فرانگر

۰۹

گزارش خبری، تحلیلی شرکت های جهانی مشاوره مدیریت | سال اول | شماره نه | هفته دوم آبان ۱۴۰۵



نگه‌داری دارایی‌های دیجیتال در حال تبدیل شدن از حفاظت دارایی به زیرساخت اصلی خدمات مالی است

McKinsey & Company

هوش مصنوعی عامل‌محور در مقابله با جرائم مالی؛ درس‌هایی از تجربه‌های موفق بانک‌ها

Bank of England

هوش مصنوعی در خدمات مالی بریتانیا در سال ۲۰۲۶؛ افزایش پذیرش، گسترش عامل‌ها و ریسک‌های جدید

Deloitte.

ریسک‌های هوش مصنوعی به اولویت نظارتی بانک‌ها تبدیل می‌شوند

KPMG

ادغام ریسک‌های نوظهور در چارچوب زیان اعتباری مورد انتظار استاندارد IFRS 9

فرانگر+

گزارش خبری، تحلیلی شرکت های
جهانی مشاوره مدیریت

فرانگر پلاس به منظور رصد مستمر و هدفمند تحولات صنعت بانکداری، فناوری‌های مالی و روندهای نوظهور این حوزه در جهان تهیه می‌شود. این گزارش با بررسی فعالیت‌ها، مطالعات، دیدگاه‌ها و اقدامات چهار شرکت مشاوره مدیریت و فناوری پیشرو جهان، یعنی مک‌کنزی، دیلویت، اکسنچر و KPMG، تلاش می‌کند تصویری فشرده، به‌روز و کاربردی از مهم‌ترین موضوعاتی ارائه دهد که می‌توانند برای نظام پولی و بانکی کشور اهمیت داشته باشند. هدف از تهیه این گزارش عبارت است از:

۱. رصد آخرین روندها و جهت‌گیری‌های صنعت مالی و فناوری

۲. بهره‌گیری از تجربه و دانش شرکت‌های مشاوره‌ای پیشرو برای تصمیم‌سازی

۳. شناسایی زودهنگام فرصت‌ها، ریسک‌ها و موضوعات راهبردی آینده

۴. ایجاد یک پنجره هفتگی به تحولات جهانی و تقویت یادگیری سازمانی

در هر شماره، مهم‌ترین اخبار، گزارش‌ها، مطالعات، چارچوب‌ها، اقدامات و دیدگاه‌های منتشرشده از سوی این چهار شرکت در طول هفته بررسی و پس از ارزیابی، موضوعات دارای ارتباط و اهمیت بیشتر برای صنعت بانکداری، فین‌تک و بانک مرکزی ایران انتخاب می‌شوند. محتوای منتخب، در قالب یک مجموعه منسجم ارائه می‌شود تا مخاطب بتواند در زمانی کوتاه، به مهم‌ترین تحولات و بینش‌های موردنیاز خود دسترسی پیدا کند.

مخاطبان اصلی فرانگر پلاس مدیران ارشد، معاونان و مدیران بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، شرکت ملی انفورماتیک و شرکت مشاوره مدیریت و فناوری فرانگر هستند. در سطح بعد، این گزارش برای مدیران ارشد بانک‌ها، شرکت‌های فناوری بانکی، فین‌تک‌ها و سایر فعالان حوزه پولی و بانکی نیز کاربرد دارد.

فرانگر پلاس در نهایت می‌کوشد فراتر از یک گزارش خبری عمل کند و به یک ابزار رصد راهبردی و یادگیری مستمر تبدیل شود؛ ابزاری که ضمن معرفی مهم‌ترین تحولات و تجربه‌های جهانی، به شناسایی موضوعات قابل توجه برای نظام بانکی ایران و ایجاد نگاه آینده‌نگرانه در میان مدیران و تصمیم‌گیران کمک کند.

