«УТВЕРЖДАЮ»
Председатель правления
АО «Uzbekistan Airways»

_____ Ш.Ш.Худайкулов

«28» 09 2026г.

АО «UZBEKISTAN AIRWAYS»
ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ
на оказание консультационных услуг по оценке бизнес-процессов, организационной структуры, штатной численности и системы подчинённости с разработкой целевой организационной модели АО «Uzbekistan Airways» и его дочерних компаний

(разработано для включения в тендерную документацию по отбору внешнего консультанта / консалтинговой компании)

Заказчик	АО «Uzbekistan Airways»
Предмет закупки	Консультационные услуги по аудиту и оптимизации организационной структуры
Инициатор	Управление по работе с персоналом
Номер и дата документа	№__ от _____
Версия документа	1.0
Гриф	Для служебного пользования

0. Термины, определения и сокращения 3
1. Общие положения и цели проекта 4
1.1. Информация о Заказчике 4
1.2. Основание для разработки ТЗ 4
1.3. Цель проекта 4
1.4. Задачи проекта 5
2. Объём оказываемых услуг (Scope of Work) 5
2.1. Этап 1. Инициация проекта и сбор исходных данных 5
2.2. Этап 2. Диагностика текущего состояния (As-Is Analysis) 6
2.3. Этап 3. Разработка целевой модели (To-Be) и рекомендаций 8
2.4. Этап 4. Согласование и презентация результатов 8
3. Ожидаемые результаты и отчётность (Deliverables) 8
4. Требования к участникам тендера (квалификационные критерии) 10
4.1. Обязательные квалификационные требования 10
4.2. Требования к команде проекта 10
4.3. Требования к методологии и инструментарию 11
4.4. Документы, предоставляемые в составе тендерного предложения 11
5. Сроки и этапы выполнения работ 11
6. Порядок оплаты 12
7. Конфиденциальность и защита информации 12
8. Права на результаты интеллектуальной деятельности 13
9. Ответственность сторон 13
10. Критерии оценки тендерных предложений 15
11. Приложения 15

0. Термины, определения и сокращения

Для целей настоящего Технического задания (далее — «ТЗ») используются следующие термины и определения:

Заказчик — АО «Uzbekistan Airways», привлекающее Консультанта для оказания услуг, предусмотренных настоящим ТЗ.

Консультант (Исполнитель) — юридическое лицо либо консорциум юридических лиц, признанное победителем тендера и заключившее договор оказания услуг с Заказчиком. При участии консорциума его участники несут перед Заказчиком солидарную ответственность за надлежащее исполнение обязательств, если иное прямо не установлено договором. Привлечение субподрядчиков, аффилированных лиц или иных третьих лиц к обработке информации Заказчика либо выполнению существенной части услуг допускается только с предварительного письменного согласия Заказчика и не освобождает Консультанта от ответственности за их действие и бездействие.

Организационная структура — совокупность подразделений, должностей и связей подчинённости и взаимодействия между ними, закреплённая во внутренних нормативных документах Заказчика.

Штатное расписание — документ, устанавливающий перечень структурных подразделений, наименований должностей, специальностей, профессий, численности штатных единиц и должностных окладов.

Span of Control (норма управляемости) — количество непосредственных подчинённых, приходящихся на одного руководителя.

As-Is («как есть») — модель, отражающая фактическое (текущее) состояние организационной структуры, штатного расписания и системы подчинённости Заказчика на момент проведения аудита.

To-Be («как должно быть») — целевая (рекомендуемая) модель организационной структуры, разработанная Консультантом по результатам аудита.

Бенчмаркинг — сравнительный анализ показателей и практик Заказчика с показателями и практиками авиакомпаний-аналогов на международном и региональном рынках.

ИКАО (ICAO) — Международная организация гражданской авиации; EASA/FAA авиационные регуляторы Европейского союза и США соответственно. Стандарты и рекомендуемая практика ИКАО учитываются в объёме, применимом к деятельности Заказчика и имплементированном в обязательные требования, а требования и практики EASA/FAA используются как референтные, если только они не являются обязательными для Заказчика в силу применимого законодательства, сертификатов, разрешений, договорных обязательств или условий эксплуатации.

Дорожная карта (Roadmap) — последовательный план мероприятий по переходу от модели As-Is к модели To-Be с указанием сроков, ответственных и необходимых ресурсов.

Рабочая группа Заказчика — сотрудники Заказчика, назначенные приказом или иным поручением Заказчика для взаимодействия с Консультантом в ходе выполнения проекта.

Договор — договор на оказание консультационных услуг, заключаемый Заказчиком с победителем тендера, в который настоящее ТЗ включается в качестве неотъемлемой части либо обязательного приложения.

