

УНИВЕРЗИТЕТ “СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ” - СКОПЈЕ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



Изработил:

М-р Маја Стевкова Штериева

**ОПЕРАТИВЕН РИЗИК И КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ ВО
ФИНАНСИСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ - СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА БАНКИТЕ
(ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА)**

Ментор:

Проф. д-р Михаил Петковски

Скопје, 2011 година

ОПЕРАТИВЕН РИЗИК И КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ ВО ФИНАНСИСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ - СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА БАНКИТЕ

АПСТРАКТ

Во оваа докторска дисертација предмет на истражувањето е проблематиката на поврзаноста и врската помеѓу управувањето со оперативниот ризик и корпоративното управување во функција на подобро управување со банките и другите финансиски институции.

Оперативниот ризик, како дел од бројните ризици со кои се соочуваат банките и финансиските институции во последните децении, претставува ризик со нагласена фреквенција на појавување што се должи на поголем број фактори. Современите трендови на финансискиот инженеринг и креирањето на нови финансиски инструменти, компјутеризацијата и зголеменото присаство на информатичката поддршка во работењето, проблеми од етички карактер во однесувањето на вработените, зголемен број на терористички напади, елементарни непогоди и бројни други фактори придонесуваат да се зголеми бројот на оперативни ризични настани. Со тоа се повеќе се нагласува потребата од постоење на систем за управување со оперативниот ризик, во смисла на заокружен и документиран процес, со јасно дефинирани права и одговорности, линии на известување и разграничување на оперативното и стратешкото одлучување. Ова е особено значајно поради влијанието кое овој вид ризик со неговите специфични карактеристики може да го има на целокупното работење, па во одредени случаи и опстанокот на институцијата.

Корпоративното управување како сет на правила или систем преку кој се водат и контролираат друштвата може да има огромно влијание на управувањето со ризиците, а соодветно на тоа и управувањето со оперативниот ризик. Структурата на корпоративното управување ја специфицира распределбата на правата и одговорностите меѓу различните членови на институцијата како што се одборот, менаџерите, акционерите и останатите засегнати лица и детално ги опишува правилата и процедурите за донесување на корпоративните одлуки. Со оглед дека оперативниот ризик и управувањето со него во голема мерка зависат од одлуките на членовите на одборот, разбирањето на проблемот, односно нивните компетенции, начинот на поставување на контролните системи и давање на тон од врвот на организацијата тие влијаат на управувањето со оперативниот ризик. Колку е тоа поквалитетно остварено, дотолку се зголемува вредноста на компанијата за акционерите, но и позитивните ефекти врз сите засегнати страни.

Банките и другите финансиски институции во Република Македонија започнаа поактивно да се занимаваат со прашањата на управувањето со оперативниот ризик и корпоративното управување во последната деценија и сеуште во одредени аспекти на овие процеси заостануваат во поглед на меѓународните банки. Ова главно се гледа во формалното и декларативно прифаќање на главните принципи на корпоративното управување и управувањето со оперативниот ризик, за што е потребно подолго време за соодветно да се развие. Придонесот на регулаторните институции како НБРМ, во овој процес е многу голем, но внатрешната природа на овие процеси бара поактивно разбирање и прифаќање на обврските од страна на управувачките структури во институциите.

Клучни зборови: управување, оперативен ризик, корпоративно управување, одбори, банки, финансиски институции, системи, Република Македонија.

OPERATIONAL RISK AND CORPORATE GOVERNANCE IN THE FINANCIAL INSTITUTIONS - ESPECIALLY THE BANKS

ABSTRACT

The relation between the operational risk and the corporate governance is the major subject of this dissertation, as a function of improvement of the banks and other financial institutions management.

The operational risk as a part of number of risks that banks and other financial institutions were facing in the past decades represents a risk with high frequency of appearance, due to number of different factors. The modern trends of financial engineering and creation of new financial instruments, computerization and increased level of IT support, ethical problems with employees, increased terrorist attacks as well as environmental problems and other factors influence on increasing appearance of risk events. Thus a need for system for management of operational risk is increased, considering it as a defined and documented process, with clearly defined rights and responsibilities, lines of reporting and separation of operational and strategic decision making. This is especially important for the sake of influence that this risk with its characteristics has on the whole operation and in some cases survival of the institution.

Corporate governance as a set of rules and system for management and control of the companies can have significant influence on the risk management and accordingly on the operational risk management. The structure of corporate governance specifies the distribution of rights and responsibilities between the different members of the institution, such as board members, managers, shareholders and other related parties and it proscribes detailed rules and procedures for corporate decision making. Having in mind that operational risk management largely depends on board's decisions, the understanding of the problems by its members, their competence, the way the control system is organized, the tone of the top, all these elements determine the operational risk management. With higher quality, a higher shareholders wealth can be achieved, including the positive impact on other stakeholders.

The banks and the other financial institutions in the Republic of Macedonia started with proactive engagement in operational risk management and corporate governance in latest decade and still in some aspects of this process they are lacking behind internationally active banks. This is mainly due to formal and declarative acceptance of main principles of corporate governance and operational risk management, that usually takes time for development. There is a significant contribution of regulatory institutions like NBRM, but the nature of these processes requires active understanding and acceptance of the obligations by the governing structures in the institutions.

Key words: *management, operational risk, corporate governance, boards, banks, financial institutions, system, Republic of Macedonia*

СОДРЖИНА

I. ВОВЕД	8
II. ОПЕРАТИВЕН РИЗИК - НОВ ПРЕДИЗВИК ЗА ФИНАНСИСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ.....	13
1. Оперативен ризик во компарација со останатите видови ризици	13
2. Значење на оперативниот ризик.....	17
3. Фактори за зголемување на оперативниот ризик и значење на управувањето со оперативниот ризик	20
4. Примери за големи загуби кои биле резултат на оперативен ризик	25
III. ВИДОВИ И КЛАСИФИКАЦИИ НА ОПЕРАТИВНИОТ РИЗИК.....	33
1. Поделба на ризиците според Базелскиот комитет за банкарска супервизија	33
2. Други корисни класификации на оперативните ризици	38
3. Класификација според последиците од настанатите ризични настани.....	41
4. Класификација според фреквенција и сериозност на ризичните настани.....	43
5. Законски ризик како дел од оперативниот ризик	45
IV. УПРАВУВАЊЕ СО ОПЕРАТИВНИТЕ РИЗИЦИ.....	48
1. Идентификација на ризиците како почетен процес	48
2. Мерење на изложеноста на оперативен ризик	50
2.1. Претпоставки за поставување на рамка за мерење на оперативниот ризик.....	51
2.2. Ограничувања при утврдување на моделите за мерење на оперативниот ризик	54
3. Оцена на изложеност на оперативни ризици	56
3.1. Самопроценување	57
3.2. Индикатори на ризикот.....	61
3.3. Сценарио анализа	64
4. Алокација на капиталот според оперативниот ризик.....	66
4.1. Калкулација на економскиот капитал	68
4.2. Дилеми и ограничувања при пресметката на економскиот капитал.....	71
4.3. Пристап на примена на базичен индикатор.....	72
4.4. Стандардизиран пристап за мерење на изложеност на оперативни ризици	74

4.5. Напреден пристап за мерење на изложеност на оперативни ризици	79
4.6. Улога и значење на базите на податоци.....	87
5. Регулацијата како фактор на успешно управување со оперативниот ризик	93
5.1. Контролна рамка како дел од регулацијата	96
5.2. Интерно регулирање на оперативниот ризик	96
5.3. Екстерно регулирање и неговото пошироко значење	102
6. Третман на оперативниот ризик	119
6.1. Осигурување како опција за третман на оперативниот ризик.....	124
6.2. План за континуитет	126
6.3. Мониторинг како дел од третманот на оперативниот ризик.....	128
V. КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ ВО НАЈШИРОКА СМИСЛА.....	131
1. Вовед во корпоративното управување	131
1.1. Дефиниции за корпоративното управување	132
1.2. Историја на корпоративното управување	136
1.3. Стандардизација на корпоративното управување	138
1.4. Придобивки од доброто корпоративно управување	140
1.5. Значење на корпоративно управување во банките	144
2. Интерни акти во друштвата (банки и други финансиски организации).....	147
2.1. Статут на друштвото.....	147
2.2. Кодекс за корпоративно управување	149
2.3. Етички кодекс	158
3. Системи на интерна ревизија и интерна контрола, како дел од корпоративното управување.....	171
3.1. Улога и задачи на интерната ревизија во јакнење на корпоративното управување	173
3.2. Внатрешна контрола и усогласеност со регулатива (compliance function).....	184
3.3. Контролно опкружување	189
3.4. Контролни активности.....	190
3.5. Информирање и комуницирање	194

4. Базелски принципи за корпоративно управување во банки	197
5. Значење на структурата на Одборот на директори за ефикасно корпоративно управување.....	221
VI. ОПЕРАТИВНИОТ РИЗИК И КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ	226
1. Развој на врската помеѓу оперативниот ризик и корпоративното управување.....	226
2. Значењето на интегралниот процес на управување со оперативен ризик во рамките на корпоративното управување	228
3. Поврзаност на оперативниот ризик и корпоративното управување во делот на Етичките кодекси	232
4. Улога на корпоративното управување во намалувањето на оперативните ризици и заштеди на капиталот.....	236
5. Финансиската криза од 2008 година, корпоративното управување и оперативниот ризик	238
VII. ОПЕРАТИВЕН РИЗИК И КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	243
1. Управување со оперативен ризик	243
2. Корпоративното управување во банките во Република Македонија	248
3. Оперативен ризик и корпоративно управување во Комерцијална банка АД Скопје.....	251
VIII. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА.....	264
IX. ЛИТЕРАТУРА.....	273
Прилог 1. Матрица на бизнис линии и типови ризични настани според Базелската спогодба II	283

Список на табели и слики

Табела 1. Компаративен преглед на ризиците	14
Табела 2. Категоризација на Сумитомо случајот	26
Табела 3. Категоризација на Deutsche Morgan Grenfell Unit Trust Managment случајот.	27
Табела 4. Категоризација на National Westminster Bank случајот.....	28
Табела 5. Категоризација на Bank of New York случајот.....	30
Табела 6. Преглед на загуби по основ на оперативен ризичен настан	31
Табела 7. Детална класификација на типови на штетни настани.....	35
Табела 8. Фреквенција и сериозност на настаните кои претставуваат оперативен ризик	44
Табела 9. Распоред на деловни линии и капитални фактори	77
Табела 10. Документи издадени од страна на Банката за меѓународни порамнувања-BIS во областа на оперативниот ризик	95
Табела 11. Календар на настани значајни за корпоративното управување	137
Табела 12. Нивоа и потенцијални придобивки од доброто корпоративно управување	141
Табела 13. Извршни и неизвршни директори во компании во земји членки на OECD.	223
Табела 14. Интегрален пристап од страна на Одборот на директори.....	233
Табела 15. Најголеми проблеми од оперативна природа со кои се соочуваат банките	237
Слика 1. Приказ на односот помеѓу деловните (оперативни процеси) кои го претставуваат бизнисот на институцијата и нејзината валуација: две патеки на зголемување на вредноста.....	23
Слика 2. Рамка за управување со оперативен ризик	102
Слика 3. Континуиран мониторинг.....	129
Слика 4. Модел за корпоративно управување со подсистем за управување со оперативен ризик	229

**ОПЕРАТИВЕН РИЗИК И КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ
ВО ФИНАНСИСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ
- СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА БАНКИТЕ**

I. ВОВЕД

Една од актуелните теми на современите финансиски институции која од повеќе причини заслужува да биде тема на посебно истражување е корпоративното управување. Но, истовремено од друга страна втора тема која не е ништо помалку предмет на истражување во научни и практични трудови е управувањето со ризиците. Во тие рамки еден од постојано присутните ризици, а секако еден од потешките за проучување и анализирање е оперативниот ризик. Тоа потекнува од неговата комплексност, неговата врска со проблеми кои не се од егзактна природа, проблеми кои можат, но е тешко е да се квантифицираат и во многу голем број случаи се поврзани со човековата природа, психологијата и ширината на согледување на проблемите.

Со оглед дека во рамките на принципите за добро корпоративно управување се вбројуваат проблемите на доброто управување со ризиците, со овој труд се настојува да се направи осврт на врската меѓу корпоративното управување и еден од видовите ризици. Со тоа, целта на овој труд е да ја проучи врската помеѓу оперативниот ризик и корпоративното управување, причините за зачестеност на појавата на загуби од неадекватно управување со оперативниот ризик, можностите преку подобра практика на корпоративно управување да се постигне намалување на нивото на оперативен ризик присутен во работењето и да се постигне што повисок степен на заштита на институциите.

Во текот на изминатиот период во повеќе земји во светот, финансиските институции беа во центарот на вниманието на пошироката јавност, но и во центарот на вниманието на инвеститорската јавност и тоа најчесто како резултат на обелоденувањето на проблеми со кои се соочија и финансиски малверзации на кои биле подложни одредени институции. Исто така, дојде до обелоденување на информации за истраги кои регулаторните органи ги превземаа во тие институции. Впрочем, во последните години голем број на институции во САД и Европската унија беа под истрага на регулаторните

органи, супервизорски надзор на банките и контрола од Комисиите за хартии од вредност поради кризата која настана на пазарот на хипотекарни кредити и изведени инструменти. Навистина голем дел од детектираните проблеми упатуваа на тоа дека доминираа кредитниот и пазарниот ризик и дел од проблемите беа од чисто финансиска природа, но во голем број институции беа директна последица од зголемена изложеност на оперативен ризик, кој може да биде под влијание на начинот на реализирање на корпоративното управување во овие институции. Во последните години најсвеж случај за овој вид ризик беше проблемот на француската банка Societe General кај која се констатираше класична појава на загуби од оперативен ризик, како резултат на неовластено тргување и за кој што се истражуваше инволвираноста на останатите органи на управување и нивоа на одлучување. Ваквите случаи ја потврдуваат потребата од истражување на корпоративното управување во оваа банка и воопшто поврзаноста на оперативниот ризик и корпоративното управување. Дополнителна актуелност на проблемот на оперативниот ризик дава најновиот случај на неовластено тргување во швајцарската банка UBS, каде во септември 2011 година со неовластено тргување се предизвика загуба од 2,3 милијарди долари.

Сепак, како инспирација за обработување на темата оперативен ризик и корпоративно управување служеше еден од најпознатите случаи на пропаѓање на банка поради неовластено тргување и несоодветни интерни системи на управување, а тоа е случајот на британската Барингс банка (Barings bank plc.) од Лондон. До крајот на февруари 1995 година, сингапурската филијала на британската Барингс банка ја чинеше матичната банка и целата групација 927 мил. GBP како резултат на шпекулативни и неовластени трансакции од страна на Nick Leeson, дилер кој тргувал со фјучерси на индексот Nikkei 225 котиран на Osaka Securities Exchange во Јапонија и на Singapore International Monetary Exchange. Тргувањето на Leeson требало да се состои од арбитражи на споменатите индекси при разлики во вредноста на индексите кои се рефлектирале во цените на фјучерсите меѓу двете берзи. проблемот на банката настанува во неколку области:

- Неетичко однесување на вработениот, измама, прикривање на информации и фалсификување на документација;

- Преклопување на функции, Leeson работел истовремено како раководител на тргување и како раководител на порамнување;
- Непостоење на контролни системи, односно интерна ревизија и практики за управување со ризици.

Практично, поради непостоење на надзор, дилерот бил во можност да генерира мали отворени позиции на арбитражи со фјучерси, при што истите тие загуби во Лондон ги пријавувал како добивки; со лажна употреба на специјална сметка со наменски код за погрешни трансакции 88888 со што го спречувал откривање на измамата од страна на Лондонската контрола. Со понатамошни манипулации до пролетта 1995 година, вкупната загуба по сите основи достигнала 927 милиони фунти.

По прогласувањето на несолвентност на банката во февруари 1995, во јули истата година е отворена истрага за случајот, која поради значењето на банката се водела во Домот на лордовите и во извештајот како причина за пропаѓање стоело дека:

“Банката пропаднала поради неовластени, крајно катастрофални активности, како што изгледа, спроведени од страна на една личност која останала неоткриена како последица на пропуст на менаџментот и недостаток на други видови на интерни контроли од најелементарен вид”

Како одговор на оваа констатација, лордот надлежен за истрагата - Лорд Брус од Донинтон особено сметал дека мора да го истакне следното:

“ Во извештајот било нагласено дека имало пропусти од елементарна природа, при што не постоеле некои од основните елементи за управување со банката.

- Менаџментот има обврска целосно да го разбира бизнисот кој го управува;
- Одговорноста за секоја деловна линија мора јасно да биде разграничена и искоммуницирана;
- Јасната сегрегација на должност е фундамент на секој ефикасен контролен систем;
- Релевантни интерни контроли, вклучително управување со ризици, мора да бидат воспоставени за секоја деловна активност;

- Одборот на директори и Одборот за ревизија имаат обврска да се осигураат дека значајните слабости се идентификувани од страна на интерната контрола и дека брзо се разрешуваат.

По сите овие констатации за тоа што мора да постои во банката, лордот чувствувал потреба да го искаже својот револт дека ако сето тоа го немало во банката, значи дека тоа не била банка раководена од банкари, бидејќи може да се констатира дека ги немала базичните услови за континуитет во работењето”.

Овој случај на недостаток на елементарното и најважното во управувањето, непостоењето на нешто што е незамисливо дека непостои, а сепак сето тоа предизивикало катастрофални последици за банката, е еден од главните мотиви да се направи посеопфатно истражување на врската меѓу корпоративното управување и управувањето со оперативните ризици и уште еднаш да се истакне оваа поврзаност и потреба за континуирано подобрување на оваа врска.

Истражувањата кои се спроведени кај многу од случаите на оперативен ризик кој резултирал со материјални загуби индицираат пресликување на појавата на конфликт на интереси на врвот на управувачката пирамида, незнаење, негрижа, неадекватно управување со ризиците токму во органите на управување на врвниот менаџмент на институциите. Оваа врска меѓу појавата на големи загуби од оперативен ризик и неуспесите во корпоративното управување наведува на потребата за истражување на конфликтот на интереси во деловните единици (каде се применуваат неадекватни практики на одлучување и спроведување на одлуките) и топ менаџментот на институциите. Конфликтот на интереси кој се јавува на ниво на Управни одбори и топ менаџмент, како посебно ниво на корпоративно управување, најчесто ги засега неадекватните системи и шеми за наградување, неадекватно поставените системи за контрола на поврзани субјекти, недостаток на независност помеѓу членовите на Управните одбори и меѓусебната поврзаност на останатите видови тела во рамките на институциите надлежни за одделни деловни активности.

Овие конфликти на интереси се присутни во најголем број на институции и тоа незначе дека институциите се соочуваат со проблеми, но тие мора да се сметаат за „црвени знаменца”- предупредувачки индикатори кои сугерираат дека треба да се

обрне посебно внимание на овие делови од корпоративното управување како потенцијални генератори на оперативен ризик, а од таму и на финансиски загуби.

Најголем број на студии кои се занимавале со прашањето на врската помеѓу оперативниот ризик и корпоративното управување имаат едно заедничко ограничување кое се однесува на непостоењето на база на настани кои се споредливи, ниту можности за анализа што би се случило, ако наместо постојната практика на корпоративно управување која била присутна во време на настанување на материјална штета од оперативниот ризик имало подобра и посигурна практика која би го намалила нивото на оперативен ризик. Токму тоа и наведува на потребата и интересот за истражување на врската меѓу оперативниот ризик и корпоративното управување.

Трудот е поделен на дел кој се однесува на оперативниот ризик, дел кој се однесува на корпоративното управување и на крајот делови кои ја покажуваат поврзаноста на овие две области, влијанието и значењето на нивното поврзување, како и ефектите од позитивното практикување на практиките на добро корпоративно управување во функција на намалување на оперативниот ризик.

Во текот на трудот употребувани се наизменично, во зависност од областа за која се зборува и вообичаената практика едностепениот или двостепениот систем на управување. Така, во одделни глави се употребувани и термините својствени за едностепен систем, значи Одбор на директори и менаџмент, но соодветно се упатува и на Надзорен одбор и Управен одбор, како еквивалент својствен за двостепениот систем. Во делови во кои се зборува за Република Македонија употребувани се органи својствени за банките во Република Македонија, значи Надзорен одбор и Управен одбор. На места каде се цитираат извадоци од одредени документи, особено Базелските документи или документите на ОЕЦД, употребуван е едностепениот систем, односно терминот Одбор на директори и менаџмент.

II. ОПЕРАТИВЕН РИЗИК - НОВ ПРЕДИЗВИК ЗА ФИНАНСИСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ

1. Оперативен ризик во компарација со останатите видови ризици

Дефинирањето на оперативниот ризик заради компарација со останатите видови ризици подразбира објаснување на најопштите карактеристики на овој вид ризик, како би можело да се споредат сличностите и разликите на овој вид ризик со останатите видови ризици.

Според најшироко распространетите дефиниции, оперативниот ризик е ризик од загуби предизвикани како резултат на неадекватни или нефункционални внатрешни процеси, лица или системи или пак надворешни настани кои ги предизвикуваат загубите. Загубите или ризичните настани предизвикани од надворешни настани, како што се природните катастрофи со кои се оштетуваат или уништуваат физички средства или имот на финансиската институција, прекините во електричната мрежа или телекомуникациите со што се предизвикува застој во активностите на институцијата се лесно препознатливи и истите релативно полесно се дефинираат. За разлика од нив загубите предизвикани од интерни проблеми, како што се злоупотреби на службена должност или неовластени активности, непочитување на процедури или несоодветна усогласеност со законската регулатива се потешки за идентификување и соодветно на тоа истите се и потешки за управување. Тоа е пред сè поврзано со фактот што екстерните оперативни ризици се некарактеристични за одделните видови институции, тие не се нешто поврзано само со конкретните видови активности застапени во таа институција. Напротив, тие се присутни за сите економски субјекти и независни од бизнис линиите или процесите. Оваа широка диверзифицираност на оперативниот ризик (ризици кои може да се однесуваат подеднакво на законскиот ризик, па се до ризици од елементарни непогоди) сериозно ги ограничуваат можностите да се лимитира бројот на видови на оперативни ризици, со што би можело да се опише оперативниот ризик.

Buchelt and Untregger (2004) го опишуваат оперативниот ризик како “сет на многу различен и меѓусебно поврзан збир на ризици со различно потекло”. Milligan (2004) сликовито го опишува оперативниот ризик како “ризик кој вклучува настани од типот

на лизнување и паѓање до спектакуларни колапси на системи, како Barings Bank”. Оперативниот ризик е толку комплексен во поглед на причинителите, изворите и манифестациите, што е речиси невозможно да се постигне согласност дека постои едно заедничко објаснување за овој вид ризик, а при тоа да не се употребат бројни описи и објаснување.

Со оглед на специфичниот карактер на оперативниот ризик и неговата ширина, компарацијата со останатите ризици дава појасна слика за тоа што е оперативниот ризик, кои се проблемите кои произлегуваат од неговата природа и го ограничуваат управувањето на овој вид ризик.

Разликата помеѓу оперативниот ризик и пазарниот и кредитниот ризик се согледува во тоа што единствено оперативниот ризик се појавува кај апсолутно секоја активност или процес во финансиската институција, што може да се илустрира на начин прикажан во Табела 1. Соодветно на тоа и управувањето мора да биде децентрализирано и одговорностите се насочени и на децентрализирано ниво и на централизирано ниво за одредени стратегиски аспекти.

Компаративен преглед на ризиците

Табела 1. Компаративен преглед на ризиците

	Пазарен ризик	Кредитен ризик	Оперативен ризик
Ниво на контрола	Ниво на оддел за тргување	Ниво на кредитно портфолио	Сите деловни линии
Категории на ризик	Каматен , девизен и ценовен ризик	Сегменти	Сите категории кои продуцираат загуба
Портфолио елементи	Хартии од вредност	Кредити	Процеси
Максимална вкупна загуба	Пазарната цена	Кредитна изложеност	Ликвидациона вредност на институцијата
Максимален број на загуби	Според вкупниот број на инструменти	Според бројот на вкупни кредитни изложености по субјект	Неограничено

Јасно е дека финансиските институции имаат активности кои во голема мерка се остваруваат во средина исполнета со неизвесност и од таму управувањето со ризиците и нивната реалокација претставува дел од секојдневното на овие институции. Речиси да нема финансиска институција која во своето работење не се соочува со проблемите

поврзани со идентификацијата и дефинирањето на ризиците, проценување на нивото на изложеност, ублажување и намалување на негативните последици од таа изложеност преку воведување на процедури и издвојување на капитал за потенцијални загуби.

Во остварувањето на наведените активности финансиските институции поаѓаат од типовите на ризици на кои се изложени, со цел потоа да го идентификуваат присуството на секој одделен вид ризик во поодделните сегменти на работењето. Во таа смисла тие се изложени на ликвидносен ризик, кредитен ризик и пазарен или ценовен ризик. При тоа пазарниот ризик е дефиниран во најширока смисла на зборот, при што се опфаќаат цените на продуктите (курсниот ризик сметајќи на курсот како на цена на странските валути, каматниот ризик сметајќи на каматата како цена на финансиските средства и цената на хартиите од вредност).

Активноста на согледување и идентификување на овие основни видови ризици наспроти согледувањето на оперативниот ризик претставува релативно едноставна активност, во смисла на јасно дефинирање на секој вид ризик и мапирање на истиот со конкретните деловни процеси во финансиската институција.

Дефинициите на секој од овие ризици се јасни и прецизни и покрај сите класификации кои различни автори ги имаат дадено. Значи дури и кога според некои автори курсниот ризик е дефиниран како посебен ризик наспроти неговото дефинирање во рамки на ценовните ризици, сепак суштината на овој вид ризик е непроменета.

Во литературата се среќаваат и други поделби на ризиците, со соодветни дефиниции за истите, но за целите на компарацијата на оперативниот ризик овие основни видови на ризици доволно ја илустрираат разликата која се јавува.

Без да се навлегува во повторно дефинирање на секој вид ризик поединечно, јасно е дека степенот на конкретност и определеност на овие видови на ризици (кредитен, ликвидносен и пазарен) е многу поголем споредено со оперативниот ризик. Кај оперативниот ризик станува збор за воопштени разнородни настани кои може да предизвикаат негативни импликации врз работењето. Практично, се она што не спаѓа во наведените ризици, а претставува ризичен настан од интерен или екстерен карактер, а кој што може да се поврзе со работењето на таа институција и да предизвика

негативни импликации во случај на негово реално појавување би било опфатено во оперативните ризици во најширока смисла на зборот.

Оперативниот ризик во помал или поголем степен се јавува во сите останати видови на активности и со тоа и во рамките на ризичната изложеност на останатите видови ризици. Кај останатите видови на ризици може да дојде до појава на еден вид ризик како резултат на друг вид, но не на редовна основа. Така што поретко се случува еден ризик да се трансформира во друг вид ризик, на пример курсниот ризик може да се трансформира во ликвидносен ризик, како резултат на зголемена пресметковна вредност на обврските изразени во девизи за кои не постојат готовински текови доволни за да се измират истите тие обврски.

За разлика од наброените видови ризици, оперативниот ризик во потесна смисла, во голем број случаи директно предизвикува појава на некој од другите видови ризици. Како илустрација може да послужат неколку примери:

- пад на системите на банката може да предизвикаат неможност за измирување на обврските поради привремено или трајно губење на податоци (под претпоставка дека нема план за континуитет на работењето, односно не се управува со тој вид ризик);
- непочитување на кредитни политики и процедури од страна на вработените може да доведе до склучување на договори кои ќе предизвикаат кредитен ризик, како резултат на неможност да се наплатат кредити кои се неовластено одобрени (се претпоставува дека процедурите не се испочитувани со цел да се одобрат кредити на небонитетни клиенти);
- неадекватно информирање или доведување во заблуда на органите на управување на институцијата во поглед на финансиски пласмани директно предизвикува зголемен ценовен ризик и потенцијални загуби во билансот на успех при вреднување на финансиските инструменти;
- усвоени и применети неадекватни сметководствени процедури директно влијаат на финансискиот резултат и работењето на институцијата.

Но, дополнителниот проблем карактеристичен за оперативниот ризик кој не е поврзан со неговото дефинирање не се согледува во неговата општост, туку во неговата тешка мерливост.

За разлика од останатите видови ризици кај кои поради нивните карактеристики на конкретност и историски гледано подолг период на следење и квантифицирање веќе се воспоставени системи за квантифицирање кои конкретно се врзани со мерењето на овие ризици, кај оперативниот ризик квантификацијата е многу потешка, а предвидувањата на евентуалните загуби се многу понепредвидливи.

Иако се воспоставени модели за управување со оперативниот ризик, кои континуирано се надополнуваат, корегираат и усовршуваат тие сеуште се зад нивото на моделите застапени кај другите видови ризици.

Кај овој вид ризик за разлика од кредитниот или пазарниот ризик, влијанието не се чувствува одеднаш на една сметка или сметки, ниту веднаш се гледа како опиплив трошок, односно загуба. Навистина кај одредени подвидови на оперативен ризик тоа може да се види и почувствува веднаш, но подеднакво тоа не е случај кај одреден број подвидови.

2. Значење на оперативниот ризик

Во текот на изминатите неколку години свеста на финансиските институции и банкарскиот сектор за познавањето на оперативниот ризик и начините за негово управување континуирано и рапидно се зголемуваше. Ова делумно се должеше на растечката желба да се подобри оперативната ефикасност, да се намали осцилаторноста на приходите и да се рационализира алокацијата на капиталот помеѓу конкурентските бизнис линии. Како што управувањето со оперативниот ризик се развиваше во посебна методологија и посебен пристап во управувањето со овој специфичен збир на ризици, така ова темпо на развој се успоруваше под влијание на многубројни пречки.

Долго време се сметаше дека оперативните процеси се релативно добро управувани во рамките на финансиските институции, со исклучок на неколку општо познати случаи кои претставуваа пример на типични случаи на проблеми кои се јавуваат како резултат

на лошо управуван оперативен ризик. Токму од тие причини за банките беше особено тешко да го разберат значењето на специфичните придобивки кои се јавуваат за посебните деловни процеси и единици од инвестирањето во инфраструктура за управување со оперативен ризик, во смисла на инвестиции во софтвер и развој на методологии за управување со овој вид на ризик, како и останатите ресурси, пред се човечки и временски ресурси потребни за поставувањето на овие системи.

Овој очигледен недостиг на опипливи докази за значењето на инвестициите во споменатата инфраструктура, како и трошоците кои произлегуваат од оперативните ризици, во извесна мера можат да се објаснат и со разнородната природа на оперативниот ризик и појавната форма на штетите кои од него настануваат.

Прашањата во врска со идентификацијата и мерењето на оперативниот ризик, како и опфатот на бизнис линиите и активностите кои треба да бидат предмет на менаџментот кој управува со оперативниот ризик сеуште остануваат отворени и покрај значителниот напредок кој беше постигнат под влијание на континуираниот напор на регулаторните институции и Базелскиот комитет за банкарска супервизија за унапредувањето на овој вид менаџмент.

Некои банки и други финансиски институции ги надминаа почетните неразбирања и ограничувања кои ги чувствуваа во управувањето со оперативниот ризик на тој начин што почнаа поактивно да ги развиваат системите за управување со овој вид ризик паралелно со развојот на нивното индивидуално разбирање. За решавањето на овој проблем придонесе промената на перспективата од која се гледа на управувањето со оперативните ризици, во смисла дека на управувањето со овој вид ризик може да се гледа како на процес со кој ќе се додаде вредност на бизнисот, а и ќе се изменат погледите на сите засегнати страни, како регулаторите, акционерите (постојни и идни), добавувачите, клиентите, останатите засегнати страни, а особено рејтинг агенциите.

Со правилна имплементација управувањето со оперативниот ризик може да овозможи креирање на додатна вредност на компанијата, банката или финансиската организација, односно нејзиниот бизнис, што се остварува со зголемувањето на транспарентноста на перформансите во работењето, унапредување на контролата на трошоците и намалувањето на осцилаторноста на приходите. Доколку од било која

причина менаџментот го доживува управувањето со оперативниот ризик исклучиво како законска обврска, наместо како средство за зголемување на конкурентноста, тогаш веројатно нема да му се посвети доволно внимание. Тој недостиг на внимание може да ги пренасочи шансите за успех во друг правец. Менаџментот, Управниот одбор и Надзорниот одбор или во зависност од начинот на организирање на банката, Одборот на директори, мора да го разбираат значењето на управувањето со оперативниот ризик, да демонстрираат поддршка на управувањето со овој вид ризик и да организираат посебна целина за управување со овој вид ризик, како дел од целокупната рамка за корпоративно управување во банката.

Директорите на оперативните единици, односно бизнис линии најчесто се загрижени на иницијативите и системите кои бараат ангажирање на време и ресурси, а имаат мал видлив поврат при прикажување на профитабилноста на бизнис линиите. Затоа се очекува дека оперативните менаџери мора да бидат свесни дека во замена за нивното учество во развојот на системи за ефикасно управување со оперативниот ризик тие би добиле конзистентна перспектива за оперативниот ризик на ниво на целокупното банкарско работење. Со тоа би имале корист од подоброто разбирање на овој вид ризик, трошоците кои може да ги предизвика на бизнисот и начинот на кој секоја одделна бизнис линија може да направи оптимална комбинација на ризикот и повратот при зададена оперативна околина. Добро структурирана функција на управување со оперативниот ризик може да овозможи управување со оперативниот ризик кое ќе создаде додадена вредност на бизнисот и ќе ги забрза процесите. Навистина, ефективниот и воедно ефикасен систем на управување со оперативниот ризик во крајна линија може да придонесе за намалување на регулаторниот и економскиот капитал. Со текот на времето, така поставениот систем може да влијае на зголемена оперативна ефикасност, подобрена конкурентност, намалување на трошоците и остварување на останатите значајни таргети.

Во текот на изминатата деценија континуирано се прават анализи поврзани со појавата на оперативниот ризик, пристапите во неговото управување и капиталните барања. Во една од анализите спроведени од страна на Базелскиот комитет “Анализа на

трансферот на оперативен ризик помеѓу финансиските сектори”¹ станува збор за управување со оперативниот ризик во трите подсектори во рамките на финансиските системи: банките, осигурителните компании и учесниците на пазарот на капитал претставени преку брокерските куќи. Иако една од главните цели на анализата претставува согледување на пристапот за управување со оперативниот ризик во споменатите институции, истовремено е направен осврт на сличностите и разликите во тој процес, како и зголемената појава на трансфер на ризикот.

