Искусственный интеллект и будущее работы в финансовом секторе

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 сотрудников

Финансовый сектор — один из крупнейших работодателей квалифицированных специалистов в Сингапуре. В мае 2026 года вице-премьер Gan Kim Yong, который также возглавляет совет MAS, оценил вклад сектора примерно в четырнадцать процентов валового внутреннего продукта, а численность занятых — примерно в 200 000 специалистов, более восьмидесяти процентов из которых местные жители.[1] Доля местных сотрудников имеет политическое значение. В части J описано, как Сингапур уравновешивает привлечение иностранных специалистов и ожидания собственных граждан. Технология, вытесняющая местный персонал с должностей бэк-офиса и мидл-офиса, обострила бы это противоречие.

© 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.

Сильнее всего искусственному интеллекту подвержены задачи с повторяющимся и документальным содержанием: обработка операций, проверка и сверка данных, подготовка стандартных отчётов, первичный разбор предупреждений комплаенса и составление типовой переписки. Меньше подвержены задачи, в которых сочетаются отношения с людьми, суждение и ответственность: консультирование сложных клиентов, переговоры, принятие кредитных решений и взаимодействие с регуляторами. Между этими полюсами большинство должностей, вероятно, сместится в сторону контроля за инструментами, интерпретации их результатов и работы со случаями, которые инструменты решить не могут. Примеры, которые MAS и Институт банковского дела и финансов (IBF) выбрали для презентации в 2026 году, иллюстрируют этот сдвиг. Бывший сотрудник службы поддержки клиентов теперь руководит командой, которая разрабатывает искусственный интеллект для клиентского сервиса, а руководитель фронтальной группы помогает контролировать клиентский чат-бот банка. Сотрудник UOB после тридцати семи лет в корпоративном банкинге перешёл на должность в сфере ПОД в розничном бизнесе благодаря программе переобучения банка.[2]

Трёхстороннее переобучение

Ответ Сингапура следует трёхсторонней модели взаимодействия правительства, работодателей и профсоюзов, которая формирует его рынок труда со времён независимости. В сентябре 2026 года правительство сообщило, что IBF, объединение профсоюзов финансовых и профессиональных услуг Национального конгресса профсоюзов (NTUC) и семь отраслевых ассоциаций расширяют свой меморандум о

© 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.

взаимопонимании. Вместе они представляют более 800 финансовых учреждений и финтех-компаний и более семидесяти процентов занятых в секторе.[3]

Центральный элемент — IBF AI Workforce Co-Lab, объединившая двадцать три учреждения-первопроходца из банковского дела, страхования и управления активами. Они обязались к 2028 году обучить весь свой сингапурский персонал, более 80 000 сотрудников, ключевым навыкам работы с искусственным интеллектом; к сентябрю 2026 года обучение прошли более половины из них. У Co-Lab три направления: для руководителей — стратегия, управление и трансформация персонала, для специалистов по управлению капиталом — сочетание навыков ИИ с консультационной экспертизой, а третье перестраивает операционные должности и карьерные траектории. Десять работодателей в сфере частного банковского обслуживания обязались повысить квалификацию своих менеджеров по работе с клиентами.[4] К тому же времени существовало почти шестьдесят аккредитованных IBF программ, которые обучают специалистов финансового сектора навыкам ИИ применительно к отраслевым сценариям использования и руководствам MAS.[5]

Политический сигнал был недвусмысленным. Финансовые учреждения, сказал вице-премьер, должны «планировать будущее своих людей, планируя внедрение ИИ». Правительство хочет, чтобы искусственный интеллект «превратился в лучшие карьерные возможности для сингапурцев», добавил он.[6] Это заявление отражает знакомую сделку. Государство поддерживает внедрение технологий и финансирует переобучение. Взамен оно ожидает, что работодатели будут по возможности переводить сотрудников на новые должности.

© 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.

Выдержит ли эта сделка ускорение автоматизации — одна из проверок наступающего десятилетия, которую глава K.VI рассматривает в своих сценариях.

