



« ПОДТВЕРЖДАЮ »
АКБ «Банк развития бизнеса»
Генеральный директор по
стратегии:
Б.Рахматов

«31» март 2026 г.
№ 95

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

по проекту

**«Разработка долгосрочной корпоративной стратегии развития
АКБ «Банка Развития бизнеса»**

1 Полное наименование проекта и его условное обозначение:

1.1 Привлечение международной консалтинговой компании для разработки Корпоративной стратегии АКБ «Банк Развития Бизнеса» на период 2027–2030 гг., включая актуализацию стратегии на 2026 г.

1.2 Заказчик:

Акционерно-коммерческий Банк «Банк Развития Бизнеса».

Адрес: Республика Узбекистан, 100011, город Ташкент, улица Навои, 18 А.

Телефон: (78) 150-00-55

МФО: 01037

р/с 1990 9000 6000 0103 7001

ИНН: 206 916 313

SWIFT code: NBFAUZ2X

Электронный адрес банка: headoffice@brb.uz

Официальный сайт банка: www.brb.uz.

1.3 Исполнитель:

Исполнитель по данному проекту будет определен на основе результатов отбора наилучшего предложения.

1.4 Плановые сроки начала и окончания работ:

Плановые сроки реализации проекта: начало работ - **апрель 2026 года**, завершение - в течение шести месяцев, но не позднее **сентября 2026 года**.

1.5 Место выполнения услуг:

Адрес: Республика Узбекистан, 100011, город Ташкент, улица Навои, 18 А.

Или место выполнения услуг, предлагаемое Исполнителем по согласованию с Заказчиком.

1.6 Общая информация о банке:

АКБ «Банк Развития Бизнеса» один из крупнейших участников рынка банковских услуг Узбекистана, осуществляющий все основные виды банковских услуг и операции. Сеть банка включает 36 офисов (филиала) и 24 центров банковского обслуживания, расположенных в каждом регионе страны.

Банк позиционирует себя как универсальный финансовый институт, предоставляющий широкий спектр услуг, охватывающих все сегменты бизнеса с особым вниманием к малому и среднему бизнесу (ММСБ). Основной целью банка является поддержка и финансирование ММСБ в Узбекистане через предоставление комплексного набора финансовых инструментов и ресурсов, создавая условия для устойчивого экономического роста страны. Банковская деятельность охватывает два ключевых направления: коммерческое (обеспечение прибыльности для

самофинансирования и развития) и некоммерческое (выполнение государственных приоритетов в экономике и социальной сфере).

Основание для проведения работ:

Постановление Президента Республики Узбекистана от 16 сентября 2023 года № ПП-306 «О мерах финансовой и институциональной поддержки развития малого предпринимательства».

Постановление Президента Республики Узбекистана от 4 сентября 2023 года № ПП-292 «О мерах по реализации задач, определенных в открытом диалоге 2023 года Президента Республики Узбекистан с предпринимателями».

Постановление Президента Республики Узбекистана от 7 сентября 2024 года № ПП- 312 «О мерах по совершенствованию Комплексной программы непрерывной поддержки малого бизнеса».

1.7 Лицензия Банка

Лицензия на осуществление банковских операций № 93 выданная Центральным банком РУз 30.09.2023 г.

2 Назначение и цели реализации проекта.

2.1 Цель и задачи проекта

Целью проекта является разработка долгосрочной стратегии развития банка на период 2027–2030 года, а также обновление действующей стратегии на 2026 год с задачей повышения эффективности деятельности банка, расширения клиентской базы, укрепления позиций на рынке банковских услуг Узбекистана, улучшения качества предоставляемых услуг и обеспечения устойчивого роста доходов и прибыли банка. Также эффективно реализовать государственную поддержку малого и микробизнеса совместно с государственными органами путем внедрения специализированных банковских продуктов и сервисов.

Основное внимание в сегменте микро и малого бизнеса будет уделено оптимизации внутренних процессов, повышению качества банковских услуг (включая нефинансовые) и применению цифровых технологий, позволяющих оперативно адаптироваться к изменениям в финансовой среде.

Стратегия должна обеспечить реализацию миссии банка по созданию новых возможностей поддержки малого и среднего бизнеса, увеличению уровня удовлетворенности клиентов, улучшению доступности кредитных ресурсов и усилению роли банка в экономике страны.

