Криза як поворотний пункт стратегії

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

Група з перегляду фінансового сектору

Найважливіший наслідок кризи для Сінгапуру мав стратегічний характер. Парадоксально, але перегляд політики щодо фінансового сектору почався ще до того, як криза дісталася Сінгапуру. У середині 1997 року уряд створив Групу з перегляду фінансового сектору (Financial Sector Review Group), щоб переглянути свій підхід до регулювання й розвитку фінансового сектору. Огляд у річному звіті MAS датує її створення серпнем 1997 року. Мета полягала в тому, щоб утвердити Сінгапур як провідний фінансовий центр в Азії та світі. MAS доручило комітетам приватного сектору окремі аспекти лібералізації й залучило McKinsey & Co до стратегічного огляду сектору.[1]

Криза надала цьому перегляду невідкладності. Лі Сянь Лун (Lee Hsien Loong), який змінив Річарда Ху (Richard Hu) на посаді голови MAS, пояснив цю логіку у своїй першій заяві. Падіння

© 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.

регуляторних бар'єрів, прогрес інформаційних технологій і хвиля злиттів перетворювали світові фінанси, тож фінансова діяльність зосереджувалася в дедалі меншій кількості центрів.[2] Центр, що стоїть на місці, втрачав би бізнес на користь тих, хто рухається. Регіональна криза, яка звузила ринок, що його обслуговував Сінгапур, зробила потребу конкурувати глобально ще нагальнішою.

Від регулювання до нагляду

Новий підхід мав три складники. MAS перенесло акцент із регулювання на нагляд. Воно дало краще керованим установам більше свободи брати ризики, з якими ті почувалися впевнено, зосередилося на мінімізації системного ризику й запровадило обмеження для слабких установ. Оцінку бізнес-ризиків воно залишило самим інвесторам, водночас підвищивши стандарти розкриття інформації, щоб ті могли ухвалювати поінформовані рішення. MAS активно просувало фінансовий сектор, маючи на меті перетворити Сінгапур на фінансовий центр світового рівня. Банківські перевірки мали зосереджуватися на процесах управління ризиками та внутрішньому контролі, що дозволяло проводити частіші й цілеспрямованіші інспекції.[3]

Інституційні зміни настали швидко. У лютому 1998 року уряд прийняв більшість із 55 рекомендацій Підкомітету з фінансів і банківської справи (Finance and Banking Sub-Committee). 29 червня 1998 року парламент ухвалив зміни до Закону про MAS (MAS Act), які збільшили максимальний склад правління із семи до десяти директорів і зробили просування фінансового сектору однією з головних цілей Управління. MAS створило окремий Департамент просування фінансового сектору (Financial Sector Promotion Department) і реорганізувало свою наглядову групу.[4] Така

© 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.

зміна курсу була незвичною. Посеред найтяжчої за ціле покоління регіональної кризи Сінгапур вирішив дерегулювати свій фінансовий сектор і конкурувати ще наполегливіше.

Відкриття ринку

Подальша лібералізація — тема розділу D.IV, тож тут досить короткого нарису. 17 травня 1999 року MAS оголосило п'ятирічну програму лібералізації сектору комерційних банків. Вона запровадила для іноземних установ нову категорію банків Qualifying Full Bank (QFB) і скасувала 40-відсотковий ліміт іноземної участі в капіталі місцевих банків. Уряд також запланував демутуалізацію та злиття фондової біржі й SIMEX, описані в розділі D.II. Заява голови 1999 року підсумувала стратегію в трьох напрямах: динамічна галузь управління активами, глибокі й широкі ринки капіталу та сильна й конкурентоспроможна банківська галузь.[5]

Уроки, які зробив уряд

Уряд виклав власне прочитання кризи, коли вона ще тривала. У токійській промові вересня 1998 року Лі Сянь Лун звів підхід до кількох принципів. Економіка, що залежить від зовнішнього попиту, не може вийти зі спаду за рахунок витрат і мусить ставати конкурентоспроможнішою на міжнародному рівні. Цю конкурентоспроможність мали забезпечити нижчі витрати, адже навмисно послаблена валюта підірвала б довіру. Гнучка заробітна плата дозволяла компаніям зберегти працівників під час спаду. Реструктуризація та підготовка до майбутнього мали тривати й посеред кризи. Освіта й перекваліфікація мали готувати робочу силу до галузей, що прийдуть згодом, з особливою увагою до старших і менш освічених працівників,

© 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.

