАО «Роскартография»



- Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»
- Федеральный закон от 21.12.2001 № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества»
- Федеральный закон от 26.12.1995 № 209-ФЗ «О геодезии и картографии»
- Федеральный закон от 24.07.2007 № 221-ФЗ «О государственном кадастре недвижимости»
- Федеральный закон от 21.07.1997 № 122-ФЗ «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним»
- Указ Президента Российской Федерации от 12.03.2012 № 296 «Об открытом акционерном обществе «Роскартография»
- Указ Президента Российской Федерации от 01.12.2012 № 1597 о внесении ОАО «Роскартография» в перечень стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ, утвержденный Указом Президента Российской Федерации от 04.08.2004 № 1009
- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21.08.2006 № 1157-р «О концепции создания и развития инфраструктуры пространственных данных в Российской Федерации»
- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.04.2012 № 556-р, о мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 12.03.2012 № 296
- Устав открытого акционерного общества «Роскартография»

2.3. Правовой статус ОАО «Роскартография»: Структура бизнеса



	Направление	Потребители	Услуга/продукт	Выручка
Госзаказ	1	Минобороны Росреестр	Поддержание и развитие сетей (>600 тыс. геодезических пунктов)	800 млн. руб. (на 2013 г. ⁽²⁾)
	2	Минобороны Росреестр, Субъекты РФ	Создание и обновление топокарт и планов	Текущий объем – 1,5-2 млрд. до 4 млрд. руб. (начиная с 2014 года ⁽³⁾)
Рынок	3	B2G, B2B	ГИС, картография, ДЗЗ, терпланирование, прикладная геодезия, точное позиционирование, НИР	Текущий объем – 500 млн. 2-3 млрд. руб. с 2014 г.
	4	B2G, B2B, B2C	Изготовление кадастровых планов, техинвентаризация, землеустройство, территориальное планирование,	Текущий объем – 1 млрд. руб.

Примечания:

- (1) Консолидировано по 32 предприятиям, входящим в ОАО «Роскартография». Финансовая отчетность компании; Данные менеджмента по состоянию на 01.07.13.
 (2) Распоряжение Правительства РФ №299-р от 06.03.2013 о наделении ОАО «Роскартография» статусом единственного поставщика на 2013 г. по работам Росреестра
 (3) ФЦП "Поддержание, развитие и использование системы ГЛОНАСС" на 2012-2020 г., Подпрограмма 4

Госзаказ: 2007- 2015 гг.



Финансовые показатели

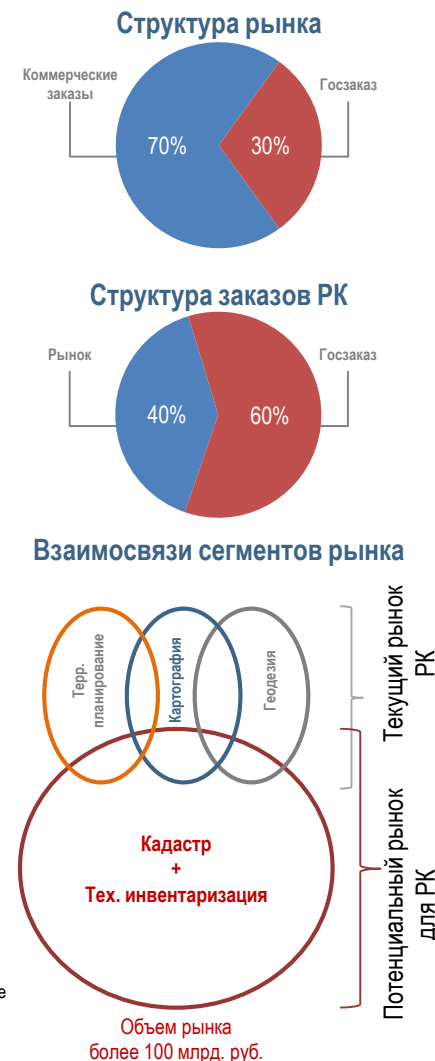
(млн. руб.)	2012	2013пр
Выручка	3 500	3 700
Чистая прибыль	-370	-409
Кредиторская задолженность	1 500	1 900

ОАО «Роскартография», созданное для целей поддержания государственной инфраструктуры в области геодезии и картографии оказалось не готово к работе в рыночных условиях при снижении государственного заказа на указанные виды работ

3. Рынок пространственных данных РФ



	Описание рынка	Основные исполнители	Основные заказчики	Объем рынка	Текущая позиция РК
В области геодезии и изысканий	<ul style="list-style-type: none"> Развитие и поддержание геодезических и нивелирных сетей с целью закрепления систем координат различных уровней Определение координат на местности 	<ul style="list-style-type: none"> Роскартография Предприятия Минобороны 	<ul style="list-style-type: none"> Минобороны Росреестр Естественные монополии 	10 млрд. (рынок), до 2 млрд. ⁽¹⁾ (госзаказ)	Ед. поставщик Росреестра на 2013 г. Доля РК > 50%
В области картографии	<ul style="list-style-type: none"> Исследование, моделирование и отображение пространственного расположения объектов на карте Создание государственных цифровых топографических и навигационных карт и планов 	<ul style="list-style-type: none"> Роскартография Мелкие территориальные игроки 	<ul style="list-style-type: none"> Минобороны Естественные монополии Субъекты РФ и муницип. образования 	~8 млрд.	Рыночная доля ~20-25%
Кадастр (недвижимость и земля) и Техинвентаризация	<ul style="list-style-type: none"> Систематизированный свод сведений о природном, хозяйственном и правовом положении земли и объектов недвижимости Государственная регистрация прав на недвижимое имущество и сделок с ним 	<ul style="list-style-type: none"> Ростехинвентаризация Мелкие территориальные игроки (> 6000) Территориальные органы Росреестра 	<ul style="list-style-type: none"> Ведомства Физ. лица Юр. Лица Крупные гос. Корпорации 	~100 млрд. ⁽²⁾	Несущественная ~2-5%
Территор. планирование	<ul style="list-style-type: none"> Деятельность органов гос. власти по установлению и утверждению положений о развитии территорий Информационное обеспечение градостр. деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> Интегро Csoft Проектно-изыскательские организации 	<ul style="list-style-type: none"> Органы государственной власти Муницип. образования 	потенциал ~25 млрд. ⁽³⁾	na