Документация должна учитывать изменения внешней среды, регуляторные требования, ожидания клиентов и акционеров.

Проект также предусматривает ряд ключевых подцелей:

- Укрепление позиций банка на ключевых сегментах рынка за счёт формирования сильного бренда, выгодно отличающего его от конкурентов путём внедрения прогрессивных технологических решений и инновационных инструментов.

- Формирование клиентоориентированной бизнес-модели, предполагающей предоставление широкого спектра услуг и продуктов, с последующим переходом на единое цифровое пространство, что позволяет клиентам получать доступ ко всему перечню предложений, включая сервисные решения от дочерних подразделений, партнёров и участников банковской экосистемы.

- Обеспечение роста чистой прибыли банка за счёт активного наращивания объемов кредитования субъектов ММСБ, розницы и других перспективных сегментов бизнеса, параллельно осуществляя мероприятия по снижению удельного веса операционных расходов относительно операционного дохода.

- Масштабное внедрение современных технологий, таких как искусственный интеллект (ИИ), роботизация процессов (RPA), построение многофункциональной экосистемы банковских и небанковских услуг, реализация цифровых платформ для усовершенствования обслуживания клиентов, автоматизации повторяющихся процедур и существенного уменьшения текущих издержек.

2.2 Задачи проекта

- Осуществление комплексного (количественный, качественный) анализа внутренних и внешних условий деятельности банка с целью оценки его позиции на рынке и уровня сформированных компетенций, включая исследование банковской системы, анализ заинтересованных лиц, GAP-анализ, разработку CastDev для всех сегментов клиентуры (с учетом ассортимента продуктов и качества обслуживания), оценку альтернативных каналов сбыта, анализ рисков, TSY, IT-системы, операционные процессы и прочее;

- Создание прогнозов для развития банковского сектора Узбекистана и определение роли банка в отраслевых процессах;

- Проектирование оптимальной бизнес-модели банка, ориентированной на потребности клиентов с учётом специфики секторов малого и среднего бизнеса по ключевым направлениям деятельности;

- Разработка критериев построения эффективной операционной модели банка, охватывающих организационную структуру, дистрибьюцию, IT-инфраструктуру и другие компоненты;

- Составление детализированного плана (дорожной карты) для внедрения инициатив и проведения мероприятий в соответствии со стратегией банка на период 2027–2030 гг;

- Разработка инструментов и методик мониторинга исполнения стратегии, формирование внутренних компетенций сотрудников банка для эффективного достижения стратегических амбиций;

- Организовать процесс обновления стратегических направлений и целевых показателей банка.

3 Перечень услуг и их объём

Проектные работы будут выполнены в четыре этапа, сроки и содержание каждого из которых определятся после заключения договора.

Этап 1. Подготовка проекта и запуск процессов взаимодействия:

Содержание этапа:

- Согласование порядка взаимодействия между Банком и Исполнителем (еженедельные рабочие встречи, проведение стратегических сессий, заседание Управляющего комитета).
- Согласование списка (не менее 5) зарубежных банков для последующего анализа их бизнес-моделей и операционных структур, участвующих в реализации комплексных (институциональных) программ государственной поддержки малых и средних предприятий (МСБ).
- Утверждение контрольных точек и форматов отчетности.
- Определение ролей и лиц Банка и Исполнителя для оперативного общения.
- Согласование рабочих инструментов коммуникации и управления проектом (создание рабочих групп, ведение реестра задач, организация рабочих чатов, подготовка протоколов совещаний).
- Проведение индивидуальных интервью с руководителями подразделений Банка для анализа текущего состояния управленческой культуры и выявления основных приоритетов развития.
- Составление списка необходимой исходной документации и аналитической информации от Исполнителя.

Результаты работ данного этапа:

- Определены роли участников проекта и утверждены лица, ответственные за взаимодействие и принятие решений.
- Подготовлен список необходимой исходной документации и аналитической информации, требуемый для дальнейших исследований и разработки предложений.
- Составлен и согласован предварительный список зарубежных банков, активно поддерживающих малые и средние предприятия в рамках государственных программ.