Дочерние компании — юридические лица группы АО «Uzbekistan Airways», перечень которых для целей проекта утверждается Заказчиком в письменной форме. Доступ к документам, персональным данным и иной охраняемой информации каждой дочерней компании

предоставляется только в объёме, на который у Заказчика и/или соответствующей дочерней компании имеются необходимые полномочия и правовые основания.

Конфиденциальная информация — любая не являющаяся общедоступной информация Заказчика и его дочерних компаний, включая сведения с грифом «Для служебного пользования», коммерческую тайну, персональные данные, сведения о персонале и оплате труда, внутренние нормативные документы, финансовую, операционную, техническую и иную информацию ограниченного доступа.

Персональные данные — сведения, относящиеся к определённому или определяемому физическому лицу, обрабатываемые в рамках проекта; их обработка Консультантом допускается исключительно по документированным указаниям Заказчика, в объёме, необходимом для целей проекта, и с соблюдением применимого законодательства Республики Узбекистан.

Настоящее ТЗ устанавливает минимальные обязательные требования к объёму и качеству услуг. Любые отступления от него, влияющие на объём работ, состав результатов, режим конфиденциальности, права Заказчика либо распределение рисков, допускаются только в письменной форме в порядке, предусмотренном договором, тендерной документацией и применимым законодательством.

1. Общие положения и цели проекта

1.1. Информация о Заказчике

Заказчиком является АО «Uzbekistan Airways» — национальный авиаперевозчик Республики Узбекистан, осуществляющий деятельность в сфере пассажирских и грузовых авиаперевозок, а также сопутствующих авиационных услуг (наземное обслуживание, техническое обслуживание воздушных судов, авиационное топливообеспечение и иные направления в соответствии с корпоративной структурой группы компаний). Полное наименование, юридический адрес, банковские реквизиты и контактные данные Заказчика указываются в тендерной документации/приложении № 1 к настоящему ТЗ.

1.2. Основание для разработки ТЗ

Настоящее ТЗ разработано в целях организации и проведения тендера по отбору внешнего консультанта (консалтинговой компании) для проведения комплексной оценки бизнес-процессов, организационной структуры, штатной численности и системы подчинённости АО «Uzbekistan Airways» и включённых в проект дочерних компаний, а также разработки целевой организационной модели, направленной на повышение эффективности системы управления, оптимизацию распределения функций и полномочий, устранение дублирования функций и повышение операционной эффективности. В отношении дочерних компаний услуги оказываются исключительно в пределах согласованного периметра проекта и при наличии у Заказчика и/или соответствующей дочерней компании полномочий предоставлять Консультанту доступ к необходимым документам, работникам и информации

1.3. Цель проекта

Целью проекта является получение Заказчиком независимой профессиональной оценки текущей организационной структуры и штатного расписания, выявление системных проблем управления и разработка практически применимой целевой модели (To-Be) организационной структуры, обеспечивающей: повышение прозрачности и управляемости; устранение дублирования функций и конфликтов полномочий; оптимизацию численности персонала при сохранении обязательных уровней безопасности, непрерывности деятельности и регуляторного соответствия; а также приведение структуры в соответствие с обязательными требованиями законодательства и авиационного регулирования Республики Узбекистан и, в качестве бенчмарка, с применимыми международными практиками.

1.4. Задачи проекта

Для достижения указанной цели Консультант должен решить следующие задачи:

1. Провести комплексную диагностику действующих бизнес-процессов, организационной структуры и системы подчинённости Заказчика (модель As-Is).

2. Провести оценку штатного расписания и фактической штатной численности в разрезе структурных подразделений.

3. Выявить дублирование, разрывы и конфликты в распределении полномочий и функций между подразделениями.

4. Провести сравнительный анализ (бенчмаркинг) с международными и региональными авиакомпаниями-аналогами.

5. Оценить соответствие организационной структуры обязательным требованиям законодательства и уполномоченного органа гражданской авиации Республики Узбекистан, а также применимым стандартам ИКАО; отдельно провести сравнительную оценку с релевантными практиками EASA/FAA без квалификации таких практик как обязательных для Заказчика, если их обязательность прямо не установлена применимым правом или иным обязательным основанием.

6. Разработать целевую модель организационной структуры (To-Be) и дорожную карту перехода к ней.

7. Представить результаты работы Заказчику, включая презентацию для руководства Заказчика.

2. Объём оказываемых услуг (Scope of Work)

Оказание услуг осуществляется в четыре последовательных этапа, описанных ниже. Консультант вправе предложить в своём тендерном предложении детализированную методологию в рамках указанной структуры этапов, не сокращая при этом объём и глубину анализа, предусмотренные настоящим разделом. После согласования методологии, состава организаций-аналогов, ключевых допущений, отбора данных и перечня, интервьюируемых их существенное изменение, допускается только с предварительного письменного согласия Заказчика и не освобождает Консультанта от обязанности обеспечить полноту и достоверность результатов.