Примечания:

- (1) ФЦП "Поддержание, развитие и использование системы ГЛОНАСС" на 2012-2020 г., Подпрограмма 4; ГП "Экономическое развитие и инновационная экономика". Основное мероприятие 3.3, Развитие инфраструктуры пространственных данных РФ
- (2) Исходя из показателей работы Росреестра – объем сделок с землей и недвижимостью с привлечением услуг картографирования ~30 млн., при средней стоимости услуги \$1 000
- (3) ~23 000 муниципальных образований (Росстат)

Рынок пространственных данных в России характеризуется сильной фрагментарностью как по видам работ, так и территориально. ОАО «Роскартография» – крупный межрегиональный игрок, ориентированный на госзаказ

4. Стратегические цели ОАО «Роскартография»



Основные стратегические цели ОАО «Роскартография»

- Обеспечение потребности государства в картографической, навигационной и геодезической продукции
- Лидерство на рынке картографической и геодезической продукции

Основные стратегические задачи ОАО «Роскартография»

- Повышение эффективности (конкурентоспособности) группы компаний ОАО «Роскартография»
- Построение эффективной системы корпоративного управления дочерними акционерными обществами (далее ДЗО)
- Реструктуризация и финансовое оздоровление (санация) ДЗО, находящихся в неудовлетворительном финансовом состоянии
- Сохранение, развитие и обеспечение эффективного использования научно-производственного потенциала ДЗО
- Обеспечение инвестиционной привлекательности группы компаний ОАО «Роскартография»
- Создание и вывод на рынок современных продуктов и услуг
- Налаживание взаимодействия с государственными органами власти и органами местного самоуправления для решения задач в области геодезии и картографии

Для достижения данных целей необходимо реализовать следующие стратегические инициативы:

- ① Реструктуризация группы компаний ОАО «Роскартография»
- ② Закрепление и увеличение доли ОАО «Роскартография» на рынке геодезических и картографических работ
- ③ Формирование новых услуг и рынков на базе государственных инфраструктурных потребностей

4.1 Стратегическая инициатива: Реструктуризация группы компаний ОАО «Роскартография»



Меры

Совершенствование организационной структуры группы компаний ОАО «Роскартография»:

- ✓ реорганизации ДЗО путем слияния или присоединения к финансово-устойчивых ДЗО в федеральных округах;
- ✓ передача полномочий единоличного органа управления ДЗО управляющей организации;
- ✓ ликвидация ДЗО, не ведущих хозяйственную деятельность;
- ✓ привлечение инвестиций в уставные капиталы ДЗО;
- ✓ Обеспечение присутствия во всех экономически активных регионах РФ;
- ✓ Оптимизация филиальной сети ДЗО.

Результат:

- ✓ Увеличение эффективности деятельности и сокращение операционных затрат ДЗО
- ✓ Выход на операционную самоокупаемость
- ✓ Повышение эффективности использования научно-производственного потенциала



Предпосылки оптимизации кадровой политики

- Отсутствие единых стандартов кадровой политики
- Необходимость оптимизации организационно-штатной структуры ДЗО в соответствии с современными рыночными требованиями
- Отсутствие системы мотивации персонала и топ-менеджмента группы компаний ОАО «Роскартография»
- Недостаточный уровень квалификации персонала в сфере инновационных технологий
- Отсутствие системы переподготовки кадров

Основные задачи кадровой политики

Оптимизация штата

- Введение единых стандартов численности штата в ДЗО (привязка к финансовым и операционным показателям деятельности ДЗО)
- Сокращение непроизводственного персонала (НП) – доведение доли НП до 30-40% в соответствии с наиболее эффективными ДЗО, аутсорсинг непроизводственных функций
- Доведение средней выработки на человека до 700 тыс. руб./год (сегодня ~500 тыс. руб./год; выработка на ведущих предприятиях – 700 тыс. руб./год)

Переквалификация персонала

- Создание новой многоуровневой программы по обучению
- Повышение уровня квалификации персонала, обучение современным технологиям
- Привлечение лучших кадров с рынка

Подготовка кадров

- Разработка программы подготовки кадров профильными ВУЗами
- Программа корпоративных тренингов

Оптимизация кадровой политики позволит повысить эффективность деятельности группы компаний ОАО «Роскартография»

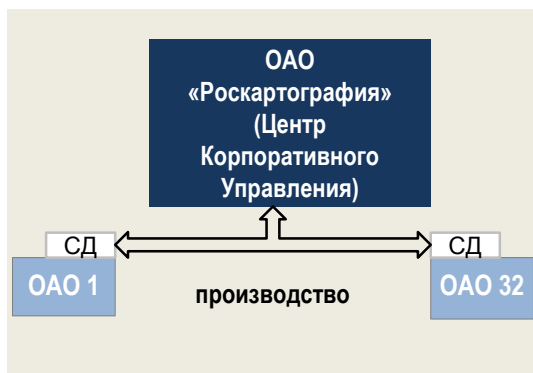


Оптимизация корпоративного управления

Предпосылки оптимизации

- 32 дочерних ОАО (бывшие ФГУП)
- Отсутствие единого центра корпоративного управления бизнес-процессами и принятия ключевых решений
- Низкая эффективность системы управления

