

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
NÁZOV FAKULTY

Evidenčné číslo: 18200/I/2012/2469412394

**Riadenie operačného rizika ako forma
kontrolovania.**

Diplomová práca

2012

Alžbeta, Jaššová Bc.

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

**Riadenie operačného rizika ako formy
kontrolovania.**

Diplomová práca.

Študijný program: Všeobecný manažment

Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: Phd. Ing. Ján Kráčmár Csc.

Bratislava 2012

Alžbeta, Jaššová Bc.

Čestné vyhlásenie

Vyhlasujem na svoju česť, že diplomovú prácu na tému „*Riadenia operačného rizika ako forma kontrolovania*“ som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

V Bratislave, 30. apríla 2012

.....

podpis

POĎAKOVANIE

Ďakujem môjmu vedúcemu diplomovej práce pánovi Phd. Ing. Jánovi Kráčmárovi Csc. za ochotu, cenné rady, odborné vedenia a pripomienky, ktoré mi počas vypracovania diplomovej práce poskytol.

ABSTRAKT

Cieľom diplomovej práce bolo analyzovať úlohu riadenia operačného rizika ako formy kontrolovania využívanú v rámci vnútorného kontrolného systému reálneho podniku. Obsah práce je rozdelený do 4 kapitol. Práca ďalej obsahuje 11 obrázkov, 3 tabuľky a 6 príloh.

Prvá kapitola je venovaná teórii kontrolovania a riadenia operačného rizika. Zoskupuje názory odborníkov z rôznych literárnych a akademických zdrojov. Druhá a tretia kapitola bližšie charakterizujú cieľ práce a metodiku jej vypracovania.

Štvrtá kapitola sa zaoberá charakteristikou systému riadenia konkrétneho podniku. V našom prípade ide o komerčnú slovenskú banku. Záver kapitoly je venovaný analýze procesu riadenia operačného rizika komerčnej banky a úlohe, ktorú zohráva v rámci vnútornej kontroly.

Výsledkom riešenia danej problematiky je analýza riadenia operačného rizika ako formy kontrolovania a zhodnotenie jeho vlastností a prínosov ako formy kontrolovania v konkrétnom podniku.

Kľúčové slová:

Kontrolovanie, vnútorný systém kontroly, operačné riziko, riadenie operačného rizika

ABSTRACT

The aim of this dissertation was to analyse the role of operational risk management as a form of control which employed in the context of the internal control system of an existing company. The dissertation is divided into four main chapters. The paper also encompasses 11 pictures, 3 tables and 6 appendices.

The first chapter is devoted to the theory of control and management of operational risk and presents multiple opinions of professionals from various academic sources. The second and third chapters describe and explain in further detail the aim and methodology of this paper.

Chapter four examines the particularities of the management of a specific organisation. To clearly demonstrate the role of the operational risk management in above mentioned context, the author chose to demonstrate the case on the Commercial Bank of Slovakia. The end of the chapter is devoted to analysis of the operational risk management process within this bank and of its role in the context of internal control system.

The result of this dissertation is a profound analysis of the operational risk management as a form of control and evaluation of its characteristics and contributions to the control system of the organisation.

Key words:

Control; Internal control system; Operational risk; Operational Risk Management

OBSAH

Úvod.....	10
1. Riadenie operačného rizika a kontrolovanie v zahraničných a slovenských podnikoch 12	
1.1 Kontrolovanie.....	12
1.1.1 Vymedzenie pojmu kontrolovanie.....	13
1.1.2 Kontrolovanie ako proces	14
1.1.3 Fázy kontrolného procesu.....	16
1.1.4 Vnútorná kontrola podniku.....	19
1.1.5 Vnútorný kontrolný systém podniku	20
1.2 Riadenie operačného rizika.....	22
1.2.1 Vymedzenie pojmu riziko.....	23
1.2.2 Vymedzenie pojmu operačné riziko	24
1.2.3 Riadenie rizík.....	25
1.2.4 Riadenie operačného rizika v podniku.....	27
1.2.5 Miesto riadenia operačného rizika v podniku.....	28
1.2.6 Systém riadenia operačného rizika	29
1.2.7 Stratégia riadenia operačného rizika.....	31
1.2.8 Prehľad procesov riadenia operačného rizika.....	32
1.2.9 Metódy využívané pri riadení operačných rizík	37
2 Cieľ	40
3 Metodika práce a metódy skúmania	41
3.1 Charakteristika objektu skúmania.....	41
3.1.1 Charakteristika spoločnosti.....	41
3.1.2 Charakteristika systému riadenia rizika v Banke ABC	42
3.2 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	42
3.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov.....	43

4 Výsledky práce a diskusia.....	45
4.1 Riadenie operačného rizika v banke	45
4.1.1 Vývoj systému riadenia operačného rizika.....	45
4.1.2 Stratégia riadenia operačného rizika.....	46
4.1.3 Definícia operačného rizika	48
4.1.4 Metódy identifikácie, odhadu, sledovania a zmiernovania operačného rizika ...	54
4.1.5 Proces riadenia operačného rizika	56
4.2 Riadenie operačného rizika Banky ABC a vnútorný kontrolný systém	62
4.2.1. Kontrolné procesy ako súčasť riadenia operačného rizika Banky ABC.....	63
4.2.2. Prepojenie vnútorného kontrolného systému a riadenia operačného rizika v Banke ABC	65
4.2.3 Analýza predmetu a cieľa riadenia operačného rizika Banky ABC	66
Záver	68
Zoznam použitej literatúry	70
Prílohy	74

Zoznam ilustrácií a tabuliek

<i>Obrázok č. 1 Realizácia kontrolného procesu</i>	16
<i>Obrázok č. 2 Fázy kontrolného procesu</i>	17
<i>Obrázok č. 3 Štruktúra a interakcia jednotlivých prvkov systému vnútornej kontroly.....</i>	21
<i>Obrázok č. 4 Cieľ riadenia Operačného rizika</i>	29
<i>Obrázok 5 Systém riadenia operačného rizika podniku.....</i>	30
<i>Obrázok č. 6 Základné atribúty stratégie riadenia OR</i>	47
<i>Obrázok č. 7 Organizačná štruktúra pre riadenie operačného rizika.....</i>	51
<i>Obrázok č 8 Proces riadenia operačného rizika Banky ABC.....</i>	57
<i>Obrázok č 9 Hlavné úlohy vnútorného systému kontroly v rámci riadenia rizík</i>	64
<i>Obrázok č. 10 Predmet riadenia operačného rizika.....</i>	66
<i>Obrázok č. 11 Predmet kontrolovania</i>	67
<i>Tabuľka č. 1 : Stupeň frekvencie výskytu potenciálnej udalosti</i>	58
<i>Tabuľka č. 2 : Stupeň objemu straty z potenciálnej udalosti OR</i>	59
<i>Tabuľka č. 3 : Skupiny resp. kategórie významnosti zdroja udalosti operačného rizika a k nim priradené stupne priority riešenia potenciálnej udalosti</i>	59

Úvod

Pojem operačné riziko a jeho riadenie sa v posledných rokoch dostáva do popredia čoraz väčšiny riadiacich a kontrolných pracovníkov. Nie je to z dôvodu, že by operačné riziko bolo novinkou v oblasti rizík, prakticky povedané je tu už od počiatku, ale až doteraz mu nebol pripisovaný taký význam. Operačné riziko, čiže riziko zlyhania procesov, pracovníkov či technológií je riziko s ktorým sa podniky pri realizácii svojej podnikovej činnosti stretávajú neustále. Jeho cieľom je riadiť a kontrolovať všetky hrozby, ktorým podnik musí čeliť v rámci realizácie svojej podnikovej činnosti. Ide o hrozby vyplývajúce zo zlyhania podnikových procesov, systémov, ľudského kapitálu a okolností externého prostredia. Zariadiť riadenie operačného rizika do celopodnikového systému riadenia znamená začleniť do systému riadenia procesy, ktoré dané hrozby identifikujú, odhadnú, eliminujú resp. odstránia. Cieľ, charakter i oblasť skúmania sa často zhoduje s cieľom, charakterom a predmetom vnútorných kontrolných procesov podniku. V prípade izolovanej implementácie týchto dvoch systémov do systému riadenia podniku môže v podniku dochádzať k duplicitne vykonávaným činnostiam, čo efektívne riadenie nekompromisne vylučuje. A tu sa vytvára otázka, ktorej je venovaná táto diplomová práca. Procesy súvisiace s efektívnym riadením a eliminovaním operačných rizík môžu byť vnímané ako procesy vnútornej kontroly podniku.

Pre autorku ako študentku podnikového manažmentu predstavuje problematika analýzy riadenia operačného rizika ako jednej z foriem kontrolovania mimoriadne zaujímavú tému. Jednou z príčin je fakt, že proces kontrolovania predstavuje nevyhnutnú súčasť riadenia každého podniku. V dnešných časoch, keď o úspechu podniku rozhoduje včasnosť a efektívnosť každého procesu, optimálnosť využitia všetkých zdrojov a tiež správny odhad faktorov prostredia je dôležité riadiť a neustále kontrolovať stav spomínaných faktorov. Operačné riziko ako prakticky historická no teoreticky veľmi mladá disciplína zahŕňa pod svoju definíciu všetky spomenuté faktory. Správna implementácia procesu riadenia operačného rizika a jeho prepojenie s vnútornými kontrolnými procesmi tak môže podniku zabezpečiť komplexný pohľad na vnútorné procesy, systému i ľudské zdroje, ktoré podnik využíva a taktiež zmapovať externé činitele, ktoré by mohli narušiť hladký priebeh podnikovej činnosti.

Predkladaná diplomová práca sa skladá zo 4 kapitol hlavných kapitol. Prvá kapitola tejto práce sa skladá z dvoch častí a je zameraná na vymedzenie základných pojmov

a analýzu teoretických poznatkov z oblasti kontrolovania a operačného rizika. Oblasť procesu kontrolovania je skúmaná v prvej časti a kapitoly z dvoch hlavných hľadísk. Prvý pohľad nám približuje kontrolovanie ako proces. Druhý pohľad analyzuje kontrolovanie z hľadiska funkcií a hlavných komponentov vnútorného kontrolného systému podniku. Ďalšia časť je venovaná podrobnej problematike riadenia operačného rizika. Od základných definícií, cez základné atribúty systému riadenia rizík až po základné metódy využívané v procese riadenia rizík. Druhá a tretia kapitola hlbšie charakterizujú cieľ, použité zdroje a metodiku vypracovania diplomovej práce.

Posledná štvrtá kapitola sa tiež člení na dve základné časti. Prvá časť je venovaná podrobnému a komplexnému popisu systému riadenia operačného rizika konkrétneho podniku. Zameriava sa na celkový systém riadenia, rozdelenie zodpovedností a organizačnú štruktúru v rámci riadenia operačného rizika, stratégiu, proces a metódy, ktoré banky v procese riadenia využíva. Druhá časť je venovaná podrobnej analýze systému riadenia operačného rizika ako súčasť vnútorného kontrolného systému a komparácii základných atribútov riadenia operačného rizika so základnými predpokladmi procesom kontrolovania.

Autorka dúfa, že celá diplomová práca istým podielom prispeje ku komplexnejšiemu a podrobnejšiemu pohľadu na riadenie operačných rizík v reálnom podniku a objasní zmysel riadenia operačného rizika ako súčasť vnútorného kontrolného systému.

1. Riadenie operačného rizika a kontrolovanie v zahraničných a slovenských podnikoch

Pojem operačné riziko a jeho riadenie sa v posledných rokoch dostáva do popredia čoraz väčšiny riadiacich a kontrolných pracovníkov. Nie je to z dôvodu, že by operačné riziko bolo novinkou v oblasti rizík. Prakticky povedané je tu už od počiatku, ale až doteraz mu nebol pripisovaný žiaden mimoriadny význam. Operačné riziko je riziko s ktorým sa podniky stretávajú neustále, je možné dokonca povedať, že je ich každodenným spoločníkom. Vždy bolo také samozrejmé, že sa na výsledie dostalo, až teraz po možnosti riadiť všetky ostatné riziká. Ide o riziko, ktoré sa bezprostredne dotýka realizácie podnikovej činnosti. a preto vrátane systému riadenia rizík zohráva dôležitú úlohu i v rámci vnútro podnikových kontrolných procesov. Cieľom tejto časti práce je poukázať na kontrolovanie v podnikoch a charakterizovať riadenie operačného rizika.

1.1 Kontrolovanie

Kontrolovanie je nevyhnutným predpokladom správneho fungovania každého podniku a taktiež nevyhnutnou súčasťou každého riadenia. Hoci nie je cielenou činnosťou podniku, pretože mu neprináša konkrétny výsledok, jej nevyhnutnosť spočíva v zabezpečovaní správne fungovania a prebiehania ostatných podnikových riadiacich a operatívnych procesov. Kontrolovanie umožňuje podniku zabezpečiť, že všetko, čo má naplánované v rámci svojich podnikových cieľov bude naozaj splnené. Hoci je kontrolovanie významnou zložkou riadiacich procesov v rámci podniku sa neobmedzuje táto činnosť len na riadiacich pracovníkov. Kontrolovanie je spojené s každým pracovníkom, každým procesom na každej úrovni organizačnej štruktúry. I z tohto dôvodu je problematika kontrolovania veľmi široká a ťažko definovateľná. V nasledujúcich kapitolách sa budeme zaoberať jej vymedzením, realizáciou procesu kontrolovania a následne jej postaveniu a systému fungovania v podniku.

1.1.1 Vymedzenie pojmu kontrolovanie

S pojmom kontrola, resp. kontrolovanie sa vo svete riadenia podnikov stretávame každý deň, a predsa je náročné nájsť v odbornej literatúre jeho jednoznačnú definíciu. Dôsledkom existencie tohto počtu definícií je samotný charakter kontrolovania, a tiež rozličnosť hľadísk jeho skúmania.

Prvou významnou charakteristickou črtou kontroly je úloha nájsť nedostatky a odstrániť príčiny, ktoré ich spôsobili. Pohľad, ktorý za pojmom kontrola vidí práve túto úlohu, sa v praxi vyskytuje najčastejšie. Z tohto dôvodu je kontrola často definovaná ako odborná, cieľavedomá a organizovaná činnosť, ktorej účelom je overenie rozdielu, resp. odchýlky medzi stavom želaným a stavom skutočným. Ďalšia skupina autorov však vníma aj jej druhú, veľmi dôležitú vlastnosť. Tou je jej významná úlohu pri ovplyvňovaní systémov vo všetkých oblastiach a smeroch. Tento pohľad nevníma činnosť kontroly len ako odkrývanie a identifikovanie príčin, ktoré spôsobili v systéme negatívne odchýlky, ale taktiež ako vplývanie na zmenu nedostatkového stavu a prispievanie k dosiahnutiu želaného stavu. (Ličko, 2003) Z týchto dôvodov výklad kontroly nie je v literatúre rovnaký. Pojmu kontrola sa prisudzuje rôzna šírka a nie je s ním spojený ani jednotný obsah.

Vzhľadom na tento fakt môžeme rozlišovať kontrolu v dvoch rovinách: (Sedlák,):

- ✓ užšej, ktorá chápe kontrolu ako poznávaciu činnosť
- ✓ širšej, ktorá chápe kontrolu ako činnosť poznávaciu, ale i ovplyvňujúcu

Pri ďalšom spracovaní diplomovej práce budeme vychádzať zo širšej roviny vnímania kontroly. Keďže je kontrola vnímaná ako činnosť, ktorá je spojená a organizovaná, je možné nahradiť ju aj pojmom kontrolovanie, ktorý lepšie odzrkadľuje jej podstatu. Konkrétne budeme naďalej pod pojmom kontrolovanie rozumieť „sústavné kritické hodnotenie javov a procesov, ktoré už nastali, prebiehajú, alebo budú prebiehať v budúcnosti, ktorého cieľom je prispieť k dynamickej rovnováhe kontrolovaného systému alebo jeho časti.“ (Kráčmár, 2005)

Predmet kontrolovania

Pre široký záber kontrolovania je možné predmet rozdeliť na niekoľko častí, ktoré závisia vždy na konkrétnej činnosti a vlastnosti podniku (viď. obrázok č.). Medzi najčastejšie oblasti kontrolovania sa zaraďujú: (Kontrola v manažmente, 2011):

Prostredie – V tomto smere ide pri kontrolovaní o odhad hlavných trendov vývoja makroprostredia a mikroprostredia podniku. Makro prostredie zahŕňa politicko-právne,

sociálno-kultúrne, ekonomicko-demografické a technologické faktory. Výsledky kontroly sú porovnávané s podnikovými prognózami podniku. Kontrola mikroprostredia podniku sa týka trhu, zákazníkov, dodávateľov konkurencie, distribúcie a podobne.

Stratégia – Stratégia predstavuje spôsob, akým sa podnik rozhodol realizovať svoje ciele, ktoré tvoria východiskový bod kontrolovania každého podniku. V súvislosti so stratégiou ako predmetom kontrolovania sa posudzuje správnosť formulácie cieľov a adekvátnosť stratégie voči možnostiam, ktoré podnik má.

Organizácia – Predmetom kontroly v tejto oblasti je otázka efektívnosti fungovania podniku ako organizácie, efektívnosť podnikovej činnosti pri dosahovaní výsledkov. Ďalej sa kontroluje úroveň interakcií v rámci jednotlivých riadiacich funkcií, ako je napríklad výroba, financie, predaj a ďalšie. Popri organizačnej stránke je predmetom kontrolovania v tomto smere aj ľudský faktor.

Systémy– Vráťane kontrolovania podnikovej stratégie a celého fungovania organizácie je pre podnik taktiež dôležitá kontrola postupov, ktoré sú aplikované v niektorých systémoch, ako napr. prognóza predaja, riadenie zásob, distribúcia, stanovenie predajných cieľov, vývoj nových výrobkov a pod. Kontrola ukáže úroveň systém plánovania, realizácie a kontroly.

Podnikové funkcie – Výsledkom vyššie uvedených kontrolných činností môže byť odhalenie nedostatočného fungovania niektorých kľúčových činností podniku. V rámci kontroly môže byť napríklad zistená povrchná príprava reklamných rozpočtov, z čoho vyplýva nedostatočné zhodnocovanie nástroja marketingu a načasovania propagácie. V tomto prípade je nutné, aby vedenie skontrolovalo vykonávanie jednotlivých funkcií.

1.1.2 Kontrolovanie ako proces

Východisko kvalitného a efektívneho kontrolovania v podniku predstavuje poznanie a aplikáciu základných zložiek kontrolného procesu v reálnych podmienkach subjektu kontroly. To predstavuje predovšetkým prípravné fázy kontrolovania, realizáciu kontroly na mieste, spracovanie a implementáciu získaných informácií, ale najmä ide o zabezpečenie opatrení na odstránenie negatívnych odchýlok a príčin ich vzniku.

Realizácia kontrolného procesu.(Kráčmár, 2005)

Efektívne prebiehajúci proces by mal spĺňať nasledujúcu podmienku. Ide o prepojenie štyroch vzájomne previazaných, na seba nadväzujúcich funkcií (viď. obrázok č.1.):

- ✓ dohľad

- ✓ porovnávanie
- ✓ prijatie opatrení
- ✓ ovplyvňovanie budúcich rozhodnutí.

Dohľad

Cieľom kontrolovania v organizáciách, resp. systémoch, je dozerať na prebiehajúcu činnosť so zámerom dosiahnuť požadovaný výsledok a zistiť, či sú v priebehu činnosti vykonávané príslušné aktivity. Dohľad sa vo väčšine prípadov vykonáva priamym nadriadeným prostredníctvom osobného pozorovania.

Porovnávanie

Účelom tejto funkcie je porovnávať a posúdiť rozdiely medzi aktuálnym stavom a stavom požadovaným. Pri pozorovaní môžeme dôjsť k dvom záverom. Odchýlka môže byť pozitívna alebo negatívna. Pri negatívnych odchýlkach je potrebné posúdiť, či sú akceptovateľné alebo treba prijať určité opatrenia zabezpečujúce korekciu.

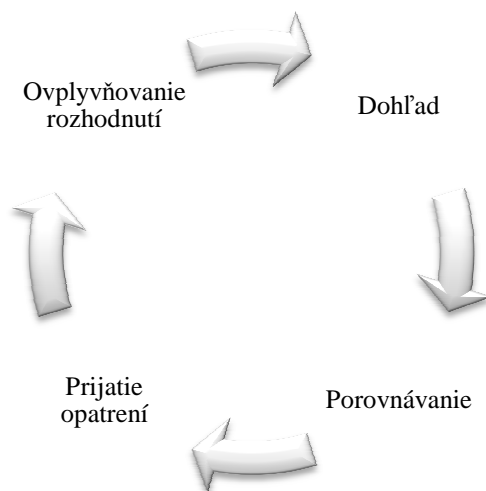
Prijatie opatrení na nápravu odchýlok

Pri nápravných opatreniach rozlišujeme dva základné typy –okamžité a zásadné. Okamžité opatrenia sú prijímané s cieľom ovplyvniť súčasný výkon. Zásadné nápravné opatrenia naopak vplyvajú na výkon budúci. Pri zamedzení výskytu odchýlky v budúcnosti je potrebné vychádzať z analýzy odchýlok.

Ovplyvňovanie budúcich rozhodnutí

Informácie o problémoch, odchýlkach a ich príčinách vyplývajúcich z kontrolovania predstavujú pre manažérov cenný zdroj pre rozhodovanie v rámci ich riadiacej činnosti do budúcnosti.

