

«УТВЕРЖДАЮ»

**И.о. первый заместитель
председателя правления
АКБ “Агробанк”**

_____ **Э.Кахоров**

«8» август 2022 г.



**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ
на проект
СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В АКБ «АГРОБАНК»**

На 13 листах
действует с « » август 2022 г.

Ташкент, 2022 г.

JK

Содержание

1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ	3
2. ПОЛНОЕ НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА	3
3. ЗАКАЗЧИК	3
4. ИСПОЛНИТЕЛЬ	3
5. ОСНОВАНИЕ ДЛЯ ПРОЕКТА	3
6. ПЛАНОВЫЕ СРОКИ НАЧАЛА И ОКОНЧАНИЯ РАБОТ	3
7. ЯЗЫК ОТБОРА НАИЛУЧШЕГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ	3
8. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ	4
9. ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ	4
10. ПОРЯДОК ОФОРМЛЕНИЯ И ПЕРЕДАЧИ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТ	4
11. МЕСТО ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ, ОКАЗАНИЯ УСЛУГ	5
12. ТРЕБОВАНИЯ К УЧАСТНИКУ	5
13. ОПИСАНИЕ РАБОТ, УСЛУГ	7
14. ТРЕБОВАНИЯ К БЕЗОПАСНОСТИ (КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ) ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ И ОКАЗАНИЯ УСЛУГ	11
15. ТРЕБОВАНИЯ ПО ПРАВИЛАМ СДАЧИ И ПРИЕМКИ	12
16. ТРЕБОВАНИЯ К ГАРАНТИЯМ КАЧЕСТВА НА РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТ И УСЛУГ	12
17. ТРЕБОВАНИЯ ПО ОБЪЕМУ ГАРАНТИЙ КАЧЕСТВА.....	12
18. СРОК ГАРАНТИЙ КАЧЕСТВА РЕЗУЛЬТАТОВ УСЛУГ	13
19. АВТОРСКИЕ ПРАВА НА ОБЪЕКТЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ.....	13

1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

1.1. ПОЛНОЕ НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА

Полное наименование проекта – «Создание системы бюджетирования в АКБ «Агробанк» (далее – «Проект»).

1.2. ЗАКАЗЧИК

Акционерный коммерческий банк «Агробанк» Республики Узбекистан (далее - «Заказчик»).

Реквизиты:

Адрес: Республика Узбекистан, 100096, г. Ташкент, ул. Муками дом №43

Телефон: (+998 71) 203 88 88

Факс: (+998 71) 150 53 95

E-mail: headoffice@agrobank.uz

1.3. ИСПОЛНИТЕЛЬ

Исполнитель по данному проекту будет определен на основе результатов отбора.

1.4. ОСНОВАНИЕ ДЛЯ ПРОЕКТА

Основанием для проведения отбора (реализация проекта) является:

1. Указ Президента Республики Узбекистан за №УП-5992 от 12 мая 2020 года «О стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020-2025 годы».

2. Решение Правления банка о создании системы бюджетирования в АКБ «Агробанк» №17/1 от 31.03.2022 года.

1.5. ПЛАНОВЫЕ СРОКИ НАЧАЛА И ОКОНЧАНИЯ РАБОТ

Плановые сроки реализации проекта:

- начало: август 2022 года
- завершение: январь 2023 года

1.6. ЯЗЫК ОТБОРА НАИЛУЧШЕГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Коммерческое предложение и вся связанная с ним корреспонденция и документация, которые осуществляются участником и заказчиком, должны быть на государственном, либо русском языках.

1.7. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Целями создания системы бюджетирования в банке являются:

- Общее финансовое планирование операций;
- Достижение наилучших прогнозных финансовых результатов и повышение доходности банковских операций;
- Обеспечение гибкой настройки бюджетной модели и алгоритмов управленческих корректировок;
- Предоставление инструментов для анализа информации;
- Осуществление эффективного распределения ресурсов и координация работ управленческого персонала;
- Объективная оценка эффективного функционирования филиалов и отделов банка;
- Повышение заинтересованности персонала в получении наиболее высокой прибыли.

Основными задачами создания системы бюджетирования в банке являются:

- Планирование важных бизнес-процессов в банке;
- Выстраивание сбалансированной системы показателей;
- Обоснование затрат и привлекаемых ресурсов;
- Контроль за состоянием ликвидности и доходности активов банка;
- Мониторинг текущей деятельности банка по методу «план-факт»;
- Обеспечение централизованного и децентрализованного планирования бюджетов всего банка, его балансовых и безбалансовых подразделений;
- Анализ бюджетов и показателей в разрезе бизнес-направлений.