Новая организационная структура



Принятие новой оргструктуры Общества с разделением производственных функций и функций корпоративного управления:

- 1) Централизация бизнес-процессов
 - Финансы и бухгалтерия, Юридическое сопровождение
 - Кадры, Закупки, Информационные технологии
- 2) Централизация принятия ключевых вопросов
- 3) Централизация бизнеса B2G
- 4) Управление ДЗО через СД посредством принятия общих регламентов
 - Инвестиционная политика
 - Кадровая политика
 - Тендерная политика

Внедрение единых принципов и стандартов корпоративного управления ДЗО

1. Разработка и внедрение единых стандартов корпоративного управления, направленных на повышение эффективности и прозрачности операционной деятельности ДЗО;
2. Формирование новых составов Советов директоров и ревизионных комиссий ДЗО и осуществление подбора кандидатов в указанные органы;
3. Внедрение процессов и процедур внутреннего аудита и контроля исполнений решений совета директоров ДЗО и форм отчетности;
4. Разработка и внедрение процедуры и форм отчетности по информационной политике и раскрытию информации ДЗО;
5. Внедрение системы стратегического планирования в ДЗО, в том числе системы инвестиционного планирования, разработка стандартов и процедур принятия инвестиционных решений ДЗО;
6. Внедрение системы мотивации менеджмента ДЗО за достижение установленных ключевых показателей эффективности деятельности ДЗО.

Централизация корпоративного управления позволит сократить управленческие расходы группы компаний ОАО «Роскартография»



I. Региональное присутствие ОАО «Роскартография»



Стратегия регионального развития

- ✓ Функциональное объединение ДЗО по Федеральным округам на базе крупнейших предприятий
- ✓ Формирование отдельного кластера по выпуску картографической полиграфической продукции
- ✓ Обеспечение присутствия во всех экономически активных регионах РФ
- ✓ Устранение дублирующих функций ДЗО в пределах одного региона
- ✓ Ликвидация внутренней конкуренции за заказы
- ✓ Выход на новые рынки путем слияний и поглощений

II. Развитие и эффективное использование научно-производственного потенциала ДЗО

Технологическое обновление профильных производственных активов и объектов

- Технологическое обновление профильных производственных активов и объектов;
- Выработка централизованной технической политики, направленной на использование современных наукоемких технологий;
- Внедрение автоматизированных систем (технологий) сбора, обработки, анализа геопространственных данных с целью повышения эффективности выполнения топографо-геодезических работ;
- Разработка и внедрение планов технического развития ДЗО;
- Оценка и консолидация объектов интеллектуальной собственности ДЗО;
- Создание инновационных продуктов и технологий

Действующая производственная структура группы компаний ОАО «Роскартография»

- Аэрогеодезические предприятия - 19,
- Маркшейдерские предприятия – 3,
- Научные и научно-производственные предприятия - 7,
- Картографические фабрики – 3,
- производственное картосоставительское объединение – 1
- Присутствие: в 52 городах РФ
- Филиальная сеть – 41 филиалов
- Общий штат: более 6 500 чел.

**Оптимизация регионального присутствия позволит закрепить позиции ОАО «Роскартография»
на рынках экономически активных регионов**

4.1.d Реструктуризация и финансовое оздоровление (санация) ДЗО



В рамках реализации стратегии Общества должны быть проведены следующие мероприятия по реструктуризации и финансовому оздоровлению (санации) ДЗО:

- ✓ разработка программ финансового оздоровления (санации) ДЗО;
- ✓ оптимизация структуры филиальной сети ДЗО;
- ✓ реорганизация ДЗО, в том числе путем слияния или присоединения к финансово-устойчивым ДЗО в федеральных округах;
- ✓ ликвидация ДЗО, не ведущих основную производственную деятельность;
- ✓ оптимизация состава имущественного комплекса ДЗО путем вовлечения в хозяйственный оборот излишнего, неиспользуемого имущества;
- ✓ оптимизация кадрового состава ДЗО, в том числе за счет централизации функций управления;
- ✓ привлечение инвестиций в уставные капиталы ДЗО

Для реализации программы финансового оздоровления группы компаний ОАО «Роскартография» требуется не менее 2 млрд. руб.

Реструктуризация и финансовое оздоровление ДЗО позволит существенно повысить эффективность бизнеса



Цель

Расширение компетенций и увеличение рыночной доли ОАО «Роскартография» на существующем рынке геодезических и картографических работ в России

Меры

- 1) Приобретение рыночных компетенций и закрепление на следующих существующих рынках:
 - Картография и геодезия
 - Кадастровые услуги
 - Обеспечение материалами и данными ДЗЗ
 - Техническая инвентаризация и оценка недвижимого имущества
 - Информационное обеспечение градостроительной деятельности
 - Территориальное планирование
 - Учебная продукция
- 2) Создание инновационных продуктов и технологий
- 3) Оказание комплексных услуг государственным компаниям, ведомственным структурам, а также крупным частным компаниям
- 4) Укрепление работы с региональными властями и увеличение портфеля региональных заказов

Результат:

- ✓ Лидерство на рынке геодезических и картографических работ
- ✓ Присутствие по всех значимых сегментах рынка геодезических и картографических работ

4.2 Мероприятия по закреплению на существующем рынке КГР (2/2)



1) Общие мероприятия

- ✓ Формирование системы продаж и маркетинговой службы и централизация их в Корпоративном центре
- ✓ Снижение стоимости работ за счет оптимизации производственных процессов и применение новых технологий
- ✓ Создание продуктовой линейки для выхода на рынки
- ✓ Создание и внедрение инновационных продуктов и технологий; R&D деятельность, ориентированная на рынок
- ✓ Формирование отраслевой нормативно-технической базы, создание и продвижение стандартов

2) С государством

- ✓ Организация взаимодействия с ФОИВ и подписание соглашения с долгосрочным планом реализации
- ✓ Активное участие в конкурсных закупках для государственных и муниципальных нужд
- ✓ Представление ОАО «Роскартография» во всех приоритетных регионах РФ – создание совместных предприятий, в рамках сотрудничества с местными органами власти
- ✓ Разработка и подписание соглашений с региональными органами власти с целью формирования региональных программ в области геодезии и картографии
- ✓ Налаживание горизонтальных связей с предприятиями Минобороны России
- ✓ Коммерциализация материалов ФКГФ
- ✓ Разработка и внедрение в образовательный процесс продукции для средней и высшей школ
- ✓ Продвижение программы отраслевых фундаментальных исследований в интересах государства
- ✓ Продвижение и реализации программы НИОКР

3) С корпоративными заказчиками

- ✓ Разработка и внедрение долгосрочных программ по работе с госкорпорациями и компаниями с гос. участием
- ✓ Активное участие в конкурсных закупках для нужд государственных компаний и корпораций
- ✓ Разработка и внедрение гибкой и прозрачной ценовой политики на предоставляемые продукты и услуги
- ✓ Усиление присутствия в регионах с перспективными рынками геодезии, картографии и кадастра

Реализация данных мероприятий позволит решить стратегическую задачу ОАО «Роскартография» по закреплению позиций компании на рынке картографо-геодезических работ

4.3 Стратегия развития: Формирование новых услуг и рынков



Цель

Формирование новых услуг и рынков на базе государственных инфраструктурных потребностей:

- приведение кадастра в соответствии с требованиями законодательства
- увеличение эффективности налогового администрирования
- поддержка инфраструктуры геодезии и картографии

Меры

- 1) Перевод государственного финансирования информатизации геодезии и картографии на контракты жизненного цикла
- 2) Создание базовых пространственных данных и картографической основы кадастра
- 3) Формирование нормативно-правовой базы по использованию пространственных данных для включения новых продуктов в массовые государственные услуги
- 4) Разработка и принятие соответствующей госпрограммы
- 5) Привлечение инвестиций в разработку новых продуктов (в том числе со стороны частных инвесторов)
- 6) Законодательное и нормативно-правовое регулирование
- 7) Создание партнерства с локальными игроками в конкретных регионах, выход на рынки СНГ при отсутствии локальных игроков
- 8) Использование Интернета как он-лайн канала продаж картографической продукции, вывод на рынок массовых картографических продуктов

Результат:

- ✓ Создание важного для государства картографического продукта
- ✓ Получение исключительного статуса в сфере ведения единого государственного геодезического и картографического учета
- ✓ Существенное увеличение финансовых показателей ОАО «Роскартография»
- ✓ Создание законодательных основ и нормативно-правового обеспечения рынка пространственных данных
- ✓ Поддержка государства, как основного акционера, основных положений стратегии

4.3.a Формирование новых услуг и рынков: Базовая карта



- ✓ Необходимость создания Базовых пространственных данных (БПД) продекларирована в концепции РИПД и в стратегии Развития картографической отрасли до 2020 г., требования к ним определены приказами МЭР⁽¹⁾⁽²⁾
- ✗ В настоящее время фактически отсутствует доступная и достоверная картографическая основа самых востребованных в экономике масштабов (1:2000-5000)
- ✓ Государством принята программа «Повышение качества государственных услуг в сфере государственного кадастрового учета недвижимого имущества и государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним», в которой предусматривается создание и использование БПД для кадастра
- ✓ **ОАО «Роскартография»: огромный опыт в сфере геодезии, картографии и обеспечения обороноспособности РФ; развитая инфраструктура по всей территории; высокая производительность → лучший кандидат на создание и актуализацию БК**

(1) Приказ МЭР РФ от 28 июля 2011 г. N 375 г. «Об определении требований к картам и планам, являющимся картографической основой государственного кадастра недвижимости»

(2) Приказ МЭР РФ от 24 декабря 2008 года № 467 «Об утверждении требований к составу, структуре, порядку ведения и использования единой электронной картографической основы федерального, регионального и муниципального назначения»

Описание

- Единая картографическая основа в масштабе **1:2000 (256 тыс. кв. км)** и **1:5000 (1,972 млн. кв. км)**.
- Территория покрытия – 2,228 млн кв. км: 195 тыс. кв. км – территории поселений; 2,03 млн. кв. км – территории промышленности и сельского хозяйства

Сфера применения

- Кадастр, инвентаризация земель, реестры;
- Территориальное планирование и градостроительная деятельность;
- Прикладная геодезия (топографическая съемка, исполнительская съемка и т.п.)