Obrázok č. 1 Realizácia kontrolného procesu



Zdroj: Vlastné spracovanie autora

1.1.3 Fázy kontrolného procesu

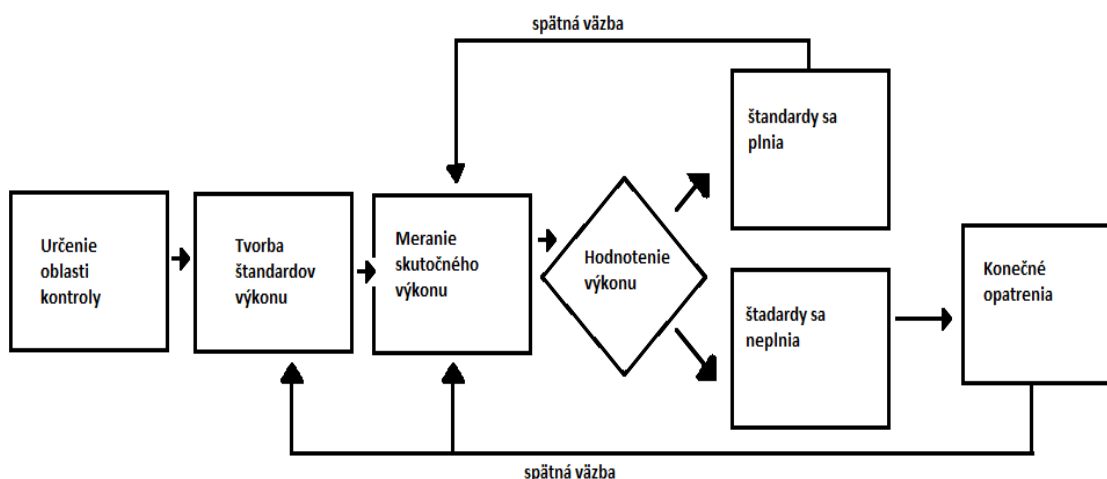
Keď sa o hovorí o kontrolovaní ako o procese, ide o proces, ktorý pozostáva z niekoľkých po sebe nadväzujúcich krokov (viď. obrázok č.2). Základný kontrolný proces pozostáva minimálne z týchto nasledujúcich krokov – fáz (Majtán, 2004):

1. stanovenie predmetu kontroly
2. získavanie a výber informácií pre kontrolu
3. overenie správnosti vybraných informácií
4. meranie skutočného výkonu
5. hodnotenie skutočného výkonu oproti štandardom
6. návrh korekcie
7. spätná kontrola.

1. Určenie predmetu kontroly

Pri určovaní predmetu kontroly je z ekonomických dôvodov nutné dodržiavať isté zásady. Najzákladnejšou zásadou kontroly je zamedzenie duplicitného vykonávania kontroly, keď dochádza ku kontrole určitej oblasti z viacerých úrovní riadenia. Taktiež sa tu objavuje otázka komplexnej kontroly, ktorá je kapacitne a ekonomicky náročná a jej nahradenie iným prístupom, napr. náhodnou kontrolou. (Kráčmár, 2005)

Obrázok č. 2 Fázy kontrolného procesu



Zdroj: (spracované podľa Majtán, 2004)

2. Získanie a výber informácií na kontrolu

Základ pre vykonávanie každého kontrolného procesu je prehľad o vývoji sledovanej oblasti a skutočnostiach. Pri kontrolnom procese používame informácie, ktoré môžeme členiť na informácie primárne a sekundárne. Primárne informácie sú tie, ktoré sa získavajú priamo pozorovaním vývoja a stavu kontrolovanej oblasti. Sekundárne informácie sú obsiahnuté v rôznych hláseniach, správach, dokumentoch, oznamoch o podriadených a pod (Kráčmár, 2005).

3. Overenie správnosti získaných informácií

Pri predchádzaní omylom a nedostatkom, ktoré môžu spôsobiť nepresné informácie, je dôležité posúdiť ich vecnú a formálnu správnosť. Vecná správnosť zahŕňa preverenie údajov na mieste, či využitie rôznych programových prostriedkov, ktoré vylučujú nelogické údaje a pod. V rámci formálnej správnosti informácií sa overujú formálne náležitosti zmlúv, dokumentov, záznamov, úplnosť údajov a podobne. (Kráčmár, 2005)

4. Vypracovanie a stanovenie štandardov

Súčasťou plánovania každého podniku je stanovenie podnikových cieľov. Na základe týchto cieľov je možné charakterizovať štandardy výkonu podniku. Môžu byť vyjadrené v rôznych merných jednotkách. V prípade kontrolného procesu sú štandardy jedným z jeho základných východísk. (Rama Rao, 2009) „Štandardy výkonu slúžia ako

úroveň žiaduceho výkonu, ktorou sa môže merať a hodnotiť skutočný výkon.“ (Kráčmár, 2005)

5. Meranie skutočného výkonu

Touto fázou sa dostávame k jadrú kontrolného procesu. V rámci riadenia podniku môžeme v tejto fáze riešiť nasledujúce úlohy (Kráčmár, 2005):

- porovnať reálny výkon so stanovenými štandardmi výkonu a určiť relatívny stupeň úspechu, resp. neúspechu
- komparáciou výsledkov dosiahnutých v súčasnosti s výsledkami minulých období, získať prehľad o vývoji podniku, o tom, ako pracoval počas sledovaného obdobia
- prostredníctvom porovnania výkonu vlastného podniku s výkonom ostatných podnikov v rovnakom odvetví získať predstavu o aktivite nášho podniku

6. Hodnotenie skutočného výkonu

V tejto fáze kontrolného procesu ide o komparáciu skutočného výkonu so stanoveným štandardom. Pri porovnávaní môže nastať jedna z dvoch skutočností – buď výkon zodpovedá stanovenému štandardu alebo mu nezodpovedá.

V prípade zhody skutočného výkonu so štandardom môžeme usúdiť, že je všetko v poriadku. Ak skutočný výkon prevyšuje štandard, musíme zvážiť možnosť neadekvátneho stanovenia štandardov alebo možnosť mimoriadneho výkonu jednotlivca, či skupiny. V prípade negatívnej odchýlky je nutná už spomínaná identifikácia. Identifikácia odchýlky môže byť realizovaná formou rozboru kontrolného procesu a jeho porovnaním so stanovenými kritériami a meradlami. Jej cieľom je odchýlku analyzovať a určiť faktory, ktoré ju spôsobili (Kráčmár 2005).

7. Návrh korekcie

Táto fáza súvisí s druhou časťou úlohy kontrolovania, ktorou je prispievanie k náprave zistených negatívnych odchýlok návrhom implementácie primeraných korekčných opatrení. Cieľom tejto fázy je podporovať dosahovanie želaného výkonu.

V rámci návrhov môžeme teoreticky dospieť k štyrom možným alternatívam: (Karabáš, 2012)

- „nechaj byť“
- „urob korigujúce opatrenia“
- „uskutočni nápravné opatrenia“
- „prijmi nové riešenia“.

8. Spätná kontrola

K realizácii tejto fázy by malo dôjsť v prípade, že na základe predchádzajúcej kontroly boli navrhnuté isté nápravné opatrenia a je potrebné preveriť ich účinnosť.

„Informácia o korekčných opatreniach týkajúcich sa štandardov smeruje v kontrolnom procese ako spätná väzba predovšetkým ku kroku, v ktorom sa majú vypracúvať štandardy. Tieto opatrenia sú zároveň spätnou väzbou ku kroku, v ktorom sa meria skutočný výkon, pretože korekcia ovplyvňuje aj spôsob jej merania.“(Kráčmár, 2005)

1.1.4 Vnútoraná kontrola podniku

Vnútoraná kontrola predstavuje proces, ktorého zmyslom je poskytovať dostatočné uistenie, pokiaľ ide o dosiahnutie cieľov v nasledovných kategóriách:(Tušan)

- ✓ Účinnosť a efektívnosť podniku
- ✓ Spoľahlivosť finančného výkazníctva
- ✓ Súlad s platnými zákonmi a predpismi

Pre lepšie pochopenie podstaty vnútornej kontroly existuje niekoľko kľúčových charakteristík, ktoré približujú jej význam, konkrétne ide o tri nasledujúce definície:(Understanding internal control)

1. Ľudia na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry podniku ovplyvňujú kvalitu a priebeh jeho vnútornej kontroly. Príčinou je fakt, že vnútoraná kontrola je zodpovednosťou každého zamestnanca podniku.
2. Efektívna vnútoraná kontrola predstavuje pre podnik pomocný a nevyhnutný nástroj na dosahovanie a realizáciu podnikových operácií a cieľov. Efektívna vnútoraná kontrola je súčasťou procesu riadenia. Vnútoraná kontrola udržiava podnik na správnej ceste k dosiahnutiu jeho cieľov a naplneniu podnikového poslania, pričom sa snaží minimalizovať negatívne odchýlky, ktoré sa pri dosahovaní cieľov a poslania vyskytnú. Vnútoraná kontrola podporuje efektívnosť a účelnosť operácií, znižuje riziko straty majetku a pomáha zabezpečiť dodržiavanie zákonov a predpisov. Vnútoraná kontrola tiež zaisťuje spoľahlivosť účtovných výkazov (t.j. že sú všetky transakcie zaznamenané, a že všetky zaznamenané transakcie sú skutočné, riadne ocenené, zaznamenané včas, riadne zaradené a správne zhrnuté a zverejnené).(Internal Control and Overall Risk Management, 2012)
3. Vnútoraná kontrola môže pri dosahovaní podnikových cieľov poskytnúť len primeranú istotu, nie je v tomto smere absolútnou istotou. To znamená, že jej správne fungovanie nezaručuje naplnenie cieľov. Na odpoveď prečo je tomu tak,

existuje viacero dôvodov. Výsledná miera naplnenia cieľov sa odvíja od skutočností, ktoré vnútorná kontrola nemôže ovplyvniť, a to napríklad: externé udalosti podniku, tajné dohody medzi zamestnancami.

1.1.5 Vnútorný kontrolný systém podniku

Pre efektívne riadenie a kontrolu podnikov a najmä finančných inštitúcií bol v Amerike zriadený výbor pre audit COSO, ktorý v roku 1992 položil základy konštrukcie vnútorného systému kontroly (ďalej len „VKS“). Hlavným cieľom tejto inštitúcie bolo zavedenie spoločného jazyka, ktorý by poskytol podnikom všeobecne uznávanú a aplikovateľnú definíciu a koncept vnútorného systému kontrolovania podnikov bez ohľadu na ich veľkosť či druh. Výsledkom jej aktivity bola publikácia štúdie s názvom „*Internal Control – Integrated Framework*“, ktorej metodika kontrolovania sa začala úspešne využívať najmä vo finančných inštitúciách.

V súlade s týmto dokumentom je systém vnútornej kontroly charakterizovaný ako nepretržitý proces, ktorého súčasťou je predstavenstvo, senior manažéri a všetky ostatné úrovne manažmentu. Jeho hlavným cieľom je: (Oravníková Podoliaková, 2009)

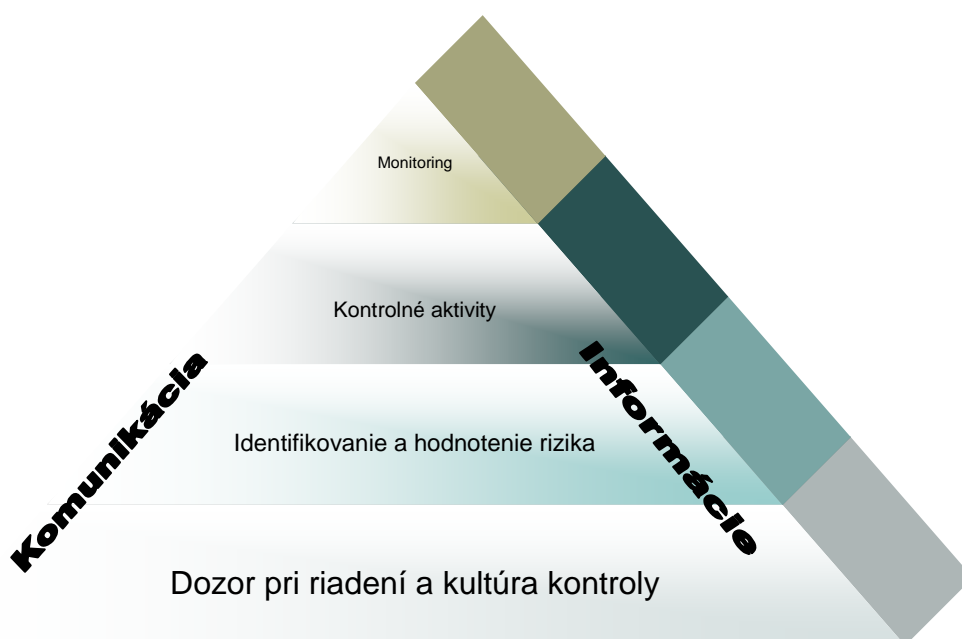
- ✓ efektívnosť jednotlivých činností (realizácia cieľov)
- ✓ spoľahlivosť
- ✓ komplexnosť a včasnosť finančných a riadiacich pracovníkov
- ✓ súlad s právnymi a regulačnými normami

Ďalej v rámci tohto dokumentu inštitúcia COSO definuje päť hlavných atribútov vnútorného systému kontroly spoločnosti, ktoré predstavujú predmet hodnotenia jeho efektívnosti: (Internal Control — Integrated Framework, 2009)

Medzi tieto atribúty patrí:

- kontrolné prostredie ako východisko systému kontroly
- riadenie rizík
- kontrolné postupy
- informácie a komunikácia v spoločnosti
- monitoring kontrolných procesov

Obrázok č. 3 Štruktúra a interakcia jednotlivých prvkov systému vnútornej kontroly



Zdroj: (Oravníková, Podoliaková 2007)

Základ každého podniku tvoria ľudské zdroje – ich individuálne schopnosti a vlastnosti, ich vzájomná integrita, etické hodnoty a kompetencie. Významnú úlohu tu zohráva i štýl riadenia. Toto všetko vytvára prostredie, v ktorom podnik pôsobí. Ide o motor, ktorý poháňa subjekt a zároveň o základ, na ktorom všetko spočíva. Kontrolné prostredie ako východisko vnútorného systému kontroly podniku je tvorené viacerými časťami podniku, ako sú napr. organizačná štruktúra podniku, stanovy a predpisy podniku, rozdelenie zodpovednosti a právomocí, existencia výboru pre audit a podobne. (Internal Control, 2003)

Ďalší atribútom je nastavenie systému riadenia rizík. Tento pojem momentálne zastupuje širší pojem, ktorý zahŕňa identifikáciu, analýzu a hodnotenie rizík a je bližšie charakterizovaný v podkapitole „1.2. Riadenie operačného rizika“. V dobre fungujúcej spoločnosti by sa proces hodnotenia rizík nemal obchádzať. Každý podnik si musí byť vedomý rizík, ktorým čelím a musí sa vedieť s nimi vyrovnávať. V tomto smere je nevyhnutné správne stanoviť ciele v oblasti predaja, výroby, marketingu i financií tak, aby tvorili spoločný integrovaný systém. (Internal Control, 2003)

Tretí neodmysliteľný komponent vnútorného kontrolného systému (ďalej len „VKS“) predstavujú kontrolné postupy. Konkrétne ide o súbor pravidiel a postupov, ktoré sa zaoberajú rozdelením zodpovedností v podniku, schvaľovaním transakcií a ich zaúčtovaním, fyzickou kontrolou majetku a dokumentácie a nezávislou kontrolou činností.

Štvrtý prvkom VKS sú informačné a komunikačné systémy. Informácie a komunikácia v rámci VKS sa zaoberá tokom dokumentov o transakciách a postupnosťami ich schvaľovania. Ide zvlášť o spracovanie manuálov dokumentujúcich toky informácií a komunikáciu medzi jednotlivými pracovníkmi o predmetných dátach. (Internal Control — Integrated Framework, 2009)

Pri monitorovaní ide o proces hodnotenia samotného vnútorného kontrolného systému včas, pričom jeho účelom je určiť, či je vnútorný systém kontroly navrhnutý a vykonávaný správne a efektívne. K efektívnemu a správne fungovaniu dochádza práve vtedy, keď je v ňom prítomných všetkých päť komponentov, ktoré fungujú navrhnutým spôsobom. Monitoring VKS v podstate predstavuje tzv. kontrolu nad kontrolami, ktorá má za úlohu dohliadať, či navrhnuté kontrolné procesy fungujú efektívne a či sa systém vyvíja v súlade s vývojom metodiky vnútorných kontrol, zmeny v legislatíve alebo zmeny v podnikaní spoločnosti. (Understanding internal control)

Pri menších spoločnostiach môže monitoring vykonávať priamo vedenie spoločnosti. V prípade väčších spoločností môže byť monitoring vykonávaný tzv. interným auditom.

1.2 Riadenie operačného rizika

Riadenia operačných rizík sa v dnešnej dobe stáva čoraz častejšie významnou súčasťou vnútropodnikového riadenia rizík. Jedným z hlavných dôvodov je uvedenie si jeho existencie a markantným dosahom na výsledky podnikmi. Proces riadenie operačného rizika ako sa vyznačuje podobnými znakmi ako riadenie, ale nie je rovnaký. Operačné riziko vzhľadom na svoj celopodnikový charakter vyžaduje špeciálne isté špeciálne prístupy a metódy riadenia. Pre účely pochopenia riadenia operačných rizík je dôležité poznať význam a organizáciu riadenia všetkých rizík v podniku. Úvod nasledujúcej kapitoly je preto venovaný vrátane problematiky riadenia operačného rizika, definícii pojmu riziko a systému riadenia rizík všeobecne. Zvyšné podkapitoly sa už venujú len problematike riadenia operačného rizika, jeho systému, stratégii, procesom a metódam.

1.2.1 Vymedzenie pojmu riziko

Jednoznačne definovať pojem riziko nie je jednoduché. Ponúka celý rad prístupov i konkrétnych výkladov, ktoré sa odvíjajú od miesta pôvodu, účelu i prostredia, v ktorom riziko pôsobí.

Pôvod slova riziko siaha do dvoch rozličných krajín. Môžeme o ňom rozmýšľať ako o arabskom slove „risq“ alebo ako o latinskom slove „riscum“. Arabský pôvod slova riziko „risq“ pomenúval „všetko, čo bolo dané od boha a z čoho môže prísť zisk“. Táto teória hovorí o riziku ako o náhodnej udalosti, ktorá môže priniesť priaznivý výsledok. Čo sa týka latinského významu slova „riscum“, bolo využívané najmä moreplavcami a predstavovalo pre nich korálový útes. Tento pôvod slova ho vníma skôr ako rôzne náhodné a nepriaznivé udalosti, ktoré cestu za výsledkom môžu skomplikovať a ktorým sa treba vyhnúť. Neskôr sa prostredníctvom tohto pojmu vyjadrovalo vystavenie sa nepriaznivým okolnostiam, prípadne odvaha niečo skúsiť. Neskôr sa zase tento pojem začal spájať s oveľa negatívnejším významom a čoraz častejšie označoval hrozbu, resp. nebezpečenstvo vzniku straty, škody či neúspechu v podnikaní. (Al –Thani, 2007)

Dnes býva riziko často definované ako „vzájomný vzťah medzi pravdepodobnosťou vzniku negatívneho javu a jeho dôsledkom.“ (Pačaiová, 2003)

V tomto prípade je možné ho vyjadriť aj matematicky a to nasledovným spôsobom:

$$R = P \times D$$

Kde: R – stupeň rizika

P – pravdepodobnosť výskytu danej udalosti

D – dôsledok sledovanej udalosti

Zdroj: (Pačaiová, 2003)

Riziko v podstate znamená možnosť, že výsledok činnosti sa bude odlišovať od výsledku, ktorý očakávame, s pravdepodobnosťou v rozmedzí od nula (neisté) až po jeden (isté). Pri riziku však nie je podmienkou, aby pravdepodobnosť bola merateľná, resp. vyjadrená kvantitatívne, dôležité je, aby existovala a aby bola v rozmedzí medzi istým a neistým výsledkom.

1.2.2 Vymedzenie pojmu operačné riziko

Ako už bolo v úvode spomínané, operačné riziko je riziko, ktoré sprevádza každý podnik od počiatku zahájenia jeho podnikovej činnosti. Ide o riziko, ktoré vyplýva z jeho samotnej realizácie a zahŕňa veľké množstvo rozličných rizík, ktoré ohrozujú plynulosť podnikovej aktivity a cieľ, ktorým je zvyšovanie trhovej hodnoty. Aj z týchto dôvodov nie je jednoduché operačné riziko jasne definovať. Mnoho pokusov o definíciu operačného rizika len hovorí o tom, čo riziko v skutočnosti nie je, namiesto toho, aby sa identifikovalo všetko to, čo operačné riziko je. Pri snahe charakterizovať operačné riziká je preto najvýstižnejším spôsobom definícia v návrhu vyhlášky Bazilejského výboru pre bankový dohľad s názvom BASEL II vypracovanej podľa Smernice Európskeho parlamentu a Rady 2006/49/ES zo 14. júna 2006 (ďalej BASEL II), ktorá hovorí o operačnom riziku ako o riziku straty vyplývajúcej z neadekvátnych alebo chybných vnútorných procesov, zlyhania ľudského faktora, používaných systémov alebo z externých udalostí. Hoci nehovorí o tom, čo konkrétne ľudia, vnútorné procesy, externé udalosti a systémy znamenajú v praxi, na rozdiel od iných pokusov definovať operačné riziko sa v tejto definícii vymenúvajú zdroje, z ktorých operačné riziko vyplýva.

