

Главный редактор: Яна Викторовна Шишкина**Шеф-редактор:** Александр Садчиков**Шеф-редактор раздела «Финансовая сфера»:**
Павел Самиев**Обозреватели:** Светлана Орлова, Екатерина Кац, Вадим Ференец, Екатерина Ермилова**Редактор:** Анатолий Вечканов**Редактор раздела «Новости»:**
Екатерина Ермилова**Управляющий директор:** Екатерина Маслова**Арт-директор:** Александр Садчиков**Заместитель коммерческого директора:**
Кристина Белобородова**Корректор:** Елена Сатарова**Рекламная служба:** Екатерина Маслова,
Кристина Белобородова, Наталья Радаева,
Шовда Берсанова**Размещение рекламы:** +7 (499) 404 2069**Подписка:** Елена Климашкина (kev@bosfera.ru)**Дизайн, верстка:** Александр Садчиков,
Егор Залетов**Обложка:** Наталья Перфильева**Интернет-версия:** Федор Авсиевич,
Данил Солопов, Мария Коновалова**Организация мероприятий:** Юлия Киданова,
Дария Новикова**Информационное партнерство:**
Елена Климашкина**Учредитель и издатель:**
ООО «Методология бизнеса»**Генеральный директор:** Дмитрий Равкин**Адрес и телефон учредителя, издателя и редакции:**
123298, г. Москва, ул. 3-я Хорошевская, д. 18,
корп. 2, офис 203, +7 (499) 404 2069**http://www.bosfera.ru****Типография** ООО «Вива-Стар», Москва,
ул. Электrozаводская, д. 20, стр. 3.
Тираж 10 200 экз.**Подписано в печать** 31.03.2025

Цена свободная

Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС77-52048 от 7 декабря 2012 года

© ООО «Методология бизнеса», 2025

**Как распространяется
печатная версия журнала
«Банковское обозрение»:**

- Прямая и редакционная подписка
- ВИП-рассылка по топ-менеджменту ведущих российских банков
- Бизнес-зал аэропорта «Домодедово»
- Сеть премиальных магазинов «Азбука вкуса»
- Лобби отеля «Арабат Парк Хаятт»
- Интерактивный музей «Сенсориум»

**Ресепшен компаний
и общественных объединений:**

- Ассоциация банков России
- Ассоциация ФинТех
- Центр финансовых технологий
- Центр международной торговли
- Банковский институт Высшей школы экономики
- Компания «Финверсия»
- Офис финомбудсмента
- Московское региональное отделение «Деловая Россия»

**На ведущих отраслевых
форумах и конференциях,
в том числе
на регулярной основе:**

- Петербургский международный экономический форум (ПМЭФ)
- Финансовый конгресс Банка России
- Форум FINOPOLIS
- Международный банковский форум и мероприятия Ассоциации банков России
- Форум FinNEXT и мероприятия компании «Регламент»
- Форум Kazan Digital Week
- Уральский форум «Кибербезопасность в финансах»
- Отраслевая премия FINAWARD и мероприятия «Банковского обозрения»



Ежемесячный
деловой журнал
«Банковское
обозрение»
(с приложением
FINLegal)



Отраслевой
финансовый
портал
bosfera.ru



Ежегодная
премия в области
инноваций,
решений
и достижений
финансовой
отрасли
FINAWARD



Программа
**отраслевых
конференций**
для участников
финансового
рынка



Отраслевые
исследования
цифровых
банковских
сервисов

Закрытое сообщество топ-менеджеров банков, курирующих управление рисками (**CRO club**)

ООО «Методология бизнеса» и авторы материалов журнала не несут ответственности за возможные убытки, которые могут быть причинены лицам в результате использования или неиспользования ими опубликованной в журнале информации. Читатели самостоятельно оценивают возможные риски совершения юридически значимых действий на основе материалов журнала и несут ответственность за их неблагоприятные последствия. Редакция не несет ответственности за достоверность информации в рекламных объявлениях. Мнения и оценки в авторских статьях могут не совпадать с позицией редакции. При перепечатке ссылка на журнал обязательна.