Новые кадры и навыки, которые имеют значение

Меняется и приток новых кадров. В мае 2026 года IBF объявил о программе для молодых специалистов в области ИИ в финансах (Young Talent Programme for AI in Finance), разработанной совместно с Сингапурским университетом менеджмента, Наньянским технологическим университетом, финансовыми учреждениями и технологическими партнёрами. Студенты работают над отраслевыми проектами, получают наставничество практиков и могут зарабатывать академические кредиты. Лучшие из них могут получить стажировку или место в программе подготовки, связанные с ИИ. Пилотный этап начался в августе 2026 года примерно с двадцатью финансовыми учреждениями. Gan точно сформулировал, какие навыки нужны: «Работники, которые уверенно пользуются ИИ и при этом глубоко знают свою предметную область, получат явное преимущество».[7]

Акцент на знании предметной области заслуживает внимания. Искусственный интеллект позволяет легко подготовить правдоподобный анализ структуры фонда, санкционного вопроса или налоговой позиции. Только тот, кто разбирается в предмете, может сказать, верен ли этот анализ. Поэтому финансовому центру как никогда нужны специалисты с глубоким знанием права, налогов, кредитования и рынков: именно они способны проверить результат работы инструментов. То же относится к языку, который часть J рассматривает как рабочий актив финансового центра.

© 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.

Пример

Подразделение комплаенса сингапурского банка обрабатывает 15 000 предупреждений системы мониторинга операций в год. Около девяноста пяти процентов из них закрываются как необоснованные после проверки, которая в среднем занимает тридцать минут; в сумме это примерно 7100 часов. Банк внедряет модель машинного обучения, которая ранжирует предупреждения и предлагает закрыть те, у которых самые низкие оценки риска, причём каждое такое предложение подтверждает аналитик. По Руководству банк, скорее всего, отнесёт этот сценарий использования к высокой существенности риска, поскольку сбой затронул бы соблюдение законодательства о ПОД. Поэтому банк вносит модель в свой реестр ИИ, поручает её валидацию команде, независимой от разработчиков, документирует её результаты на исторических случаях и устанавливает пороговые значения, при превышении которых случаи всегда передаются на более высокий уровень. Если время проверки одного предупреждения сократится вдвое, подразделение сэкономит около 3500 часов и направит их на сложные случаи и периодические проверки отношений с высоким риском. Руководитель высшего звена, отвечающий за комплаенс в сфере финансовых преступлений, по-прежнему отвечает за результат.

Примечания

1. Gan Kim Yong, программная речь на IBF Financial Industry Fiesta, 19 мая 2026 г. (mas.gov.sg): финансовый сектор обеспечивает около 14 % ВВП и даёт работу примерно 200 000 специалистов, “more than 80%” из них — местные жители. ↩

© 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.

2. Gan Kim Yong, программное выступление на IBF Distinction Evening, 24 сентября 2026 г. (mas.gov.sg): примеры сотрудников DBS и UOB, перешедших на должности, связанные с контролем за ИИ или его разработкой, включая сотрудника UOB, который после 37 лет работы в 2025 г. по программе Better U Pivot перешёл из корпоративного банкинга на должность в сфере ПОД в розничном бизнесе. ↩
3. Gan Kim Yong, программное выступление на IBF Distinction Evening, 24 сентября 2026 г. (см. выше): расширенный трёхсторонний меморандум о взаимопонимании между IBF, NTUC Financial and Professional Services Cluster of Unions и семью отраслевыми ассоциациями, представляющими более 800 финансовых учреждений и финтех-компаний и более 70 % занятых в секторе. ↩
4. Gan Kim Yong, программное выступление на IBF Distinction Evening, 24 сентября 2026 г. (см. выше): 23 учреждения-первопроходца; обучение более 80 000 сотрудников к 2028 г., более половины уже обучены; Co-Lab@Leaders, Co-Lab@Wealth Managers и Co-Lab@Operations; 10 работодателей взяли обязательства в рамках Co-Lab@Wealth Managers; Job Redesign Playbook for Financial Services. ↩
5. Chia Der Jiun, управляющий директор MAS, приветственное слово на IBF Distinction Evening, 24 сентября 2026 г. (mas.gov.sg), п. 4: “IBF has accredited close to 60 programmes”, разработанных вместе с партнёрами по обучению и финансовыми учреждениями для формирования ключевых навыков ИИ и адаптированных к сценариям использования в финансовом секторе и руководствам MAS. ↩
6. Gan Kim Yong, программное выступление на IBF Distinction Evening, 24 сентября 2026 г. (см. выше). ↩

© 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.

7. Gan Kim Yong, программная речь на IBF Financial Industry Fiesta, 19 мая 2026 г. (см. выше): YTP-AIF разработана совместно IBF, SMU, NTU, финансовыми учреждениями и технологическими партнёрами; пилотный этап начинается в августе примерно с 20 финансовыми учреждениями; академические кредиты SMU и NTU – Gan Kim Yong, программная речь на IBF Financial Industry Fiesta, 19 мая 2026 г., п. 19(c). ↩

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