Na základe týchto zdrojov je možné operačné riziká rozdeliť do štyroch základných kategórií, a to: (Blunden, 2010)

- ✓ riziko zlyhania ľudského faktora
- ✓ riziko zlyhania systémov
- ✓ riziko zlyhania procesov
- ✓ externé riziko, resp. riziko externých udalostí

Operačné riziko spôsobené zlyhaním ľudského faktora

Častými zdrojmi, v dôsledku ktorých dochádza k zlyhaniu ľudského faktora v podniku, predstavuje preťaženie pracovníkov, nedostatočne jasne zadané úlohy, podvod, porušenie pracovného zákona, neoprávnená činnosť, nedostatok kľúčových pracovníkov, nedostatočné školenia, nedostatočný dozor, nečestné jednanie, nekompetentnosť, ale často aj firemnú kultúru, ktorá okrem toho, že nepripravuje na možnosť rizikových udalostí ich aj prehliada a nerieši. Vyrovnať sa s týmto typom rizika sa môže zdať náročné, pretože sa nedá spoľahnúť ani na tzv. skúsených a dlhodobých zamestnancov, pretože aj oni môžu situáciu zneužiť. (Pulchart, 2006)

Operačné riziko spôsobené zlyhaním podnikových procesov

Procesy predstavujú jednu z najdôležitejších kategórii operačného rizika. Ide v podstate o procesy, ktorých realizácia nevedla k naplneniu podnikových cieľov alebo ak k nemu viedla, tak len s vynaložením veľkého množstva nákladov. Častým prípadom sú transakčné chyby v celom prevádzkovom cykle podniku, od predaja až po plnenie klientovi. Akékoľvek malé chyby v tomto procese spôsobujú podniku nadbytočné finančné náklady. To je dôvodom nutnosti existencie dôkladných kontrolných procesov na každej úrovni tohto reťazca navzájom súvisiacich procesov. (Pulchart, 2006)

Operačné riziko spôsobené zlyhaním systémov

S momentálnym neprestávajúcim rastom významu technológií v ktorejkoľvek oblasti činnosti stúpa aj význam systémového rizika. Medzi najčastejšie zdroje systémových rizík môžeme zaradiť dostatočnú funkčnosť a vyspelosť systémov, ktoré sa jednoducho môžu stať brzdou podnikovej činnosti. Akékoľvek prerušenie plynulého chodu systému v podniku preň znamená okamžitú stratu výnosov. Po výpadku systému sa podnik automaticky stáva nedostupným pre svojich klientov a na vyriešenie tejto situácie v podstate neexistuje alternatívne riešenie. (Pulchart, 2006)

Operačné riziko spôsobené externými udalosťami

Činnosť každého podniku je vrátane vnútorných rizík, ktoré vyplývajú z jeho samotnej činnosti, ovplyvňovaná aj radom externých faktorov. Tieto faktory vyplývajú zo spolupráce s rôznymi dodávateľmi, outsourcingu podnikových činností, prerušenia dodávok energií, teroristických útokov, vonkajšej kriminality, prírodných a iných katastrof, ale aj omnoho obyčajnejších zmien, ako je napríklad zmena ekonomických podmienok spôsobená vstupom nového konkurenta na trh, či zmena podmienok zo strany štátneho regulátora. (Pulchart, 2006)

1.2.3 Riadenie rizík

Pri definícii riadenia rizík sa rovnako ako pri definícii samotného rizika v literatúre stretávame s rôznymi prístupmi jeho ponímania. Na jednej strane je riadenie rizík vnímané ako proces, počas ktorého dochádza k ich identifikácii, hodnoteniu a zadefinovaniu optimálneho spôsobu zvládnutia. Pod optimálnym spôsobom je pritom chápaný taký spôsob riešenia rizika, pri ktorom vznikajú minimálne náklady na jeho riadenie a sú rešpektované ciele podniku. (Tichý, 2006)

Ide v podstate o formálny proces v podnikovom riadení, pri ktorom je snahou rizikového manažéra identifikovať veľkosť, charakter a komplexnosť všetkých rizík, ktoré

by mohli nejakým spôsobom ohroziť podnikové ciele a zároveň zabrániť pôsobeniu týchto rizík na činnosti podniku. Následne je jeho snahou prinášať návrhy riešení, ktorých dôsledkom je eliminácia rizika, a tým zabránenie straty.(Risk management guideline, 2004)

Iné prístupy sa na riadenie rizík pozerajú ako na nástroj, ktorý umožňuje podniku zvyšovať bezpečnosť procesov a činností prebiehajúcich v podniku.

Cieľ riadenia rizík.

Hlavným cieľom podnikového riadenia rizika je zabezpečiť, aby sa podnik a jeho činnosť nestali zraniteľnými. To znamená, že jeho účelom je vyhýbať sa problémom a negatívnym javom, predchádzať krízovým situáciám, a tak eliminovať využívanie krízového riadenia.(Drucker, 2011-2012) Mnoho podnikov sa prostredníctvom riadenia rizík často snaží zabezpečiť len svoju životaschopnosť a redukovať finančné straty. Avšak zabúdajú pri tom na fakt, že riadenie rizika predstavuje kompletný systém, ktorého cieľom je tiež chrániť zamestnancov, zákazníkov a všeobecnú verejnosť pred rôznymi negatívnymi udalosťami, ako je napríklad terorizmus či zemetrasenie. Procesy rizikového riadenia sú tiež veľmi dôležité pokiaľ ide o zachovanie majetku, údajov, záznamov, systémov a zariadení, ktoré podnik využíva(Risk management guideline, 2004)

Medzi čiastkové ciele riadenia rizík patrí aj zabezpečenie prevencie pracovných úrazov na pracovisku, ďalšie sa zameriavajú na efektivitu fungovania a efektívne využitie zdrojov.(Vaughan, 1995)

Systém riadenia rizík

Pre potreby účinného riadenia rizík sú podniky vedené k implementácii systému procesov a metód riadenia rizík do celopodnikovej štruktúry. Pri zavádzaní systému riadenia rizík do podniku je potrebné si uvedomiť, že je súčasťou riadiaceho a kontrolného systému. Z toho vyplýva podmienka organizácie riadiaceho a kontrolného systému spôsobom, ktorý umožňuje a podporuje riadenie rizík v podniku. Ide o zabezpečenie a implementáciu komplexného systému v rámci riadenia a kontroly podniku, ktorý riziká v podniku identifikuje, analyzuje, kontroluje, eliminuje či odstraňuje, pričom výsledkom je minimalizácia negatívnych udalostí, problémových situácií a dodatočných finančných nákladov.(Faisal, 2007)

Na základe týchto informácií je možné systém riadenia rizika všeobecne definovať pomocou nasledujúcich charakteristík: (Šimák, 2006)

- ✓ je súčasťou štúdií o krízovom riadení
- ✓ je súčasťou vnútorného kontrolného systému podniku
- ✓ jeho teoretické východisko tvorí teória riadenia

- ✓ jeho podstata spočíva v usmerňovaní tvorivých procesov. Cieľom týchto procesov je odhaliť potenciálne a existujúce riziká, znižovať a minimalizovať pravdepodobnosť vzniku kríz, umožniť reálne ocenenie silných a slabých stránok aktivít riadenia podniku, zvýšiť kvalitu podnikových procesov a systémov.

1.2.4 Riadenie operačného rizika v podniku

Už z definície operačného rizika, ktoré ho charakterizuje ako komplex rizík, je zrejmé, že proces riadenia vyžaduje podnikový systém, ktorý riziká identifikuje, kvalifikuje a v neposlednom rade aj riadi, čo znamená, že o nich rozhoduje a následne ich monitoruje. Z toho dôvodu je súčasťou procesu riadenia rizík i rozhodovací proces, ktorého východisko predstavuje identifikácia a hodnotenie rizika. Po posúdení ďalších faktorov oddelenie riadenia operačných rizík vyvíja, analyzuje a vypracúva rôzne preventívne a regulačné opatrenia, ktorých cieľom je eliminovať, prípadne odstrániť straty spôsobené operačným rizikom.

Kritickou fázou riadenia operačného rizika ako rozhodovacieho procesu je výber optimálneho riešenia. Východiskom celého procesu výberu optimálneho riešenia je určenie úrovne rizika. Ďalší krok predstavuje hodnotenie ekonomických nákladov rôznych variantov eliminácie rizika a ich ekonomických prínosov. Celý proces pokračuje hodnotením efektov a prínosov a analýzou možných dôsledkov prijatého rozhodnutia na podnik a jeho okolie. Nakoniec nasleduje rozhodnutie o znížení rizika, resp. rozhodnutie o jeho ďalšom monitorovaní. (Tichý, 2006)

Úlohou riadiacich pracovníkov v rámci operačného rizika je spolu s vrcholovým manažmentom a predstavenstvom stanoviť jasnú metodiku na systém riadenia operačného rizika, a následne kontrolovať efektívnosť. Z praktického hľadiska to vyžaduje definíciu a určenie nasledujúcich atribútov podnikovej metodiky riadenia OR: (Blunden,2010)

- ✓ systém riadenia operačného rizika, ktorý umožní operačné riziká identifikovať, merať, kontrolovať a riadiť
- ✓ stratégiu riadenia OR schválenú predstavenstvom, ktorá hovorí o spôsobe riadenia
- ✓ stanovenie oblasti kompetencií a zodpovednosti relevantným zamestnancom v oblasti riadenia OR
- ✓ časový harmonogram monitorovania a sledovania vývoja riadenia OR.

1.2.5 Miesto riadenia operačného rizika v podniku

Pre záujem podnikov o riadenie operačných rizík muselo v prvom rade existovať ekonomické opodstatnenie. Kvalitný systém riadenia rizík totiž znamená možný pozitívny i negatívny vývoj potenciálnych rizík. Operačné riziká sú súčasťou každej podnikovej činnosti a ako všetky ostatné môžu veľmi negatívne ovplyvniť jej výsledky. Efektívne riadenie operačných rizík umožňuje podniku priblížiť sa k stanoveným cieľom, vyhýbať sa potenciálnym hrozbám, a taktiež maximalizovať efekty pozitívneho vývoja. Riadenie operačného rizika nie je záležitosť zameraná len na predchádzanie a redukovanie strát a hrozieb. Je to tiež záležitosť, ktorá umožňuje podniku nájsť obchodné príležitosti a zabezpečiť neprestavajúci vývoj a zlepšenie. (The operational risk, 2010)

Význam riadenia operačného rizika

Význam riadenia všetkých rizík, vrátane operačných, spočíva v tom, že kvalitné riadenie rizika v podniku chráni a zvyšuje jeho hodnotu a chráni jeho vlastníkov. Tým, že je nástrojom na dosiahnutie strategických cieľov organizácie: (Risk management standards, 2002)

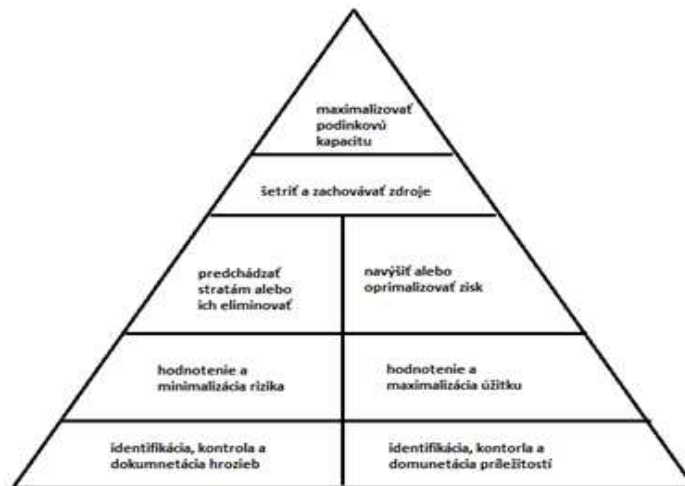
- ✓ poskytuje organizácii štruktúru, zabezpečujúcu konzistentný a kontrolovateľný spôsob pre budúce aktivity
- ✓ zlepšuje rozhodovanie, plánovanie a stanovenie priorít zaistením komplexného a štruktúrovaného vnímania podnikovej činnosti, zmien a projektových príležitosti, resp. hrozieb
- ✓ prispieva k efektívnejšiemu použitiu a alokácii kapitálu a jeho zdrojov v rámci organizácie
- ✓ znižuje nevyrovnanosť vo vedľajších oblastiach podnikania
- ✓ chráni a posilňuje aktíva organizácie a jej imidž
- ✓ rozvíja a podporuje vedomostnú základňu organizácie a jej pracovníkov
- ✓ optimalizuje operačnú efektívnosť.

Cieľ riadenia operačného rizika.

Cieľ riadenia operačného rizika zreteľne vyjadruje obrázok č.4., kde je ako hlavný cieľ zobrazená maximalizácia operačnej kapacity. To predstavuje ochranu a čo najlepšie využitie ľudských, materiálnych a iných zdrojov, ktoré podnik využíva na realizáciu svojej podnikovej činnosti. Dôležitým aspektom nevyhnutným na naplnenie hlavného cieľa operačného rizika je prevencia nehôd, a tiež znižovanie strát. Na druhej strane, že minimalizuje riziko poranenia a straty sa nakoniec náklady znížia. Z toho vyplýva, že

základným cieľom riadenia rizík je zvýšenie účinnosti osôb a zariadení tým, že určuje, ako ich čo najefektívnejšie používať. (Operational risk management, 2000)

Obrázok č. 4 Cieľ riadenia Operačného rizika



Zdroj: (Operationalrisk managemnet, 2000)

1.2.6 Systém riadenia operačného rizika

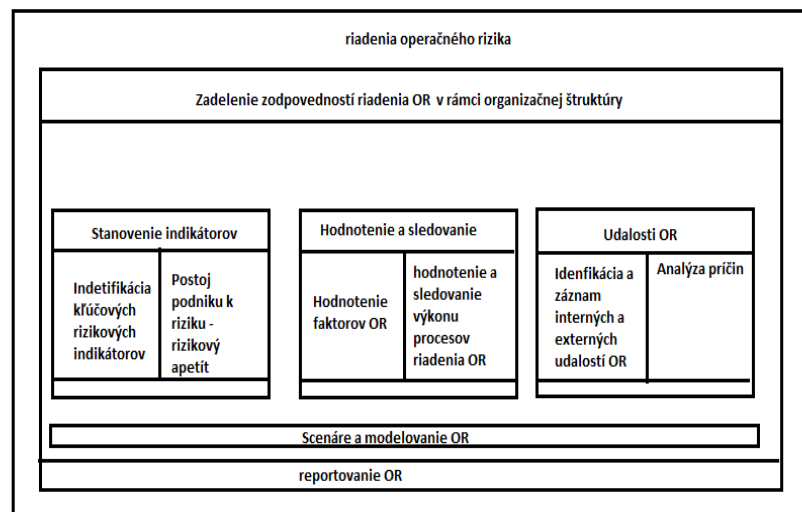
Základom každého dobrého organizačného riadenia je zavedenie systému ktorý zaručuje spoľahlivosť a zodpovednosť vedenia voči investorom a iným stakehodlerom podniku. Obzvlášť ak ide o riadenie operačného rizika.

Špecifickou charakteristikou riadenie operačného rizika od ostatných rizík je závislosť od organizačnej štruktúry daného podniku a zadelení zodpovedností spojených s jeho riadením. Deľba zodpovedností a právomocí riadenia operačného rizika v rámci organizačnej štruktúry totiž vyjadruje postoj vedenia k riziku ako takému a zahŕňa i celkové podnikové vzdelávanie o jeho riadení. Hlavným atribútom riadenie operačného rizika je fakt, že nepatrí len pod zodpovednosť vedenia ale sú zaň zodpovední všetci zamestnanci podniku. Efektívny a kvalitný systém riadenia operačného rizika je teda výsledkom podpory riadenia a zavedenia spolupráce na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry podniku (Blunden, 2010).

Systém a štruktúra fungovania riadenia operačného rizika predstavuje jeho praktickú realizáciu. Na obrázku č. 5 je možné vidieť systém riadenia operačného rizika, ktorú Blunden a Thirwell považujú za jeden z najkomplexnejších systémov riadenia operačného rizika (2010). Obrázok znázorňuje systém ako podnik identifikuje, hodnotí, meria, sleduje

a riadi svoje expozície voči operačnému riziku. Takto nastavený systém riadenia je neoceniteľným nástrojom komunikácie základných prvkov riadenia OR všetkým pracovníkom podniku. Ako je tiež možné vidieť na obrázku č. monitorovanie a podávanie správ o operačnom riziku majú v systéme rizík svoje miesto, pretože práve od nich závisí účinnosť komunikácie. Sledovanie a reportovanie operačného rizika a zase závisí od procesov prebiehajúcich v strede systému a to konkrétne identifikácie a hodnotenia.

Obrázok 5 Systém riadenia operačného rizika podniku



(zdroj: spracované podľa Blunden, 2010)

V praxi i literatúre sa môžeme stretnúť s rôznymi podobami systému riadenia operačného rizika. Finálny tvar systému závisí od vlastností a činností konkrétneho podniku. Pri tvorbe systému riadenia operačných rizík, však podniky nesmú zabúdať, efektívny systém riadenia operačného rizika je taký, ktorý umožňuje ľahký priebeh realizácie podnikových cieľov.

Každý takýto systém by mal stáť na troch základných piliéroch a to sú (Blunden, 2010):

- ✓ stratégia a riadenia
- ✓ identifikácia a hodnotenie
- ✓ monitorovanie

Každý z týchto piliérov následne obsahuje ďalšie prvky vid' obrázok č. XY, ktoré tvoria bázu pre tvorbu systému riadenia operačného rizika podniku. Tieto prvky sú

nevyhnutným predpokladom na implementáciu kvalitného a efektívneho systému pre riadenie operačných rizík.

1.2.7 Stratégia riadenia operačného rizika

Ako už bolo spomenuté, operačné riziko svojimi dôsledkami ohrozuje výsledky činnosti podniku. Stratégia riadenia operačného rizika charakterizuje spôsob, akým sa vedenie podniku rozhodlo k nemu pristupovať a ako eliminovať hrozby, ktoré môže spôsobiť. Nevyhnutným predpokladom pre naplnenie podnikových cieľov je jasne zadefinovaná stratégia riadenia operačného rizika. Prostredníctvom stratégie, ktorá navrhuje spôsob, ako sa podnik vyhne operačným rizikám, má vedenie možnosť nielen kontrolovať celý systém podniku, ale aj komunikovať zamestnancom postoj vedenia k operačnému riziku. Daná stratégia by mala byť vždy schválená vedením spoločnosti. (Hoffman,2002)

Špecifiká stratégie riadenia operačného rizika sa líšia od podniku k podniku. Jedným z dôvodov je ich súvis s kultúrou a vnútornou štruktúrou podniku. Ďalšími faktormi sú veľkosť, podstata a komplexnosť daného podniku. Stratégia riadenia operačného rizika by však mala obsahovať minimálne tieto prvky (Blunden,2010):

- ✓ *Definícia operačného rizika* – Jednou z ďalších východiskových podmienok pre vytvorenie efektívneho systému riadenia operačného rizika je správne chápanie pojmu operačné riziko pracovníkmi podniku. Pod pojmom riziko je potrebné rozumieť neistotu, ktorá sprevádza jednotlivé udalosti a nie samotný typ udalosti (požiar, podvod, poškodenie dobrého mena), pretože z tohto dôvodu často dochádza k chybám. Vzhľadom na široký obsah pojmu operačné riziko je tiež potrebné, aby pracovníci rozumeli pod pojmom operačné riziko jednotné a presné neistoty, ktoré z neho vyplývajú. (The operational risk, 2010)
- ✓ *Bilancia „apetítu“ pre operačné riziko* – Pri riadení operačného rizika musia manažéri zvážiť, do akej miery je operačné riziko akceptovateľné, do akej miery je nutné ho znížiť, resp. presunúť či už formou poistenia alebo formou outsourcingu.
- ✓ *Prehľad procesov riadenia operačného rizika*
- ✓ *Rozdelenie zodpovedností a úloh jednotlivých oddelení* – Je dôležité, aby vedenie rozpoznalo a aktívne pristúpilo k riadeniu potenciálneho konfliktu záujmov, ktorý existuje, riadením operačného rizika a interným auditom. Tento krok je mimoriadne dôležitý pre podniky, kde riadenie operačného rizika predtým spadalo pod zodpovednosť interného auditu. Úlohy, právomoci a zodpovednosti týchto dvoch

oddelení musia byť zreteľne zdokumentované a zadefinované. V menších podnikoch dochádza často k ich prekryvaniu.

- ✓ *Slovník relevantnej terminológie* – Je nevyhnutné, aby vrátane jasnej definície operačného rizika mali pracovníci prehľad a chápali aj zvyšnú terminológiu súvisiacu s riadením operačného rizika. Dokonca i jednoduché termíny, ak by neboli správne pochopené, môžu spôsobiť zmätok.

