Штучний інтелект і майбутнє праці у фінансовому секторі

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland and Germany),
Solicitor (England & Wales and Hong Kong)
Of Counsel, KGP Legal LLC
alexander.ressos@kgplegal.com.sg
www.ressos.com.sg

200 000 працівників

Фінансовий сектор — один із найбільших роботодавців кваліфікованих працівників у Сінгапурі. У травні 2026 року віцепрем'єр-міністр Ган Кім Йонг (Gan Kim Yong), який також очолює MAS, оцінив внесок сектору приблизно в чотирнадцять відсотків валового внутрішнього продукту, а кількість зайнятих у ньому — приблизно у 200 000 фахівців. Понад вісімдесят відсотків із них — місцеві жителі.[1] Частка місцевих працівників має політичне значення. Частина J описує, як Сінгапур урівноважує залучення іноземних талантів з очікуваннями власних громадян. Технологія, що витісняє місцевий персонал із бек-офісу та мідл-офісу, загострила б цю напругу.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Найбільше штучний інтелект зачіпає завдання з повторюваним і документальним змістом: обробку операцій, перевірку й верифікацію даних, підготовку стандартних звітів, первинний розгляд комплаєнс-сповіщень і складання рутинного листування. Менш вразливі завдання, які поєднують стосунки, судження та відповідальність: консультування складних клієнтів, переговори, ухвалення кредитних рішень і взаємодія з регуляторами. Між цими полюсами більшість посад, імовірно, зміститься до нагляду за інструментами, тлумачення їхніх результатів і роботи з випадками, з якими інструменти не впораються. Приклади, які MAS та IBF обрали для презентації 2026 року, ілюструють цей зсув. Співробітниця служби підтримки клієнтів тепер очолює команду, що розробляє штучний інтелект для клієнтського досвіду, а керівник фронтлайн-команди допомагає наглядати за клієнтським чат-ботом банку. Працівник UOB після тридцяти семи років в оптовому банкінгу перейшов на посаду у сфері протидії відмиванню грошей у роздрібному бізнесі завдяки банківській програмі перекваліфікації.[2]

Тристороння перекваліфікація

Відповідь Сінгапуру спирається на тристоронню модель співпраці уряду, роботодавців і профспілок, яка формує ринок праці країни від часів незалежності. У вересні 2026 року уряд повідомив, що IBF, кластер фінансових і професійних послуг Національного конгресу профспілок (NTUC) і сім галузевих асоціацій розширюють свій меморандум про взаєморозуміння. Разом вони представляють понад 800 фінансових установ і фінтех-компаній та понад сімдесят відсотків працівників сектору.[3]

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Центральний елемент — IBF AI Workforce Co-Lab, що об'єднала двадцять три установи-піонери з банківської справи, страхування й управління активами. Вони зобов'язалися до 2028 року навчити критично важливих навичок роботи зі штучним інтелектом увесь свій персонал у Сінгапурі, тобто понад 80 000 працівників. До вересня 2026 року навчання пройшли вже більше половини з них. Co-Lab має три напрями: для керівників — про стратегію, управління та трансформацію персоналу; для управителів капіталом — поєднання навичок ШІ з консультаційною експертизою; і напрям, що перебудовує операційні посади та кар'єрні шляхи. Десять роботодавців у сфері приватного банківського обслуговування зобов'язалися підвищити кваліфікацію своїх менеджерів із роботи з клієнтами.[4] На ту саму дату діяло майже шістдесят акредитованих IBF програм, які навчають фахівців фінансового сектору навичок ШІ з прив'язкою до галузевих сценаріїв використання та настанов MAS.[5]

Політичний посил прозвучав прямо. Фінансові установи, сказав віцепрем'єр-міністр, мають «планувати для своїх людей, навіть плануючи для ШІ». Уряд хоче, щоб штучний інтелект «перетворився на кращі кар'єри для сінгапурців», додав він.[6] Ця заява відображає знайому домовленість. Держава підтримує впровадження технологій і фінансує перекваліфікацію. Натомість вона очікує, що роботодавці переводитимуть персонал на інші посади, де це можливо. Чи витримає ця домовленість прискорення автоматизації, стане одним із випробувань наступного десятиліття. Його сценарії розглядає розділ K.VI.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Нові кадри та навички, що мають значення

Змінюється і приплив нових кадрів. У травні 2026 року IBF оголосив Програму молодих талантів для ШІ у фінансах (Young Talent Programme for AI in Finance), розроблену разом із Singapore Management University, Nanyang Technological University, фінансовими установами й технологічними партнерами. Студенти працюють над галузевими проєктами, отримують наставництво від практиків і можуть здобути академічні кредити. Найкращі учасники можуть отримати стажування або програми підготовки, пов'язані зі ШІ. Пілотний етап стартував у серпні 2026 року за участі близько двадцяти фінансових установ. Ган точно підсумував, які навички потрібні: «Працівники, яким комфортно користуватися ШІ і які водночас мають глибокі галузеві знання, матимуть явну перевагу».[7]

Наголос на галузевих знаннях заслуговує на увагу. Штучний інтелект дає змогу легко підготувати правдоподібний аналіз структури фонду, санкційного питання чи податкової позиції. Тільки той, хто розуміється на предметі, може сказати, чи цей аналіз правильний. Тому фінансовому центру як ніколи потрібні фахівці з глибокими знаннями права, оподаткування, кредитування й ринків, адже саме вони здатні перевірити результати інструментів. Те саме стосується мови, яку частина J розглядає як робочий актив фінансового центру.