مطالب این نشریه توسط شرکت مشاوره مدیریت و فناوری فرانگر تولید و تدوین شده است. بازنشر و استفاده مجدد از آنها، با ذکر منبع و حفظ حقوق پدیدآورنده، بلامانع است.

مشاوره مدیریت و فناوری فرانگر
FARANEGAR MANAGEMENT
& TECHNOLOGY CONSULTING

نگه‌داری دارایی‌های دیجیتال در حال تبدیل شدن از حفاظت دارایی به زیرساخت اصلی خدمات مالی است

تاریخ انتشار: ۹ اکتبر ۲۰۲۶

نگه‌داری دارایی‌های دیجیتال در حال تبدیل شدن از یک خدمت محدود به حفاظت از دارایی‌ها و کلیدهای رمزنگاری، به یکی از قابلیت‌های عملیاتی راهبردی مؤسسات مالی است. با گسترش فعالیت بانک‌ها در حوزه دارایی‌های توکنیزه‌شده، استیبل‌کوین‌ها و پرداخت‌های مبتنی بر بلاکچین، زیرساخت نگه‌داری بر توانایی مؤسسات برای کنترل ریسک، توسعه محصولات جدید و ایجاد درآمدهای تازه اثر می‌گذارد. گزارش، چهار الگوی اصلی نگه‌داری را بررسی می‌کند: استفاده از زیرساخت خودمیزبان سازمانی، خدمات کیف پول به‌عنوان خدمت، نگه‌داری مدیریت‌شده و کیف پول‌های غیرامانی. انتخاب میان این الگوها باید متناسب با نوع فعالیت، سطح کنترل موردنیاز، هزینه عملیاتی و مسئولیت‌های حقوقی صورت گیرد. طبق گزارش، بیش از ۳۰ درصد دارایی‌های دیجیتال، با کنار گذاشتن دارایی‌های نگه‌داری‌شده در صرافی‌های متمرکز، تحت الگوهای نگه‌داری نهادی قرار دارند.

از منظر اقتصادی، تحلیل نمونه‌ای BCG نشان می‌دهد یک بانک منطقه‌ای با دارایی‌هایی در محدوده ۲۰۰ تا ۳۰۰ میلیارد دلار، در صورت ترکیب مناسب تصمیم‌های مربوط به نگه‌داری با پنج مورد استفاده از دارایی‌های دیجیتال، می‌تواند بهبود ۸۰ تا ۱۰۰ میلیون دلاری در سود و زیان خود ایجاد کند؛ این رقم برآوردی تحلیلی است و تضمین درآمد برای همه بانک‌ها محسوب نمی‌شود. گزارش همچنین بر ضرورت تقویت حاکمیت، کنترل آغاز و تأیید تراکنش‌ها، راستی‌آزمایی مستقل، انطباق مقرراتی و یکپارچگی با سامانه‌های اصلی بانکی تأکید دارد. استفاده از چند ارائه‌دهنده نگه‌داری نیز اهمیت قابلیت هماهنگ‌سازی سیاست‌ها و گزارش‌دهی را افزایش می‌دهد. در افق آینده، پیشرفت رایانش کوانتومی و پرداخت‌های آغازشده به‌وسیله عامل‌های هوش مصنوعی می‌تواند الزامات امنیتی و مسئولیت‌پذیری جدیدی ایجاد کند.

منبع: https://www.bcg.com/press/22october2026-digital-asset-custody-safekeeping-into-core-financial-infrastructure