1.2.8 Prehľad procesov riadenia operačného rizika

Ako už bolo spomínané, keď sa hovorí o riadení operačných rizík (ďalej OR), hovorí sa o spojitom procese, ktorý riziká identifikuje, kvantifikuje, monitoruje a vykazuje. Základný proces riadenia operačného rizika sa skladá z nasledujúcich 6 fáz:

1. Určenie cieľov riadenia operačného rizika

Základným, resp. východiskovým krokom, ktorý musí každý podnik vykonať pre účely realizácie procesu riadenia operačného rizika je stanoviť ciele riadenia operačného rizika a metódy, ako tieto ciele dosiahnuť. Ďalej ide o stanovenie princípov riadenia operačného rizika, definície a klasifikácie operačných rizík, determinovanie procesov a metód v rámci riadenia operačného rizika, organizačnú štruktúru, úlohy a zodpovednosti nielen riadiacich pracovníkov, ale všetkých zamestnancov podniku. Takto zodpovedne nastavený systém vytvára vhodné podmienky pre realizáciu procesu riadenia operačného rizika. (Principles for the Sound Management of Operational Risk, 2011)

2. Identifikácia operačného rizika

Východisko pre proces riadenia operačného rizika je vytvorenie a identifikácia súboru rizikových faktorov a udalostí, ktorý nazývame register alebo databáza operačných rizík. Identifikácia rizík predstavuje jednu z najdôležitejších fáz riadenia rizika, pretože všetky nasledujúce kroky a procesy riadenia rizika pracujú len s tými informáciami a faktormi, ktoré boli včas rozpoznané a identifikované v tejto fáze. (Janata, 2008) Identifikácia rizík je prvým krokom v procese riadenia operačného rizika. Ide o proces, ktorého cieľom a účelom je definovať množinu rizikových faktorov ako kľúčových premenných veličín v rámci procesov, systému, ľudského faktora a externých udalostí, ktoré by mohli ovplyvniť výsledky podniku, hodnotu jeho aktív alebo mieru úspešnosti pripravovaných či uskutočnených projektov. (Hnilica, 2009) Databáza operačných rizík musí byť neustále aktualizovaná a dopĺňaná o čo najpodrobnejší popis príčin vzniku rizika,

jeho prejavov a dopadov, ktoré má na fungovanie podniku – čo je účelom identifikácie rizík. Databáza operačných rizík obsahuje aj informácie o pravdepodobnosti výskytu a veľkosti straty, ktoré dané operačné riziko podniku môže spôsobiť. Získať tieto informácie je už úlohou ďalšej fázy procesu riadenia operačného rizika, a to fázy hodnotenia operačných rizík. (The operational risk management, 2010)

3. Hodnotenie operačného rizika

Ďalším základným predpokladom pre účely stanovenia správnej stratégie riadenia operačného rizika a zmiernenie jeho následkov, je hneď po identifikácii rizikových udalostí schopnosť správne merať a odhadovať operačné riziká. Pre potreby riadenia OR by úlohou podniku nemalo byť len sledovanie toho, z akých zdrojov riziko pochádza, akých činností sa dotýka a v akých rôznych podobách sa môže vyskytnúť, ale taktiež by mal vedieť, aký veľký dopad môže na podnik mať. (Tichý, 2006)

Hodnotenie operačného rizika predstavuje tú fázu, ktorej cieľom je stanoviť významnosť jednotlivých operačných rizík, ktoré boli v rámci identifikácie rozpoznané. Snahou je vyčleniť spomedzi všetkých identifikovaných udalostí práve tie, ktoré môžu podnik významne ohroziť, a následne im venovať aj patričnú pozornosť. Významnosť rizika je určovaná kombináciou rôznych faktorov, ktoré sa navzájom ovplyvňujú. Veľkosť straty, ktorú môže udalosť spôsobiť a pravdepodobnosť vzniku, respektíve frekvencia výskytu udalosti operačného rizika markantným podielom determinujú významnosť danej udalosti operačného rizika. (Smejkal, 2006)

Účelom hodnotenia operačného rizika nie je len orientácia na minulosť, ale z veľkej časti je to hodnotenie a meranie miery, do akej je podnik vystavený riziku v budúcnosti.

V súčasnosti je možné sa v odbornej literatúre stretnúť s dvoma základnými prístupmi k meraniu operačného rizika. Ide o kvalitatívne a kvantitatívne prístupy. (Oravníková Podliaková, 2009),

Kvalitatívne prístupy

Kvalitatívne prístupy fungujú na základe subjektívnych odhadov strát skúsených analytikov. Tieto prístupy sú často využívané najmä vďaka tomu, že umožňujú podniku vyrovnáť sa s mnohými komplikáciami, ktoré operačné riziko so sebou prináša. V prvom rade ide o neschopnosť zaznamenať všetky straty spôsobené operačným rizikom a vzájomné závislosti medzi udalosťami operačného rizika. A v práve v tom spočíva výhoda kvalitatívnych metód. (Smejkal, 2006) Vďaka kvalitatívnym metódam má podnik možnosť zistiť a poznať zmeny, ktoré môžu vzniknúť v dôsledku operačného rizika. Je

potrebné si však uvedomiť, že poskytujú len tzv. „hrubý“ odhad ekonomického kapitálu, pretože vznikajú v závislosti na subjektívnych hodnoteniach rizikových analytikov. (Dubovická,2008)

Kvantitatívne prístupy

Kvantitatívne prístupy hodnotenia operačného rizika sú charakterizované najmä využívaním štatistických metód merania. V literatúre sa s kvantitatívnym prístupom merania stretávame najmä v súvislosti hodnotenia operačného rizika bankových subjektov, ktoré sú spracované Bazilejským výborom v dokumente Basel II¹. Štatistické metódy hodnotenia OR fungujú na obdobných princípoch ako pri ostatných druhoch rizík. To znamená, že východisko pre použité metódy tvoria údaje z minulosti, veľkosti operačných strát, frekvencie operačných strát a podobne (Oravníková Podliaková, 2008)

4. Rozhodovanie o operačnom riziku

Po identifikácii a kvantifikácii rizika a jeho faktorov prichádza na rad rozhodovanie súvisiace s výberom vhodných opatrení. Voľba opatrení závisí od viacerých okolností, pričom tie najdôležitejšie predstavujú finančné zdroje, ľudské zdroje a prevoditeľnosť opatrení. Podnik sa pri riadení operačného rizika, tak ako pri riadení akéhokoľvek druhu rizika, môže rozhodnúť pre dve krajné riešenia: ofenzívu alebo defenzívu.

„Pod ofenzívu by sme mohli zahrnúť také kroky, ktoré smerujú k odstráneniu príčin rizika alebo k eliminácii rizika. Defenzívny prístup predstavuje opačný pól, čiže najmä opatrenia smerujúce k zníženiu negatívnych dopadov rizika, prípadne akceptáciu rizika. V praxi má väčšie uplatnenie defenzívny prístup, pretože úplne odstrániť príčiny rizika je väčšinou oveľa drahšie a zložitejšie, než prijať kroky smerujúce k zníženiu negatívnych dopadov.“ (Milecová, 2011)

Pri rozhodnutí o definitívnej stratégii v rámci riadenia rizika sa podnik musí rozhodnúť, či dané riziko chce odstrániť, eliminovať alebo akceptovať na základe zhodnotenia rizikovej únosnosti. Musí stanoviť, či ide o prijateľné alebo neprijateľné riziko. Jedným zo základných spôsobov rozhodovania v rámci rizika je rozdelenie možných stratégií do štyroch hlavných skupín: (Demčák, 2004)

Stratégia „take“ – akceptácia operačného rizika

¹ Bazilejský výbor pre bankový dohľad v rámci BASEL II stanovuje metódy merania operačného rizika pre bankové subjekty a taktiež kritéria pre ich využívanie. základný prehľad metód je možné si pozrieť v prílohe č.4 diplomovej práce alebo na www.org.com.

Východisko tejto stratégie spočíva v plnom uvedení si všetkých rizík a ich následkov zo strany podniku. Aj napriek tejto vedomosti sa rozhodne riziko prevziať bez toho, aby došlo k zabezpečeniu podniku istými opatreniami. V prípade, že dôjde k vzniku nejakých škôd z realizácie daných rizík, podnik ich kryje z vlastných rezerv. K tejto stratégii by mali podniky pristupovať pokiaľ neexistujú žiadne atraktívnejšie varianty riadenia rizika alebo v prípade, že podnik nemá záujem vynaložiť značné náklady na zabezpečenie protiopatrení. V prípade tejto stratégie by mal mať podnik tiež dostatok prostriedkov na úhradu prípadných škôd. (Tichý, 2006)

Stratégia „Threat“ – ošetrovanie operačného rizika

Ide o stratégiu „ošetrovania rizík“, ktorej cieľom je buď odstrániť príčiny rizika alebo eliminovať dôsledky, ktoré riziko so sebou nesie. V súvislosti s touto stratégiou je nevyhnutné vybudovať aj isté kontrolné mechanizmy, ktoré budú riziko merať a monitorovať. Táto stratégia sa pri všeobecnom riadení rizík vyskytuje v odbornej literatúre v troch základných formách, a tými konkrétne sú: (Dubovická, 2008)

1. Prevencia, forma, ktorej cieľom nie je len predchádzať možným nebezpečenstvám, ale aj pripraviť podnik na možnú realizáciu nebezpečenstva.
2. Diverzifikácia rizika, ktorá predstavuje prerozdelenie rizík v portfóliu za účelom zníženia celkového rizika portfólia, a tiež odstránenia extrémneho rizika z portfólia.
3. Alokácia rizík, forma, ktorej podstatou je účelné priradovanie rizík osobám, ktoré sú schopné ju najlepšie ovládať.

Čo sa týka eliminácie a redukcie negatívnych dopadov operačného rizika, existujú špeciálne opatrenia. Najčastejšiu z týchto metód predstavuje:

4. Krízový plán (Business continuity plan)

Ide o najšpecifickejšie opatrenie zmierňovania operačného rizika. Zabezpečenie kontinuity podnikateľskej činnosti je významnou súčasťou procesu znižovania operačných rizík, pričom ich môže v niektorých prípadoch aj odstrániť. Je riešené prostredníctvom niekoľkých základných postupov (Milecová, 2011):

- ✓ prípravné a predprojektové činnosti – stanovenie cieľov a voľba stratégie zabezpečenia kontinuity podnikania, systému riadenia a organizačného zabezpečenia,
- ✓ analýza a vyhodnotenie rizík – hľadanie kritických miest kontinuity podnikania (získovanie miery a závažnosti možných kríz),
- ✓ navrhovanie a projektovanie opatrení na zabezpečenie kontinuity podnikateľskej činnosti – hľadanie optimálnych nástrojov a ich posudzovanie,

- ✓ programovanie a plánovanie opatrení na zabezpečenie kontinuity podnikateľskej činnosti – posudzovanie navrhovaných riešení z pohľadu stanovených priorít a disponibilných zdrojov,
- ✓ aplikovanie opatrení na zabezpečenie kontinuity podnikateľskej činnosti
- ✓ naplňovanie úloh stanovených centrálnym plánom i čiastkovými vykonávacími plánmi,
- ✓ kontrola výsledkov plnenia opatrení na zabezpečenie kontinuity podnikateľskej činnosti
- ✓ snaha o zabezpečenie trvalého, efektívneho a komplexného sledovania a vyhodnocovania

Stratégia „transfer“ – prenos rizika na iný subjekt

Podstata tejto stratégie spočíva v prenese rizika na tretiu osobu, ktorá za prevzatie rizika požaduje istú formu protihodnoty alebo má priamy záujem o prevzatie rizika. V rámci tejto stratégie je často využívané poistenie a prenesenie výkonu činnosti na dodávateľa. (Milecová, 2011)

Stratégia „terminate“- odstrániť riziko

Táto stratégia je oprávnená v prípade rizika, ktoré by mohlo výrazne narušiť finančnú stabilitu podniku. Predpokladá definitívne odstránenie príčiny, ktorá riziko spôsobila. Úplná eliminácia rizika nie je však možná vo všetkých prípadoch a taktiež nie je vždy vhodná, pretože systematické vyhýbanie sa riziku nepodporuje rast podnikovej prosperity v náročných podmienkach trhovej ekonomiky. Tento typ stratégií zaradujeme medzi okrajové opatrenia riadenia rizika. Subjekt sa s hroziacimi rizikami nemôže efektívne vyrovnáť nijakým spôsobom, a preto radšej daný projekt ukončí alebo zdroj rizika odstráni. Týmto však daný subjekt na seba preberá riziko neúčasti na projekte, resp. aktivite, čím sa pripraví o prípadný zisk. (Dubovická 2008)

5. Monitorovanie operačného rizika

Neustála dynamika a zmeny sú vlastné realizácii podnikovej činnosti a taktiež aj vnútornému a vonkajšiemu prostrediu podniku. To znamená, že dynamika a zmena sú charakteristickými črtami všetkých zdrojov operačného rizika, podnikových procesov, systémov, ľudských zdrojov a taktiež externých udalostí. Z tohto dôvodu musí proces riadenia operačného rizika predstavovať stále prebiehajúci proces, ktorého zámerom je neustále identifikovanie a hodnotenie rizík s definovaním možných dôsledkov. Nevyhnutnou podmienkou na zabezpečenie spojitosti riadenia operačného rizika je

existencia systému kontroly, respektíve monitoringu operačného rizika, ktorého súčasťou sú jasne definované limity a ukazovatele, prostredníctvom ktorých je možné sledovať potrebné riziká.

6. Reportovanie operačného rizika

Príčina zaradenie fázy reportovania do procesu riadenia operačného rizika vyplýva z faktu nevyhnutnosti zabezpečiť pravidelnú a efektívnu komunikáciu medzi jednotlivými organizačnými zložkami. Dôvodom je výskyt operačných rizík v celom podniku bez ohľadu na funkčnú oblasť a stupeň riadenia je pre potreby riadenia. Hoci je operačné riziko a spolu s ním i zodpovednosť za jeho riadenie rozptýlené po celom podniku, komunikácia medzi zodpovednými útvarmi prebieha efektívne, vedenie potrebuje ucelený pohľad. Z toho vyplýva nevyhnutnosť všetkých pracovníkov vrátane zodpovednosti identifikovať, hodnotiť, monitorovať i poskytovať relevantné informácie stave operačného rizika pre vedenie podniku. Každý balík informácií, ktorí bude vedeniu a zvyšku pracovníkov zapojených do systému riadenia rizík zapojený by mal spĺňať nasledujúce kritériá (Haubenstock, 2002):

- ✓ mali by byť graficky orientované a ľahko čitateľné
- ✓ spôsob, akým informácie sú odovzdávané by sa mala zamerať pozornosť na najväčších problémov.
- ✓ úroveň podrobnosti by mali byť prispôsobené publiku. Podrobné informácie by mala byť obmedzená na priame tvorca a užívateľov týchto informácií alebo doľava na podporu príloh
- ✓ informácie by mali byť presné a včasné

1.2.9 Metódy využívané pri riadení operačných rizík

Ako už bolo spomínané v predchádzajúcej kapitole, na identifikáciu a hodnotenie operačných rizík môžu podniky využiť širokú škálu metód. Niektoré sú využívané len na identifikáciu, niektoré len na hodnotenie, iné dokážu riziká identifikovať i merať.

Zber udalostí.

Metóda zberu udalostí je založená na zbieraní údajov a informácií o udalostiach operačného rizika. Ide o vytvorenie zoznamu, respektíve registra udalostí, pri ktorých došlo alebo môže dôjsť k vzniku straty v dôsledku operačných nedostatkov a omylov. Výsledkom tejto metódy sú dve databázy užitočných informácií, kde jedna hovorí o

udalostiach, ktoré vznikli a druhá obsahuje informácie o rizikách a udalostiach, ktoré by sa mohli pri realizácii podnikovej činnosti ešte len vyskytnúť. V súvislosti s touto metódou je nevyhnutné vybudovať aj isté kontrolné mechanizmy, ktoré zabezpečia správnosť záznamov, pretože záznamy o udalostiach sú základom pre riadenie operačného rizika. Táto metóda predstavuje výsledok procesu identifikácie a východisko pre proces hodnotenia. V rámci riadenia operačného rizika je využívaná a nevyhnutná. Prínosom tejto metódy je fakt, že poskytuje podniku prehľad o tom, akým rizikám a v akej miere je vystavený. Metóda zberu udalostí predstavuje východiskovú metódu pre efektívne riadenia operačného rizika každého podniku. Sama o sebe však nie je postačujúca a to z dôvodu, že je založená na minulosti a ignoruje aspekty budúcnosti (Tetíková, 2007).

Hodnotenie a kontrola rizika (Risk and control assessment)

Ide o metódu, ktorej podstatu tvorí expertný odhad veľkosti straty, ktorý spôsobila udalosť operačného rizika a tiež expertný odhad frekvencie danej udalosti. Podnik takto môže odhadnúť napríklad riziko vyplývajúce zo zavedenia nového produktu. Vďaka tejto metóde získa prehľad o operačnom riziku, ktoré mu môže z dôvodov zaradenia tohto produktu hroziť. (Tetíková, 2007)

Kľúčové rizikové indikátory (Key risk indicators)

Pod pojmom kľúčové rizikové indikátory (ďalej KRI) môžeme v podstate rozumieť medze, v rámci ktorých pokladá manažment riziká za prijateľné, a nad rámec ktorých za neprijateľné, resp. privysoké. Inými slovami ich hlavnou činnosťou je indikovať veľkosť operačného rizika. Príkladom ukazovateľa tohto druhu je napríklad počet nových zamestnancov na pobočke podniku. V prípade, že nastane situácia, že sa na pobočke nachádza viac nových zamestnancov, to znamená zamestnancov, ktorí ešte nemusia byť podrobne upovedomení o všetkých predpisoch podniku, než je stanovený limit tohto ukazovateľa, hrozí podniku zvýšenie rizika v dôsledku zlyhania ľudského faktora. (Davis, 2006)

Určenie a výber kľúčových rizikových indikátorov patrí k náročným procesom, avšak veľmi užitočným v procese sledovania a riadenia operačného rizika. KRI môžu byť rôzne a je na samotnom podniku, aké indikátory si zvolí ako relevantné (Blunden, 2010).

Scenáre.

Podstatou metódy modelovania scenárov je simulácia realita za rôznych zmien podmienok okolia. Pri riadení operačného rizika býva často využívaná. Pomocou scenárov je možné simulovať predpokladanú realitu bez toho, aby sa naozaj musela uskutočniť.

Vďaka tomu nám scenáre umožňujú porozumieť danému problému, a zároveň predpovedať následky spojené s rôznymi scenármi.(Dubovická, 2008)

Stresové testovanie (Stresstesting)

V odbornej literatúre býva stresové testovanie často predstavované ako metóda riadenia rizík, ktorej úlohou je skúmať potenciálne dôsledky množiny determinovaných zmien rizikových faktorov na podnik. Táto množina zmien rizikových faktorov reprezentuje výnimočné, ale predstaviteľné udalosti. Niektorí autori považujú stresové testovanie za spôsob prehodnotenia portfólia využitím určitej množiny predpokladov. (Blunden,2010) Hlavný význam vidia v zachytení citlivosti podniku na simultánne zmeny, ktoré spôsobili „stres“ pre portfólio. (Dubovická,2008)

2 Cieľ

Hlavným cieľom diplomovej práce je analyzovať systém a procesy riadenia operačného rizika ako jednu z foriem využívaných pri kontrolovaní podnikovej činnosti.

Pre dosiahnutie takto určeného cieľa je potrebné naplniť aj ciele čiastkové, ktorých zrealizovanie umožňuje v širšom kontexte poukázať na systém riadenia operačného rizika ako jednu z foriem kontrolovania podniku. Ako čiastkové ciele determinujúce dosiahnutie hlavného cieľa boli určené:

- ✓ Prostredníctvom teoretických poznatkov popísať a charakterizovať kontrolovanie a jeho systém realizácie v podniku.
- ✓ Definovať a analyzovať základné atribúty riadenia operačného rizika.
- ✓ Opísať a charakterizovať systém riadenia operačného rizika, jeho fungovania, základný proces a používané metódy v reálnom podniku.
- ✓ Analyzovať základné funkcie systému riadenia operačného rizika v rámci kontrolného systému reálneho podniku.

3 Metodika práce a metody skúmania

Obsahom tejto kapitoly je charakteristika predmetu skúmania diplomovej práce, ktorým je komerčná banka na Slovensku. Pre zachovanie interných údajov banky bude v diplomovej práci vystupovať pod menom Banka ABC a.s. Ďalej je súčasťou obsahu tejto kapitoly deskripcia základných metód a postupov, ktoré viedli k naplneniu hlavného cieľa a čiastkových cieľov diplomovej práce uvedených v kapitole 2.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Ako predmet skúmania diplomovej práce bola zvolená slovenská komerčná banka Banka ABC a.s. (ďalej len Banka ABC) a jej systém riadenia operačného rizika. Riadenie rizika v komerčných bankách je veľmi zaujímavou problematikou, a to hneď z dvoch dôvodov. Hlavný dôvod reprezentuje jej hlavná podnikateľská činnosť, vďaka ktorej sa banka dostáva do kontaktu s viacerými druhmi rizík, a práve od ich riadenia závisí jej zisk. Ďalším dôvodom je kvalita implementácie riadenia operačného rizika, ktorá je upravovaná regulátorom. Riadenie rizík komerčných bánk na Slovensku upravuje opatrenie Národnej banky Slovenska o ďalších druhoch rizík, o podrobnostiach systému riadenia rizík banky a pobočky zahraničnej banky (ďalej opatrenie NBS), pomocou ktorého sa ustanovuje, čo sa rozumie pod náhlou a neočakávanou zmenou úrokových mier na trhu. Toto opatrenie vychádza zo základných zmlúv Európskej únie nazývaných aj Basel I, II a III. Opatrenie NBS upravuje pre všetky komerčné banky základnú štruktúru a systém riadenia rizík. Stanovuje minimálny obsah opatrení, zásad a atribútov, ktoré efektívne riadenie rizík v bankách podmieňujú a každá banka ich musí spĺňať.

3.1.1 Charakteristika spoločnosti

Komerčná banka ABC a.s. bola zaregistrovaná ako akciová spoločnosť v roku 1991. Jej hlavná podnikateľská činnosť zahŕňa nasledujúce aktivity (Výročná správa Banky ABC, 2010):

- prijímanie a poskytovanie vkladov v eurách a v cudzích menách,
- poskytovanie úverov a záruk v eurách a v cudzích menách,
- poskytovanie iných bankových služieb obyvateľstvu,

- poskytovanie služieb na kapitálovom trhu,
- poskytovanie investičných služieb a
- poskytovanie služieb v oblasti životného a neživotného poistenia.

3.1.2 Charakteristika systému riadenia rizika v Banke ABC

Banka ABC ako každá iná komerčná banka na Slovensku pri zriadení systému rizík vychádza z opatrenia NBS. Pre potreby vytvorenia efektívneho a funkčného systému riadenia rizík si musela v prvom rade uvedomiť, ktorým rizikám je popri svojej činnosti vystavená a následne tomu prispôsobila systém riadenia rizík. Na tomto základe identifikovala hlavné druhy rizík, ktoré ju ohrozujú v rámci jej podnikateľskej činnosti. Konkrétne ide o tieto riziká: kreditné riziko, riziko likvidity, trhové riziko, operačné riziko, poistné riziko.

