



"O'ZBEKISTON SANOAT-QURILISH BANKI" AKSIYADORLIK TIJORAT BANKI  
АКЦИОНЕРНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК "УЗБЕКСКИЙ ПРОМЫШЛЕННО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК"

ТЕХНИК TOPSHIRIQNOMA

№ 2551

2025 yil «6» «noyabr»

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**  
на разработку «Стратегии управления данными Банка»

Ташкент 2025 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                             |   |
|-----------------------------------------------------------------------------|---|
| Термины и сокращения .....                                                  | 3 |
| 1. Общие сведения.....                                                      | 4 |
| 1.1. Полное наименование стратегии и ее условное обозначение .....          | 4 |
| 1.2. Наименование организаций заказчика и разработчика СУД.....             | 4 |
| 1.3. Перечень документов, на основании которых создается СУД.....           | 4 |
| 1.4. Перечень процессов СУД.....                                            | 5 |
| 1.5. Плановые сроки начала и окончания работ .....                          | 5 |
| 1.6. Порядок оформления и предъявления результатов работ .....              | 5 |
| 1.7. Требования к Исполнителю .....                                         | 6 |
| 2. Назначение и цели создания стратегии управления данными.....             | 7 |
| 2.1. Назначение.....                                                        | 7 |
| 2.2. Цели создания.....                                                     | 8 |
| 3. Состав и содержание работ по созданию Стратегии управления данными.....  | 8 |
| 3.1. Перечень этапов работ по разработке Стратегии управления данными ..... | 8 |

## Термины и сокращения

| Термин\Сокращение | Пояснение                                                                                      |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| СУД               | Стратегия управления данными                                                                   |
| ХД, DWH           | Хранилище Данных, Data Warehouse                                                               |
| Заказчик, Банк    | Акционерный Коммерческий Банк «Узпромстройбанк»                                                |
| Исполнитель       | Компания, осуществляющая разработку стратегии управления данными                               |
| DG                | Data Governance, класс инструментов для управления данными                                     |
| DQ                | Data Quality, класс инструментов для управления качеством данных                               |
| MDM               | Master Data Management, класс инструментов для управления справочной и нормативной информацией |
| AI                | Artificial Intelligence, класс инструментов использующие технологии искусственного интеллекта  |
| ML                | Machine Learning, класс инструментов использующие технологии машинного обучения                |
| Data Security     | Совокупность процессов, политик, технологий и ролей, направленных на обеспечение:              |
| Data Architecture | Набор принципов, моделей и правил, которые определяют                                          |

## **1. Общие сведения**

Техническое задание на создание Стратегии управления данными, которая отражает комплексный подход к сбору, хранению, обработке, анализу и использованию данных для достижения бизнес-целей.

Данные являются стратегическим активом, обеспечивающим принятие обоснованных управленческих решений, развитие цифровых сервисов и повышение эффективности бизнес-процессов. Качественные и управляемые данные позволяют банку внедрять инновационные продукты, автоматизировать процессы, снижать операционные риски и соответствовать требованиям регуляторов. Управление данными формирует основу для устойчивой цифровой трансформации и конкурентоспособности банка.

Разработка и реализация стратегии управления данными необходима для обеспечения соответствия требованиям регуляторов, минимизации операционных рисков и повышения прозрачности процессов. Она формирует основу для конкурентоспособности банка за счёт эффективного использования данных как стратегического актива, ускоряет цифровую трансформацию и позволяет оперативно реагировать на изменения рынка и запросы клиентов.

### **1.1. Полное наименование стратегии и ее условное обозначение**

Полное наименование: Стратегия управления данными для АКБ «Sanoat QurilishBank» (далее - «СУД»).

### **1.2. Наименование организаций заказчика и разработчика СУД**

Заказчик – АКБ «Узпромстройбанк» (далее - «Заказчик» или «Банк»)

Адрес «Заказчика»: Узбекистан г.Ташкент. 100000, улица Шахрисабз, 3 дом

МФО: 00440

ИНН: 200833707

Наименование банка: ОПЕРУ при АКБ «Узпромстройбанк»

Адрес электронной почты: info@sqb.uz

Исполнитель разработки СУД будет определен по результатам тендерных (конкурсных) торгов.