Приклад розрахунку

Комплаєнс-підрозділ сінгапурського банку щороку опрацьовує 15 000 сповіщень системи моніторингу операцій. Близько дев'яноста п'яти відсотків із них закривають як безпідставні після перевірки, що в середньому триває тридцять хвилин. Разом це приблизно 7100 годин. Банк упроваджує модель

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

машинного навчання, яка ранжує сповіщення й пропонує закрити ті, що мають найнижчу оцінку ризику, причому кожну пропозицію підтверджує аналітик. За Настановами банк, найімовірніше, оцінить цей сценарій використання як такий, що має високу суттєвість ризику, адже збій вплинув би на дотримання законодавства про протидію відмиванню грошей. Тому банк вносить модель до свого реєстру ШІ, доручає її валідацію команді, незалежній від розробників, документує її результати на історичних випадках і встановлює пороги, понад які справи завжди передаються на вищий рівень. Якщо час перевірки одного сповіщення скоротиться вдвічі, підрозділ заощадить близько 3500 годин і спрямує їх на складні випадки та періодичні перевірки відносин із високим ризиком. Старший керівник, відповідальний за комплаєнс у сфері фінансових злочинів, і далі відповідає за результат.

Примітки

1. Gan Kim Yong, ключова промова на IBF Financial Industry Fiesta, 19 травня 2026 р. (mas.gov.sg): фінансовий сектор забезпечує близько 14 % ВВП і налічує близько 200 000 фахівців, “more than 80%” із яких — місцеві жителі. ↩
2. Gan Kim Yong, ключова промова на IBF Distinction Evening, 24 вересня 2026 р. (mas.gov.sg): приклади працівників DBS і UOB, які перейшли на посади з нагляду за ШІ або його розроблення, зокрема працівник UOB, який після 37 років в оптовому банкінгу перейшов 2025 року через програму Better U Pivot на посаду у сфері протидії відмиванню грошей у роздрібному бізнесі. ↩
3. Gan Kim Yong, ключова промова на IBF Distinction Evening, 24 вересня 2026 р. (цит. вище): розширений тристоронній

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

меморандум про взаєморозуміння між IBF, NTUC Financial and Professional Services Cluster of Unions і сімома галузевими асоціаціями, які представляють понад 800 фінансових установ і фінтех-компаній та понад 70 % працівників сектору. ↩

4. Gan Kim Yong, ключова промова на IBF Distinction Evening, 24 вересня 2026 р. (цит. вище): 23 установи-піонери; понад 80 000 працівників мають пройти навчання до 2028 р., більше половини вже навчено; Co-Lab@Leaders, Co-Lab@Wealth Managers і Co-Lab@Operations; 10 роботодавців узяли зобов'язання в межах Co-Lab@Wealth Managers; Job Redesign Playbook for Financial Services. ↩

5. Chia Der Jiun, директор-розпорядник MAS, вітальне слово на IBF Distinction Evening, 24 вересня 2026 р. (mas.gov.sg), п. 4: "IBF has accredited close to 60 programmes", розроблених разом із навчальними партнерами та фінансовими установами для формування критично важливих навичок ШІ з прив'язкою до галузевих сценаріїв використання та настанов MAS. ↩

6. Gan Kim Yong, ключова промова на IBF Distinction Evening, 24 вересня 2026 р. (цит. вище). ↩

7. Gan Kim Yong, ключова промова на IBF Financial Industry Fiesta, 19 травня 2026 р. (цит. вище): YTP-AIF спільно розробили IBF, SMU, NTU, фінансові установи й технологічні партнери; пілотний етап стартує в серпні за участі близько 20 фінансових установ; академічні кредити від SMU і NTU – Gan Kim Yong, ключова промова на IBF Financial Industry Fiesta, 19 травня 2026 р., п. 19(c). ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Disclaimer

This article is provided for general information only. It is based on publicly available sources as at its date of publication. These sources have not been independently verified against licences, regulatory registers or the records of the entities concerned. It is not legal, tax, financial or investment advice. Nor is it a recommendation to invest in, transact with or use the services of any entity mentioned. Law and regulation change frequently, so the content may be incomplete or outdated. To the fullest extent permitted by law, Dr Alexander Ressos and the publisher of SingaporeIQ exclude all liability for loss or damage arising from the use of or reliance on this article. Readers should obtain advice on their specific circumstances before acting or refraining from action.

Names and trademarks of the entities discussed belong to their owners and are used for identification only. Their mention implies no endorsement, affiliation or allegation of wrongdoing. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. Corrections and updates: contact@ressos.com.

© 2026 Dr Alexander Ressos. This article may be quoted with attribution to SingaporeIQ (SingaporeIQ.com). Reproduction in full and any commercial use require prior written consent. The Legal Terms at https://singaporeiq.com/legal-terms apply.

Author contact: Dr Alexander Ressos, TEP · contact@ressos.com