V rámci organizačnej štruktúry je pre riadenie rizík vytvorený aj samostatný útvar riadenia rizík, ktorý riadi všetky riziká, ktoré túto komerčnú banku počas jej činnosti ohrozujú. (*viď. príloha č. 1*)

Systém riadenia rizík v banke je postavený tak, aby čo najefektívnejšie riadil spomínané riziká. Zahŕňa jednotlivé samostatné oddelenia pre riadenie daných rizík. (*viď. príloha č. 2*)

Hoci existujú pre riadenie rizík v banke samostatné organizačné útvary, najvyšším orgánom riadenia rizík v banke je predstavenstvo banky. Predstavenstvo ma celkovú zodpovednosť za zavedenie a dohľad nad systémom riadenia rizík banky. Ako môžeme vidieť opäť na obrázku (*viď. príloha č. 2*), niektoré právomoci riadenia rizík sú delegované na špeciálne orgány v rámci organizačnej štruktúry – výbor pre operačne riziko, zmenový výbor a úverový výbor.

Politika riadenia rizík banky vychádza zo stratégie riadenia rizík ako základného dokumentu pre riadenie rizík, ktorý sa schvaľuje v predstavenstve banky. Tento dokument sa pravidelne prehodnocuje a aktualizuje.

3.2 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Pre naplnenie stanoveného cieľa a čiastkových cieľov diplomovej práce boli potrebné informácie a údaje získavané kombináciou primárnych i sekundárnych zdrojov. Prehľad literatúry bol vykonaný s cieľom zhromaždiť príslušné sekundárne dáta, ktoré pre

vypracovanie diplomovej práce poskytli kvalitné teoretické východisko. Teoretické poznatky a prehľad teoretických konceptov skúmanej problematiky bol zložený z časopiseckých článkov, správ, odborných kníh a akademických publikácií.

Na základe získaných teoretických poznatkov bol realizovaný primárny výskum. Na získanie informácií a údajov primárneho výskumu bol zvolený ako najvhodnejší spôsob štruktúrovaný rozhovor s adekvátnym zamestnancom banky ABC – riaditeľom výboru operačného rizika (vid'. príloha č. 2). Táto metóda bola zvolená, pretože ako jediná z metód získavania primárnych údajov poskytla relevantné informácie v čo najrýchlejšom čase a vysokej kvalite. Realizácia štruktúrovaného rozhovoru prebehla trojfázovo. V prvej fáze išlo o oboznámenie sa s opatrením NBS a základných atribútov, z ktorých banka ABC pri riadení operačného rizika vychádza. V druhej fáze išlo o oboznámenie sa so stratégiou, cieľom a definíciou operačného rizika banky ABC, ako aj rozdelení zodpovedností a organizačnej štruktúry v systéme riadenia operačného rizika. Obsahom tretej fázy boli informácie týkajúce sa konkrétneho procesu riadenia operačného rizika, jeho fáz a metód využívaných na jeho identifikáciu a riadenie.

3.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Pri vyhodnotení a interpretácii si výsledkov diplomovej práce boli využité najmä teoretické metódy poznania. Konkrétne šlo o nasledujúce metódy: analýza, syntéza, komparácia, indukcia, dedukcia, analógia a abstrakcia.

Vrátane teoretických metód boli pre účely interpretácie výsledkov použité aj metódy ako deskripcia, hypotéza a interpretácia vlastného názoru.

Čo sa týka konkrétnych metód spracovania prvej kapitoly diplomovej práce, ktorej cieľom bolo priblížiť teoretické poznatky z oblasti kontrolovania a riadenia operačného rizika, bola využitá najmä analýza, syntéza, analógia a deskripcia. Prostredníctvom analýzy sa realizovalo rozčlenenie skúmanej problematiky kontrolovania a riadenia operačného rizika na jednotlivé menšie celky.

V štvrtej kapitole s názvom „Výsledky mojej práce a diskusia“ bolo úlohou spracovať informácie získané z primárneho výskumu prostredníctvom štruktúrovaného rozhovoru. Pre účely predstavenia fungovania systému riadenia operačného rizika Banky ABC boli využité metódy analýza a deskripcia. Prostredníctvom analýzy sa realizovalo

rozčlenenie systému riadenia operačného rizika na logické celky, ktoré boli prostredníctvom deskripcie priblížené.

Následne tu bolo cieľom zhodnotiť získané výsledky a prispieť k diskusii skúmanej problematiky vlastnými postrehmi. Na vypracovanie tejto časti kapitoly tvorili východisko metódy ako komparácia, syntéza, hypotéza interpretácia vlastných názorov. Prostredníctvom použitia komparácie je možné pri vlastnostiach prvkov a javov rozhodnúť, v čom sa zhodujú a v čom odlišujú. Komparácia zohrala dôležitú úlohu pri porovnávaní atribútov riadenia operačného rizika s hlavnými znakmi procesu kontrolovania. Syntéza slúžila ako podklad na zhrnutie rozanalyzovaných celkov skúmanej problematiky a formulácii konečných názorov. Pri hodnotení prínosov riadenia operačného rizika pre kontrolný systém Banky ABC boli využité teoretické metódy dedukcia, indukcia a abstrakcia.

4 Výsledky práce a diskusia

Cieľom tejto kapitoly je podať výsledky práce v súvislosti s riadením operačného rizika v banke a analyzovať jeho úlohu v rámci vnútorného kontrolného systému Banky ABC. Táto kapitola pojednáva o metódach identifikácie, odhadu, sledovania a zmiernovania operačného rizika využívaných v Banke ABC, pričom zaoberá sa aj s vývojom systému riadenia operačného rizika a stratégiou riadenia operačného rizika.

4.1 Riadenie operačného rizika v banke

Riadenie operačného rizika Banky ABC ako celý systém riadenia rizík vychádza z opatrenia NBS o riadení rizík. V rámci tohto opatrenia sú pre riadenie rizika zadefinované základné zložky jeho organizácie a následnej implementácie ako stratégia, metódy, minimálne požiadavky a podobne. (*vid'. príloha č. 2*) Pre účely efektívneho riadenia ich musí Banka ABC spĺňať. Proces riadenia operačného rizika je dynamický a preto sa politika jeho riadenia a systémy pravidelne preverujú. Cieľom je zohľadňovať legislatívne zmeny, zmeny podmienok na trhu, v produktoch a ponúkaných službách. Pre efektívne a účelné riadenie operačného rizika je nevyhnutným atribútom vývoj organizovaného a konštruktívneho kontrolného prostredia. V tomto prostredí všetci zamestnanci poznajú svoje úlohy a povinnosti. Pre potreby tvorby a vývoja takéhoto prostredia banka využíva zásady pre vzdelávanie a riadenia operačného rizika.

V rámci riadenia operačného rizika má banka zakomponované tieto druhy rizík: (Výročná správa Banky ABC, 2010)

- ✓ operačné riziko
- ✓ právne riziko
- ✓ riziko plynúce z outsourcingu

4.1.1 Vývoj systému riadenia operačného rizika

Na základe dohôd bazilejského výboru pre bankový dohľad s názvom Basel II (ďalej len „Basel II“) a nariadení NBS z roku 2005 bola Banka ABC povinná implementovať riadenie operačného rizika ako súčasť riadenia rizík banky. V roku 2006

zodpovednosti riadenia operačného rizika boli predstavenstvom pridelené pod zodpovednosti útvaru riadenia trhových rizík, konkrétne k pozícii koordinátora pre operačné riziko. V tomto čase si banka zadefinovala základné vnútorné predpisy pre riadenie operačného rizika, ktoré zahŕňali:

- ✓ štatút pre riadenie operačného rizika
- ✓ základný postup a predpisy pre riadenie operačného rizika
- ✓ stratégiu riadenia operačného rizika

Z predpísaných prístupov v rámci Basel II a opatrenia NBS si banka pre riadenie operačného rizika zvolila v týchto časoch ten najjednoduchší, prístup základného indikátora². Bol to jediný prístup pre ktorý banka spĺňala stanovené podmienky. Významná zmena vpred v organizácii a riadení operačného rizika nastala v banke v roku 2008. Predstavenstvo banky si uvedomilo dôležitosť riadenia operačného rizika a na základe ich rozhodnutia bol v banke vytvorený samostatný útvar pre riadenie operačného rizika. V tomto čase sa predstavenstvo rozhodlo prejsť na pokročilý prístup k riadeniu operačného rizika tzv. štandardizovaný, čomu predchádzala i potrebná príprava. V roku 2009 Banka ABC oficiálne prešla na štandardizovaný prístup, ktorý umožnil banke.

4.1.2 Stratégia riadenia operačného rizika

Stratégia riadenia rizík podľa opatrenia NBS predstavuje dokument alebo súbor dokumentov schvaľovaný a prehodnocovaný štatutárnym orgánom banky. Tento dokument obsahuje hlavné ciele a zásady používané bankou pri riadení rizík. V rámci stratégie musí mať každá banka zadefinované nasledujúcu parametre resp. musí zahŕňať nasledujúce komponenty stratégie riadenia rizík: (Opatrenie NBS, 2006)

1. bankou používané podrobnejšie definície rizika,
2. dlhodobé ciele banky v oblasti vystavenia sa riziku, najmä
 - akceptovateľnú mieru rizika,
 - očakávané dôsledky vyplývajúce z vystavenia sa akceptovateľnej miere rizika,
3. zásady pre výber metódy identifikácie, merania, sledovania a zmierňovania rizík, vo všetkých dôležitých druhoch obchodov, činností, procesov a systémov banky,

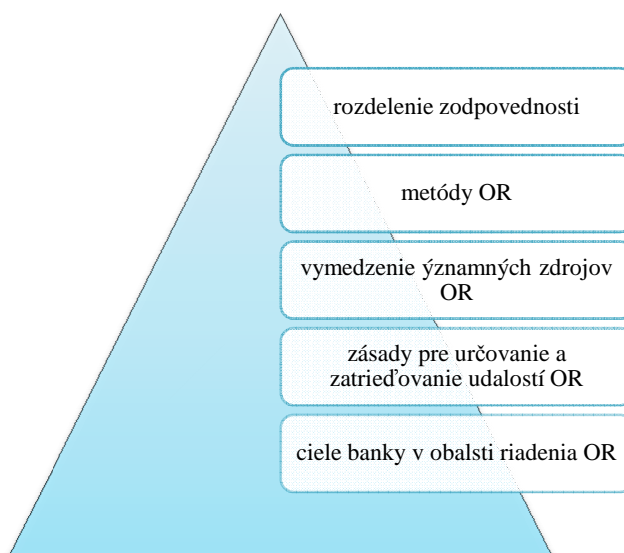
² Metóda základného indikátora predstavuje najjednoduchšiu metódu výpočtu regulátornej požiadavky na krytie operačného rizika, ktorú pre bankový sektor stanovuje Bazilejský výbor pre bankových dohľad v rámci BASEL II. Viac informácií na www.org.com

4. typy limitov, ktoré bude banka používať a zásady pre výber a určenie ďalších limitov,
5. objem vnútorného kapitálu vyčleneného na krytie rizika a zásady pre určenie primeranej výšky vnútorného kapitálu,
6. zásady na vykonávanie nových druhov obchodov,
7. zásady pre organizáciu riadenia rizík.

Pre potreby efektívneho riadenia rizík je banka povinná taktiež definovať stratégiu riadenia pre každú kategóriu rizika, ktoré sú súčasťou bankových obchodných aktivít. Stratégia pre riadenie operačného rizika nie je v tomto prípade výnimkou. V rámci stratégie pre riadenie operačného rizika podľa opatrenia NBS je banka povinná zahrnúť a definovať minimálne tieto komponenty:

1. ciele banky v oblasti riadenia operačného rizika,
2. zásady pre určovanie a zatried'ovanie udalostí operačného rizika v súlade s definíciou operačného rizika,
3. vymedzenie významných zdrojov operačného rizika, ktorým je banka vystavená,
4. metódy identifikácie, odhadu, sledovania a zmiernovania operačného rizika,
5. rozdelenie zodpovedností pre riadenie operačného rizika

Obrázok č. 6 Základné atribúty stratégie riadenia OR



Zdroj: vlastné spracovanie autora

Opatrenie NBS tvorilo tiež východisko pre tvorbu stratégie riadenia OR v Banke ABC. Pri jej vypracovaní si Banka ABC stanovila jasnú definíciu operačného rizika a cieľ. Následne určila princípy a štandardy na ktorých bude riadenie operačného rizika

stát' a ktoré zabezpečia implementáciu mienenej stratégie. Pre potreby riadenie operačného rizika si Banka ABC tiež založila náležité organizačné útvary a zadefinovala jasné zodpovednosti v rámci riadenia operačného rizika.

4.1.3 Definícia operačného rizika

Ako následok nejasnosti pojmu „operačné riziko“ a ťažkostí jeho jednotného a presného vymedzenia je úlohou každej banky na základe bankových potrieb zadefinovať si vlastnú definíciu operačného rizika. Úlohou banky je stanoviť túto definíciu veľmi precízne a zodpovedne, pretože predstavuje východisko pre určenie celkovej stratégie riadenia operačného rizika. Banka ABC si pre vlastné účely riadenia operačného rizika stanovila jeho definíciu nasledovne: „Operačné riziko je riziko priamej alebo nepriamej straty vyplývajúcej zo širokého radu príčin spojených s bankovými procesmi, pracovníkmi, technológiou a infraštruktúrou a z externých faktorov okrem úverového, trhového rizika a rizika likvidity, ako sú napríklad riziká vyplývajúce z právnych a regulačných požiadaviek a všeobecne akceptovaných štandardov firemného správania. Operačné riziko vyplýva zo všetkých operácii banky a ovplyvňuje všetky podnikateľské subjekty.“ (Výročná správa Banky ABC, 2010)

Súčasťou riadenia operačného rizika v Banke ABC patrí pod operačné riziko i právne riziko, ktoré banka vníma ako „stratu vplývajúcu najmä z nevyhnutnosti zmlúv, hrozby neúspešných súdnych konaní alebo rozsudkov s negatívnym vplyvom na banku.“ (Výročná správa Banky ABC, 2010) Banka ABC tiež pod týmto pojmom chápe riziko sankcií zo strany regulátorov, ktoré je spojené s rizikom reputácie.

Ďalšou osobitnou skupinou rizík, ktorá spadá pod zodpovednosti riadenia operačného rizika v banke sú riziká spojené s outsourcingom. Pričom pod outsourcingom rozumie „aktivity na zabezpečenie činnosti slúžiacich na podporu výkonu bankových činností, ktoré pre banku vykonáva iná osoba na zmluvnom základe, s cieľom dosiahnuť vyššiu efektívnosť výkonu bankových činností.“ (Výročná správa Banky ABC, 2010)

Cieľ riadenia operačného rizika

Základným cieľom riadenia operačného rizika v Banke ABC je zmierňovať, resp. obmedziť vznik strát z titulu operačného rizika, a tým zmierňovať negatívny vplyv operačného rizika na výsledok hospodárenia a zdroje banky. Tiež je možné sa na cieľ riadenia OR pozrieť ako zmapovanie operačného rizika vo všetkých procesoch a obchodných činnostiach a na základe jeho poznania a analýzy prijímať účinné opatrenia

na zmierňovanie dopadov operačného rizika a na zlepšovanie kvality procesov pri zachovaní konkurencieschopnosti banky.

Banka ABC si pre naplnenie základného cieľa riadenia operačného rizika zadefinovala a určila postupy a princípy riadenia operačného rizika.

Štandardy riadenia operačného rizika

Ako už bolo spomínané pre úspešné a efektívne riadenie rizika je potrebné vytvoriť správne prostredie. Vráťane organizačnej štruktúry a vytvorením kontrolných mechanizmov sú ďalším dôležitým tvorcom a formovateľom tohto prostredia štandardy a princípy, o ktoré sa opiera riadenie operačného rizika.

Štandardy zaručujú banke kvalitu vykonávaných procesov, na ktorých je postavený systém riadenia rizika. Princípy predstavujú bázu v rámci ktorej sa systém riadenia operačného rizika vyvíja a na ktorej je postavený.

Banka ABC si pre potreby zjednotenia riadenia operačného rizika a pre podporu konštruktívneho kontrolného prostredia stanovila štandardy pre tieto oblasti (Výročná správa Banky ABC, 2010):

- ✓ požiadavky na odsúhlasenie a monitorovanie transakcii,
- ✓ súlad s regulátornými a ostatnými právnymi požiadavkami,
- ✓ dokumentácia kontrol a procedúr,
- ✓ požiadavky na periodické prehodnocovanie operačných rizík a na adekvátne kontroly a procedúry pre minimalizovanie identifikovaných rizík,
- ✓ požiadavky na vykazovanie operačných strát a navrhnuté nápravne opatrenia,
- ✓ vývoj krízových plánov,
- ✓ tréning a odborný vývoj,
- ✓ etické a podnikateľské štandardy,
- ✓ zmierňovanie rizík vrátane poistenia, ak je efektívne

Princípy riadenia operačného rizika.

Ako sme už spomínali základ pre systém riadenia operačného rizika v Banke ABC je zakotvený v princípoch riadenia. Princípy riadenia operačného rizika, ktoré si banka stanoví jej vytvárajú konštrukciu systému riadenia. Pre potreby efektívneho fungovania systému riadenia operačného rizika si Banka ABC stanovila nasledovné princípy: (interné predpisy Banky ABC)

1. Predstavenstvo banky si je vedomé potreby riadenia operačného rizika.

2. Banka odhaduje a identifikuje operačné riziká vo všetkých produktoch, činnostiach, procesoch a systémoch. Tieto činnosti sa realizujú aj pri zavádzaní nového produktu, procesoch resp. systému a úprave existujúcich produktov, procesov a systémov.
3. Banka má databázu udalostí operačného rizika.
4. Banka má vypracovanú stratégiu, procesy, metódy kontroly a zmiernovania operačného rizika.
5. Banka má zavedené pravidelné prehodnocovanie limitov a procesov vnútornej kontroly súvisiace s riadením OR.
6. Banka má vypracovaný pre Business Continuity management a Planning pre zachovanie kontinuity procesov v banke.
7. Banka má vypracovaný systém hodnotenia primeranosti vnútorného kapitálu na krytie operačného rizika v súlade s platnou právnou úpravou.
8. Banka má vytvorený primeraný systém vnútornej kontroly.

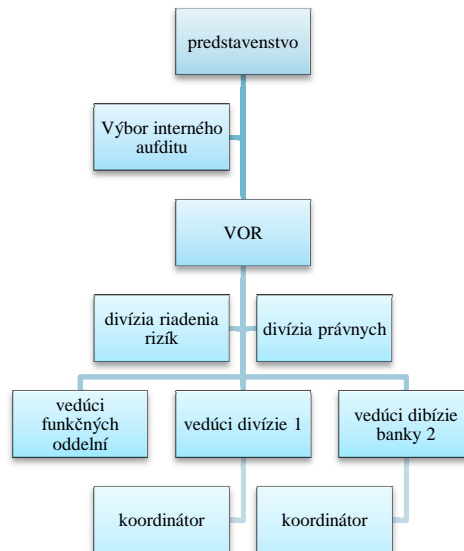
Rozdelenie zodpovedností pre riadenie operačného rizika v rámci bankovej organizačnej štruktúry.

Operačné riziko sa dotýka všetkých zamestnancov bez rozdielu na organizačný útvar ich pôsobnosti, kompetenčný a zodpovednostný stupeň riadenia. Vzhľadom na tento charakter operačného rizika kľúčový aspekt efektívneho systému riadenia predstavuje aktívna spolupráca všetkých organizačných jednotiek banky. Pre tieto potreby má banka v rámci operačného rizika presne vymedzené kompetencie a vypracované postupy. Z toho vyplýva, že všetci zamestnanci banky sú o procesoch riadenia operačného rizika poučení a následne i dané procesy vykonávajú. Ďalej je súčasťou efektívneho a funkčného systému dôležité vytvárať široké povedomie a zabezpečovať informovanosť a pochopenie prijatých úloh. Pre tieto účely sú v rámci organizačnej štruktúry banky vytvorené útvary a pozície so špecifickou zodpovednosťou v procese riadenia operačného rizika. (*obrázok 1.*) Ide o nasledovné útvary a skupiny zamestnancov:

1. Predstavenstvo banky
2. Výbor operačného rizika (ďalej VOR)
3. Divízia riadenia rizík
4. Vedúci zamestnanci banky
5. Koordinátori operačného rizika

Spôsob spolupráce, komunikácie a výmeny informácií medzi jednotlivými organizačnými útvarmi v rámci riadenia operačného rizika upravuje vnútorný predpis týkajúci sa riadenia operačného rizika.

Obrázok č. 7 Organizačná štruktúra pre riadenie operačného rizika



Zdroj: spracované podľa Vnútorného predpisu Banky ABC

Predstavenstvo banky

Predstavenstvo banky predstavuje najvyšší orgán v rámci riadenia rizík banky. Predstavenstvo má celkovú a hlavnú zodpovednosť za zavedenie a dohľad nad systémom riadenia rizík banky. V rámci riadenia operačného rizika do jeho zodpovednosti patrí:

- ✓ schvaľovať stratégiu a vnútorné predpisy upravujúce riadenie OR
- ✓ schvaľovať úlohy a opatrenia súvisiace s riadením OR
- ✓ vytvárať personálne, organizačné a finančné predpoklady pre riadenie OR
- ✓ dohliadať na dodržiavanie vlastných zdrojov určených na pokrytie OR

Výbor pre riadenie operačného rizika

Výbor pre riadenie operačného rizika má hlavnú rozhodovaciu právomoc týkajúcu sa riadenia operačného rizika. Výbor zároveň odporúča predstavenstvu kroky vedúce k zmierneniu rizika, stanoveniu limitov a monitoruje prekročenie limitov.

