

УТВЕРЖДАЮ

**Председатель Правления
АО «Agro Finans Lizing»**



Н.И.Бегматов

1 » июль 2022 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

На проект

«РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АО «AGRO FINANS LIZING»

На 14 листах

действует с «01» июль 2022 г.

Ташкент, 2022 г.

Содержание

1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ	3
1.1. ПОЛНОЕ НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА	3
1.2. ЗАКАЗЧИК	3
1.3. ИСПОЛНИТЕЛЬ.....	3
1.4. ОСНОВАНИЕ ДЛЯ ПРОЕКТА	3
1.5. ПЛАНОВЫЕ СРОКИ НАЧАЛА И ОКОНЧАНИЯ РАБОТ	3
1.6. ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ	3
1.7. ПОРЯДОК ОФОРМЛЕНИЯ И ПЕРЕДАЧИ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТ ..	4
2. МЕСТО ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ, ОКАЗАНИЯ УСЛУГ	4
3. ТРЕБОВАНИЯ К УЧАСТНИКУ	4
4. ОПИСАНИЕ РАБОТ, УСЛУГ	7
5. ТРЕБОВАНИЯ К БЕЗОПАСНОСТИ (КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ) ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ И ОКАЗАНИЯ УСЛУГ	9
6. ТРЕБОВАНИЯ ПО ПРАВИЛАМ СДАЧИ И ПРИЕМКИ.....	9
7. ТРЕБОВАНИЯ К ГАРАНТИЯМ КАЧЕСТВА НА РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТ И УСЛУГ.....	12
7.1. ТРЕБОВАНИЯ ПО ОБЪЕМУ ГАРАНТИЙ КАЧЕСТВА.....	12
7.2. СРОК ГАРАНТИЙ КАЧЕСТВА РЕЗУЛЬТАТОВ УСЛУГ	13
8. АВТОРСКИЕ ПРАВА НА ОБЪЕКТЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ	14

1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

1.1. ПОЛНОЕ НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА

Полное наименование проекта – «Разработка стратегии развития АО «Agro Finans Lizing» (далее – «Проект»).

1.2. ЗАКАЗЧИК

Акционерное общество «Agro Finans Lizing» (далее - «Заказчик»).

Реквизиты:

Адрес: Республика Узбекистан, г. Ташкент, Чиланзар 20А массив, 9-дом

Телефон: (+998 71) 216 60 16

Веб сайт: www.agrofinanslizing.uz

E-mail: info@agrofinanslizing.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. Решение Совета компании по разработке трансформационных программ и стратегии развития АО «Agro Finans Lizing»

1.5. ПЛАНОВЫЕ СРОКИ НАЧАЛА И ОКОНЧАНИЯ РАБОТ

Плановые сроки реализации проекта:

- начало: июль 2022 год

- завершение: декабрь 2022 год

1.6. ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Источником финансирования работ по проекту являются собственные средства АО «Agro Finans Lizing».

1.7. 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, г. Ташкент, Чиланзар массив 20А, 9-дом

3. ТРЕБОВАНИЯ К УЧАСТНИКУ

1 этап – предварительный отбор консалтинговой компании – претендента

-ТРЕБОВАНИЯ К КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ

- Опыт в разработке стратегий для государственных финансовых институтов в Узбекистане. Наличие не менее 3 проектов по разработке стратегии развития для государственных финансовых институтов в Узбекистане;
- Приемлемость / соответствие методологии и коммерческого предложения потребностям компании;
- План / график работ. Соответствие графику технического задания проекта;
- Наличие экспертов с других регионов (Европа, Азия) с опытом работы в лизинговых компаниях или банках.

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.

-ТРЕБОВАНИЯ К ЛИДЕРУ ПРОЕКТА

- Не менее 15 (пятнадцати) лет опыта в международной консалтинговой компании. Не менее 5 (пяти) лет профессионального опыта руководства проектами по разработке стратегии для финансовых институтов;
- Не менее 3 проектов по разработке стратегии/стратегических инициатив/инициатив по развитию банка после слияния/программ трансформации для развития крупных банков в Евразии;
- Наличие профессионального сертификата CFA или ACCA;
- Наличие опыта работы с регуляторами и международными институтами развития.

-ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЮ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

- Не менее 10 (десяти) лет опыта работы в международной консалтинговой компании;
- Не менее 3 проектов по разработке стратегии развития для государственных финансовых институтов в Узбекистане;
- Разработка и внедрение РМО офиса в государственных финансовых институтах и частных компаниях;
- Не менее 1 проекта по разработке стратегии развития для микрофинансовых институтов в Узбекистане.

-ТРЕБОВАНИЯ К УЧАСТНИКАМ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

- Наличие у потенциального поставщика не менее 1-го участника операционной команды с не менее 15 (пятнадцати) лет опыта в международных консалтинговых компаниях или в финансовых институтах;
- Наличие у потенциального поставщика не менее 1-го участника с опытом работы по разработке финансовых моделей для государственных финансовых институтов в Узбекистане. Не менее 3-х (трех) финансовых моделей, разработанных в рамках разработки стратегии для государственных финансовых институтов;
- Наличие у потенциального поставщика не менее 1-го участника с опытом проведения анализа качества активов финансовых институтов в банках СНГ и Европы

• Наличие у потенциального поставщика не менее 1-го участника с опытом проведения анализа кредитного портфеля финансовых институтов в локальных государственных банках

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:

-Технико-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 по разработке стратегии развития проведение следующих работ:

ЭТАП 1 - ДИАГНОСТИКА, АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СРЕДЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВИДЕНИЯ

- 1 **Диагностика**
- 1,1 Диагностика бизнес модели
- 1,1,1 Диагностика бизнес модели -- целевые клиентские сегменты и позиционирование
- 1,1,2 Диагностика бизнес модели -- продуктовая линейка и ценностное предложение
- 1,1,3 Диагностика бизнес модели -- каналы дистрибуции и организация продаж
- 1,1,4 Диагностика бизнес модели -- сервисная модель, работа с вендорами и страховыми
- 1,2 Диагностика операционной модели
- 1,2,1 Диагностика операционной модели -- бизнес подразделения, продажи и контрактная работа
- 1,2,2 Диагностика операционной модели -- риск-менеджмент, оценка, антифрод и полномочия
- 1,2,3 Диагностика операционной модели -- операционный блок и кред. администрирование
- 1,2,4 Диагностика операционной модели -- взыскание и работа с проблемной задолженностью
- 1,2,5 Диагностика операционной модели -- HR и система мотивации
- 1,2,6 Диагностика операционной модели -- казначейство, финансы и контролинг
- 1,2,7 Диагностика операционной модели -- ИТ, уровень автоматизации, существующая архитектура
- 1,3 Диагностика финансовой модели
- 1,3,1 Диагностика финансовой модели -- коммерческая эффективность
- 1,3,2 Диагностика финансовой модели -- капитал, качество портфеля и эффективность взыскания
- 1,3,3 Диагностика финансовой модели -- ликвидность и фондирование
- 2 **Стратегическая среда**
- 2,1 Макро анализ
- 2,1,1 Макро анализ -- общее макро по стране, консенсус прогноз
- 2,1,2 Макро анализ -- целевые индустрии

- 2,1,3 Макро анализ -- целевые клиентские сегменты
 - 2,1 Конкурентный рынок
 - 2,1,1 Конкурентный рынок -- лизинговый рынок, объем, структура, основные игроки, тренды
 - 2,1,2 Конкурентный рынок -- банковский рынок, объем, структура, основные игроки, тренды
 - 2,3 Регуляторная среда
 - 2,3,1 Регуляторная среда -- регулирование лизинга, в т.ч. взыскание и налогообложение
 - 2,3,2 Регуляторная среда -- регулирование банков и банковских групп
 - 2,4 Партнерства
 - 2,4,1 Партнерства -- импортеры и вендоры техники
 - 2,4,2 Партнерства -- страховые компании
 - 2,4,3 Партнерства -- IFIs, международные фонды и программы развития
 - 2,4,4 Партнерства -- государственные программы поддержки
 - 2,4,5 Партнерства -- материнский Банк, стратегия развития