1.8. ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Источником финансирования работ по проекту являются собственные средства АКБ «Агробанк».

1.9. ПОРЯДОК ОФОРМЛЕНИЯ И ПЕРЕДАЧИ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТ

По завершению отдельных этапов и работы в целом Исполнитель представляет акт сдачи-приемки.

Результаты работ оцениваются приемочной комиссией. Приемочную комиссию в установленном порядке образует Заказчик.

Приемочной комиссии Исполнитель предъявляет документацию, перечень и требования к оформлению которых определяется в соответствии с ГОСТами и иными стандартами, и руководящими документами, действующими на территории Республики Узбекистан, а также по взаимному согласованию Заказчика и Исполнителя.

Датой сдачи – приемки работ считают дату подписания акта приемочной комиссией.

2. МЕСТО ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ, ОКАЗАНИЯ УСЛУГ

Место выполнения работ, оказания услуг: Республика Узбекистан, 100096, г. Ташкент, ул. Муками д.43, Головной офис АКБ «Агробанк».

3. ТРЕБОВАНИЯ К УЧАСТНИКУ

1 этап – предварительный отбор консалтинговой компании – претендента

-ТРЕБОВАНИЯ К КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ

- Не менее 10 (десяти) лет профессионального опыта предоставления консультационных услуг финансовым организациям на территории СНГ и/или Европы (приветствуется опыт в обоих рынках);

- Команда потенциального Консультанта должна состоять из не менее 2х членов с опытом работ в трансформации и разработки стратегии финансовых учреждений в Узбекистане.

В качестве подтверждения соответствующего опыта потенциальный поставщик должен предоставить копии актов оказанных услуг и/или копии рекомендательных писем и/или копии договоров с организациями, которым были оказаны консультационные услуги, подтверждающих прием-передачу оказанных услуг по консультированию на указанную в настоящем абзаце тематику.

-ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЕ

- Практический опыт оказания консультационных услуг финансовым институтам;

- Наличие в команде консультантов, имеющих один из следующих сертификатов: ACCA, CFA, FRM, PMP, CIMA;

- Наличие в составе проектной команды специалистов с опытом реализации проектов в области бюджетирования и контроллинга затрат, риск-менеджмента, управления персоналом, разработке стратегии, казначейства, управления данными, анализа и разработке продуктов розничного бизнеса.

-ТРЕБОВАНИЯ К ЛИДЕРУ ПРОЕКТА

- Не менее 10 (десяти) лет опыта работы по оказанию консультационных услуг финансовым институтам/опыта работы в финансовых институтах на

территории СНГ;

- Не менее 5 (пяти) лет профессионального опыта руководства проектами по разработке стратегии для финансовых институтов;
- Наличие опыта работы с регуляторами и международными институтами развития;
- Наличие опыта реализации трансформационных проектов в банках на территории Республики Узбекистан.

-ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЮ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

- Опыт работы в лидирующих банках на территории Центральной Азии на руководящих позициях в области Финансов не менее 5 лет;
- Практический опыт реализации проектов по автоматизации процессов управленческого учета и отчетности;
- Опыт реализации не менее 5 (пяти) проектов по внедрению бюджетирования и контроллинга затрат.

В качестве подтверждения квалификации требуется приложить следующие документы:

- *резюме специалистов, подписанные первым руководителем или уполномоченным лицом поставщика – для всех членов операционной команды;*
- *копии актов оказанных услуг и/или копии рекомендательных писем от организаций и/или копии договоров с организациями, которым были оказаны консультационные услуги, копии сертификатов, свидетельства и иные документы, подтверждающие соответствующий опыт и/или факт присвоения академической степени.*

2 этап – итоговый выбор консалтинговой компании

1. Сроки (продолжительность) услуг с учетом условия: наименьший срок – наилучшее предложение.

2. Стоимость услуг с учетом условия: наименьшая стоимость – наилучшее предложение. Стоимость услуг указывается и оплачивается в долларах США или его эквивалент в национальной валюте по курсу ЦБ. Разделение стоимости услуг и условий оплаты по срокам и основным этапам обязательно.

Потенциальный Исполнитель для участия в закупочной процедуре должен предоставить:

- Техничко-коммерческое предложение с указанием: подхода к выполнению проекта, используемой методологии, общей стоимости работ с выделением

стоимости накладных расходов, стоимости и количества планируемых человеко-часов с привязкой к участникам проектной команды Исполнителя;

- График реализации проекта с указанием сроков, этапов и основных отчетных документов по проекту.