Отличие от других карт

- Полное геопространственное описание инфраструктуры РФ
- Новое содержание: Бóльшее количество слоев: дороги, С/Х угодья, дома, города, области и т.д.
 - 195 тыс. кв. км – территории поселений (города, поселения и т.п.);
 - Карты для администрирования налогов, межевания и паспортизации земель, техническая инвентаризация
 - Адреса, кадастровое деление, основные градостроительные данные и данные территориального планирования
- Картографируется вся застроенная территория и сельхозземли
- Изготавливается в государственной системе координат с пересчетом в местные системы координат
- Юридическая значимость и достоверность предоставляемой информации

Базовая карта создается за счет привлекаемых инвестиций, а государство гарантирует ее использование в качестве базовых пространственных данных в кадастре и картографии

Цель проекта создания Базовой карты – внедрение в РФ единой картографической основы, применяемой всеми категориями потребителей

4.3.b Формирование новых услуг и рынков: услуги на основе Базовой карты



Сегмент	Потребители		Описание	Средняя стоимость работ/услуг, руб.	Объем рынка	Прогноз доли РК
	Тип	Кол-во ед./год				
Администрирование налогов	<ul style="list-style-type: none"> Муниципальные образования 	23 тыс. / ~100 тыс. лицензий за 5 лет	Предоставление Базовой карты для, управления территориями, территориального планирования. Доход – лицензионные платежи за предоставление услуг БК. Средний срок актуализации – 5 лет	Стоимость услуги определяется исходя из стоимости лицензий для федерального фонда (~20 тыс. руб./лицензия)	2 млрд. руб.	100%
Межевание земель и оформление паспортов ⁽¹⁾	<ul style="list-style-type: none"> Физические лица (индивидуальные хозяйства, дачные участки и т.п) 	10,8 млн.	Выполнение работ по межеванию (использование картосновы)	15 000	160 млрд.	30%
	<ul style="list-style-type: none"> Юридические лица (сельхоз.организации, садовые товарищества) 	52 млн.	Выдача справок	250	13 млрд.	30%
Оформление техпаспортов	<ul style="list-style-type: none"> Физ.- и юрлица (обращения) 	15 млн.	Предоставление БК для техинвентаризации	250	4 млрд.	100%

Примечания:

(1) В соответствии с Проектом ФЗ "Об определении точных границ земельных участков и местоположения зданий, сооружений, объектов незавершенного строительства и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации" с 01.01.2018 запрещается любое распоряжение (согласование распоряжения) земельными участками, в отношении которых в государственном кадастре недвижимости отсутствуют сведения о местоположении границ, установленных в соответствии с законодательством

Необходимо законодательное закрепление принципа «обязательности» при предоставлении услуг на основе Базовой карты

5. Создание условий для привлечения инвестиций (1/2)



Меры господдержки	Текущий сценарий	Консервативный сценарий с минимальной поддержкой	Основной сценарий - наиболее привлекательный
Программа	Федеральная целевая программа ⁽¹⁾	Федеральная целевая программа ⁽¹⁾	Федеральная целевая программа ⁽¹⁾
Преференции продукту и производителю	<ol style="list-style-type: none"> 1. Единственный поставщик по федеральным работам геодезии и картографии (Росреестр)⁽²⁾ 2. Определение дополнительных требований к участникам конкурсов по геодезическим и картографическим работам 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Единственный поставщик по федеральным работам геодезии и картографии (Росреестр, Минобороны и другие ФОИВ) 2. Превалирующее положение на рынке картографии 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Единственный поставщик по федеральным работам геодезии и картографии (Росреестр, Минобороны) 2. Фиксация превалирующего положения на рынке базовых пространственных данных (БПД), кадастра и картографии
Нормативно-правовая база	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Акты Правительства РФ о единственном поставщике и дополнительных требованиях 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Изменение действующего законодательства ▪ Дополнительные нормативные документы по статусу БПД 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Изменение нормативной базы в части карт. основы кадастра и его применения ▪ Дополнительные нормативные документы по статусу БПД
Поддержка текущей гос. инфраструктуры геодезии и картографии	Требуется увеличение бюджета на содержание и обновление фондов	Требуется увеличение бюджета на содержание и обновление	Требуется увеличение бюджета на содержание и обновление
Привлекательность сценария в целом	✗ Проект не имеет экономических перспектив	✓ Проект реализуется с ограничением по объему и в длительный срок	✓ Проект является наиболее инвестиционно-привлекательным

Примечания:

(1) На данный момент принята концепция ФЦП «Развитие единой государственной системы регистрации прав и кадастрового учета недвижимости (2014—2019 годы)»

(2) Распоряжением Правительства РФ от 06.03.2013 ОАО «Роскартография» наделена статусом единственного поставщика на 2013 г. по работам Росреестра

5. Создание условий для привлечения инвестиций (2/2)



- Для обеспечения возврата инвестиций необходимо реализация наиболее привлекательного сценария с государственной поддержкой в следующих направлениях:
 - Создание необходимых условий через разработку и принятие соответствующей нормативно-правовой базы
 - Поддержка государственной инфраструктуры в сфере геодезии и картографии