6

У КЭПТИВНОГО
БАНКА НЕТ ЦЕЛИ,
ТОЛЬКО ПУТЬ



8

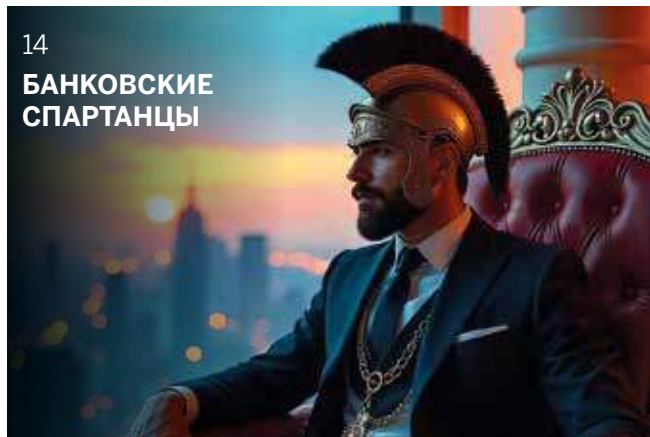
СОБЫТИЯ

10

МАРКЕТПЛЕЙСАМ
ПОСТАВИЛИ
БАНКИ

14

БАНКОВСКИЕ
СПАРТАНЦЫ

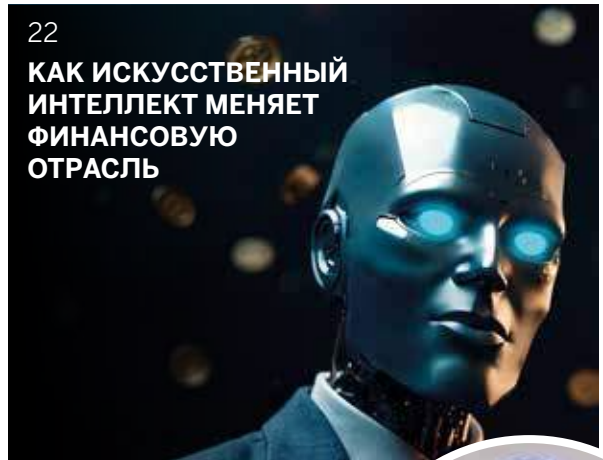


18

САМЫЙ ИСКУССТВЕННЫЙ ИИ

22

КАК ИСКУССТВЕННЫЙ
ИНТЕЛЛЕКТ МЕНЯЕТ
ФИНАНСОВУЮ
ОТРАСЛЬ



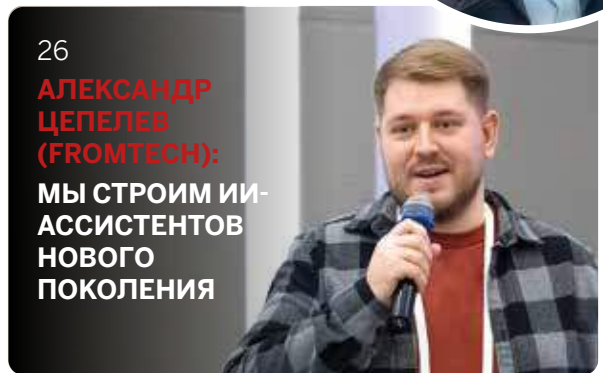
25

ПУТЬ AI-
ТРАНСФОРМАЦИИ



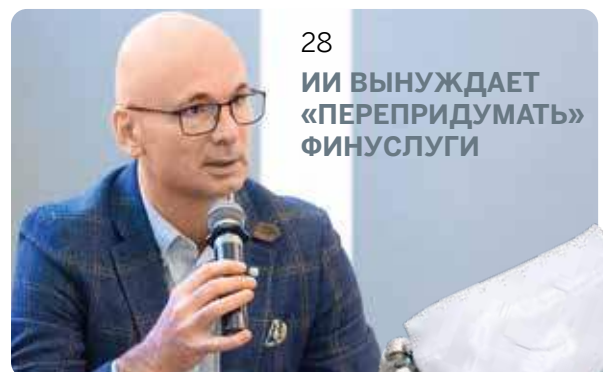
26

**АЛЕКСАНДР
ЦЕПЕЛЕВ
(FROMTECH):**
МЫ СТРОИМ ИИ-
АССИСТЕНТОВ
НОВОГО
ПОКОЛЕНИЯ



28

ИИ ВЫНУЖДАЕТ
«ПЕРЕПРИДУМАТЬ»
ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ



30

УМНЫМ
БЫТЬ НЕЛЬЗЯ
ЭФФЕКТИВНЫМ



32

**ХОЖДЕНИЕ
ПО МУКАМ**



36

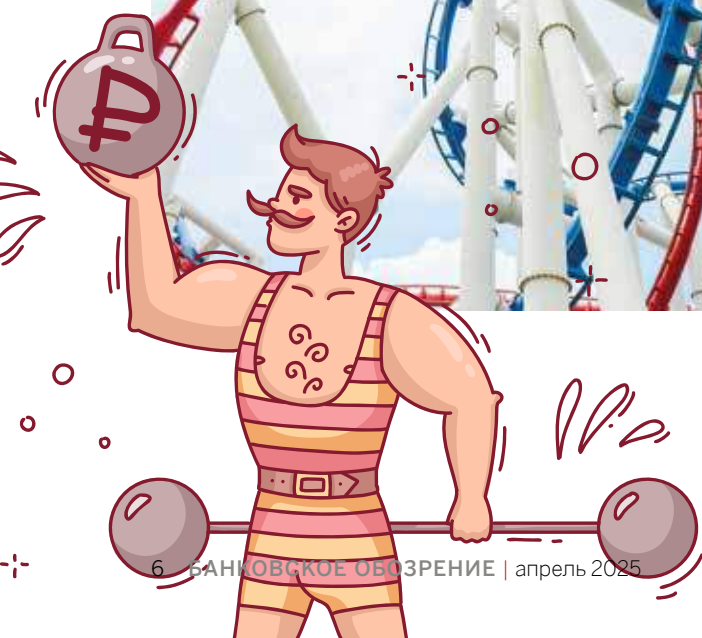
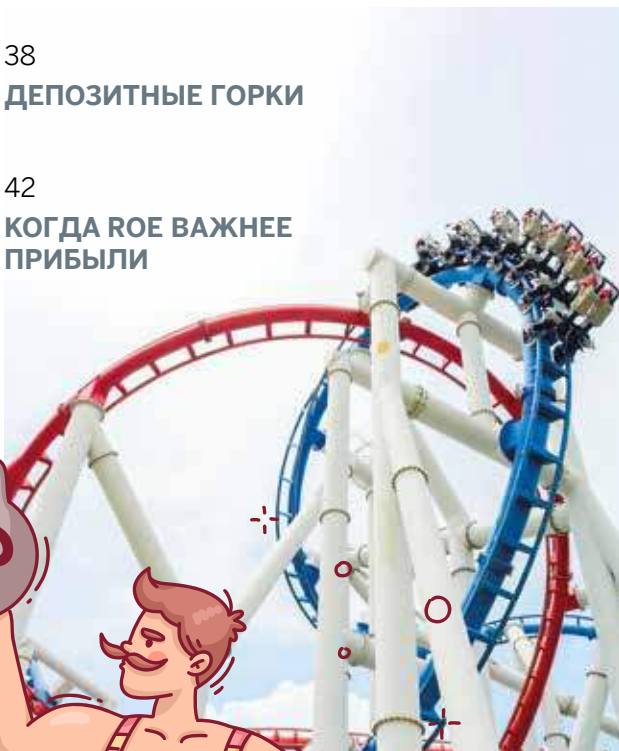
«МЯГКАЯ СИЛА» СТАНДАРТОВ

