

№ 954

2026 yil «10» «iyun»

## ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

(по разработке долгосрочной стратегии финансовых технологий (финтех) для АКБ «Узпромстройбанк» в качестве одного из приоритетных направлений корпоративной трансформации Банка)

### Преамбула

В соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан № ПФ-5992 от 12 мая 2020 года «О Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020–2025 годы» одним из четырёх приоритетных направлений корпоративной трансформации банков с государственным участием определено внедрение новых концепций и технологий в банковской сфере (финтех, маркетплейсы, цифровой банкинг).

Во исполнение указанного Указа пунктом 5 Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан № 161 от 29 марта 2021 года «О мерах по приватизации и трансформации акционерного коммерческого банка «Узпромстройбанк» с участием международных финансовых институтов» Наблюдательному совету и Правлению Банка поручено реализовать меры по расширению применения современных и дистанционных финансовых услуг, а также IT-технологий в целях повышения привлекательности банковских услуг.

В рамках исполнения указанных поручений и в качестве практического продолжения процесса трансформации Банка осуществляется настоящая закупка.

## 1. Цель и задачи проекта

### 1.1. Цель проекта

Целью проекта является разработка финтех-стратегии Банка сроком на 3 года с фокусом на развитие финансовых технологий как одного из приоритетных направлений корпоративной трансформации, повышение инвестиционной привлекательности Банка, рост цифровых продаж, развитие новых источников комиссионного и непроцентного дохода, а также усиление конкурентных позиций Банка на рынке цифровых финансовых услуг. Проект включает в себя следующие подцели:

- Укрепление конкурентных позиций Банка на рынке цифрового банкинга, платежных сервисов и финтех-продуктов, а также формирование сильного инновационного финансового бренда;
- Построение клиентоцентричной финтех-бизнес-модели с фокусом на комплексное обслуживание физических лиц, предпринимателей, микро-, малого и среднего бизнеса через цифровые каналы и партнерские экосистемы;
- Увеличение объема цифровых продаж, комиссионных доходов, транзакционной активности и операционной эффективности за счет развития SQB Mobile, SQBBILL и нового финтех-направления;

- Повышение инвестиционной привлекательности Банка и цифровых активов Банка за счет прозрачной бизнес-модели, финансовой модели, KPI и roadmap реализации;
- Стратегическое развитие действующих и новых финтех-направлений, направленное на усиление рыночной доли Банка, рост клиентской базы, DAU/MAU и повышение качества клиентского опыта.

## 1.2. Задачи проекта

- Проведение анализа внутренней и внешней среды Банка для определения текущего уровня зрелости финтех-направления, цифровых каналов, платежной инфраструктуры, продуктовой линейки, клиентского опыта, IT-ландшафта, данных, аналитики, интеграций и операционных процессов;
- Разработка сценариев развития финтех-рынка Узбекистана и определение места SQB в его структуре с учетом банков, платежных организаций, финтех-компаний, цифровых экосистем и международных практик;
- Разработка бизнес-модели финтех-направления Банка по основным направлениям: SQB Mobile, SQBBILL (Payment Gateway — платежный шлюз) и новый финтех-бизнес;
- Разработка требований к целевой операционной модели финтех-направления Банка, включая организационную структуру, модель управления, цифровые продукты, каналы и персонализацию, управление данными и аналитикой, IT-ландшафт, интеграционную архитектуру и партнерскую модель;
- Разработка подробной дорожной карты реализации инициатив и мероприятий в рамках финтех-стратегии Банка на 2027–2029 гг.;
- Разработка методологии, KPI и метрик управления реализацией финтех-стратегии, включая финансовые, клиентские, операционные, цифровые и продуктовые показатели;
- Формирование инструментов и компетенций для реализации стратегических целей финтех-направления, включая продуктовые, аналитические, технологические, финансовые и управленческие компетенции;
- Периодическое обновление стратегических целей финтех-направления с учетом изменения рынка, клиентского поведения, регуляторной среды, технологических трендов и фактических результатов реализации;
- Implementation Support (сопровождение реализации) на первые 12 месяцев: ежемесячный мониторинг, разблокировка инициатив, корректировка дорожной карты, трансфер знаний по change management (управление изменениями).

## 1.3. Место выполнения работ и оказания услуг с указанием конкретных адресов.

Адрес «Заказчика»: Акционерный коммерческий банк «Узпромстройбанк», расположенный по адресу: Республика Узбекистан, 100000, г. Ташкент, ул. Ислама Каримова, 3а, тел.: +(998)78 120-45-00 (вн.74-90; 74-94).

## 1.4. Этапы проекта:

Проект формируется из двух последовательных этапов (подпроектов): 1) Финтех-стратегия SQB; 2) Операционная модель финтех-направления SQB. Подпроект операционной модели опирается на результаты, полученные в ходе разработки финтех-стратегии.

Подход к разработке финтех-стратегии SQB включает определение рыночного и внутреннего контекста, выбор стратегических приоритетов по действующим и новым финтех-направлениям, разработку финансовых моделей, инициатив и детальной дорожной карты реализации. Для подпроекта разработки финтех-стратегии привлекается Исполнитель, который обеспечивает реализацию четырех основных модулей, выполнение которых запланировано в течение 8 недель.