### **1.3. Перечень документов, на основании которых создается СУД**

- 🕒 Постановление Президента Республики Узбекистан №ПП-3832 от 03.07.2018 г. «О мерах по дальнейшему развитию цифровой экономики и внедрению современных информационно-коммуникационных технологий»
- 🕒 Постановление Президента Республики Узбекистан №ПП-6079 от 05.10.2020 г. «О мерах по ускоренному развитию цифровой экономики и внедрению электронного правительства»
- 🕒 Постановление Президента Республики Узбекистан №ПП-135 от 28.02.2022 г. «О мерах по обеспечению кибербезопасности в Республике Узбекистан»
- 🕒 Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан №200 от 10.04.2019 г. «О мерах по совершенствованию системы информационной безопасности и защиты персональных данных»

- ⌚ Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан №666 от 10.11.2020 г. «О мерах по организации системы управления данными в органах государственной власти и управления»
- ⌚ Требования Центрального банка Республики Узбекистан «О подготовке к переходу на новый формат сбора регуляторной отчетности (RegTech)»
- ⌚ Стратегия «Цифровой Узбекистан – 2030», утверждённая Постановлением Президента Республики Узбекистан.
- ⌚ «ДАМА- DMBOK2» - Фреймворк практик, ролей и артефактов

#### 1.4. Перечень процессов СУД

СУД содержит рекомендации по выстраиванию следующих процессов:

1. Руководство данными;
2. Управление качеством данных;
3. Архитектура и моделирование данных;
4. Управление метаданными;
5. Справочные данные;
6. Безопасность данных;
7. Интеграция данных;
8. Управление рисками и соблюдение нормативных требований к данным;
9. Хранилища данных и бизнес-аналитика;
10. Хранение и операции над данными;

Уровень детализации описаний процессов определяется в результате обследования текущего состояния информационных систем и бизнес-процессов Банка.

#### 1.5. Плановые сроки начала и окончания работ

Общий срок разработки стратегии – 6 месяцев, без учета периода подготовки, включающего в себя предоставление информации, в том числе по перечню сотрудников, которым необходимо направить опросники, перечня интервьюируемых сотрудников, а также предоставление документации (например, текущая стратегия управления данными, описание текущих процессов управления данными и т.д.) для анализа текущего состояния.

Этап сопровождения 12 месяцев.

#### 1.6. Порядок оформления и предъявления результатов работ

Работы принимаются поэтапно на основании перечня артефактов и измеримых критериев приёмки. Срок рассмотрения материалов Заказчиком - 10 рабочих дней с даты передачи. Замечания оформляются протоколом, срок устранения до 10 рабочих дней, после чего проводится повторная приёмка. При разногласиях стороны составляют протокол разногласий с планом урегулирования.

**Структура плана урегулирования:**

| Этапы                  | Задачи                                                                      |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Идентификация проблемы | Выявление инцидента или конфликта. Регистрация в журнале рисков/инцидентов. |

|                              |                                                                                                                               |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Анализ ситуации              | Определение корневых причин. Оценка возможных последствий для проекта.                                                        |
| Разработка вариантов решения | Подготовка альтернативных сценариев устранения. Привлечение экспертов и заинтересованных сторон.                              |
| Принятие решения             | Рассмотрение на рабочей группе или статус-митинге. Утверждение ответственными лицами (Project Manager, CDO, Спонсор проекта). |
| Реализация мер               | Назначение ответственных и сроков. Исполнение корректирующих действий.                                                        |
| Мониторинг и отчётность      | Контроль выполнения. Подготовка отчёта о результатах.                                                                         |

По окончании каждого из этапов работ исполнитель представляет заказчику документацию по этапу.

### 1.7. Требования к Исполнителю

Исполнитель по данному проекту будет определен на основе результатов конкурсного отбора.