2.1. Этап 1. Инициация проекта и сбор исходных данных

Проведение стартовой (kick-off) встречи с Рабочей группой Заказчика, согласование плана-графика, состава запрашиваемых документов и данных, каналов коммуникации и порядка эскалации вопросов.

Формирование и согласование детального запроса на предоставление документов и информации (учредительные документы, положения о подразделениях, должностные инструкции, штатное расписание, организационные схемы, внутренние регламенты, приказы о распределении полномочий, финансовая и управленческая отчётность по фонду оплаты труда и иные необходимые сведения). Каждый запрос должен быть обоснован задачами проекта и соответствовать принципу минимизации данных. Персональные данные и иная информация ограниченного доступа предоставляются только в необходимом объёме, по согласованным защищённым каналам и при наличии правового основания; передача таких данных за пределы Республики Узбекистан либо размещение в иностранных облачных сервисах допускаются только с предварительного письменного согласия Заказчика и при соблюдении применимого законодательства.

Проведение вводных интервью с ключевыми руководителями структурных подразделений и топ-менеджментом Заказчика с соблюдением внутренних правил Заказчика, требований

конфиденциальности и законодательства о персональных данных. Аудио- или видеозапись интервью допускается только с предварительного согласия Заказчика и соответствующего участника; Консультант не вправе использовать отдельные высказывания работников вне контекста либо представлять рекомендации о кадровых решениях как обязательные для Заказчика.

Согласование методологии проведения аудита, критериев оценки и перечня организаций-аналогов для бенчмаркинга. Методология должна содержать описание источников данных, принципов отбора и нормализации показателей, ограничений сопоставимости и способов проверки выводов; использование платных или закрытых баз допускается при наличии у Консультанта законного права доступа и использования соответствующих данных для целей проекта.

2.2. Этап 2. Диагностика текущего состояния (As-Is Analysis)

2.2.1. В рамках данного этапа Консультант проводит анализ по следующим направлениям:

- анализ роли Корпоративного центра (Материнской компании) и управленческой автономии бизнес-единиц

- проведение верхнеуровневого анализа возможных ролей Корпоративного центра, включая модели стратегического архитектора, оператора и стратегического контроллера, с описанием преимуществ, рисков, регуляторных требований, условий реализации каждой модели и рекомендации целевой модели.

- проведение анализа текущей роли Корпоративного центра и уровня управленческой автономии бизнес-единиц, включая сопоставление с релевантными лучшими практиками и выявление ключевых отклонений.

- проведение оценки текущих бизнес-процессов и организационной структуры, включая анализ сильных сторон, ограничений и потенциальных зон для совершенствования.

2.2.2. Анализ вертикали подчинённости и управляемости

Оценка логики, прозрачности и обоснованности цепочек подчинения (chain of command) на всех уровнях управления.

Расчёт и анализ нормы управляемости (Span of Control) для каждого уровня руководства с сопоставлением с отраслевыми бенчмарками.

Выявление конфликтов интересов, двойного подчинения и дублирования руководящих функций.

Оценка количества уровней управления (organizational layers) и их обоснованности с точки зрения скорости принятия решений.

2.2.3. Анализ структурных подразделений

Проверка наличия и достаточности всех критически важных для авиакомпании функциональных блоков: безопасность полётов (Flight Safety / SMS), поддержание лётной годности (Continuing Airworthiness), наземное обслуживание (Ground Handling), лётная эксплуатация, коммерческий блок (Commercial / Revenue Management), качество и соответствие требованиям (Quality & Compliance), и иных, специфичных для авиационной отрасли.

Выявление избыточных, устаревших, нефункциональных либо не соответствующих текущим бизнес-задачам структурных подразделений.

Оценка целесообразности объединения, разделения или ликвидации отдельных подразделений.

2.2.4. Оценка штатной численности (Workload & Headcount Analysis)

- анализ соответствия штатной численности фактической нагрузке (workload) по каждому подразделению.

- выявление дефицита кадров в критически важных зонах (в т.ч. производственных и авиационно-технических) и профицита/раздутости штата, в первую очередь в административно-управленческом блоке.

- анализ соотношения численности административного (back-office) и производственного (core operations) персонала (ratio analysis) в сравнении с отраслевыми показателями.

Любые рекомендации по сокращению, перераспределению либо введению штатных единиц должны сопровождаться оценкой правовой и операционной реализуемости с учётом трудового законодательства Республики Узбекистан, применимых коллективных договоров и локальных актов, обязательных требований к авиационному и производственному персоналу, ограничений по безопасности полётов и непрерывности деятельности, а также затрат и сроков реализации кадровых мероприятий. Окончательные кадровые решения принимаются исключительно уполномоченными органами и должностными лицами Заказчика.