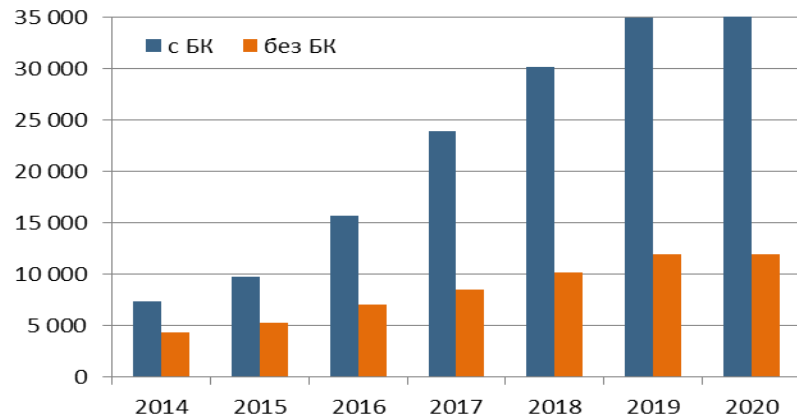
Нормативный документ	Способ реализации	Ожидаемый результат
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ФЗ «О геодезии и картографии» 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Внесение изменений 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обязательность применения государственных карт ▪ ОАО «Роскартография» - федеральный оператор пространственных данных ▪ Разделение полномочий ФГБУ и Федерального оператора (передача ОАО «Роскартография», исключительного права на картографические и землеустроительные фонды) ▪ Уточнение картографической основы кадастра ▪ Пространственные данные ▪ Государственные открытые топографические карты ▪ Расширение содержания карт (различные содержания и ограничения хозяйственности) ▪ Создание единой картографической основы для экономики, обороны и безопасности
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Постановления, распоряжения Правительства РФ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Требуется разработка 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Определение ОАО «Роскартография» единственным поставщиком для Минобороны, Росреестра и других ФОИВ ▪ Установление дополнительных требований к поставщикам картографической и кадастровой продукции для госнужд ▪ Внесение изменений в коды бюджетной классификации ▪ Изменения и дополнения в действующие госпрограммы и ФЦП в части использования материалов государственной геодезии и картографии
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Нормативные акты Минэкономразвития Росреестра 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Требуется доработка действующих и разработка новых НА 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Включение в административные регламенты предоставления госуслуг по геодезии, картографии, кадастру и регистрации государственных материалов по геодезии и картографии
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Нормативно-технические документы Росреестра, Минобороны 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Требуется доработка действующих и разработка новых НА 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Установление современных технологических и технических требований к продукции для госнужд

5. Сравнение привлекательности инвестиций в ОАО «Роскартография»

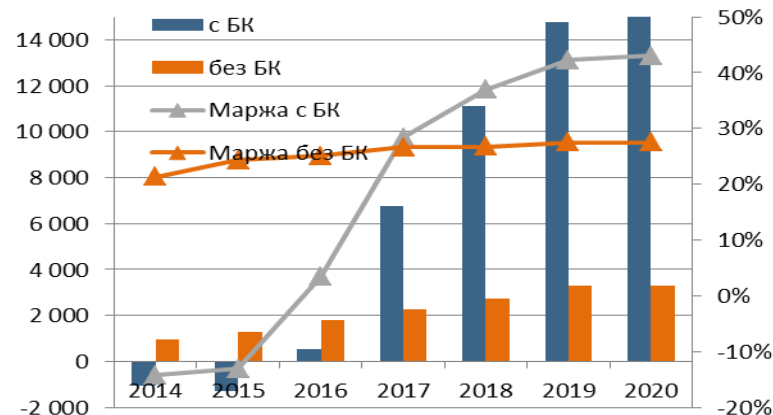


Согласно предварительной оценке объем доэмиссии акций ОАО «Роскартография», размещаемой по закрытой подписке в соответствии с Указом Президента РФ, может составить до 5,661 млрд руб.

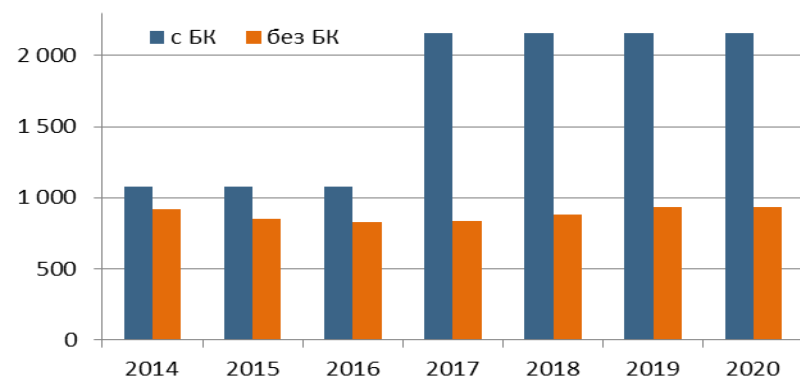
Выручка (млн. руб.)



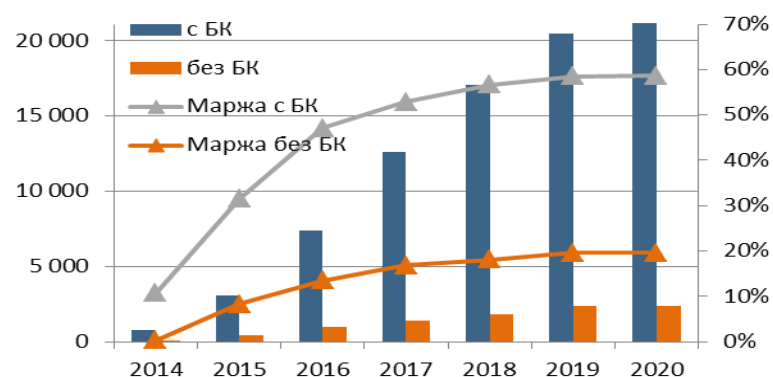
Валовая прибыль (млн. руб.)



КиАУР (млн. руб.)



ЕВITDA (млн. руб.)



