

№ 319

2026 yil «5» «mart»

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

к проекту по разработке долгосрочной корпоративной стратегии развития АКБ «Узпромстройбанк»

1. Цель и задачи проекта

1.1. Цель проекта

Целью проекта является разработка корпоративной стратегии Банка сроком на 3 года с фокусом на повышение инвестиционной привлекательности Банка, максимизацию акционерной стоимости и увеличение темпов роста бизнеса и его эффективности. Проект включает в себя следующие подцели:

- ⌚ Укрепление конкурентных позиций Банка на основных банковских рынках, создание сильнейшего инновационного банковского бренда;
- ⌚ Построение клиентоцентричной бизнес-модели Банка с фокусом на комплексное обслуживание каждого клиента с ценностным предложением, включая продукты и услуги дочерних компаний;
- ⌚ Увеличение объема чистой прибыли Банка, уменьшение отношения операционных затрат к чистому операционному доходу;
- ⌚ Повышение инвестиционной привлекательности для инвесторов, увеличение стоимости акций;
- ⌚ Стратегическое развитие действующих бизнес-сегментов, направленное на усиление конкурентных позиций Банка и рост его доли на рынке.

1.2. Задачи проекта

- ⌚ Проведение анализа внутренней и внешней среды банка для определения текущего рыночного положения и уровня развития основных компетенций (анализ ABC, карту стейкхолдеров, GAP- анализ, CastDev всех клиентский сегментов (включая продуктовую линейку и уровень сервиса) и альтернативных каналов продаж, риски, TSY, IT, операционный блок и пр.);
- ⌚ Разработка сценариев развития банковской отрасли Узбекистана и место организации в ее структуре;
- ⌚ Разработка бизнес-модели банка по основным направлениям (Розничный бизнес, Корпоративный инвестиционный бизнес, Малый и средний бизнес, блок благосостояния (wealth management));
- ⌚ Разработка требований к операционной модели банка (орг. структура, дистрибуция, AI и цифровая трансформация, управление данными и аналитикой, ИТ ландшафт и пр.);
- ⌚ Разработка подробной дорожной карты реализации инициатив и мероприятий в рамках стратегии банка на 2027 – 2029гг.;

- Ⓜ Разработка методологии и метрик управления и оценки эффективности реализации стратегических целей;
- Ⓜ Формирование инструментов и компетенций для реализации стратегических целей;
- Ⓜ Периодическое обновление стратегических целей.
- Ⓜ Методология периодического обновления стратегических целей.
- Ⓜ Implementation Support на первые 12 месяцев: ежемесячный мониторинг, разблокировка инициатив, корректировка дорожной карты, трансфер знаний по change management

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) Стратегия развития SQB; 2) Операционная модель SQB. Подпроект операционной модели опирается на результаты, полученные в ходе разработки стратегии развития.

Подход к разработке стратегии развития SQB включает определение контекста и последовательную разработку целей от стратегических приоритетов до детальной дорожной карты инициатив. Для подпроекта разработки 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 Исполнитель) 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 стратегии развития 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, помощь в разблокировке препятствий, 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. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ 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
- ⌚ Согласование формата и каналов рабочей координации (рабочие чаты, реестр задач, протоколы встреч)

0.1.2. Запрос и сбор данных

- ⌚ Проведение аудита управленческих убеждений с отдельными руководителями для сбора с целью фиксации стартовой позиции и ключевых приоритетов
- ⌚ Формирование перечня необходимых данных со стороны Исполнителя, включая, но не ограничиваясь: финансовую отчетность (баланс, P&L, детализация маржи), продуктовые и сегментные показатели, данные по каналам обслуживания, операционные KPI, данные по рискам, NPL, OpEx/CIR, а также сведения о предыдущей стратегии и действующих инициативах
- ⌚ Сбор и консолидация данных со стороны SQB, включая подготовку выгрузок, проверку корректности и назначение ответственных за каждое направление данных
- ⌚ Обеспечение доступа со стороны SQB к системам, архивам и источникам данных (репозитории, прикладные системы, 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 Исполнителем для оперативной коммуникации
- ⌚ Утвержденный формат рабочей координации
- ⌚ Перечень необходимых данных, сформированный Исполнителем
- ⌚ Консолидированный набор данных SQB 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 SQB