2.2.5. Разграничение полномочий и функционала

Выявление дублирования полномочий и функций между департаментами, отделами и должностями.

Выявление разрывов и «серых зон» в распределении ответственности (unassigned responsibilities).

Анализ матрицы полномочий и уровней принятия решений (delegation of authority) на предмет соответствия объёму ответственности каждой должности.

2.2.6. Бенчмаркинг

Сравнительный анализ организационной структуры и штатного расписания Заказчика с показателями международных авиакомпаний-аналогов (Global Benchmarks), сопоставимых по флоту, маршрутной сети и объёму перевозок. Консультант обязан документировать критерии сопоставимости, источник и дату каждого существенного показателя, корректировки и допущения, а также отдельно отмечать случаи, когда прямое сравнение ограничено различиями в бизнес-модели, аутсорсинге, географии, регуляторной среде или структуре группы.

Сравнительный анализ с региональными и местными игроками рынка (СНГ, Центральная Азия) с учётом специфики регуляторной среды и рынка труда.

Формирование выводов о позиционировании Заказчика относительно рынка по ключевым структурным и штатным показателям.

2.2.7. Оценка соответствия авиационным стандартам

Проверка соответствия организационной структуры требованиям национального уполномоченного органа гражданской авиации Республики Узбекистан, а также иных нормативно-правовых актов, касающихся Заказчика.

Проверка соответствия структуры системы управления безопасностью полётов (SMS) обязательным требованиям национального регулирования и применимым стандартам и рекомендуемой практике ИКАО (ICAO Annex 19 и связанные документы), а также, исключительно в качестве референтной практики, релевантным требованиям и подходам EASA и/или FAA, если их обязательность для Заказчика прямо не установлена.

Формирование перечня выявленных несоответствий (gap-анализ) с оценкой рисков и приоритетности их устранения. В отчёте должны быть раздельно классифицированы: (i) нарушения обязательных требований применимого законодательства и авиационного регулирования; (ii) отклонения от стандартов/рекомендуемой практики ИКАО; и (iii) отклонения

от необязательных референтных практик и бенчмарков, чтобы не создавать ошибочного впечатления о наличии юридического нарушения.

2.3. Этап 3. Разработка целевой модели (To-Be) и рекомендаций

Разработка альтернативных концептуальных вариантов организационной модели с обоснованием и описанием бизнес-процессов и их преимуществ, ключевых характеристик, условий применимости и рисков каждого варианта.

Проведение аналитической классификации функций на уровнях 1–4 в разрезе возможных подходов к их организации, включая централизацию и модель общего центра обслуживания, с описанием преимуществ, рисков и ограничений каждого подхода.

Разработка рекомендаций и проектов по гармонизации внутренних нормативных документов и бизнес-процессов с учётом рассматриваемых вариантов операционной модели. Проекты изменений должны содержать перечень затрагиваемых документов, необходимые корпоративные согласования, правовые и регуляторные зависимости и не могут рассматриваться как вступившие в силу до их утверждения уполномоченными органами Заказчика в установленном порядке.

Формирование рекомендаций по квалификационным требованиям к должностям до уровня CEO-4 на основе бенчмаркинга, лучших практик и обязательных квалификационных требований применимого законодательства и авиационного регулирования. Рекомендации не заменяют юридическую проверку и корпоративное утверждение должностных требований Заказчиком.

Разработка проекта целевого штатного расписания в разрезе подразделений с указанием изменения численности (сокращение / перераспределение / введение новых штатных единиц), расчётом финансового эффекта и оценкой ограничений, связанных с трудовым законодательством, требованиями авиационной безопасности, обязательной численностью/квалификацией персонала, непрерывностью деятельности и сроками внедрения.

Разработка дорожной карты (Roadmap) поэтапного перехода от модели As-Is к модели To-Be с указанием сроков, ответственных подразделений, необходимых ресурсов и ключевых рисков внедрения.

2.4. Этап 4. Согласование и презентация результатов

Предварительное представление проекта отчёта и рекомендаций Рабочей группе Заказчика для получения обратной связи.

Доработка отчёта с учётом полученных замечаний.

Финальная презентация результатов проекта руководству Заказчика и/или Наблюдательному совету Заказчика (очно и/или в формате видео-конференц-связи).

Передача Заказчику всех рабочих материалов, моделей, расчётов и первичных данных, использованных при подготовке отчёта, в объёме, в котором Консультант вправе их передавать. Если отдельные материалы содержат принадлежащие третьим лицам базы, методики или иные объекты с ограничениями использования, Консультант обязан заранее раскрыть такие ограничения, обеспечить Заказчику достаточные права для проверки и дальнейшего использования результатов и предоставить воспроизводимые агрегированные данные либо иной согласованный эквивалент.