4. ОПИСАНИЕ РАБОТ, УСЛУГ

Исполнитель обязуется обеспечить для создания системы бюджетирования в АКБ «Агробанк» проведение следующих работ:

1. Операционная модель функции CFO

1.1. Разработка концепции операционной модели функции CFO Банка:

1.1.1. Разработка целевой организационной структуры.

1.1.2. Определение ролей и обязанностей сотрудников.

1.1.3. Разработка модели компетенций для сотрудников.

1.2. Определение концепции корпоративного управления функции CFO.

1.3. Разработка/обновление Положений о Департаментах и Должностных инструкций руководителей блока CFO.

1.4. Поддержка в оценке и подборе персонала для Финансового блока.

По итогам реализации проекта Исполнитель должен предоставить следующие результаты:

1. CFO:

a) Презентация/Workshop на тему «Операционная модель и стратегия финансового блока»;

b) Положения о департаментах, входящих в состав Финансового Блока с должностными инструкциями CFO и директоров департаментов согласно шаблону/минимальным требованиям, заранее согласованным с Заказчиком;

d) Разработанные модели компетенций для сотрудников;

e) Регламент формирования Финансового плана.

2. Трансфертное ценообразование (ФТР)

2.1. Определение подходов к расчетам трансфертных ставок, трансфертных доходов и расходов привлекающих и размещающих подразделений, исходя из возможностей информационных систем банка.

2.2. Проведение тестовых расчетов трансфертной кривой, дюрации и процентной маржи по процентным продуктам банка.

2.3. Разработка методологии ценообразования кредитования с учетом FTP, риск премии (совместно с подразделением рисков) и ставки операционных расходов.

2.4. Разработка бизнес-требований по автоматизации FTP.

2.5. Работа с ИТ блоком банка для развития возможностей базовой банковской системы для расчетов FTP.

2.6. Разработка нормативных документов, регламентирующих систему трансфертного ценообразования в Банке:

- Положение о системе трансфертного ценообразования;
- Методика установления ставок трансфертного ценообразования;
- Методика расчета базовых ставок кредитования.

2.7. Проведение обучения сотрудников.

По итогам реализации проекта Исполнитель должен предоставить следующие результаты:

a) Презентация/Workshop для руководства и сотрудников Финансового блока "Концепция трансфертного ценообразования в банке";

b) Тестовые расчеты трансфертных доходов/расходов, процентной маржи по процентным продуктам;

c) Свод бизнес-требований по автоматизации FTP и рекомендации по автоматизации FTP;

d) проекты ВНД: Положение о системе трансфертного ценообразования;

e) Методика расчета базовых ставок кредитования;

f) Методика установления ставок трансфертного ценообразования.

3. Контроллинг затрат

3.1. Диагностика существующих подходов по учету операционных и комиссионных расходов.

3.2. Определение центров финансовой ответственности (ЦФО) и разработка финансовой структуры (в соответствии с текущей организационной структурой).

3.3. Разработка драйверов и методов распределения затрат, разработка и согласование методологии распределения операционных расходов на продукты.

3.4. Разработка бизнес-процессов по учету операционных вопросов, направленных на получение управленческой отчетности в разрезе ЦФО.

3.5. Разработка необходимых справочников и оценка возможностей доработки информационных систем.

3.6. Проведение тестового расчета операционных и комиссионных расходов по ЦФО.

3.7. Разработка нормативных документов, регламентирующих систему распределения затрат в Банке:

- Положение о Финансовой структуре Банка;
- Методика распределения затрат.

3.8. Обучение персонала бизнес-процессам контроллинга затрат.

По итогам реализации проекта Исполнитель должен предоставить следующие результаты:

- a) Презентация/Workshop для руководства и сотрудников "Система распределения затрат";
- b) Проекты ВНД согласно п.3.7;
- c) Подробный отчет по диагностике, согласно п.3.1;
- d) Необходимые справочники и отчет об оценке возможностей доработки информационных систем;
- e) Отчет о драйверах и методах распределения затрат, методология распределения операционных расходов на продукты.

4. Система бюджетирования

4.1. Диагностика существующих подходов к разработке бюджета в банке.

4.2. Определение оптимальной модели бюджетирования и взаимосвязей всех участников бюджетного процесса с учетом специфики работы.