Сценарии с созданием Базовых Пространственных Данных (БПД) и без создания принципиально отличаются масштабом создаваемой стоимости. При этом в случае отсутствия БПД и поддержки государства (Текущий сценарий на сл. 20) окупаемость инвестиций в ОАО «Роскартография» превышает 20 лет

5. Сравнение сценариев: ключевые показатели стратегии



Сравнение ключевых показателей деятельности ОАО «Роскартография» и эффективности инвестиций потенциального инвестора в Консервативном против Основного сценария

Ключевые показатели принимаемой стратегии

	Консервативный сценарий (без создания Базовой Карты)	Основной сценарий (Создание Базовой Карты)
Выручка к 2019 г., млрд. руб.	11,9	35,0
ЕВITDA к 2019 г., млрд. руб.	2,3	20,4
Маржинальность ЕВITDA'19	19,7%	58,5%
Инвестиции в уставной капитал, млрд. руб.	5,661	5,661
Сарех, млрд. руб.	4,1	80,3
IRR, %	25%	28%
NPV (с терминальной стоимостью), млрд. руб.	2,5	20,0

Для реализации Стратегии необходимо привлечение инвестиций в уставной капитал ОАО «Роскартография» в размере 5,661 млрд. руб., а также реализации программы капитальных вложений на сумму 4,1 млрд. руб. до 2019 г.

Сценарий с созданием Базовых Пространственных Данных (БПД) и привлечением стратегического инвестора в ОАО «Роскартография» представляется более капиталоемким, однако в результате проекта создается существенная стоимость

5. Источники финансирования и инвестиции



	Консервативный сценарий (без создания Базовой Карты)	Основной сценарий (Создание Базовой Карты)
1. ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ		
Прямые инвестиции (вклад в УК), млн. руб.	5 500	5 500
Заемные средства, млн. руб.	1 516	77 320
Реализация непрофильных активов, млн. руб.	708	708
ИТОГО	7 724	83 528
2. ИНВЕСТИЦИИ		
Создание Базовой карты, млн. руб.	----	79 298
Капитальные затраты (2014-2019), млн. руб.	4 108	1 000
Прочие (вкл. операционные), млн. руб.	3 616	3 230
ИТОГО	7 724	83 528

6. Выводы



- 1) В связи с кардинальным изменением структуры (акционирование, консолидация предприятий, планируемая дальнейшая реструктуризация) **требуется утвердить новую стратегию** ОАО «Роскартография»
- 2) Предлагаемые **стратегические инициативы** включают в себя:
 - Реструктуризацию ОАО «Роскартография»
 - Меры по закреплению и увеличению доли ОАО «Роскартография» на существующем рынке геодезических и картографических работ
 - Формирование новых услуг и рынков (на базе государственных инфраструктурных потребностей)
- 3) Привлечение инвестиций, в том числе в уставный капитал ДЗО, позволит эффективно реализовать данные инициативы и обеспечить существенное улучшение финансовых показателей группы компаний ОАО «Роскартография»
- 4) В результате реализации данных стратегических инициатив планируется:
 - ✓ Вывести компанию на положительную операционную прибыль
 - ✓ Укрепить и расширить позиции компании на традиционном рынке геодезических и картографических работ
 - ✓ Получить исключительное положение на перспективном рынке обеспечения государственных инфраструктурных задач



Приложение I. Финансовые показатели

Базовая карта: Затраты на создание и обновление



Территория Российской Федерации – 17 098 000 кв. км.

Базовая карта охватит 13% всей территории РФ, Общая площадь работ – 2 228 000 кв. км.

№	Категория земель	Площадь, кв. км	Масштаб	Расценки руб. / кв. км		Стоимость млн. руб.	
				Создание	Обновление	Создание	Обновление
1	С/Х угодья	1 961 000	1 : 5000	20 000	4 000	39 220	2 092
2	С/Х: Дороги	23 000	1 : 2000	48 712	9 742	1 120	60
3	С/Х: Застройки	11 000	1 : 2000	56 712	11 342	624	33
4	Н/П: Города	80 000	1 : 2000	231 656	46 331	18 532	988
5	Н/П: Сельские поселения	115 000	1 : 2000	124 306	24 861	14 295	762
6	ПРОМ.: Угодья	11 000	1 : 5000	16 000	3 200	176	9
7	ПРОМ.: Застройки	9 000	1 : 2000	48 712	9 742	438	23
8	ПРОМ.: Дороги	18 000	1 : 2000	48 712	9 742	877	47
ИТОГО:		2 228 000				75 283	4 015

Использованы следующие данные для расчетов:

- Балансы земель, застроенные территории и сельхоз. земли (Росстат)
- Общие данные о состоянии кадастра земли и недвижимости (50% кадастра низкого качества)
- Сметные оценки на выполнение работ Росреестра

Приоритезация создания БК

- Н/П – высший приоритет
- ПРОМ – средний приоритет
- С/Х – низший приоритет

Базовая карта охватывает 13% всей территории РФ и все населенные пункты. Стоимость работ по ее созданию составляет 75,3 млрд. руб. Стоимость обновления – 4,0 млрд. руб. / 5 лет начиная с 3 года.