3. Ожидаемые результаты и отчётность (Deliverables)

По результатам оказания услуг Консультант обязан предоставить Заказчику на бумажном носителе (в необходимом количестве экземпляров) и в электронном виде (в редактируемом формате Word/Excel/PowerPoint и формате PDF) документы, указанные ниже. Каждый результат должен быть внутренне согласован, содержать описание методологии, использованных источников, даты данных, существенных допущений и ограничений, а расчётные модели должны

передаваться в редактируемом и проверяемом виде без нераскрытых паролей, блокировок или технических ограничений, препятствующих их использованию Заказчиком.

Результат по соответствующему этапу считается принятым только после его письменного согласования и подписания Заказчиком акта сдачи-приёмки. Заказчик вправе в течение срока, установленного договором (рекомендуемо — не менее 10 рабочих дней), направить мотивированные замечания; Консультант обязан без дополнительной оплаты устранить замечания и повторно представить результат в согласованный срок. Молчание Заказчика, использование отдельных материалов в рабочем порядке или участие в презентации не считаются приёмкой результата.

Обнаружение после приёмки ошибок, внутренних противоречий, нераскрытых допущений, существенных методологических недостатков либо несоответствия результатам согласованному ТЗ не лишает Заказчика права потребовать их безвозмездного исправления в пределах гарантийного периода, установленного договором.

№	Наименование результата (Deliverable)	Краткое описание содержания
1	Отчёт по диагностике текущего состояния и стратегической карты процессов и RACI (As-Is)	Полные результаты анализа по направлениям п. 2.2, включая выявленные проблемы и риски
2	Аналитический отчёт по роли Корпоративного центра и операционной модели	Варианты ролей Корпоративного центра, анализ автономии бизнес-единиц, оценка структуры Корпоративного центра до CEO-4
3	Отчёт по результатам бенчмаркинга	Сравнительные таблицы и выводы по международным и региональным аналогам, ключевые отклонения от лучших практик
4	Отчёт о соответствии обязательным авиационным требованиям и референтным практикам (Gap-анализ)	Раздельный перечень нарушений обязательных требований национального регулятора и применимого права, отклонений от ИКАО и референтных практик EASA/FAA с оценкой рисков
5	Целевая организационная структура (To-Be)	Графические схемы оргструктуры с описанием функционала подразделений и должностей
6	Рекомендации по гармонизации документов и бизнес-процессов	Рекомендации по приведению внутренних нормативных документов и бизнес-процессов в соответствие с рассматриваемыми вариантами операционной модели

7	Подходы к формированию квалификационных требований	Формирование квалификационных требований к должностям до уровня CEO-4 на основе бенчмаркинга и лучших практик
8	Целевое штатное расписание	Детализация по подразделениям с указанием изменений численности
9	Матрица полномочий и ответственности	Распределение зон ответственности и уровней принятия решений
10	Дорожная карта внедрения (Roadmap)	План мероприятий с указанием сроков, ответственных и ресурсов
11	Итоговый сводный отчёт и презентация	Резюме проекта для представления руководству

Все отчёты и материалы предоставляются на русском; ключевые документы (итоговый вариант организационной структуры, сводный отчёт и презентация) дополнительно предоставляются на английском языке. Язык дополнительных переводов согласовывается сторонами отдельно при необходимости.

4. Требования к участникам тендера (квалификационные критерии)

4.1. Обязательные квалификационные требования

Наличие подтверждённого опыта реализации не менее 2 (двух) аналогичных проектов по оценке и/или реструктуризации организационных структур в сфере гражданской авиации и авиаперевозок за последние 10 лет.

Наличие в штате либо в привлекаемой проектной команде экспертов с подтверждённым международным опытом работы в авиационном консалтинге (резюме, сертификаты, рекомендательные письма прилагаются к тендерному предложению).

Наличие законного доступа к актуальным международным базам данных и источникам для проведения авиационного бенчмаркинга (в частности, по показателям численности персонала, структуре и Span of Control авиакомпаний-аналогов), включая право использовать соответствующие данные для целей проекта и предоставлять Заказчику результаты и подтверждающие материалы в объёме, достаточном для проверки выводов.

Отсутствие фактов существенного нарушения обязательств по ранее заключённым договорам, отсутствие Консультанта в реестре недобросовестных поставщиков (при наличии такого реестра в соответствующей юрисдикции).

Отсутствие неурегулированного фактического или потенциального конфликта интересов, способного повлиять на независимость и объективность Консультанта. Участник обязан раскрыть Заказчику текущие и недавние консультационные проекты для прямых конкурентов Заказчика, которые по предмету, команде или используемой конфиденциальной информации могут создавать такой конфликт. Заказчик вправе потребовать информационные барьеры, замену отдельных экспертов либо отклонить предложение, если конфликт не может быть разумно устранён; само по себе наличие иных договорных отношений с конкурентом не считается автоматическим основанием для дисквалификации при отсутствии существенного конфликта.