Для обеспечения готовности к старту подпроекта предполагается также предварительная фаза по установлению рабочего ритма, сбору и подготовке данных (осуществляется SQB без полноценного привлечения команды Исполнителя) в течение 4 недель до даты начала. Срок в 4 недели является предварительным, полноценное привлечение команды Исполнителя (старт Модуля 1) будет осуществляться только после готовности всех необходимых данных.

В рамках подпроекта разработки финтех-стратегии SQB предусмотрено дополнительное сопровождение реализации (Implementation Support) на период 6–12 месяцев после утверждения дорожной карты. Исполнитель обеспечивает ежемесячный мониторинг выполнения приоритетных инициатив первой волны, корректировку дорожной карты на основе фактических отклонений, проведение воркшопов по управлению изменениями для ключевых лидеров и трансфер знаний команде SQB. Завершение сопровождения наступает при достижении 100% запуска инициатив первой волны, утверждении скорректированной версии дорожной карты и готовности внутренних команд к самостоятельному управлению реализацией.

## **2. ФИНТЕХ-СТРАТЕГИЯ SQB**

### **Модуль 0: Установка рабочего ритма и сбор данных [4 недели]**

#### **0.1. Состав работ модуля 0: Установка рабочего ритма и сбор данных**

##### **0.1.1. Установка рабочего ритма**

- Согласование порядка взаимодействия (еженедельные встречи рабочей группы, стратегические сессии, заседания Управляющего комитета, контрольные точки).
- Определение ролей и контактных точек SQB и Исполнителя для оперативной коммуникации по направлениям SQB Mobile, SQBBILL, нового финтех-бизнеса, IT, рисков, финансов, данных, маркетинга и клиентских сегментов.
- Согласование формата и каналов рабочей координации (рабочие чаты, реестр задач, протоколы встреч, единое хранилище материалов и статусов).

##### **0.1.2. Запрос и сбор данных**

- Проведение аудита управленческих убеждений с отдельными руководителями для фиксации стартовой позиции, ожиданий и ключевых приоритетов по финтех-направлению Банка.
- Формирование перечня необходимых данных со стороны Исполнителя, включая, но не ограничиваясь: финансовую отчетность, P&L цифровых продуктов, данные по клиентам и транзакциям, показатели DAU/MAU, платежи и переводы, продажи через цифровые каналы, данные по мерчантам SQBBILL, интеграциям, API, затратам, CAPEX/OPEX, маркетинговым активностям, рискам и действующим инициативам.
- Сбор и консолидация данных со стороны SQB, включая подготовку выгрузок, проверку корректности, назначение ответственных за каждое направление данных и согласование единой версии показателей.
- Обеспечение доступа со стороны SQB к системам, архивам и источникам данных (репозитории, прикладные системы, CRM, мобильное приложение, платежный шлюз, административные выгрузки) с подтвержденными уровнями доступа и параметрами безопасности.

#### **0.2. Результаты работ модуля 0: Установка рабочего ритма и сбор данных:**

- Согласованный ритм взаимодействия между Исполнителем и SQB, включая рабочие встречи, стратегические сессии, заседания Управляющего комитета и контрольные точки.
- Перечень ролей, зон ответственности и контактных точек SQB и Исполнителя для оперативной коммуникации.
- Утвержденный формат рабочей координации.
- Перечень необходимых данных, сформированный Исполнителем.
- Консолидированный набор данных SQB по финтех-направлениям с подтвержденным доступом к системам, архивам и источникам данных, а также назначенными ответственными за предоставление информации.

Вне зависимости от фактического срока реализации Модуля 0 (планируется до 4 недель), полноценное привлечение команды Исполнителя (старт Модуля 1) будет осуществляться только после готовности всех необходимых данных.

### **1. Модуль 1: Диагностика текущего состояния [4 недели]**

#### **1.1. Состав работ модуля 1: Диагностика текущего состояния**

### **1.1.1. Финансовый и операционный анализ финтех-направления SQB**

- Анализ ключевых форм отчетности и финансовых показателей Банка, связанных с цифровыми продуктами и финтех-направлением, включая динамику доходов, расходов, маржинальности, комиссий, операционных затрат и инвестиционных расходов за период 3–5 лет для выявления тенденций и финансового потенциала.
- Разбивка показателей доходности по продуктам и направлениям: SQB Mobile, платежи и переводы, цифровые продажи банковских продуктов, SQBBILL, мерчант-сервисы, API-интеграции, автосписания, а также потенциальные новые финтех-модели.
- Анализ состава расходов финтех-направления (операционные, административные, технологические, маркетинговые, интеграционные, поддержка и развитие), оценка CAPEX/OPEX и эффективности использования ресурсов.
- Анализ предыдущих цифровых и финтех-инициатив Банка и их результатов, включая оценку достижения плановых показателей, выявление отклонений, причин и последствий для нового стратегического цикла.
- Анализ подходов сегментации текущей клиентской базы физических лиц, предпринимателей, микро-, малого и среднего бизнеса с целью определения целевых сегментов для цифровых продаж, платежных сервисов и нового финтех-бизнеса.
- Оценка продуктовой линейки в SQB Mobile, SQBBILL и иных цифровых каналах на предмет соответствия потребностям целевых сегментов, потенциала кросс-продаж, монетизации, удержания и оптимизации продуктового портфеля.
- Изучение многоуровневых каналов обслуживания и продаж (мобильное приложение, интернет-банкинг, филиалы, контакт-центр, банкоматы, партнерские каналы, API) с оценкой их роли в финтех-модели и интеграции в единую клиентскую траекторию.
- Верхнеуровневая оценка операционной модели финтех-направления SQB, включая требования к организационной структуре, продуктовым командам, ИТ, данным, аналитике, рискам, финансам и маркетингу.