#### Требования к составу и квалификации команды:

- ⌚ предоставление CV проектной команды с кратким описанием не менее двух последних проектов, выполненных каждым специалистом, а также подтвержденным опытом в следующем составе:

| Позиция                                    | Опыт реализации DWH-проектов, лет, не менее |                    |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------|
|                                            | всего                                       | в текущей компании |
| Руководитель группы аналитиков *           | 7                                           | 5                  |
| Старший/ведущий аналитик *                 | 5                                           | 3                  |
| Архитектор DWH *                           | 7                                           | 5                  |
| Старший/ведущий data-инженер *             | 5                                           | 3                  |
| Ведущий эксперт в области Data Governance* | 4                                           | 4                  |
| Старший менеджер проектов *                | 7                                           | 5                  |

*\*состав привлекаемых специалистов, экспертов и компаний должен состоять из зарубежных специалистов и организаций, поскольку разрабатываемая Стратегия управления данными является неотъемлемой частью Стратегии развития и цифровой трансформации АКБ «Узпромстройбанк».*

- ⌚ гарантия включения заявленных специалистов в проектную команду;
- ⌚ возможность коммуникации на русском (обязательно) и узбекском (опционально) языках для обеспечения эффективной работы.

**Требования к проектному опыту компании (подтверждается сканом договора, рекомендательные письма, резюме ключевых специалистов и/или акта выполненных работ):**

- ⌚ Опыт реализации Хранилищ Данных полного цикла с количеством атрибутов не менее 10 000 – не менее 4 проектов за последние 3 года;
- ⌚ Опыт реализации Хранилищ Данных полного цикла для организаций финансового сектора с количеством атрибутов не менее 10 000 – не менее 1 проекта за последние 3 года;
- ⌚ Опыт реализации Хранилищ Данных для организаций финансового сектора Республики Узбекистан с количеством атрибутов не менее 3 000 – не менее 1-го проекта за последний 1 год (опционально);
- ⌚ Опыт создания Data-стратегии или стратегии цифровизации – не менее 1-го проекта за последние 2 года;
- ⌚ Возможность проведения референс-звонка с заказчиком на территории Узбекистана, для которого вендор реализовывал проект по DWH (любые витрины данных сопоставимого количества показателей или Хранилище Данных для финансовой организации) - (опционально).

**Документация: предоставление типовой формы договора, включающей:**

- ⌚ Описание ожидаемых результатов и сроков их достижения;
- ⌚ Роли и обязанности как со стороны компании, так и со стороны банка;
- ⌚ Порядок приёмки работ;
- ⌚ Конфиденциальность и защита данных;
- ⌚ Ответственность сторон;
- ⌚ Условия оплаты по этапам (milestone-based);
- ⌚ Форс-мажор;
- ⌚ Урегулирование споров и т.д.

## **2. Назначение и цели создания стратегии управления данными**

### **2.1. Назначение**

СУД описывает комплексный подход к управлению данными, целевую архитектуру и технологический стек, процессы и организационную модель, а также формирует исполняемую программу внедрения и сопровождения инициатив. Стратегия определяет KPI ключевых ролей команды и метрики целевых процессов управления данными, порядок мониторинга и ежегодного пересмотра, и обеспечивает соответствие регуляторным требованиям.

### **2.2. Цели создания**

Оценка текущей ситуации в области управления данными, выявление точек роста, подготовка рекомендаций, а также разработка Стратегии управления данными. Создание Стратегии управления данными является первым этапом построения Системы управления данными и ведет к:

- ⌚ Повышению операционной эффективности. Повышение операционной эффективности за счет создания единой базы знаний о данных Банка, сокращения времени на поиск данных, понимания происхождения и использования данных, а также устранения избыточного хранения данных;
- ⌚ Повышению качества данных. Повышение качества данных, их очистка, дедупликация и обогащение позволят повысить качество и обоснованность будущих управленческих решений, основанных на этих данных;