Этап 2. Проведение анализа рынка, текущего положения Банка и лучшей практики

- Анализ ключевых форм отчётности (баланс, отчёт о прибылях и убытках) и финансовых показателей (вкл. коэффициенты ликвидности), с анализом динамики за последние 5 лет (отдельно выделить период после изменения мандата);
- Анализ предыдущей стратегии (2024–2026 гг.) и её результатов, включая оценку достижения запланированных показателей, причины отклонений и факторов, а также основных последствий для последующих стратегических циклов.
- Проведение стратегической сессии для определения целей и приоритетов на 2027–2030 годы, включая анализ предыдущей стратегии.
- Распределение показателей рентабельности (ROA, ROE, чистая прибыль, чистая процентная и непроцентная маржа) по продуктам и клиентским сегментам (розница, микро и малый, средний, корпоративный бизнес, а также по государственным программам) для выявления прибыльных и убыточных зон.

- Анализ статей расходов (операционные, административные, процентные) с расчётом их доли в выручке, а также оценка достаточности и эффективности использования капитала, согласно стандартам Базель III.
- Анализ текущей клиентской базы на соответствие продуктовой линейке для последующей оценки выделения отдельных клиентских сегментов, а также обоснованности критериев сегментации, применяемых к текущему клиентскому портфелю.
- Изучение многоуровневых каналов (оффлайн-офисы, мобильное приложение, колл-центр, банкоматы) с оценкой покрытия филиальной сети, её географии и эффективности, а также интеграции с цифровыми каналами.
- Анализ динамики демографии, изменения потребительского поведения, местных и региональных технологических тенденций спроса и предложения банковских продуктов и услуг с целью адаптации стратегии к внешним изменениям.
- Анализ основных финансовых индикаторов стабильности банковского сектора - рост активов, рентабельность, динамика проблемных кредитов (NPL), операционных расходов (OpEx) и других показателей, согласно стандартам национальной бухгалтерской отчётности.
- Комплексная оценка ключевых рыночных тенденций, стратегия конкурентов, изменений их доли на рынке и анализ барьеров входа на рынок с целью формирования оптимального позиционирования организации. Разработка путей расширения присутствия на рынке и обоснование, что именно должно стать конкурентным преимуществом, отличающим Банк от остальных финансовых организаций Узбекистана.
- Анализ воздействия ESG-факторов на развитие и устойчивость банковского бизнеса.
- Оценка текущего состояния AI и IT-инфраструктуры.
- Оценка рыночных, регулирующих и технологических трендов (цифровизация, новые технологии обслуживания клиентов). Выявление перспективных направлений бизнеса, новых угроз и возможностей для дальнейшего роста и повышения конкурентоспособности.
- Анализ макроэкономических и отраслевых параметров (ВВП, безработица, инфляция, процентные ставки) рынка Узбекистана, и нормативных требований для оценки возможных влияний на операционную деятельность банка.
- Сбор и анализ актуальной информации о зарубежных банках, активно участвующих в поддержке малого и среднего бизнеса (МСБ) в рамках государственных программ. Оценка масштабов операций, охват регионов, объёмов предоставляемого финансирования и других значимых критериев. Отбор сопоставимых стран с учётом культурного контекста и схожих условий предпринимательской деятельности.
- Определение основных угроз, связанных со стратегическими направлениями и операционными моделями организации, включая оценку уровня развития действующей системы риск-менеджмента в банке.

- Проведение анализа стресс-сценариев путём моделирования влияния существенных макроэкономических изменений и осуществления стресс-тестов ключевых финансовых показателей (уровня достаточности капитала, ликвидности, прибыльности) с учётом особенностей экономики Республики Узбекистан.

По окончании соответствующего этапа исполнитель должен предоставить следующие результаты работ:

Результаты диагностики

- Отчёт об анализе реализованной стратегии и достигнутых результатах (ошибочные решения и упущенные возможности, причины возникновения проблем);

- Обновлённый Стратегический план на 2026 год (стратегические показатели, план мероприятий, сроков исполнения и ответственных лиц).

Результаты анализа внешней среды

- Макроэкономический, регуляторный и технологический обзоры: тенденции, влияющие на банковский сектор и бизнес-модель банка.

- Размер, ёмкость и прогноз рынка до 2030 года по ключевым сегментам и продуктовым группам.

- Внешняя оценка: Описание ключевых рыночных сегментов, выявление новых потребительских предпочтений и ожиданий клиентов, характеристика конкурентного окружения, сравнение позиций банка с основными участниками рынка, оценка уникальности и слабых сторон продуктов относительно конкурентов.