Со оваа анализа врз основа на бројни интервјуа се укажува на зголеменото внимание кое финансиските институции го посветуваат на оперативниот ризик. Иако секогаш финансиските институции посветувале внимание на интерните контроли и системите за минимизирање на загубите од кражби, грешки и слично, утврдено е дека од неодамна се посветува зголемено внимание и напори за управување со овој ризик како значаен и влијателен. Во рамките на истражувањето извесен број банки се изјасниле дека оперативниот ризик е поважен дури и од пазарниот, иако сеуште далеку зад кредитниот.

3. Фактори за зголемување на оперативниот ризик и значење на управувањето со оперативниот ризик

Еден од главните фактори кој влијае на континуираното зголемување на оперативните ризици претставува промената на оперативниот ризичен профил на финансиските институции. Ова е во тесна врска со типот на финансиски активности кои се обавуваат, производите и услугите кои се обезбедуваат со тие активности и начинот на кој тоа се одвива. Така на пример, паралелно со зголемениот степен на компјутерска автоматизација на процесите и соодветно на тоа намалувањето на мануелните грешки, доаѓа до намалување на оперативниот ризик предизвикан од човечки фактор, но се зголемува ризикот од информатичката технологија, како можност на прекин на системите. Ова е пример кој е присутен во сите финансиски институции.

¹ Basel Committee on Banking Supervision/Joint Forum, “Operational Risk Transfer Across Financial Sectors”, August 2003

Според Dowd (2003) зголеменото присуство на ризични настани кои влијаат на поголема изложеност на оперативен ризик и евентуални загуби по тој основ се резултат на настани како што се:

- Порастот на електронското банкарство и електронската трговија со што се јавува зголемена изложеност на екстерни измами и ризик на безбедност на информатичката технологија;
- Зголемениот обем на спојувања, раздвојувања и консолидации на друштвата;
- Зголемената употреба на информатичка технологија, што креира ризик од пад на системите со големо влијание;
- Зголемената појава на екстернализација и учество во системи за порамнување;
- Зголемениот тренд на превземање на активности со кои банките нудат услуги за голем број трансакции, каде се зголемува оптоварувањето на позадинските (back and middle office) служби.

За разлика од вообичаено цитираните фактори кои придонеле за зголемување на оперативниот ризик, Mestchian (2003) укажува на фактори за зголемување на интересот за управување со оперативен ризик:

- Зголемена комплексност на финансиските средства и процедури за тргување, особено рапидното зголемување на финансискиот инженеринг, што резултираше со омасовување на финансиските деривативи;
- Воведување на регулаторен капитал од страна на регулаторните институции;
- Општото мислење на голем број врвни менаџери дека процедурите за управување со оперативниот ризик се недоволно адекватни;
- Развојот на софистицирани статистички техники кои може да се применат за мерење на оперативниот ризик.

Сепак најчесто цитираните фактори за зголемување на оперативниот ризик се факторите кои се среќаваат во Базелските документи. Како што стои во воведните делови на еден од главните документи, развојот и глобализацијата на финансиските услуги заедно со растечкото усовршување на финансиската технологија создадоа

мноштво од различни, нови оперативни ризици за банките. Таквите ризици произлегуваат од повеќе фактори, меѓу кои се и следните:

- Растечката употреба на автоматизирана технологија;
- Растечкото значење на интеграцијата на информатичката технологија и заедничките услуги за сите деловни (организациони) единици во банките;
- Неопходноста од редуцирање на растечкиот апетит за заработка и постигнување на ефикасност во трошењето;
- Растечката комплексност на производите и нивниот развој;
- Растечките побарувања на клиентите;
- Растечките спојувања и стекнати имоти (acquisitions) од голем обем;
- Поголемо користење на услуги од надворешни лица (outsourcing);
- Воведување на комплексни техники (како деривативите) за ублажување на кредитниот и пазарниот ризик;
- Зголемениот фокус на регулаторите за спроведување на законската регулатива и усогласеноста со неа, како и кон проблемите поврзани со измамите.

За да се одговори адекватно на ваквите проблеми, финансиските институции и банките се соочуваат со растечка потреба од подобро управување со оперативниот ризик, негово третирање како ризик од посебна категорија со големо значење. Но, заради тешкотијата да се предвиди, квантифицира и управува, оперативниот ризик бара нов третман и претставува еден од најголемите предизвици со кој сите овие институции се соочуваат денес. Управувањето со оперативниот ризик постепено се развива како методологија за деловно управување, но нејзиниот развој е успорувач од низа препреки.

И самите банки и други финансиски институции имаат променет однос во врска со третманот на оперативниот ризик, што пред сè се должи на два фактора:

1. Сознанието дека конзистентен и ефикасен програм за управување со оперативен ризик може да им помогне да ги постигнат поставените цели во работењето и

2. Капиталната спогодба Basel II и барањата на супервизорите врз таа основа.

За значењето на управувањето со оперативниот ризик неопходно е да се споменат одредени аспекти кои поблиску го отсликуваат овој проблем, како понатамошно унапредување на вкупните менаџмент техники, што во крајна линија претставува еден од проблемите на доброто корпоративно управување.

Постојните техники за управување со оперативен ризик од типот на Scorecard или Value Based Management имаат за цел да придонесат за додадена вредност на компаниите преку зголемување на приходите, што би се овозможило со подобрување на перформансите во работењето (прикажано со патеката 1, на Слика 1)². Зголемувањето, односно подобрувањето на перформансите ја зголемува валуацијата на компанијата поради очекувањата дека во иднина во такви подобрени услови би се зголемиле готовинските текови, прилагодени за ризикот. Наредниот чекор, во управувањето со оперативниот ризик, се однесува на додадена вредност преку намалување на ризикот поврзан со приходите на компанијата (патека 2, на Слика 1). Намалувањето на варијациите на перформансите го намалува прилагодувањето според ризикот.

Слика 1. Приказ на односот помеѓу деловните (оперативни процеси) кои го претставуваат бизнисот на институцијата и нејзината валуација: две патеки на зголемување на вредноста.



Извор: Матиќ, Весна (2008) “Оперативни ризици”, Белград

² Матиќ, Весна “Оперативни ризици”, Белград 2008

Оперативниот ризик се фокусира за основниот процес на додадена вредност во компанијата и дава одговор на прашањето “Кои се причините за осцилаторност во приходите кои се вградени во основниот начин на операции на компанијата?” Основните активности се оние кај кои се јавува осцилаторноста. Тие се поврзани со варијабилноста на приходите на тој начин што упатуваат на потребата да се разберат причините за пропусти во перформансите, неисполнување на целите и мерење на ефектите. Стратегиите за зголемување на приходите кои истовремено не се поврзани со соодветниот ризик може да не доведат до зголемување на вредноста на компанијата (додадена вредност преку подобрување на процесите) и тоа точно поради тоа што зголемувањата на приходите кои не се поврзани со соодветниот ризик не го калкулираат ризикот, истиот не е согледан и со таргетирањето на тоа зголемување на приходите може да се загрози целата компанија.

Од таму може да се каже дека станува збор за адекватно поврзување на ризикот и повратот во делот на управувањето со ризиците, што во случајот се однесува на оперативниот ризик, односно подоброто управување со оперативните процеси преку:

- Избегнување на неочекувани загуби и подобрена оперативна ефикасност. Разбирањето на значајните оперативни ризици му помага на менаџментот да се фокусира на начините за намалување на рутинските загуби и да се подобри ефикасноста. Со тоа истовремено се намалува веројатноста за појава на големи катастрофални загуби, а се подобрува и квалитетот на оперативните процеси.
- Ефикасна употреба на капиталот. Менаџментот настојува да обезбеди алокација на капиталот базирано на очекуваните приходи на начин кој во голема мерка е сличен на начинот на кој инвеститорите ги вреднуваат компаниите. Ефикасната употреба на капиталот имплицира оптимализација на размената ризик-поврат при одлучување на тоа каде да се алоцира капиталот во рамките на компанијата.
- Задоволување на засегнатите страни. Регулаторите, кредитните агенции и други засегнати страни во голема мера се заинтересирани за практиките на управување со ризици во компаниите. Операциите и процесите претставуваат интегрален дел на управувањето со ризикот и главен фактор кој влијае на осцилациите на приходите, што директно влијае на вредноста на компанијата. Мерењето и управувањето со ризикот може да влијае на начинот на кој засегнатите страни гледаат на компанијата, што би

влијаело на подобрување на процесите и би се избегнале изненадувања од страна на засегнатите страни.

- Усогласеност со регулативата. Препораките и барањата во областа на корпоративното управување се однесуваат на тоа дека на управувањето со оперативниот ризик ќе се гледа како надлежност на највисоко ниво, односно на ниво на Одбор на директори или Надзорен одбор.

4. Примери за големи загуби кои биле резултат на оперативен ризик

Крајот на дваесетиот век и првата деценија од овој век забележаа серија на скандалозни случаи на пропаѓања на компании, големи финансиски загуби и откриени проневери кои значително ја намалија вредноста на компаниите, а кои во најголема мерка беа комбинација на висок оперативен ризик комбиниран со лошо корпоративно управување. Некои од тие случаи на големи корпоративни проблеми беа Enron, WorldCom, Barings Bank, Societe General, Тусо и други, каде проблемите кои по својата природа упатуваа на лошо корпоративно управување, сметководствени манипулации, неадекватно информирање на органите на управување или акционерите, доведување во заблуда и слично. Дел од примерите се однесуваат на лошото управување со оперативниот ризик и всушност проблемите кои се јавиле биле од оперативна природа. Заради потребите на трудот примерите се поделени во две групи, и тоа примери на класичен оперативен ризик, кај кои дополнително се елаборира врската со корпоративното управување и примери за лошо корпоративно управување кое придонело за создавање на опкружување кое има благопријатно влијание на зголемена изложеност на оперативен ризик.

Во статистиките на меѓународно ниво регистрирани се повеќе случаи каде поединци (брокери/ дилери) со своите активности предизвикале загуби од милијарди долари, а природата на изложеностите во сите тие случаи била недостаток на добар менаџмент на оперативните ризици³.

³ King, Jack L., 2001, "Operational Risk: Measurement and Modeling", John Wiley and Sons

Бројни се случаите на загуби предизвикани од оперативен ризик и за потребите на овој труд примерите се поделени во две групи, од кои во првата група дадени се разработени случаи на оперативен ризик, каде се објаснети подетално начините на создавање и причинителите, додека втората група е презентирана во табела на примери каде оперативниот ризик предизвикал катастрофални последици на банките или финансиските институции кои биле зафатени од ризичниот настан. Во првата група се презентирани загубите предизвикани од Humanaka во Sumitomo bank (1996); National Westminster (1997); Deutsche Morgan Grenfell(1996), Bank of New York (1985); Barings (1996) и секако од поновата историја Societe General.

Станува збор за случаи кај кои точно се идентификувани причините, а резултатите биле огромни материјални загуби за институциите, пропратени со огромни последици врз меѓународните финансиски пазари.

Од презентираните примери е изземен случајот на Barings Bank, бидејќи истиот е искористен за презентирање на поврзаноста на оперативниот ризик и корпоративното управување во понатамошниот текст.

Случајот на Sumitomo Corporation

Во случајот на корпорацијата Sumitomo станува збор за неовластено тргување на стоковите пазари, од страна на дилерот Y. Humanaka вработен во компанијата кој во еден подолг период преку трансакции со дериватитви (изведени финансиски продукти) на бакар, предизвикал загуба во износ од 2,6 милијарди долари. Според исказите на претседателот на Sumitomo загубата е направена тајно во период од десетина години преку тргување со високо ризични инструменти, при што се нагласува фактот дека станува збор пред се за неовластено тргување, односно за влијание на човечкиот фактор. Категоризацијата на овој случај е прикажана во Табела 2.

Табела 2. Категоризација на Сумитомо случајот

Сметководствено базирано	Вреднување	Усогласување	Неусогласеност со регулатива	Ненавременост
Вредносно базирано	Вработени 70%	Технологија 20%	Процеси 5%	Опкружување 5%

Извор: KING, Jack L., 2001, "Operational Risk: Measurment and Modeling", John Willey and Sons LTD, England

Заклучокот од информациите презентирани во табелата која е изведена од случајот, би бил дека во случаи кога постои високо ниво на доверба дека вработените ја создаваат вредноста, истовремено се создава ранливост на системот на човечки грешки, при што дури и најдобро поставените контролни системи попуштаат кога се во прашање кражби и фалсификати. Точен и автоматизиран систем за усогласување ја намалува можноста за фалсификати и може да придонесе во извештаите да се појават ограничени нарушувања, па дури и кога се овластени. Исклучоците и посебните околности може да се појават како отстапувања при усогласувањата и известувањето, но доколку менаџментот е информиран и дал овласувања за тоа, исклучоците не би предизвикале значајни проблеми.

Случајот на Deutsche Morgan Grenfell Unit Trust Managment

Во овој случај станува збор за неусогласеност со регулативата, што по својата природа е оперативен ризик од подгрупата на правен ризик. Загубите од неусогласеноста со регулативата и воедно правниот ризик кој со тоа се јавува, најчесто се манифестираат како загуби во облик на казни кои регулаторните тела ги изрекуваат на финансиските институции. Но, тоа што е уште поопасно за финансиските институции од овие оперативни ризици е надоместокот кој најчесто треба да се исплати како компензација при одредени штети нанесени на клиентите.

Во 1997 година лондонската компанија Deutsche Morgan Grenfell, во сопственост на германската Deutsche Bank беше казнета со парична казна од 2 милиони фунти поради неусогласеност со регулативата и дополнителни 1 милион фунти како трошоци. Но, вкупниот трошок кој оваа институција го имала бил далеку поголем, пред се поради компензациите на инвеститорите, чии удели во фондот биле неправилно вреднувани за период подолг од една година, така што износот достигнал околу 400 милиони фунти. Категоризацијата на случајот би била презентирана во Табела 3.

Табела 3. Категоризација на Deutsche Morgan Grenfell Unit Trust Managment случајот

Сметководствено базирано	Вреднување	Усогласување	Неусогласеност со регулатива	Ненавременост
Вредносно базирано	Вработени 50%	Технологија 20%	Процеси 25%	Опкружување 5%

Извор: KING, Jack L., 2001, "Operational Risk: Measurement and Modeling", John Wiley and Sons

Заклучокот од табелата и начинот на кој се доделени пондерите покажува дека и покрај фактот што вработените во голема мера влијаат на оперативните ризици од овој вид, сепак технологијата на работа и начинот на кој се поставени корпоративните процеси имаат значајно влијание на зголемени ризици од неусогласеноста со регулативата. Овој пример навраќа на дилемата дека кај оперативните ризици често е тешко да се лоцира и утврди критичната зона и причинителите на загубата и да се раздели намерата од грешката.

Случајот на National Westminster Bank

Во овој случај станува збор за загуба од 77 милиони фунти предизвикана од страна на дилер на банката за период од две години, при што поврзано со овој случај не се забележани загуби, односно штети нанесени на клиенти, ниту пак лични измами или кражби со цел да се оствари лична корист на извршителот на активностите или други поединци. Сепак, целокупната истрага на случајот покажала инволвираност на повеќе нивоа, почнувајќи од слабости при тргувањето пропратени со спротивни пазарни движења, вреднување на опциите со намерно погрешни инпути и претпоставки прилагодени да ја зголемат книговодствената вредност без оштетување на средството, па се до неовластено трансферирање на износи помеѓу одделната книговодствена евиденција за опциите. Овие пропусти биле овозможени меѓу другото и поради фактот што станува збор за комплексен процес на вреднување на деривативи, поточно опции за каматни стапки, во кој претпоставките за вреднувања биле намерно погрешно зададени, со цел да создадат лажна слика за поголема вредност на средствата евидентирани во книгите на финансиската институција.

Овој случај поминал незабележан и неоткриен подолго време поради тоа што постоеле слабости на неколку нивоа, и тоа од усогласувањето на книговодствените вредности, па се до слабости во оперативните процедури и интерните контроли. Категоризацијата на случајот е презентирана во Табела 4:

Табела 4. Категоризација на National Westminster Bank случајот

Сметководствено базирано	Вреднување	Усогласување	Неусогласеност со регулатива	Ненавременост
Вредносно базирано	Вработени 70%	Технологија 20%	Процеси 5%	Опкружување 5%

Извор: KING, Jack L., 2001, "Operational Risk: Measurement and Modeling", John Willey and Sons

Како заклучок од табелата може да се констатира дека фактот што загубите биле предизвикани од лошо вреднување направено со намерно зголемени нереални проценки на параметрите, најголемиот дел од пондерите, односно 70% се доделуваат на подкатегијата “вработени”. Сепак ако се има во предвид дека уште 1993 година Г30 имаат издадено принципи за вреднување и усогласување на пресметаните вредности на дериватите дополнително се додава зголемен пондер на позицијата усогласување.

Случајот на Bank of New York

Случајот на Bank of New York кој што датира уште од далечната 1985 година е анализиран како случај за оперативен ризик не толку поради неговата специфика, туку поради фактот што сеуште во случајот на инволвираност на високи технологии и информатички системи кај финансиските институции може да дојде до големи финансиски загуби поради оперативниот ризик. Кај голем број банки во светот во денешно време претставува обврска да постојат back up системи, секундарни локации и друга технолошка поддршка која би спречила вакви испади, но сепак истовремено постојат финансиски институции кај кои тоа не е законска обврска и одлуката за овие големи финансиски вложувања зависи од свеста и познавањето на проблемите кои ги носи оперативниот ризик од страна на највисоките органи на управување.

Во ноември 1985 година со пад на компјутерскиот систем на Bank of New York настана пореметување на пазарот на обврзници при што поради неработење на компјутерскиот систем за период од 28 часа неможеше да се изврши порамнување на трансакциите со САД обврзници. Иако цените на обврзниците не претрпеа влијание, овој настан имаше огромно влијание на останатите сегменти на финансиските пазари, вклучително и фактот дека за да ги порамни сите спроведени трансакции Bank of New York како најголема банка за порамнување морала да позајми од Федералните резерви 20 милијарди долари, што ја чинело 4 милиони долари камата. Категоризацијата на случајот е презентирана во Табела 5.

Табела 5. Категоризација на Bank of New York случајот

Сметководствено базирано	Вреднување	Усогласување	Неусогласеност со регулатива	Ненавременост
Вредносно базирано	Вработени 10%	Технологија 80%	Процеси 10%	Опкружување 0%

Извор: KING, Jack L., 2001, "Operational Risk: Measurement and Modeling", John Wiley and Sons LTD, England

Оваа класификација е презентирана на начин и со пондери кои имаат за цел да го прикажат вкрстеното влијание на технологијата која има огромни реперкусии при вредносно базираната класификација, додека во секој поглед е резултат на ненавременост на активностите. Овој пример уште еднаш ја нагласува потребата од постоење на секундарни решенија, чии инвестиции навистина можат да чинат многу, но во најголем број случаи помалку од трошоците во случај на загуби предизвикани од изложеност на ризици со катастрофални последици.

Последниот пример на француската банка Societe General е презентиран на поинаков начин и тој е од поновата историја, но во секој елемент ја одразува реалноста на оперативниот ризик. Во јануари 2008 година за само тридневна активност, една од најголемите француски банки Societe General од Париз регистрирала загуби од тргување настанати со затварање на позиции со индекси на акции во износ од 4,9 милијарди евра. Според информациите од банката ова биле неовластени трансакции креирани од страна на брокер на банката, Jerome Kerviel, за кои поради недостиг на докази за кражба тој бил обвинет само за злоупотреба на положбата и недозволен влез во компјутерските системи.

Според брокерот за овие тргувања знаело раководството на банката, а според раководството тие не биле информирани и тој неовластено дејствувал. Се претпоставува дека иницијалниот мотив на брокерот бил да ги нетира претходно остварените, но прикриени (непризнаени) добивки во 2007 година кои изнесувале 1,4 милијарди евра, со создавање на загуби, при што се претпоставува дека во позаднината на превземените активности биле одредени даночни цели. Сепак, позициите излегле од контрола и при затварњето на трговските позиции дошло до драматично намалување на индексите на акциите, со што на крај била создадена загуба од 4,9 милијарди евра.

Во време на актуелноста на овој случај аналитичарите сметале дека неовластено тргување од толкав обем неможело иницијално да помине незабележано, особено што

се знаело дека организационата единица во која тргувал Kerviel вообичаено тргувала превземајќи многу помал ризик. На тоа обвинување од банката било објаснувано дека при секое испитување на трансакциите, брокерот објаснувал дека тоа е грешка која што веднаш ја корегирал (ја поништувал или сторнирал трансакцијата), а веднаш потоа ја заменува со нова позиција со поразличен инструмент за да ја сокрие трагата.

Без оглед на тоа кој знаел или незнаел за тргувањата, станува збор за висок оперативен ризик, кој се надополнува со лошо корпоративно управување. Во овој случај затаиле интерните контроли и известувањето. Доколку менаџментот незнаел за трансакциите, дошло до загуба поради човечки фактор, но дури и ако знаеле менаџерските структури, сепак или не ја познавале проблематиката или ја прецениле состојбата на пазарот во обем кој ги надминува нивните можности и овластувања.

Табела 6. Преглед на загуби по основ на оперативен ризичен настан

Година	Назив на институцијата или банката	Причина за загуба(вид оперативен ризик)
1991	Salomon Brothers (U.S.)	Манипулација на примарен пазар за државни обврзници
1993	Bank of Commerce and credit International (BCCI)(Luxembourg)	Нелегални активности (дрога, оружје)
1994	Kidder Peabody (U.S)	Некомпетентност на менаџментот
1995	Barings Bank (U.K)	Неовластено тргување и некомпетентност на менаџментот
1995	Daiwa Securities (Japan)	Соработка со криминалци
1996	Bankers Trust (U.S)	Продажба на производи кои клиентите не ги разбираат
1997	Morgan Grenfell (U.K)	Неовластено тргување со неликвидни средства
1997	NatWest Markets (U.K)	Неправилно вреднување на деривати
1998	Long-Term Capital Management (U.S)	Недостаток на транспарентност, конфликт на интереси, неконтролиран леверџ
2000	Equitable Life Assurance Society (U.K)	Непочитување на договори
2001	Cantor Fitzgerald and Others (U.S)	Терористички напад на Светскиот трговски центар
2002	Allied Irish Bank (U.S)	Неовластено тргување
2002	Merrill Lynch (U.S)	Пристрасни препораки дадени од аналитичар
2003	Central Bank of Iraq (Iraq)	Екстерна кражба (од поранешниот претседател на Ирак)
2004	Yukos Oil Company	Интерна кражба
2005	Central Bank of Brazil(Brazil)	Екстерна кражба
2006	Royal Bank of Scotland (U.K)	Екстерна кражба

Извор: Moosa, Imad A., 2007, „Operational Risk Management (Finance & Capital Markets)”, Waterstones;

Втората група на примери Moosa (2007) се однесува на исклучително големи оперативни ризици кои кај наброентите компании (Табела 6), односно финансиски институции и банки довеле до ликвидација, нивно превземање од друга компанија или се споиле со друга компанија со цел да опстанат на некаков начин.

Од споменатите примери може да се констатира дека постои поголем број на големи загуби кои потекнуваат од изложеност на оперативен ризик, дека нивната природа е различна и дека оперативните ризици можат да се дефинираат и класифицираат на голем број начини.

III. ВИДОВИ И КЛАСИФИКАЦИИ НА ОПЕРАТИВНИОТ РИЗИК

1. Поделба на ризиците според Базелскиот комитет за банкарска супервизија

Дефинитивно не постои само една единствена поделба на оперативниот ризик, особено што овој вид ризик во литературата подеднакво често се среќава во еднина, како оперативен ризик, но и во множина “оперативни ризици”, што упатува на поголем број видови оперативни ризици.

Сепак една од најраспространетите класификации на оперативниот ризик, кој најмасовно се употребува од страна на банките е класификацијата направена од страна на Базелскиот комитет за банкарска супервизија, која е употребена во поголем број на документи публикувани од страна на комитетот.

Според публикациите и документите објавени од страна на Базелскиот комитет за банкарска супервизија, а пред се во документот Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk (BCBS Working Papers No 8, September 2001), оперативниот ризик е дефиниран како ризик од загуби кои се резултат на неадекватни или погрешни интерни процеси, луѓе и системи или како резултат на екстерни настани. Со оваа дефиниција не е опфатен системскиот ризик. Значајно е дека оваа дефиниција се базира на причинителите на оперативниот ризик и настојува да идентификува зошто се појавуваат загубите. На највисоко ниво таа се сведува на четири причинители: луѓе, процеси, системи и екстерни фактори. Оваа дефиниција насочува кон поделбата на видови ризици, во смисла на определување на типови ризични настани, што од своја страна во управувачкиот процес се употребува за мапирања и поврзувања на настаните и деловните линии.

Почетната поделба на видовите оперативни ризици која се среќава во споменатиот документ како Анекс 2 (а во овој труд како Табела 7), би била следната:

- Внатрешна измама претставува оперативен ризичен настан кој е последица на намерни активности, односно дејства чија цел е измама, незаконско присвојување на имот, избегнување на закони, прописи или политики на друштвото при што е вклучено барем едно внатрешно лице.

- Надворешна измама, претставува оперативен ризичен настан кој е последица на намерни активности, односно дејства чија цел е измама, незаконско присвојување на имот, избегнување на закони, прописи или политики на друштвото од страна на трети лица.
- Спроведување на политиката кон вработените и безбедноста на работното место претставуваат оперативни ризични настани кои произлегуваат од активности кои не се во согласност со законите или договорите за работен однос, здравствена заштита, исплати кои се резултат на барање за надомест на штета, барање за надомест за лична повреда или барања по основ на настани на дискриминација.
- Оперативни ризици кои се предизвикани од клиенти, производи и деловни практики и кои резултираат со загуби кои произлегуваат од ненамерно или поради несовесно извршување или неизвршување на професионални обврски кон одредени клиенти (вклучувајќи ги барањата за доверливост и соодветност), или загуби од природата или дизајнот на самиот производ.
- Оштетувања на физички средства претставува оперативен ризик кој предизвикува материјални загуби како резултат на губење или оштетување на физичките средства од природна катастрофа или други вонредни настани, како што може да бидат терористички настани, вандализам и уништување на физички средства и сл.
- Нарушувања на деловните процеси и пад на системот, претставуваат видови оперативни ризици кои предизвикуваат загуби како резултат на деловни нарушувања или проблеми во системот, односно хардверот, софтверот, телекомуникациските врски или други неможности за нивно користење или прекини поради нарушувања.
- Извршување, испорака, управување со процеси претставуваат оперативни ризични настани кои резултираат со загуби од неуспешно процесирање на трансакции или неуспешно управување со процеси, како последица на проблеми во релациите со трговските партнери и со добавувачите на услуги (проблеми при екстернализација).

Табела 7. Детална класификација на типови на штетни настани
(настани кои предизвикуваат предизвикаат загуба или штета)

Настан – тип (ниво 1)	Дефиниција	Настан- категорија (ниво 2)	Тип на активности (ниво 3)
Внатрешна измама	Загуби што се последица на намерни активности (дејства) за измама, незаконско присвојување на имот (проневера на сопственост) или избегнување на прописи, закон или политика на компанијата, исклучувајќи случаи на дискриминација, кои инволвираат барем едно внатрешно лице.	Неовластена активност	Непријавени трансакции (намерни) Неовластени трансакциски со или без парична загуба Намерно неточно претставување на состојба, настан, позиција
		Кражба и измама	Измама/ крадитна измама/ безвреден депозит Кражба/ изнудување/ уцена/ проневера/ грабеж, разбојништво Незаконско присвојување на имот/ Злоупотреба/ Проневерување на средства Злонамерно уништување на средства/ имот на Банката Фалсификување Издавање на чекови без покритие (Манипулација со чекови- еден корисник со две или повеќе сметки, врши уплата- исплата на средства со чекови од една на друга сметка без реално покритие). Шверцување Злоупотреба на лични податоци на клиенти на Банката (преземање на сметка) / лажно претставување Даночна неусогласеност (неизвршување или своеволно избегнување на плаќање на данок) Поткуп/подмитување Недозволено тргување за своја сметка врз основа на внатрешни доверливи информации
Надворешна измама	Загуби што се последица на намерни активности (дејства) за измама, незаконско присвојување на имот (проневера на сопственост) или избегнување на прописи, закон или политика на компанијата, од страна на трети лица (надворешни субјекти)	Кражба и измама	Кражба/ грабеж/ разбојништво Фалсификување Злоупотреба на чекови
		Безбедносен систем	Активности на лица кои неовластено пристапуваат во компјутерскиот систем (хакерство) Крадење на информации (со или без парична загуба)

Настан – тип (ниво 1)	Дефиниција	Настан- категорија (ниво 2)	Тип на активности (ниво 3)
Спроведување на политиката кон вработените и безбедност на работното место	Загуби кои произлегуваат од акти кои не се во согласност со законите или договорите за работен однос, здравствена заштита, барање за надомест на штета, барање за надомест за лична повреда или од настани на дискриминација	Односи (релации) со вработените	Плати, надоместоци, бенефиции, престанок на работен однос Организирајќи активности на работниците (синдикални)
		Безбедна средина (безбедност на работното место)	Општа одговорност Здравје на работникот и безбедносни правила Исплаќања на надомести на вработените
		Разновидност/ дискриминација	Сите видови на дискриминација
Клиенти, производи и деловни практики	Загуби кои произлегуваат од ненамерно или поради несовесност, неизвршување на професионални обврски кон одредени клиенти (вклучувајќи ги барањата за доверливост и соодветност), или загуби од природата или дизајнот на самиот производ.	Соодветност (подобност), разоткривање и одговорност за доверените средства	Прекин во доверителскиот однос / прекршување на правилата за однесување кон доверителот Соодветност (подобност)/ проблеми со разоткривање Прекршоците во врска со разоткривање на клиенти од населението Нарушување на приватноста Наметливи (агресивни) продажби Згрешени сметки Погрешна употреба на доверлива информација Одговорност на кредиторот
		Несоодветни деловни (бизнис) или пазарни практики	Кршење на антимонополски договори Недозволена трговија/ пазарни практики Манипулација на пазарот Недозволено тргување врз основа на внатрешни доверливи информации (инсајдерско) за сметка на Банката Вршење на активности без дозвола Перење пари
		Недостатоци/ грешки на производите	Недостатоци на производот Грешки во моделот

Настан – тип (ниво 1)	Дефиниција	Настан- категорија (ниво 2)	Тип на активности (ниво 3)
		Селекција, спонзорирање и изложување	Грешка при истражувањето на информациите во врска со клиентот (при селекција на клиентот) не е извршено според пропишаниот правилник Пречекорување на лимитот на изложеност на клиент
		Советодавни активности	Несогласување (спор) околу извршувањето на советодавни активности
Оштетувања на физички средства	Загуби кои произлегуваат од губиток или оштетување на физичките средства од природна катастрофа или други настани	Катастрофа или други природни случувања	Загуби од елементарни непогоди Човекови загуби од надворешни околности (тероризам, вандализам)
		Други случувања	Други случувања во текот на работењето
Нарушувања на деловните процеси и пад на системот	Загуби кои произлегуваат од деловни нарушувања или неуспеси во системот	Системи	Хардвер Софтвер Телекомуникации Нерасположлив за користење/ прекини поради нарушувања - оштетување
Извршување, испорака, управување со процеси	Загуби од неуспешно процесирање на транзакции или неуспешно управување со процеси, од релациите со трговските партнери и со добавувачите на услуги	Внес на транзакции, извршување, одржување	Лоша/ погрешна комуникација Грешка при внес или вчитување на податоци, внесување и чување во база Пропуштен краен рок или друга обврска Нефункционирање на моделот/ системот (системска грешка) Сметководствена грешка/ грешки во обележувањето на единките/ ентитетите Други неправилно /лошо извршени задачи Неизвршена/ неправилно извршена испорака Неадекватно/ грешно управување со обезбедувањето Чување на податоците

Настан – тип (ниво 1)	Дефиниција	Настан- категорија (ниво 2)	Тип на активности (ниво 3)
		Мониторинг (надгледување) и известување	Грешки/ пропусти во задолжителното известување Неточен надворешен извештај (направен пропуст)
		Преземање на клиенти и документација	Одобрување (дозвола) од клиентот Недостаток на законска документација/ нецелосна документација
		Клиенти/ Водење на сметките на клиентите	Неовластен пристап до сметки (на клиенти) Неточни/ нецелосни податоци во досието на клиентот (појава на недостаток на документ) Загуба или штета на средствата/ имотот на клиентот поради несовесност/ небрежност
		Деловни соработници	Лошо работење (лошо извршена активност) на деловните партнери кои не се клиенти на Банката Несогласувања/ спорови околу лошо работење (лошо извршена активност) на деловните партнери кои не се клиенти на Банката
		Продавачи и добавувачи	Услуги од надворешни лица Несогласувања/ спорови со продавачите

Извор: BIS (Basel Committee on Banking Supervision)

2. Други корисни класификации на оперативните ризици

Поделбата на оперативните ризици претставува значаен елемент во процесот на управување. При поставување на управувачките системи, се утврдува потребата за одредени видови поделби на оперативните ризици, што понатаму води кон идентификација, мерење и следење на ризиците. Секоја финансиска институција поделбата на оперативните ризици кои се предмет на интерес ја прави според нејзините регулаторни потреби и управувачки потреби. Токму од овие причини, а и во функција на посочување на видовите ризици со кои се занимаваат највисоките органи на управување во светло на унапредено корпоративно управување презентирани се дополнителни класификации на оперативните ризици.