38

ДЕПОЗИТНЫЕ ГОРКИ

42

**КОГДА ROE ВАЖНЕЕ
ПРИБЫЛИ**



46

**REGTECH, TECHREG
И КВАЗИРЕГУЛЯТОРЫ**



51

**ВНЕ ЗОНЫ ЗОЛОТОГО
КОМФОРТА**

54

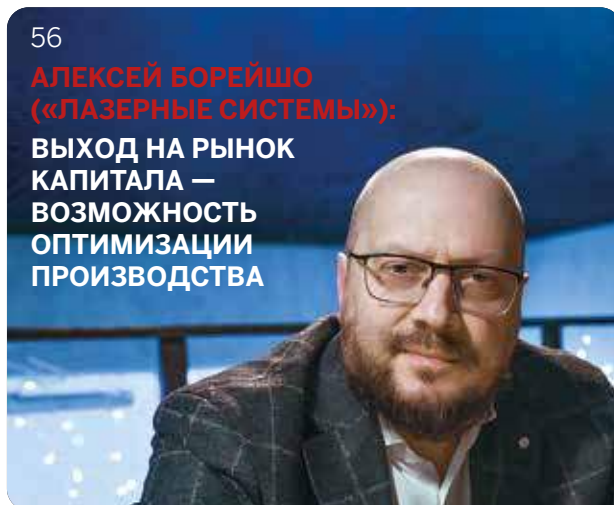
**ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ
БРОКЕРСКОГО
ОБСЛУЖИВАНИЯ.
ВЗГЛЯД ПОСТАВЩИКА ПО**



56

**АЛЕКСЕЙ БОРЕЙШО
(«ЛАЗЕРНЫЕ СИСТЕМЫ»):**

**ВЫХОД НА РЫНОК
КАПИТАЛА —
ВОЗМОЖНОСТЬ
ОПТИМИЗАЦИИ
ПРОИЗВОДСТВА**





58

ТИМОФЕЙ ПОЛЕТАЕВ («ИНТЕЛ КОЛЛЕКТ»):
У РЫНКА ВЗЫСКАНИЯ БОЛЬШОЙ
НЕРЕАЛИЗОВАННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

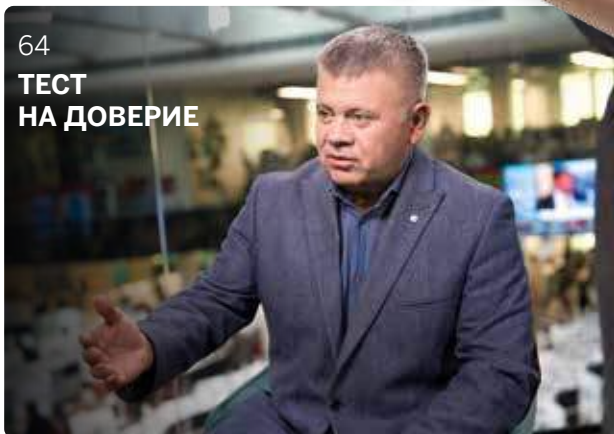
60

**САМОЗАПРЕТ
ИЛИ САМООБМАН?**



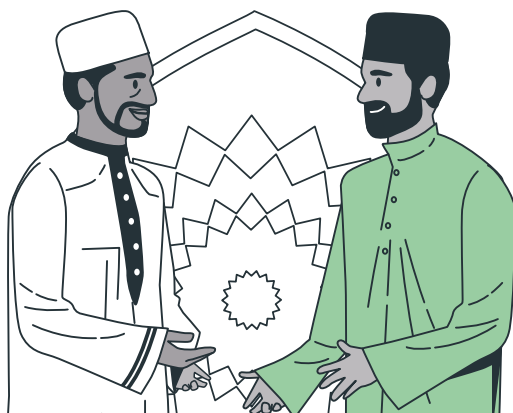
64

**ТЕСТ
НА ДОВЕРИЕ**



66

**ВЗАИМОПОМОЩЬ
КАК ОСНОВА**



68

**МЕСТО
ДЕЛОВЫХ
ВСТРЕЧ
ИЗМЕНИТЬ
НЕЛЬЗЯ**



80

**ЖИВОПИСНЫЙ
БАНКИНГ**

86

**ВТОРАЯ ПРЕМИЯ FINNEXT
ПРОШЛА «НА УРА»**



88

В АПРЕЛЕ ТОМУ НАЗАД

88

ПО СЛЕДАМ ВИТУСА БЕРИНГА