هوش مصنوعی عامل‌محور در مقابله با جرائم مالی؛ درس‌هایی از تجربه‌های موفق بانک‌ها

تاریخ انتشار: ۲۶ اکتبر ۲۰۲۶

مک‌کنزی در این مقاله، تجربه‌های اجرایی یک‌ساله بانک‌ها در به‌کارگیری هوش مصنوعی عامل‌محور برای مقابله با جرائم مالی را بررسی می‌کند. یکی از مسائل اصلی این حوزه، حجم بالای فعالیت‌های تکراری و دستی در فرایندهای شناخت مشتری (KYC) و مبارزه با پول‌شویی (AML) است. طبق پژوهش مورد استناد مقاله، بانک‌ها در بسیاری از موارد ۱۰ تا ۱۵ درصد کارکنان خود را به فعالیت‌های مرتبط با این دو حوزه اختصاص می‌دهند. عامل‌های هوش مصنوعی می‌توانند گردآوری و سازمان‌دهی شواهد، بررسی اطلاعات، تهیه پیش‌نویس گزارش و کنترل اولیه خروجی‌ها را بر عهده بگیرند و کارشناسان بر اعتبارسنجی، رسیدگی به استثناها و تصمیم‌های تخصصی متمرکز شوند.

مقاله همچنین نمونه‌ای از ارزیابی منشأ ثروت را مطرح می‌کند که در آن، استفاده از یک زنجیره چندعاملی می‌تواند زمان انجام کار را در مقایسه با روش دستی حدود ۳۰ تا ۵۰ درصد کاهش دهد.
محور دوم مقاله، تفاوت میان اجرای یک طرح آزمایشی و گسترش سازمانی هوش مصنوعی است. برای عبور از مرحله آزمایش، بانک‌ها باید درباره قابلیت استفاده مجدد از عامل‌ها و مهارت‌ها، انتخاب وظایف مناسب برای هوش مصنوعی، سنجش عملکرد، نظارت انسانی و حاکمیت تصمیم‌های روشنی بگیرند. همچنین، بازطراحی کل مسیر انجام کار معمولاً ارزش بیشتری از خودکارسازی یک مرحله منفرد ایجاد می‌کند. مقاله بر کنترل کیفیت تعبیه‌شده در فرایند، ارزیابی صحت و کامل بودن خروجی‌ها، مدیریت سوگیری و انتخاب سطح مناسب استقلال عامل‌ها تأکید دارد. بر این اساس، موفقیت در توسعه هوش مصنوعی عامل‌محور صرفاً به انتخاب مدل پیشرفته وابسته نیست؛ بلکه به ایجاد زیرساخت مشترک، استانداردهای ارزیابی، مهارت‌های قابل استفاده مجدد و تغییر شیوه کار تیم‌های تطبیق مقرراتی نیز نیاز دارد.

منبع: https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/agentic-ai-in-financial-crime-prevention-lessons-from-winners

ظهور همکاران عامل‌محور؛ راهنمای مدیران فناوری اطلاعات بانک‌ها برای موج بعدی هوش مصنوعی

تاریخ انتشار: ۲۶ اکتبر ۲۰۲۶

مک‌کنزی در این مقاله به گذار سازمان‌های فناوری اطلاعات بانک‌ها از استفاده از دستیارهای هوش مصنوعی به سمت عامل‌های هوش مصنوعی می‌پردازد. دستیارهای هوش مصنوعی عمدتاً در تولید کد، خلاصه‌سازی اسناد یا تهیه پیش‌نویس پاسخ‌ها به کارکنان کمک می‌کنند؛ اما عامل‌های هوش مصنوعی می‌توانند وظایف را برنامه‌ریزی کنند، ابزارها و رابط‌های برنامه‌نویسی را به کار گیرند، درخواست‌های کاری ثبت کنند، آزمون‌های نرم‌افزاری اجرا کنند و میان مراحل مختلف یک فرایند هماهنگی برقرار سازند. این تحول می‌تواند شیوه انجام کار در سازمان فناوری اطلاعات بانک را تغییر دهد و به‌جای خودکارسازی فعالیت‌های منفرد، امکان واگذاری زنجیره‌ای از وظایف را فراهم کند. در این الگو، نقش کارکنان نیز به‌تدریج به سمت قضاوت تخصصی، رسیدگی به موارد استثنایی، مدیریت روابط و نظارت بر نتایج حرکت می‌کند.
مقاله برای استقرار گسترده این عامل‌ها بر چند ضرورت تأکید دارد: محدود کردن دسترسی عامل‌ها به ابزارها و محیط‌های مجاز، متناسب‌سازی کنترل‌ها با میزان خودمختاری و حساسیت وظایف، تعیین مسئول انسانی مشخص برای هر عامل، ثبت چرخه عمر عامل‌ها و مدیریت دسترسی به حافظه و داده‌های مشترک. برای تصمیم‌های حساس یا برگشت‌ناپذیر، مانند تصمیم‌های اعتباری، رسیدگی به تقلب یا اعطای دسترسی‌های ممتاز، تأیید انسانی باید حفظ شود؛ درحالی‌که برای فعالیت‌های کم‌ریسک می‌توان به نظارت بر استثناها اتکا کرد. همچنین، مقاله بر ضرورت بازطراحی فرایندهای کاری، سرمایه‌گذاری بر مهارت کارکنان و ایجاد سازوکارهای استاندارد برای توسعه و کنترل عامل‌ها تأکید دارد. بنابراین، ارزش اصلی این فناوری صرفاً در استقرار ابزارهای جدید نیست، بلکه در ایجاد توانمندی سازمانی تکرارپذیر برای واگذاری ایمن وظایف به عامل‌ها نهفته است.