- Резюме по каждому банку, включающее общую информацию, роль в государственных программах поддержки МСБ, применимые подходы и опыт.

Результаты анализа внутренней среды

- Ключевые выводы анализа бизнес-модели Банка.

- Операционная структура и внутренние факторы (эффективность организационной структуры, уровень цифровой зрелости, качество управленческих решений, уровень вовлеченности персонала и др).

- Сводный отчет об оценке текущего состояния банка (баланс, отчёт о прибылях и убытках, ключевые финансовые коэффициенты, сегментный анализ и др).

- Отчёт о текущем состоянии системы управления рисками: анализ действующих процедур, политики, инструментов мониторинга, уровня квалификации сотрудников подразделения Риск и степени интегрированности функций риск-менеджмента в бизнес-процессы по ключевым видам рисков (кредитному, рыночному, операционному, ликвидности, комплаенс).

Этап 3. Разработка целевой бизнес-модели и операционной модели банка

Бизнес-модель

- Идентификация стратегических клиентских сегментов и разработка клиентской стратегии с акцентом на увеличение пожизненной ценности клиента (CLTV).

- Разработка предложений по улучшению клиентского опыта и повышению лояльности клиентов.
- Создание целевых продуктов и пакетных предложений, адаптированных под ключевые клиентские группы.
- Установление приоритетных направлений продуктовой стратегии банка.
- Определение главных каналов дистрибуции и обслуживания с упором на омниканальную стратегию, цифровые платформы и сотрудничество с партнёрами.
- Утверждение ключевых целевых метрик, отражающих приоритеты развития отдельных направлений бизнеса (драйверы роста, экосистемные и финансовые показатели).
- Определение текущего положения банка в инфраструктуре поддержки МСБ и взаимодействие с ключевыми заинтересованными сторонами (государственными органами, институтами развития, банками, некоммерческими организациями).
- Формулировка целевой роли банка (функциональные обязанности, ответственность, механизм взаимодействия с участниками экосистемы МСБ).
- Выбор стратегических направлений для каждого сегмента (корпоративный, средний, малый, микро, розница, включая клиентов госпрограмм и цифровых каналов). Разработка стратегических инициатив по продуктам, сегментам и каналам привлечения, включая, финансовые и нефинансовые компоненты. Определение модели взаимодействия с партнерами (финтех-компании, госпрограммы, маркетплейсы).
- Определение KPI и целевых показателей (например, рост кредитного и транзакционного портфеля, увеличение доли рынка в ключевых отраслях, повышение доходности и качества клиентского опыта).
- Выявление ключевых областей пересечения с целями дочерних компаний и подразделений, создающих банковские продукты, включая координацию направлений развития и согласование вкладов в общие стратегические цели.

Операционная модель

- Определение ключевых показателей эффективности (KPI) до уровня руководителей высшего звена (СЕО-1).
- Анализ каналов обслуживания и оценка их воздействия на реализацию стратегических целей.
- Оценка уровня зрелости методики Agile Enterprise.
- Формирование рекомендаций по стратегическим приоритетам в сфере информационных технологий (ИТ) и обработки данных.
- Разработка предложений по управлению и централизации данных.
- Создание рекомендаций по стратегическим приоритетам в управлении человеческими ресурсами (HR), включая обучение и развитие персонала, корпоративную культуру, бренд работодателя, процедуры найма и отбора, систему управления талантами и оценку рабочего опыта сотрудников.

- Предложения по усилению системы риск-менеджмента, введение новых KPI и инструментов мониторинга, а также план интеграции риск-менеджмента в процесс принятия решений. Формирование матрицы аппетита к риску (Risk Appetite Framework) с пороговыми значениями по ключевым рискам и механизмам эскалации. Перечень мер оперативного реагирования (quick wins) по снижению наиболее значительных рисков с расчётом эффекта на финансовый результат и капитал.

По окончании соответствующего этапа исполнитель должен предоставить следующие результаты работ:

Короткая версия стратегии

- Разработана целевая бизнес-модель банка и список стратегических амбиций, а также целевых ориентиров банка на период 2027–2030 годы.

- Список стратегических инициатив по каждому направлению (по продуктам, сегментам и каналам привлечения) с пояснением целей, планируемых результатов и приоритетов.