4.2. Требования к команде проекта

Руководитель проекта — опыт управления не менее 2 аналогичными проектами, свободное владение русским и английским языком.

Не менее 2 экспертов по организационному дизайну и оптимизации штатной численности.

Не менее 1 эксперта с профильным опытом в области безопасности полётов и авиационных регуляторных требований (Flight Safety / SMS / Regulatory Compliance).

Не менее 1 эксперта по бенчмаркингу и анализу рынка авиаперевозок.

Замена руководителя проекта или иного ключевого эксперта после подачи предложения и в ходе исполнения договора допускается только с предварительного письменного согласия Заказчика; предложенная замена должна обладать квалификацией и опытом не ниже заявленных в тендерном предложении. Консультант обязан обеспечить фактическую доступность ключевых экспертов на протяжении соответствующих этапов проекта.

4.3. Требования к методологии и инструментарию

Описание предлагаемой методологии проведения аудита с указанием применяемых инструментов анализа (интервью, анкетирование, анализ документов, хронометраж, бенчмаркинг-модели и т.д.).

Описание подхода к обеспечению конфиденциальности, информационной безопасности и защиты персональных данных сотрудников Заказчика, включая разграничение доступа, шифрование при передаче и хранении, журналирование доступа, порядок использования облачных сервисов и субподрядчиков, соблюдение требований к локализации/хранению данных в Республике Узбекистан в случаях, установленных законодательством, порядок трансграничной передачи, сроки хранения и удаления данных, а также процедуру уведомления Заказчика об инцидентах информационной безопасности.

Описание подхода к управлению изменениями (change management) при представлении рекомендаций, учитывающего возможное сопротивление со стороны персонала.

4.4. Документы, предоставляемые в составе тендерного предложения

Техническое предложение, включая методологию, план-график, состав команды проекта (резюме ключевых экспертов), перечень предполагаемых субподрядчиков/аффилированных лиц, план обеспечения конфиденциальности и информационной безопасности, перечень существенных допущений и зависимостей проекта, а также описание мер по предотвращению конфликта интересов.

Финансовое предложение с детальной разбивкой стоимости по этапам работ.

Перечень и краткое описание не менее 2 аналогичных реализованных проектов в авиационной отрасли с контактами для получения рекомендаций (референс-лист).

Копии учредительных и регистрационных документов участника тендера.

Гарантийное письмо об отсутствии конфликта интересов.

Иные документы, предусмотренные общей тендерной документацией Заказчика.

5. Сроки и этапы выполнения работ

Базовый общий срок оказания услуг составляет не более 26 календарных недель с даты, определённой договором в качестве даты начала работ после его подписания и предоставления Консультанту согласованного минимально необходимого доступа к исходным данным. Любое продление срока допускается только на основании письменного изменения плана-графика/договора. Консультант обязан незамедлительно, но не позднее 2 рабочих дней после выявления обстоятельства, письменно уведомить Заказчика о риске задержки, указать влияние на критический путь и предложить меры по минимизации. Непредоставление такого уведомления лишает Консультанта права ссылаться на соответствующее обстоятельство как на основание для продления срока, если иное не вытекает из императивных норм права. Детальный

план-график фиксируется в договоре и должен содержать зависимости, сроки рассмотрения результатов Заказчиком и контрольные точки.

№	Этап	Ключевой результат	Ориентировочный срок
1	Инициация проекта и сбор данных	Согласованный план-график, перечень собранных документов	4 недели
2	Диагностика текущего состояния (As-Is)	Отчёт As-Is, включая п. 2.2.1–2.2.6	8 недели
3	Бенчмаркинг и оценка соответствия стандартам	Отчёт по бенчмаркингу, gap-анализ	4 недели
4	Разработка целевой модели (To-Be) и дорожной карты	Целевая оргструктура, матрица полномочий и ответственности, квалификационные требования к должностям, штатное расписание, рекомендации по приведению внутренних нормативных документов и бизнес-процессов в соответствие с рассматриваемым вариантом и Roadmap.	8 недели
5	Согласование и презентация результатов	Итоговый отчёт, презентация для руководства	2 недели

6. Порядок оплаты

Оплата услуг производится поэтапно исключительно по факту письменной приёмки Заказчиком результатов соответствующего этапа и подписания акта сдачи-приёмки, с учётом порядка устранения замечаний, предусмотренного настоящим ТЗ и договором. Авансовый платёж допускается только если он прямо предусмотрен утверждённой тендерной документацией и договором, в размере не более 20% от общей стоимости договора и при предоставлении обеспечения возврата аванса, если такое обеспечение потребовано Заказчиком. Уплата этапа не означает отказ Заказчика от требований в отношении скрытых недостатков, нарушений конфиденциальности, прав третьих лиц или иных обязательств, которые по своей природе сохраняются после приёмки.