4.3. Разработка необходимых справочников и форматов планирования для подразделений-участников бюджетного процесса.

4.4. Разработка бизнес-процессов бюджетирования, последовательности взаимодействия участников бюджетного процесса.

4.5. Организация работы Бюджетного комитета.

4.6. Разработка нормативных документов, регламентирующих систему бюджетирования в Банке:

-Правила бюджетирования, включая комплект документов для утверждения бюджета Правлением и Наблюдательным советом и форматы отчетности по исполнению бюджета;

-Положение о Бюджетном комитете.

4.7. Обучение персонала бизнес-процессам бюджетирования.

По итогам реализации проекта Исполнитель должен предоставить следующие результаты:

- a) Презентация/Workshop для руководства и сотрудников "Система бюджетирования";
- b) Проекты ВНД согласно п. 4.6;

с) Подробный отчет по диагностике, согласно п. 4.1;
d) Справочники и форматы планирования для подразделений-участников бюджетного процесса;

е) Форматы бюджета для утверждения Правлением и Наблюдательным советом и форматы отчетности по исполнению бюджета с инструкциями по их заполнению, в том числе, но не ограничиваясь следующими:

- Аллокация заработной платы по центрам прибыли, центрам затрат и центрам инвестиций;
- Аллокация разных типов расходов по центрам прибыли, центрам затрат и центрам инвестиций;
- Расшифровка фонда рабочего времени на обслуживание (поддержку/проверку) подразделений Банка;
- Форма бюджета операционной деятельности Центра Прибыли;
- Форма для планирования неоперационных расходов;
- Форма бюджета операционной деятельности;
- Детальный отчет о прибылях и убытках;
- Форма бюджета капитальных вложений;
- Форма бюджета неоперационной деятельности;
- Аллокация прямых неоперационных затрат по центрам финансовой ответственности.

Аналитические формы должны быть представлены в MS Excel (или эквивалент), с обязательной интеграцией между собой (желательно один или, если необходимо, несколько файлов с однородным форматом и связями, где релевантно).

f) Регламент формирования бюджетов Центров прибыли;

g) Регламент о порядке предоставления ответственными подразделениями информации для составления бюджета.

5. Управленческая отчетность

5.1. Гэп анализ текущей управленческой отчетности.

5.2. Управленческая отчетность по рентабельности продуктов/клиентских сегментов/регионов:

5.2.1. Сбор и обработка данных для тестового отчета о рентабельности.

5.2.2. Работа с ИТ блоком для увеличения потенциала для формирования качественной информационной базы.

5.2.3. Обучение персонала работе с моделью и подготовке управленческой отчетности.

5.3. Визуализация ряда управленческих отчетов для демонстрации возможностей использования BI -инструментов:

- Клиентская база по продуктам и регионам;
- Показатели оборота и валового дохода по клиенту;
- Динамика выдач и погашений кредитов по регионам;
- Информация по освоению государственных программ;
- Сравнение производительности филиалов.

5.4. Разработка рекомендаций по процедурам формирования и использования отчетности.

5.5. Разработка нормативных документов, регламентирующих управленческую отчетность в Банке:

- Правила предоставления управленческой отчетности.

По итогам реализации проекта Исполнитель должен предоставить следующие результаты:

- a) Многомерный отчет по рентабельности продуктов на основе данных банка;
- b) Дэшборды согласно п.5.3;
- c) Рекомендации по процедурам формирования и использования отчетности;
- d) ВНД: Правила предоставления управленческой отчетности;
- e) Презентация результатов отчетности.

6. Автоматизация системы

6.1. Разработка технического задания по автоматизации системы управленческой отчетности и бюджетирования.

По итогам реализации проекта Исполнитель должен предоставить следующие результаты:

- a) На основе методики разработать детальное техническое задание по автоматизации системы управленческой отчетности и бюджетирования.

Участник может отразить свое обоснованное видение этапов реализации проекта в подаваемом им коммерческом предложении, если, по его мнению, это приведет к снижению стоимости, либо получению большей ценности для Банка.

5. ТРЕБОВАНИЯ К БЕЗОПАСНОСТИ (КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ) ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ И ОКАЗАНИЯ УСЛУГ

Обязательное письменное гарантирование соблюдение коммерческой тайны

по отношению к информации, полученной от АКБ «Агробанк» в процессе участия в отборе (даже если претендент не будет объявлен победителем по итогам отбора).