Според Матиќ (2008), во основа оперативниот ризик во една општа, широко прифатена класификација може да се подели во следните категории оперативни ризици:

1. Ризици на недоволна или неадекватна инфраструктура, кои најчесто се појавуваат во услови на нејасно дефиниран систем на одговорности, недостаток на практично искуство, неадекватно одржување и враќање на системите во нормално функционирање, застарени капацитети и слично. Овие ризици кои се однесуваат на инфраструктурата, вообичаено се појавуваат во деловите на банките кои се поврзани со конкретни инфраструктурни инсталации, односно со деловите одговорни за информатичката технологија, електричната инсталација и континуираното напојување, телекомуникациските мрежи. Иако иницијално ризиците се јавуваат во овие делови, сепак последиците доколку дојде до појава на ризични настани може да се чувствуваат во сите делови на банката, без оглед што појавувањето е поврзано со конкретни инфраструктурни поддршки.

2. Технолошки ризици кои во современото банкарство се манифестираат пред се како ризици на современата технологија (неадекватен квалитет на софтверот, намерно оштетување на софтверот со цел да се предизвика застој во процесот на работа или некоја друга последица, неадекватна заштита на податоците од недозволен пристап на трети лица или вработени и слично).

3. Ризици на операциите односно на деловните процеси, при што според оваа поделба оперативните ризици претставуваат широка категорија на различни ризични настани, во кои не се вбројуваат ризични настани предизвикани поради човечки грешки, а се вбројуваат:

- ризиците на неадекватни и застарени процедури кои не ги следеле растот и историскиот развој на деловните процеси, што значи појава на оперативни ризици заради неадекватни организациони процеси;
- ризици на критичните делови на процесите заради технолошки проблеми кои неможе да се избегнат, иако тие процеси добро се обавуваат, како на пример неадекватен проток на информации заради проблеми со техниката кои може да резултираат со грешки, тесно грло во процесите на работа заради недостаток на

средства, на пример, недоволни специјалистички познавања, дуплирање на одговорноста во врска со одредени функции во процесот;

- ризици од еднократни активности со ограничено траење, кои се превземаат со цел да се остварат однапред барани цели, како што се на пример, проектните задачи.

4. Ризиците предизвикани од човечкиот фактор се секако едни од најважните оперативни ризици кои се манифестираат како:

- недоволна култура на однесување во поглед на изложеноста на овие ризици (непријавување на грешки како резултат на страв од санкции);
- недоволен број на вработени во однос на трендот на раст на обемот на активности, што е потенцијален извор на ризични настани како резултат на преоптовареност или умор;
- ризик на управување, кој што е еден од основните ризици во банкарството и активностите со хартии од вредност, а се манифестира во облик на криминални активности (интерни кражби и измами во системот) или грешки во одлучувањето од страна на раководните лица и
- криминални активности на вработените (кражби и измами) во однос со трети лица (клиенти, добавувачи или други соработници).

5. Екстерните ризични настани се исто така категорија на оперативни ризици која што се манифестира во форма на екстерен криминал (кражби и трети лица кон институцијата), природни катастрофи, терористички напади, војни и слично.

Оваа најопшта категоризација би можела да биде предмет на понатамошно разработување во смисла на поделба на подкатегории, со што само се потврдува флуидната форма на овие ризици и нивната застапеност во сите сегменти на работењето. Освен тоа може да се случи одредени подкатегории од една класификација истовремено да бидат подкатегории на друга подкласификација. Во случајот на ризикот на операциите подкатегории се човечкиот фактор, ризик на процесите и ризик на технологијата, но може да се смета дека и законскиот ризик е подкатегија на ризикот на операциите. Од таму и произлегуваат проблемите со мапирањето на процесите. Значи во основа станува збор за ризик на процесите и во тој контекст е

особено важно да се познаваат неговите карактеристики и да се прави анализа од аспект на фреквенцијата и ефектите врз деловните процеси.

3. Класификација според последиците од настанатите ризични настани

Во зависност од обемот и ефектите од одреден ризичен настан оперативните ризици имаат флуидна форма со карактеристики на четири типа на ризик: катастрофални, растечки, општи и специфични. На каков начин ќе се манифестираат во моментот на ризичниот настан зависи од обемот и сложеноста на деловните активности на банката, нејзината технологија на работење и структурата на клиентите.

Поради тие причини основната стратегија на управување со деловните процеси во функција на управување со оперативните ризици треба да биде насочена во правец на идентификација на критичните процеси кои можат да генерираат некој од следните три типови на ризик: стандарден оперативен ризик, клучен оперативен ризик или катастрофален оперативен ризик.

Стандарден оперативен ризик е збир на оперативните ризици кои постојано егзистираат како составен дел на оперативните активности во банката, а се остваруваат во просек еднаш неделно или почесто (тоа се 75 до 95% од оперативните ризици). Примери за овие ризици се мали екстерни манипулации со кредитни картички кои често се случуваат, ризик од неизвршени обврски за плаќање или ризик од грешки кои може да се појават во текот на спроведување на одредени трансакции.

Идентификација и следење на стандардните оперативни ризици вршат оперативни тимови или координаторот надлежен за овој вид ризик во рамките на главните единици на деловните процеси или процедури, но секојдневното управување е исклучиво во надлежност на оперативните тимови како дел од нивните секојдневни активности.

Функцијата на надзор и мониторинг над овие оперативни ризици ја вршат менаџерите на секоја деловна линија, внатрешната контрола или ревизија и координаторот за оперативен ризик.

Загубите кои се предизвикани од стандардните оперативни ризици мора да се разгледуваат во контекст на оптимизација на процесите, но по оценка на стручната

јавност, тешко може да се сметаат за ризици кои предизвикуваат само очекувани загуби. Тие често не се забележуваат и остануваат долго време неоткриени, така што може да растат и да се зголемуваат со текот на времето. Во маса може да бидат поголеми од стандардната девијација на вкупните загуби по основ на оперативни ризици и би требало да се разгледуваат и споредуваат со трошоците кои би се направиле за нивно следење и контрола.

Анализите покажуваат дека овие ризици претерано ја чинат банката, па затоа е добро да се вложува во унапредување на процедурите, зголемување на квалитетот на култура на однесување на вработените во однос на изложеноста на оперативни ризици и подобрување на нивото на етичките стандарди и нивната доследна примена, и дека во крајна линија тоа е стратегиски добра инвестиција.

Клучните оперативни ризици се однесуваат на ризични настани кои се појавуваат поретко од стандардните оперативни ризици, но резултираат со поголеми загуби. Гледано според големината на штетата која ја предизвикуваат тие неможат да го загорзат опстанокот на банката. Според проценките клучните оперативни ризици банката ја чинат некаде околу 15-20% од трошоците предизвикувани од вкупните оперативни ризици на деловните единици.

Идентификација на овие ризици вршат оперативните тимови, а ги третираат како ризици кои значајно влијаат на остварување на деловните цели на банката.

Катастрофални оперативни ризици се оние ризици кои може значително да влијаат на стратегиските цели на банката и континуитетот на нејзиното работење, односно опстанок. Според проценките тие претставуваат 2-3% од вкупните оперативни ризици во банките.

Овие ризици заслужуваат посебно внимание во смисла на управување и следење преку клучни индикатори на ризикот и индикатори за ефектите кои тие ги предизвикуваат доколку дојде до ризичен настан. Меѓутоа тие неможат да се следат на ниво на поединечни банки, и поради тоа за анализа на евентуалните ефекти од овој вид на ризик се употребуваат екстерни бази на податоци. Иако сите видови на оперативни ризици треба да бидат на одредено внимание на органите на управување, директно или

индиректно, сепак управувањето со клучните ризици, а особено можните катастрофални ризици мора да бидат од страна на највисоките органи на управување.

Променливиот облик на оперативните ризици, не само што зборува за нивната сложена природа, туку и објаснува зошто загубите по основ на оперативни ризици не се линеарни во однос на големината и фреквенцијата.

4. Класификација според фреквенција и сериозност на ризичните настани

Во специфичен модел на взаемност, овие два критериуми (големина и фреквенција) ја моделираат линијата на дистрибуција на загуби по основ на оперативен ризик. Таа отстапува од класичната дистрибуција на загуба бидејќи е нагласено наклонето на десно, поради тоа што постои:

- голем број високофреквентни и нискоризични настани (стандардни оперативни ризици),
- мал број нискофреквентни и високоризични настани (клучни оперативни ризици), и
- многу ретки ризични настани кои предизвикуваат екстремно високи загуби (катастрофални оперативни ризици).

Дополнително покрај поделбата на типовите на оперативен ризик, може да се зборува и за врската со фреквенцијата и сериозност на настаните (Табела 8). Според одредени истражувања констатирани се следните фреквенции и сериозност според типови ризични настани, односно изложености на оперативен ризик.

Табела 8. Фреквенција и сериозност на настаните кои претставуваат оперативен ризик

Тип на ризичен настан	Фреквенција	Сериозност
Внатрешна измама	L	H
Надворешна имама	H/M	L/M
Практики на вработените и безбедност на работното место	L	L
Клиенти, продукти и деловни практики	L/M	H/M
Оштетување на физички средства	L	L
Нарушувања во деловните процеси и пад на системот	L	L
Извршување, испорака и управување со процесите	H	L

L (low) - ниско ниво на сериозност; M (Medium) - средно ниво на сериозност;

H (High) - високо ниво на сериозност

Фреквенција (горе) и сериозност (доле) по деловни линии и по тип на ризик

	Вна- трешна измама	Надво- решна имама	Практики на вработените и безбедност на работното место	Клиенти, продукти и деловни практики	Оштету- вање на физички средства	Нарушу- вања во деловните процеси и пад на системот	Извршу- вање, испорака и управување со процесите
Корпоративни финансии	L	L	L	L	L	L	L
	H	M	L	H	L	L	L
Тргување и продажба	L	L	L	M	L	L	H
	H	L	L	M	L	L	L
Работење со население	L	H	L	M	M	M	H
	M	L	L	M	L	L	L
Комерцијално банкарство	L	M	L	M	L	L	M
	H	M	L	M	L	L	L
Платен промет и порамнување	L	L	L	L	L	L	H
	M	L	L	L	L	L	L
Услуги како агент/чувар на имот	L	L	L	L	L	L	M
	M	L	L	M	L	L	L
Управување со средства	L	L	L	L	L	L	M
	H	L	L	H	L	L	L
Брокерско работење	L	L	L	L	L	M	M
	M	M	L	M	L	L	L

Извор: Moosa, Imad A., 2007, "Operational Risk Management (Finance & Capital Markets)", Waterstones.

5. Законски ризик како дел од оперативниот ризик

При дефинирањето на поимот оперативен ризик во рамките на дефинициите предвидени со Базелските стандарди, законскиот ризик или ризикот од неусогласеност со законската регулатива се споменува како еден од оперативните ризици. Овој вид оперативен ризик е посебно издвоен поради фактот што тој е посебно чест во транзиционите економии во кои се вбројува и Македонија, а таа негова зачестеност се должи на честите промени во законите и подзаконските акти, нестабилноста и зависноста на правните системи, како и сите проблеми во примената и доследното почитување на регулативата кои се јавуваат поради споменатите карактеристики.

Како и сите останати подкатегории на оперативниот ризик и законскиот ризик има особено нагласена карактеристика да се појавува како подкатегорија на останатите оперативни ризици (ризици на процесите, човечкиот фактор, системите, екстерните оперативни ризици), па во тој контекст и обидот за дефинирање на овој вид ризик е сложен.

Најшироката класификација на неговите појавни облици се однесува на:

1. Активности на банката и нејзините вработени, кои не се целосно во согласност со законот;
2. Неизвесност во однос на барањата и ефектите од примената на законската регулатива;
3. Релативна неефикасност на правниот систем во земјата во целина.

1. *Законскиот ризик во облик на активности кои не се целосно во согласност со законската регулатива*, ја изложува банката на ризик од одредени обврски или ја оневозможува да оствари одредени свои права. Најчесто се манифестира како: ризик од непрецизни или неточни договорни одредби, како последица на грешки при утврдување на одредбите на договорите; ризик од трансакции кои не се добро документирани; ризик од нелегални или неприменливи трансакции; ризик од недоволно евидентирани настани или промени, како резултат на пропусти или грешки од страна на вработените; ризик од грешки при прифаќање на инструменти за обезбедување на наплатата на побарувањата, или при нивна реализација.

Наброените примери на законски ризик не мора да бидат само резултат на пропусти или грешки на вработените, туку може да се должат и на грешки на правниот советник на банката. Како и да е, во сите тие случаи станува збор за ризик кој се јавува поради човечкиот фактор, така што законскиот ризик се јавува како подкатегорија на ризикот на човечкиот фактор, кој се однесува не само на вработените, туку и на менаџерите.

Како и да е, мора да се направи разлика помеѓу загуби поради дејства на банката или нејзините вработени (инсајдери), за кои банката носи целосна одговорност и загуба поради измама. Измамите, без оглед дали банката е оштетена страна или нејзините менаџери или вработени измамуваат клиенти или други договорни страни, според некои автори тоа не спаѓа во законски ризик. Сепак, потенцијалниот ризик од подконтекстот на овие дејствија е законски ризик, во светло на ризик од законската одговорност на раководниот кадар во банката, поради евентуално пропусти во превенција и спречување на измама од страна на вработените и проблеми при почитување на Етичкиот кодекс на институцијата.

2. *Неизвесност во однос на барањата и ефектите од примената на законската регулатива претставува втор вид на законски ризик, кој што е параметар од екстерна природа и не е резултат на пропусти и грешки при работењето на банката, на каков и да било начин.*

Иако законите се пишуваат со намера да бидат јасни и разбирливи при примената, голем број на аномалии се појавуваат во праксата, како резултат на комплексноста и нејаснотиите при нормирањето, а кои што можат да влијаат на позицијата на банката во иднина.

Од вакви ситуации банките се заштитуваат преку употреба на правни советници, но сепак со тоа само се минимизира, но не се елиминира ризикот, кој останува како латентен. При тоа, неизвесностите во однос на очекувањата и ефектите од примената на регулативата, може да бидат предизвикани и со низа други ситуации, како на пример: проблеми во примената на законите; неповолни промени во законите во различни области кои може да ја доведат банката во неповолна позиција (на пример: заштита на потрошувачите, даночна политика, супервизорска регулатива и слично); отсавство на хармонизација на регулативата, што подразбира проблем за банки кои

имаат меѓународни активности, но се почесто и со промени во домашната регулатива се јавува неусогласеност помеѓу одредени законски решенија.

3. Третиот извор на законски ризик се однесува на потенцијалната *неефикасност на севкупниот правен систем на една земја*, во смисла на: (не)поволност на правната регулатива и нејзината сеопфатност и усогласеност; нивото на ефикасност на законските решенија и судската практика; постоењето или непостоењето на општата правна сигурност.

Значи гледано од аспект на правната сигурност, мерката на квалитет на правниот систем на една земја го претставува релативниот ризик од извршување на деловните активности во рамките една конкретна јурисдикција. Генерално, системите во кои преовладува корупција, судска инкомпетентност и слични појави претставуваат потенцијален извор на оперативен ризик.

IV. УПРАВУВАЊЕ СО ОПЕРАТИВНИТЕ РИЗИЦИ

1. Идентификација на ризиците како почетен процес

Целокупната активност на управување со ризиците воопшто, а соодветно на тоа и со оперативните ризици започнува со нивната идентификација. Оперативните ризици во основа претставуваат ризици на процесите. Поради тоа основната активност на идентификацијата треба да биде насочена кон идентификација на ризичните процеси и видливите оперативни ризици кои настануваат од тие процеси без оглед дали тие процеси се континуирани или периодични, мануелни или автоматски, поврзани со производите, комуникацијата, системите или луѓето.

Следната фаза се однесува на распознавање и идентификување на ризичните настани во рамките на процесите што во крајна линија треба да овозможи утврдување на клучните индикатори на ризичност, вистинските и потенцијалните загуби.

Суштината на препознавањето и идентификацијата на оперативните ризици е претставена во вистинското разбирање на оперативните ризични настани.

Спознавањето на ризичните настани може да помине низ неколку фази:

1. **Фаза пред ризичниот настан** - карактеристично за оваа фаза е постоење на свест за постоење на оперативни ризици и уверување дека контролните механизми и луѓето кои со нив управуваат се подготвени за потенцијалните ризични настани уште пред да дојде до нивна реализација. Ова е фаза во која е најизразена корпоративната култура за управување со оперативните ризици и нивото на обука на вработените. Доколку дојде до појава на ризичен настан, тоа може да биде повод за ревизија на процесот во оваа фаза, во смисла на предвидливост на настаните и ефикасност на контролната рамка. Се смета дека овој период во некои случаи е многу краток, но може да трае и многу долго, па дури и со години.

2. **Испуштеното време** е втората фаза која се карактеризира со несвесност, односно станува збор за време од почетокот на настанување на ризичниот настан до осознавање на неговото присуство. Ова е особено важна фаза бидејќи речиси да нема ризичен настан со зададена веројатност на настанување, кој што во одреден момент не

се реализира. Времето на оваа фаза директно упатува на ефикасност на одредени алатки за рано откривање, како што се клучните индикатори на ризик, техниките за самопроценување, како и ефикасноста на конкретната рамка.

3. **Фаза на реализација на ризичниот настан** е моментот на настанување на ризичната појава и во тој момент од особено значење е брзата реакција со која ќе се утврди профилот на настанот и ќе се реагира со соодветни мерки, при што најчесто се мисли на јасно дефинирани процедури и позитивен пристап кон ризичниот настан.

4. **Фазата на санација** е пост кризниот период кога веќе не дејствуваат групите или лицата задолжени за оперативен ризик, туку оперативни единици - деловните единици со цел да се изврши опоравување и санација на штетата.

Според Втората базелска спогодба во рамките на дефиницијата за оперативните ризици се сугерира дека:

- со идентификацијата на оперативните ризици треба да се одредат ризици кои може да се контролираат;
- идентификацијата има клучно значење за развојот на контролните решенија;
- индикаторите на оперативниот ризик всушност се сведуваат на статистика и финансиски мерки за загуба, со што ќе се види дејството (ефектот) од ризичниот настан;
- топ менаџментот или органите на управување (во зависност од сложеноста на проблемот) ги пропишува процедурите за мониторинг, мерење и контрола на оперативните ризици. Во тие рамки се определува и веројатноста на настаните, (висока/ниска), како и потенцијалната големина на загуба.

Иако ова е добар пристап, сепак се смета дека има одредени ограничувања во смисла на тоа што дефинициите и структурите на оперативните ризици предложени во Базелските документи се базираат на постојни предвидливи ризични настани во рамките на банкарската индустрија. Имено, седумте категории на ризични настани се смета дека не се доволно универзални, со оглед дека се темелат на бази на податоци за ризични настани кои се евидентирани од страна на националните супервизори.

2. Мерење на изложеноста на оперативен ризик

Мерењето на изложеноста на оперативни ризици е активност поврзана со потребата за одлучување при носење на деловни одлуки поврзани со активности кои може да генерираат изложеност на оперативен ризик, потребата на алоцирање на капитал потребен за покривање на ризични настани поврзани со оперативните ризици и потребата за мониторинг, односно последователно мерење и следење на оперативните ризици.

Централното прашање поврзано со мерењето на изложеноста на оперативниот ризик е алокацијата на економскиот капитал за оперативен ризик. Ова потекнува од таму што алокацијата всушност води кон креирање на своевидна резервација која има за цел да ја заштити институцијата од изложеностите на оперативен ризик. Во таа смисла една од најважните активности се однесува на:

- разграничувањето на очекуваните загуби (кои се покриваат на товар на резервите или се признаваат во сметководството како трошоци) и неочекуваните загуби и
- утврдување на оптималната комбинација на квалитативни и квантитативни методи во постапката.

Кај голем број банки напорите за мерење на изложеноста на оперативни ризици се во развојни фази, со оглед дека сеуште голем број немаат утврден модел за квантификација. Во основ моделот зависи од големината на загубите карактеристични за ризичниот профил на институцијата.

Генерално моделите за мерење на изложеноста се базираат на два пристапи:

1. **од горе - надолу (top - down)** - што претставува пристап со кој мерењето се базира на употреба на макро податоци, без идентификација на ризични настани и загуби.
2. **од доле - нагоре (down - to top)** - пристап при кој се употребуваат податоците од поединечните ризични настани и загубите кои при тоа се потребни.

2.1. Претпоставки за поставување на рамка за мерење на оперативниот ризик

Освен претходно наведените аспекти на мерењето на оперативниот ризик, постојат одреден број на претпоставки (King 2001) кои се сметаат за основа при поставувањето на рамката за мерење на оперативниот ризик и кои во одредена мера се поклопуваат со насоките дадени во Базелските документи за управување со ризици.

1. Првата претпоставка се однесува на очекувањето дека од управувањето со оперативниот ризик имаат корист сите засегнати страни⁴.

Ова е претпоставка со која се согласуваат најголемиот број банки и финансиски институции како општ став во поглед на управувањето со оперативниот ризик. Разликите кои се јавуваат помеѓу банките најчесто се однесуваат на пристапот во управувањето со оперативниот ризик, иако без оглед на одбраниот пристап или модел на управување, со оваа активност се очекува да се придонесе за:

- Стабилност на приходите, зголемена вредност на компанијата за нејзините акционери и подобрување на контролата над евентуалната осцилаторност на профитот, што во крајна линија ќе овозможи остварување на плановите;
- Стабилност на финансискиот систем и зголемена отпорност на шокови, со што ќе се обезбеди сигурност на депонентите и клиентите на банката или финансиската институција;
- Ослободување на време на националните супервизори кои би го искористиле за квалитативни подобрувања во финансискиот систем, наместо постојани калкулации на адекватноста на капиталот.

2. Втората претпоставка укажува на тоа дека со цел да се обезбеди соодветно управување со оперативниот ризик, потребно е да се воспостави систем за мерење кој ќе ја одразува каузалната врска помеѓу операциите на друштвото (банката или финансиската институција) и осцилациите на приходите.

⁴ Ова е всушност една од допирните точки со вредностите на корпоративното управување кое ги заштитува интересите на сите засегнати страни.

Мерењето на оперативниот ризик е основа за развивање на алатки и техники за управување и контрола на оперативниот ризик, бидејќи обезбедува повратни информации кои служат да се утврди ефикасноста или неефикасноста на превземените активности. Поради тоа точното мерење е од особено значење. Едноставните економски мерки за ризик базирани на средства или трошоци не ја задоволуваат оваа претпоставка бидејќи целта на управувањето со ризиците не е намалување на трошоците, туку намалување на ризиците, односно осцилаторноста на приходите. Со цел да се оствари ефикасно поврзување на адекватни параметри, менаџментот и управувачките структури мора да имаат јасно разбирање за врската меѓу активностите и ризикот.

3. Третата претпоставка очекува дека мерките на оперативниот ризик ќе бидат во состојба да ја рефлектираат осцилаторноста на приходите како резултат на загуби поради грешки, пропусти, контролни нарушувања или ретки настани, при што ќе рефлектираат две категории на настани:

- а) високо фреквентни, но со мали ефекти (настани кои најчесто се очекувани и предизвикуваат оперативни загуби) и
- б) ниско фреквентни, но со големи ефекти (настани кои се појавуваат неочекувано и предизвикуваат исклучителни или особено високи загуби).

Еден од проблемите поврзани со оперативниот ризик е дводимензионалноста на загубите кои се јавуваат како последица на настани кои се сметаат за оперативен ризик, што од своја страна поставува одредени дилеми при управувањето со оперативниот ризик. Имено, оперативните загуби се манифестираат како многубројни многу мали износи на загуби или многу ретки и многу големи износи на загуби, што само по себе покажува дека станува збор за две крајности. Утврдено е дека соодветна евиденција на огромен број на мали грешки и загуби е речиси невозможно да се остави на задоволителен и сеопфатен начин, па овие загуби се третираат како дел од редовното работење и се вградуваат во цената на чинењето на крајните финансиски производи и услуги. Наспроти тоа ретките огромни загуби се исклучително тешки да се предвидат и речиси се надвор од контрола на органите на управување со што е тешко и да се алоцира одговорност. Поради ова за одредени групи се отвара прашањето на целисходноста на мерењето. Токму поради првата претпоставка и

претходно споменатата дилема, особено е важно постоењето на систематски пристап, односно екстерна регулација преку супервизорски стандарди со кои ќе се затвори прашањето на релевантноста на мерењето на оперативниот ризик.

4. Обемот на контрола кој се остварува во друштвото се рефлектира во комбинацијата на загуби кои се контролираат, а резултираат од грешки и пропусти (најчесто високо фреквентни, но со мали ефекти) и загуби кои не се контролираат, кои резултираат од настани кои се исклучоци, контролни нарушувања или ретки настани (најчесто ниско фреквентни, но со големи ефекти).

Оваа претпоставка имплицира постоење на нормални износи на оперативни загуби од настани кои се предвидливи и може во поголема или помала мерка да се контролираат, наспроти т.н вишоци (загуби над прифатливо ниво) генерирани од настани кои не се контролираат. Најчесто во банките се смета дека органите на управување и менаџментот немаат намера да ги елиминираат, туку да ги контролираат загубите кои се предвидливи и истите да ги вградат во цената на чинење. Но, истовремено искусно е утврдено дека одредени видови големи загуби често се резултат на многу голем примерок (бројни поединечни) на многу мали грешки или загуби, или комбинација на овој фактор и некоја друга дополнителна околност. Ова имплицира дека прифаќањето на поголем број и износи на нормални загуби би резултирал со голема шанса за појава на ретки, но големи загуби.

5. Петтата претпоставка се базира на тоа дека оперативните загуби се резултат на каузални фактори кај активностите кои придонесуваат за зголемување на вредноста и мора да се предвидуваат со техники кои ќе ги инкорпорираат овие фактори во модели. Причините за оперативни загуби се грешки и пропусти во активностите поврзани со процесите на зголемување на вредност (доделена вредност на процесите и производите). Овие загуби може да се предвидуваат врз база на одредени техники, на пример Делта методот⁵, каде неизвесноста на релевантни фактори се пренесува на

⁵ Во статистиката, Делта методот служи за пресметка на апроксимативна дистрибуција на веројатности при зададени ограничувања кај нормалната дистрибуција, варијансата итн.

приходите преку техники на мерење на чувствителноста. Овој пристап се базира на очекувани варијанси, како во основите на портфолио теориите и обезбедува основа за определување на ефектите од интервенциите на менаџментот. Со оглед дека едниот вид на оперативни загуби се карактеризира со релативно висока фреквенција, техниките базирани на факторска анализа како споменатиот делта метод лесно се применуваат и даваат добри резултати.

6. Последната, шеста претпоставка се однесува на тоа дека вишокот на загуби резултираат од ретки настани или контролни пропусти и не се поврзани со каузални фактори кај активностите кои придонесуваат за зголемување на вредноста. Тие мора да се анализираат со примена на пристап кој комбинира постојни интерни настани, екстерни настани и навлегува во можни сценарија на екстремни настани.

2.2. Ограничувања при утврдување на моделите за мерење на оперативниот ризик

Големите загуби кои резултираат од ретки настани и се појавуваат нередовно, односно ретко, оневозможуваат креирање на модели при располагање со оскудни податоци, односно не даваат доволно простор за примена на традиционални статистички пристапи. Ограничувачките фактори може да бидат различни, почнувајќи од тоа што во одредени случаи од еден до друг настан може да има динамички промени во опкружувањето со што тешко се утврдува релевантноста. Како резултат на недоволно обелоденување на податоци за големи загуби, неутврдување на причини или носители на одговорност, разлики во семантиката, датуми на настанување и слично, понекогаш се поставува прашањето за интегритетот на податоците. Поради тоа информациите за настаните кои резултираат со големи загуби треба да се употребат за развивање на јасни информативни сценарија, релевантни за друштвото и разбирливи за органите на управување. Според збир на можни сценарија и нивните соодветни загуби, теоријата на екстремни вредности (EVT-Extreme Value Theory)⁶ може да се употреби за генерирање

⁶ Теорија на екстремни вредности (EVT-Extreme Value Theory) е статистичка техника која оперира со збир на многу големи и многу мали вредности и се употребува кај појави каде дистрибуцијата не формира нормална крива, туку искосена асиметрична крива со изразена концентарција на лево или десно.

на дистрибуција на веројатности за големи загуби кои се употребуваат во управување со ризиците.

Овие претпоставки се во тесна врска со моделите кои се предвидени со Базелските документи и може лесно да се идентификуваат одделните пристапи на мерење, базичниот каде вкупните приходи се врска со капиталот, стандардизираниот каде приходите по деловните линии се врска со капиталот и напредниот каде се воспоставува цел сложен систем за заемно поврзани параметри, како што и упатува последната претпоставка.

Еден од најпознатите методи, кој впрочем преку моделите усвоени од Базелскиот комитет е еден од најмасовно употребуваните, е методот на индикатори. Кај овој метод во анализата на ризикот се тргнува од одредени варијабли, како што се на пример вкупните приходи или пласмани и одреден процент на променливост на овие индикатори. Ова е еден од најраспространетите методи, но истовремено е предмет на бројни критики на стручната јавност, токму поради фактот што се базира на поврзаност со приходите како индикатори, без да се навлегува во појавата на оперативни ризични настани.

Статистичките модели кои се базираат на бази на податоци за поединечни ризични настани и загуби кои од нив се предизвикани спаѓаат во групата на модели со пристап од долу нагоре. Како нивни комплементарни модели се сметаат сценарио анализите, со кои се врши дополнување на настанатите загуби со процена на потенцијалните идни загуби. Напредниот пристап на мерење и калкулација на капиталот опфаќа одредени компоненти на еден од овие методи.

Моделот на мерење на вредност изложена на ризик (VAR - Value at Risk Model) е статистички модел кој вообичаено се употребува за мерење на пазарниот и кредитниот ризик, но со соодветно моделирање и прилагодување на специфичностите на овој модел тој ја претставува основата на напредниот пристап за калкулација на економскиот капитал (AMA).

VAR концептот е исклучително погоден за мерење на ризичната изложеност на различните видови ризик, различни нивоа на (поединечна, секторска, продуктна изложеност), со примена на различни модели (нормална дистрибуција на загуби или

накосени неправилни дистрибуции) или според различни начини на вреднување на загубите (линеарни или нелинеарни модели). Оваа негова адаптивност потекнува од фактот што тоа е мерка на максимална загуба за зададен временски хоризонт и зададена веројатност.

Сепак кај оперативниот ризик мора да се почитуваат одредени специфичности на оперативен ризик кои истовремено се ограничувања при утврдување на моделот и тоа:

- квантификација на загуби по основ на многу ретки ризични настани (нискофреквентни), но настани кои доведуваат до екстремно високи загуби (тоа се случаи кои класичниот модел не ги препознава);
- неприменливост на нормалната дистрибуција на загуби (случај кај останатите видови ризици), со оглед дека кај оперативниот ризик линијата на дистрибуција на загубите има пократок лев крак, односно искривена и издолжена во десно. Ова е резултат на големиот број високофреквентни ризични настани кои предизвикуваат мали загуби и мал број нискофреквентни ризични настани кои предизвикуваат големи загуби.

Од тие причини креиран е условен VAR^7 што претставува модификувана варијанта на основниот концепт прилагоден на карактеристиките на оперативниот ризик. Тоа е мерка на максималната просечна загуба во случај на пречекорување на претпоставена веројатност на настани, што би можело да се објасни и како збир на VAR и средната вредност на пречекорувањето на загубите, во случај кога доаѓа до пречекорување на очекуваните загуби.

3. Оцена на изложеност на оперативни ризици

Една од клучните активности во управувањето со оперативниот ризик претставува оцената на изложеност на оперативниот ризик. Тоа е процес кој што е целосно комплементарен со идентификацијата на ризикот, бидејќи со него се утврдува чувството на банката за оперативен ризик, а со поквалитетна оцена на изложеност на

⁷ Други називи за моделот се "Total VAR", "Expected Shortfall", "Mean Excess Loss".

оперативниот ризик, менаџерите и органите на управување на банката можат подобро да го разберат ризичниот профил на својата банка. Тоа би овозможило подобра алокација на ресурсите и правилно утврдување на приоритетни активности при буџетирањето и општо при одлучување на правците на развој.

Постојат различни пристапи и алатки кои менаџерите може да ги употребат за оценка на изложеноста на оперативен ризик, и тоа:

- Самопроценување,
- Матрица на ризични настани и процеси;
- Сценарио анализа и
- Индикатори на ризик.

Споменатите алатки треба да бидат во функција на остварувањето на основните принципи за управување со оперативниот ризик со кои се очекува банките:

- да ги идентификуваат и оценат оперативните ризици со кои се соочуваат кај своите производи и цел, активности, процеси и системи и
- да осигураат адекватна проценка на оперативните ризици кои се својствени на новите производи, активности и систем пред тие да бидат воведени во практиката.

3.1. Самопроценување

Самопроценувањето претставува процес на квалитативна оценка на изложеноста на оперативен ризик, при кој што менаџерите транспарентно ги оценуваат:

- степенот на изложеност на оперативни ризици;
- ги анализираат јаките и слабите страни на контролните активности во банката во однос на изложеноста на оперативни ризици;
- неопходни промени кои се потребни да се направат во организациска смисла, а кои ќе придонесат за унапредување на контролната рамка;
- одговорни лица за споменатите активности и

- начинот на кој банката планира тоа да го заврши.

Називот на оваа алатка "самопроценување" упатува на фактот дека ова е процес кој го водат менаџери и вработени во банката или финансиска институција која е предмет на споменатата активност, а не станува збор за надворешни експерти (консултанти, ревизори или слично).

Суштината на овој пристап е во добивање на квалитативна оцена на изложеноста на оперативни ризици при што целокупната активност е насочена кон идентификација и затварање на контролните јазови, кои инаку би го овозможиле растот на оперативните ризици далеку над прифатливото ниво. Тоа значи дека со оваа алатка не се мери постојната изложеност на оперативни ризици, туку потенцијалната претпоставена изложеност и со самото тоа не е погодна за одредување на потребниот износ на економски и регулаторен капитал.

Со самопроценувањето како квалитативна оцена на изложеноста на оперативни ризици се дополнува мерењето на изложеноста на оперативни ризици и тоа е овозможено бидејќи:

- ова е алатка која е комплементарна на квантитативните мерки;
- ги идентификува контролните јазови со што ги дополнува егзактните мерења базирани на статистички податоци за видовите и фреквенцијата на оперативните ризици;
- како дополнителна алатка со која се опфаќаат ризици кои неможат квантитативно да бидат измерени;
- овозможува заокружување на целината на оперативни ризици присутни во институцијата.