Стоимость услуг указывается в разрезе этапов, предусмотренных разделом 5 настоящего ТЗ, с выделением налогов в соответствии с законодательством Республики Узбекистан.

Оплата производится в национальной валюте (сум) либо, если это прямо согласовано в тендерной документации и допускается законодательством, в иной валюте, в безналичном порядке на расчётный счёт Консультанта. Валюта цены, валюта платежа, применимый курс и дата его определения должны быть однозначно закреплены в договоре; валютные, банковские и налоговые расходы распределяются в договоре таким образом, чтобы исключить неопределённость размера обязательств Заказчика.

7. Конфиденциальность и защита информации

Консультант обязан обеспечить конфиденциальность всей Конфиденциальной информации, полученной в ходе проекта, включая сведения о численности и оплате труда персонала, персональные данные, внутренние регламенты, финансовые и операционные показатели, результаты интервью и сведения с грифом «Для служебного пользования». До получения доступа Консультант подписывает NDA и, при обработке персональных данных, иные необходимые соглашения/обязательства по обработке данных. Информация используется исключительно для целей проекта и предоставляется только тем членам команды, которым она объективно необходима. Консультант обязан применять организационные и технические меры защиты, не ниже согласованных с Заказчиком; соблюдать применимое законодательство Республики Узбекистан о персональных данных, включая требования к сбору, систематизации и хранению данных на территории Республики Узбекистан в случаях, когда такие требования применимы; не осуществлять трансграничную передачу и не размещать данные в иностранных облачных сервисах без предварительного письменного согласия Заказчика и наличия законного основания. О любом фактическом или предполагаемом инциденте, утрате, неправомерном доступе или разглашении Консультант уведомляет Заказчика без неоправданной задержки, но не позднее 24 часов с момента обнаружения, и за свой счёт принимает меры по локализации последствий. Консультант обеспечивает распространение эквивалентных обязательств на субподрядчиков и иных привлечённых лиц и отвечает за них как за собственные действия. По требованию Заказчика, а также после завершения или прекращения договора Консультант в согласованный срок возвращает либо безопасно уничтожает Конфиденциальную информацию и подтверждает это письменно, за исключением экземпляров, обязательное хранение которых прямо предусмотрено законом. Обязательства по коммерческой тайне действуют в течение всего периода сохранения соответствующей информации в режиме коммерческой тайны, а иные обязательства по конфиденциальности — в течение срока, установленного договором/

8. Права на результаты интеллектуальной деятельности

Исключительные имущественные права на специально созданные для Заказчика и оплаченные результаты проекта, включая отчёты, модели, схемы, дорожные карты, расчёты, презентации и иные материалы, передаются Заказчику в максимально допустимом применимым законодательством объёме с момента оплаты и приёмки соответствующего результата, если договором не установлен более ранний момент. Консультант гарантирует наличие у него прав, необходимых для такой передачи, и отсутствие нераскрытых обременений и прав третьих лиц. Права на существовавшие до проекта методологии, шаблоны, программные инструменты и иные фоновые материалы Консультанта сохраняются за их правообладателем, однако в той мере, в которой такие материалы встроены в результаты или необходимы для их полноценного использования, Консультант предоставляет Заказчику бессрочную, безотзывную, всемирную, безвозмездную лицензию с правом использования, воспроизведения, изменения и использования в деятельности Заказчика и его группы. Включение материалов третьих лиц допускается только при предварительном раскрытии соответствующих лицензионных ограничений и обеспечении Заказчику достаточных прав использования. Все редактируемые исходные файлы и модели передаются Заказчику. Использование наименования Заказчика, факта проекта, его результатов или обобщённого опыта в портфолио, публикациях и референс-листах допускается исключительно с предварительного письменного согласия Заказчика и при соблюдении режима конфиденциальности.

9. Ответственность сторон

За нарушение сроков оказания услуг и устранения замечаний Консультант уплачивает неустойку (пеню) в размере, устанавливаемом договором. Установление предельного размера

неустойки не должно само по себе исключать право Заказчика требовать возмещения документально подтверждённых убытков в части, не покрытой неустойкой, если такое право допускается применимым законодательством и договором. Ограничение ответственности Консультанта, если оно согласовывается сторонами, не распространяется на умысел или грубую неосторожность, нарушение конфиденциальности и требований по защите персональных данных, нарушение прав интеллектуальной собственности третьих лиц, коррупционные нарушения и иные случаи, в которых ограничение ответственности не допускается законом или прямо исключено договором.