3 Стратегическое видение

- 3,1 Стратегические альтернативы и стратегическая амбиция
- 3,2 Гармонизация стратегии с материнским Банком
- 3,3 Готовность инвестировать (риск-аппетит, капитал, фондирование)

ЭТАП 2 - ЦЕЛЕВАЯ БИЗНЕС МОДЕЛЬ

1 Целевые клиентские сегменты, позиционирование и оценка потенциала рынка

- 1,1 Целевые отрасли и целевая позиция
 - 1,1,1 Классические отрасли присутствия
 - 1,1,2 Возможные отрасли для экспансии
 - 1,1,3 Целевые отрасли
- 1,2 Целевые клиентские сегменты и целевая позиция
 - 1,2,1 Крупный и средний бизнес -- позиционирование, риск-аппетит, ценовая политика
 - 1,2,2 Малый и микро бизнес -- позиционирование, риск-аппетит, ценовая политика
 - 1,2,3 Международные клиенты -- позиционирование, риск-аппетит, ценовая политика
 - 1,2,4 Государственный сектор -- позиционирование, риск-аппетит, ценовая политика
- 1,3 Анализ текущей базы и целевая сегментация бизнеса
- 1,4 Оценка потенциального объема рынка
 - 1,4,1 Оценка потенциального объема рынка -- в разрезе отраслей

- 1,4,2 Оценка потенциального объема рынка -- в разрезе сегментов
 - 2 Целевая продуктовая линейка и ценностное предложение**
 - 2,1 Развитие существующей продуктовой линейки
 - 2,1,1 Дифференциация ценностного предложения по отраслям
 - 2,1,2 Дифференциация ценностного предложения по сегментам
 - 2,2 Новые продуктовые инициативы
 - 2,2,1 Продуктовые инициативы для новых индустрий и сегментов
 - 2,2,2 Новые продукты для существующих индустрий и сегментов
 - 2,3 Сервисная модель
 - 2,3,1 Сервисное предложение в разрезе индустрий и продуктов
 - 2,3,2 Партнерская лидогенерация
 - 3 Целевая архитектура каналов дистрибуции**
 - 3,1 Лидогенерация
 - 3,1,1 Онлайн лидогенерация
 - 3,1,2 Партнерская лидогенерация
 - 3,2 Физические каналы продаж
 - 3,2,1 Организация работы менеджеров в разрезе отраслей и сегментов
 - 3,2,2 Партнерская сеть в разрезе отраслей и сегментов
 - 3,2,3 Точки физического присутствия и локационная модель
 - 3,2 Дистанционные каналы продаж
 - 3,2,1 Исходящий контакт-центр
 - 3,2,2 Сайты и лендинги
 - 3,2,3 Мобильные приложения
 - 4 Целевая модель работы с партнерами**
 - 4,1 Модель работы с вендорами и импортерами техники
 - 4,1,1 Стратегические цели партнерства
 - 4,1,2 Бонусирование партнеров и стимулирование продаж
 - 4,1,3 Разделение риска и стоимости продуктов
 - 4,2 Модель работы со страховыми компаниями
 - 4,2,1 Стратегические цели партнерства
 - 4,2,2 Бонусирование партнеров
 - 4,3 Модель работы с государством, IFIs и инвесторами
 - 4,3,1 Партнерство с международными банками развития и другими IFIs
 - 4,3,2 Партнерство с государственными программами развития
 - 4,3,3 Работа с инвесторами, долговое привлечение фондирования
- ЭТАП 3 -- ЦЕЛЕВАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ**
- 1 Организационный дизайн**