- Набор KPI и их целевых значений для Банка в целом и ключевых подразделений (RoE, CIR, доля рынка по ключевым продуктам, цифровой охват по ключевым продуктам, активные клиенты и т. д.);

- Определена важность синергии и разработаны предложения по согласованию общих стратегических целей с подразделениями банка и дочерними компаниями.

- Создана целевая бизнес-модель банка как исполнителя поддержки малого бизнеса, определяющая его роль в экосистеме, набор услуг для приоритетных сегментов МСБ, целевую модель монетизации и ключевые показатели эффективности.

- Согласованная целевая организационная структура банка, включая перечень требований к изменениям в процессах и предложения по развитию Agile-культуры.

- Разработан комплекс рекомендаций по выбору стратегических приоритетов в области информационных технологий и данных, согласованных с соответствующими подразделениями.

- Рекомендации по определению стратегических приоритетов в сфере управления человеческими ресурсами (HR), согласованные с соответствующими подразделениями.

- Матрица стратегических рисков и план их минимизации, а также подготовленность Risk Appetite Framework к внедрению (утверждены пороговые значения).

- Система ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки процесса внедрения элементов операционной модели.

Этап 4. Разработка Дорожной карты и Финансовой модели Банка

- Разработка детальной дорожной карты на 2027-2030 годы, включая график внедрения инициатив с указанием сроков, контрольных точек, взаимосвязей между проектами и ответственными лицами.

- Анализ исторических финансовых показателей и оценка влияния стратегических инициатив на финансовые результаты Банка.

- Оценка потребности в инвестициях и источниках финансирования для реализации стратегических планов.

- Определение чувствительности основных показателей деятельности банка к внешним риск-факторам и внутренним управленческим решениям.

- Прогноз основных форм финансовой отчётности (баланс, отчёт о прибылях и убытках, отчёт о движении денежных средств, бюджет доходов и расходов, модель пруд. нормативов, и расчёт резервов) на период 2027-2030 годы в разрезе по кварталам и бизнес-направлениям.

- Разработка трёх сценариев моделирования: базовый, оптимистичный и консервативный.

- Разработка сбалансированной системы показателей (BSC), связывающей инициативы с финансовыми результатами, качеством обслуживания клиентов, цифровой зрелостью бизнеса, внутренними процессами, обучением и развитием персонала.

- Проведение серии презентаций для руководства банка с демонстрацией возможностей и ограничений модели, разъяснениями особенностей её использования.

По окончании соответствующего этапа исполнитель должен предоставить следующие результаты работ:

Детализированная Стратегия развития банка на 2027–2030 годы.

- Общие сведения о банке и достижения

- Обзор Банковского сектора Республики Узбекистана

- Тренды и тенденции развития банковского сектора

- Миссия, видение и ценности банка

- Цели и приоритеты стратегии

- Стратегические направления развития

- Финансовый прогноз

- Показатели эффективности и механизм мониторинга

- Управление рисками

- Приложения с формами отчётности, аналитическими таблицами, схемами, диаграммами, презентациями и другими материалами, дополняющими основной текст.

Дорожная карта

- Детальная дорожная карта на 2027–2030 годы, содержащая график внедрения инициатив с указанием сроков, контрольных точек, взаимосвязей между проектами и ответственными лицами.

- Подробная структура бюджетов на каждую инициативу с расчётами окупаемости.

Финансовая модель

- Прогноз основных форм финансовой отчётности (баланс, отчёт о прибылях и убытках, отчёт о движении денежных средств, бюджет доходов и расходов, модель расчета нормативов и резервов) на период 2027–2030 годы в разрезе по кварталам и бизнес-направлениям.

- Три варианта сценариев моделирования: базовый, оптимистичный и консервативный.

Сбалансированная система показателей (BSC)

- Разработанная сбалансированная система показателей (BSC), связывающая стратегические инициативы с финансовыми результатами, качеством обслуживания клиентов, цифровой зрелостью бизнеса, внутренними процессами, обучением и развитием персонала.

- Материалы презентации

4 Условия и требования к исполнителю работ

Потенциальный исполнитель должен быть юридическим лицом, имеющим институциональный опыт профессионального консультирования банков по вопросам диагностики финансового сектора и разработке стратегий.