### **1.1.2. Оценка рыночной ситуации и конкурентного позиционирования SQB**

- Анализ макроэкономических параметров, регуляторных требований и политико-регуляторных рисков, влияющих на развитие финтех-рынка, платежных сервисов, дистанционного обслуживания, цифровой идентификации, обработки данных и защиты прав потребителей.
- Изучение демографических изменений, потребительских предпочтений, уровня цифрового проникновения, локальных и региональных технологических трендов спроса и предложения финтех- и банковских услуг.
- Анализ ключевых метрик развития банковского и финтех-сектора: рост цифровых платежей, проникновение мобильного банкинга, активность пользователей, объемы переводов, доля безналичных платежей, динамика комиссионных доходов и развитие платежной инфраструктуры.
- Оценка рыночных, регуляторных и технологических трендов, включая цифровизацию, персонализацию, open API, BaaS, embedded finance, BNPL, маркетплейсы, платежные сервисы и партнерские экосистемы.
- Оценка ключевых рыночных тенденций, стратегий конкурентов и их рыночных долей, а также барьеров входа для определения позиционирования SQB и перспектив роста, в частности по следующим направлениям:
  - Определение ключевых участников рынка (банки, платежные организации, финтех-компании, экосистемы, маркетплейсы), их долей, темпов роста и позиций по основным цифровым сегментам;
  - Сравнение позиций SQB с не менее чем 10 основными конкурентами (банки и финтехи) по цифровым, финансовым и продуктовым показателям: активность пользователей, функциональность приложений, платежные сервисы, комиссии, качество UX/UI, скорость подключения, merchant acquiring, API, цифровые продажи и клиентский опыт;
  - Анализ конкурентных предложений по качеству услуг, ассортименту цифровых продуктов, ценовой политике, инновационности, уровню персонализации и

технологическим возможностям для выявления преимуществ, рисков, точек паритета и дифференциации;

- Изучение потенциальных инновационных направлений развития, применяемых банками и финтех-компаниями: блокчейн, геймификация, IoT, open banking, embedded finance и иные технологии для определения приоритетности в контуре Банка.

### **1.1.3. Продуктовый анализ и выявление пулов доходов**

- Анализ ключевых метрик по каждому цифровому продукту и финтех-направлению: объем портфеля и продаж, доходность, количество пользователей, DAU/MAU, частота транзакций, уровень использования функций, конверсия, retention, churn и стоимость привлечения.
- Оценка предпочтений разных групп клиентов по возрасту, доходу, поведению, цифровой активности, жизненному циклу и потребностям, включая отзывы, клиентские исследования и данные об удовлетворенности.
- Обзор конкурентных цифровых продуктов, рыночных тенденций и возможностей для разработки или оптимизации продуктового портфеля SQB Mobile, SQBBILL и нового финтех-бизнеса.
- Формирование перечня пулов доходов (revenue pools) по укрупненным сегментам клиентов, продуктам и финтех-моделям, с оценкой динамики выручки, потенциала роста, монетизации и вклада в доходность Банка.

### **1.1.4. Оценка рисков и система риск-менеджмента**

- Выявление ключевых рисков, связанных с финтех-стратегией и операционной моделью: регуляторные, технологические, операционные, киберриски, риски данных, fraud, риски партнерской модели, инвестиционные и репутационные риски.
- Оценка текущей зрелости системы риск-менеджмента SQB в части цифровых каналов, платежей, API, новых продуктов, персонализации и партнерских интеграций.
- Анализ стресс-сценариев: моделирование влияния макроэкономических, технологических, регуляторных и конкурентных шоков на ключевые показатели финтех-направления, включая доходы, клиентскую активность, CAPEX/OPEX, операционную устойчивость и безопасность.