منبع: https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-rise-of-the-agentic-coworker-a-banking-cios-guide-to-the-next-wave-of-ai

هوش مصنوعی عامل‌محور در پایش تراکنش‌ها؛ چگونه بانک‌ها می‌توانند استفاده از هوش مصنوعی را در تطبیق مقرراتی گسترش دهند؟

تاریخ انتشار: ۲۶ اکتبر ۲۰۲۶

این مقاله به کاربرد عامل‌های هوش مصنوعی در پایش تراکنش‌ها و فرایندهای تطبیق مقرراتی می‌پردازد. در روش‌های متداول، هوش مصنوعی معمولاً وظایف مشخصی مانند استخراج اطلاعات، خلاصه‌سازی اسناد یا بررسی اولیه داده‌ها را انجام می‌دهد، اما عامل‌های هوش مصنوعی می‌توانند چندمرحله‌ازتحقیق‌رابه‌صورت‌هماهنگ پیش ببرند؛ از گردآوری و تلفیق داده‌های ساختاریافته و غیرساختاریافته تا بررسی شواهد، آزمودن فرضیه‌ها و تهیه پیشنهادهای مستند برای رسیدگی به پرونده. این رویکرد می‌تواند حجم کارهای دستی و تکراری را کاهش دهد و به کارشناسان امکان دهد زمان بیشتری را به پرونده‌های پیچیده و تصمیم‌های نیازمند قضاوت انسانی اختصاص دهند. ارزش بالقوه این فناوری در آن است که به‌جای بهینه‌سازی یک مرحله منفرد، بخشی بزرگ‌تر از فرایند تطبیق مقرراتی را بازطراحی می‌کند.

مک‌کنزی برای گسترش این کاربرد بر طراحی فرایندهای قابل ردیابی، تقسیم روشن مسئولیت میان انسان و عامل، کنترل هزینه پردازش، مشارکت کارشناسان تخصصی و استقرار تدریجی تأکید دارد. خروجی عامل‌ها باید از نظر صحت، کامل بودن و انطباق با الزامات بررسی شود و سوابق اقدامات به‌گونه‌ای نگهداری شوند که قابلیت حسابرسی داشته باشند. همچنین، سطح استقلال عامل باید با حساسیت تصمیم و ریسک آن متناسب باشد؛ پیشنهاد اولیه یک سامانه هوش مصنوعی نباید به‌طور خودکار جایگزین مسئولیت کارشناسان و کنترل‌های رسمی شود. بر این اساس، توسعه هوش مصنوعی در تطبیق مقرراتی مستلزم ترکیب فناوری، طراحی مجدد فرایندها و چارچوب حاکمیت مؤثر است.