4.1 Потенциальный исполнитель должен представить техническое предложение, которое будет состоять из:

1. Детального текстового описания методологии (в т.ч. плана, мероприятий, с конкретизацией по объёму работ и этапам реализации, с указанием количества необходимых экспертов, их квалификации и стоимости человеко-часов, необходимых для своевременного и качественного выполнения работ и ожидаемых результатов). Методология будет обсуждаться с Заказчиком до подписания и после ее утверждения станет составной частью договора;

2. Развёрнутое описание аналогичных проектов, выполненных компанией за последние 5 лет, включая рекомендательные письма и отзывы от клиентов;

3. Детальную информацию о ключевых экспертах-консультантах, включая опыт проведения подобных работ;

4. Представить подписанные письма-обязательства от руководителей проекта и ключевых экспертов, заверяющих их готовность вовлечься в исполнение проекта на территории Заказчика в предлагаемых объёмах и сроках.

В целях приобретения качественных услуг к потенциальному поставщику предъявляются следующие требования:

Наличие у потенциального поставщика опыта по оказанию услуг по разработке и/или реализации стратегий развития для Банка, включая:

- Опыт разработки и/или реализации стратегии развития не менее 5-и (пяти) банков с государственным участием за последние 5 лет в регионе стран Восточной Европы и СНГ;

- Опыт разработки и/или проведение трансформации, в том числе, по повышению эффективности бизнес-процессов и сокращению операционных затрат для не менее 5-и (пяти) банков за последние 5 лет в регионе стран Восточной Европы и СНГ;

- Не менее 5-ти (пяти) трансформационных проектов для подготовки государственных банков к приватизации за последние 5 лет в регионе Республики Узбекистан;

В качестве подтверждения соответствующего опыта потенциальный поставщик должен предоставить копии актов оказанных услуг и/или копии договоров с организациями, а также копии рекомендательных писем с организациями, которым были оказаны консультационные услуги, подтверждающие прием-передачу оказанных услуг аналогичным предмету настоящего технического задания.

Наличие сформированной проектной команды, соответствующей следующим требованиям:

- Наличие у потенциального поставщика Лидера Проекта с опытом работы в управленческом консультировании не менее 10 (десяти) лет, включая опыт разработки и/или реализации стратегий развития для не менее 5-и (пяти) банков с государственным участием за последние 5 лет в регионе стран Восточной Европы и СНГ;

- У Лидера Проекта: наличие профессионального опыта руководства проектами по разработке и/или реализации стратегий развития, по проведению трансформации Банка, в том числе, по повышению эффективности бизнес-процессов и сокращению операционных затрат;

- Наличие у Лидера Проекта следующей международной сертификации: Project Management Professional (Профессионал в области управления проектами);

- Наличие у потенциального поставщика не менее 5-и (пяти) Ключевых Экспертов в проектной команде с опытом реализации не менее 10-и (десяти) проектов по разработке и/или реализации стратегий развития для банков в регионе стран Восточной Европы и СНГ за последние 5 лет;

- Наличие у потенциального поставщика не менее 2-х (двух) Ключевых Экспертов в проектной команде с опытом реализации не менее 3-х (трех) проектов по проведению трансформации Банка, в том числе, по повышению эффективности бизнес-процессов и сокращению операционных затрат в регионе стран Восточной Европы и СНГ за последние 5 лет;

- Наличие у потенциального поставщика не менее 2-х международных Ключевых Экспертов в проектной команде с опытом реализации не менее 3-х (трех) проектов по разработке и/или реализации стратегий развития для банков за последние 5 лет;

- Наличие у потенциального поставщика международного Эксперта (по Блоку Риски) в проектной команде с одной из следующих международных сертификаций: Сертифицированный Финансовый Аналитик (CFA) или Квалификация профессионалов в области финансов, учёта и аудита (ACCA);

- Наличие у потенциального поставщика Эксперта по Контролю качества проекта со следующей сертификацией: Сертификат в области оценки системы управления рисками (CRMA);

- Наличие у потенциального поставщика международного Эксперта (по Блоку ESG) в проектной команде с одной из следующих международных сертификаций: Сертифицированный ESG-аналитик EFFAS (CESGA) или Сертификат GRI (версия G4);

- В качестве подтверждения квалификации требуется приложить следующие документы:

- резюме специалистов, подписанные первым руководителем или уполномоченным лицом поставщика – для всех членов проектной команды участника;

В ходе выполнения работ Исполнитель не имеет права менять заявленных в своём техническом предложении экспертов без предварительного согласия Заказчика. Банк оставляет за собой право проведения индивидуальных или групповых интервью с потенциальными кандидатами.