## **1.2. Результаты работ модуля 1: Диагностика текущего состояния:**

- Сводный финансовый отчет по финтех-направлению SQB, включая динамику доходов, расходов, цифровых продаж, комиссий, клиентской активности и ключевых коэффициентов.
- Отчет о структуре затрат, CAPEX/OPEX и использовании ресурсов финтех-направления.
- Оценка предыдущих цифровых и финтех-инициатив и ключевых выводов для будущего стратегического цикла.
- Оценка продуктового портфеля SQB Mobile, SQBBILL и иных цифровых сервисов: доходность, соответствие потребностям сегментов, потенциал развития.
- Обзор макроэкономических, регуляторных и технологических трендов.
- Обзор рынка и клиентских потребностей по ключевым сегментам.
- Отчет о конкурентном ландшафте и сравнительный анализ SQB с ключевыми игроками.
- Обзор продуктовых предложений конкурентов и ключевых точек дифференциации.
- Перечень пулов доходов (revenue pools) по продуктам, сегментам и финтех-моделям.
- Отчет по текущему состоянию риск-менеджмента финтех-направления: оценка процессов, политик, инструментов мониторинга, компетенций Risk-функции и интеграции с бизнесом по основным типам рисков.

## **2. Модуль 2: Определение стратегических приоритетов и формулирование инициатив [4 недели]**

### **2.1. Состав работ модуля 2: Определение стратегических приоритетов и формулирование инициатив**

#### **2.1.1. Определение целевых ориентиров в разрезе сегментов, продуктов и географий**

- Определение приоритетных ориентиров финтех-направления Банка на горизонте 2027–2029 годов в разрезе клиентских сегментов, продуктов, каналов, партнерств и географий.
- Формулирование качественных амбиций, например: «основной цифровой канал продаж Банка», «лидер по платежным и B2B-сервисам», «лучший клиентский опыт в мобильном банкинге», «запуск нового масштабируемого финтех-бизнеса».
- Определение ключевых точек пересечения финтех-стратегии со стратегиями дочерних компаний, продуктовых фабрик, розничного бизнеса, МСБ, премиального банкинга, маркетинга, контакт-центра и IT.

### **2.1.2. Выбор стратегических направлений в сегменте SQB Mobile**

- Верхнеуровневая сегментация пользователей SQB Mobile для определения приоритетных целевых сегментов и адаптации продуктивно-ценностного предложения под каждый сегмент.
- Определение KPI и целевых показателей развития SQB Mobile: DAU/MAU, активные пользователи, цифровые продажи, платежи и переводы, конверсия, retention, NPS, доход на пользователя и доля продаж через мобильный канал.
- Разработка перечня стратегических инициатив для выбранных направлений: рост активной базы, платежи и переводы, продажа банковских продуктов, персонализация на базе AI, экосистемные сервисы и улучшение клиентского опыта.
- Группировка инициатив на бизнес-инициативы (продукты, сегменты, каналы, монетизация)
- Формирование моделей взаимодействия с партнерами, дочерними организациями, мерчантами и экосистемными сервисами для расширения функциональности SQB Mobile.

### **2.1.3. Выбор стратегических направлений в сегменте SQBBILL**

- Верхнеуровневая сегментация клиентов и мерчантов SQBBILL по типам бизнеса, оборотам, каналам приема платежей, отрасли, интеграционным потребностям и потенциалу монетизации.
- Определение KPI и целевых показателей развития SQBBILL: количество подключенных мерчантов, объем платежей, комиссия, абонентская плата, revenue share, количество API-интеграций, успешность платежей, скорость подключения и операционная надежность.
- Разработка перечня стратегических инициатив: прием платежей, подключение мерчантов, развитие API, автосписания, antifraud, аналитика, международные платежи и расширение B2B-сервисов.
- Группировка инициатив на бизнес-инициативы (мерчант-сервисы, платежные продукты, монетизация, партнерства) и вспомогательные инициативы/энейблеры (технологическая платформа, безопасность, risk/fraud, операционная поддержка, SLA).
- Формирование моделей взаимодействия с мерчантами, платежными системами, провайдерами, государственными сервисами, маркетплейсами и дочерними организациями.

### **2.1.4. Выбор стратегических направлений в сегменте нового финтех-бизнеса**

- Анализ и верхнеуровневая оценка потенциальных направлений нового финтех-бизнеса, включая neobank (цифровой банк), BNPL (buy now pay later — рассрочка), payment fintech (платежные сервисы) и BaaS (banking-as-a-service — банк как сервис).
- Определение KPI и целевых показателей нового финтех-бизнеса: размер целевого рынка, клиентская база, экономика продукта, инвестиции, срок окупаемости, доходность, риски, регуляторная реализуемость и потенциал масштабирования.
- Разработка перечня стратегических инициатив для выбранных направлений нового финтех-бизнеса с учетом рынка, конкуренции, инвестиций, рисков, доходности и синергии с Банком.
- Группировка инициатив на бизнес-инициативы (выбор модели, запуск MVP, привлечение клиентов, монетизация, партнерства) и вспомогательные инициативы/энейблеры (лицензирование, IT-платформа, команда, данные, риски, комплаенс).
- Формирование моделей взаимодействия нового финтех-бизнеса с Банком, дочерними компаниями, партнерами, платежными организациями, маркетплейсами и внешними технологическими платформами.