Постојат одредени претпоставки кои е потребно да бидат исполнети за да се обезбеди целовитост на процесот:

- претпоставка дека е извршена или ќе се изврши процена на идентификувани иницијални изложености на ризик на деловните активности, кои всушност

претставуваат независни активности од функцијата на управување со ризици, а тие истовремено се однесуваат на ризикот на деловните цели и деловните процеси;

- претпоставка дека е извршена или ќе се изврши процена на резидуалните изложености на оперативните ризици во контекст на функцијата на управување со овие ризици;
- претпоставка дека е извршена или ќе се изврши процена на ефикасноста на контролната рамка, во смисла на идентификација на контролните јазови и нивно затварање.

Токму поради оваа сеопфатност на самопроценувањето како алатка, тоа може да се употреби не само за проценка на изложеноста на оперативните ризици, туку општо и на други видови ризици во работењето.

Една од основните цели на самопроценувањето се однесува на подигнување на нивото на одговорност во деловните линии кои се извор на оперативни ризици. Процесот започнува со собирање на податоци од сите релевантни извори, а завршува со изработка на термински план на активности. Поминувајќи низ овие фази се овозможува подигнување на свеста и одговорноста на оперативните менаџери (менаџери кои се одговорни за одделни бизнис линии и деловни процеси) за загубите и добивките во бизнис линиите и деловните процеси за кои тие се одговорни.

Особено е важно овој процес да се води објективно и да овозможи носење на квалитетни заклучоци. Објективноста може да се оствари доколку постои целосна поддршка која се темели на систем на организирање на процесот на самопроценување кој започнува од извештаите на поединци, но е предмет на понатамошна проверка на различно ниво во рамките на банката:

1. Групата за управување со оперативни ризици има улога на централен координатор, кој ги ревидира процесите, дискутира и ги проверува резултатите со цел да добие разумно уверување дека сите учесници во процесот се однесуваат одговорно.
2. Останатите контролни функции во банката може да дадат значаен придонес во процесот на проценување, а тука пред се спаѓаат вработените од делот за усогласување во работењето (compliance), интерна ревизија и внатрешна контрола.

Со самиот факт што целокупниот процес го надгледуваат членови на повисоките менаџмент структури придонесува за унапредување на процесот, донесувањето на поквалитетни одлуки и подобра алокација на ресурсите. И покрај тоа што процесот на самопроценување е квалитативен пристап, тој сепак има одредени елементи на мерен систем, а тие најчесто се:

- описни (голема, средна или мала изложеност) , но се употребуваат и
- нумерички рангови, кои најчесто се однесуваат на изразување на фреквенции односно зачестеност на појавата. Такви се на пример исказите како: број на настани во n период; вредности искажани споредбено со зададена нумеричка големина (повеќе од/ помалку од).

Видови на алатки кои се употребуваат при самопроценувањето се:

1. Структурираните прашалници;
2. Работилници;
3. SWOT анализа.

Структурираните прашалници или листа за проверка се најчесто употребуван алат кој се дистрибуира по одделни бизнис линии. Обемот и содржината на прашалниците можат да бидат различни и може да се движат од најопшти прашања, до детални прашања поврзани со системите на контрола, очекувањата и слично.

Работилниците се вид на вербална комуникација, која може да биде пропратена со brainstorming, а која што започнува со извештаите за резултатите од анализата на прашалниците или одделни интервјуа. Целта на овие работилници е да се проговори за наодите од прашалниците, да се преслушаат одделните организациони единици и да се разменат идеи и согледувања во врска со наодите за изложеноста на оперативен ризик, фреквенцијата и големината на загубите, адекватноста на контролните системи и процена на резидуалниот ризик. Преку овие работилници се очекува да се подигне свеста на вработените за присуството на оперативните ризици.

SWOT анализата овозможува да се согледаат општите аспекти од идентификацијата и управувањето со контролните механизми за управување со оперативни ризици. Со оваа анализа се согледуваат силните и слабите страни на целокупниот процес, можностите

за подобрувања или заканите кои постојат како опасности кои може да го загрозат работењето и да предизвикаат загуби по основ на оперативен ризик.

3.2. Индикатори на ризикот

Индикаторите на оперативен ризик претставуваат показатели со кои се настојува да се идентификуваат загубите по основ на оперативни ризици уште пред тие навистина да настанат. Ова е широка категорија на мерки, кои во рамките на управувањето со оперативните ризици ја претставуваат една од најзначајните алатки за поддршка на проценката и мониторингот на оперативниот ризик. Индикаторите на ризикот се наоѓаат во рамките на самата финансиска институција или банка и за разлика од процесот на проценка на оперативниот ризик кој се реализира периодично, индикаторите може да се мерат дневно. Поради тоа тие имаат значаен придонес за зачувување на таргетираниот ризичен профил на банката, а истовремено ја поддржуваат посакуваната динамика на процесот на управување со оперативните ризици.

Генерално индикаторите како алатка не се нешто ново, воведено со оперативните ризици, и тие се присутни и во други сегменти на управувањето. На пример, кај кредитниот ризик тие претставуваат воспоставување на компаративна линија на изложеност на кредитен ризик меѓу банката и слични групи на производи кај други банки, клиенти од иста област (географска, индустриска, односно секторска и слично).

Основната структура на индикаторите е составена од два сегменти и тоа:

- Врската со природата и суштината на деловниот процес и бизнис линиите - сознанието за ризичните настани кои може да се реализираат;
- Пресметана мерка на еден или повеќе критични фактори, што се однесува на фреквенцијата и износите кои со своето појавување можат да влијаат на остварувањето на деловните цели. При тоа се утврдува праг на доверба, кој што ја претставува критичната точка.

Карактеристиките на индикаторите кои ги прават доверлива алатка во управувањето со оперативните ризици се однесуваат на:

- Чувствителноста на ризици, што се однесува на мерењето на ефектите изразени како потенцијална загуба. За да може да се оствари оваа карактеристика, индикаторите мора да бидат:

- точно измерени и внесени во базата на податоци;
- рангирани со утврден рејтинг искажан преку мерна единица (број, процент или линија на движење);
- поврзан со другите индикатори на ризик или други активности во рамките на бизнис линиите;
- прилагодливи, односно методолошки временски адаптивни според промените во загубите;
- да обезбедат детален опис на проценетиот резултат кој што ги одразува настанатите промени;

- Подобност за класификација, што се однесува на можноста за групирање и обединување на слични индикатори и евидентирање на нивните промени во однос на ризичните оперативни настани;

- Споредливоста на индикаторите, што е речиси без ограничувања, особено поради тоа што индикаторите може да се пресметуваат во различни организациони делови и истите можат да се споредуваат и со надворешни индикатори. При ваквите споредби со екстерни индикатори може да се добие претстава за оперативната ефикасност на деловниот процес кој се мери.

Сеопфатен пристап во работата со индикатори од менаџерите бара разбирање на причинско последичната поврзаност на индикаторите на ризик и следење на динамиката и должината на применетите индикатори.

Причинско последичната поврзаност на индикаторите придонесува за нивна идентификација по видови, и тоа пасивни (промена на индикаторите како резултат на некој настан) и активни (индикатори кои овозможуваат увид во промената на добивката), но придонесува и за ускладеност на индикаторите според видови на оперативни ризици, со цел да се распознаат и разберат сетовите на индикатори според видови. Тоа служи како основа за нивно поврзување со одредени процеси.

Од сите манџери кои работат со индикатори се очекува да имаат познавање на индикаторите и принципите на кои тие функционираат.

Праговите или критериумите за забрзан раст кои претставуваат референтни рамки кај голем број на индикатори за ризик, всушност претставуваат прифатливо ниво на влијание на оперативните ризици врз резултатот, споредено со таргетираното ниво на ризик. За разлика од кредитниот и пазарниот ризик каде овие прагови претставуваат лимити во вистинска смисла на зборот, во случајот на оперативните ризици пречекорувањето на овие рамки значи надминување на пропишано прифатливо ниво на ризик и обврска за известување на повисоките нивоа на управување. Се цени дека при вакви ситуации менаџерите одговорни за соодветните бизнис линии мораат да ги идентификуваат причините за превземање на поголем оперативен ризик, но мораат и да предложат мерки за подобрување на контролната функција.

Практиката покажува дека употребата на оваа алатка не е секогаш едноставна и дека има одредени ограничувања:

- Голем број на индикатори се креирани за специфични видови на оперативен ризик и ги има толку многу, што е отежнато формирањето на сетови кои се адекватни за сите бизнис линии;
- Постојат одредени категории на ризици за кои е тешко да се дефинираат индикатори за ризик, со што нивната употребливост за сигнализирање на потенцијален ризичен настан се намалува;
- Одредени индикатори се специфични за одредени институции или банки и речиси е невозможна споредливост надвор од институцијата за која се наменети;
- Сите индикатори за ризик бараат повремено калибрирање со цел да се проверат и прилагодат доколку е потребно. Доколку тоа не се прави периодично може да дојде до појава на потценетост или преценетост, односно евентуална поголема загуба заради релаксиран пристап или непотребна загриженост.

3.3. Сценарио анализа

Сценарио анализата претставува уште една корисна алатка за процена на евентуалните идни ризици, врз основа на зададени претпоставки. При адекватно зададени претпоставки оваа анализа може да даде солиден аутпут за дефинирање на понатамошната стратегија за управување со оперативните ризици.

Овој пристап е пред сè фокусиран на:

- Изложеност на оперативните ризици во идни периоди, при што тие најчесто се за многу подолг период од времето на вообичаено планирање;
- Ризичини настани кои ретко се случуваат имаат многу поголеми последици, а се јавуваат во периоди долги и по 10 години;
- Унапредување на врската помеѓу контролата на ризиците и измерената чувствителност на ризици;
- Сеопфатно почитување и опфаќање при анализата на промените во опкружувањето и тоа како интерни (промени во организационата структура, воведување на нови услуги и производи и слично), така и екстерни (екстремни настани во други банки, спојувања и аквизиции);
- Унапредување на корпоративната култура за корпоративно управување со оперативните ризици;
- Сценарија кои се конципирани според потребите и целите на финансиската институција, односно банката.

Суштината на пристапот се состои во процес на проценка на изложеностите на оперативни ризици на кои би била изложена банката во иднина преку методолошки пристап кој е речиси идентичен со статистичките модели на дистрибуција на загубите, кои се употребуваат при постоење на доволно големи бази на податоци. Разликата се гледа во инпутите кои кај сценарио анализата се многу посеопфатни, со оглед дека се изведуваат од мислења на експерти, расположивите бази на податоци за загуби, релевантни примери на ризични настани од индустријата и проектирани идни периоди.

Овој пристап претставува неизбежен дел на напредните пристапи за мерење на изложеностите на оперативен ризик.

Сценарио анализата ја моделираат и водат менаџери одговорни за оперативниот ризик, со активно учество на менаџери од бизнис деловите. За да се обезбеди квалитетен и релевантен резултат потребно е да се остварат претпоставките за:

- Организациска комплексност (развој на сценарио анализата низ сите организациони единици и фактори на ризик);
- Гранулираност на пристапот во одделни организациони единици- по процеси, инфраструктура и информатичка поддршка;
- Постојење на сериозен пристап и добра комуникација, која ќе се протега од моментот на транспарентно прикажување на резултатите до крајната интерпретација на резултатите.

Со цел да се обезбеди максимална објективност при моделирањето на сценариото, деловните експерти вршат проценка, а менаџерите за оперативен ризик го координираат процесот и ги проверуваат резултатите. Во таа смисла, при моделирањето на сценариото, особено е важно да се контролира субјективноста на учесниците, да се вршат постојани мерења и мапирање на загубите, но исто така да се вреднуваат, претестираат и ревидираат добиените резултати.

Сценарио анализата има два пристапи и тоа: од доле-нагоре и од горе-надолу, каде сценарио анализата ја прави разликата меѓу честите мали ризични настани и големите загуби кои ретко се појавуваат.

Кај првиот пристап се започнува од најниското ниво, односно од деловните единици каде се идентификуваат факторите на ризик (обем на трансакции, број на вработени, ниво на стручност, пазарни елементи и слично) и се обезбедуваат квантитативни податоци.

Кај вториот пристап, кој генерално е поблизок до вообичаените банкарски модели, во фокусот на анализата се ставаат ризични настани кои може да предизвикаат големи загуби, многу поголеми од секојдневните ситни загуби кои потекнуваат од бројни

секојдневни ризични настани. Иницијативата за овој пристап потекнува од највисоките нивоа на управување кои имаат согледано можност или постоење на вакви ризични настани.

4. Алокација на капиталот според оперативниот ризик

Развиените финансиски системи, меѓународно активните финансиски институции и банки, како и финансиските институции и банките со покомплексен ризичен профил, прашањето на адекватност на капиталот го разгледуваат како прашање за утврдување на оптималната висина на капитал, односно резерви кои би обезбедиле дека:

- во секој момент без оглед на промените во изложеноста на институцијата на одреден тип на ризичен настан, ќе се обезбеди континуитет во работењето (со веројатност од 99%);
- постои нивна оптимализација од аспект на рентабилноста на институцијата или банката.

Капиталот алоциран како заштита при зададена ризична изложеност може да биде: регулаторен, односно пропишан со законска регулатива од страна на националниот супервизор и економски, односно интерно утврден како проценета вредност одобрен од страна на органите на институцијата во функција на нејзина заштита.

Станува збор за категорија економски капитал, како стандард за мерење на капиталот потребен да се заштити банката од неочекувани екстремни ризични настани кои продуцираат големи материјални загуби по основ на изложеност на сите видови ризици. Во одредени случаи кај некои банки регулаторниот капитал може да се изедначи со економскиот капитал, во случаи каде моделот за управување со оперативниот ризик е еднаков на интерниот модел за адекватност на капиталот. Во случајот на оперативните ризици пред сè се мисли на ретки неочекувани екстремно ризични настани со ниска фреквенција, а исклучително високи финансиски загуби.

И покрај тоа што со воведувањето на категоријата економски капитал се смета на генерирање на интерен заштитен механизам чија цел е да ги ублажи последиците од ризични настани од оперативна природа, постојат поголем број аргументи за тоа дека

издвојувањето на дополнителниот капитал за оперативен ризик нема да ја оствари својата улога. Причините за појава на дилеми околу улогата на економскиот капитал во случај на оперативен ризик се темелат на специфичниот карактер на оперативниот ризик, односно неговата природа која е сосема поинаква споредено со пазарниот и кредитниот ризик. За разлика од овие два типа ризици, каде функционираат моделите на нормална дистрибуција, веројатности и фреквенција на настани кај кои историските податоци во поголема мера може да послужат како основа за идни калкулации, кај оперативниот ризик постоењето на чести со мал финансиски ефект настани, како и ретки настани со голем финансиски ефект го доведува во прашање изборот на модел и пристап за квантифицирање на економскиот капитал. Историски следено може да се види дека од првите почетоци до денес моделите претрпеле драматични промени, а сепак тешко може да се постигне задоволително ниво на заштита против големи ризични настани. Ова се должи на неколку елементи поврзани со:

- природата на оперативниот ризик почнувајќи од крајно различните видови ризични настани (на пример, човечките грешки наспроти елементарните непогоди);
- делумната ефикасност на повратните спреги (feed back) само за еднородни типови ризици.

Значи излезните резултати не секогаш претставуваат сигурни влезни компоненти за воспоставување на иден квалитетен систем кој ќе ги намали или елиминира старите ризични настани. Поради природата на оперативните ризици секогаш може да се појавуваат нови видови ризични настани, особено оние кои се целосно екстерни и не постои начин да се влијае на истите (воени или политички настани, природни катастрофи или елементарни непогоди и слично).

Реално капиталот е потребен за да ја апсорбира намалената добивка како резултат на неочекувани загуби заради изложеност на оперативен ризик, со оглед дека се смета на тоа дека банките веќе ги имаат вкалкулирано очекуваните загуби во цената на чинење на услугите. Тука пред сè се мисли на трошокот од редовно работење каде се опфатени загуби поради рутински оперативни грешки.

Во смисла на претходното, економскиот капитал претставува големина на капиталот која е неопходна при зададено ниво на сигурност (најчесто 99%) да обезбеди заштита

од инсолвентност како резултат на неочекувани оперативни загуби. Во случајот на оперативниот ризик, економскиот капитал помага за споредба на деловните линии во поглед на нивната вкупна ризична изложеност, но и поединечна ризична изложеност од аспект на видовите на оперативен ризик на кој се подлежат поодделно. На овој начин може да се утврдат типовите ризици, чести и мали или ретки и големи што има значење за утврдувањето на потребното ниво на економски капитал, што од своја страна е различно во зависност од типовите на оперативни ризици и фреквенциите на ризични настани. Капиталот е потребен за заштита од ризиците кои се ретки и големи, а како што беше споменато честите и мали ризични настани во голем број случаи се сметаат за дел од работењето.

4.1. Калкулација на економскиот капитал

Пресметката на економскиот капитал е процес на изнаоѓање на оптимална големина на економскиот капитал, со која ќе се постигне балансирање помеѓу изложеноста на оперативен ризик и нивото на капитал кој би ја абсорбирал потенцијалната загуба која од тоа произлегува. Всушност како излезна големина од тој процес треба да се добие износ на потребниот капитал чија пресметка нема да претставува ангажирање на средства и ресурси кои нема да ја оправдаат изложеноста на оперативен ризик. Напротив тоа треба да биде големина која ќе соодветствува на ризичниот профил, нема да резултира со дополнителни капитални барања кои се резултат на избраниот модел, туку резултат на оцената дека пресметаниот капитал може да одговори на евентуалните очекувања.

Оттаму, во зависност од големината и сложеноста на банката, расположивоста на релевантни статистички податоци, технолошкото и кадровското ниво на банката, како и очекувањата на националниот регулатор се избира моделот кој ќе се примени при калкулацијата на потребниот економски капитал. Со цел да се постигне оптимализација на неговата големина потребно е да се обезбеди:

- избор на модел кој ќе ги одразува карактеристиките на банката;

- соодветен квалитет на влезните податоци (историски бази на екстерни или интерни податоци, вкупни приходи од работење, поединечни приходи мапирани по бизнис линии и слично).

Доколку овие предуслови се исполнети може да се очекува дека избраниот модел ќе овозможи пресметка на економскиот капитал на начин кој ќе придонесе така калкулираниот економски капитал да ги следи промените во ризичниот профил на банката во одреден временски период, а истовремено тој да биде стабилен во смисла на можностите за споредување на неговите големини во различни временски периоди во однос на почетниот основен модел и калкулација која што произлегува од него.

Согласно базелските препораки-BIS (2001)⁸ постојат три основни модели на калкулација на економскиот капитал според изложеност на оперативен ризик и тоа:

- Пристап на примена на Базичен индикатор (The Basic Indicator Approach);
- Стандардизиран пристап (Standardised Approach);
- Напреден пристап на интерно утврдување на капиталот (The Advanced Measurement Approach).

Мора да се нагласи дека овие модели во литературата се среќаваат под различни називи, иако суштински станува збор за сосема идентични процеси. Имено сите три модели може да се сретнат како пристапи за мерење на изложеноста на оперативен ризик, а во некоја литература се споменуваат како пристапи за утврдување на економскиот капитал потребен за покривање на оперативни ризици.

Пристапот на базичен индикатор е наједноставен пристап на калкулација и тој не опфаќа квантификации, ниту поаѓа од односот на изложеност на оперативен ризик и економскиот капитал кој е потребен за негово евентуално покривање. Кај овој пристап се тргнува од индикатор за изложеност, при што како индикатор се земаат приходите од работењето (нето каматни и нето некаматни приходи) и капиталниот фактор во облик на константа која е утврдена и препорачана од страна на Базелскиот комитет

⁸ BIS, (2001), Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk, BIS

(релативитет упросечен за потребите на калкулацијата, а изведен врз основа на искуствени податоци).

Стандардизираниот пристап за калкулација на економскиот капитал е нешто пософистициран метод споредено со базичниот индикатор, со оглед дека пресметката се темели на поделбата на активностите на деловни (бизнис) линии и приходите кои се генерираат од секоја линија, што понатаму се зема како основа за капиталниот трошок. Економскиот капитал се пресметува според пондери утврдени за секоја бизнис линија, а определувањето на пондерите го врши националниот супервизор. Се смета дека со овој модел пресметаниот економски капитал треба да биде помал во споредба со базичниот пристап, како би се оправдале сите дополнителни активности поврзани со мапирањата на деловните линии и дополнителните калкулации кои произлегуваат од примената на овој пристап. За овој модел се смета дека е неприфатлив, односно неадекватен за големи и меѓународно активни банки, кои се изложени на различни видови активности и соодветно на бројни оперативни ризици, со оглед дека и овој модел сеуште не се потпира на податоци за загуби. Впрочем, намалувањето на економскиот капитал не е цел само по себе и затоа е потребно кај банки со покомплексен ризичен профил да се избегнува ваквиот начин на пресметка. Стандардизираниот пристап е релативно прифатлив во околности на нормално одвивање на процесите, но не и при екстремни ризични настани и загуби.

Напредниот пристап за пресметка на економскиот капитал претставува пристап со кој се изработува интерен модел за калкулација на економскиот капитал, па затоа и се нарекува напреден интерен пристап. Се употребува кај банки со посложен ризичен профил, чии активности налагаат постудиозно разработување на модел со кој ќе се постави систем на мерење на потребниот капитал според оперативниот ризикот на кој е изложена или може да биде изложена банка со сложен ризичен профил. Основата на таквиот систем е создавање на база на податоци (интерна или екстерна), која ќе служи како база за поставување на моделот и калкулација на капиталот во релација со загубите кои се содржани (директно или индиректно, односно настанати или предвидени загуби) во споменатите бази. Моделите се однесуваат на квантитативни техники, како и квалитативни анализи (сценарио анализи, самопроценување), а

нивната суштина се темели на симулација на дистрибуцијата на потенцијални загуби, односно симулација на два вида дистрибуција, како инпут во моделот:

- Дистрибуција на потенцијални загуби според фреквенција;
- Дистрибуција според големина на потенцијалните загуби.

4.2. Дилеми и ограничувања при пресметката на економскиот капитал

Дилемите и ограничувањата кои се јавуваат при пресметката на економскиот капитал се тесно поврзани со општото прашање за импликациите и значењето на економскиот капитал пресметан по основ на оперативен ризик, што беше споменато и во воведниот дел за економскиот капитал. Имено, калкулацијата на економскиот капитал претпоставува одредено ниво на сигурност, кое најчесто изнесува 99%, што значи дека само 1% од оперативните ризични настани кои можат да настанат во иднина не се покриени со капитал. Со оглед дека екстремно ризичните настани најчесто не се опфатени со овој висок процент на сигурност се очекува тој да се подигне на 99,9%.

Второто отворено прашање во поглед на големината и адекватноста на капиталот се однесува на потребата од континуирано ревидирање на нивото на економски капитал, со оглед дека пресметките се базираат на параметри кои се променливи со текот на времето. Според истражувањата на некои автори потребно е пресметката на економскиот капитал да се базира на односот помеѓу приходите од тековниот квартал и приходите од послениот квартал, како коректор на вредноста на економскиот капитал за последниот квартал, при што пресметката би се вршела според формулата:

$$EC_t = EC_{t-1} \sqrt{R_t / R_{t-1}}$$

Каде:

EC_t се однесува на економскиот капитал потребен за тековниот квартал,

EC_{t-1} се однесува на економскиот капитал потребен за претходниот квартал,

R_t се однесува на приходите од тековниот квартал,

R_{t-1} се однесува на приходите од претходниот квартал.

Овој модел е лесно применлив, се базира на постојни податоци и според искуството е потврдено дека параметарот пресметан на ваков начин, добиените резултати за економскиот капитал ги прави пореални, а примената на квадратниот корен во формулата обезбедува однос на економскиот капитал и приходите кој реално го отсликува нивниот однос кој вообичаено не е праволиниски.

4.3. Пристап на примена на базичен индикатор

Пристапот за примена на базичен индикатор е првиот од трите основни пристапи кои ги предвидува Втората базелската спогодба во документите кои се однесуваат на регулирањето на оперативниот ризик и калкулацијата на економскиот капитал. Како што веќе беше истакнато тоа претстваува наједноставен метод, погоден за мали банки, банки во развој или банки кои имаат ризичен профил кој не налага пософистицирани пресметки. Се смета дека доколку износот на капитал пресметан според овој пристап се изедначува со стандардизираниот пристап во почетните фази не постои оправданост за воведување на стандардизиран пристап, особено што не се препорачува преминување од пристапи кои се на повисоко ниво кон пристапи од пониско ниво (што би било случај доколку се преминеа од стандардизиран на базичен индикатор).

Со овој метод всушност воопшто не доаѓа до мерење на оперативните ризици, бидејќи во основата на пресметката не се земаат елементи кои на каков и да е начин би ја одразиле ризичноста на банката. Капиталот потребен за евентуално покривање на ризични настани од оперативен ризик се пресметува врз основа на:

- Вкупните приходи (збир од нето каматни и нето некаматни приходи) и
- Фактор одреден од страна на Базелскиот комитет, параметар означен со $\alpha=15\%$, каде 15% се утврдени емпириски на ниво на банкарскиот сектор во поширока смисла на зборот.

Според Базелскиот документ вкупниот приход е утврден пред издвојување на какви и да било резерви или оперативни трошоци, вклучително и надомести за екстернализација, но по исклучување на нереализиран приходи/ расходи од хартии од вредност, вонредни или неделовни билансни позиции, како приходи од осигурување.

Базичниот индикатор е дефиниран како:

$$KBIA = [\sum (GI1 \dots n * \alpha)] / n,$$

каде

KBIA-капитален трошок утврден со примена на базичен индикатор

GI=Вкупен годишен приход од работење за претходните три години како индикатор за изложеност

α = капитален фактор еднаков на 15%

n= број на години (максимален број 3 години).

Податоците се земаат за последните три години, при што доколку во одредена година има негативни резултати истата не се зема во пресметките и соодветно се корегира и броителот и именителот. Во случај кога по пресметката на економскиот капитал покажува износ кој упатува на повисоко ниво на капитално оптоварување, а истото неможе да се оствари (Pillar 1), се преминува на активности од страна на националниот супервизор кои спаѓаат во категоријата засилен супервизорски надзор (Pillar 2).

Постојат повеќе критички осврти на улогата и функцијата на економскиот капитал пресметан со примена на базичниот пристап, од кои најзначајни се следните:

- Не се темели на квантификации на изложеноста на оперативен ризик и воедно не е мера на оперативниот ризик;
- Со оглед дека не се темели на статистички податоци за загуби по основ на оперативен ризик, на каков и да било начин (директно преку сопствен модел или индиректно преку бизнис линиите и нивните индикатори), може да доведе до квантификација на поголемо капитално оптоварување отколку што е реално оправдано;
- Со оглед дека не бара анализа на податоци за ризични настани и загуби по тој основ, не обезбедува резултати од експертска анализа, трендови и други релевантни показатели за управувањето со оперативниот ризик;
- Не ги опфаќа евентуалните капитални оптоварувања поради изложеност на ризик од информативната технологија, законската регулатива и менаџментот.

Објективно овој принцип претставува само почетна точка во управувањето со оперативниот ризик и не претставува мера на изложеност на ризик, но секако претставува мера на вкупниот обем на активности, со што индиректно се смета на потенцијалната изложеност на оперативни ризици.

4.4. Стандардизиран пристап за мерење на изложеност на оперативни ризици

Иако станува збор за пософистициран метод во однос на базичниот пристап, стандардизираниот пристап (Standardised Approach) сеуште претставува ризично непрофилиран пристап, кој на еден воопштен начин помага при калкулацијата. Неможе да се каже дека тој нема допирни точки со одредени индиктори за ризична изложеност, но сепак со оглед дека индикаторот е претставен преку нето приходите, а не преку податоци за загуби по основ на оперативен ризик го прави релативно погруб во однос на напредните пристапи. Останува фактот дека за разлика од базичниот индикатор има поголема ориентација кон поврзувањето меѓу инхерентниот оперативен ризик на различни делови активности и потребниот економски капитал и со самото тоа овозможува одредени погодности во поглед на ангажираниот капитал.

Една од неговите главни предности во поглед на останатите модели е настојувањето да се направи баланс помеѓу проценетата изложеност на оперативен ризик, ангажирањето на дополнителни ресурси за примена на моделот и пресметаниот економски капитал. Иако во однос на базичниот индикатор овој модел бара ангажирање на дополнителни ресурси (кадровски, организациони и слично), неговата предност се гледа во тоа што неговата примена овозможува пресметка според која се добива намален износ на економски капитал.

За разлика од базичниот пристап, стандардизираниот пристап претпоставува дека оперативните ризици се идентификувани и со нив се управува како со посебна категорија издвоена од останатите ризици (пазарен и кредитен ризик).

Втора предност на овој пристап во однос на базичниот пристап се однесува на фактот што капиталниот трошок, односно пресметаниот економски капитал се темели на примена на одреден индикатор кој во рамките на банката како целина го отсликува обемот на одделни деловни активности за секоја линија одделно. Поради тоа банка која

сака да го употреби стандардизираниот пристап мора да спроведе мапирање на вкупните приходи по деловни линии, со што за секоја одделно дефинирана деловна линија ќе се алоцираат нето приходи кои потекнуваат, односно се генерирани од таа деловна линија. Како дополнување на ова, банките кои се определиле за примена на овој принцип мора да исполнат одредени претходно утврдени барања согласно Базелската спогодба II.

Согласно споменатата Базелска спогодба дефинирани се следните критериуми кои банките мора да ги исполнат:

1. Сите банкарски активности мора да се мапираат во 8 деловни линии, при што мора да се обрне посебно внимание на секоја активност, без да се запостават одредени активности, а фаворизираат други активности. (Прилог 1).
2. Секоја банкарска активност која во предложените 8 линии неможе да се мапира посебно, а по својата природа упатува на активност која може да се смета за дополнување на некоја од основните 8 активности, се мапира кон основната активност кон која конвергира.
3. Доколку за одредена активност неможе точно да се утврдат одредени активности во која деловна линија припаѓаат, како индикатор ќе се применува оној кој има најголем процент за пресметка на капиталниот трошок.
4. Банките можат да користат свои интерни ценовни методи за утврдување на вкупниот приход за одредена деловна линија, но збирот на приходите од сите осум деловни линии мора да биде еднаков на вкупниот приход.
5. Мапирањето на деловните линии и приходите за потребите на калкулацијата на економскиот капитал мора да биде конзистентно со дефинициите кои се употребуваат за деловните линии за останатите видови на ризици. Доколку постои отстапување од овие принципи тоа мора јасно и недвосмислено да биде документирано.
6. Процесот на мапирање мора да биде јасно дефиниран, како би се следел од страна на трети лица и би бил конзистентен низ време.
7. Со процесот на мапирање мора бидат опфатени сите активности или производи.

8. Независната ревизија мора да даде верификација на процесот пред негова конечна употреба.

Иако стандардизираниот модел, односно пристап е едноставен и релативно полесен за примена, сепак има одредени недостатоци при калкулацијата на економскиот капитал, а тоа пред сè се согледува во фактот што не се калкулира според настани и штети, туку според претпоставени параметри за приходите. Истовремено, овој пристап не ги зема во предвид законскиот ризик, ризикот од грешки во управувањето и ризик кај информатичката поддршка.

Во крајна линија факт е дека со овој пристап се намалува капиталниот трошок во однос на базичниот модел, но самиот факт колкав е износот на капитал не е значаен сам за себе, туку во релација со потенцијалните опасности. Намалувањето на капиталниот трошок во однос на базичниот модел е цел кон која се стремат корисниците на стандардизираниот модел, но тоа не е цел само по себе, туку во корелација со опасностите од потенцијални ризични настани.

4.4.1. Основен модел на стандардизиран пристап

Кај основниот модел на стандардизиран пристап, како фази со кои се опфаќа калкулацијата на капиталниот трошок се сметаат:

1. Креирање на листа на осум деловни линии, проследено со дополнителна матрица на вкрстување на активностите од деловните линии и типовите на оперативен ризик кој се јавува .
2. Пресметка на основниот индикатор: вкупните приходи по секоја деловна линија како тригодишен просек за збирот на нето каматните и нето некаматните приходи.
3. Определување на фиксните проценти β за секој релевантен индикатор по деловни линии. Оваа активност ја спроведуваат националните супервизори.
4. Пресметка на капиталниот трошок за секоја деловна линија, како производ на индикаторот на изложеност за секоја конкретна деловна линија (вкупен приход дефиниран согласно претходната точка) и определен капитален фактор (β) изразен како процент.

5. Пресметката на вкупниот капитален трошок за оперативен ризик на ниво на банка, како збир од капиталните трошоци за сите осум линии на работењето.

Оваа пресметка е изразена со следната формула:

$$KTSA = \{\sum_{\text{год } 1-3} \max [\sum (GI_{1-8} \times \beta_{1-8}), 0]\} / 3$$

KTSA = капитален трошок пресметан со примена на стандардизиран пристап

GI_{1-8} = годишен приход дефиниран како кај базичниот модел за секоја деловна линија посебно за последните три години, во функција на индикатор на изложеност на оперативен ризик

β_{1-8} = капитални фактор за секоја деловна линија посебно, препорачан од страна на Базелскиот комитет, но утврден од страна на националниот супервизор.

Препораките на Базелскиот комитет во поглед на капиталните фактори определени по деловни линии се однесуваат на линиите и факторите во Табела 9.

Табела 9. Распоред на деловни линии и капитални фактори

Индикатор на изложеност	Деловни линии	Ознака	Капитален фактор
Вкупен приход од	Корпоративно финансирање	β_1	18%
Вкупен приход од	Тргување со хартии од вредност	β_2	18%
Вкупен приход од	Пресметки и плаќање	β_3	18%
Вкупен приход од	Комерцијално банкарство	β_4	15%
Вкупен приход од	Агенциски услуги	β_5	15%
Вкупен приход од	Брокерски услуги	β_6	12%
Вкупен приход од	Работа со население	β_7	12%
Вкупен приход од	Управување со актива	β_8	12%

Извор: BIS, (2001), Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk, BIS

Доколку во која и да било од последните три години, капиталниот трошок бил негативен за која и да било деловна линија (како резултат на негативни приходи по деловната линија), без ограничувања може да се нетираат со капиталниот трошок по друга деловна линија.