منبع: https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/agentic-ai-in-transaction-monitoring-how-banks-can-scale-ai-in-compliance

---

Bank of England

هوش مصنوعی در خدمات مالی بریتانیا در سال ۲۰۲۶؛ افزایش پذیرش، گسترش عامل‌ها و ریسک‌های جدید

تاریخ انتشار: ۲۶ اکتبر ۲۰۲۶

بانک مرکزی انگلستان در گزارش سالانه خود درباره هوش مصنوعی در خدمات مالی بریتانیا، روند پذیرش این فناوری، موارد استفاده، میزان خودمختاری عامل‌های هوش مصنوعی و ریسک‌های ناشی از گسترش آن را بررسی کرده است. بر اساس نتایج نظرسنجی سال ۲۰۲۶، حدود ۸۶ درصد مؤسسات پاسخ‌دهنده از هوش مصنوعی استفاده می‌کنند؛ این میزان در نظرسنجی سال ۲۰۲۴ برابر با ۷۵ درصد بود. هوش مصنوعی مولد ۵۶ درصد از سامانه‌های هوش مصنوعی گزارش‌شده را تشکیل می‌دهد. همچنین، ۸۰ درصد پاسخ‌دهندگان اعلام کرده‌اند که عامل‌های هوش

مصنوعی را به کار گرفته‌اند و ۱۴ درصد دیگر نیز برنامه دارند طی ۱۲ ماه آینده از آن‌ها استفاده کنند. با این حال، بخش عمده عامل‌های مستقرشده همچنان در نقش پشتیبان تصمیم‌گیری فعالیت می‌کنند و تصمیم یا اقدام نهایی بر عهده انسان است؛ تنها ۲ درصد پاسخ‌دهندگان از استقرار عامل‌هایی با خودمختاری گسترده خبر داده‌اند.

گزارش علاوه بر منافع بالقوه هوش مصنوعی در افزایش بهره‌وری، خودکارسازی و بهبود عملیات، بر ریسک‌های امنیت داده، وابستگی به ارائه‌دهندگان ثالث، اختلال عملیاتی و خطاهای خاص هوش مصنوعی مولد تأکید دارد. سامانه‌های هوش مصنوعی ارائه‌شده توسط طرف‌های ثالث ۳۹ درصد از کل سامانه‌های گزارش‌شده را تشکیل می‌دهند و سهم آن‌ها در میان سامانه‌های دارای اهمیت بالا به ۵۳ درصد می‌رسد. همچنین، سه ارائه‌دهنده اصلی زیرساخت ابری و پردازشی، ۷۹ درصد از روابط گزارش‌شده در این دسته را به خود اختصاص داده‌اند. دشواری ادغام هوش مصنوعی با فرایندهای موجود و محدودیت زیرساخت‌های قدیمی نیز از موانع مهم معرفی شده‌اند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که گسترش هوش مصنوعی در مؤسسات مالی باید هم‌زمان با تقویت مدیریت ریسک، امنیت اطلاعات، نظارت بر ارائه‌دهندگان فناوری و تاب‌آوری عملیاتی پیش برود.

منبع: https://www.bankofengland.co.uk/report/2026/artificial-intelligence-in-uk-financial-services-2026

Deloitte.

ریسک‌های هوش مصنوعی به اولویت نظارتی بانک‌ها تبدیل می‌شوند

تاریخ انتشار: ۲۲ اکتبر ۲۰۲۶

دیلویت در این یادداشت نظارتی، به افزایش اهمیت ریسک‌های مرتبط با هوش مصنوعی در دستور کار ناظران بانکی اروپا می‌پردازد. بر اساس توضیحات منتشرشده، بانک مرکزی اروپا انتظارات خود را در زمینه حاکمیت هوش مصنوعی، تاب‌آوری سایبری، وابستگی به ارائه‌دهندگان ثالث و ریسک‌های ناشی از پیوند و وابستگی متقابل مؤسسات و زیرساخت‌ها افزایش داده است. با فراگیرتر شدن هوش مصنوعی، ریسک‌های فناوری دیگر صرفاً به عملکرد یک سامانه یا واحد فناوری اطلاعات محدود نیستند؛ وابستگی به مدل‌ها، زیرساخت‌های پردازشی و خدمات بیرونی می‌تواند بر تداوم عملیات، امنیت و ثبات فعالیت‌های بانکی اثر بگذارد.