### **2.1.5. Выбор стратегических направлений в части клиентских сегментов, каналов и go-to-market**

- Верхнеуровневая кластеризация клиентов физических лиц, предпринимателей, микро-, малого и среднего бизнеса по ключевым признакам: доход, поведение, цифровая активность, потребности в платежах, кредитовании, накоплениях, сервисах и B2B-решениях.
- Определение KPI и целевых показателей развития клиентских сегментов и каналов: рост клиентской базы, цифровая активность, доля продаж в цифровых каналах, стоимость привлечения, удержание, средний доход на клиента и качество клиентского опыта.
- Разработка перечня стратегических инициатив для выбранных сегментов, продуктов, каналов и географий, включая go-to-market (стратегия выхода на рынок), маркетинг, партнерские продажи, CRM и персонализированные предложения.
- Группировка инициатив на бизнес-инициативы (продукты, сегменты, каналы, продажи) и вспомогательные инициативы/энейблеры (данные, CRM, маркетинг, процессы, организационная структура).
- Формирование моделей взаимодействия с партнерами, маркетплейсами, государственными сервисами, дочерними организациями и внутренними бизнес-блоками Банка.

### **2.2. Результаты работ модуля 2: Определение стратегических приоритетов и формулирование инициатив**

- Перечень стратегических амбиций и целевых ориентиров финтех-направления SQB на горизонте 2027–2029 годов.
- Профиль точек пересечения финтех-стратегии со стратегиями дочерних компаний, продуктовых фабрик и бизнес-блоков Банка.
- Набор KPI и целевых показателей для SQB Mobile, SQBBILL, нового финтех-бизнеса, клиентских сегментов и каналов.
- Перечень стратегических инициатив по каждому направлению (бизнес-инициативы и enabling-инициативы) с описанием целей, ожидаемых результатов и приоритетов.
- Оценка стратегической значимости и ожидаемого эффекта инициатив.
- Утвержденная матрица стратегических рисков и план их минимизации.
- Готовность Risk Appetite Framework к внедрению (утверждены пороговые значения).

## **3. Модуль 3: Прогноз финансовых и операционных эффектов от реализации стратегии [4 недели]**

### **3.1. Состав работ Модуля 3: Прогноз финансовых и операционных эффектов от реализации стратегии**

#### **3.1.1. Прогноз финансовых и операционных эффектов от реализации стратегии**

- Для оценки влияния финтех-стратегии формируются отдельные финансовые модели по направлениям SQB Mobile, SQBBILL и новый финтех-бизнес, после чего результаты объединяются в консолидированный прогноз финтех-направления и общебанковский прогноз. Для каждого направления:
  - Построение инерционной модели рынка, включающей количество клиентов, пользователей, мерчантов, транзакций, цифровых продаж и ключевые предпосылки их динамики;
  - Определение уровня проникновения Банка в каждый сегмент и соответствующего размера клиентской базы, продуктового портфеля, транзакционного оборота и выручки;
  - Дизайн модели доходов и расходов, включая ключевые статьи P&L: комиссионные доходы, процентные и непроцентные доходы, абонентская плата, revenue share, операционные расходы, маркетинг, IT, support, CAPEX/OPEX и их драйверы;
  - Формирование стратегических инициатив и полное понимание их влияния на инерционную модель — как на показатели выручки, клиентской активности и монетизации, так и на показатели затрат, инвестиций и операционной эффективности;

- Определение ключевых показателей доходов, рентабельности, эффективности, окупаемости, unit-экономики и стоимости привлечения/обслуживания клиента;
- Понимание ключевых последствий для основных статей баланса, капитала, ликвидности, операционных ресурсов и технологических инвестиций.

### **3.2. Результаты работ Модуля 3: Прогноз финансовых и операционных эффектов от реализации стратегии**

- Инерционная модель рынка и прогноз клиентской, пользовательской, мерчантской и транзакционной динамики по ключевым сегментам.
- Модели проникновения SQB и траектории развития цифровых продуктов, платежных сервисов и нового финтех-бизнеса.
- Финансовая модель P&L с драйверами доходов и расходов.
- Оценка влияния стратегических инициатив на доходы, затраты и CAPEX/OPEX.
- Прогноз рентабельности, эффективности, окупаемости, unit-экономики и стоимости риска.
- Оценка влияния финтех-стратегии на баланс, капитал, технологические инвестиции и операционные ресурсы.
- Интегрированный общепанковский прогноз с учетом вклада финтех-направления.
- Сводные выводы по эффективности финтех-стратегии.

### **4. Модуль 4: Разработка дорожной карты инициатив и требований к операционной модели [2 недели]**

#### **4.1. Состав работ модуля 4: Разработка дорожной карты инициатив и требований к операционной модели**

##### **4.1.1. Создание дорожной карты реализации стратегических инициатив**

- Формирование интегрированной дорожной карты реализации финтех-инициатив SQB на горизонте 2027–2029 годов с указанием приоритетов, последовательности и взаимозависимостей между инициативами.
- Определение ключевых этапов реализации, ответственных за выполнение этапов и инициатив в целом, ожидаемых промежуточных и итоговых результатов, основных контрольных точек для мониторинга реализации.
- Описание условий и допущений, необходимых для успешной реализации инициатив.
- Определение структуры управления реализацией, включая офис трансформации/финтех-офис, роли органов управления, принципы эскалации, зоны ответственности и порядок принятия решений.
- Определение форматов отчетности и мониторинга реализации инициатив: частота обновлений, формат отчетности, инструменты контроля, требования к данным.