Do zodpovednosti tohto útvaru patrí:

- ✓ prerokovávať a navrhovať na schválenie predstavenstvu stratégiu riadenia OR a vnútorných predpisov banky pre riadenie OR

- ✓ prerokovávať a prehodnocovať potenciálne udalosti OR
- ✓ prerokovávať skutočné udalosti OR
- ✓ posudzovať všetky návrhy a opatrenia, ktoré sú určené na zmiernovanie OR
- ✓ stanovovať úlohy s termínom plnenia vedúcim zamestnancom
- ✓ schvaľovať ukazovatele OR
- ✓ informovať predstavenstvo o výsledkoch riadenia OR
- ✓ ukladať úlohy vedúcim zamestnancom, vypracovať plány pre nepredvídané udalosti a pre zabezpečenie nepretržitej obchodnej činnosti banky

Divízia riadenia rizík.

Všeobecne je divízia riadenia rizík zodpovedná za implementáciu a udržiavanie postupov spojených s operačným rizikom, aby sa zaistil následný proces nezávislej kontroly. Divízia riadenia rizík taktiež zodpovedá za identifikáciu, meranie, monitorovanie, vyhodnocovanie, reportovanie rizík a za nezávislú kontrolu operačných rizík, vrátane monitorovania rizikových pozícií v porovnaní na stanovené limity a posúdenie rizík spojených s novými produktmi a štruktúrovanými transakciami. Konkrétne do zodpovednosti divízie riadenia rizík patrí:

- ✓ riadiť procesy OR (implementácia, vývoj, a aktualizácia metodiky riadenia OR, reporting)
- ✓ vykonávať metódu štandardizovaného prístupu banky
- ✓ vykonávať metódu stanovenia limitov operačného rizika banky
- ✓ analyzovať výsledky hodnotenia potenciálnych a skutočných udalostí OR
- ✓ v spolupráci s VOR sa aktívne podieľať na navrhovaní opatrení určených na zmiernovanie OR
- ✓ spolupodieľať sa na vykonávaní metód zmiernovania OR
- ✓ zabezpečovať výpočet výšky zdrojov určených na krytie OR
- ✓ zabezpečovať správu, vývoj a aktualizáciu lokálnej databázy na zber udalostí
- ✓ zatrieďovať operačné udalosti
- ✓ poskytovať VOR potrebné informácie o miere operačného rizika pola zvoleného systému
- ✓ poskytovať včasné upozornenie o zvýšenom riziku budúcich strát na základe číselných ukazovateľov určených bankou
- ✓ verifikovať zápisy v databáze udalostí

Vedúci zamestnanci banky.

Vedúci zamestnanci banky predstavujú zamestnancov, ktorí sa nachádzajú vo vedúcej funkcii a sú hlavnými zodpovednými za riadenie divízie alebo funkčnej oblasti v rámci organizačnej štruktúry banky. Ich zodpovednosť sa týka najmä realizácii metód využívaných v rámci riadenia operačného rizika. Konkrétne pod zodpovednosť vedúcich zamestnancov patria tieto činnosti:

- ✓ vykonávať metódu samohodnotenia procesov
- ✓ vykonávať metódu priebežného získavania údajov
- ✓ zabezpečovať samohodnotiaci proces OR v rámci svojho organizačného útvaru
- ✓ zdokumentovať skutočné a potenciálne udalosti OR
- ✓ vykonávať pravidelné sledovanie procesov a systémov prostredníctvom ukazovateľov pre OR
- ✓ spolupracovať s VOR resp. s divíziou pre riadenie rizík na opatreniach v oblasti zmierňovania OR
- ✓ plniť úlohy a implementovať rozhodnutia VOR, resp. predstavenstva banky
- ✓ určiť osoby v rámci svojho organizačného útvaru zodpovedné za koordináciu OR tzv. koordinátorov OR

Koordinátori operačného rizika.

Koordinátori operačného rizika predstavujú pracovníkov, ktorí sú zodpovedný spolu s vedúcim pracovníkom divízie za riadenie OR v rámci svojej divízie. Zodpovednosť koordinátorov operačného rizika sa vzťahuje na nasledujúce aktivity:

- ✓ vykonávať metódu samohodnotenia procesov banky
- ✓ koordinovať so zamestnancami samohodnotiaci proces OR v rámci svojej divízie
- ✓ vykonávať metódu priebežného získavania údajov
- ✓ vykonávať zadávanie informácií o skutočných a potenciálnych udalostiach do databázy udalostí operačného rizika

Divízia právnych služieb

Pod divíziu právnych služieb patria nasledujúce zodpovednosti v rámci riadenia OR:

- ✓ riadiť proces právneho rizika
- ✓ vyhodnocovať riziká súvisiace s prehrou v súdnych konaniach
- ✓ podieľať sa na procese zosúladenia vnútorných predpisov s platnou legislatívou
- ✓ podieľať sa na procese nastavenia interných postupov banky za účelom predchádzania vzniku škôd súvisiacich s právnym rizikom.

4.1.4 Metódy identifikácie, odhadu, sledovania a zmierňovania operačného rizika

V rámci riadenia operačného rizika musí banka operačné riziko identifikovať, odhadovať, sledovať a v rámci jeho zmierňovania či eliminácia uskutočniť potrebné opatrenia. Pre tieto potreby riadenia má banka v rámci svojich vnútorných predpisov o riadení OR zadefinované základné metódy, ktoré v procese riadenia využíva. Cieľom tejto podkapitoly je predstavenia tých najzákladnejších.

Metóda samohodnotenia procesov.

Podstata tejto metódy spočíva v tom, že všetci zamestnanci banky ohodnocujú procesy prebiehajúce v banke z hľadiska významných zdrojov operačného rizika. Databáza významných zdrojov operačného rizika je vymedzená útvarom riadenia rizík. V pravidelnom procese samohodnotenia banka analyzuje významné zdroje rizík, ktorým je vystavená, identifikuje nové riziká a odhaduje pravdepodobnosť ich výskytu a dopad. Banka prijíma opatrenia na zmiernenie a elimináciu operačného rizika, pričom vždy posudzuje efektívnosť a nákladovosť navrhovaných opatrení vzhľadom k efektívnosti daného procesu.

Metóda priebežného získavania údajov o udalostiach operačného rizika.

Táto metóda umožňuje banke prostredníctvom svojich zamestnancov, ktorí na základe vopred stanovených pracovných postupov pravidelne manuálne zadávajú udalosti o operačnom riziku, získavať potrebné údaje o operačnom riziku a následne ho riadiť.

Pravidelné sledovanie procesov a systémov.

Prostredníctvom ukazovateľov operačného rizika tzv. *Keys risk indicators KRI*, má banka zabezpečené merania a hodnotenia kvality svojich systémov a procesov.

Metóda štandardizovaného prístupu

Banka ABC využíva metódu štandardizovaného prístupu na výpočet požiadavky vlastných zdrojov krytia operačného rizika. Pre potreby realizácie výpočtu Banka ABC rozdeľuje v zmysle klasifikácie operačných rizík podľa obchodných línií podľa Basel II (segmentov) svoje činnosti do ôsmich obchodných línií (*vid'. príloha 4.*)

V súvislosti so štandardizovaným prístupom predstavuje požiadavka na vlastné zdroje na operačné riziko priemer za tri roky rizikovo váženého príslušného indikátora.

Príslušný indikátor sa počíta každoročne v rámci obchodných línií. V Banke ABC sa v každý rok zahŕňa do celkovej požiadavky na vlastné zdroje záporná požiadavka na vlastné zdroje v súvisiacej obchodnej línii, ktorá vyplýva zo záporného príslušného indikátora. Ak nastane prípad, že agregovaná požiadavka na vlastné zdroje zo všetkých obchodných línií je počas daného roka záporná, zahrnie sa do priemeru nula. Východisko pre výpočet trojročného priemeru predstavujú posledné tri dvanásťmesačné pozorovania na konci účtovného obdobia.

Metóda stanovenia limitov operačného rizika.

Banka za účelom obmedzenia operačného rizika využíva aj metódu sústavy limitov. Podstata metódy stanovenia limitov vyplýva v zadaní krajných hodnôt pre dané činnosti a ukazovatele operačného rizika. Sústavu limitov banky tvoria limity v nasledujúcich kategóriách:

- ✓ celkový maximálny ročný limit operačného rizika
- ✓ maximálny limit závažností (straty) pre jednotlivú udalosť operačného rizika
- ✓ minimálne hranica pre zadávanie udalostí operačného rizika do databázy

Metóda zmierňovania.

Pre účely zmierňovania operačného rizika Banka ABC využíva dva základné typy metód: reaktívnu alebo aktívnu metódu. Východisko reaktívnej metódy tvoria získané skutočné udalosti operačného rizika. Na ich základe banka analyzuje realizované procesy, prehodnocuje spôsoby eliminácie výskytu podobných udalostí v budúcnosti a v súlade s uskutočnenou analýzou prijme adekvátne rozhodnutia. Podstata aktívnej metódy naopak spočíva v predikcii potenciálnych udalostí a odhade ich významnosti a veľkosti.

Databáza udalostí.

Na základe opatrenia NBS o podmienkach identifikácie operačného rizika a taktiež pre účely efektívneho evidovania, zatried'ovania a vyhodnocovania udalostí operačného rizika si banka zaviedla databázu udalostí operačného rizika. V rámci databázy udalostí operačného rizika využíva dva druhy modulov a to: modul potenciálne udalosti a modul skutočné udalosti. Pre každý modul má Banka ABC v rámci vnútorného predpisu spracovaný postup a pravidlá využívania týchto modulov (viď príloha č. 4).

Scenáre operačného rizika.

Ako sme už spomínali v prvej kapitole diplomovej práce scenáre predstavujú základný nástroj pre vypracovanie plánov pre neočakávané udalosti a najmä pre zabezpečenie nepretržitej činnosti banky.

Pre potreby identifikácie rizika banka využíva scenáre len pre prípady, v ktorých hrozí potenciálna udalosť s veľmi nízkou frekvenciou výskytu, ale s vysokou operačnou stratou pre banku. Ide v podstate o všetky málo pravdepodobné procesy, činnosti, oblasti banky, ktorých výskyt by však banke priniesol vysoké náklady.

Napríklad typickou udalosťou operačného rizika pre ktorú je Banka ABC povinná vypracovať scenár je prírodná katastrofa – zemetrasenie, teroristický útok. Ide o neočakávanú udalosť, no v prípade ak by nastala, banka by mohla bez záložného pracoviska, bez prípravy zbankrotovať. Takto banka v rámci scenára vypracúva plán evakuácie zamestnancov a existenciu a využitie záložného pracoviska. Hodnotenie potenciálnych udalostí a vymedzenie významných zdrojov OR.

4.1.5 Proces riadenia operačného rizika

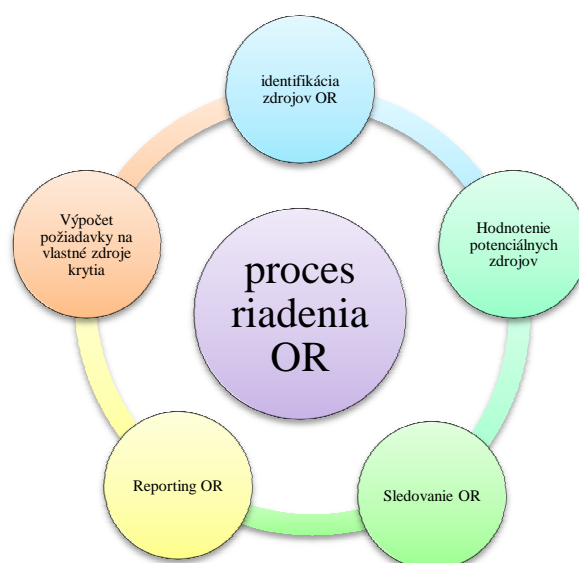
Keď chceme hovoriť o riadení rizík, musíme si v prvom rade uvedomiť, že hovoríme o dynamicky a neustále sa zdokonaľujúcom cyklickom procese. Tento proces pozostáva z rôznych činností, ktoré na seba nadväzujú a spoločne vytvárajú cyklus riadenia. Ide o procesy identifikácie, merania, monitorovania, kontroly a reportovania rizík v banke. Výnimkou nie je ani proces riadenia operačného rizika.

Pre proces riadenia operačného rizika, ktorému je banka vystavená, sú okrem spomínaných činností definované i nástroje a metódy riadenia, primerané limity, a kontroly na sledovanie rizika a dodržiavanie stanovených limitov.

Naša banka pri riadení operačného rizika vychádza z opatrenia NBS o riadení rizík, ďalej z vlastných podmienok a postupuje podľa nasledovných krokov:

1. Identifikácia zdrojov operačného rizika
2. Hodnotenie potenciálnych udalostí
3. Sledovanie operačného rizika
4. Reporting operačného rizika
5. Výpočet požiadavky na vlastné zdroje krytia rizika

Obrázok č 8 Proces riadenia operačného rizika Banky ABC



Zdroj: vlastné spracovanie

1. Identifikácia zdrojov operačného rizika

Povinnosťou banky a útvarov pre riadenia operačného rizika je identifikovať zdroje operačného rizika v nasledujúcich 3 kategóriách:

1. všetky druhy obchodov, ktorá banka v rámci vykonávania predmetu svojej činnosti uzatvára
2. všetky druhy procesov, ktoré vykonáva
3. všetky informačné systémy, ktoré používa

Pre účely identifikácie vyššie spomenutých kategórii operačných rizík využíva Banka ABC metódu tzv. „databázy udalostí“. Pre jej správnu aplikáciu je v rámci Banky výborom riadenia operačných rizík (VOR) spracovaná metodika naplňania databáz. VOR pre účely efektívneho riadenia OR spracúva zvlášť postup naplňania pre databázu skutočných udalostí a zvlášť pre databázu potenciálnych udalostí. Konkrétny postup naplňania databázy si môžete pozrieť v prílohe č. 5.a 6.

2. Hodnotenie potenciálnych udalostí

Banka si pre potreby hodnotenia udalostí operačného rizika zvolila nasledujúce metódy: samohodnotenie a skóring potenciálnej udalosti.

Samohodnotenie.

Pri realizácii samohodnotenia, ktoré sme si predstavili bližšie v metódach riadenia OR vychádza zamestnanec banky z osobného poznania procesov a ich možných alebo skutočných operačných rizík. Zamestnanec banky postupuje podľa nasledujúcich krokov:

1. porovnávanie skutočného stavu s potenciálnymi udalosťami operačného rizika
2. analýza odchýlok skutočných udalostí od potenciálnych udalostí operačného rizika
3. stanovenie nápravy

V rámci stanovenia nápravy sa odhadca teda zamestnanec, ktorý realizuje proces samohodnotenia, rozhodne o ďalších krokoch. Zamestnancovo východisko pre rozhodnutie tvoria osobné poznatky o procesoch, systémoch a oblastiach banky, osobné posúdenie dopadov na banku a predpokladaný odhad straty. Po odhalení a ohodnotení operačného rizika môže zamestnanec rozhodnúť a vybrať jednu z nasledovných variácií:

- ✓ nevykonať žiadne opatrenia
- ✓ vykonať korigujúce opatrenia
- ✓ navrhnúť a prijať nové riešenia

Skóring potenciálnej udalosti operačného rizika.

Skóring predstavuje nástroj vymedzenia stupňa priority operačného rizika na základe priority. Banka ho používa pre každú potenciálnu udalosť zaznamenanú v databáze potenciálnych udalostí. Priorita udalosti sa vyplňa automaticky po zadaní subjektívneho odhadu frekvencie a závažnosti z potenciálnej udalosti, ktorý uskutočnil koordinátor. Koordinátor priradzuje každej potenciálnej udalosti frekvenciu a závažnosť. Mieru frekvencie výskytu priradzuje k potenciálnej udalosti na základe tabuľky:

Tabuľka č. 1 : Stupeň frekvencie výskytu potenciálnej udalosti

Stupeň frekvencie výskytu potenciálnej udalosti	
7	viac ako 1 krát za deň
6	1 krát za deň
5	1 krát za mesiac
4	1 krát za 6 mesiacov
3	1 krát za 12 mesiacov
2	1 krát za 1-5 roky
1	1 krát za 5 -100 rokov

Zdroj: interné materiály banky

Podobne dochádza aj k identifikácii závažnosti potenciálnej udalosti operačného rizika. Koordinátor priradzuje ku každej potenciálnej udalosti operačného rizika zaznamenananej v databáze závažnosť podľa nasledujúcej tabuľky:

Tabuľka č. 2 : Stupeň objemu straty z potenciálnej udalosti OR

Stupeň objemu straty z potenciálnej udalosti OR	
7	Straty vyššie ako 1 mil. EUR
6	Straty vyššie ako 333 tis. EUR
5	Straty vyššie ako 33 tis. EUR
4	Straty vyššie ako 3 tis. EUR
3	Straty vyššie ako 330. EUR
2	Straty nižšie ako 330 EUR
1	udalosť bez operačnej straty pre benku (near loss)

Zdroj: interné materiály banky

Vymedzenie významného zdroja operačného rizika

Pre účely efektívnejšieho riadenia operačného rizika banka tiež využíva klasifikáciu potenciálnych udalostí. Podmienky určovania a významu určovania významnosti sú spracované v dokumente stratégie riadenia operačného rizika banky.

V rámci vymedzenia významnosti banka rozdeľuje udalosti operačného rizika do 3 skupín:

1. významný zdroj OR
2. menej významný zdroj OR
3. málo významný zdroj OR

Kritériom zaraďovania potenciálnej udalosti operačného rizika do jednej zo skupín významnosti predstavuje stupeň priority riešenia potenciálnej udalosti operačného rizika. Skupiny resp. kategórie významnosti zdroja udalosti operačného rizika a k nim priradené stupne priority riešenia potenciálnej udalosti má banka uvedené v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka č. 3 : Skupiny resp. kategórie významnosti zdroja udalosti operačného rizika a k nim priradené stupne priority riešenia potenciálnej udalosti

Kategória významnosti OR	Stupne priority riadenia OR	ORCO
1	6 – 7	významný zdroj OR
2	4 – 5	menej významný zdroj OR
3	1 – 3	málo významný zdroj OR

Zdroj: interné materiály banky

Potenciálne udalosti, ktoré sú klasifikované ako význam zdroj operačného rizika, teda sú zaradené do 1. kategórie sú prioritným predmetom záujmu výboru pre riadenie operačného rizika VOR. V prípade klasifikácie potenciálnej udalosti ako významného

zdroja operačného rizika je jej navrhovateľ, zamestnanec banky v ktorého kompetencii je potenciálna udalosť, predložiť návrh na rozhodnutie o zmiernení operačného rizika. Túto povinnosť mu ukladajú vnútorné predpisy banky. Vnútorné stanovy banky ďalej predpisujú aj minimálny obsah návrhu, ktorými sú:

- ✓ informácia o potenciálnej udalosti OR
- ✓ informácia o skutočnej udalosti OR (v prípade ak už v banke nastala a je zapísaná v databáze udalostí)
- ✓ návrh zmierňovania vzniku potenciálnej udalosti (príčiny)
- ✓ návrh zmierňovania operačnej straty potenciálnej udalosti (dôsledkov)
- ✓ cost benefit analýzy³

4. Sledovanie operačného rizika.

Monitorovanie a kontrola rizík sú primárne založené na limitoch stanovených Bankou. Tieto limity odrážajú obchodnú stratégiu a ekonomické prostredie Banky ako aj úroveň rizika, ktoré je Banka ochotná podstúpiť. Banka tiež monitoruje a meria celkovú únosnosť rizika vo vzťahu k agregovanej expozícii rizika vo všetkých typoch rizika a činnosti. Informácie zozbierané zo všetkých obchodných útvarov sa preverujú a spracúvajú za účelom analýzy, kontroly a včasného identifikovania rizík.

V rámci tejto činnosti v procese riadenia operačného rizika sa v Banke ABC zabezpečuje determinovanie ukazovateľov operačného rizika pre potreby včasného varovania o zvýšenom riziku možných strát, tieto ukazovatele nazývame „kľúčové rizikové ukazovatele“ KRI. Ďalej systém odhadu umožňuje sledovať udalosti operačného rizika a zároveň vyhodnocovať straty spôsobené týmito udalosťami. Taktiež je jeho súčasťou funkcia poskytovať informácie kompetentným útvarom o úrovni operačného rizika podľa stanoveného systému hodnotenia operačného rizika a významných udalostiach operačného rizika.

Ďalšou dôležitou fázou pri efektívnom riadení operačného rizika je sledovanie operačného rizika. Banka ABC pre potreby sledovania operačného rizika využíva nasledujúce nástroje:

- ✓ databáza udalostí – modul skutočné udalosti
- ✓ databáza udalostí – modul potenciálne udalosti

³ Cost benefit analýzy(CBA) je metóda, ktorej cieľom je ohodnotiť resp. posúdiť projekt formou komparácie výnosov a nákladov. Konkrétne ide o vyčíslenie všetkých priamych a nepriamych nákladov, pričom zámerom je kvantifikácia prínosov z realizácie projektu v komparácii s investíciou do projektu.

- ✓ ukazovatele operačného rizika tzv. indikátory /Key risk indicators/ - pravidelné sledovanie procesov a systémov
- ✓ limity operačného rizika.

Databázy udalostí

Databáza a jej moduly (modul skutočných udalostí a modul potenciálnych udalostí) sú dôležitým nástrojom na riadenie rizika nie len pri jeho identifikácii ale taktiež aj pri sledovaní, vďaka modulu skutočných udalostí umožňujú banke sledovať reálne a aktuálne straty spôsobené operačným rizikom.

Kľúčové rizikové indikátory (ďalej len „KRI“)

Banka ich používa najmä pri významných zdrojoch operačného rizika a pri akceptovateľnom riziku na základe rozhodnutia VOR. Banka využíva KRI na sledovanie operačného rizika na viacerých úrovniach a to konkrétne na úrovni:

- ✓ banky – ide o KRI, ktoré sú vypočítané za celú banku a sú sledované na oddelení OR
- ✓ organizačných útvarov – tu ide o KRI, ktoré sú vypočítané a sledované v rámci sledovaného organizačného útvaru oficiálne KRI pre banku schvaľuje VOR na návrh člena VOR alebo vedúceho zamestnanca banky. KRI sú schvaľované a prehodnocované VOR minimálne raz ročne.