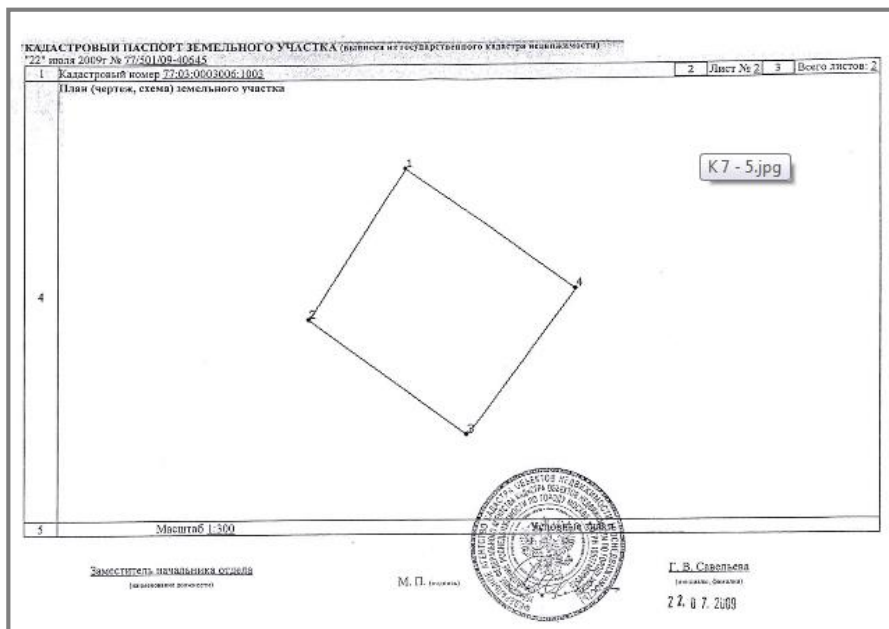
Расходы на создание и обновление Базовой карты могут быть оптимизированы путем поэтапного создания БК для наиболее привлекательных с точки зрения монетизации категорий земель (нас. пункты, промышленные земли)



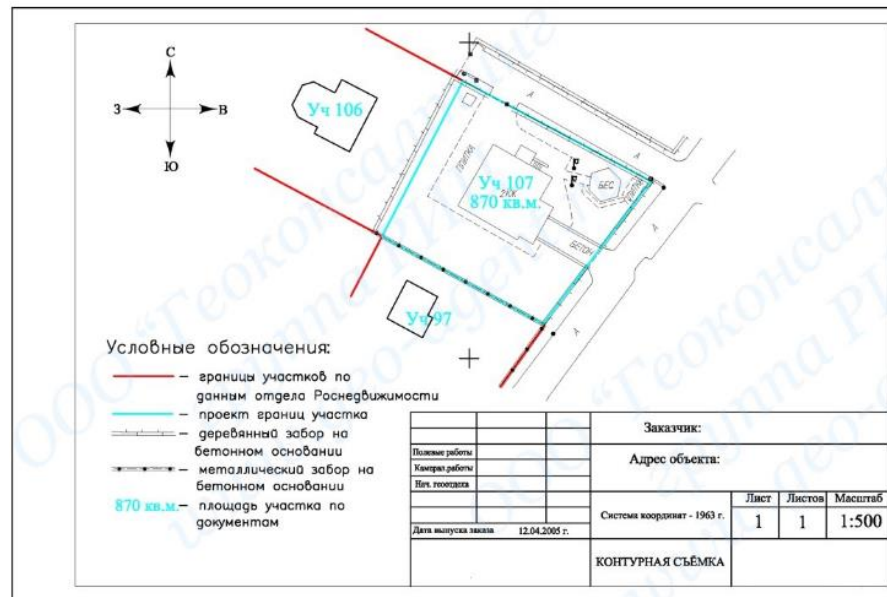
Приложение II. Пример использования Базовой карты



Текущий вид Кадастрового паспорта



Кадастровый паспорт НА ОСНОВЕ использования БАЗОВОЙ КАРТЫ



Использование Базовой карты позволит отразить не только участок земли, но и объект недвижимости с привязкой к его окружению, и исключить неточности данных о границах участка



Приложение IV. Вспомогательные материалы

Мировой опыт: организация отрасли в Великобритании и США



Название организации	Ordnance Survey (OS) Великобритания Управление геодезии и картографии	US Geological Survey США
Краткое описание	Национальное агентство, отвечающее за выполнение геодезических и картографических работ, за производство и распространение картографической продукции в Великобритании	Исполнитель федеральных работ (гражданского назначения), входит в структуру МВД. FGDC – регулятор, координатор в вопросах создания, использования и распространения геопространственной информации в США.
Финансирование	Самофинансируемое госучреждение (Trading Fund) Финансовые показатели 2010/2011 г.: Выручка \$200 млн. Чистая прибыль \$10 млн.	Федеральный бюджет
Бесплатные услуги	Базовая услуга «Открытые данные» (мелкий масштаб (растр), средний масштаб (растр, вектор), набор пространственных данных и т.д.)	Вся зарегистрированная географическая информация США и онлайн-услуги на ее основе (Geospatial One-Stop Initiative); портал geodata.gov
Платные услуги	Детальная картография, адресные данные, навигационные атрибуты и т.д. - ежегодное лицензирование	Коммерческое направление Geospatial Line of Business (LOB)

В России функции координации в области геодезии и картографии несет Росреестр и Министерство Обороны, в чьих интересах ведет работы ОАО «Роскартография»

Во всех странах картография и геодезия находится в компетенции государства. Общепринятой структуры организации отрасли в мире не существует.



Страна	Объем годового бюджетного финансирования, евро	Площадь государств, млн. кв. км.	Объем финансирования, евро на 1 кв. км
Россия	40 000 000	17,075	2,35
Канада	38 031 000	9,970	3,81
Китай	92 700 000	9,598	9,66
Польша	4 835 845	0,312	15,46
США	155 169 000	9,518	16,30
Эстония	4 300 000	0,045	36,34
Латвия	9 522 261	0,064	40,40
Франция	58 189 000	0,549	105,95