4.2. Требования к формату предоставления услуг

- Проведение не менее трёх стратегических сессий в формате офлайн на территории заказчика.

- Исполнитель обязан предоставлять не менее 70% общего объёма услуг непосредственно на территории заказчика.

- В период разработки бизнес- и операционной модели эксперты исполнителя обязаны находиться на территории заказчика и осуществлять работу в формате полного погружения (100% вовлечённости). Разработка стратегии должна проводиться совместно с представителями банка, включая бизнес-подразделений, ИТ и HR службы банка.

Итоговая документация и результаты проекта должны быть подготовлены таким образом, чтобы сотрудники банка, в частности бизнес-подразделений, ИТ- и HR-служб, стали полноценными владельцами (ownership) разработанных решений и могли самостоятельно внедрять их в операционную деятельность после завершения проекта.

4.3 Порядок сдачи и приёмки результатов услуг

4.3.1 Ожидаемый результат:

Разработанная стратегия развития Банка и план её трансформации, утверждённая соответствующими подразделениями. Исполнитель обязан представить окончательные версии документов на русском и английском языках в электронном формате (PDF, DOCX, XLS, PPTX).

4.3.2 Требования к оформлению результатов услуг и их передаче Заказчику:

По завершении всех работ Исполнителем предоставляется Документ, отражающий результаты выполненных работ, который будет оцениваться Правлением Банка и Наблюдательным советом Банка.

Датой завершения работ по четвёртому этапу, раздел 3 «Перечень услуг и их объём» Технического задания, считается день утверждения результатов Правлением банка и их одобрения Наблюдательным советом.

Датой приёмки работ считается день подписания акта приёма-передачи.

Результаты услуг представляются Исполнителем Заказчику в форме отчётных документов, соответствующих этапам и описанию результатов услуг, прописанных **в разделе 3 «Перечень услуг и их объём»** Технического задания.

Авторские права на все объекты интеллектуальной собственности, созданные в процессе исполнения обязательств по оказанию услуг, переходят к Заказчику.

Все отчетные материалы должны быть представлены на русском языке в электронном виде (форматы PDF, DOCX, XLS, PPTX). А также короткая версия стратегии должны быть представлены на английском языке.

4.3.3 Доступность технической поддержки разработчика финансовой модели в течении срока её эксплуатации.

5 Гарантия качества

5.1 Требования по объёму гарантий качества услуг:

Исполнитель гарантирует:

- Соблюдение всех требований, указанных в настоящем Техническом задании;
- После завершения оказания услуг необходимо передать Заказчику полный комплект документов, связанных с оказанными услугами. Это включает в себя все использованные материалы: аналитические данные, статистику, маркетинговые и другие исследования, а также авторские права на объекты интеллектуальной собственности, возникшие в процессе выполнения обязательств, и другие документы, предусмотренные Техническим заданием;

- Обеспечение конфиденциальности всей информации, раскрытой Заказчиком, а также всех материалов и аналитических данных, планов, графиков, таблиц и других текстовых и графических материалов, созданных и/или использованных в процессе оказания услуг. Конфиденциальность должна сохраняться на протяжении всего периода реализации услуги;

- Регулярное, совместное с Заказчиком, обновление целевых показателей долгосрочной стратегии в соответствии с макроэкономической ситуацией и внешними факторами до момента реализации Заказчиком стратегических инициатив, определенных в разрабатываемой стратегии, или до разработки Заказчиком новой стратегии развития.

5.2 Срок гарантий качества результатов услуг:

Гарантии, описанные в пункте 5.1 настоящего Технического задания, должны быть обеспечены и поддерживаться на протяжении всего периода оказания услуг. Кроме того, они должны соответствовать условиям соглашения о конфиденциальности и договорным обязательствам, установленным между сторонами.

согласные: О.Шукурова

<https://hujjat.brb.uz/?pin=xY18jA12&id=458c978c-3e64-4ef2-89af-4db4e043f386>