Консультант несёт ответственность за нарушение режима конфиденциальности, требований к обработке персональных данных и информационной безопасности в соответствии с NDA, договором и применимым законодательством. Консультант обязан возместить Заказчику документально подтверждённые убытки, расходы на расследование и устранение последствий инцидента, а также суммы требований третьих лиц и санкций, возникшие вследствие виновного нарушения Консультантом или привлечёнными им лицами своих обязательств, в пределах, допускаемых законодательством и договором.

Заказчик обеспечивает предоставление Консультанту документов, доступа к сотрудникам и иной информации в объёме и сроки, согласованные сторонами и зависящие от Заказчика. Консультант обязан своевременно и конкретно формулировать запросы, проверять достаточность полученной информации и без неоправданной задержки уведомлять о недостающих данных. Просрочка или неполнота предоставления информации освобождает Консультанта от ответственности за соответствующую задержку или недостаток результата только в той мере, в которой Консультант докажет прямую причинную связь и надлежащее своевременное уведомление Заказчика.

Консультант обязан за свой счёт устранить выявленные недостатки результатов, допущенные по его вине, в срок, установленный Заказчиком с учётом характера недостатка. Повторное существенное несоответствие согласованным требованиям, систематическое нарушение сроков, существенное нарушение конфиденциальности/информационной безопасности, неурегулированный конфликт интересов, коррупционное нарушение или утрата необходимой квалификации ключевой команды являются основаниями для применения предусмотренных договором мер, включая одностороннее прекращение договора Заказчиком в случаях и порядке, допускаемых законодательством.

Договор должен предусматривать право Заказчика прекратить договор полностью или частично по существенному нарушению Консультанта, а также, если это допускается условиями закупки и законодательством, по организационной необходимости Заказчика с оплатой только надлежащим образом оказанных и принятых к дате прекращения услуг и документально согласованных неизбежных расходов, без выплаты упущенной выгоды за невыполненную часть.

Консультант, участники консорциума, субподрядчики и члены проектной команды обязаны соблюдать применимое антикоррупционное законодательство, правила Заказчика по противодействию коррупции и конфликту интересов, не предлагать и не предоставлять неправомерные выгоды и незамедлительно раскрывать обстоятельства, способные повлиять на независимость закупки или проекта. Нарушение данного требования является существенным нарушением договора.

Договор должен содержать порядок изменения объёма работ (change control), последствия форс-мажора, требования к ведению и хранению проектной документации, право Заказчика проводить разумную проверку соблюдения требований конфиденциальности и информационной

безопасности, а также требования к профессиональной ответственности/страхованию Консультанта, если это предусмотрено тендерной документацией.

Применимое право, порядок разрешения споров и подсудность должны быть прямо определены договором до его подписания. Если тендерной документацией не установлено иное, в качестве базового подхода рекомендуется право Республики Узбекистан и рассмотрение споров компетентным экономическим судом по месту нахождения Заказчика после обязательной претензионной процедуры.

10. Критерии оценки тендерных предложений

Оценка тендерных предложений производится по совокупности качественных и стоимостных критериев. Рекомендуемое распределение весов:

Критерий оценки	Вес, %
Соответствие опыта участника отраслевым требованиям (проекты в авиационной отрасли)	30%
Квалификация и опыт предлагаемой команды проекта	25%
Качество и обоснованность предлагаемой методологии	20%
Сроки выполнения работ	15%
Стоимость услуг	10%

Итоговое распределение весов, критерии, подкритерии, подтверждающие документы и методика балльной оценки утверждаются закупочной комиссией до истечения срока подачи предложений (а при применимости требований о предварительном опубликовании — до начала приёма предложений) и доводятся до участников в составе тендерной документации. После истечения срока подачи предложений такие правила не должны изменяться, за исключением случаев, прямо допускаемых применимым законодательством с обеспечением равных условий для всех участников. Оценка и основания выставления баллов подлежат документированию в соответствии с внутренними закупочными процедурами Заказчика и применимым законодательством, с соблюдением принципов объективности, соразмерности, прозрачности и конкуренции.

11. Приложения

1. Приложение № 1 — Реквизиты и общие сведения о Заказчике.
2. Приложение № 2 — Действующая организационная структура и штатное расписание Заказчика (для ознакомления участниками тендера; предоставляется после подписания NDA и, при наличии персональных данных или иной защищаемой информации, выполнения дополнительных требований Заказчика к доступу, обработке и защите данных).

СОГЛАСОВАНО:

Начальник управления по работе с персоналом	Киракосян Д.Р.
Секретарь Наблюдательного совета	Хайруллаев Б.Х.
Начальник юридического управления	Наврузова Ш.Э.