- 1,1 Бизнес подразделения
- 1,1,1 Бизнес подразделения -- продажи и поддержка продаж
- 1,1,2 Бизнес подразделения -- разработка продуктов и развитие
- 1,2 Риск-менеджмент
- 1,2,1 Риск-менеджмент -- кредитный анализ, антифрод и андеррайтинг лимитов
- 1,2,2 Риск-менеджмент -- оценка и переоценка
- 1,2,3 Риск-менеджмент -- портфельный контролинг и резервирование
- 1,2,4 Риск-менеджмент -- рыночные риски и ликвидность
- 1,2,5 Риск-менеджмент -- операционные риски
- 1,3 Операционный блок
- 1,3,1 Операционный блок -- учет активов и реализация сделок
- 1,3,2 Операционный блок -- кредитное администрирование
- 1,4 Взыскание
- 1,4,1 Взыскание -- работа с потенциально проблемной задолженностью
- 1,4,2 Взыскание -- взыскание активов, розыск, получение контроля
- 1,4,3 Взыскание -- хранение и реализация взысканных активов
- 1,5 Финансы
- 1,5,1 Финансы -- казначейство
- 1,5,2 Финансы -- финансовый контроллинг
- 1,6 HR
- 1,6,1 HR -- политика оплаты и мотивации
- 1,6,2 HR -- система бонусирования в разрезе функциональных подразделений
- 1,6,3 HR -- целевая организационно-функциональная структура
- 2 Система полномочий**
- 2,1 Полномочия по коммерческим решениям и ценообразованию
- 2,2 Полномочия по установлению кредитных лимитов
- 2,3 Полномочия по управлению ликвидностью и рыночными рисками (привлечение и размещение)
- 3 Автоматизация и ИТ архитектура**
- 3,1 Бизнес-видение учетных систем, core system
- 3,2 Бизнес-видение автоматизации процессов, BPM
- 3,3 Бизнес-видение автоматизации отношений с клиентами и партнерами, CRM
- 3,4 Бизнес-видение политики хранения данных, DWH
- ЭТАП 4 - ЦЕЛЕВАЯ ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ**
- 1 Сбор и очистка данных**

- 1,1 Анализ используемых в компании финансовых моделей
- 1,2 Анализ доступных источников данных и формирование запросов
- 1,3 Сбор и очистка данных для финансового моделирования
- 2 Создание финансовой модели**
- 2,1 Моделирование активов
- 2,1,1 Финансовые активы
- 2,1,2 Взысканная техника
- 2,1,3 Инвестиции в ИТ и прочие направления
- 2,1,4 Прочие активы
- 2,2 Моделирование пассивов
- 2,2,1 Финансовые обязательства (фондирование)
- 2,2,2 Прочие обязательства
- 2,3 Моделирование доходов
- 2,3,1 Доходы -- лизинговые платежи
- 2,3,2 Доходы -- партнерства
- 2,3,3 Доходы -- управление взысканными активами
- 2,3,4 Доходы -- прочие
- 2,4 Моделирование расходов
- 2,4,1 Расходы -- фондирование
- 2,4,2 Расходы -- партнерства
- 2,4,3 Расходы -- управление взысканными активами
- 2,4,4 Расходы -- маркетинг и лидогенерация
- 2,4,5 Расходы -- HR
- 2,4,6 Расходы -- ИТ и прочие инвестиции
- 2,4,7 Расходы -- прочие
- 2,5 Сведение модели и моделирование капитала
- 2,5,1 Аллокация капитала
- 2,5,2 Сведение полной модели
- 3 Бизнес валидация**
- 3,1 Валидация финансовой модели против бизнес целей
- 3,1 Стратегические цели и KPIs на базе финансовой модели

ЭТАП 5 - ПЛАНИРОВАНИЕ

- 1 Портфель стратегических инициатив**
- 1,1 Инициативы реализации целевой бизнес модели
- 1,2 Инициативы реализации целевой операционной модели
- 2 Карта целевых стратегических KPI**

- 2,1 КРІ в разрезе бизнес линий
- 2,2 КРІ ключевых подразделений поддержки
- 2,3 КРІ менеджмента

ЭТАП 6 - ПОДДЕРЖКА ВНЕДРЕНИЯ. (ПМО)

- 1 Поддержка внедрения стратегии**
- 1,1 Ежемесячный контроль статуса реализации -- участие в стиринг комитете
- 1,2 Поддержка внедрения -- участие в ключевых встречах в экспертной роли при согласовании реализации инициатив между подразделениями

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

Обязательное письменное гарантирование соблюдение коммерческой тайны по отношению к информации, полученной от АО «Agro Finans Lizing» 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.