- ⌚ Анализ ключевых форм отчетности (баланс, отчет о прибылях и убытках) и финансовых показателей (вкл. коэффициенты ликвидности), с анализом динамики за период (например, 3–5 лет) для выявления тенденций, рисков неплатежеспособности и общего финансового здоровья банка
- ⌚ Разбивка показателей рентабельности (ROA, ROE, чистая прибыль, чистая процентная маржа, чистая непроцентная маржа) по продуктам (кредиты, депозиты, инвестиции) и клиентским сегментам (розница, микро и малый,

средний, корпоративный бизнес), с расчетом вклада каждого в общий результат для идентификации высокодоходных и убыточных зон

- ⌚ Анализ состава расходов (операционные, административные, процентные) с расчетом их доли в выручке, а также оценка достаточности и эффективности использования капитала (по Basel III)
- ⌚ Анализ предыдущей стратегии и ее результатов, включая оценку достижения запланированных показателей, выявление отклонений и факторов, их обусловивших, а также основных последствий для последующих стратегических циклов
- ⌚ Анализ подходов сегментации текущей клиентской базы — корпоративный бизнес, средний, микро и малый бизнес – с целью оценки необходимости выделения отдельных клиентских сегментов, а также обоснованности критериев сегментации, применяемых к текущему клиентскому портфелю
- ⌚ Оценка линейки продуктов (кредиты, депозиты, комиссионные) на предмет соответствия потребностям каждого сегмента. Анализ доходности, потенциала кросс-продаж и возможности оптимизации продуктового портфеля с учетом специфики клиентских групп
- ⌚ Изучение многоуровневых каналов (оффлайн-филиалы, онлайн-приложения, колл-центры, банкоматы) с оценкой покрытия филиальной сети, ее географии и эффективности, а также интеграции с цифровыми каналами
- ⌚ Верхнеуровневая оценка операционной модели SQB, включая требования к организационной структуре и ресурсам поддерживающих функций (финансы, риски, IT, HR)

1.1.2. Оценка рыночной ситуации и конкурентного позиционирования SQB

- ⌚ Анализ макроэкономических параметров (ВВП, инфляция, ставки), нормативных требований и политико-регуляторных рисков для выявления потенциальных последствий для операционной деятельности и комплаенс
- ⌚ Изучение демографических изменений, потребительских предпочтений, локальных и региональных технологических трендов спроса и предложения банковских услуг, с целью адаптации стратегии ко внешним изменениям
- ⌚ Анализ ключевых финансовых метрик устойчивости банковского сектора (рост активов, маржинальность, динамика NPL, OpEx и др.) в рамках национальных стандартов бухгалтерского учета
- ⌚ Оценка рыночных, регуляторных и технологических трендов (включая цифровизацию) с выявлением потенциальных ниш, угроз и возможностей для роста и адаптации стратегии
- ⌚ Оценка ключевых рыночных тенденций, стратегий конкурентов и их рыночных долей, а также барьеров входа для определения позиционирования организации и перспектив роста, в частности по следующим направлениям:
 - Определение ключевых участников рынка (прямых и косвенных конкурентов), их долей, темпов роста и позиций по основным сегментам с использованием метрик концентрации (CR, HHI) для оценки конкурентной интенсивности
 - Сравнение позиций SQB с 5 основными конкурентами (банки и финтехи) по показателям финансовой устойчивости и эффективности (ROE, ROA, прибыль, CIR, NBI, OpEx, CoR, NPL, JAWS, CTA, LDR, капитал) на основе МСФО
 - Анализ конкурентных предложений по качеству услуг, ассортименту продуктов, ценовой политике, инновационности и цифровым