які найбільше ризикували втратити роботу. Нарешті, у фінансовому секторі держава мала підтримувати високі стандарти доброчесності й надійного фінансового управління, водночас дозволяючи приватному сектору відігравати більшу роль.[6]

Ці принципи описують політику наступного десятиліття не меншою мірою, ніж відповідь на кризу. Їх об'єднує переконання, що Сінгапур не може ховатися за контролем чи субсидіями і мусить ставати кориснішим для світової економіки. Фінансовий сектор став однією з головних сфер, де це переконання втілювали.

Управління активами й роль GIC

Особливу увагу приділили управлінню активами. У вересні 1998 року Лі Сянь Лун оголосив, що Government of Singapore Investment Corporation (GIC) передасть приватним управителям фондів S$ 25 млрд протягом трьох років. Пороги ліцензування для інвестиційних радників знизили. Управителі фондів, які мали в управлінні в Сінгапурі понад S$ 5 млрд, отримали повне звільнення від податку на доходи від винагороди. У липні 1998 року уряд також випустив десятирічні державні цінні папери на S$ 1,5 млрд як орієнтир для внутрішнього ринку облігацій.[7] Ці заходи заклали основи стратегії управління капіталом 2000-х років, яку розглядає розділ D.V.

© 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.

Сінгапурський долар і межі інтернаціоналізації

Криза також спонукала до обережного перегляду політики неінтернаціоналізації. У лютому 1998 року уряд підтвердив обґрунтування цієї політики, але оголосив перегляд окремих обмежень, головно з метою розвитку ринків капіталу. До 1999 року MAS скоригувало політику, дозволивши наднаціональним установам і корпораціям з бездоганною репутацією випускати облігації в сінгапурських доларах.[8] Так Сінгапур зберіг головний захист від валютних спекуляцій, що допоміг йому під час кризи. Він пом'якшив лише ті обмеження, які стримували зростання його власних ринків, і в наступні роки далі коригував цей баланс.

Примітки

1. MAS, *Annual Report 1997/98*, с. 29 (“A Financial Sector Review Group (FSRG) was formed in August 1997”) і с. 64 (створена “in the middle of 1997” з метою “to position Singapore as a premier financial centre in Asia, and globally”); MAS, *Annual Report 1997/98*, Chairman's Statement, с. 9. ↩
2. MAS, *Annual Report 1997/98*, Chairman's Statement, с. 9–11, зокрема подяка “my predecessor, Dr Richard Hu”. ↩
3. MAS, *Annual Report 1997/98*, Chairman's Statement, с. 10; MAS, *Annual Report 1997/98*, с. 29–30. ↩
4. MAS, *Annual Report 1997/98*, календар подій, с. 21 (18 лютого 1998 р.), і с. 69 (“MAS accepted nearly all of the 55 proposals”); MAS, *Annual Report 1997/98*, календар подій, с. 22 (29 червня 1998 р.: “increasing the maximum size of the MAS Board from 7 to 10”); MAS, *Annual Report 1997/98*, Chairman's Statement, с. 10–11. ↩

© 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.

5. MAS, *Annual Report 1998/99*, підрозділ "Liberalising Commercial Banking and Upgrading Local Banks": програму запроваджено 17 травня 1999 року; Qualifying Full Banks; скасування 40-відсоткового ліміту іноземної участі; MAS, *Annual Report 1998/99*, Chairman's Statement, с. 9. ↩
6. Lee Hsien Loong, промова 30 вересня 1998 р., пп. 10–25, зокрема п. 12 (жодного відновлення "by stimulating domestic spending"), п. 13, пп. 16–19, п. 21, пп. 23–24 і п. 25 ("we must maintain the high standards of integrity and sound financial management"; "allowing the private sector to play a larger role"). ↩
7. Lee Hsien Loong, промова 30 вересня 1998 р., пп. 28–29 і виноска 1: повне звільнення від податку на доходи від винагороди для управителів фондів, які мають в управлінні в Сінгапурі понад S$ 5 млрд; GIC передасть приватним управителям фондів S$ 25 млрд протягом трьох років; мінімальний власний капітал для ліцензій інвестиційних радників знижено з S$ 500 млн до S$ 100 млн; Lee Hsien Loong, промова 30 вересня 1998 р., п. 30. ↩
8. MAS, відповідь у парламенті від 19 лютого 1998 р. щодо інтернаціоналізації: уряд "reviewing some of the specific restrictions on the use of the Singapore Dollar"; MAS, *Annual Report 1998/99*, Chairman's Statement, с. 9. ↩

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

© 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.

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

© 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.