Во случај агрегатниот капитален трошок за одредена година да биде негативен, тогаш влезната големина за броителот ќе биде нула за конкретната година.

4.4.2. Критериуми за примена на стандардизиран пристап

Согласно Базелските принципи во делот на оперативниот ризик, националните супервизори мора да утврдат исполнување на одредени критериуми од страна на банката која се определила за примена на стандардизираниот пристап. Овие критериуми пред сè се однесуваат на тоа дека е спроведена проверка на моделот за примена на стандардизираниот пристап при калкулација на економскиот капитал и континуирано да проверуваат дека банката која се определила и добила дозвола за примена на стандардизираниот пристап го одржува потребното ниво на критериумите.

Банките кои се определиле да го применуваат овој пристап мора да исполнат одреден број на критериуми, кои што главно се однесуваат на управувачката, кадровската и контролната функција. Според тие критериуми се очекува:

- Дека Одборот на директори или Надзорниот одбор, односно Управниот одбор или менаџментот активно ќе ја следат Политиката за управување со оперативен ризик, во смисла на рамка за управување со оперативните ризици во банката;
- Системот за управување со оперативен ризик ќе биде квалитетен, концепциски сеопфатен, применлив, тесно поврзан и интегриран во вкупниот систем за управување со ризиците во банката;
- Системот за управување со оперативен ризик мора да биде документиран и со јасен систем на одговорност во поглед на функцијата за управување со оперативниот ризик;
- Постои сеопфатно развиена контролна рамка, со оглед дека системот за проценка и управување со оперативните ризици мора да биде предмет на проверка од страна на независната интерна ревизија.

Со исполнување на претходно споменатите критериуми се очекува да се создадат услови дека функцијата на управување со оперативните ризици ќе обезбеди постоење на одговорен однос за:

- Креирање на стратегија за идентификување, проценка, мониторинг, контрола и ублажување на оперативните ризици;

- Постоене на систематизирана политика и процедури за управување со оперативните ризици и нивна контрола на ниво на самата банка;
- Креирање и примена на методологија за мерење на оперативниот ризик и
- Креирање на систем за известување во врска со оперативните ризици.

4.4.3. Алтернативен стандардизиран пристап

Алтернативниот стандардизиран пристап е развиен како одговор на настојувањата да се намали капиталниот трошок и да се отстранат можностите за двојна калкулација. Тој всушност претставува логично надоврзување на стандардизираниот пристап, при што како и кај стандардизираниот пристап се употребуваат приходите по деловни линии како индикатори за ризик, освен во случајот на комерцијалното банкарство и работењето со физички лица. Тука наместо приходите како индикатор се вклучуваат вкупните позајмици и наменски среднорочни кредити помножени со фиксен индикатор (m), чија висина ја определува Базелскиот комитет и изнесува 0,035.

4.5. Напреден пристап за мерење на изложеност на оперативни ризици

Напредниот пристап (Advanced Measurement Approach-AMA) за мерење на изложеност на оперативни ризици и утврдување на потребниот економски капитал го претставува врвот на достигнувањата во напорите да се изнајде подобар и попрецизен начин на утврдување на капиталниот трошок. Тука се концентрирани сите моментално расположиви знаења за моделирањето на начините за мерење на оперативниот ризик и со него се овозможува банките самостојно да развиваат свои методи за мерење на изложеноста на оперативен ризик, кои ќе го одразуваат нивниот специфичен ризичен профил и соодветно на тоа ќе го утврдуваат и потребниот економски капитал.

На овој начин се овозможува многу повисок степен на прецизност во мерењето на изложеноста на секоја банка поединечно и се обезбедува флексибилност во моделирањето на калкулациите за економскиот капитал. Со оглед на важноста на ова прашање, банките и националните супервизори имаат максимална поддршка од страна на Базелскиот комитет за банкарска супервизија да ги насочат своите активности кон

развој на што подобри модели, да се тестираат моделите и националните супервизори да ја одобруваат примената доколку се исполнети потребните услови.

Во основа согласно препораките на Базелскиот комитет постојат три пристапи во рамките на напредниот пристап и тоа:

1. Пристап на интерно мерење (Internal Measurement Approach-IMA);
2. Метод на дистрибуција на загубите (Loss Distribution Approach-LDA);
3. Метод на скоринг карта (Scoreboard/Scorecard).

Во рамките на сите три пристапи потребно е развивање на основен интерен систем за квалитативно и квантитативно мерење на изложеноста на оперативен ризик, кој би бил одобрен од страна на националниот супервизор, а потоа врз основа на тој систем се утврдува економскиот капитал. Исто така се очекува дека банките ќе одржуваат континуирана систематска анализа со која ќе се обединуваат деловните процеси во нивната функционална зависност, со што практично оваа метода и се разликува од останатите пристапи кои се сметаат за фиксни пристапи.

4.5.1. Пристап на интерно мерење (Internal Measurement Approach-IMA)

Пристапот на интерно мерење е еден од наједноставните во рамките на напредниот пристап и тој има одредени карактеристики кои го прават попогоден во однос на понеразвиените модели (базичниот и стандардизираниот):

- Гранулираноста на деловните линии и процеси и детализираните типови на активности, а со тоа и ризични настани можат да бидат неограничени. Банката која се определила за овој пристап може целосно да ги моделира овие елементи според нејзините активности и карактеристики и на тој начин во голема мера да го отслика својот вистински ризичен профил. Оваа можност го прави овој пристап многу пофлексибилен во однос на стандардизираниот каде бројот на деловни линии е точно пропишан и ограничен.
- Капиталниот фактор (γ) за секоја комбинација на деловна линија и ризичен настан се определува од страна на банката, а не е екстерно определен и независен од ризичниот профил и активностите на банката.

Овој модел на напреден пристап претставува софистициран и прецизен модел, но истиот не е многу применуван од страна на банките, а исто така не е многу пожелен, како избор на поединечните банки, ниту од страна на регулаторите кои треба да го одобрат. Причината за тоа лежи токму во капиталниот фактор и утврдувањето на неговата големина. Всушност, капиталниот фактор треба да рефлектира две компоненти и тоа, очекуваните загуби и проценетите неочекувани загуби. Кога станува збор за овој модел капиталниот фактор може да се определи по деловни линии, без оглед колку такви ќе утврди банката, но е многу тешко да се определи според типовите на ризични настани, што од своја страна е потребно за да се добие комплетен мултипликатор според деловна линија и ризичен настан, поединечно од матрицата на спојување.

4.5.2. Модел на дистрибуција на загубите

Моделот на дистрибуција на загубите е разработен како вториот модел во групата на напреден пристап за мерење на оперативните ризици, како алтернатива за ограничувањата на пристапот на интерно мерење. При изработка на моделот за дистрибуција на загубите банките се потпираат на бази на податоци за загубите, употребувајќи ги своите интерни модели преку кои се употребуваат резултатите до кои се доаѓа при квалитативни методи (сценарио анализа, самопроценување). Овие модели за утврдување на потребниот капитал за покривање на загубите од оперативни ризици се темелат на симулации за дистрибуција на потенцијалните загуби, каде со спојување на два типа на дистрибуција се доаѓа до единствена дистрибуција на потенцијалните загуби. Ова всушност се остварува на тој начин што се употребува техника за симулација (многу често Монте Карло симулацијата) се интегрираат дистрибуцијата на потенцијалните загуби според фреквенција и дистрибуцијата на загуби според износот на загубата како апсолутна вредност.

4.5.3. Модел на скоринг

Моделот на скоринг, односно бодирање (Scoreboard/scorecard model) е последниот и најсофистициран подмодел на напредниот пристап. Во основа станува збор за еден модел, но и тука постои можност секоја банка да разработи голем број на свои модели - шеми. Во основа моделот се базира на две групи активности, и тоа: разграничување на

честите оперативни ризични настани од ретките ризични настани, како прва активност и воспоставување на статистички модел на контрола, како втора активност.

Потребата од разграничување на ризичните настани потекнува од ефектите кои произлегуваат од честите наспроти ретките ризични настани, а соодветно на тоа различната дистрибуција на загуба која е значајна за планирањето на потребниот капитал. Ефектите врз процесот на планирање се согледуваат во тоа што честите, фреквентни настани имаат помали материјални ефекти, додека ретките нискофреквентни ризични настани имаат големи или катастрофални ефекти.

Вториот столб на функционирање на скоринг моделот се темели на статистички метод на контрола⁹ со кој се намалуваат слабостите во контролата на управувањето со оперативните ризици. Овој модел е можно успешно да функционира само доколку главните управувачки структури и менаџментот го поддржуваат процесот, бидејќи функцијата на овој процес подразбира подготвеност за минимизирање на субјективноста и реална процена на слабостите и проблемите.

4.5.4. Општи стандарди-критериуми за квалификација на банките за креирање на интерни пристапи

Согласно Базелските стандарди утврдени се одредени критериуми кои банките мора да ги исполнат како би можеле да се квалификуваат за примена на напредните-интерни модели за утврдување на капитал за оперативен ризик. Имено, доколку имаат намера да го применат напредниот пристап од банките се очекува да имаат:

- Интерен систем на мерење со кој ќе се постигне разумно проценување на неочекуваните загуби врз основа на комбинирана употреба на интерни и релевантни екстерни податоци, сценарио анализа која ќе го има во предвид опкружувањето во кое работи банката, како и факторите за интерна контрола;

⁹ Шест сигма методот (Six Sigma Method) претставува модел развиен од страна на корпорацијата Моторола во САД во 1986 година. Станува збор за бизнис стратегија за управување со квалитетот на процесите, кој се помасовно се употребува од првата деценија на 21 век.

- Интерниот систем на мерење да биде во можност да поддржи алокација на капитал меѓу деловните линии на таков начин што ќе биде унапредена чувствителноста во управувањето со оперативниот ризик на различни деловни линии.

Сé претходно наведеното значи дека, за една банка да може да се квалификува за примена на напредните интерни модели мора да исполни сет од стандарди (општи, квалитативни и квантитативни) и истата да добие одобрение од националниот супервизор дека ги исполнила очекуваните стандарди и дека ќе биде под постојан мониторинг во време потребно за верификација на моделот.

Во таа смисла банката мора да обезбеди докази со кои ќе ги увери националните супервизори дека:

- Одборот на директори или Надзорниот одбор, односно Управниот одбор се активно вклучени во надзорот за управувачката рамка за оперативен ризик;
- Банката има систем за управување со оперативен ризик кој е концепциски адекватно поставен и истиот се применува во целост; и
- Банката располага со доволно средства за примена на методологијата по деловни линии, како дека има соодветни постапки за интерна контрола и ревизија.

Квалитативните и квантитативните стандарди главно се однесуваат на четири аспекти:

- нивото на вклученост на управувачката структура во процесот на управување со оперативен ризик;
- постоењето на независна функција на управување со оперативниот ризик во рамките на организациската структура во банката;
- постоење на независно моделирање на интерните методологии и квантитативни стандарди;
- постои задоволително ниво на вклученост на интерната контрола и ревизија.

Поконкретно презентирани квалификационите критериуми согласно Базелските стандарди би можеле да се систематизираат во следните две групи:

I. Квалитативни стандарди со кои се очекува да се обезбеди:

1. Постојење на независна функција на управување со оперативниот ризик;
2. Постојење на интерни системи за мерење на оперативниот ризик, интегрирани во рамките на дневните активности за управување со оперативни ризици (оперативно ниво);
3. Воспоставен систем на редовно известување за изложеноста на оперативни ризици и загуби по основ на оперативни ризици;
4. Квалитетно документиран систем за управување со оперативниот ризик;
5. Спроведување на редовни интерни и екстерни ревизии на процесот на управување со оперативен ризик и системите за мерење на оперативниот ризик.

II. Квантитативни стандарди со кои треба да се обезбеди дека моделот за мерење на оперативниот ризик во банката ќе:

1. Биде во согласност со дефиницијата за оперативен ризик;
2. Исполнува стандарди во согласност со оние кои се сметаат за потребни при интерно базираниот пристап кај кредитниот ризик (IRB -Internal Risk Based Approach);
3. Опфаќа ризични настани кои евентуално може да предизвикаат исклучително високи загуби;
4. Овозможи пресметка на капитал и за очекуваните и за неочекуваните загуби, освен во случај кога банката со веќе воспоставената практика пресметува капитал за очекуваните загуби;
5. Биде гранулиран на начин со кој ќе се опфатат главните потенцијални извори за изложеност на оперативен ризик;
6. Употребува интерни и екстерни податоци, како и сценарио анализи;
7. Ги има во предвид факторите кои го определуваат деловното опкружување и препораките на интерната ревизија;

8. Биде транспарентен, добро документиран и доверлив во смисла дека менаџментот може да ги темели своите одлуки на излезните податоци кои се добиваат од тој модел.

Иако ниту еден од споменатите квалитативни стандарди кои се очекува банките да ги исполнат како би се квалификувале за напредниот пристап не е за занемарување и сите се еднакво значајни, особено е важно да се напоменат некои особености во поставувањето на системот и моделот. Имено, постоењето на независна функција на управување со оперативните ризици претставува особено важна компонента на системот. Тоа потекнува од таму што при постоење на независна функција се намалува можноста за интегрирање на оваа функција со останатите носители на оперативен ризик по одделни деловни линии. На тој начин се задржува квалитетот на објективно оценување и независно гледање на појавите.

Анализите направени во рамките на подгрупата за оперативен ризик која работи во рамките на Базелскиот комитет, покажуваат дека поголемиот дел банки кои имаат функција на управување со оперативниот ризик, ја имаат одвоено оваа функција од деловните линии и таа е одговорна за креирање и примена на насоките определени со политиката или стратегијата за управување со оперативен ризик. Врз основа на бројни анализи заклучено е дека:

- Во поголемиот број банки лицето одговорно за управување со оперативен ризик е раководител или лице со посебни овластувања во чија надлежност е исклучиво оперативниот ризик;
- Во поголемиот број банки во рамки на функцијата за управување со оперативен ризик се собираат податоци за ризични настани од различни организациони делови и се подготвуваат извештаи за надлежните органи на управување;
- Кај некои банки во рамките на функцијата за управување со оперативниот ризик се собираат и клучните индикатори на ризик, за одделни деловни линии.

Втор значаен сегмент на поставувањето на системот и моделот за управување со оперативен ризик се однесува на независното моделирање на интерните методологии за оцена на изложеноста на оперативен ризик и пресметка на економскиот капитал. Со оглед дека Базелските стандарди не специфицираат како и кој пристап треба банките

да го употребат, оваа одлука останува на секоја банка поединечно, но при исполнување на зададени минимални услови.

Освен веќе споменатите квалитативни аспекти, односно барања според кои банките мораат да покажат одредени организациски и управувачки структури, утврдени се и одредени елементи кои моделите мораат да ги имаат и со истите пред националните супервизори да се демонстрира подготвеност за примена на напредниот пристап. Во таа смисла моделите мораат да демонстрираат ефекти при екстремно ризични настани (настани кои би се регистрирале со загуби на крајот на дистрибуционата крива), ретки настани, но истовремено настани со огромни загуби. Ова се однесува на препорачан период од една година, а останатите барања кои банките треба да ги исполнат пред примена на напредниот пристап се однесуваат на следното:

- Мерењето на оперативниот ризик мора да се базира на пристап од доле кон горе, кој подразбира примена на искуства од загуби по основ на оперативен ризик;
- Секоја банка мора да биде организирана и подготвена да спроведува мониторинг на настанати загуби од оперативен ризик во нејзината практика и искуства од други банки за сите 56 категории колку што произлегуваат од комбинацијата на 8 деловни линии по 7 видови ризични настани;
- Нивото на сигурност со кое се утврдува изложеноста мора да биде 99% или капиталниот трошок мора да биде докажан дека е адекватен со соодветни анализи и податоци за загубите;
- Регулаторниот капитал се пресметува како збир на очекуваните загуби (expected loss-EL) и неочекувани загуби (unexpected loss-UL), се додека банката не докаже дека со својата интерна практика не ги опфатила очекуваните загуби;
- Вкупниот капитален трошок за оперативни ризици се пресметува како збир на сите трошоци за индивидуалните ризици во отсатство на “специфични“ валидни корективни процеси;
- За да може да се примени моделот мора да се обезбеди верификација на моделот и дозвола за употреба од страна на националниот супервизор.

4.6. Улога и значење на базите на податоци

За разлика од едноставните модели на алокација на капиталот по основ на оперативен ризик, базичниот пристап и стандардизираниот пристап, кај кои базите на податоци за настанати загуби по основ на оперативен ризик не претставуваат значаен елемент, кај напредниот интерен пристап ова е сосема спротивно.

Како што е веќе наведено кај едноставните пристапи, базичниот и стандардизираниот пристап, како индикатори на изложеност на оперативен ризик се употребуваат приходите кои се генерираат од одредени видови на деловни активности. За тоа да се пресмета, базите на податоци за загуби по основ на оперативни ризични настани немаат никакво значење и тие воопшто не се влезен податок при пресметката.

Кај напредниот пристап во пресметката на капиталот потребен за оперативен ризик базите на податоци се од пресудно значење за успешна пресметка на изложеноста на оперативен ризик, а со тоа и успешна пресметка на капиталот потребен за оперативен ризик.

Со цел да обезбедат што подобри модели за квантификација на капиталниот трошок, кои ќе се базираат на квалитетни податоци банките се насочени кон:

1. Сеопфатност на базите на податоци преку:

- Обезбедување на интерни бази на податоци кои се однесуваат на регистрираните ризични настани, материјализирани во конкретни загуби или потенцијални кои можеле да доведат до загуби;
- Комплетирање на податоци од други релевантни извори како што се наодите од сценарио анализи, податоци за деловното опкружување, наоди на интерната ревизија, наоди од екстерните ревизори или супервизори.

2. Точност на базите на податоци преку:

- Селекција на податоците кои би се употребувале во калкулациите со примена на напреден пристап, а кои потекнуваат од екстерни бази на податоци.

3. Обезбедување на историска компонента на податоците:

- Со оглед дека податоците за загубите по основ на оперативен ризик не се експлицитно документирани како кај кредитниот и пазарниот ризик, истите се прибираат мануелно, може да се каже дека немаат задоволителни квалитативни и квантитативно историски компоненти.

Во изминатите години банките интензивно работат на решавање на овие проблеми, особено што споменатите карактеристики на базите на податоци, сеопфатност, точност и постоење на историска компонента се од суштинско значење за функционирањето на моделите на напреден пристап по мерењето на оперативниот ризик. Фактот дека базите на податоци го обликуваат специфичниот модел кој ќе се применува од страна на секоја банка се гледа во следното:

1. Интерните податоци овозможуваат идентификување на специфичниот ризичен профил на банката и на секој нејзин поединечен деловен процес или организациона единица. Мерењето на тој инхерентен ризик би било најквалитетно доколку се базира на проучувањето на историските искуства за релевантни ризични настани и загубите кои биле предизвикани. Тие истовремено можат да послужат за верификување на ефикасноста на контролната рамка поставена во банката во однос на ризиците карактеристични за банката.

2. Екстерните податоци наспроти интерните податоци овозможуваат да се постигне подобро разбирање на оперативните ризици, генерало како евентуални појави. Ова потекнува од таму што оперативните ризици се многубројни по видови на поединечни ризични настани. Најчесто се поделени на фреквентни, но со мали материјални ефекти и ретки со многу големи, речиси катастрофални материјални ефекти. Токму во таа смисла станува збор за согледувања кои банките кои немале искуства со ретки, но катастрофални ризични настани, можат да ги добијат преку екстерните бази на податоци. Преку немање сопствено, но употребување на туѓо искуство банките ги дополнуваат своите модели за калкулација на капиталот за оперативен ризик, со што надградувајќи ги своите бази се подготвуваат за евентуални полоши ризични настани кои се јавиле во други банки.

Прашањето на базите на податоци се смета за важно во толкава мера да неговото решавање не е препуштено на самите банки, туку е предмет на дополнителна

регулација и пропишани стандарди. Во таа смисла утврдени се минимални општи стандарди и макро аспекти на банките.

Минималните општи стандарди претставуваат минимални критериуми, односно карактеристики кои базите на податоци кои банките ги употребуваат во напредниот пристап мораат да ги исполнат како би создале предуслови базите на податоци кои ги употребуваат да бидат прифатливи за националните супервизори.

4.6.1. Интерна база на податоци

Предизвиците со кои се соочуваат компаниите при собирањето на интерни податоци за загуби од оперативен ризик се многубројни и различни. Тие може да зависат од времетраењето на процесот на собирање на податоците за загубите, нивото на автоматизација, природата на податоците кои се собираат (грешки при внес на податоци во системот, кражби на кредитни картички, злоупотреби на функција, неовластени активности и сл.) и видот на интерна корпоративна култура која постои во компанијата (создавање на клима во која е прифатливо и "легитимно" постоење на грешки и пропусти).

Прашањето на целосност и сеопфатност на собраните податоци за загубите е тесно поврзано со претходно наведените проблеми, при што всушност се отвара прашањето за разумна и материјална сеопфатност на податоците за загуби. Долго време се сметаше дека внесувањето (признавањето) на поединечните настани со материјална загуба во сметководството (во финансиските извештаи), иако е технички возможно, не е решение за материјална сеопфатност.

Евидентирањето на загубите кои се ефективно настанати и постои физичка промена на средствата (имот, парични средства и сл.), кои имаат финансиско признавање и евидентирање во сметководството е сосема логично и оправдано со оглед дека тоа се реализирани загуби. Но, евидентирањето во сметководство на нереализирани загуби како опортунитетни трошоци или други изложувања на оперативен ризик каде принципите на финансиско сметководство не се исполнети е целосно неоправдано.

Значајно прашање поврзано со интерните бази на податоци се однесува на значењето на целосната сеопфатност на податоците за загуби, што од своја страна е поврзано со намената на податоците.

Во таа смисла, може да се направат следните разлики:

- Собирање на податоци за загуби предизвикани од оперативен ризик за потребите на управувањето со оперативниот ризик и
- Собирање на податоци за загуби предизвикани од оперативен ризик за потребите на алокација на економски капитал за оперативен ризик.

За потребите на управување со оперативниот ризик сетот на податоци може да биде целосно различен од пропишаните за алокација на капитал, во смисла што тој треба да овозможи соодветно реагирање од страна на менаџментот, односно да може да се обезбеди ниво на информираност на менаџментот со кое ќе може да се носат квалитетни одлуки.

Анализите на податоците за загуби од оперативен ризик со кои се определуваат трендови на оперативниот ризик не е неопходно да бидат 100% комплетни и сеопфатни и тие доколку опфаќаат помеѓу 80% и 100% од појавите претставуваат доволна основа за промени во стратегијата или други превентивни дејства. Поради тоа може да се заклучи дека за управувачки цели не е неопходна 100% покриеност на сите настани, односно 100% целосност на податоците за загуби.

Во случајот на употреба на податоците за потребите на алокација на економскиот капитал, целосното опфаќање на податоците е од особено значење. Според моделите развиени од поголем број институции при конципирањето на пристапот на напредно мерење (АМА), дека е потребно 99,9% ниво на доверба во поглед на сеопфатноста на податоците и дистрибуција на загубите. Ова потекнува од таму што моделите за утврдување на капиталот се сензитивни на настани со големи загуби. Поради тоа и кога компанијата не е во можност да "улови" голем број на мали загуби, ефектот од 99,9% дистрибуција има минимални негативни ефекти.

Базелската спогодба има пропишано одредени стандарди за карактеристиките на интерните бази на податоци.

Согласно првиот стандард банките имаат обрска за развој на сеопфатна база на податоци, која ќе ги вклучи сите материјални активности и изложености кои се јавуваат во сите подсистеми и географски изложености.

Проблемот поврзан со примената на овој стандард помеѓу различни банки покажал дека банките имаат различен пристап во евидентирањето и пријавувањето на потенцијалните ризични настани. Опортунитетниот трошок најчесто воопшто не се опфаќа во овие бази на податоци, додека потенцијалните загуби не се вклучуваат во пресметките на потребниот капитал. Сепак овие податоци се вклучуваат во одредени бази на податоци кои се употребуваат за анализи на трендовите на ризиците и управување со оперативните ризици.

Посебен стандард се однесува на временската компонента и според него од банките се очекува податоците за загуби да ги евидентираат според датум на настанот, компензацијата со оштетата или наплатата и износот на вкупна загуба, како и да обезбедат објаснување за причините.

Проблемот поврзан со овој стандард потекнува од таму што различни банки датумот на настанот го третираат на различен начин, при што за некои тоа е датумот кога се случил настанот, додека за други тоа е датумот кога е откриен. Со оглед на одредени сметководствени третмани и резервации на средства, различни банки имаат различен пристап кон ова прашање. Надоместливиот износ на ризичниот настан и износот на вкупна загуба кај најголемиот број банки се пријавува само како загуба на износот кој не е надоместлив.

4.6.2. Екстерни бази на податоци

Екстерните бази на податоци претставуваат значајна дополнителна алатка во моделирањата и пресметките, но истовремено и релативно попроблематичен сегмент за сите менаџери одговорни за управување со оперативниот ризик кои немале сопствени искуства со екстремни загуби, а поради изборот на пристапот принудени се да употребуваат екстерни бази на податоци.

Во голем број на случаи каде што одредена банка немала сопствени искуства со екстремни инцидентни настани кои резултирале со екстремно високи загуби, особено

што тоа се ретки настани, овие банки сопственото неискуство го надополнуваат со податоци од екстерни бази. Ова особено што кај голем број банки, доминираат податоци за загуби кои имаат во интерните бази на податоци честа фреквенција на настанување, но многу помали финансиски загуби.

Според некои автори непостоењето на екстремни настани во интерните бази на податоци може да биде резултат и на интерните политики на банките (претпоставка за ова е дека ако тоа се надоместени износи), но сепак поверојатно е дека станува збор за немање искуство со екстерни оперативни ризици. Во таа смисла екстерните бази на податоци помагаат подобро да се разберат одредени специфики на оперативните ризици, поврзани со фреквенцијата и големината на загуби кои оперативниот ризик може да ги предизвика.

Екстерните бази на податоци особено се значајни при изработка на сценарио анализи, дополнување на заклучоци донесени врз основ на интерни бази на податоци, како и при донесување на идни одлуки.

Екстерните бази на податоци се формираат врз основа на конзорциски спогодби помеѓу групи банки, каде што врз основа за договори или протоколи склучени меѓу банките кои го формираат конзорциумот се утврдува начинот и податоците со кои се полни екстерната база на податоци за оперативен ризик која тој конзорциум ја формирал. Покрај тоа екстерни бази на податоци и воопшто екстерни информации за оперативниот ризик може да се преземат од публикувани извештаи на други банки, анализи на владини агенции или специјализирани институции.

Со оглед дека екстерните бази на податоци за различни настани и загуби по основ на оперативен ризик се генерираа на конзорциска основа од страна на неколку банки учеснички во конзорциумот и така формираниот конзорциум кои на своите членки им овозможуваат размена на податоци на стандардизиран начин и анонимно, на некој начин се подобрува квалитетот на податоците и непристрасноста.

5. Регулацијата како фактор на успешно управување со оперативниот ризик

Регулацијата претставува еден од клучните фактори во остварувањето на банкарските активности и во управувањето со банките, при што во светски размери во изминатата деценија голем број проблеми од банкарската област се прелеаа во реалниот, односно корпоративниот сектор. Дополнително на тоа, поголем број на настани како што беа терористички напади, еколошки катастрофи и технолошки, односно информатички проблеми влијае на зголемување на влијанието на оперативниот ризик и начинот на кој се зголеми вниманието посветено на овој вид ризик.

Регулацијата на оваа област подразбира постоење на збир на регулаторни документи кои ја формираат интерната регулатива, корпоративното управување и банкарската супервизија. Интерната регулатива е многу често базирана на супервизорската регулатива, но може да биде проширена и надополнета со практики и постапки иманентни на институцијата која ќе ја применува регулативата. Регулативата во областа на корпоративното управување се однесува на одговорноста на одборите (Одборот на директори или Надзорниот одбор и Управниот одбор) во разбирањето на оперативниот ризик на кој е изложена институцијата.

Историски следено регулацијата започнала и секогаш се модификува во пост-кризни периоди. Во 1974 година во Германија пропаѓа Herstatt Bank и остава 628 милиони САД долари неплатени девизни обврски (непорамнети трансакции), со што влијае на воведувањето на терминот Херштад ризик како синоним за еден вид кредитен ризик на непорамнети трговски трансакции. Во 1980-те банкарската регулатива беше изменета и голем број банки пропаднаа како резултат на неадекватни контроли и слаб менаџмент. Во САД пропаѓањето на системот на штедилници познат под називот “Saving and Loans Disaster” резултираше со воведувањето на новата банкарска регулација позната како CAMEL систем. Во првите години на 1990-те сомнителните трансакции на финансиските пазари и серијата на јавно обелоденети измами и кражби резултираа со воведување на нова регулатива во областа на корпоративното управување со САД (COSO 1992), Канада (CICA 1995), Британија (ICAEW 1999), Германија (KonTraG 1998) и Австралија (AS 4360 1999). Во периодот 1980-1990 серија на големи загуби кои резултираа од тргувања со финансиски деривати беа откриени и обелоденети и сите

тие придонесоа до ревизија на Базелските стандарди. Во документот издаден 1993 година од страна на Г30 под називот “Derivatives: Practices and Principles” содржани се препораки за третман на оперативниот ризик, каде оперативниот ризик е дефиниран како “неизвесност поврзана со загуби кои се резултат на неадекватни системи или контрола, човечки грешки или менаџмент”. Истовремено во почетокот на 1990-те серии на бомбашки напади во финансиски центри или области придонесоа за развивање на концептот на планирање на секундарни локации и изработка на планови за континуитет. Во почеток на 1990-те дојде до проширување на дефиницијата за оперативен ризик со вклучување на правниот ризик, поради неколку настани во САД и Австралија кои доведоа до исплаќање на милијарди долари оштети при правни спорови последица на дискриминација. Со тоа фокусот на регулацијата на оперативниот ризик се прошири од еден ограничен пристап кон оперативниот ризик до негово проширување на ниво на опфаќање на одредени аспекти на корпоративното управување, со кои се подобрува управувањето со оперативниот ризик.

Базелскиот комитет за банкарска супервизија, во текот на своето долгогодишно постоење во континуитет работи на подобрување на регулативата која директно или индиректно се занимава со проблемите на оперативниот ризик. Пионерските обиди за регулаторен третман и насоки за една од областите на оперативен ризик се дадени во првиот документ објавен кон крајот на осумдесетите, поточно 1989 година под називот Ризици на компјутерските и телекомуникациските системи. Од тогаш до денес документите кои се издадени од страна на овој комитет значително го прошириле опфатот на ризиците кои се третираат како оперативни ризици, а соодветно на тоа и документите и регулаторниот третман на истите. Во табела 8 се презентирани називите на документите кои се издадени во периодот 1989 до 2010, а од кои може да се види еволуцијата на областите третирани како оперативен ризик, но и почетокот на првите насоки за регулирање на управувањето и калкулацијата на капитал за оперативен ризик.

Табела 10. Документи издадени од страна на Банката за меѓународни порамнувања-BIS во областа на оперативниот ризик

Декември 2010	Оперативен ризик-Супервизорски насоки за пристапи на напредно мерење-консултативен документ
Декември 2010	Сигурни практики за управување и супервизија на оперативниот ризик-консултативен документ
Октомври 2010	Распознавање на ризикот- ефекти на ублажување кои ги обезбедува осигурувањето при моделирањето на оперативниот ризик
Јули 2009	Резултати од собирање на податоци за загуби во 2008 година кои се однесуваат на оперативен ризик
Јули 2008	Оперативен ризик- собирање на податоци за загуби во 2008 година
Ноември 2007	Принципи за соработка меѓу домашните супервизорски органи и алокација на механизми во контекст на пристапи на напредно мерење
Октомври 2006	Обсервации на различните практики на главните елементи на пристапи на напредно мерење
Август 2006	Напредно ниво на принципи на бизнис континуитет
Декември 2005	Напредно ниво на принципи на бизнис континуитет-консултативен документ
Ноември 2005	Третман на очекуваните загуби кај банките кои применуваат пристапи на напредно мерење според Базел 2
Февруари 2005	Естернализација кај финансиските услуги
Август 2004	Естернализација кај финансиските услуги- консултативен документ
Јануари 2004	Принципи на домашно признавање на пристапот на напредно мерење за утврдување на капиталот
Август 2003	Трансфер на оперативен ризик помеѓу финансиски сектори
Јули 2003	Менаџмент и супервизија на меѓународни активности во област на електронското банкарство
Февруари 2003	Сигурни практики за управување и супервизија на оперативниот ризик
Септември 2001	Работен документ за регулаторен третман на оперативниот ризик
Октомври 2000	Иницијативи на групата за електронско банкарство и бели книги
Септември 1998	Рамка за системите на интерна контрола во банкарските организации
Септември 1998	Менаџмент на оперативен ризик
Март 1998	Менаџмент на ризик во електронското банкарство и активности со електронски пари
Јули 1989	Базелски комитет: Ризици во компјутерските и телекомуникациските системи

Извор: www.bis.org

5.1. Контролна рамка како дел од регулацијата

Контролната рамка како поширок концепт, кој што истовремено претставува и дел од регулацијата на управувањето со оперативниот ризик, се однесува на активностите на екстерен и интерен надзор и тоа:

1. Континуиран мониторинг на оперативните ризици во рамките на системот (банка или друга финансиска институција);
2. Систем на независна интерна ревизија;
3. Интерна контрола и инспекција;
4. Сеопфатен и структурно усогласен процес на известување и комуникација;
5. Екстерна ревизија и
6. Активности на ниво на националните супервизори надлежни за финансиската институција.

Ефикасното функционирање на интерниот систем за контрола на оперативните ризици претпоставува дека:

- тој систем функционира независно;
- Одборот на директори и топ менаџментот се одговорни за воспоставување на култура на однесување во самата институција, а контролните активности се дел од вообичаените секојдневни деловни активности;
- постои јасна поделба на обврските и одговорностите и не постои конфликт на интереси кој би влијаел на работењето и
- останатите сегменти на контролните активности функционираат на начин кој ќе влијае на минимизирање на оперативниот ризик.