Limity

V prípade prekročenia celkového maximálneho ročného limitu alebo limitu na jednotlivú udalosť oddelenia R okamžite mailom informuje členov VOR a Predstavenstvo banky. Následne sa zvoláva mimoriadne zasadnutie VOR.

5. Zmierňovanie operačného rizika

Ako jednu z možností riadenia operačného rizika po jeho identifikácii a zhodnotení je potrebné zmierniť riziko. Predmetom zmierňovania operačného rizika sú najmä tie potenciálne udalosti resp. straty banky, ktoré sú klasifikované ako významný zdroj operačného rizika. O použití nástroja na zmiernenie konkrétnej potenciálnej udalosti operačného rizika rozhoduje VOR na návrh odhadcu resp. zamestnanca banky. Ako kritérium pre rozhodovanie o spôsobe zmierňovania operačného rizika resp. straty je ekonomická efektívnosť navrhovaných opatrení, ktorá sa zistí na základe „cost benefit analýzy“. Banka pre potreby rozhodnutia o zmiernení rizika vyberá z nasledujúcich metód:

1. uplatňovanie zmien v používaných činnostiach, procesoch, a informačných systémoch

2. eliminácia rozsahu činností (napr. v prípade ak nejaká banková činnosť generuje v banke časté operačné straty, znížením rozsahu tejto činnosti sa znižujú tieto straty)
3. rušenie používaných činností, procesov, informačných systémov v prospech znižovania OR (napr. v prípade nespoľahlivého informačného systému musí sa banka rozhodne informačný systém nahradiť iným)
4. poistenie
5. vypracovanie plánov pre neočakávané udalosti a pre zabezpečenie nepretržitej obchodnej činnosti banky
6. zavedenie dodatočných kontrol

7. Reportovanie operačného rizika

V tejto časti procesu operačného rizika ide o vykazovanie výsledkov činnosti riadenia operačného rizika a tiež stavu, ktorý operačné riziko spôsobilo. Na jednej strane táto fáza spĺňa v rámci riadenia banky istú kontrolnú funkciu, na druhej strane zabezpečuje transparentnosť bankovej činnosti a kontrolu vo vzťahu k regulátorom.

Zámerom reportovania je preverené spracované a analyzované informácie zozbierané zo všetkých organizačných útvarov ďalej prezentovať Predstavenstvu a oddeleniu pre riadenie rizík.

Pre potreby hlásenia expozície operačného rizika banka vypracúva pravidelné týždenné, mesačné a štvrtročné hlásenia o expozícií operačného rizika. V rámci reportovania operačného rizika má oddelenie OR povinnosť informovať o výsledkoch procesoch riadenia OR na pravidelných stretnutiach VOR a formou polročných správ, po ich predchádzajúcom prerokovaní VOR, predstavenstvo banky

Zdrojom dát pre vykazovanie je databáza operačného rizika. Predmetom hlásenia sú najmä analýzy objemu a frekvencie strát operačného rizika, poisťné krytie a iné druhy krytia strát, trendy indikátorov operačného rizika, výsledky analýzy scenárov, relevantné interné a externé udalosti operačného rizika v sledovanom období, rizikový kapitál a informácie o postupoch zmiernovania operačného rizika.

4.2 Riadenie operačného rizika Banky ABC a vnútorný kontrolný systém

Podľa bazilejského výboru pre bankový dohľad systém riadenia operačného rizika by mal byť súčasťou celobankového systému riadenia rizík, ktorý sa zaoberá portfóliom

všetkých rizík na celobankovej úrovni. V tomto smere je možné definovať riadenie operačného rizika a vnútorný systém kontroly ako nástroje, ktorých úlohou je podporiť vedenie banky pri dosahovaní cieľov. Ďalej bazilejský výbor odporúča integrovať riadenie operačného rizika a vnútorný systém kontroly do jedného rámca, s cieľom stanoviť jednotný jazyk pre využívanie štandardov riadenia operačného rizika. Takto vytvorený rámec by mal pre všetkých pracovníkov pôsobiť jednoducho a mali by mu rozumieť. (Oravníková Podoliaková, 2009) V tomto smere Banka ABC nezaostáva. Prepojenie systému vnútornej kontroly a systému riadenia operačných rizík realizovala na základe opatrenia Národnej banky Slovenska (ďalej len „opatrenie NBS“). Integrácia týchto dvoch systémov a analýza úlohy riadenia operačného rizika v rámci kontrolovania Banky ABC je rozpracovaná v nasledujúcich podkapitolách.

4.2.1. Kontrolné procesy ako súčasť riadenia operačného rizika Banky ABC.

Pre potreby dokonalého zabezpečenia riadenia operačného rizika je nevyhnutnou podmienkou existencia kontrolných mechanizmov v systéme riadenia operačného rizika. Banka ABC si v tomto smere zadefinovala jednotlivé kontrolné činnosti a určila zodpovednosť za ich realizáciu v rámci organizačnej štruktúry a to nasledovne.

Vedúci oddelenia operačných rizík alebo ním poverený zamestnanec realizuje kontrolu zadávania udalostí operačného rizika do databázy prostredníctvom verifikácie. V databáze udalostí sú automaticky zapracované kontrolné procesy pre zadávanie minimálne potrebných údajov o udalostiach operačného rizika. Členovia VOR prostredníctvom zasadnutí VOR vykonávajú kontrolu zadaných úloh v oblasti operačného rizika (Interné údaje Banky ABC).

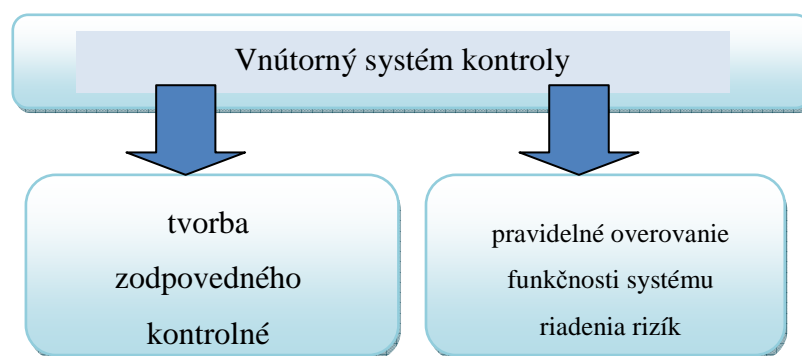
Vzhľadom na úzku prepojenosť činností vnútorného kontrolného systému a systému riadenia operačných rizík môže v rámci Banky ABC dôjsť k duplicitnému vykonávaniu kontrolných funkcií. Pre účely zamedzenia duplicitného vykonávania činností sú v Banke ABC separátne vykonávané činnosti útvaru vnútornej kontroly a vnútorného auditu od činností, ktoré sú spojené s riadením operačného rizika. Týmito činnosťami Banka ABC rozumie najmä (Opatrenie NBS, 2010):

- ✓ schvaľovanie metód a postupov pre riadenie operačného rizika,
- ✓ identifikácia, odhad a sledovanie operačného rizika,
- ✓ zatried'ovanie udalostí operačného rizika,
- ✓ prijímanie opatrení na zmierňovanie operačného rizika,
- ✓ spracovávanie a poskytovanie informácií o operačnom riziku pre potreby riadenia

Na základe predchádzajúcich informácií a teoretických poznatkov priblížených v kapitole je jasné, že činnosti prebiehajúce v procese riadenia operačného rizika môžu nadobúdať istú podobnosť s činnosťami vykonávanými v rámci vnútornej kontroly alebo môžu viesť k rovnakým výsledkom. Kontrolné procesy zastávajú významnú úlohu v procesoch riadenia operačného rizika. Práve z týchto dôvodov môže bez vymedzenia zodpovednosti dochádzať k dvojitému vykonávaniu činností. Z toho vyplýva, že zaradením riadenia operačného rizika (ďalej riadenie OR) do systému rizík dochádza k vzájomnému prepojeniu vnútorného kontrolného systému a riadením OR a naopak. Kontrolný systém banky plní dôležitú úlohu v rámci riadenia operačných rizík. Podľa opatrenia NBS primeraný systém vnútornej kontroly komerčnej banky v oblasti riadenia rizík plní 2 hlavné úlohy (viď obrázok č. 12):

1. tvorba zodpovedajúceho kontrolného prostredia pri vykonávaní činností v banke, najmä
 - ✓ kontrolné činnosti a mechanizmy vykonávané predstavenstvom
 - ✓ kontrolnú činnosť vykonávanú vedúcimi zamestnancami banky na nižších stupňoch riadenia
 - ✓ kontrolnú činnosť vykonávanú zamestnancami banky ako súčasť ich povinností a zodpovedností
2. pravidelné overenie funkčnosti systému riadenia rizík útvarom vnútornej kontroly a vnútorného auditu banky a vyhodnotenie účinnosti systému vnútornej kontroly.

Obrázok č 9 Hlavné úlohy vnútorného systému kontroly v rámci riadenia rizík



Zdroj: vlastné spracovanie

Divízia vnútorného auditu a jej zodpovednosti v rámci riadenia OR.

Výbor pre audit je zodpovedný za sledovanie efektívnosti vnútorných kontrol a systému riadenia rizika. Výboru pre audit v týchto funkciách asistuje interný audit. Interný audit uskutočňuje pravidelné a ad-hoc previerky kontrol a postupov riadenia rizika, ktorých

výsledok sa oznamuje výboru pre audit, predstavenstvu a dozornej rade. (Výročná správa Banky ABC 2010).

Divízia vnútorného auditu nie je priamo začlenená do organizačného útvaru riadenia operačného rizika a ani priamo do riadenia OR nepatrí. Avšak niektoré činnosti, ktoré sú v rámci tejto divízie nezávisle vykonávané sú v procesoch riadenia OR využívané. Konkrétne ide o nasledovné činnosti (interné záznamy Banky ABC) :

- ✓ kontrolovanie dodržiavania procesov a iných všeobecne záväzných právnych predpisov a vnútorných predpisov banky
- ✓ skúmanie a hodnotenie funkčnosti a účinnosti systému riadenia OR
- ✓ reportovanie informácií o zistených nedostatkoch v procesoch riadenia OR predstavenstvu banky a dozornej rade banky a vedúcemu oddeleniu OR

4.2.2. Prepojenie vnútorného kontrolného systému a riadenia operačného rizika v Banke ABC

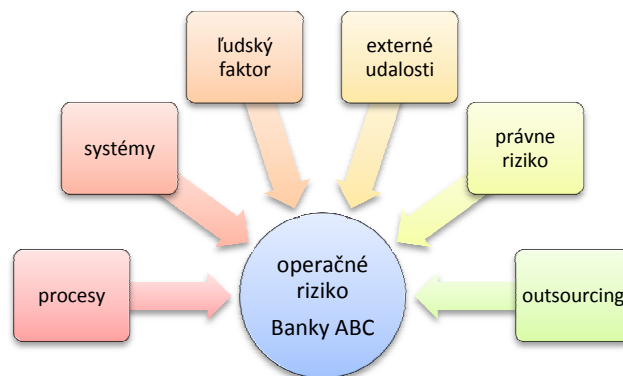
Ako už bolo opomenuté v predchádzajúcej podkapitole nielen kontrolné procesy tvoria nevyhnutnú súčasť systému riadenia operačných rizík ale i systém riadenia operačného rizika predstavuje časť vnútorného kontrolného systému (viď obrázok č.). Riadenie operačných rizík ako jedna podmnožina systému riadenia rizík je analogicky súčasťou systému vnútorného kontrolovania. Na základe zistených odborných poznatkov o problematike vnútorného kontrolného systému vieme, že jedným zo základných atribútov pre efektívne kontrolovanie podniku je i systém riadenia rizík. Pre efektívne a optimálne riadenia je pre každý podnik ako aj pre Banku ABC dôležité kontrolovať činnosti, ktoré zabezpečujú realizáciu podnikových cieľov. Súčasťou dokonalej kontroly nad fungovaním Banky ABC je i vedomosť o všetkých hrozbách a rizikách, ktoré môžu podnikovú činnosť nejakým spôsobom skomplikovať. Tie si Banka ABC správne a včasne zadefinovala ešte pred konštrukciou systému riadenia rizík. V rámci riadenia rizík ide v podstate o identifikáciu všetkých rizikových činiteľov, následné riadenie a kontrolovanie ich stavu. Pre charakter operačných rizík tvorí ich riadenie významnú zložku v rámci vnútornej kontroly podniku. Operačné riziká predstavujú riziká, ktoré prirodzene sprevádzajú realizáciu podnikovej činnosti. Prostredníctvom neustáleho sledovania rizík plynúcich z procesov, systémov a ľudských zdrojov, ktoré podnik používa a tiež z prostredia, ktorého obklopuje, umožňuje systéme riadenia OR udržiavať, riadiť a kontrolovať hladký priebeh podnikovej činnosti. Na základe týchto poznatkov je možné

povedať, že riadenie operačných rizík poskytuje každému podniku nový spôsob ako kontrolovať priebeh realizácie podnikových cieľov. V tomto prípade nejde o vymedzenie želaných štandardov v jednotlivých oblastiach podniku, ktorých prekročenie je znamením, že niečo nie je v poriadku. Ide o definíciu a určenie faktorov, ktoré by mohli činnosť Banky ABC ohroziť. Hoci sa kontrolovanie zameriava na definíciu ideálneho stavu a naopak operačné riziko na definíciu toho, čo ideálne nie je, ich zámer je identický. Ich snahou je maximalizovať efekt podnikovej činnosti a to prostredníctvom neustáleho sledovania jej základných komponentov. V tomto smere riadenie operačného rizika predstavuje formu, pomocou ktorej Banka ABC a ostatné podniky môžu kontrolovať priebeh podnikovej činnosti.

4.2.3 Analýza predmetu a cieľa riadenia operačného rizika Banky ABC

Pre účely zefektívnenia a optimalizácie podnikovej činnosti do systému riadenia rizík Banka ABC zaradila riziká plynúce zo zlyhania procesov, systémov, ľudského faktora, externých udalostí, outsourcingu a právnych procesov. Tieto riziká sú predmetom systému riadenia operačných rizík vid' obrázok č.11.

Obrázok č. 10 Predmet riadenia operačného rizika



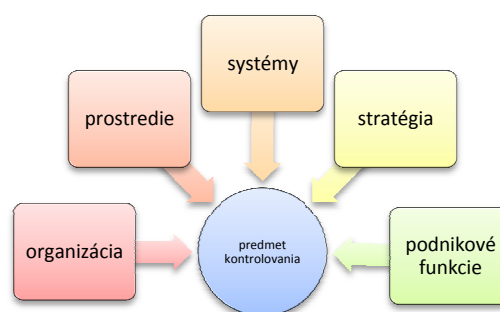
Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe komparácie predmetu riadenia operačného rizika Banky ABC a tým čo je predmetom kontrolovania v každého podniku obrázok č. je možné vidieť, že riadenie OR sa zameriava na veľmi markantnú podmnožinu predmetu kontrolovania. Riadenie operačného rizika je takmer identické s tým, čo podniky chcú kontrolovať. Výraz takmer identické, bol použitý z toho dôvodu, že riadenie operačných rizík ponúka v tomto smere kontrolovaniu komplexnejší pohľad na dané oblasti ako klasické formy kontrolovania. Skúma ich z opačného uhla. Nepozera sa na procesy, systémy, externé udalosti, ľudské zdroje, právne procesy a outsourcing len z pozície ako by mali ideálne prebiehať, ale

identifikuje a definuje činitele, ktoré by daný stav mohli ohroziť. Týmto spôsobom riadenie operačných rizík predbieha klasické formy kontroly, ktoré identifikujú nenaplnenie štandardu a následne pristupujú k riešeniu odchýlky, tým, že vymedzia zmenu činiteľa, ktorý dané oblasti môže narušiť. Tým riadenie OR umožňuje Banke ABC zasiahnuť a zabrániť negatívnej odchýlke, ktorá by bola zistená klasickým kontrolovaním. I na základe analýzy predmetu je možné tvrdiť, že riadenie operačného rizika zohráva dôležitú úlohu v procese kontrolovania Banky ABC, dopĺňa ho. Preto je veľmi dôležité stanoviť jasné zodpovednosti a činnosti v rámci týchto dvoch systémov.

Pri analýze cieľa riadenia operačného rizika budeme tiež vychádzať z komparácie s kontrolovaním. Banka ABC si v rámci riadenia operačných rizík zadefinovala cieľ nasledovne: zmiernovať, resp. obmedziť vznik strát z titulu operačného rizika, a tým zmiernovať negatívny vplyv operačného rizika na výsledok hospodárenia a vlastné zdroje banky. Negatívne vplyvy, ktoré chce Banka ABC zmierniť vyplývajú z realizácie bankových procesov, využívania systémov, ľudského faktora, externých udalostí, realizácie outsourcingu a právnych postupov. Ciele efektívneho kontrolného systému ako bolo uvedené v kapitole č. 1.1.6. môžeme klasifikovať do troch hlavných kategórií a to Účinnosť a efektívnosť podniku, spoľahlivosť finančného výkazníctva a súlad s platnými zákonmi a predpismi. Pri pohľade na ciele týchto dvoch systémov, ktoré dopĺňajú podnikové riadenie je možné vidieť, že ciele sú si veľmi podobné. Pre tieto účely kontrolovanie v podniku existuje a ciele riadenia operačného rizika len napĺňajú základné ciele kontrolovania. Cieľ riadenia operačného rizika nám ukazuje, že riadenia OR predstavuje spôsob ako Banka sleduje realizáciu svojich podnikových cieľov. Na základe tohto zistenia môžeme tvrdiť, že riadenie operačného rizika predstavuje istú formu kontrolovania banky, prostredníctvom, ktorej dochádza k realizácii cieľov jej vnútorného kontrolného systému.

Obrázok č. 11 Predmet kontrolovania



Zdroj: vlastné spracovanie autora

Záver

Operačné riziko ako riziko, vyplývajúce z podnikových procesov systémov, externých prostredia a zlyhania ľudského faktora je rizikom, ktoré sprevádza každý podnik okamžite od zahájenia podnikovej činnosti. Vzhľadom na jeho samozrejmosť nebolo až do dnešnej doby nijakým spôsobom koordinované a riadené. Avšak v dnešných časoch, keď o existencii a prosperite podniku rozhoduje práve efektivita a optimálnosť riadenia jeho činnosti, je táto problematika stále aktuálnejšia. Ako prví o operačné riziko a jeho definíciu prejavili záujem predstavitelia bankového sektora. Banky ako finančné inštitúcie, ktorých prosperita závisí najmä od možnosti riadiť rôzne druhy rizík boli prvými inštitúciami, ktoré implementáciu riadenia operačného rizika zahájili. Avšak operačné riziko sa od ostatných rizík odlišuje svojím špecifickým charakterom. Nedotýka sa len určitej obchodnej činnosti banky, ale zahŕňa celé externé a interné prostredie v ktorom banka pôsobí. Z tohto dôvodu si implementácia riadenia operačných rizík vyžaduje prispôsobenie celého riadiaceho systému banky, ktorého súčasťou je i procesy vnútornej kontroly.

Úlohou každého kontrolného systému je sledovať, dohliadať na realizáciu podnikovej činnosti a napĺňanie podnikových cieľov. Riadenie operačného rizika umožnilo Banke ABC komplexnejšie sledovať a riadiť všetky bankové činnosti. Vzhľadom na charakter operačného rizika, cieľ jeho riadenia, procesy, ktoré banka využíva je možné povedať, že predstavuje jednu z foriem ako vedenie banky kontroluje realizáciu bankových aktivít. A nielen to, procesy identifikácie, hodnotenia, sledovania, eliminácie a znižovania operačného rizika umožnili banke kontrolovať faktory, ktoré sa zúčastňujú bankovej činnosti presne z opačnej strany ako to umožňujú klasické procesy kontrolovania. Ich veľkým prínosom pozerania na bankovú činnosť na rozdiel od kontrolovania, ktoré determinuje želané stavy a ukazovatele podnikovej činnosti, riadenie operačného rizika identifikuje a hodnotí činitele, ktoré môžu Banku ABC ohroziť. Integrácia procesov riadenie operačného rizika a procesov kontrolovania vyvírajú komplexný kontrolný systém, ktorý je dôležitým zdrojom informácia pre rozhodnutia o budúcich bankových aktivitách a organizácii riadenia.

Práca ukázala, že riadenie operačného rizika predstavuje novú formu akou podniku môžu sledovať, riadiť a zefektívniť svoje podnikové procesy, čo im môže zabezpečiť prosperitu v dnešných časoch turbulentného ekonomického prostredia.

Ciele tejto práce pokladá autorka za naplnené. Podarilo sa nám analyzovať riadenie operačného rizika a jeho funkciu v rámci vnútorného kontrolného systému reálneho podniku.