این یادداشت همچنین اشاره می‌کند که از بانک‌ها انتظار می‌رود تا پایان اکتبر ۲۰۲۶ برنامه‌های اقدام مربوط به ریسک سایبری مرتبط با هوش مصنوعی را ارائه کنند. در چنین چارچوبی، مؤسسات مالی باید بتوانند ریسک‌های ناشی از استفاده از هوش مصنوعی را شناسایی و ارزیابی کنند، مسئولیت‌های نظارتی را در سطح مناسب سازمان تعریف کنند و برای رفع آسیب‌پذیری‌ها برنامه مشخص داشته باشند. پیام اصلی مطلب آن است که استفاده از هوش مصنوعی، علاوه بر مزایای عملیاتی، نیازمند حاکمیت مؤثر، مدیریت وابستگی‌های فناورانه و آمادگی برای پاسخ‌گویی به انتظارات نظارتی است.

منبع: https://www.deloitte.com/ro/en/Industries/financial-services/deloitte-banking-alert.html

ادغام ریسک‌های نوظهور در چارچوب زیان اعتباری مورد انتظار استاندارد IFRS 9

تاریخ فعالیت: ۲۳ اکتبر ۲۰۲۶

کی‌پی‌ام‌جی در یک نشست تخصصی آنلاین از مجموعه برنامه‌های صبحگاهی خود، موضوع چگونگی شناسایی، ارزیابی و ادغام ریسک‌های نوظهور در چارچوب محاسبه زیان اعتباری مورد انتظار بانک‌ها بر اساس استاندارد بین‌المللی گزارشگری مالی IFRS ۹ را در دستور کار قرار داده است. تمرکز این برنامه بر آن است که بانک‌ها چگونه تغییرات محیط اقتصادی، تحولات بازار و ریسک‌های جدید را در ارزیابی احتمال نکول، برآورد زیان و مدل‌های پیش‌بینی‌کننده خود لحاظ کنند. این موضوع از آن جهت اهمیت دارد که مدل‌های اعتباری متکی بر داده‌های تاریخی ممکن است در مواجهه با شرایط جدید اقتصادی یا تغییرات سریع محیط کسب‌وکار، تصویر کاملی از ریسک‌های آتی ارائه نکنند.

در این نشست، کارشناسان کی‌پی‌ام‌جی قرار بود رویکردهای جاری، چالش‌های اجرایی و ملاحظات لازم برای حفظ استحکام و آینده‌نگری مدل‌های زیان اعتباری مورد انتظار را بررسی کنند. ادغام مناسب ریسک‌های نوظهور مستلزم توجه به کیفیت داده‌ها، مفروضات مدل، سناریوهای اقتصادی، سازگاری روش‌های ارزیابی و مستندسازی تصمیم‌هاست. ازاین‌رو، موضوع نشست صرفاً به اصلاح محاسبات مدل محدود نمی‌شود، بلکه به توانایی بانک در شناسایی به‌موقع تغییرات محیطی و انعکاس واقع‌بینانه آن‌ها در ارزیابی ریسک اعتباری نیز مربوط است.

منبع: https://kpmg.com/nl/en/about-us/events-and-networking/events/2026/10/breakfast-session-emerging-risks-integration-in-ifrs-9.html



برمدار هوشمندی؛ به سوی خردمندی

مشاوره مدیریت و فناوری فرانگر
FARANEGAR MANAGEMENT
& TECHNOLOGY CONSULTING

faranegar.net