5.2. Интерно регулирање на оперативниот ризик

Дефинирањето на оперативниот ризик како еден од ризиците во работењето кој што има најширока дефиниција, кој што тешко се мери и контролира имајќи ја во предвид

неговата природа, недвосмислено упатува на заклучокот дека една ваква појава иманентна за секојдневното работење на институциите неможе да остане нерегулирана. Во таа смисла, пред сè се мисли на поставувањето на стратегија на управување со оперативниот ризик, со која воедно ќе се постави и интерна рамка во која ќе се настојува да се движи ризичната изложеност на институцијата. Тоа всушност е линијата на усогласување на стратегиската ориентација на институцијата и нејзината желба да превземе одредено ниво на оперативен ризик и да управува со истиот.

Токму поради природата на оперативниот ризик и фактот што тој е постојано присутен, одобрен или неодобрен од страна на органите на управување на институциите, регулиран или нерегулиран со конкретна законска или интерна регулатива, потребата и значењето на интерната регулација на оперативниот ризик е презентирана во најширока смисла, почнувајќи од стратегијата, па се до реализацијата на стратегијата преку целокупниот процес на дефинирање на акти со кои таа ќе се спроведува и истовремено ќе обезбеди регулирање на оперативниот ризик.

Практично интерното регулирање на оперативниот ризик се однесува на разбирањето на природата на оперативниот ризик, целите кое се настојува да се остварат со прифаќање на одреден оперативен ризик, моделирање на стратегијата и нејзино конкретизирање преку интерни документи со кои ќе се постави документациона рамка за реализирање и контрола на процесот. Со ова се објаснува потребата и значењето на интерното регулирање на оперативниот ризик.

Наспроти ова, се наметнува потребата од екстерно регулирање кое се однесува на регулаторната рамка која со законската регулатива се наметнува како обврска на институциите за усогласување на своето работење кон истата и континуирано одржување на своето работење во тие рамки. Тоа може да биде сватено во најширока смисла на зборот, почнувајќи од законите кои имаат најголема ширина, па се до конкретна законска и подзаконска регулатива со која што се опфаќаат конкретните области од оперативниот ризик.

5.2.1 Различни аспекти на интерното регулирање на оперативните ризици

Интерното регулирање на оперативниот ризик има за цел да обезбеди услов за моделирање на стратегијата на управување со оперативниот ризик, која е дел од

стратегијата за управување со ризиците на кои е изложена банката, што во најширока смисла се однесува на стратегијата за управување со институцијата (банката). Во тие рамки се вклучува и понатамошното дефинирање на политиките, процедурите и останатите интерни акти со кои се идентификува оперативниот ризик и се утврдуваат поконкретни насоки за нивно прифаќање и контрола.

Стратегијата како основен документ кој е на врвот на пирамидата за управување со оперативниот ризик во основа се однесува на:

1. Целите кои е потребно да се постигнат преку ризичниот профил кој институцијата настојува да го обезбеди и кој треба да придонесе за остварување на планирани резултати исказани како одреден износ на добивка, пазарно учество или друга економска категорија;
2. Утврдување на одредена организациона поставеност и модел кој ќе може да ја поддржи реализацијата на истовремено усогласување на зададениот ризичен профил и управувањето со истиот во функција на остварување на планираните резултати.

Дефинирање на стратегијата преку политика за управување со оперативен ризик, како документ или сет на документи со кои се утврдуваат норми (стандарди) кои се однесуваат на пристапот кон оперативните ризици на ниво на институцијата и нејзините организациони делови.

Во смисла на интерното дефинирање на *целите* во рамките на стратегијата најчесто се мисли на деловните и финансиските цели, иако пошироко тука спаѓаат и законските цели, односно усогласеноста со законската регулатива која стратегијата мора да ја осигура.

Деловните цели се однесуваат на утврдување на деловни активности кои ќе придонесат за избегнување на непредвидени настани и влијанието кое може да го имаат на работењето, односно потенцијалните загуби кои од тоа може да произлезат. Оваа активност подразбира: таргетирање на одреден ризичен профил кој дозволува толерантно ниво на ризична изложеност максимум до критична точка која што нема да дозволи нарушување на деловната способност на институцијата; утврдување на организациска структура која ќе ги поддржува таквите активности; едукација на

вработените во смисла на создавање на корпоративна култура која ќе влијае на намалувањето на потенцијалната изложеност на оперативен ризик; утврдување на пристап на мерење на оперативниот ризик и мониторинг на редовна основа; утврдување на одреден континуиран пристап во ревидирањето (тримесечен, полугодишен, годишен) и усовршувањето на политиката и контролните процедури; обезбедување на повратна спрега помеѓу критичните точки во процесот на управување со оперативен ризик со што ќе се обезбеди отвореност, транспарентност и размена на податоци за резултатите.

Финансиските цели се однесуваат на изработка на планот на континуитет во работењето, односно на финансиските аспекти на Планот на континуитет. Имено, со планот на континуитет на работењето треба да се обезбеди непречено одвивање на деловните процеси во случај на прекин на работата на институцијата поради која и да било причина (напојување со електрична енергија, елементарна непогода итн.), што значи дека овој документ освен процедуралните активности со кои се дефинираат клучните деловни процеси (процеси кои веднаш по прекилот на нормалните услови мора да продолжат да се одвиваат и во вонредни услови) подразбира и создавање на инфраструктура која тоа ќе го поддржи. Со тоа се генерираат вонредни расходи и инвестиции за создавање на таа инфраструктура, а истовремено во вонредни услови на работење се појавуваат и тековни трошоци за враќање во нормала на деловните процеси и финансиските последици од нарушувањата и прекините на деловните процеси.

Моделот на управување со оперативниот ризик претставува дел од стратегијата за управување, во таа смисла што изборот на моделот кој ќе се применува во основа се дефинира со стратегијата и зависи од глобалната политика на институцијата. Изборот на модел со кој се дава формата на процесот на управување со оперативниот ризик главно се однесува на изборот на пристап во управувањето, структурата и нивото на одлучување. Моделот кој се формира во рамките на стратегијата најчесто тоа се однесува на избор на пристап во управувањето (активен, пасивен или комбинација), фазната структура и поставување на управувањето на сите нивоа на одлучување во рамките на институцијата.

Пристапот во управувањето е подетално презентираан во делот кој се однесува за третман на оперативните ризици. Најдобрите практики потврдуваат дека проактивниот пристап во управување со ризиците овозможува негово правилно согледување на сите нивоа на активности, состојбата и потребата од соодветна обука на персоналот, комуникација и активности за подобрување на состојбите и слично. Сето тоа во крајна линија придонесува за поцелосно согледување на ризичната позиција на институцијата во однос на оперативниот ризик како основа за калкулација на потребниот економски капитал.

Корпоративната култура е од особена важност при усвојување на адекватна стратегија за управување со оперативниот ризик и соодветно на тоа формулирање на политика, при што се мисли на корпоративната култура која се креира од највисоките нивоа на управување, па се до најниските организациони делови. Корпоративната култура на највисоко ниво и вистинското познавање на проблемот поврзан со оперативниот ризик е важно поради фактот што од нивото на разбирање на проблемот од страна на органите на управување, уште во најраната фаза пред стратегијата и политиката за управување со оперативен ризик да бидат усвоени, ќе зависи ефикасноста во нивната реализација. Доколку највисокиот орган на управување (Надзорен одбор или Одбор на директори, зависно од управувачката структура) навистина сфати дека оперативниот ризик е процес во институцијата и во најголема мера зависи од внатрешни фактори, дотолку поподготвено ќе даде потребна поддршка на менаџментот.

Иако стратегијата е еден од најважните корпоративни документи во рамките на секоја институција, сепак реализација на секоја стратегија, а воедно и на стратегијата за оперативен ризик се дефинира со *конкретна политика*. Со политиката или сетот на документи кои ја заокружуваат политиката се утврдуваат начелата на пристапите и процедурите за управување со оперативниот ризик.

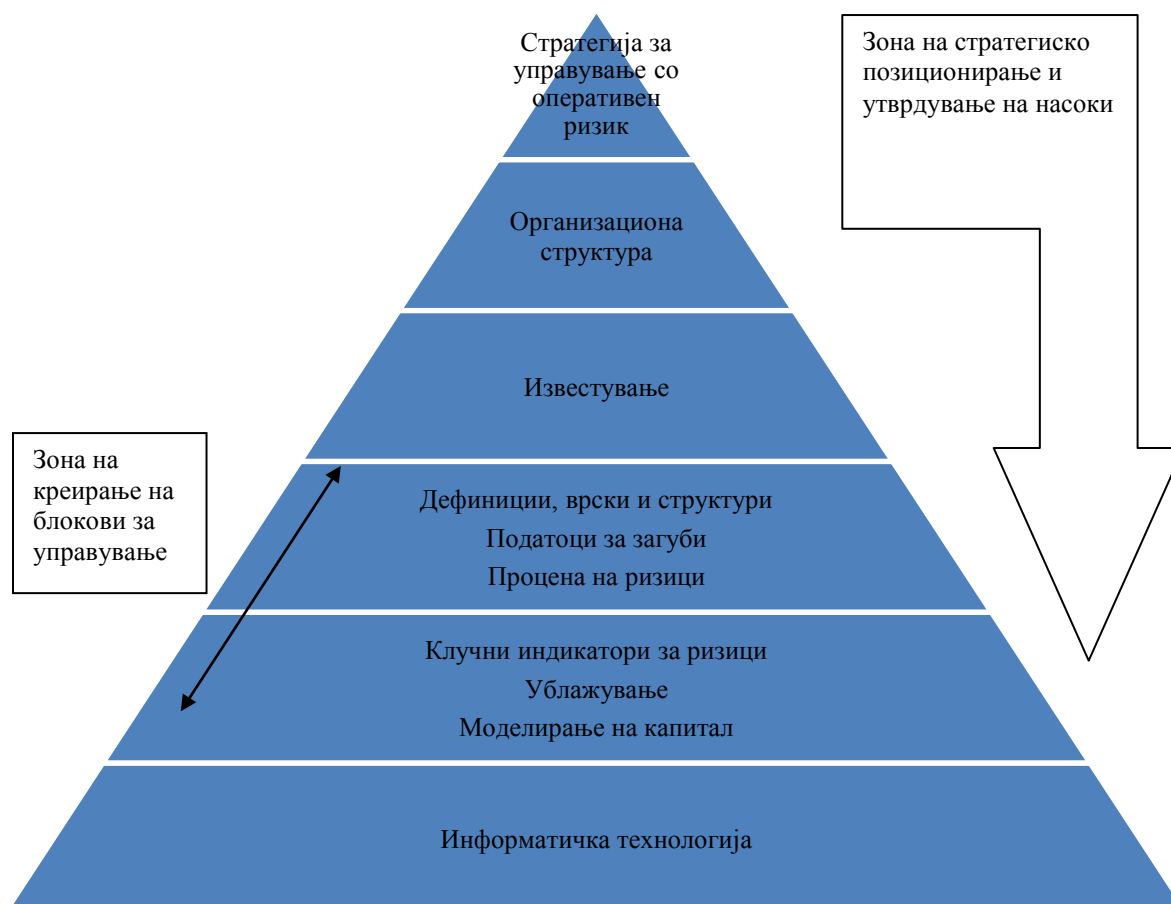
Глобалната структура на корпоративни политики не е неопходно да има зададена стандардна форма и содржина и вообичаено е таа да се моделира според потребите на институцијата која ќе ги применува тие документи. Конкретната форма и поединечната содржина на документите зависи од ризичниот профил на институцијата, стратегијата за управување со ризиците, големината и организационата структура на институцијата.

Воопштено, структурата на политиката може да се дефинира на следниот начин:

- Основни постапки за идентификување на критичните области и видови оперативен ризик (дефинирање на основните деловни процеси кои се од витално значење и истите се изложени на оперативен ризик, постапки за идентификување на оперативниот ризик, начин на управување и можности за ублажување или елиминирање на оперативниот ризик, следење и мерење на изложеноста на оперативен ризик, модел кој ќе се применува за калкулација на економскиот капитал итн.);
- Дефинирање на организационата поставеност, раководните и персоналните прашања поврзани со оваа функција, како и контролните механизми во поставената хиерархија;
- Механизам кој ќе обезбеди конзистентна примена на утврдените стандарди и алатки за управување со оперативниот ризик, при што ќе се дефинира начинот на кој оваа активност ќе се реализира на сите ниво во рамките на системот;
- Дефинирање на надлежностите и нивоата на одлучување по прашања поврзани со оперативниот ризик;
- Систем на континуирано следење и известување на сите аспекти на изложеноста на оперативен ризик, почнувајќи од ранопредупредувачките механизми, па сè до повратните спреги и одлуки за евентуални корективни активности.

Една од можните рамки за управување со оперативниот ризик која ја предлага KPMG (2005) е презентирана на Слика 2, каде се дадени правците на дејствување и зоните на стратегиско, наспроти оперативно позиционирање.

Слика 2. Рамка за управување со оперативен ризик



Извор: KPMG (2005), “Managing Operational risk”, Financial services KPMG

5.3. Екстерно регулирање и неговото пошироко значење

Во рамките на делот за екстерно регулирање пред сè се мисли на регулаторната рамка која е формално или неформално наметната во практиката на банката или финансиската институција и која согласно законите и подзаконските акти институцијата мора да ја применува. Целокупната законска регулатива која во рамките на националниот финансиски систем се однесува на работењето на институцијата е неопходна регулаторна рамка која мора да се почитува и нејзиното непочитување претставува креирање на ризична изложеност на оперативен ризик. Настрана од овој факт, може да се зборува и за посебна регулаторна рамка која исклучиво се однесува на третманот на оперативниот ризик. Тоа зависи од нивото на вклученост на

оперативниот ризик во конкретните закони кои го регулираат работењето на банките и другите финансиски институции, како и целокупниот систем на подзаконски акти.

Освен законската регулатива, во екстерната регулатива која не секогаш е задолжително и формално пропишана се вбројуваат и бројни документи, спогодби, кодекси и циркулари кои се од еснафски карактер, а го помагаат работењето и управувањето со оперативниот ризик. Такви документи се сметаат документите публикувани од Базелскиот комитет за банкарска супервизија, бројни ревизорски здруженија, здруженија на институции за финансиска контрола на пазарите на капитал и слично. Банките и финансиските институции во рамките на одреден финансиски систем може да бидат ослободени од задолжителна примена на одредени документи и правила поставени од овие институции, но принципите кои се поставуваат со споменатите документи често ги претставуваат најдобрите практики и се на линија на подобрување на управувањето со оперативниот ризик.

5.3.1. Банкарска супервизија и супервизија на останатите финансиски институции

Регулаторните тела организирани на ниво на поединечни национални финансиски системи имаат особено значење во обезбедувањето на законитоста во работењето на финансиските институции и банките, промовирање на добри практики, контрола и грижа за стабилноста и развојот на системот. Во таа смисла улогата на супервизорската регулатива и супервизијата над банките, која најчесто се спроведува од страна на банкарски супервизори, како и улогата на регулаторите на пазарот на капитал која најчесто се спроведува од комисиите за хартии од вредност претставува еден од столбовите на екстерната регулација во делот на супервизорскиот надзор.

Поради значењето на банкарскиот систем и стабилноста на банките, во документите на Базелскиот комитет посебно место се дава на супервизијата и нејзината улога во остварувањето на екстерната регулација и за улогата на супервизијата во управувањето со оперативниот ризик поставени се посебни принципи кои даваат општи насоки за остварување на таа улога.

Во таа смисла, банкарската супервизија пред банките треба да постави барање за воспоставување на ефективна рамка за идентификување, оценка, мониторинг и

контрола (ублажување) на материјално значајните оперативни ризици, како дел од целокупниот процес на управување со ризиците. Ова барање се однесува на секоја банка без оглед на нејзината големина, при што се зема во предвид големината на банката, комплексноста и ризичниот профил. Тоа значи дека секоја банка мора да има воспоставена рамка, а каква ќе биде рамката зависи од претходно споменатите фактори, големина, комплексност и профил. Улогата на супервизорите е особено важна во насока на поттикнување на банките да ги развиваат и унапредуваат интерните регулаторни системи паралелно со растот на потенцијалните оперативни ризици на кои се изложени банките.

Освен обврската на банките, односно органите на управување во банките за поставување и почитување на интерната рамка за регулирање и управување со оперативниот ризик постои супервизорска обврска за директно или индиректно, редовно и независно оценување на интерната регулатива на поединечните банки. Тоа значи дека како дел од споменатите супервизорски активности спаѓа и проверката и оцената на адекватноста на политиките, процедурите и практиките кои банката ги применува. Со тоа супервизорите треба да се уверат дека:

- банката има обезбедено ефикасност на процесот на управување со оперативниот ризик и креирано адекватна околина за таа намена;
- методите за мониторинг и известување за ризичниот профил, вклучително и податоците за загуби од оперативен ризик соодветствуваат на потребите на банката;
- применетите процедури обезбедуваат навременост и ефикасно решавање на оперативните ризични настани и точки кои банката ја прават подложна на овие ризици;
- процесот на интерни контроли, преглед и ревизија обезбедуваат и го поддржуваат интегритетот на целокупниот процес на управување со оперативниот ризик;
- воспоставен е ефикасен процес на ублажување на оперативниот ризик, како што е на пример осигурувањето;

- постои соодветен квалитет и сеопфатност на планот за обновување на активностите и континуитет и
- процесот на оцена на потребниот капитал за оперативен ризик е во соодветна релација со ризичниот профил и интерните таргети за ниво на капитал.

Во супервизорската рамка за контрола на банките од аспект на управувањето со оперативниот ризик спаѓаат и контролата на начинот на управување со оперативниот ризик во рамки на банкарските групации.

5.3.2. Корпоративно управување со оперативниот ризик

Во последно време се поголем број на друштва, вклучително и банки и други финансиски институции го прифаќаат корпоративното управување како начин на утврдување на насоки за управување со оперативниот ризик. Насоките утврдени во рамките на корпоративното управување се употребуваат со цел да се утврди организациона структура и да се развијат процедури кои ќе го унапредат управувањето со оперативните ризици.

Во основа преку организационата поставеност и развивањето на стратегијата, политиката и соодветни процедури се постигнува исполнување на основните активности во процесот на управување со ризиците. Со тоа се обезбедува идентификација, оцена, мерење, мониторинг и известување за оперативните ризици во организацијата.

Навистина во голем број претходно наведени процеси има одредена доза на субјективизам, особено при самооценувањето, но со поставување на соодветен систем на корпоративно управување, членовите на органите на управување со соодветни компетенции, транспарентност и соодветни повратни спереги во системите за известување се зголемува нивото на објективна оцена на ризичниот профил на институцијата. Кога на тоа ќе се додаде улогата на ревизијата и внатрешната контрола, како делови на квалитетно корпоративно управување кои имаат исклучително значење на управувањето со оперативниот ризик, јасно се гледа зошто принципите на доброто корпоративното управување се дел од интерната регулаторна рамка кои го поддржуваат управувањето со оперативниот ризик.

5.3.3. Базелски принципи за управување со оперативниот ризик

Базелскиот комитет за банкарска супервизија континуирано работи на усовршување на насоките за управување и супервизија на оперативниот ризик, што може да се види од делот за значењето на регулирањето на оперативниот ризик и историскиот развој на базелските документи од оваа област. Во текот на изминатата деценија особено беа засилени напорите за унапредување на сите релевантни аспекти на управувањето со оперативниот ризик. Иако постојат голем број на документи објавени во различни форми од страна на Базелскиот Комитет, основата на рамката за управување со оперативниот ризик е дефинирана во документот ”Сигурни практики за управување и супервизија на оперативниот ризик” (Sound practices for Management and Supervision of Operational Risk Management). Последниот документ од серијата на документи од оваа област, кој истовремено претставува ажурирање на практиките, е објавен во декември 2010 година и претставува консултативен документ кој беше отворен за коментари до 25.02.2011.

Со овој документ се настојува банките да се подготват за имплементација на Базел 3, при што се цени дека оперативниот ризик и понатаму ќе биде една од централните точки. Токму од тие причини во новиот консултативен документ ги нагласува областите како што се (1) раководење (2) околина за управување со оперативниот ризик и (3) обелоденување (транспарентност).

Најважните принципи со кои се формира рамката за регулација на оперативниот ризик според Базелските стандарди кои беа актуелни во периодот 2003 до денес и кои се до конечното објавување на консултативниот документ во нова конечна верзија се актуелни, се однесуваат на следните области:

– Развивање на примарна околина за управување со оперативен ризик

1. Одборот на директори мора да биде свесен за главните аспекти на оперативниот ризик на банката, како специфична категорија со која треба да се управува. Во таа смисла неопходно е периодично да се преиспитува адекватноста на системот на управување со овој вид ризик во рамките на банката, со цел во континуитет да постои целосна покриеност на овој вид ризик во рамките на можностите и сознанијата на банката. Системот за управување со оперативен ризик треба да ја

опфати дефиницијата на оперативен ризик на ниво на банка и да овозможи воспоставување на начела според кои тој ќе се идентификува, оценува, следи и контролира. При што контролата ќе подразбира мерки за намалување на изложеноста на овој вид ризик во зависност од можностите, имајќи ја во предвид разнородноста и ограничувањата кои овој вид ризик ги наметнува.

2. Одборот на директори мора да овозможи ефикасна и целосна контрола на системот за управување со оперативниот ризик од страна на внатрешната контрола, која оваа функција ја извршува независно без директен ангажман или изложеност на оперативни активности и ризици.
3. Менаџментот е надлежен за директна реализација на активностите поврзани со управувањето со оперативниот ризик. Во таа смисла менаџментот се грижи за доследно спроведување на мерките и активностите за функционирање на системот за управување со оперативен ризик, до степен на целосно запознавање и проверка на функционирањето на системот на ниво на секој вработен со одредени надлежности за управување со оперативниот ризик. Менаџментот исто така е задолжен за континуирано следење и предупредување за секоја промена во системот или предметот на управување со оперативен ризик, известување на Управниот одбор и предлагање мерки за развивање и подобрување на политиките, процесите и постапките за управување со оперативен ризик.
- Управување со ризикот: Идентификација, оценка, следење и контрола на ризикот
4. Банките треба да ги идентификуваат и проценат сите инхерентни оперативни ризици кои се поврзани со секој значаен производ, активност, процес или систем во нејзините рамки. Исто така е потребно да се изврши проценка на нивото на оперативен ризик при воведување на секој нов производ, активност, процес или систем, или доколку на постојните се прави модификација во мера која може да влијае на промена (зголемување) на инхерентниот оперативен ризик.
5. Неопходно е воспоставување на континуирана постапка за редовно следење и оценување на профилот на оперативен ризик и значајните изложености на оперативен ризик. Органите на управување мора редовно да бидат известени за информациите кои можат да помогат во активно управување со оперативниот ризик.

6. Банките мора да имаат усвоени политики, постапки и процедури за контрола и намалување на оперативниот ризик. Овие документи мора да бидат предмет на периодична ревизија во рамките на годишната ревизија на целокупната стратегија за управување и контрола на ризикот.
7. Банките мора да имаат Планови за непредвидени околности и континуитет во работењето, со што би обезбедиле трајно работење и ограничување на загубите во случај на неочекуван прекин на работењето.
- Улога на супервизијата
8. Банкарската супервизија е должна да обезбеди банките без оглед на својата големина, да имаат ефикасен систем за идентификација, оценка, следење и контрола на најзначајните оперативни ризици во рамките на целокупниот процес за управување со ризици.
9. Супервизорите мора да вршат директна и индиректна редовна контрола и оценка на адекватноста на политиките, постапките и практиките на одделните банки, поврзани со процесот на управување со оперативниот ризик. Супервизорите се должни да обезбедат примарен механизам кој ќе им овозможи следење и информации за настаните во банките.
- Улогата на објавувањето
10. Банките се должни да објавуваат доволно информации за пазарните учесници да можат да го оценат пристапот на банката во управувањето со оперативниот ризик.

5.3.3.1 Развивање на примарна околина за управување со ризикот¹⁰

Слабото разбирање и неуспешното управување со оперативниот ризик кој е присутен речиси во сите трансакции и активности на банките, може во голема мера да придонесе на зголемување на веројатноста некои ризици да останат неидентификувани и неконтролирани. Надзорниот одбор и Управниот одбор се одговорни за создавање на организациска култура со која ќе се истакне значењето на ефикасното управување со

¹⁰ За потребите на оваа глава употребувани се термини својствени на двостепениот систем на управување, Надзорен одбор и Управен одбор, застапен во банките во Македонија, со што би се олеснило разбирањето на правата и одговорностите на органите согласно Базелските препораки.

оперативниот ризик, што најуспешно се остварува преку креирање на клима на прифаќање и практикување на високи стандарди за етичко однесување, на сите нивоа на банката. При тоа се очекува дека Надзорниот одбор и Управниот одбор се првите кои преку дело треба да ја промовираат и унапредуваат организациската култура која придонесува за интегритет на сите вработени при остварување на нивните работни задачи во банката.

*Во таа смисла **првиот принцип** укажува на тоа дека Надзорниот одбор мора да биде свесен за главните аспекти на оперативниот ризик на банката, како специфична категорија со која треба да се управува. Поради тоа неопходно е периодично да се преиспитува адекватноста на системот на управување со овој вид ризик во рамките на банката, со цел во континуитет да постои целосна покриеност на овој вид ризик во рамките на можностите и сознанијата на банката. Системот за управување со оперативен ризик треба да ја опфати дефиницијата на оперативен ризик на ниво на банка и да овозможи воспоставување на начела според кои тој ќе се идентификува, оценува, следи и контролира. При тоа контролата ќе подразбира мерки за намалување на изложеноста на овој вид ризик во зависност од можностите, имајќи ја во предвид разнородноста и ограничувањата кои овој вид ризик ги наметнува.*

На ниво на секоја поединечна банка, Надзорниот одбор мора експлицитно да ја одобри примената на систем за управување со оперативниот ризик како посебен вид ризик и при тоа на Управниот одбор и менаџментот треба да му даде јасни смерници и напатствија за начелата на кои тој систем се темели. Со тоа се создаваат предуслови за развивање на соодветни политики од страна на Управниот одбор, кои се усвојуваат и одобруваат од страна на Надзорниот одбор.

Системот за управување со оперативниот ризик треба да се темели на соодветна дефиниција за оперативниот ризик со која јасно ќе се дефинира што во конкретната банка се подразбира под поимот оперативен ризик. Системот треба да опфати елементи со кои се дефинира склоноста на банката за изложување на одредено ниво оперативен ризик, како и отпорноста на банката на оперативен ризик. Истовремено треба да содржи елементи кои се однесуваат на начинот со кој политиките го определуваат управувањето со оперативниот ризик, вклучително и опфатот и начинот на кој оперативниот ризик се пренесува надвор од банката. Степенот на формалност и

софистицираност на системот за управување со оперативен ризик кај секоја банка одделно мора да кореспондира на нејзиниот профил на ризик.

Надзорниот одбор е одговорен за воспоставување на управувачка структура која е способна да го применува системот за управување со оперативен ризик. Со оглед дека еден од најважните аспекти на управување со оперативниот ризик се однесува на системите за внатрешна контрола, особено е важно одборот да воспостави јасна хиерархиска структура на управувачки надлежности, одговорности и линии на известување. Освен тоа потребно е да се раздвои надлежноста и хиерархијата на известување кај функциите кои претставуваат контрола на оперативниот ризик, од функциите кои се однесуваат на деловните процеси и помошни функции. Со тоа би се постигнало намалување на конфликтот на интереси.

Надзорниот одбор во соработка со Управниот одбор има обврска редовно да го преиспитува системот, како би се обезбедило усогласување на управувањето со оперативни ризици на промените и ризиците кои произлегуваат од промените на пазарот, опкружувањето, воведувањето на нови производи, активности и системи. Тој процес на преиспитување треба да биде насочен во правец на примена на најдобрите практики за управување со оперативниот ризик во банкарството, а кои би соодветствувале на големината, активностите и процесите во банката. Доколку е потребно може да се врши и почесто преиспитување на адекватноста на системот за управување со оперативен ризик, со цел да се обезбеди сеопфатност на најзначајните оперативни ризици.

Според вториот принцип одборот на директори мора да овозможи ефикасна и целосна контрола на системот за управување со оперативниот ризик од страна на внатрешната контрола, која оваа функција ја извршува независно без директен ангажман или изложеност на оперативни активности и ризици.

Банките се должни да воспостават адекватна внатрешна ревизија со која ќе се овозможи контрола на примената на политиките и постапките за управување со оперативен ризик. Преку контрола на програмите за работа на внатрешната ревизија Надзорниот одбор треба да се осигура дека опфатот и фреквенциите на ревизијата одговараат на изложеноста на ризик. Ревизијата мора да врши периодична преоцена на

системот за управување со оперативен ризик и неговата примена во сите сегменти на работењето на банката.

Доколку ревизијата врши контрола на спроведувањето на политиката за оперативен ризик, тогаш Надзорниот одбор треба да се погрижи да се сочува независноста на самата функција ревизија. Независноста може да биде загрозена доколку ревизијата како функција е вклучена во директното управување со оперативниот ризик. Оваа функција може да биде полезна за сите оние кои управуваат со оперативниот ризик, но сама по себе таа не смее да биде поврзана со управувањето со било кој ризик. Во помалите банки на почетокот ревизијата може да биде вклучена во развивањето на програмите за управување со оперативен ризик, но тоа мора да биде ограничено само до воспоставувањето на системот за управување со оперативен ризик, а потоа таа функција никако не смее да биде предмет на активностите на внатрешната ревизија и мора да се пренесе на некој друг.

***Третиот принцип** укажува на тоа дека Управниот одбор е надлежен за директна реализација на активностите поврзани со управувањето со оперативниот ризик. Во таа смисла Управниот одбор се грижи за доследно спроведување на мерките и активностите за функционирање на системот за управување со оперативен ризик, до степен на целосто запознавање и проверка на функционирањето на системот на ниво на секој вработен со одредени надлежности за управување со оперативниот ризик. Управниот одбор истотака е задолжен за континуирано следење и предупредување за секоја промена во системот или предметот на управување со оперативен ризик, известување на Надзорниот одбор и предлагање мерки за развивање и подобрување на политиките, процесите и постапките за управување со оперативен ризик.*

Основната рамка за управување со оперативен ризик која е воспоставена од страна на Надзорниот одбор, од страна на Управниот одбор мора да се преточи во конкретни постапки, процеси и други упатства со кои ќе се остваруваат во рамките на организационите единици и процесите кои тие единици ги остваруваат. Иако секое ниво на оперативен менаџмент е надлежно за реализацијата на одредбите од политиката, упатствата и постапките во нејзина надлежност, како и непосредна контрола на примената на споменатите документи, сепак Управниот одбор мора да се погрижи за јасно дефинирање на овластувањата, надлежностите и односите при

известувањето, со што би ја поттикнала поединечната одговорност на единиците, би обезбедила достапност на ресурсите и јасна линија на одговорност при управувањето со оперативниот ризик.

Управниот одбор на банката е одговорен за обезбедување на персонал со адекватни квалификации за остварување на функциите поврзани со управувањето со оперативниот ризик, односно тој персонал да има потребно искуство, технички да е оспособен и да има пристап до ресурси кои му се потребни. Истовремено да се обезбеди дека лицата надлежни за надзор и реализација на политика за управување со оперативен ризик имаат овластувања со кои се независни во однос на организационите единици кои ги контролираат. Управниот одбор треба да се погрижи политиката за управување со оперативен ризик да биде јасно презентирана на вработените во сите организациони единици кои превземаат оперативен ризик.

Управниот одбор на банката треба да обезбеди непречена линија на комуникација помеѓу вработените надлежни за управување со оперативниот ризик и вработените надлежни за управување со кредитниот, пазарниот и останатите видови ризици, како и со вработените надлежни за обезбедување на надворешни услуги, како на пример осигурувањето и другите екстернализации. Доколку нема адекватна комуникација постои опасност од празнини во одредени области или пак до преклопување во реализацијата на посебните активности при управувањето со различните ризици, што би влијаело на продуктивноста.

Управниот одбор мора да се погрижи дека политиката за наградување на банката ќе биде прилагодена на профилот на ризик кој е прифатен од банката. Оние политики за наградување со кои се наградуваат лицата кои остваруваат подобри резултати, но при тоа отстапуваат од пропишаните политики (на тој начин што ги пречекоруваат лимитите или овластувањата) со таквото однесување ја изложуваат банката на зголемен ризик и ги слабеат системите за управување со ризик.

За успешно управување со оперативниот ризик потребно е да се посвети посебно внимание на квалитетот на контролата на документите и практиката на обавување на трансакциите. Политиките, постапките и упатствата со кои се регулираат активности поврзани со примена на современи технологии и кои поддржуваат трансакции со

големи износи, мора посебно да се документираат и да се обработуваат со посебно внимание.

5.3.3.2. Управување со ризикот: идентификување, мерење, следење и контрола

*Согласно **четвртиот принцип** банките треба да ги идентификуваат и проценат сите инхерентни оперативни ризици кои се поврзани со секој значаен производ, активност, процес или систем во нејзините рамки. Исто така е потребно да се изврши проценка на нивото на оперативен ризик при воведување на секој нов производ, активност, процес или систем, или доколку на постојните се прави модификација во мера која може да влијае на промена (зголемување) на инхерентниот оперативен ризик.*

Идентификацијата на оперативните ризици е една од најважните активности за подоцнежен развој на одржлив систем за следење и контрола на оперативниот ризик. Целисходното идентификување на ризикот ги зема во предвид внатрешните фактори (структура на банката, природата на активностите, квалитет на човечкиот потенцијал, организациони промени и промет на вработените, внатрешни технолошки промени итн.) и надворешните фактори (промени во банкарскиот систем, промени во финансискиот систем пошироко, технолошки промени и слично) кои можат да имаат негативно влијание на остварување на целите на банката.

Освен идентификација на најизразените видови ризици неопходно е банките да вршат проценка на чувствителноста на тие ризици. Ефикасната проценка на ризиците овозможува банката подобро да го разбере својот профил на ризик и најдобро можно да ги насочи своите ресурси наменети за управување со ризици.