- ⌚ Установление SLA актуальности;
- ⌚ Создание доменной модели и каталога;
- ⌚ Проведение оценки зрелости по согласованной методике с заказчиком;
- ⌚ Обеспечение соответствия требованиям ЦБ РУз/БР;

### 3. Состав и содержание работ по созданию Стратегии управления данными

Реализация требований настоящего ТЗ должна проводиться поэтапно. Состав и содержание работ по этапам приведены ниже

#### 3.1. Перечень этапов работ по разработке Стратегии управления данными

| №  | Наименование работ и их содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Исполнитель | Результат этапа                                                                                                                                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | <p><b>Анализ текущей стратегии управления данными Банка</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Подготовка плана проекта;</li> <li>⌚ Выделение ответственных сотрудников со стороны Банка;</li> <li>⌚ Подготовка форм документов;</li> <li>⌚ Подготовка графика интервью;</li> <li>⌚ Проведение опросов и интервью с лидерами бизнес-линий;</li> <li>⌚ Сбор и анализ документов, регламентирующих стратегию Банка;</li> <li>⌚ Сбор и анализ документов, регламентирующих стратегию управления данными;</li> <li>⌚ Анализ текущих data-инициатив, корреляция на бизнес-цели Банка/Анализ процессов управления данными;</li> <li>⌚ Выявление узких мест и возможностей для оптимизации текущей стратегии управления данными Банка;</li> <li>⌚ Формирование предложений по корректировке текущей стратегии управления данными Банка;</li> <li>⌚ Проверка соответствия локальным требованиям регулятора в контексте управления данными</li> </ul> | Подрядчик   | Отчет об обследовании стратегии управления данными ( <i>слабые и сильные стороны, угрозы и возможности, в том числе предложения по корректировке текущей стратегии управления данными Банка</i> ). |
| 2. | <p><b>Анализ текущей ситуации</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Определение ключевых стейкхолдеров со стороны Банка;</li> <li>⌚ Подготовка графика интервью;</li> <li>⌚ Проведение интервью с ключевыми стейкхолдерами;</li> <li>⌚ Сбор и анализ документов,</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Подрядчик   | <p>Отчет об обследовании.</p> <p>Оценка зрелости текущей системы управления данными.</p> <p>Анализ архитектуры</p>                                                                                 |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <p>регламентирующих процессы управления данными, включая управление качеством данных;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Сбор и анализ документов по используемому технологическому стеку в процессе управления данными;</li> <li>⌚ Анализ архитектуры данных</li> <li>⌚ Оценка зрелости текущих процессов управления данными и текущего технологического стека;</li> <li>⌚ Формирование предложений по целевым процессам и целевому стеку технологию</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |           | <p>данных:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ перечень текущих систем Банка</li> <li>⌚ интеграционные потоки между системами</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3. | <p><b>Дизайн целевых процессов</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Проведение интервью со специалистами управления данными Банка;</li> <li>⌚ Разработка карты процессов;</li> <li>⌚ Описание целевых процессов управления данными и качеством данных;</li> <li>⌚ Определение ролевой модели процессов управления данными Банка (без детального описания функционала);</li> <li>⌚ Дизайн целевых процессов управления данными;</li> <li>⌚ Дизайн целевых процессов управления качеством данных;</li> <li>⌚ Разработка концепции качества данных</li> <li>⌚ Перечень основных доменов управления данными</li> <li>⌚ Подготовка рекомендаций по использованию AI и ML.</li> <li>⌚ Инвентаризация данных</li> <li>⌚ Определение принципов и подходов к документированию процессов и структуры DWH,</li> <li>⌚ Описание принципов создания корпоративной модели данных.</li> </ul> | Подрядчик | <p>Регламент/описание целевых процессов (включая классификацию проверок DQ, концепцию критичности инцидентов качества данных, регламенты их исправления.</p> <p>Инвентаризация данных и систем на уровне областей данных (клиенты, кредиты, ценные бумаги и т.д.), включая принципы SLA актуальности данных в целевом DWH.</p> <p>Описание методологии документирования DWH:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Принципы формирования слоев DWH</li> <li>⌚ Принципы к историзации и архивации, логирования/ аудита</li> <li>⌚ Принципы формирования наименований (Naming convention)</li> <li>⌚ Принципы определения ключей</li> </ul> |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Принципы формирования RBAC</li> <li>Описание подхода к моделированию данных</li> <li>Рекомендации по использованию AI и ML.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               |