Zoznam použitej literatúry

BLUNDEN, T. THIRWELL J. 2010. *Mastering operational risk*. 1.vydanie, Great Britain: Pearson education limited. 2010. 321 s. ISBN 978-0-273-72732-3

DAVIS, J. FINLAY, M. McLENAGHEN, T. WILSON, D. 2006. *Key Risk Indicators – Their Role in Operational Risk Management and Measurement* [online] 2006. [cit. 2003-01-10] Risk Management Association “Report on a Survey of KRI Programmes” Dostupné na internete: <http://d.yimg.com/kq/groups/12093474/1290864495/name/McLenaghanTara3.pdf>

DEMČÁK, M. 2004. *Riadenie rizika, časť procesu manažérstva rizika*. . [online] 2004. [cit. 10.1.2012] Výskumný ústav bezpečnosti práce, Dostupné na internete: http://www.bozpinfo.cz/citarna/clanky/rizeni_bozp/management_rizeni.html ISSN 1801-0334

DUBOVICKÁ, T. VARCHOLOVÁ, T. 2008. *Nový manažment rizika*. 1.vydanie, Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o. 2008. s.193 ISBN 978-80-8078-191-0

DRUCKER P.F. 2011-2012 . [online] 2011-2012. [cit. 10.1.2012] ManagementMania.com Dostupné na internete: <http://managementmania.com/rizeni-rizik>

FAISAL, F. MERNA, T. 2007. *Risk management. Řízení rizik ve firmě*. 1. vydanie, Brno: Computer Press a.s. 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3

HAUBENSTOCK, M. SABATINI, J. 2002. *OR: management reporting of operational risk; a series designed to introduce readers to the tools used in the management of operational risk in today's financial services industry* . [online] [cit. 5.12.2012] 2002. RMA Journal. Dostupné na internete: http://findarticles.com/p/articles/mi_m0ITW/is_10_84/ai_n14897145/

HNILICA, J. FOTR, J. 2009. *Aplikovaná analýza rizika vo finančnom managemente a investičnom rozhodovaní*. 1. vydanie, Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4

HOFFMAN, D.G. 2002. *Managing operational risk*. . [online] 2002. [cit. 10.1.2012] New York: John Wiley & Sons. 537s. ISBN 0-471-41268-6 Dostupné na internete: http://www.google.sk/books?hl=sk&lr=&id=qBCegetwV0cC&oi=fnd&pg=PR21&dq=reporting+operational+risk&ots=2y6ERx_nWA&sig=zJj8nPtwqiAUih5BQVMDuytazvo&redir_esc=y#v=onepage&q=reporting%20operational%20risk&f=false

INTERNAL CONTROL. 2003. [on-line] 2003 [cit. 2. decembra 2011] University of Kansas Dostupné na internete: <http://www.k-state.edu/internalaudit/intcontr.html>

INTERNAL CONTROL — Integrated Framework, 2009. [on-line]2009.[cit. 2. decembra 2011] The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) dostupné na internete: http://www.coso.org/documents/COSO_Guidance_On_Monitoring_Intro_online1.pdf

INTERNAL CONTROL AND OVERALL RISK MANAGEMENT 2012. [online] 2012. [cit: 1.3.2012] The DAI-ICH LIFE INNSURENCE COMPANY. Dostupné na internete: http://www.dai-ichi-life.co.jp/english/about_us/review_of_operations/internal_control.html

INTERNÉ PREDPISY „Banky ABC“

JANATA, J. 2008. Píjištení a management rizik v makléřském obchodě. 1.vydanie, Praha: PBtisk Příbram, 2008. 180 s. ISBN 978-80-86946-66-5

KARABÁŠ, E. 2012. Manažment kontroly a kontrolné procesy. [online] 1.vydanie 2012. [cit: 1.3.2012] Dostupné na internete: http://147.232.5.199/orsag/index.php?option=com_content&view=article&id=55:manament-kontroly-a-kontrolne-procesy&catid=35:manament&Itemid=73

KRÁČMAR, J. ORAVSKÝ, P. ZIMMERHAKL, P. 2005. Kontrola. Bratislava: Ekonóm, 2005. s. ISBN

MAJTÁN, M. a kol. 2008. *Manažment*. 4.vydanie, Bratislava: Sprint, 2008. 429 s. ISBN 978-80-89085-72-9

MILECOVÁ, M. 2011. Riziká v podnikaní. In Zisk ISSN -?, 2011, roč.3, č. 9, s. 52-55

OPATRENIE Národnej banky Slovenska z 31. augusta 2010 o ďalších druhoch rizík, o podrobnostiach o systéme riadenia rizík banky a pobočky zahraničnej banky a ktorým sa ustanovuje čo sa rozumie náhlou a neočakávanou zmenou úrokových mier na trhu. 2010. [online]. 2010. [cit. 17.1.2012]. Dostupné na internete: http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Legislativa/_Vestnik/OPAT13-2010.pdf

OPERATIONAL RISK MANAGEMENT. 2000. [online]. 2000. Chapter 15 [cit. 17.1.2012].FAA System Safety Handbook, Dostupné na internete: http://www.faa.gov/library/manuals/aviation/risk_management/ss_handbook/media/chap15_1200.pdf

ORAVNÍKOVÁ PODOLIAKOVÁ, K. 2009. *Začlenenie riadenia operačného rizika do celobankovej štruktúry riadenia rizík*. In Finančné trhy. [online] 2009. [cit. 5.12.2012]

Derivat s.r.o. Dostupné na internete: <http://www.derivat.sk/index.php?PageID=1574>
ISSN 1336-5711

ORAVNÍKOVÁ PODOLIAKOVÁ, K. 2008. *Meranie operačného rizika*. In Finančné trhy. [online] 2009. [cit. 20.1.2012] Derivat s.r.o. Dostupné na internete: <http://www.derivat.sk/index.php?PageID=1527> ISSN 1336-5711

PAČAIOVÁ, H. 2003. *Posudzovanie rizík – porovnanie definícií, metód a postupov*. [online] 2003. [cit. 20.1.2012] .Dostupné na internete: www.ebts.besoft.sk/part_UVOD/odborne_forum/.../BP_ARB.doc

PRINCIPELS FOR THE SOUND MANAGEMENT OF OPERATIONAL RISK, 2011[online] 2011 [cit. 5.12.2012] Bank for International Settlements, Communications CH-4002 Basel, Dostupné na internete: http://www.asbasupervision.org/index.php?option=com_content&view=article&id=201:principios-para-la-solida-gestion-del-riesgo-operacional&catid=112&Itemid=503&lang=us
ISBN 92-9197-857-4

PULCHART, V. 2006. Řízení operačních rizik. In Pojistný obzor. [online] 2006. č.8. [cit. 15.12.2011] Dostupné na internete: <http://www.risk-management.cz/index.php?clanek=46&cat2=1&lang>

RAMA RAO, V.S. 2009. Steps in control process. [online] 2009. [cit. 2.12.2011] CiteMan.com or respective authors. Dostupné na internete: <http://www.citeman.com/4958-steps-in-control-process.html>

RISK MANAGEMENT GUIDLINE, 2004. [online] 2004. [cit. 2.12.2011] NSW TREASURY, Dostupné na internete: http://www.treasury.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0009/5103/risk_management.pdf, ISBN 7313 32844

SMEJKAL, V., RAIS, K. 2006. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1667-4.

ŠINÁK 2006. [online] 2006 [cit 2.3.2012] Scribd Inc. Dostupné na internete: <http://www.scribd.com/doc/7337996/Manazment-rizik>

THE OPERATIONAL RISK. 2010. [online] FiMarkets 2010. [cit: 10.9.2011] dostupné na internete <http://www.fimarkets.com/pagesen/operational-risk.php>

TETÍKOVÁ, V. 2007. Budoucnost řízení operačních rizik. [online] 2007. [cit. 16.1.2012] Economia, a.s., Hospodářské Noviny IHNEĎ. Dostupné na internete: <http://bankovnictvi.ihned.cz/c1-20492310-budoucnost-rizeni-operacniho-rizika> ISSN 1213 – 7693

TICHÝ, M. 2006. *Ovládaní rizika. Analýza a management*. 1. vydanie, Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5

TUŠAN, R. 2008. *Hodnotenie krízového manažmentu firmy*. [online] 2008. [cit 2.3.2012] Projekt VEGA, Dostupné na internete http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic10/pdf_doc/18.pdf

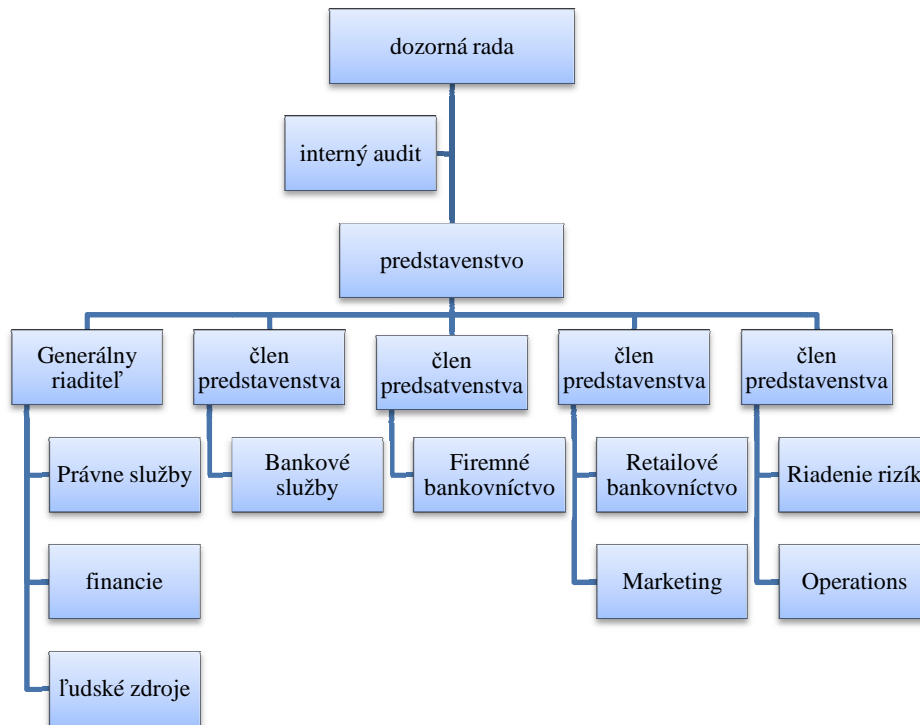
UNDERSTANDING INTERNAL CONTROL. [online] [2.12.2012] Dostupné na internete: <http://www.ucop.edu/ctlacct/under-ic.pdf>

VÝROČNÁ SPRÁVA Banky ABC, 2010

Prílohy.

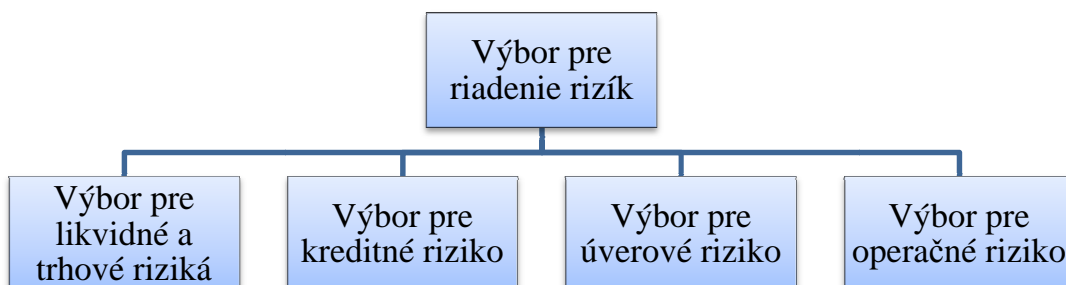
Príloha č. 1 – Organizačná štruktúra Banky ABC

(Zdroj: spracované podľa interných záznamov Banky ABC)



Príloha č. 2 – Organizačná štruktúra banky ABC v rámci riadenia rizík

(zdroj: spracované podľa vnútorného predpisu Banky ABC)



Príloha č. 3 – Koncept štrukturovaného rozhovoru so zástupcom Banky ABC a.s.

(Zdroj: vlastné spracovanie autora)

1. Útvary systému riadenia rizík a ich začlenenie do organizačnej štruktúry banky.
2. Postavenie riadenia operačného rizika v systéme riadenia rizík.
3. Organizačná štruktúra v rámci riadenia operačného rizika.
 - ✓ útvary a zodpovednosti
4. Systém riadenia operačného rizika – všeobecne – Ako funguje riadenie operačného rizika.
 - ✓ metodika
 - ✓ stratégia
 - ✓ cieľ
 - ✓ princípy a štandardy
5. proces riadenia operačného rizika v Banke ABC
 - ✓ procesy a postupy realizované v rámci riadenia operačného rizika
 - identifikácia
 - hodnotenie
 - meranie
 - riešenie následných opatrení /eliminácia, ošetrovanie, akceptovanie/
 - monitorovanie
 - reportovanie
 - ✓ opis konkrétnych metód metódy využívané pri riadení operačného rizika
 - ✓ kontrolné procesy v rámci systému riadenia operačného rizika
6. vplyv riadenia operačného rizika na spoločnosť, jej procesy a výsledky

Príloha č. 4. Charakteristika metódy štandardizovaného prístupu

(zdroj: spracované podľa ORAVNÍKOVÁ PODOLIAKOVÁ, K. *Operačné riziko v bankách na Slovensku a BASEL II.*[online] [cit. 5.12.2012] Dostupné na internete: http://www.derivat.sk/files/konferencia_forfin2009/Oravikova.pdf)

Štandardizovaný prístup.

Ide o pokročilejší prístup výpočtu kapitálovej požiadavky bánk na krytie operačného rizika. Jeho progresia spočíva v prerozdelení bankových aktivít do 8 základných segmentov resp. línií. Ku každej obchodnej línii je pridelený príslušný ukazovateľ – „koeficient beta“(čistý príjem z úrokov a čistý neúrokový príjem) vid' tabuľka: Prehľad obchodných línií a im prislúchajúcich koeficientov beta podľa Basel II.

Tabuľka: Prehľad obchodných línií a im prislúchajúcich koeficientov beta podľa Basel II:

Investičné bankovníctvo	$\beta 1$	18%
Obchodovanie na FT	$\beta 2$	
Platobný styk a zúčtovanie	$\beta 3$	
Komerčné bankovníctvo	$\beta 4$	15%
Služby z poverenia	$\beta 5$	
Retailové bankovníctvo	$\beta 6$	12%
Retailové maklérsstvo	$\beta 7$	
Riadenie aktív	$\beta 8$	

(Zdroj: spracované Oravníková Podoliaková)

Následne sa celková kapitálová potreba počíta ako suma regulovaných sadzieb, ktoré prislúchajú spomínaným obchodným líniám. je možné ju vyjadriť vzorcom (Oravníková Podoliaková

$$KTSA = \Sigma(GII-8 \times \beta I-8)$$

KTSA - kapitálová sadzba potrebná na krytie operačného rizika vypočítaná štandardizovanou metódou,

GI1-8 - priemerná ročná úroveň hrubého príjmu (čiže čistých úrokových a čistých neúrokových príjmov) počas posledných troch rokov, tak ako bolo definované už pri metóde BIA, pre každú z ôsmich obchodných línií samostatne,

β 1-8 - fixné percento stanovené Bazilejským výborom, vzťahujúce sa na úroveň kapitálovej požiadavky voči úrovni hrubého príjmu pre jednotlivé segmenty, resp. obchodné činnosti.

Pridanou hodnotou tohto prístupu je, že žiada od bánk zber údajov operačného rizika a strát pre každú obchodnú líniu na základe systému. Čo núti banky pracovať na efektívne fungujúcom systéme riadenia operačného rizika.

Príloha č. 5 - Prehľad metód používaných na meranie operačného rizika pre potreby Basel II

(zdroj: Oravníková, K. *Operačné riziko a nová dohoda o kapitály*.)

Metódy	Metóda založená na základnom indikátore	Štandardizovaná metóda*	Progresívna metóda merania
Výpočet kapitálovej požiadavky	<ul style="list-style-type: none"> » priemer hrubého príjmu za posledné tri roky ako ukazovateľ » kapitálová požiadavka rovná koeficientu alfa (15%) 	<ul style="list-style-type: none"> » priemer hrubého príjmu za posledné tri roky v rámci každého segmentu (podnikateľskej činnosti) ako ukazovateľ » v závislosti od segmentu predstavuje koeficient beta 12%,15% alebo 18% » celková kapitálová požiadavka sa rovná sume kapitálových požiadaviek za jednotlivé segmenty 	<ul style="list-style-type: none"> » Kapitálová požiadavka sa rovná vnútorne zistenej miere založenej na: <ul style="list-style-type: none"> - interných údajoch o strate - externých údajoch o strate - analýze vývoja - obchodnom prostredí a faktoroch internej kontroly » rozpoznanie zníženia rizika (do 20%)
<p>Kritéria pre spôsobilosť používania danej metódy</p> <p>Pri všetkých metódach sa ďalej odporúča riadiť sa tzv. Pravidlami obozretného správania sa pri riadení a dohľade nad operačným rizikom</p>	<ul style="list-style-type: none"> » žiadne špecifické kritériá 	<ul style="list-style-type: none"> » aktívne zapojenie správnej rady banky a senior manažérov » existencia funkcie riadenia operačného rizika a nezávislosť tejto funkcie » zdravý systém riadenia operačného rizika » systém sledovania údajov o strate 	<p>Také isté ako pri štandardizovanej metóde plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> » výsledky merania zahrnuté do každodenného riadenia rizika » preskúmanie riadiacich a meracích procesov interným/externým auditom » početné kvantitatívne štandardy – hlavne 3 až 5 ročná história údajov o strate

Príloha č. 6 - Zásady pre vyplňanie databáz udalostí v Banke ABC.

(zdroj: Interný predpis Banky ABC)

Databáza o skutočných udalostiach operačného rizika.

Ide o modul reálnych udalostí, ktorý je nositeľom informácii a údajov o skutočných udalostiach a operačných stratách.

Zásady pre vyplňanie databázy udalostí – modul skutočné udalosti.

Pri alokácii a zadávaní skutočných udalostí do databázy sa vychádza z nasledujúcich 3 zásad:

1. Zásada jednoznačnosti.

V rámci tejto zásady sa zaručuje, že každá udalosť ktorá sa zaraďuje do databázy je udalosťou operačného rizika. Pretože každá táto udalosť musí byť jednoznačne určená ako udalosť operačného rizika.

2. Zásada odhadu operačnej straty

Táto zásada prikazuje zaznamenávať udalosti operačného rizika do databázy len spolu s odhadom straty takejto udalosti, čím upresňuje danú udalosť a zvyšuje výpovednú hodnotu databázy.

3. Zásada klasifikácie

klasifikácia udalostí operačného rizika na základe ktorej sú zaraďované do databázy prebieha na základe kritérií, ktoré zohľadňujú definované obchodné línie a kategórie stavových udalostí.

Databáza o potenciálnych zdrojoch operačného rizika.

Vrátane databázy udalostí operačného rizika si banka pre potreby riadenia rizika vypracúva aj databázu potenciálnych udalostí. Ide o modul potenciálne udalosti, ktoré ho úlohou je zaznamenávať údaje o potenciálnych udalostiach operačného rizika. Obsah tejto databázy je tvorený možnými zdrojmi operačného rizika.

Príloha č. 6 – Postup naplňania databáz udalostí v Banke ABC.

(zdroj: Interný predpis Banky ABC)

Naplňanie databázy udalostí – modul skutočné udalosti.

1. Databáza udalosti – modul skutočné udalosti predstavuje pre banku nositeľa údajov o skutočných udalostiach operačného rizika. Táto databáza udalostí slúži na identifikáciu zdrojov operačného rizika.
2. V prípade ak sa zamestnanec banky dozvie o skutočnej udalosti operačného rizika, je povinný neodkladne túto skutočnosť oznámiť elektronickou poštou príslušnému koordinátorovi a svojmu nadriadenému.
3. Následne je koordinátor povinný aktualizovať databázu udalostí a nahodiť požadované údaje do databázy a to do 3 dní po oznámení skutočnej udalosti.
4. Po nahádzaní potrebných údajov do databázy koordinátorom je zamestnanec oddelenia operačných rizík povinný verifikovať požadovanú udalosť OR a to do 5 dní od jej zápisu. Bez verifikácie sa zápis nepokladá za zápis skutočnej udalosti.
5. Spôsob vyplňania databázy udalostí je koordinátorom k dispozícii v manuále pre vyplňanie databázy, ktorej súčasťou sú aj zásady vyplňania databázy.

Rekociliácia úplnosti skutočných udalostí nahlásených v databáze udalostí

V závere nahlasovania skutočných udalostí do databázy banka realizuje tzv. rekociliáciu. Ide o overenie úplnosti skutočných udalostí operačného rizika, ktoré vykonáva oddelenie operačných rizík. V rámci tejto činnosti oddelenie operačných rizík overuje či sú v databáze všetky udalosti evidované v iných evidenciách, ktorými disponujú jednotlivé divízie. Konkrétne ide o evidencie ako:

- ✓ Škodová komisia (prehľad škôd)
- ✓ Prehľad zneužitých platobných kariet
- ✓ prehľad podvodných konaní
- ✓ prehľad o poisťných udalostiach

Prostredníctvom týchto evidencií si oddelenie OR zabezpečuje odsúhlasenie skutočných udalostí v databáze.

Naplňanie databázy udalostí – modul potenciálne udalosti.

Pri naplňaní databázy – modul potenciálne udalosti postupuje banka analogicky ako pri naplňaní databázy – modul skutočné udalosti. Zmeny, ktoré sa v tomto postupe vyskytnú vyplývajú zo špecifik potenciálnych udalostí a ich odlišností od skutočných udalostí.

1. Databáza udalostí – modul potenciálne udalosti predstavuje nositeľa údajov o potenciálnych udalostiach, ktorý slúži na identifikáciu zdrojov operačného rizika.
2. Vedúci zamestnanec je zodpovedný za priebežné dopĺňanie databázy potenciálnych udalostí o nové potenciálne udalosti v rámci svojho útvaru, ktoré sú na útvare identifikované pri činnostiach, ktoré útvar vykonáva, alebo boli identifikované a zistené z vnútorných kontrol banky (procesných a mimoprocesných)
3. V prípade, ak sa zamestnanec banky dozvie o potenciálnej udalosti operačného rizika, je povinný okamžite túto skutočnosť oznámiť písomne alebo elektronickou poštou koordinátorovi a svojmu priamemu nadriadenému.
4. Do 5 pracovných dní po oznámení potenciálnej udalosti je koordinátor povinný zaevidovať požadované údaje do databázy v súlade s manuálom vypracovaným oddelením operačných rizík.
5. Následne zamestnanec oddelenia operačných rizík do 3 dní verifikuje zaevidovanú udalosť OR. Bez verifikácie sa zápis . potenciálnej udalosti nie je platný a nepokladá sa zápis.