*Согласно **петтиот принцип** неопходно е воспоставување на континуирана постапка за редовно следење и оценување на профилот на оперативен ризик и значајните изложености на оперативен ризик. Органите на управување мора редовно да бидат известени за информациите кои можат да помогнат во активно управување со оперативниот ризик.*

Ефикасниот процес на надзор претставува клучен елемент за адекватно управување со оперативниот ризик. Активностите со кои се спроведува редовен систематски надзор

можат да резултираат со брзо откривање и исправање на недостатоците во политиката за управување со оперативен ризик, во процедурите и постапките. Брзото откривање на тие недостатоци и решавањето на истите како потенцијален проблем може значително да ги намали потенцијалните ризични настани и загубата која што од нив произлегува.

Освен надзор на случаите на појава на оперативен ризик, банките мора да утврдат кои показатели доволно рано предупредуваат на зголемен ризик од настанување на идни загуби. Тие показатели (најчесто познати како ранопредупредувачки или клучни показатели) треба да бидат насочени кон иднината, иако всушност се базираат и ги одразуваат потенцијалните извори на ризик, како што се: брзиот раст, воведување на нови производи, зголемен промет по број на вработени, прекини на трансакциите, должина на периоди на прекин на работа на системите, фреквенција на таквите настани итн. Кога прагот на толеранција е прецизно утврден и поврзан со овие показатели, ефикасниот систем на надзор може недвосмислено да помогне во утврдувањето на клучните значајни ризици и овозможува банката соодветно да постапи.

Фреквенцијата на контролата треба да ги одразува ризиците кои се јавуваат при работењето, фреквенцијата и природата на промените во деловното опкружување. Контролата треба да биде составен дел на активностите на банката. Резултатите од тие активности треба да бидат содржани во редовните известувања до Управниот и Надзорниот одбор, како и резултатите од редовните контроли кои ги спроведува внатрешната ревизија, а со кои се контролира примената на политиките, процедурите и упатствата.

Управниот одбор треба да прима редовни извештаи од одделните делови на банката, односно од деловните единици, одделот за оперативен ризик и внатрешната ревизија. Известувањата за оперативен ризик мора да содржат внатрешни финансиски и оперативни податоци, податоци за почитување на процедурите, како и податоци за состојбите на пазарот кои се релевантни за донесување на одлуки. Овие извештаи се доставуваат до Управниот одбор и до оние делови на банката кои што може да се најдат под влијание на проблематичните подрачја. Содржината на извештаите треба недвосмислено да упатува на подрачјата во кои се утврдени проблемите, а воедно да поттикнуваат превземање на корективни мерки со кои тие би биле отстранети. Со цел

да се обезбеди корисност и релевантност на известувањата за ризик и ревизија, Управниот одбор мора редовно да ја проверува адекватноста, точноста и релевантноста на составот за известување и внатрешните контроли воопшто. Управниот одбор исто така може да се послужи и со известувања кои ги подготвуваат надворешни извори (ревизори, супервизори и слично) како би ја оценила полезноста и релевантноста на внатрешните известувања. Известувањата треба да се анализираат и со цел да се подобри постојната успешност во управувањето со ризиците, како и заради развој на нови политики, постапки и практика на управување со ризиците.

Што се однесува до Надзорниот одбор, тој треба да има доволно информации на највисоко ниво како би можел да го разбере профилот на оперативен ризик на банката и да го насочи своето внимание на значењето и стратегиските импликации врз работењето на банката.

***Шестиот принцип** налага Банките да имаат усвоени политики, постапки и процедури за контрола и намалување на оперативниот ризик. Овие документи мора да бидат предмет на периодична ревизија во рамките на годишната ревизија на целокупната стратегија за управување и контрола на ризикот.*

Контролните активности се осмислени со цел да се утврдат постапките поврзани со оперативните ризици кои банката ги идентификувала. Во поглед на секој позначаен ризик кој што банката го има идентификувано треба да се донесе одлука дека ќе се применат одредени постапки за контрола и намалување на ризикот или ќе се превземе ризикот, без други посебни активности. Што се однесува до оние ризици кои неможе да се контролираат банката треба да одлучи дали ќе ги прифати, ќе го намали степенот на поврзаност на деловната активност или во потполност ќе се повлече од таа активност. Банката треба да утврди контролни процеси и постапки и да располага со систем кој ќе осигура почитување на политиките и постапки кои се однесуваат на составот за управување со ризикот. Меѓу главните елементи на тој збир на политики можат да се вбројат:

- Преиспитување, на највисоко ниво, на постигнатиот напредок кон остварување на целите;
- Проверка на почитувањето на политиките;

- Политики, процеси и постапки кои се однесуваат на преиспитување, третман и решавање на прашањата поврзани со непочитување на политиките;
- Состав на документираните одобрувања и овластувања, кои имаат за цел да обезбедат одговорност сообразна на нивото на управување.

Иако составот на формалните пишани политики и постапки е од клучно значење, тој мора да биде засилен со изразена култура на остварување на контролата. Надзорниот одбор и Управниот одбор се одговорни за градење на култура на внатрешна контрола, каде што контролните активности се составен дел од редовните активности на банката. Контролните процеси кои се составен дел од редовните активности, треба да бидат лесно и брзо прилагодливи на променливи услови на работење и да придонесуваат кон избегнување на трошоците.

Соодветен систем за внатрешна контрола подразбира соодветна поделба на должностите на вработените, на начин кој што нема да доведе до конфликт на интереси. Доколку на групи или поединци им се доделат должности кои би можеле да предизвикаат конфликт на интереси, тогаш тие лица би можеле да ги прикријат загубите, грешките или да се јави неадекватно однесување. Затоа треба да се утврдат кои се подрачјата на потенцијален конфликт на интереси, да се минимизираат и да бидат предмет на независно набљудување и преиспитување.

Освен поделбата на должностите, во банките мора да се воспостават практики кои се прикладни за контрола на оперативниот ризик. Тоа може да бидат:

- Внимателно надгледување на почитувањето на доделените лимити и ограничувања за преземање ризик;
- Заштита на пристапот на средствата и евиденцијата на банката и употребата на истите;
- Обезбедување на соодветна стручност при изборот на кадар;
- Утврдување на деловни процеси и производи кај кои се добива впечаток дека добивката не е сразмерна со реалните очекувања (на пример: доколку активностите за тргување со одредени финансиски средства кои вообичаено носат мала добивка

и имаат низок ризик, почнат да носат големи добивки, тоа може да биде знак дека евентуално се пречекоруваат лимитите за тргување);

- Редовна проверка и усогласување на трансакциите и сметките на кои тие се евидентираат.

Непостоењето на таква практика во текот на минатите години доведе до пропаѓање на повеќе банки. Оперативниот ризик може да биде особено нагласен кај банки кои почнуваат да се занимаваат со нови активности или развиваат нови производи (посебно доколку тие активности не се дел од основната стратегија на банката), тогаш кога влегуваат на нови пазари или започнуваат да работат на места кои се географски оддалечени од седиштето на банката. Освен тоа, во многу вакви случаи банката не обезбедува контролна инфраструктура за управување со ризикот која ќе го следи растот на деловните активности. Некои од најголемите загуби кои се јавија во изминатиот период се појавија токму поради постоење на еден или повеќе од претходно наведените околности.

*Согласно **седмиот принцип** банките мора да имаат планови за непредвидени околности и континуитет во работењето, со што би обезбедиле трајно работење и ограничување на загубите во случај на неочекуван прекин на работењето.*

Поради појава на настани и причинители кои може да бидат вон контрола на банката, во одредени околности може да дојде до неизвршување на деловните активности на банката. Ова особено се однесува на нејзината материјална и телекомуникациска инфраструктура. Тоа може да придонесе за материјални загуби, како и поголеми пореметувања во финансискиот состав, особено преку каналите на платниот промет. Ова наметнува потреба од постоење на планови за континуитет во работењето, со кои се земаат во предвид различни видови на сценарија според кои банката може да биде чувствителна, зависно од големината и сложеноста на банката.

Банките мора да утврдат кои се нивните клучни деловни процеси, вклучително, вклучувајќи ги оние кај кои постои зависност од надворешните извршители или останати трети лица, за кои е исклучително важно повторно воспоставување на нормалното пружање на услуги. За таквите процеси од особено значење е банките да обезбедат алтернативен механизам за повторно воспоставување на услуги во случај да

дојде до прекин на работата. Посебно внимание треба да се посвети на подготвеноста да се обнови електронската и материјалната евиденција која е неопходна за обновување на процесот. Во случаи на секундарна локација (back up) мора да се обезбеди доволна локациска оддалеченост со која би се постигнало минимизирање на ризикот.

Банките мора да вршат повремена ревизија на плановите за обновување од инциденти и обезбедување на континуитет на работата, со што истите би биле усогласени со тековното работење и деловните стратегии на банката. Покрај тоа, мора да се врши периодично тестирање, со што би се проверила функционалноста на тие планови во случај на нарушување на континуитетот од посериозен карактер.

Со најновите измени на овие принципи истите се проширени со трите нови сегменти и тоа корпоративното управување, околината за управување и обелоденувањето, од кои за потребите на овој труд особено се важни следните:

- Надзорниот одбор треба да го има главниот збор (“tone at the top”) и да води и промовира силна култура на управување со ризици. Тој заедно со Управниот одбор треба да креира силна корпоративна култура со која се поддржуваат и обезбедуваат соодветни стандарди и мотивација за професионално и одговорно однесување. Во таа смисла се смета дека е одговорен за одржувањето на култура која промовира управување со оперативниот ризик низ целокупното работење.

Банките треба да развијат, имплементираат и одржат рамка на управување со оперативниот ризик која што е интегрирана во целокупниот процес на управување со ризици. Рамката за управување со оперативен ризик која е избрана од страна на секоја банка поединечно зависи од низа фактори, како што се природата, големината, комплексноста и ризичниот профил. Надзорниот одбор треба да ја воспостави, одобри и периодично ревидира рамката за управување со оперативен ризик. Надзорниот одбор треба да го надгледува Управниот одбор и менаџментот за да се увери дека постои ефикасна имплементација на политиките, процесите и системите на сите ниво на одлучување.

Надзорниот одбор треба да ја одобри и прегледа Изјавата за прифатливост и толеранција на оперативен ризик (risk appetite), со која се артикулираат природата,

видовите и нивоата на оперативен ризик кои банката е подготвена да ги прифати. Наспроти тоа, Управниот одбор треба да развие јасна, ефикасна и сеопфатана структура на раководење која ќе биде одобрена од страна на Одборот на директори, при што ќе има јасно дефинирани, транспарентни и конзистентни линии на известување. Управниот одбор е надлежен за нејзина конзистентна примена и одржување преку политиките, процесите и системите за управување со оперативниот ризик кај сите материјално значајни производи, услуги и активности, а се тоа да биде конзистентно со прифатливоста на ризик и толеранција.

Управниот одбор треба да имплементира процес на редовен мониторинг на профилот на оперативен ризик и материјални изложености на загуби. Соодветен механизам на известување треба да постои на ниво на Одбор на директори, менаџмент и деловни линии, на сите нивоа и на начин кој ќе поддржи проактивно управување со оперативниот ризик.

Банките треба да имаат силна контролна околина која се потпира на политики, процеси и системи, соодветни интерни контроли и соодветни стратегии за ублажување или трансфер на ризикот. Банката треба да има деловна прилагодливост и план за континуитет со што би се осигурала способноста за оперативност на тековните деловни процеси и би се лимитирале загубите во случај на сериозен прекин на активностите.

Јавното обелоденување и објавување на податоци за банката треба да им овозможи на пазарните учесници оценка на управувањето со оперативниот ризик во банката.

Во делот кој подетално се занимава со врската помеѓу оперативниот ризик и корпоративното управување ќе биде даден подетален осврт на новините во Базелските принципи, со оглед дека тие се однесуваат токму на оваа поврзаност.

6. Третман на оперативниот ризик

При разгледувањето на прашањето за стратегијата за управување со оперативен ризик беше истакнато дека со стратегијата се рашава и проблемот на избор на пристап во управувањето со оперативниот ризик и тој зависи од општата стратегија на институцијата. Неспорно е дека управувањето со идентификуваните оперативни

ризици подразбира избор помеѓу неколку опции, што зависи од повеќе фактори (видот и големината на ризиците, односно ризикот, целокупниот ризичен профил на банката, поставените цели во врска со функцијата управување со ризиците и други фактори), но сепак постојат одредени области кои генерално се однесуваат на третманот на оперативните ризици.

Најопшти пристапи во третманот на оперативните ризици се однесуваат на 1) избегнувањето на ризикот, 2) намалувањето, односно ублажувањето на ризикот, 3) прифаќањето на ризикот 4) трансфер на ризикот и 5) поделба на ризикот.

1. Избегнување на ризикот се случува кога друштвото настојува да го избегне на тој начин што одредена активност која е поврзана со појавата на тој ризик воопшто нема да ја реализира. На пример: се избегнува транспорт на готовина во подручја кои не се покриени со осигурување, иако друштвото во други подрачја врши транспорт и самостојно ги снабдува со готовина. Оваа техника се смета за неприфатлива, односно непожелна техника на справување со ризикот, бидејќи истовремено таа паралелно со избегнување на ризикот овозможува креирање на трошоци, загуби или испуштени добивки. Тоа е сосема јасно ако се има во предвид дека ризиците се двостранични и овозможуваат и поволни и неповолни исходи.

2. Намалување на ризикот или негово ублажување е пристап со кој се дејствува на тој начин што се спроведуваат неколку опции: превенција на појавата на ризикот и негова контрола или како втор пристап комбинација на голем број изложености. Во вториот пристап практично се калкулира со веројатноста на големи броеви и со дисперзијата на ризикот. Намалувањето на ризикот не значи негово целосно елиминирање, туку намалување на потенцијалните негативни ефекти од негова евентуална појава.

3. Прифаќање на ризикот претставува активност која се изедначува со недејствувањето. Значи во тој случај нема позитивна активност, односно не се избегнува, трансферира или намалува ризикот, туку се прифаќа дадената состојба како таква, со сите потенцијални ефекти кои може од неа да произлезат. Според некои автори, на пример (Moosa, 2007) споменатата активност може да биде свесна или несвесна. Најчесто свесно се применува оваа техника во случаи каде трошокот на

превземање одредени активности или осигурувањето се поголеми од вкупната загуба до која може да дојде како резултат на изложеноста.

4. Трансфер на ризикот претставува процес на хеџирање со кој ризикот се пренесува на некој друг и во основа може да се применува за вистинска (извршна) заштита со која навистина во случај на ризична изложеност се трансферира ризикот или за шпекулативна трансакција. Во врска со трансферот на ризик значајно е да се споменат некои размислувања дека оваа активност не претставува вистински трансфер на ризик, односно елиминирање на негативниот настан, туку финансиска компензација за истиот. Ова особено е нагласено кај оперативниот ризик бидејќи во случај на сообраќајни несреќи на извршни членови, пожар, терористички напад и слично се добива монетарна компензација, но неможе веднаш да се вратат одредни работи во нормала.

5. Поделба на ризик претставува посебен вид на трансфер на ризикот со посебна форма на задршка. Кога ризикот се дели, веројатноста за загуба е парцијално трансферирана од еден ентитет (физичко или правно лице) на друг субјект.

Примена на секоја од наведените можности подразбира разгледување на околности и услови кои претходат на изборот на видот на третман, со оглед на фактот дека оперативните ризици имаат сосема различна природа од еден до друг вид и не постои единствен третман на секој вид оперативен ризик, туку пред одговорните за носење на одлуката кој третман да се примени оставени се одредени опции:

1. Прифаќање на ризикот, како одлука подразбира обезбедување на позитивни резултати од:

- Cost benefit анализа како потврда на оправданоста на избраниот пристап, што истовремено претставува и помош при процена на нивото на прифатлива изложеност;
- Процена на потенцијалните можни приходи поради прифаќање на ризичната изложеност.

Овој избор претпоставува постоење на процедури, прагови на прифатливост на изложеноста и континуиран мониторинг.

2. Избегнување на ризикот, претпоставува избор при кој исто така мора да претходи Cost benefit анализа, со која би се оправдала одлуката за минимална изложеност на ризик, односно настојување за целосно избегнување на ризикот.

3. Ублажување на ризикот, претставува опција на системски пристап во ублажувањето на ризикот, со оглед дека овој принцип ги нагласува механизмите на интерно регулирање, односно ублажувањето кое го обезбедува системот на интерна контрола преку воведување на упатства, процедури, документирана системска евиденција, поделба на функциите, принципот на “два пара очи”, директната контрола и слично.

4. Поделбата и пренесувањето на ризикот се опции кои може да се применуваат доколку се покаже дека:

- Инструментите на интерна контрола не се во целост ефикасни споредено со ризичната изложеност или
- Инструментите за интерна контрола не се во можност во целост да ја намалат изложеноста, односно само делумно ја ублажуваат и поради тоа има потреба од дополнително ублажување на ризикот.

Согласно Базелската спогодба при примена на напредниот принцип за управување со оперативен ризик, осигурувањето е еден од инструментите за трансфер на ризик, кој е признат и прифатен според спогодбата. Исто така, како друга опција за трансфер на ризик се применува договарањето со надворешни добавувачи на услуги (outsourcing), со кој што најчесто покрај пренесувањето на ризикот се намалуваат трошоците и се подобрува квалитетот на услугите.

Некои значајни оперативни ризици имаат мала веројатност за настанување, но доколку настанат може да доведат до сериозни финансиски последици. Покрај тоа, постојат оперативни ризици кои воопшто неможе да се контролираат, како што се природните катастрофи. Мерките и инструментите за намалување на ризиците може да се употребуваат за да се намалат изложеностите на тие ризици, но тие неможат да се елиминираат. Преку осигурувањето се врши трансфер на ризиците од загуба кај настани кои се карактеризираат со ретка фреквенција, но голема сериозност, а кои можат да бидат последица од настани како што се побарувања од трети страни кои се

јавуваат заради грешки, пропусти, физичко губење, измама од вработените или друга страна, како и природните катастрофи.

На овие можности банките треба да гледаат како на дополнување на внатрешната контрола и другите управувачки функции, но не како на замена на доброто функционирање на овие форми. Изложеностите може значително да се намалат доколку постојат механизми со кои брзо се распознава и исправа одредена оправдана грешка која е од оперативна природа. Во врска со пренесувањето, трансферот на ризикот, односно превземањето на ризичната изложеност од страна на други субјекти, како што е осигурувањето, на пример, мора да се има во предвид дека може да се јават други форми на ризици, како што се правниот ризик или кредитниот ризик од неможност на исполнување на обрската од страна на договорните субјекти.

Вложувањата во соодветна заштита на процесната и информатичката технологија на банката се особено важни за намалување на ризикот. Без оглед на тоа, банките мора да бидат свесни дека зголемувањето на автоматизацијата може да придонесе мали загуби кои често се појавуваат да се претворат во ретки загуби, но со голема вредност. Овие големи загуби може да се однесуваат на загуба или големо пореметување во пружање на услуги до кои доаѓа заради внатрешни чинители или поради чинители кои се надвор од контрола на банката. Овие проблеми можат на банката да и создадат потешкотии и да ја загрозат нејзината способност за обавување на клучните деловни активности. Токму од тие причини се изработуваат плановите за континуитет кои претставуваат еден од најзначајните документи за одржување на континуитет на работењето.

Банките мораат да имаат воспоставено политика за управување со ризиците кои потекнуваат од екстернализацијата на активностите. Екстернализацијата на активностите може да го намали ризичниот профил на институцијата, на тој начин што извршувањето на активностите се пренесува на лица или организации кои се специјализирани и постручни во извршувањето на конкретните активности и имаат можност за управување со ризиците кои се поврзани со специјализираните деловни активности. Самиот факт што банката користи услуги од трети лица не ја намалува одговорноста на Надзорниот одбор или Управниот одбор да се осигура дека договорната страна услугата ќе ја обавува на сигурен начин и во согласност со законската регулатива. Договорите за екстернализација мора да се темелат на цврсти и

јасни договорни одреди со јасна поделба на одговорностите меѓу давателот на услугите и банката која ги користи услугите. Исто така, банката треба да управува со останатите ризици кои се поврзани со договори за екстернализација, вклучително и минимизирање на пореметувањата кои може да се јават при пружање на услугата.

Зависно од обемот и природата на активностите банките мора да го разбираат ефектот кој на нивното работење и клиенти може да го имаат одредени недостатоци при извршувањето на услугите од страна на надворешни субјекти, во смисла на прекин на работењето или неисполнување на обврските од трета страна. Надзорниот одбор и Управниот одборот мора да обезбедат дека очекувањата и обврските на секоја инволвирана страна се јасно дефинирани, разбрани и предвидливи. Обемот на одговорност и финансискиот капацитет на надворешните добавувачи да можат на банката да и ги надокнадат загубите поради грешки, немар или други оперативни неуспеси мора експлицитно да бидат разгледани во рамките на процената на ризикот. Банката треба да направи иницијална темелна проверка (due dilligence) и постојано да го следи квалитетот на давањето на услугите, особено кај оние добавувачи кои немаат искуство во области и околности на регулирани системи, како што е тоа банкарскиот систем. За клучните активности банките мораат да имаат алтернативни планови за непредвидени околности, кои ги вклучуваат и можностите за примена на алтернативни добавувачи, трошоци и расположиви ресурси кои би биле потребни доколку настане потреба да се менуваат добавувачите во краток рок.

Во некои случаи банките може да одлучат да задржат одредено ниво на ризик или самостојно да се осигураат против тој ризик. Во оние случаи кога ќе се донесе одлука за превземање на одреден ризик, одлуката за негово задржување или самостојно осигурување потребно е да биде транспарентно донесена во рамките на организацијата и во согласност со деловната стратегија и склоност кон прифаќање на ризик од страна на таа организација.

6.1. Осигурување како опција за третман на оперативниот ризик

Осигурувањето е пристап на управување со ризикот со кој се ублажува, намалува или елиминира одреден вид на оперативен ризик. Најголемата предност на овој вид

стратегија за управување е неговото признавање како модел на управување со оперативниот ризик, кој при примена на напредниот пристап според Базелската спогодба има позитивно влијание на економскиот и регулаторниот капитал. Тој факт придонел банките и да обрнат посебно внимание на развивање на стратегија која ќе опфати што поголема примена на осигурувањето како начин на управување со оперативните ризици.

Вистинскиот бенефит од осигурувањето не е поврзан со трансфер на оперативниот ризик, со оглед дека тоа е појава која кај голем број видови на оперативен ризик едноставно неможе да се пренесе, туку е поврзано со надоместливиот износ на штетата која се покрива од страна на осигурителната компанија. Практично со купувањето на полисата за осигурување од одреден вид ризик, пожар на пример, институцијата обезбедува дека при ризичен настан осигурителната компанија ќе и плати надомест на штета која е претрпена од ризичниот настан, но всушност настанот како таков е непренослив со сите други последици кои од тоа произлегуваат.

Примената на осигурувањето како формален и признат инструмент за ублажување на ризиците во банките, претставува предмет на регулација од страна на националните регулатори. Во таа смисла во зависност од националниот регулатор, процедурата се движи во рамки кои предвидуваат постоење на формално барање до осигурителното друштво и договор за осигурување, презентирање на третманот кој ќе го има банката кон резидуалните ризични изложености, мапирање и следење на осигурените настани, појавата на ризични настани и штети и надоместувањето на штетата со целокупна пропратна документација и слично.

Како кај сите видови на осигурување, осигурителната компанија го цени нивото на ризична изложеност на барателот на осигурувањето, врз основа на тоа се определува за кои ризици би пружила осигурување и се утврдува премјата која е потребно да се плати за осигурување. При тоа ризиците кои се предмет на осигурување мора да бидат јасно дефинирани, квантифицирани и без морален хазард.

И покрај примената на осигурувањето, сепак остануваат ризиците кои произлегуваат за банките како резултат на фактот дека полисите за осигурување не се целосна заштита од ризик (остануваат резидуалните ризици) и фактот дека и покрај постоењето на

побарување на банката од осигурителната компанија останува кредитниот ризик во случај осигурителната компанија да неможе да плати или да го одложува плаќањето на надоместливиот износ.

При разгледувањето на импликациите и ефикасноста на трансферот на оперативен ризик неопходно е да се земат во предвид карактеристиките на видовите ризици кои би можело да се трансферираат. Во таа смисла, ”ризичи кои се осигуруваат” се оние кои и најефикасно се трансферираат. За потребите на објаснувањето на ризиците кои се осигуруваат, а со тоа и може да се трансферираат, под поимот финансиски ризик се подразбира веројатност за финансиска загуба како резултат на појавување на специфичен настан (specific event), додека кај ризикот кој се осигурува се вклучени и специфичниот настан и загубата која настанува како резултат на тој настан. Општо кажано постојат три карактеристики на ризикот кој се осигурува и тоа:

- Ризикот мора да ги исполнува барањата на законот на големи броеви и со самото тоа да има корист од осигурувањето;
- Појавата на определениот настан треба да предизвика неочекувана загуба (unexpected/ unanticipated loss);
- Појавата на настанот и загубата мора објективно да бидат определени.

Ова се три карактеристики кои еден ризик треба да ги има за да биде “идеален” ризик кој се осигурува. Но, во практиката се прават одредени комбинации од страна на осигурителните компании во случаи каде одреден ризик ги нема сите карактеристики. Тоа секако влијае на условите од полисите за осигурување и претставува значаен елемент при одлучувањето за трансфер на ризикот како опција за негово третирање.

6.2. План за континуитет

За обезбедување на непрекинатост во работењето, како дел од активностите за третман на оперативниот ризик се смета и планот за континуитет во работењето. Целта на овој план е да обезбеди континуирано работење на најзначајните сегменти на банката или финансиската институција како примарна цел, а потоа и да обезбеди работење и на целата банка во случај на целосен прекин на работењето, како секундарна цел. Може

да стане збор за делумен или целосен прекин на работењето и потреба од обновување, потреба од активирање на секундарна локација, потреба од активирање на секундарна локација на информатичките системи, така што станува збор за располагање со воспоставен план за непрекинатост во работењето и план за вонредни услови. Во зависност од природата на оперативниот ризичен настан може да станува збор за потреба од обнова на работењето и обезбедување на деловен континуитет, континуитет во работењето на одредени сегменти, како и континуитет во работењето на информатичките системи, така што може да бидат изработени посебни планови или сите тие да бидат дел од еден документ кој има за цел да обезбеди континуитет во работењето. Овие аспекти на планот за континуитет се составен дел на елементите и принципите за управување со оперативен ризик во делот на непрекинатост на работењето и план за вонредни услови.

Со планот за непрекинатост во работењето и планот за вонредни услови се предвидуваат постапки чија цел е да овозможат непрекинато работење на најзначајните процеси и системи на банката. Планот за непрекинатост во работењето има за цел да обезбеди расположливост на помошните капацитети наменети за вонредни ситуации во најкраток можен рок, а планот за вонредни услови е составен дел на планот за непрекинатост во работењето и ги дефинира техничките и организациските мерки и активности за повторно воспоставување, односно продолжување на работењето и минимизирање на последиците од деловниот прекин, односно од нарушувањето на условите за работа.

Генерално со планот за континуитет треба да се изврши:

- Дефинирање на настаните кои се сметаат како вонредни услови или сериозно нарушени услови за работа;
- Поделба на надлежностите и определување лица со посебни права и одговорности и/или вработени во банката кои ќе бидат одговорни за преземање соодветни активности при појава на вонредни услови или сериозно нарушени услови за работа;
- Создавање услови за продолжување на непреченото функционирање на најзначајните системи и процеси на банката;

- Временски рокови во кои треба да се обезбеди продолжување на непреченото функционирање на најзначајните системи и процеси;
- Детални процедури за обезбедување непрекинато функционирање на најзначајните системи и процеси;
- Начин на информирање во случај на сериозно нарушени услови за работа.

Заради успешно одржување на планот за континуитет, како и создавање на можност за негово функционирање во кој и да било момент потребно е да бидат исполнети одредени предуслови, и тоа:

- целосна информираност на вработените со содржината, значењето на планот за континуитет;
- континуирано и редовно тестирање на начинот на кој функционира планот за континуитет најмалку еднаш годишно, како и при промени или појави на оперативни ризици за кои е оценето дека претставуваат материјално значајни изложености или изложености значајни од аспект на континуитетот. Одборот на директори задолжително се информира за резултатите од тестирањето.

Одборот на директори треба да обезбеди периодично ревидирање на планот континуитет заради усогласување со тековните активности, деловните процеси и стратегии, како и да ги дефинира претпоставените услови на тестирањето.

6.3. Мониторинг како дел од третманот на оперативниот ризик

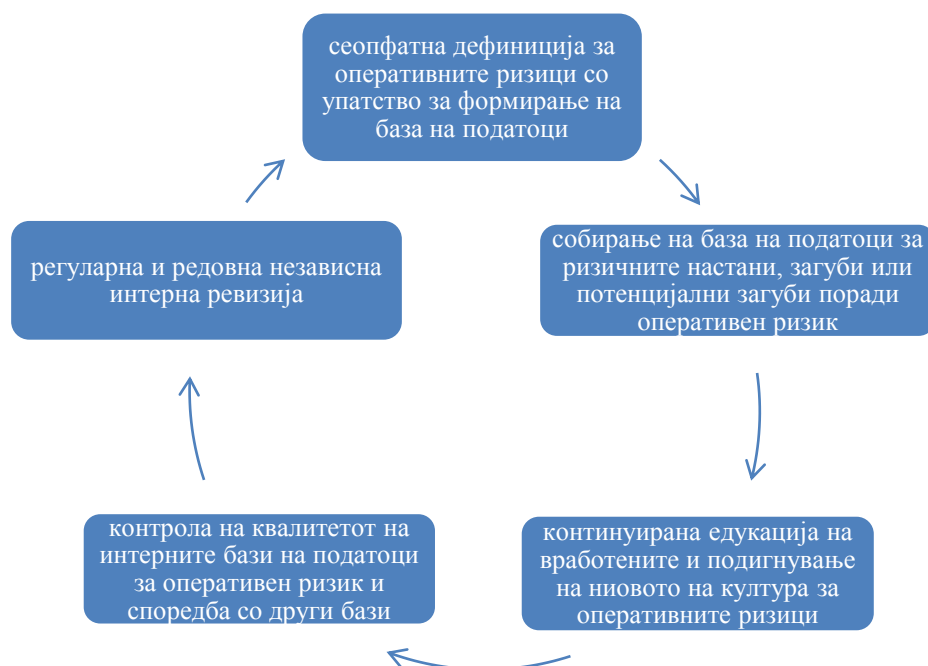
Мониторингот претставува контролна активност на континуирано следење на настаните, активностите, начинот на нивно одвивање и проверка дали се во согласност со поставените рамки на нивно одвивање. Поради тоа на мониторингот може да се гледа како на претходна активност, континуирана активност и последователна активност на следење на појавите.

Мониторингот е дел од контролните активности кој што започнува по идентификацијата на оперативните ризици, нивната големина во смисла на ризична изложеност, регулирањето и поставувањето на таргети за управување со оперативниот ризик.

Мониторингот може да се разгледува како *a priori* активност, со која се гледа напред со цел да се предвидат и спречат идни загуби по основ на оперативниот ризик или *a posteriori* активност на следење на правилната и точна примена на сите регулативни рамки.

Ефективниот мониторинг овозможува однапред да се откријат и исправат маани и недостатоци во политиките, процесите и процедурите за управување со оперативниот ризик, помага во идентификацијата на индикаторите на оперативен ризик, како рано предупредувачки сигнали за присуство на ризик и овозможува одредување на праговите на прифатлива изложеност на оперативен ризик на јасен и транспарентен начин. Иако ова претставува сосема точно поставување на активностите може да се каже дека и најидеалниот мониторинг на почетокот неможе да ги согледа сите аспекти и можни појави, бидејќи во настојувањето да се постави што подобра рамка за управување со оперативниот ризик може да се случи да се остават маани или несоодветности.

Слика 3. Континуиран мониторинг



Токму од тие причини неопходен е континуиран мониторинг и последователно следење. Со сликата 3, како процес кој не престанува, се претставува континуираноста на претходниот и последователниот мониторинг. Континуираниот мониторинг е

процес кој се однесува подеднакво на претходниот и последователниот мониторинг, тој се одвива во рамките на институцијата и претставува дел од одговорностите на вработените. Ова значи дека тоа не е само обврска на менаџментот или интерната ревизија, со што се смета дека тој е дел од корпоративната култура на однесување на вработените во рамките на контролната функција и ја одразува свеста на вработените за одговорно однесување.

Независниот мониторинг иако има елементи на претходен мониторинг и контрола со која се спречува појава на состојби кои би придонеле за зголемена ризична изложеност, сепак тој во поголема мера се однесува на следењето на начинот и исполнителноста во поглед на поставените регулаторни (интерна или екстерна регулација) рамки, со цел да се провери и евентуално спречи идна појава на ризични настани и загуби. Независниот мониторинг се однесува на интервентен мониторинг по потреба (случај до случај) или системски континуирано поставен преку активности на интерната и екстерната ревизија.

Динамиката на мониторингот е плански процес, но во одредени периоди и опкружувања ги одразува промените во работењето и тоа во рамките на системот или околината. Известувањето кон менаџментот и органите на управување претставува комплементарен процес кој го следи мониторингот.

V. КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ ВО НАЈШИРОКА СМИСЛА

1. Вовед во корпоративното управување

Корпоративно управување претставува збир на активности со кои е потребно да се постигне стандардизација на процесите, процедурите и однесувањето во друштвата, односно банките и финансиските институции, базирано врз принципите на одговорност, транспарентност и контрола во одлучувањето, секојдневното работење и известувањето за состојбите во друштвото. На овој начин би се постигнало намалување на неизвесноста и ризикот и во работењето на друштвото, но и при стапување во релации со друштвото од страна на други субјекти би се овозможило зголемување на довербата во тоа друштво. Тоа впрочем е и една од целите на стандардизацијата, поедноставување на начинот на зголемена ефикасност и намален ризик. Со прифаќање на ваков стандардизиран пристап кон управувањето и водењето на бизнисот, друштвата, односно банките и финансиските институции постигнуваат посебен вид додадена вредност - вредност произлезена од работење во етички рамки. Со оглед дека една од главните точки на корпоративното управување е односот со засегнатите страни на овој начин во компаниите со добро корпоративно управување одлуките не се носат само со цел да се оствари економскиот интерес, туку и со цел таквите одлуки да не ги повредат интересите на останатите вклучени страни.