| 4. | <p><b>Дизайн технологического стека</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Проведение интервью со специалистами управления данными Банка;</li> <li>☉ Описание целевого технологического стека с учетом рекомендаций целевых процессов управления данными и управления качеством данных;</li> <li>☉ Описание точек интеграции с существующими системами;</li> <li>☉ Описание точек интеграции между модулями платформы управления данными;</li> <li>☉ Описание целевого стека технологий AI и ML и точек интеграции к этим сервисам;</li> <li>☉ Рекомендации по инструментам для управления ролевой моделью;</li> <li>☉ Подготовка верхнеуровневой модели платформы управления данными включая интеграционные потоки.</li> <li>☉ Описание подходов к организации релизной политики и тестирования</li> <li>☉ Рекомендации по хранению исторических (архивных) и актуальных данных в дата-платформе</li> </ul> | Подрядчик | <ul style="list-style-type: none"> <li>Описание технологического стека дата-платформы, включая инструменты для реализации процессов управления данными и сравнение вендоров на рынке</li> <li>Описание подхода к хранению актуальных/исторических данных в контексте технологического стека</li> <li>Описание технологического стека по применению искусственного интеллекта и машинного обучения.</li> </ul> |
| 5. | <p><b>Требования к команде</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Анализ текущей организационной структуры;</li> <li>☉ Определение ключевых ролей и зон ответственности;</li> <li>☉ Формирование требований к компетенциям, навыкам, а также численности сотрудников, участвующих в процессах управления данными Банка;</li> <li>☉ Подготовка ролевой модели с описанием ролей и функций;</li> <li>☉ Подготовка рекомендаций по</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Подрядчик | <ul style="list-style-type: none"> <li>Модель Орг. структуры СУД, включая ролевую модель команды управления данными, RACI по процессам, распределение ответственности за DQ и исправления;</li> <li>Рекомендации к составу и компетенциям команды управления данными Банка, в том числе KPI</li> </ul>                                                                                                        |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <p>построению/развитию команды управления данными Банка, включая KPI для оценки эффективности.</p> <p>🕒 Формирование целевой организационной модели СУД (Data Council, CDO/офис CDO, владельцы/стюарды и др.).</p> <p>🕒 RACI по доменам/процессам, KPI по ролям; план data literacy</p>                                                                                                              |           | <p>команды/сотрудников и подход к распространению практики использования инструментов DG внутри Банка</p>                                                                                                                                                                      |
| 6. | <p><b>Формирование стратегии</b></p> <p>🕒 Анализ результатов предыдущих этапов;</p> <p>🕒 Интеграция стратегии управления данными и бизнес-целей Банка;</p> <p>🕒 Формирование дорожной карты с учетом внедрения процессов и инструментов управления данными;</p> <p>🕒 Формирование критериев успешности реализации стратегии управления данными, в том числе метрик процессов управления данными;</p> | Подрядчик | <p>Стратегия управления данными, включая результаты предыдущих этапов.</p> <p>Каталог критериев успешности реализации СУД.</p> <p>Дорожная карта внедрения СУД.</p> <p>Презентация для руководства (визуализация ключевых выводов, рекомендации по направлениям развития).</p> |
| 7. | <b>Сопровождение</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Подрядчик | Протоколы с перечнем рекомендаций в процессе внедрения СУД                                                                                                                                                                                                                     |

**Boshqaruv Raisi  
o'rinbosari:**



**D.Umarov**

kelishuvchilar: A.Tuychiyev, A.Ergashev, A.Soy, A.Kenjaye, O.Ekler

<https://hujjat.sqb.uz/?pin=0187kE43&id=2f09a7a3-b2fe-4ea8-b1c9-14d10a846c62>