возможностям для выявления преимуществ, рисков, точек паритета и дифференциации

- Оценка ESG-факторов и их влияние на трансформацию бизнес-модели банков
- Оценка уровня зрелости и целевого уровня AI- и цифрового развития банковской отрасли региона, SQB с 5 основными конкурентами в области потенциала к цифровому развитию и цифровизации продуктов
- Изучение потенциальных инновационных направлений развития, применяемых банками (робототехника, блокчейн, CV, геймификация, IoT для определения приоритетности технологий в контуре банка)

1.1.3. Продуктовый анализ и выявление пулов доходов

- ⌚ Анализ ключевых метрик, таких как объем портфеля и продаж, доходность, уровень использования и коэффициент оттока клиентов по каждому продукту (например, кредитам, вкладам или картам), для выявления наиболее успешных и проблемных позиций
- ⌚ Оценка предпочтений разных групп клиентов (по возрасту, доходу, поведению), включая отзывы и данные об удовлетворенности, чтобы адаптировать продукты под целевые аудитории и повысить их коммерческий вклад
- ⌚ Обзор конкурентных продуктов, рыночных тенденций (например, цифровизация или новые финансовые инструменты) и возможностей для улучшения, с целью разработки или оптимизации продуктового портфеля
- ⌚ Формирование перечня пулов доходов (revenue pools) по укрупненным сегментам клиентов и продуктам, с оценкой динамики выручки и потенциала роста, а также определением сегментов и продуктовых направлений, обеспечивающих наибольший вклад в доходность банка

1.1.4. Оценка рисков и система риск-менеджмента

- ⌚ Выявление ключевых рисков, связанных со стратегией и операционной моделью
- ⌚ Оценка текущей зрелости системы риск-менеджмента SQB
- ⌚ Анализ стресс-сценариев: моделирование воздействия макроэкономических шоков и стресс-тесты ключевых показателей (капитал, ликвидность, прибыльность) с учетом специфики рынка Узбекистана

1.2. Результаты работ модуля 1: Диагностика текущего состояния:

- ⌚ Сводный финансовый отчет SQB (динамика баланса, P&L, устойчивость, ключевые коэффициенты, анализ сегментов)
- ⌚ Отчет о структуре затрат и использовании капитала
- ⌚ Оценка предыдущей стратегии и ключевых выводов для будущего стратегического цикла
- ⌚ Оценка продуктового портфеля (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 и сегментам.
- ⌚ Отчет по текущему состоянию риск-менеджмента: оценка процессов, политик, инструментов мониторинга, компетенций Risk-функции и интеграции с бизнесом по основным типам рисков (кредитный, рыночный, операционный, ликвидности, комплаенс)

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 банка на горизонте 2027-2029 годов в разрезе укрупненных сегментов, продуктов и географий (например, рост клиентской базы, прибыльность, цифровизация, развитие сегмента МСБ, повышение операционной эффективности)
- ⌚ Формулирование качественных амбиций (например, «лучший цифровой опыт» или «лидер в сегменте МСБ»)
- ⌚ Определение ключевых точек пересечения со стратегиями дочерних компаний и продуктовыми фабриками (управление активами, инвестиционный блок), включая согласование направлений развития и вклада в общие стратегические ориентиры

2.1.2. Выбор стратегических направлений в сегменте корпоративного бизнеса

- ⌚ Верхнеуровневая сегментация корпоративных клиентов (с учетом доступных данных) для определения приоритетных целевых сегментов и адаптации продуктово-ценностного предложения под каждый сегмент
- ⌚ Определение KPI и целевых показателей развития корпоративного бизнеса (например, рост кредитного и транзакционного портфеля, увеличение доли рынка в ключевых отраслях, повышение доходности и качества клиентского опыта)
- ⌚ Разработка перечня стратегических инициатив для выбранных направлений (приоритетных сегментов, продуктов и географий)
- ⌚ Группировка инициатив на бизнес-инициативы (развитие продуктов, сегментов, каналы) и вспомогательные инициативы/энейблеры (вопросы, связанные с людьми, технологиями, организационной структурой)
- ⌚ Формирование моделей взаимодействия с партнерами (финтех-компаниями, госпрограммами, маркетплейсами) и дочерними организациями