##### **4.1.2. Разработка детальных карт приоритетных инициатив и требований к операционной модели**

- Разработка детальных карт каждой приоритетной финтех-инициативы. Карты инициатив будут включать следующие элементы:
  - Четкое описание инициативы с указанием ее целей и ожидаемых результатов;
  - Конкретные мероприятия и задачи, необходимые для реализации инициативы;
  - Этапы реализации инициативы с конкретными сроками и контрольными точками;
  - Ответственные сотрудники и подразделения за выполнение каждой задачи в рамках инициативы;
  - Описание основных рисков, которые могут повлиять на успех реализации инициативы, с планом их минимизации;
  - Требования и условия реализации, включая необходимые изменения в организационной структуре, операционной модели, IT-ландшафте, интеграциях и процессах;
  - Ключевые показатели эффективности (KPI) и методы их регулярного мониторинга и оценки.

## **4.2. Результаты работ модуля 4: Разработка дорожной карты инициатив и требований к операционной модели**

- Интегрированная дорожная карта реализации финтех-инициатив на горизонте 2027–2029 годов с указанием:
  - Приоритетов, последовательности инициатив и их взаимозависимостей;
  - Ключевых этапов реализации, ожидаемых промежуточных и итоговых результатов, контрольных точек;
  - Ответственных сотрудников и подразделений за выполнение этапов и инициатив в целом;
  - Перечня условий и допущений, необходимых для успешной реализации инициатив.
- Пакет детальных карт инициатив для всех приоритетных финтех-инициатив, каждая инициатива включает:
  - Подробное описание целей, ожидаемых результатов и ключевых мероприятий;
  - Установленные этапы и сроки реализации с контрольными точками и промежуточными результатами;
  - Назначенных ответственных сотрудников и подразделения для каждой задачи в рамках инициатив;
  - Согласованные высокоуровневые требования к организационной структуре, операционной модели, IT-ландшафту, интеграциям и ключевым процессам, необходимые для успешного внедрения инициатив;
  - Ключевые показатели эффективности (KPI) и методы их измерения и мониторинга, обеспечивающие контроль выполнения поставленных целей.
- Структура управления реализацией (офис трансформации/финтех-офис, роли, зоны ответственности, порядок принятия решений).
- Формат отчетности и мониторинга реализации инициатив (частота обновлений, формат отчетности, инструменты контроля, требования к данным).

## **3. ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ФИНТЕХ-НАПРАВЛЕНИЯ SQB**

Подход к разработке операционной модели финтех-направления SQB опирается на стратегические приоритеты и инициативы, определенные в ходе подпроекта финтех-стратегии, и транслирует их в операционные процессы, роли, механизмы управления, IT-требования, KPI и модель взаимодействия с бизнес-блоками Банка. Для подпроекта разработки операционной модели привлекается Исполнитель, который обеспечивает реализацию трех основных модулей, выполнение которых запланировано в течение 10 недель.

### **1. Модуль 1: Диагностика AS-IS [4 недели]**

#### **1.1 Состав работ модуля 1: Детальный анализ состояния операционной модели банка**

- Подготовка отчета о текущей (AS-IS) операционной модели финтех-направления, включая ключевые процессы, организационную структуру, роли, KPI, продуктовые команды и ключевые IT-системы.
- Оценка организационной структуры и HR-аспектов в части финтех-направления: распределение функций, разрывы ответственности, ограничения компетенций, потребность в продуктовых, аналитических, IT, risk/fraud и marketing-ролях.
- Оценка IT-ландшафта в части выбранных направлений: перечень ключевых систем, мобильное приложение, платежный шлюз, CRM, API, интеграционные слои, зоны ручного труда и дублирования, ограничения автоматизации. Оценка проводится без разработки целевой IT-архитектуры; фокус — на выявлении критических ограничений.
- Анализ каналов обслуживания и продаж, релевантных финтех-стратегии, и их влияния на достижение стратегических целей.
- Формирование приоритизированного перечня выявленных ограничений и неэффективностей.
- Формирование карты «быстрых побед» по финтех-направлениям.

#### **1.2. Результаты работ модуля 1: Диагностика текущего состояния операционной модели.**

- Отчет по текущему состоянию (AS-IS) операционной модели финтех-направления.

- Перечень организационных, процессных, продуктовых и IT-ограничений.
- Приоритизированный список проблем и quick wins.

## **2. Модуль 2: Проектирование ГО-ВЕ [4 недели]**

### **2.1 Состав работ модуля 1: Проектирование целевого состояния (ГО-ВЕ) по приоритетным направлениям**

- Разработка концепции целевой операционной модели финтех-направления по приоритетным направлениям, включая распределение ролей, принципы взаимодействия функций и модель управления продуктовым портфелем.
- Формирование требований к IT-ландшафту в части выбранных финтех-направлений: функциональные требования, требования к интеграции, API, автоматизации, данным, аналитике, безопасности и мониторингу. Разработка детальной IT-архитектуры не входит в объем работ.
- Формирование требований к HR-модели: целевые роли, компетенции, продуктовые команды, аналитические и технологические функции в части, необходимой для реализации финтех-стратегии.
- Определение системы KPI и принципов управления для реализации выбранных финтех-направлений.