Исполнитель обязуется сохранять конфиденциальность в отношении любой информации, которая стала ему известна в ходе реализации Проекта, а также в отношении результатов выполнения работ и оказания услуг. Исключением являются следующие случаи:

- 1) информация, которая была официально публично открыта самим Заказчиком;
- 2) информация, которую легальным образом получил сам Исполнитель, а также,
- 3) информация, которую необходимо предоставлять согласно действующему законодательству.

6. ТРЕБОВАНИЯ ПО ПРАВИЛАМ СДАЧИ И ПРИЕМКИ

Передача оформленной в установленном порядке документации по окончании Договора осуществляется сопроводительными документами Исполнителя.

По завершении работ Исполнитель представляет Заказчику акт выполненных работ.

Заказчик обязуется в течение _____ дней со дня получения акта выполненных работ рассмотреть, при отсутствии возражений, подписать и направить исполнителю подписанный акт выполненных работ или мотивированный отказ от приемки работ.

В случае мотивированного отказа Заказчика стороны составляют двусторонний акт с перечнем необходимых доработок и сроков их выполнения.

В случае досрочного выполнения работ Заказчик вправе досрочно принять и оплатить работы по договорной цене.

7. ТРЕБОВАНИЯ К ГАРАНТИЯМ КАЧЕСТВА НА РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТ И УСЛУГ

7.1. ТРЕБОВАНИЯ ПО ОБЪЕМУ ГАРАНТИЙ КАЧЕСТВА

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.

За отрицательные последствия результатов оказанных услуг Исполнитель несет ответственность за ущерб, причиненный Лицами Исполнителя и обязуется возместить ущерб, понесенный им по вине указанных лиц.

7.2. СРОК ГАРАНТИЙ КАЧЕСТВА РЕЗУЛЬТАТОВ УСЛУГ

Гарантии, указанные в пункте 7.1. настоящего Технического задания, должны действовать в течение всего срока оказания услуг, а также в соответствии с условиями соглашения о конфиденциальности и контрактными обязательствами.

8. АВТОРСКИЕ ПРАВА НА ОБЪЕКТЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

По окончании реализации Проекта все исключительные права на объекты интеллектуальной собственности, возникшие в связи с реализацией обязательств Исполнителя и в результате выполнения работ и оказания услуг, переходят Заказчику в полном объеме.





**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI IQTISODIY TARAQQIYOT
VA KAMBAG‘ALLIKNI QISQARTIRISH VAZIRLIGI HUZURIDAGI
“LOYIHALAR VA IMPORT KONTRAKTLARINI KOMPLEKS EKSPERTIZA QILISH MARKAZI”
DAVLAT UNITAR KORXONASI**

2022-yil 08 Shab № 14/01-07/4-5347 100084, Toshkent, Amir Temur shoh ko‘chasi, 107-B

АКБ «Агробанк»

Центр комплексной экспертизы при Минэкономразвития (далее - Центр), рассмотрев техническое задание на закупку услуг по созданию системы бюджетирования в АКБ «Агробанк», с заявленной стартовой ценой 300,0 тыс. долл. США (без учета НДС), представленное на добровольно-договорной основе письмом от 09.06.2022 г. № 10/1-04/70 (рег. №37172 на сайте Центра, дата оплаты – 23.06.2022 г.), сообщает следующее.

По итогам рассмотрения, в техническом задании необходимо:

- актуализировать плановые сроки начала и окончания работ;
- включить цели и задачи создания системы бюджетирования в банке;

- указать требования к языку предоставляемой документации, представляемой по итогам проведения работ и оказания услуг;

- исключить слова раздела 3 в редакции: *«В команде потенциального Консультанта должно быть не менее 2 (двух) членов команды с опытом работы в лидирующих банках на территории Центральной Азии на руководящих позициях в области Финансов не менее пяти лет»;*

- включить слова в редакции: *«Участник может отразить свое обоснованное видение этапов реализации проекта в подаваемом им коммерческом предложении, если, по его мнению, это приведет к снижению стоимости, либо получению большей ценности для Банка».*

Вместе с тем, стартовую стоимость закупки необходимо оптимизировать до 210,0 тыс. долл. США (без учёта НДС).

Учитывая вышеизложенное, необходимо устранить замечания Центра, принять меры по рациональному использованию государственных средств

и провести закупочные процедуры в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, с обеспечением привлечения широкого круга субъектов предпринимательства для участия в них, путем размещения объявления о проведении закупочной процедуры на специальном информационном портале, в средствах массовой информации и на официальном веб-сайте Заказчика.

Директор



М. Аллаберганов