2.1.3. Выбор стратегических направлений в сегменте среднего бизнеса

- ⌚ Верхнеуровневая сегментация клиентов среднего бизнеса (с учетом доступных данных) для определения ключевых сегментов и оценки их потенциальной маржинальности
- ⌚ Определение KPI и целевых показателей развития сегмента среднего бизнеса (например, рост кредитного и транзакционного портфеля, увеличение доли рынка, повышение доходности и качества клиентского опыта)
- ⌚ Разработка перечня стратегических инициатив для выбранных направлений (приоритетных сегментов, продуктов и географий)
- ⌚ Группировка инициатив на бизнес-инициативы (развитие продуктов, сегментов, каналы) и вспомогательные инициативы/энейблеры (вопросы, связанные с людьми, технологиями, организационной структурой)
- ⌚ Формирование моделей взаимодействия с партнерами (финтех-компаниями, госпрограммами, маркетплейсами) и дочерними организациями

2.1.4. Выбор стратегических направлений в сегменте микро и малого бизнеса

- ⌚ Верхнеуровневая кластеризация клиентов микробизнеса и малого бизнеса по ключевым признакам (с учетом доступных данных, могут включать отрасль, форму занятости, уровень выручки, потребности в финансировании) — для

определения типовых клиентских профилей и сценариев использования ключевых банковских продуктов

- ⌚ Определение KPI и целевых показателей развития сегмента (например, рост портфеля, увеличение доли рынка, повышение доходности и улучшение клиентского опыта)
- ⌚ Разработка перечня стратегических инициатив для выбранных направлений (приоритетных сегментов, продуктов и географий)
- ⌚ Группировка инициатив на бизнес-инициативы (развитие продуктов, сегментов, каналы) и вспомогательные инициативы/энейблеры (вопросы, связанные с людьми, технологиями, организационной структурой)
- ⌚ Формирование моделей взаимодействия с партнерами (финтех-компания, госпрограммы, маркетплейсы) и дочерними организациями

2.1.5. Выбор стратегических направлений в сегменте розничного бизнеса

- ⌚ Верхнеуровневая кластеризация розничных клиентов по ключевым признакам (с учетом доступных данных, могут включать уровень дохода, стадию жизненного цикла, поведение и предпочтения, цифровую активность, кредитные и сберегательные потребности) — для определения типовых клиентских профилей и сценариев использования розничных продуктов и сервисов
- ⌚ Определение KPI и целевых показателей развития розничного сегмента (например, рост кредитного и депозитного портфеля, увеличение доли рынка, повышение доходности, улучшение клиентского опыта и цифровых метрик)
- ⌚ Разработка перечня стратегических инициатив для выбранных направлений (приоритетных сегментов, продуктов и географий)
- ⌚ Группировка инициатив на бизнес-инициативы (развитие продуктов, сегментов, каналы) и вспомогательные инициативы/энейблеры (вопросы, связанные с людьми, технологиями, организационной структурой)
- ⌚ Формирование моделей взаимодействия с партнерами (финтех-компания, госпрограммы, маркетплейсы) и дочерними организациями

2.1.6. • Разработка рекомендаций по усилению риск-культуры и управлению рисками реализации

- ⌚ Рекомендации по усилению системы риск-менеджмента: roadmap развития Risk-функции, предложения по новым KPI и инструментам мониторинга, план интеграции риск-менеджмента в процесс принятия решений
- ⌚ Матрица аппетита к риску (Risk Appetite Framework) с пороговыми значениями по ключевым рискам и механизмами эскалации
- ⌚ Перечень quick wins по снижению наиболее критичных рисков с расчетом эффекта на P&L и капитал