### **2.2. Результаты работ модуля 2: Проектирование ГО-ВЕ**

- Документ «Целевая операционная модель (ГО-ВЕ)» по финтех-направлению.
- Перечень требований к изменениям в процессах, организационной структуре, IT, данных, аналитике, risk/fraud, маркетинге и HR.
- Система KPI внедрения элементов операционной модели по выбранным финтех-направлениям.

## **3. Модуль 3: Разработка дорожной карты инициатив и Разработка модели управления и системы KPI [2 недели]**

### **3.1. Разработка модели управления и системы KPI**

- Разработка детализированной дорожной карты внедрения операционной модели финтех-направления (этапность, взаимозависимости, ответственные владельцы).
- Формирование структуры управления реализацией: комитеты, эскалация, периодичность отчетности, владельцы инициатив, роли бизнес-блоков и IT.
- Разработка формата мониторинга и регулярной отчетности по KPI.
- Формирование рекомендаций по управлению изменениями.

### **3.3. Результаты работ модуля 3: Разработка дорожной карты инициатив**

- Детальная дорожная карта (план-график реализации) с разбивкой инициатив по годам и кварталам, ключевыми вехами, зависимостями и ответственными владельцами инициатив.
- Матрица увязки инициатив с целевыми KPI и стратегическими целями финтех-направления и Банка (финансовыми, клиентскими, операционными и цифровыми) для мониторинга прогресса.
- Настройка системы управления реализацией: регламенты комитетов, частота отчетности, формат мониторинга и эскалации отклонений по ключевым инициативам.

## **4. СОПРОВОЖДЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ФИНТЕХ-СТРАТЕГИИ SQB**

### **1. Модуль 1: IMPLEMENTATION SUPPORT (Сопровождение реализации)**

#### **1.1. Цели модуля:**

- Обеспечение успешного запуска приоритетных финтех-инициатив первой волны.
- Разблокировка препятствий на ранних этапах реализации.
- Корректировка roadmap на основе реальных отклонений от плана.

#### **1.2. Объем работ и ключевые deliverables:**

- Проведение ежегодных статус-встреч с департаментом стратегического развития Банка и профильными владельцами финтех-инициатив (подготовка материалов, модерация, протоколы).
- Поддержка в разблокировке инициатив: идентификация blockers, рекомендации по решению, помощь в коммуникации со стейкхолдерами, корректировка приоритетов и дорожной карты при необходимости.

### **1.3. Критерии завершения модуля:**

- 100% инициатив первой волны запущены в исполнение в соответствии с утвержденной методологией.
- Дорожная карта утверждена и обновляется в соответствии с утвержденной методологией.
- Команда Банка самостоятельно управляет процессом реализации финтех-стратегии.

## **5. Сроки реализации Проекта**

Ожидаемые сроки начала работ — 2026 год. Ожидаемый срок исполнения работ — до 22 недель, включая разработку финтех-стратегии, проектирование операционной модели и подготовку дорожной карты реализации. Конкретная дата завершения работ определяется договором и календарным планом проекта.

## **6. Условия и требования к исполнителю работ**

Условия оказания услуг:

Исполнитель работ по оказанию услуг должен быть из числа компаний управленческого консалтинга и предоставить команду экспертов (консультантов) с международным опытом в области разработки стратегий развития банков, финтех-направлений, цифровых бизнес-моделей, платежных сервисов, операционной трансформации и финансового моделирования, а также соответствовать следующим требованиям:

### **6.1. Требования к опыту Исполнителя:**

- Опыт реализации не менее 10 проектов по разработке общекорпоративных стратегий, стратегий бизнес-направлений и цифровых стратегий для универсальных банков, включая розничный бизнес, МСБ, транзакционный бизнес, платежные сервисы и цифровой банкинг;
- Опыт реализации не менее 5 проектов в странах с развивающимися финансовыми рынками (включая ИМЕА, Ближний Восток, Центральную Евразию), сопоставимых по масштабу и сложности;
- Опыт разработки и внедрения финансовых моделей банковских и финтех-бизнесов, включая моделирование P&L, unit-экономики, ROE/RoAE, капитального потребления, структуры фондирования, CAPEX/OPEX и сценарного анализа;
- Опыт реализации не менее 3 проектов цифровой трансформации банков, включая внедрение продвинутой аналитики, автоматизацию клиентских процессов, омниканальные решения и персонализацию;
- Отсутствие конфликта интересов и наличие независимого экспертного взгляда на финтех-стратегию Банка, в том числе за счет отсутствия текущих проектов в смежных стратегических направлениях и областях деятельности Банка.

### **6.2. Требования к квалификации проектной команды Исполнителя:**

- Наличие в составе проектной команды не менее одного глобального партнера по финансовым услугам и не менее одного партнера/директора с опытом реализации стратегических и финтех-проектов в странах с развивающимися рынками;
- Наличие руководителя проекта (Principal/Engagement Manager) с опытом не менее 10 лет в стратегическом консалтинге для банков и финансовых организаций;
- Наличие в команде не менее двух консультантов с подтвержденным опытом реализации проектов в банковском, финтех- или платежном секторе;
- Опыт участия ключевых экспертов в проектах для банков и финтех-компаний сопоставимого масштаба;

- Участники должны предоставить подробное описание оказываемых услуг (перечень с конкретизацией объема услуг и этапов реализации), включая дорожную карту внедрения сроком не менее 12–24 месяцев;

### **6.3. Требования к форме оказания услуг**

- Исполнитель (победитель закупочной процедуры) обязан до заключения договора предоставить Заказчику информацию по перечню осуществляемых работ (услуг) с детализацией объема, распределения человеко-часов, состава команды (резюме, опыт работы, сертификаты и др.), а также обоснование формирования стоимости оказываемых услуг.
- Исполнитель должен оказывать не менее 80% объема услуг на территории (в головном офисе и при необходимости в филиалах/подразделениях) Заказчика;
- Транспортные, командировочные, страховочные и иные расходы команды Исполнителя, возникающие при оказании услуг, включены в стоимость проекта;
- Оценка каждой стратегической развилки/опции и проведение семинара с топ-менеджментом и стратегических сессий по ключевым финтех-направлениям.
- Исполнитель должен обеспечить участие партнеров в ключевых стратегических сессиях с Советом директоров, Правлением и высшим руководством Банка;
- Исполнитель должен организовать проектную команду из ключевых профильных специалистов и группы аналитической поддержки для оказания услуг;

## **7. Порядок сдачи и приёмки результатов услуг**

### **7.1. Ожидаемый результат:**

Разработанная финтех-стратегия Банка, целевая операционная модель финтех-направления, финансовые модели, бизнес-модели, перечень стратегических инициатив и дорожная карта реализации, согласованные соответствующими подразделениями. Исполнитель должен предоставить финальные документы на русском, узбекском и английском языках в электронном варианте (pdf, docx, xls, pptx).

### **7.2. Требования к оформлению результатов услуг и их передаче Заказчику:**

После завершения всех работ Исполнителем будет предоставлен документ, который будет отображать результаты работ и оцениваться Правлением Банка, Комитетом Стратегии при Наблюдательном совете Банка, а также иными уполномоченными органами управления Банка.

Датой сдачи–приема работ считают дату подписания акта приема.

Результаты услуг предоставляются Исполнителем Заказчику в виде отчетных документов в соответствии с этапностью и описанием результатов услуг, указанных в Техническом задании.

Авторские права на объекты интеллектуальной собственности, возникшие в связи с исполнением обязательств по оказанию услуг, предоставляются Заказчику.

Все отчетные материалы должны предоставляться на русском, узбекском и английском языке в электронном варианте (pdf, docx, xls, pptx).

## **8. Гарантия качества**

### **8.1. Требования по объёму гарантий качества услуг:**

Исполнитель гарантирует:

- Соблюдение требований, предусмотренных настоящим Техническим заданием;
- По завершению услуг передать Заказчику полный пакет документов, связанных с объектом услуг, в том числе все материалы, использованные в ходе оказания услуг, включающие, но не ограничиваясь ими: аналитические данные, статистика, маркетинговые и клиентские исследования, финансовые модели, продуктовые модели, материалы стратегических сессий, авторские права на объекты интеллектуальной собственности, возникшие в связи с исполнением обязательств по оказанию услуг, а также документы, предусмотренные настоящим Техническим заданием;

- Конфиденциальность информации, раскрываемой со стороны Заказчика, а также конфиденциальность всех материалов и аналитических данных, планов, графиков, таблиц и иных текстовых и графических материалов, составляемых и/или используемых в ходе оказания услуг, и сохранение их конфиденциальности в течение периода, охватывающего реализацию данной услуги;
- Совместно с Заказчиком ежегодно актуализировать целевые параметры финтех-стратегии, исходя из макроэкономической конъюнктуры, рыночных изменений, регуляторных требований, технологических трендов и внешних факторов, до момента завершения Заказчиком исполнения стратегических инициатив, установленных в разрабатываемой финтех-стратегии, или до разработки Заказчиком концептуально новой стратегии развития.

## **8.2. Срок гарантий качества результатов услуг:**

Гарантии, указанные в пункте 8.1. настоящего Технического задания, должны действовать в течение всего срока оказания услуг, а также в соответствии с условиями соглашения о конфиденциальности и контрактными обязательствами.

## **9. Условия оплаты**

Предоплата: 50 % стоимости Договора оплачивается в течение 10 (десяти) рабочих дней со дня подписания Договора, оставшиеся 50 % оплачиваются в течение 10 (десяти) банковских рабочих дней со дня подписания Акта выполненных работ и подтверждения электронной счет-фактуры.

**Biznes Bosh direktori  
v.b:**



**T.Norov**

kelishuvchilar: T.Rapiyev

<https://hujjat.sqb.uz/?pin=d113kU64&id=05444c79-d652-48c4-a66f-89d46231421a>