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

- ⌚ Перечень стратегических амбиций и целевых ориентиров SQB на горизонте 2027–2029 годов
- ⌚ Профиль точек пересечения со стратегиями дочерних компаний и продуктовыми фабриками.
- ⌚ Набор KPI и целевых показателей для корпоративного, среднего, микро- и малого, а также розничного бизнеса
- ⌚ Перечень стратегических инициатив по каждому сегменту (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 стратегии формируются отдельные финансовые модели для розничного бизнеса и микро- и малого бизнеса, после чего результаты объединяются в общепанковский прогноз. Для каждого бизнес-сегмента:
 - Построение инерционной модели рынка, включающей количество клиентов по сегментам и подсегментам, а также ключевые предпосылки их динамики (например, рост или сокращение рынка)
 - Определение уровня проникновения банка в каждый сегмент и соответствующий размер портфеля
 - Дизайн модели доходов и расходов, включая ключевые статьи P&L (например, чистая процентная маржа, чистая непроцентная маржа и др.) и их драйверы (например, количество FTE и т. п.)
 - Формирование стратегических инициатив и полное понимание их влияния на инерционную модель — как на показатели выручки (например, создание дополнительной стоимости), так и на показатели затрат (например, OPEX и CAPEX)
 - Определение ключевых показателей доходов, рентабельности и эффективности
 - Понимание ключевых последствий для основных статей баланса (например, дополнительных требований к капиталу и др.)
- ⌚ Интеграция согласованных данных от других направлений (средний бизнес, крупный корпоративный, инвестиционный блок) для формирования общепанковских прогнозов по выручке, расходам, стоимости риска, CAPEX, OPEX, капиталу и нормативам
- ⌚ Построение дашборда с ключевыми драйверами, что позволит моделировать различные рыночные сценарии, результаты банка и влияние инициатив (например, при стресс-тестировании отдельных предпосылок)

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

- ⌚ Инерционная модель рынка и прогноз клиентской динамики по ключевым сегментам
- ⌚ Модели проникновения SQB и траектории развития продуктовых портфелей
- ⌚ Финансовая модель P&L с драйверами доходов и расходов
- ⌚ Оценка влияния стратегических инициатив на доходы, затраты и CAPEX/OPEX
- ⌚ Прогноз рентабельности, эффективности и стоимости риска
- ⌚ Оценка влияния стратегии на баланс и требования к капиталу
- ⌚ Интегрированный общепанковский прогноз (включая корпоративный, средний, крупный и инвестиционный бизнес)
- ⌚ Сценарный дашборд для моделирования различных рыночных сценариев
- ⌚ Сводные выводы по эффективности 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 стратегических инициатив SQB на горизонте 2027-2029 годов с указанием приоритетов, последовательности и взаимозависимостей между инициативами
- ⌚ Определение ключевых этапов реализации, ответственных за выполнение этапов и инициативы в целом, ожидаемых промежуточных и итоговых результатов, основных контрольных точек для мониторинга реализации
- ⌚ Описание условий и допущений, необходимых для успешной реализации инициатив
- ⌚ Составление плана мероприятий по управлению рисками и взаимозависимостями
- ⌚ Определение структуры управления реализацией, включая офис трансформации, 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 стратегической 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 и реорганизации процессов
 - 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 стратегических 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 стратегических 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 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, роли, зоны ответственности, порядок принятия решений)
 - ⌚ Формат отчетности и мониторинга реализации инициатив (частота обновлений, формат отчетности, инструменты контроля, требования к данным)

3. ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ SQB

Подход к разработке операционной модели SQB опирается на стратегические приоритеты и инициативы, определенные в ходе подпроекта стратегии развития, и транслирует их в операционные процессы и механизмы. 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 в части выбранных направлений, включая ключевые процессы, организационную структуру, роли, KPI и ключевые ИТ-системы.
- ⌚ Оценка организационной структуры и HR-аспектов в части выбранных направлений: распределение функций, разрывы ответственности, ограничения компетенций.
- ⌚ Оценка ИТ-ландшафта в части выбранных направлений: перечень ключевых систем, зоны ручного труда и дублирования, ограничения автоматизации. Оценка проводится без разработки целевой ИТ-архитектуры; фокус — на выявлении критических ограничений.
- ⌚ Анализ каналов обслуживания (при релевантности приоритету) и их влияния на достижение стратегических целей.
- ⌚ Формирование приоритизированного перечня выявленных ограничений и неэффективностей.
- ⌚ Формирование карты «быстрых побед» по выбранным направлениям

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

- ⌚ Отчет по текущему состоянию (AS-IS) по выбранным направлениям.
- ⌚ Перечень организационных и ИТ-ограничений.
- ⌚ Приоритизированный список проблем и quick wins

2. Модуль 2: Проектирование TO-BE [4 недели]

2.1 Состав работ модуля 1: Проектирование целевого состояния (TO-BE) по приоритетным направлениям

- ⌚ Разработка концепции целевой операционной модели по приоритетным направлениям, включая распределение ролей и принципы взаимодействия функций.
- ⌚ Формирование требований к ИТ-ландшафту в части выбранных направлений (функциональные требования, требования к интеграции и автоматизации). Разработка детальной ИТ-архитектуры не входит в объем работ.
- ⌚ Формирование требований к HR-модели (целевые роли, компетенции) в части, необходимой для реализации стратегии.
- ⌚ Определение системы KPI и принципов управления для реализации выбранных направлений.

2.2. Результаты работ модуля 2: Проектирование ТО-ВЕ

- ⌚ Документ «Целевая операционная модель (ТО-ВЕ)» по выбранным направлениям.
- ⌚ Перечень требований к изменениям в процессах, оргструктуре, ИТ и HR.
- ⌚ Система KPI внедрения элементов операционной модели по выбранным 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 по выбранным направлениям (этапность, взаимозависимости, ответственные владельцы).
- ⌚ Формирование структуры управления реализацией (комитеты, эскалация, периодичность отчетности).
- ⌚ 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 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 СТРАТЕГИИ SQV

1. Модуль 1: IMPLEMENTATION SUPPORT (Сопровождение реализации)

1.1. Цели модуля:

- ⌚ Обеспечение успешного запуска приоритетных 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 (подготовка материалов, модерация, протоколы)
- ⌚ Поддержка в разблокировке инициатив (идентификация блокеров, рекомендации по решению, помощь в коммуникации со стейкхолдерами)

1.3. Критерии завершения модуля:

- ⌚ 100% инициатив первой волны запущены в исполнение в соответствии с утверждённой методологией
- ⌚ Дорожная карта утверждена и обновляется в соответствии с утверждённой методологией
- ⌚ Команда банка самостоятельно управляет процессом реализации

5. Сроки реализации Проекта

Ожидаемые сроки начала работ март 2026 года. Ожидаемый срок исполнения работ до 22 недель.

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 стратегии развития деятельности банков, а также соответствовать следующим требованиям:

6.1. Требования к опыту Исполнителя:

- ⌚ Опыт реализации не менее 20 проектов по разработке общекорпоративных стратегий и стратегий бизнес-направлений для универсальных банков, включая корпоративный бизнес, МСБ, розничный, транзакционный и частный банкинг;
- ⌚ Опыт реализации не менее 10 проектов по трансформации операционной модели банков (front–middle–back), включая оптимизацию процессов, повышение эффективности, внедрение целевой модели управления и KPI;
- ⌚ Опыт реализации не менее 5 проектов, связанных с подготовкой банков к работе с рынками капитала, повышением инвестиционной привлекательности, трансформацией государственной модели в коммерческую;
- ⌚ 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 банков, включая моделирование ROE/RoAE, RAROC, капитального потребления, структуры фондирования и сценарного анализа;
- ⌚ Опыт реализации не менее 3 проектов цифровой или AI-трансформации банков, включая внедрение продвинутой аналитики, автоматизацию кредитных процессов, омниканальные клиентские решения;
- ⌚ Опыт запуска или сопровождения запуска цифровых банков / цифровых бизнес-моделей с нуля (design–build–launch);
- ⌚ Наличие подтвержденных кейсов с измеримым финансовым эффектом (рост ROE, снижение CIR, рост доходности сегментов, повышение клиентской ценности и др.).
- ⌚ Исполнитель не должен в течение последних 3 (трёх) лет оказывать услуги стратегического консалтинга банкам и иным финансовым институтам в Республике Узбекистан, являющимся прямыми конкурентами Заказчика.
- ⌚ Отсутствие конфликта интересов и наличие независимого экспертного взгляда на стратегию развития 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 проектов в странах с развивающимися рынками;
- Ⓟ Наличие экспертной панели senior-уровня по направлениям: банковская стратегия, корпоративные финансы, частный капитал, цифровая трансформация;
- Ⓟ Наличие руководителя проекта (Principal/Engagement Manager) с опытом не менее 10 лет в стратегическом консалтинге для банков;
- Ⓟ Наличие в команде не менее двух консультантов с подтвержденным опытом реализации проектов в банковском секторе;
- Ⓟ Опыт участия ключевых экспертов в проектах для банков с активами сопоставимого масштаба;
- Ⓟ Исполнитель должен обеспечить участие партнеров в ключевых стратегических сессиях с Советом директоров и высшим руководством Банка;
- Ⓟ Исполнитель должен организовать проектную команду из ключевых профильных специалистов и группы аналитической поддержки для оказания услуг;
- Ⓟ 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;
- Ⓟ Исполнитель должен предоставить информацию по перечню осуществляемых работ (услуг) с детализацией объема, распределения человеко-часов, состава команды (резюме, опыт работы, сертификаты и др.) и обоснованием формирования стоимости оказываемых услуг.
- Ⓟ Приветствуется наличие в организации Исполнителя партнеров или экспертов, имеющих опыт участия в советах директоров (Board-level positions) банков и финансовых организаций, что подтверждает понимание стратегической повестки и практики корпоративного управления на уровне борда.

6.3. Требования к форме оказания услуг

- Ⓟ Исполнитель должен оказывать не менее 80% объема услуг на территории (в головном офисе и филиалах) 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 направлениям

7. Порядок сдачи и приёмки результатов услуг

7.1. Ожидаемый результат:

Разработанная стратегия развития Банка, а также дорожная карта по её трансформации, 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.

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 своих 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

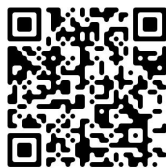
8.1. Требования по объёму гарантий качества услуг:

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 иные исследования, авторские права на объекты интеллектуальной собственности, возникшие в связи с исполнением своих обязательств по оказанию услуг и прочие, 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 сохранять их конфиденциальность в течении периода, охватывающего реализацию данной услуги;
- ⌚ Совместно с Заказчиком ежегодно актуализировать целевые параметры долгосрочной стратегии, исходя из макроэкономической конъюнктуры и внешних факторов, до момента завершения Заказчиком исполнения стратегических инициатив, установленных в разрабатываемой стратегии развития, или до разработки Заказчиком концептуально новой стратегии развития.

8.2. Срок гарантий качества результатов услуг: гарантии, указанные в пункте 7.1. настоящего Технического задания, должны действовать в течении всего срока оказания услуг, а также в соответствии с условиями соглашения о конфиденциальности и контрактными обязательствами.

**Boshqaruv Raisining
birinchi o'rinbosari:**



A.Ergashev

kelishuvchilar: D.Kalanov

<https://hujjat.sqb.uz/?pin=hF81uU57&id=45b297e8-63c3-433e-bcb0-f929d0835efb>