Во преамбулата на Принципите за корпоративно управување на OECD, наведено е дека под корпоративно управување се подразбира систем според којшто се управуваат и контролираат компаниите:

”Корпоративното управување вклучува сет на односи меѓу менаџментот на компанијата, нејзиниот одбор, акционерите и другите засегнати лица. Корпоративното управување, исто така, обезбедува структура преку која што се утврдуваат целите на компанијата, а воедно се определуваат и начините за остварување на овие цели, како и следење на перформансите на компанијата. Доброто корпоративно управување треба да обезбеди соодветни стимуланти за да се остварат целите што се во интерес на компанијата и акционерите и треба да го олесни ефикасниот мониторинг, со што ќе ги охрабри компаниите ефикасно да ги користат своите ресурси”.

Еден од најважните фактори на подобрување на економската ефикасност е доброто корпоративно управување, како предуслов за воспоставување на здрав и перспективен инвестициски амбиент.

Во функција на унапредување на корпоративното управување, негова помасовна застапеност и негова правилна примена, во најново време се пристапува кон регулаторно поставување на рамка за примена на корпоративното управување. Степенот на примена на ваквиот модел зависи во голема мерка од системот во кој се применува, во смисла што финансиските и банкарските системи (друштва) кои се порегулирани и под постојан надзор многу побргу и подоследно ги применуваат пропишаните правила, додека кај нефинансиските друштва примената на вградените принципи преку корпоративната регулатива, на пример соодветниот закон за трговски друштва може да има пофлексибилна примена. На ова се надоврзува и практиката на градење на регулативи во поединечните земји кои се базираат и повикуваат на принципи за кои е постигнат договор во меѓународни рамки. Кога ја развива сопствената регулатива, секоја земја треба да поаѓа од специфичностите на нејзиниот економски амбиент, но во исто време, треба да се труди колку што е можно повеќе истата да доближува до општо прифатените стандарди и принципи. Прилагодувањето на регулативите кон принципите договорени на глобално ниво, во голем дел значи и прифаќање на заедничка рамка за добро корпоративно управување во компаниите.

1.1. Дефиниции за корпоративното управување

Во изминатите децении корпоративното управување беше “жешка тема” за која постојано се пишуваше, се дебатираше и се организираа бројни конференции. Дополнително со развојот на пазарите во подем во Централна и Југоисточна Европа, каде се поставуваа принципите на добро деловно однесување и управување со друштвата и каде акционерството и правата на акционерите беа предмет на постојана загриженост, со загрозени права на акционерите и други бројни недостатоци, прашањето на корпоративното управување беше една од најактуелните теми. Ако се сумира се она што е напишано во изминатите децении дефинитивно ќе се дојде до поголем број на корисни дефиниции, кои во зависност од подрачјето и контекстот во која би се довела дефиницијата може да се разликуваат. Така и покрај растечката

популарност на овој поим во последните децении, од мноштвото дефиниции не може да се одбере некоја сеопфатна, која прецизно и кусо би ја објаснила неговата суштина. Причина за тоа е неговата сложеност, неговата исполнетост со различни содржини, секоја подеднакво комплексна за и самата да може лесно да се дефинира. Во поимот корпоративно управување се вградени елементи кои се однесуваат на бројни и различни структури, системи, процеси и одговорности. Секогаш постои опасност дефиницијата да занемари некој елемент за сметка на друг што таа, на некој начин, го фаворизира. Некои дефиниции го ограничуваат значењето на корпоративното управување само на односите во самата компанија, други го потенцираат и неговото значење за релевантната општествена рамка. Некои се фокусираат на финансиските аспекти на корпоративното управување, некои на неговата правна заднина, додека сепак, сè поголем е бројот на дефиниции со кои се прави обид што подетално и што поцелосно да се специфицира структурата на корпоративното управување. Сепак за потребите на овој труд издвоени се неколку неизбежни дефиниции:

Според Џејмс Д. Волфенсон, еден од претседателите на Светската банка, кој и самиот потекнува од бизнисот со инвестиции и консалтинг на корпорации и влади, ја презентира можеби најкусата дефиниција за корпоративното управување кога вели: „Корпоративното управување значи промовирање на фер-релации, транспарентност и одговорност“¹¹.

Неизбежна е дефиницијата на Сер Адријан Кадбери¹², промоторот на дебатата за корпоративното управување, бизнисмен и долгогодишен директор на Банката на Англија, според кој „корпоративното управување е насочено кон одржувањето рамнотежа меѓу економските и општествените цели, и меѓу целите на поединецот и целите на заедницата. Рамката на корпоративното управување треба да охрабри ефикасно користење на ресурсите со истовремено инсистирање на одговорност од страна на оние кои управуваат со ресурсите. Целта е интересите на поединците, корпорациите и општеството што повеќе да се доближат“.

11 James D. Wolfensohn za Financial Times, 21 juni 1999

12 Sir Adrian Cudbary, “Global Corporate Governance Forum”, World Bank, 2000

За потребите на овој труд особено се значајни дефинициите кои се однесуваат на економските аспекти, аспектите на контролата на целите на компанијата и општата контрола на стратегиските насоки, со оглед дека преку тие точки се воспоставува врската со управувањето со оперативниот ризик. Поради тоа издвоени се неколку дефиниции:

- Корпоративното управување се однесува на односите помеѓу засегнатите страни (стеикхолдерите) кои се користат за определување и контрола на стратегиските насоки и перформанси на организацијата.¹³
- Корпоративното управување е систем на интерна и екстерна контрола и рамнотежа, која обезбедува дека компанијата својата одговорност ја извршува во однос на сите засегнати страни и дејствува на општествено одговорен начин во сите подрачја на своето работење.¹⁴
- Корпоративното управување означува однос помеѓу засегнатите страни употребен за определување и контрола на стратегиските насоки и перформанси на една организација.¹⁵
- Корпоративното управување е систем со кој компанијата е насочувана и контролирана. Системот содржи контроли и рамнотежи на надгледување и соодветен влез во менаџментот на компанијата, која е водена од нејзините главни извршни директори.¹⁶
- Слично на пристапот на сер Адријан Кадбери, експертите на ОЕЦД ја промовираа дефиницијата за корпоративното управување која станува сè пошироко прифатена во круговите блиски до академската и деловната јавност. Оваа дефиниција ја отсликува системската, но и структурната содржина на поимот корпоративно управување: „Корпоративното управување е систем преку кој се водат и контролираат деловните корпорации. Структурата на корпоративното управување ја специфицира

¹³ M. Hitt, R. Ireland & R. Hokisson "Strategic Management Concepts: Competitiveness and Globalization", West Publishing Company, 1995

¹⁴ J. Solomon & A. Solomon: "Corporate Governance", John Wiley & Sons, 2004

¹⁵ M. Czinkota, I. Ronkainen & M. Moffet: "International Business", South-western/Thompson, Ohio, 2005

¹⁶ Alex Berg, "Global Good Practices in Corporate Governance", CG Department of the World Bank, 2006

распределбата на правата и одговорностите меѓу различните учесници/ членови на корпорацијата, како на пример оние на одборот, менаџерите, акционерите и останатите засегнати лица, и детално ги опишува правилата и процедурите за донесување на корпоративните одлуки. На тој начин, таа ја обезбедува и структурата преку која се поставуваат целите на компанијата, средствата со чија помош се остваруваат тие цели и начинот на следење на перформансите“.¹⁷

Може да се забележи дека различниот приод кон дефинирањето на корпоративното управување зависи од претежната сфера на интерес на авторите на дефинициите.

Ако се следи текот на активностите и одговорностите:

- Високите нивоа на менаџмент, предводени од главниот извршен директор, се одговорни за секојдневното работење на компанијата и имаат должност точно да го информираат одборот за состојбите во компанијата. Најзначајни одговорности на менаџментот во таа смисла се стратешкото планирање, управувањето со ризиците и финансиското известување.
- Улогата на Одборот на директори (или Надзорниот одбор) е да го надгледува работењето на менаџментот и резултатите на компанијата во име на акционерите. Негова најзначајна одговорност е да одбере квалификуван и етичен главен извршен директор, да ја следи неговата и работата на останатиот менаџмент и да го проверува придржувањето на менаџментот до стандардите на компанијата.
- Акционерите обично не се вклучени во секојдневното работење, но својот интерес да го оплодуваат капиталот го остваруваат преку правото да ги бираат лицата кои ќе управуваат со него, односно лицата кои ќе менаџираат со работата на компанијата. За да можат квалификувано да одлучуваат за важните аспекти на развојот на компанијата, тие, исто така, треба да располагаат со квалитетни информации што им ги подготвуваат одборот и менаџерите.

Според тоа, добра структура на корпоративно управување е онаа во која е воспоставен успешен систем на поставување на цели, донесување одлуки и соодветно следење на извршувањето на одлуките и исполнувањето на целите на компанијата. На тој начин,

¹⁷ OECD, April 1999

преку така изградена структура на односи и процеси, компанијата може успешно да се соочува со промените во околината и, при тоа, да реагира на начин кој не ги загрозува интересите на било која од засегнатите групи.

1.2. Историја на корпоративното управување

Еден од подобрите прикази за историјата на корпоративното управување е дадена во Прирачникот за корпоративно управување во македонските компании¹⁸, издаден од страна на Македонската берза а.д., каде стои дека на доброто корпоративно управување треба да се гледа како на една од најкорисните „алатки“ за одржување, раст и просперитет на компаниите. Меѓутоа, во време кога надворешниот (и посебно странскиот) капитал стануваат сè позначаен извор на финансирање на компаниите, веројатно најважна улога на доброто корпоративно управување е што тоа ги заштитува инвеститорите. Од друга страна, без оглед на нивото на развој на националната економија, често се случува инвеститорите да се откажуваат од вложување во определена компанија поради недостигот од информации за нејзините перформанси, односно заради нејзиното лошо корпоративно управување. Капиталот „бега“ од компаниите кои личат на црна кутија и се движи кон оние кои се придржуваат на добрите корпоративни практики.

За тоа дека слабото корпоративно управување во компаниите често пати е главна причина за пропаѓање на моќни корпорации, зборуваат примерите за скандалозните банкротни на компании низ историјата, проследени со објави за мега-измами, извршени најчесто од страна на менаџерските структури. Подолу, во Табела 11 е прикажан календар на настани, значајни за развојот на корпоративното управување, во кој се опфатени, датумите поврзани со настани кои ја одбележале светската практика на корпоративното управување, како и некои попознати афери за пропаѓање на компании поради слаба структура на корпоративното управување.

18 Македонска берза а.д. Скопје, “Прирачник за корпоративно управување во македонските акционерски друштва”, IFC, 2007

Табела 11. Календар на настани значајни за корпоративното управување

Година	Корпоративен настан
1600-те	Холандско-британската Ист Индија Компани воведува одбор (суд) на директори, со што за прв пат се одвојуваат сопственоста и контролата
1776	Во своето дело „Богатство на народите“, Адам Смит предупредува на опасностите што можат да произлезат од слабата контрола на менаџментот и неговата недоволна мотивираност
1844	Во Велика Британија е донесен првиот закон за акционерски друштва
1931	Берли и Минс (САД) го објавуваат семинарскиот труд „Модерната корпорација и приватната сопственост“
1933/34	Во 1933 во САД е донесен е првиот закон за хартии од вредност, со кој се регулираат пазарите на капитал, вклучувајќи го и обелоденувањето на податоци. Во 1934 со овој закон на Комисијата за хартии од вредност и' се делегираат силни регулаторни одговорности
1968	ЕУ ја донесува првата директива за законите за компаниите (трговските друштва)
1987	Во САД, Комисијата Tradeway известува за измами во финансиските извештаи, ја потенцира улогата на комисиите за ревизија и ја дефинира рамката за внатрешна контрола, објавена во 1992
Рани 1990-ти	Во Велика Британија пропаѓаат бизнис империите Поли Пек (со загуба од 3,1 милијарди фунти), БЦЦИ и Максвел (со загуба од 480 милиони фунти) поради причини поврзани со лошото корпоративно управување
1992	Во Велика Британија, Комитетот Кадбери го објавува првиот кодекс за корпоративно управување. Во 1993 компаниите котирали на Британската берза се задолжени да објавуваат податоци за управувањето по принципот „почитувај или објасни“
1994	Објавување на Извештајот Кинг во Јужна Африка. Извештајот повикува на најдобри практики на корпоративно управување во земјата.
1994-1995	Во Велика Британија се објавувени извештаите на Рутман (за внатрешна контрола и финансиско известување), Гринбери (за наградување на извршните директори) и Хампел (за корпоративно управување)
1995	Во Велика Британија пропадна една од најстарите англиски банки, како резултат на неовластено тргување од страна на поединец, Ник Лисон и непостоење на адекватни интерни контроли
1995	Во Русија е донесен Законот за трговските друштва
1995	Во Франција е објавен Извештајот на Виено (кодекс за Одборот на директори)
1996	Во Холандија е објавен Извештајот на Петерс (препораки за корпоративното управување во Холандија)
1998	Во Велика Британија е објавен Комбинираниот кодекс за корпоративно управување
2001	Седмата по големина котирана компанија во САД, Енрон Корпорацијата, објавува банкрот (поради причини поврзани со лошо корпоративно управување)
2001	Во ЕУ е објавен Извештајот за регулирање на европските пазари на капитал
2002	Во Германија е објавен Германскиот кодекс за корпоративно управување
2002	Објавен е Кодексот за корпоративно управување во Русија
2002	Пропаѓањето на Енрон и другите корпоративни скандали се причина за донесувањето на Законот на Сарбејнс-Оксли во САД (за реформа на сметководството во јавните корпорации и заштита на инвеститорите)
2003	Во Велика Британија е објавен Извештајот на Хигс за неизвршните директори

Извор: Македонска берза а.д. Скопје, “Прирачник за корпоративно управување во македонските акционерски друштва”

Во прегледот се дадени најзначајни години со промените во сферата на корпоративното управување, што секако не значи дека тоа не е продолжено во понатамошните години и проширено во голем број други земји освен наведените во прегледот. Целта на овој приказ е да ја покаже агендата на активности во одреден период кога под притисок на бројни скандали засилено се работело на промовирање на концептот на корпоративно управување и негово унапредување. Се поизразена е тенденцијата за уредување на односите во сферата на корпоративното управување со посебна законска (и друга) регулатива, односно за стандардизација на неговата структура, системи и процеси врз основа на унифицирани принципи.

1.3. Стандардизација на корпоративното управување

Меѓу настаните што се презентирани во календарот на клучни моменти од историјата на корпоративното управување, може да се забележи дека мошне големо значење му се придава на донесувањето на различна регулатива, вклучително и на кодексите за корпоративно управување во одделни земји. Се разбира, со овој календар не се опфатени сите земји во кои се донесени акти од овој вид. До крајот на 2004 година во светот се донесени над 100 кодекси, повеќето од нив фокусирани на улогата и функциите на највисоките органи во компаниите. Токму Кодексите за корпоративно управување во неколку свои точки имаат тесна врска со оперативниот ризик и можноста на подобрување на неговото управување, доколку се воспостави квалитетна примена на кодексот.

Токму во насока на стандардизирање на корпоративното управување и утврдување на најбитните точки и сфери на дејствување во подобрувањето на корпоративното управување беа промовирани *Принципите на корпоративно управување на ОЕЦД*. Објавени во 1999, а потоа ревидирани во 2004 година, тие имаат за цел да претставуваат еден вид водич во доброто корпоративно управување. Со оглед на бројните дефиниции за корпоративно управување и воопштеното објаснување за областите кои ги покрива, се појавува потреба од фокусирање и прецизирање на суштината на корпоративното управување. Во овој контекст ќе ги истакнеме само суштинските вредности врз кои се заснова рамката на корпоративното управување на ОЕЦД:

1. Права на акционерите: Рамката на корпоративното управување треба да ги заштитува акционерските права и да обезбеди еднаков третман на сите акционери, вклучително на малцинските и странските акционери. Сите акционери треба да имаат можност да добијат ефективна заштита во случај на кршење на нивните права.
2. Еднаков третман на акционерите: Според овој принцип корпоративното управување во основа треба да обезбеди непристрасен третман кон сите акционери, вклучувајќи ги и малцинските и странските акционери.
3. Права на засегнатите страни: Зборувајќи за правата, мора да се истакнат и правата на засегнатите страни кои произлегуваат од принципите на корпоративното управување кое треба да ги препознае правата на засегнатите страни и да охрабри активна соработка меѓу нив и друштвото. Рамката на корпоративното управување треба да ги препознава правата на акционерите според принципите утврдени со закон, и да поттикнува активна соработка на корпорацијата и засегнатите лица во создавањето благосостојба, работни места и одржливост на финансиски стабилни компании.
4. Одговорности на одборот: Корпоративното управување во основа треба да обезбеди стратешко водење на компанијата, ефективна контрола на менаџментот од страна на одборот и одговорност на одборот кон компанијата и акционерите. Во тие рамки се мисли на двонасочната врска на линија на одговорност на одборот пред акционерите, но и обврската на акционерите за формирање на одбори во кои ќе постои одреден функционален број на независни членови, одредено ниво на компетентност на членовите, адекватна информираност и слично. Во поглед на отчетноста, со рамката на корпоративното управување треба да бидат обезбедени насоки за стратешкото водење на компанијата, ефективното надгледување на менаџментот од страна на одборот и отчетноста на одборот кон компанијата и акционерите. Овој принцип во многу елементи е сличен на прашањето за одговорност и транспарентност, но во својата суштина има за цел да упати на фактот на крајна последична одговорност на менаџментот или Управниот одбор кон Одборот на директори, односно Надзорниот одбор и нивната отчетност кон акционерите во смисла дека сите тие во крајна инстанца одговараат со носењето на поединечните одлуки и соодветно за сите последици до кои може да дојде во случај на неодговорно, неетичко или непрофесионално однесување.

5. Транспарентност и обелоденување: Рамката на корпоративното управување треба да обезбеди сигурност дека ќе се врши навремено и точно обелоденување на податоци и информации во врска со сите материјални аспекти на компанијата, вклучувајќи ги нејзината финансиска состојба, нејзиниот учинок, сопственоста и управувачката структура. Со доброто корпоративно управување треба да се обезбеди навремено и точно обелоденување на сите материјални прашања во врска со друштвото, финансиската ситуација, резултатите од работењето, сопственичката структура и релациите со поврзаните субјекти, како и управувањето со друштвото.

Овие пет области наведени на ваков начин сеуште не ја објаснуваат конкретната цел, но сепак овозможуваат подобро прецизирање отколку дефинициите на различни автори.

1.4. Придобивки од доброто корпоративно управување

Придобивките од доброто корпоративно управување може да се разгледуваат на микро и макро ниво, и тоа:

Како микро ниво, на ниво на друштво се смета дека добро управуваните друштва имаат подобар и полесен пристап до капитал и на подолг рок остваруваат подобри перформанси. Друштвата кои настојуваат да воведат највисоки стандарди на управување, успеваат да ги сведат на најниско ниво ризиците поврзани со работењето. На друштвата кои активно промовираат практики на добро корпоративно управување, им се потребни луѓе на клучните работни места кои ќе бидат подготвени да креираат и реализираат политики на добро корпоративно управување. Тие компании ги вреднуваат и наградуваат овие луѓе повеќе од конкуренцијата која, или не е свесна, или, пак, ги занемарува придобивките од ваквите политики и практики. За возврат, овие компании привлекуваат повеќе инвеститори подготвени да обезбедат капитал по пониски цени.

На макро ниво, односно ниво на поширока заедница, придонесот што добро управуваните друштва го имаат за националната економија и за општествената заедница е поголем. Најчесто, тоа се поздравува друштва кои на акционерите, работниците, заедницата и на државата им носат повеќе додадена вредност во споредба

со друштвата со слабо управување. Друштвата со слабо корпоративно управување можат да бидат причина за загубени работни места, неисплаќање на обврски, па дури и за намалена доверба во пазарот на хартии од вредност.

Некои од нивоата и придобивките од корпоративното управување се прикажани во Табела 12 подолу, додека во продолжение ќе бидат елаборирани само оние придобивки кои се поврзани со управувањето со ризиците и посебно со оперативните ризици.

Табела 12. Нивоа и потенцијални придобивки од доброто корпоративно управување

Четири нивоа на корпоративно управување		Потенцијални придобивки
Четврто ниво: Водство на корпоративното управување		Подобрена оперативна ефикасност, со која се намалува нивото на инхерентен оперативен ризик на процесите
Трето ниво: Напреден систем на корпоративно управување		Пристап до пазарите на капитал, повисоко рангирање од страна на инвеститорите и рејтинг агенциите
Второ ниво: Преземени почетни чекори за подобрување на корпоративното управување		Пониска цена на капитал, оцена на инвеститорите за пониско ниво на ризик и подобра организација за која не е потребена или е помала премијата за ризик
Прво ниво: Усогласеност со законските и регулаторните барања		Пониско ниво на оперативен ризик, помали шанси за ризични настани, поголема репутација на компанијата, на нејзините директори и менаџери

Извор: Македонска берза а.д. Скопје, “Прирачник за корпоративно управување во македонските акционерски друштва”

Како што е презентирano во табелата постојат неколку начини на кои доброто корпоративно управување може да придонесе за подобрување на деловните резултати и за зголемување на оперативната ефикасност на компанијата.

Подобрувањето на практиките на управување во компанијата води кон подобрување на системот на отчетност и намалување на ризикот од измами внатре во компанијата. Одговорно однесување, придружено со ефективно управување со ризици и внатрешни контроли, овозможува потенцијалните проблеми да бидат воочени уште пред да настапи некаква кризна состојба. Корпоративното управување го подобрува

менаџментот и контролата на работењето на извршните функции, на пример преку поврзување на наградувањето со финансиските резултати на компанијата. Со тоа се создаваат поволни услови не само за планирање на безболна сукцесија и континуитет на извршните функции во компанијата, туку и за одржување на развојот на компанијата на долг рок. Во таа смисла особено значење имаат етичките кодекси како дел од документите во рамките на документацискиот сет за добро корпоративно управување.

Придржувањето кон стандардите на доброто корпоративно управување придонесува и за подобрување на процесот на донесување одлуки. На пример, менаџерите, директорите и акционерите веројатно ќе можат да носат поинформирани, побрзи и повквалитетни одлуки кога структурата на корпоративното управување на компанијата обезбедува јасно разбирање на секоја од нивните улоги и одговорности и кога процесите за комуникација се регулирани на ефективен начин. Тоа значително ја зголемува ефикасноста на финансиските и останатите деловни операции на сите нивоа на компанијата. Висококвалитетното корпоративно управување придонесува за ефикасност на сите деловни процеси во компанијата, со што се овозможува постигнување на подобри перформанси и пониски капитални трошоци. Тоа, од своја страна, може да придонесе за зголемување на продажбата и добивката, како и врз натамошно намалување на трошоците на компанијата.

Ефективниот систем на практики на управување придонесува и за јакнење на дисциплината во смисла на придржување кон законите, стандардите, правилата, правата и обврските од страна на сите интересни групи. Покрај тоа, ваквиот систем придонесува за избегнување на скапи судски процеси, вклучувајќи ги и оние поврзани со жалби поднесени од страна на акционери на компанијата, или оние поврзани со измами, конфликти на интерес, мито, корупција или инсајдерско тргување. Добриот систем на корпоративно управување го олеснува разрешувањето на конфликтите што можат да настанат меѓу малцинските и мнозинските акционери, извршните директори и акционерите, или акционерите и останатите интересни групи. Ваквиот систем носи придобивки и за вработените во компанијата бидејќи придонесува за намалување на ризикот од нивна лична одговорност.

Во последно време е забележлив трендот корпоративното управување да станува најзначаен критериум при донесување на инвестициските одлуки од страна на инвеститорите. Тоа оттаму што перцепција на инвеститорите е дека подобра структура и пракса на корпоративно управување значи и поголема сигурност дека средствата на компанијата се користат во интерес на акционерите и не се насочуваат или злоупотребуваат од страна на менаџерите.

Кога компаниите со високи стандарди на корпоративно управување ќе се појават на пазарот на капитал заради финансирање на својот долг или, едноставно, заради финансирање на дел од работењето, тие најчесто успеваат да добијат повластени услови и, на тој начин, цената што ја плаќаат е значително пониска. Цената на капиталот зависи од нивото на ризик што инвеститорите го препознаваат кај компаниите кои трагаат по финансирање: колку е повисок ризикот што го пресметуваат инвеститорите, толку цената на капиталот е повисока. Овој ризик го вклучува и ризикот од непочитување на правата на инвеститорот. Кога правата на инвеститорот се соодветно заштитени, цената на капиталот може да биде помала. Треба да се подвлече дека инвеститорите чии операции се насочени кон обезбедување капитал за финансирање на долгови на други компании, односно кредиторите, сè повеќе настојуваат како клучен критериум во процесот на донесување инвестициски одлуки да ги вклучат практиките на корпоративно управување во компанијата-должник (на пример, тие проверуваат колку е транспарентна сопственичката структура и какво е финансиското известување). Затоа, воведувањето на систем на добро корпоративно управување носи значајна полза на долг рок: компанијата плаќа пониски каматни стапки и обезбедува подолги рокови на доспевање на кредитите и заемите.

Во рамките на современото деловно опкружување, репутацијата на компаниите станува еден од клучните елементи на нивниот углед и реноме. Иако се работи за нематеријални елементи, репутацијата и имиџот на компанијата претставуваат мошне значаен дел од нејзината вкупна вредност. Затоа, се смета дека компаниите кои ги почитуваат правата на акционерите и кредиторите, и обезбедуваат финансиска транспарентност и отчетност, всушност се посветени на заштита на интересите на инвеститорите. Таквите компании уживаат поголема доверба и углед кај јавноста.

Довербата и угледот кај јавноста можат да придонесат и за јакнење на довербата во производите или услугите на компанијата, што за возврат, ја зголемува продажбата и, со тоа, добивката на компанијата. Исто така, позитивниот имиџ и углед имаат значајна улога и при проценката на вредноста на компанијата. Во сметководствена смисла, угледот на компанијата е оној дел од нејзината куповна цена за кој е надмината фер вредноста на нејзините средства. Тоа е премијата што една компанија ја плаќа кога купува друга компанија.

1.5. Значење на корпоративно управување во банките

Иако претходно е даден посебен осврт на придобивките од корпоративното управување, со оглед дека банките имаат свои специфичности со кои тие се разликуваат од останатите нефинансиски правни лица, кај банките доброто корпоративно управување има дополнителна додадена вредност, па затоа направен е посебен осврт на влијанието кое доброто корпоративно управување го има врз банките и преку банките пошироко. Според студијата на Claessens¹⁹ за потребите на OECD, корпоративното управување во најширока смисла на зборот има влијание на развојот на тој начин што:

1. Ја подобрува можноста за пристап до финансирање, нови инвестиции, раст и вработеност;
2. Ги намалува трошоците на капиталот, ја зголемува валуацијата на друштвото (банката) и ја подобрува позицијата пред постојните и потенцијалните инвеститори;
3. Ги подобрува оперативните перформанси, алоцирање на ресурсите, придонесува за подобро управување и кредитирање на додадена вредност за акционерите;
4. Го намалува ризикот, како на ниво на поединечни друштва (банки), така и на ниво на систем, со помала веројатност за финансиска криза и пропаѓање на друштвата (банките).

¹⁹ S.Claessens, "Corporate Governace of Banks: Why it is important, how it is special and what it implies", OECD/World Bank 2010

Зошто е се ова значајно?

1. Бидејќи сите овие релации влијаат на растот, развојот, вработувањето и намалувањето на сиромаштијата (податоците од емпириските истражувања со кои располага OECD нудат документиран доказ за споменатите придонеси);
2. Преку корпоративното управување се подобруваат односите меѓу сите засегнати страни (за оваа придобивка постојат емпириски докази само за котираните друштва).

На овие прашања се надоврзуваат прашањата за значењето на корпоративното управување во банките, при што ако се земе во предвид дека најчесто банките се акционерски друштва, за нив важат истите принципи како и за сите акционерски друштва, но со многу пошироки понатамошни импликации:

- Корпоративното управување влијае на валуациите на банките и на трошокот на капиталот, со што понатаму се влијае на цената на капиталот на пазарите преку цената на кредитите одобрени на компаниите и населението, како индикатори;
- Корпоративното управување влијае на општите перформанси на банките, а со тоа и на трошоците на финансиската интермедијација, но и другите некампатни трошоци кои се трансферираат на корисниците на банкарските услуги;
- Корпоративното управување влијае на ризичниот профил на банките и потенцијалните ефекти кои ризичниот профил на одредени банки може да ги има на целиот банкарски систем и состојбите во економијата во услови на евентуална криза.

Во врска со ова прашање мора да се посочи значењето на банките и доброто корпоративно управување како прашање во поширок контекст, отколку значењето на која и да било поединечна банка. Според своето значење банките се посебни економски субјекти, сосема различни споредено со останатите економски субјекти особено споредено со друштвата од нефинансиските сектори поради неколку причини:

- Банките вршат прибирање на вишокот на финансиски средства и пазарна алокација на ресурсите, што во услови на неразвиени финансиски пазари каде банкарскиот сектор доминира во однос на останатите небанкарски друштва ги креираат правците на развој на националната економија;

- Тие имаат индиректна улога во подобрувањето на корпоративното управување во нефинансиските друштва со влијанието и правата кои ги добиваат од позиција на кредитори, при што можат да влијаат на развојот на добри практики за корпоративно управување, како и унапредувањето на општите деловни практики во друштвата;
- Кај банките се јавува поголем број на вистински засегнати страни, најчесто претставени преку а) бројните депоненти, б) во случаи каде во акционерската структура на банките се јавуваат инвестициски фондови преку купувачите на уделите или акциите на фондовите се пренесува интересот на сите поединци како крајни акционери и в) самите акционери на банката кои кај банките кои котираат на берзите со задолжителниот “слободен за тргување дел” (free float), се многу побројни;
- Високиот потенцијален левериџ со нагласената неусогласена рочна структура-краткорочни депозити кои може лесно да бидат одлеани (bank runs) при одредени одредени ризични настани или репутациски влијателни настани;
- Банките за разлика од друштвата од нефинансискиот сектор се значително порегулирани (ова во извесна мера се однесува и на другите институции, како што се брокерските куќи, фондовите, осигурителните компании) и тоа може да се однесува на регулацијата на производи, услуги, подрачја на дејствување или прудентна регулатива (класификација на квалитетот на активата, резерви и слично);
- Активниот мониторинг е многу понагласен од страна на државата, односно регулаторни тела како централната банка, супервизорските органи за прудентна супервизија, агенциите за надзор на осигурувањето, агенциите за надзор на пензиските фондови, комисиите за хартии од вредност и слично. Оваа функција која по природата на корпоративното управување би требало да ја остваруваат засегнатите страни депонентите, доверителите и акционерите, кај банките и другите финансиски институции е засилена со улогата на регулаторите;
- Поради се претходно наведено банките ја имаат привилегијата на економски значајни институции кои имаат специфична заштита (public safety net) поради своето системско значење и пошироките импликации. Со тоа кај банките во помала мерка од останатите нефинансиски субјекти засегнатите страни можат да спроведуваат дисциплински активности, кај нив ликвидацијата како една од тие состојби на дисциплинирање е многу поретка и често големите банки се третираат како преголеми

за да пропаднат (too big to fail), конкуренцијата е поограничена, јавната заштита е поголема (public safety net). Со оглед на сè претходно наведено во такви околности може да се креира клима за морален хазард, па поради тоа дополнително се нагласува улогата на корпоративното управување.

Во методологијата на Moody's Investors Services "Bank Financial Strength Ratings: Global Methodology", во скорингот за ризична позиција (фактор ризик на банката), утврдени се шест подфактори кои го определуваат ризикот, од кои Корпоративното управување е наведено како прв фактор. Во тие рамки се смета дека како најзначајни аспекти на корпоративното управување кои може да имаат негативно лијание врз рејтингот на банката се: сопственоста и комплексноста на организацијата, зависноста од менаџментот и внатрешните ризици (ризиви од трансакции со поврзани лица).

Доколку ова се конкретизира на оперативниот ризик може да се забележи дека комплексните организациони структури секогаш го зголемуваат оперативниот ризик и нивното добро управување е од посебно значење за негово намалување.

2. Интерни акти во друштвата (банки и други финансиски организации)

Во рамките на доброто корпоративно управување паралелно со утврдувањето на соодветна организациона структура која треба да поддржи квалитетно управување, контрола и остварување на стратегиските цели на друштвото, како дел на целокупниот систем на регулирање се утврдува и сет на значајни документи. Основен акт на секое друштво е Статутот на друштвото, но тука постојат и поголем број на политики, упатства, правилници и кодекси. За потербите на овој труд, поради поврзаноста со прашањата на корпоративното управување и оперативниот ризик, односно врската помеѓу најзначајните акти од областа на корпоративното управување и оперативниот ризик издвоени се Статутот, Кодексот за корпоративно управување и Етичкиот кодекс.

2.1. Статут на друштвото

Статутот е акт со кој се основа акционерско друштво. Статутот се донесува во постапката на основање на друштвото. Вообичаено е дека за време на траењето на друштвото, може да биде донесен (усвоен) само еден статут. Еднаш донесен статут,

без разлика како настанало друштвото може, во соодветна постапка, да биде менуван неограничен број пати. Но, друштво не може да донесе (усвои) нов статут: еднаш усвоениот статут е еден вид матична книга на друштвото која го следи животот на друштвото.

Статутот се усвојува во писмена форма, а сите измени и дополнувања на статутот се вршат во писмена форма, со одлука на Собранието на друштвото. Содржината на статутот основачите ја определуваат пред се во согласност со закон, но во статутот може да бидат вградени други елементи со кои се уредуваат односите во друштвото. Измените и дополнувањата на статутот што содржат податоци што се запишуваат во трговскиот регистар задолжително се објавуваат. При секоја измена и дополнување се изработува пречистен текст на статутот, во кој се внесуваат извршените измени и дополнувања.

Статутот е интерен акт со кој се регулираат прашањата кои се од исклучителна важност за компанијата, како про-интерно, така и про-екстерно. Во Република Македонија со Законот за трговските друштва е пропишан минимумот одредби што ги содржи статутот на друштвото. Согласно членот 287 од овој закон, статутот мора да содржи одредби за:

- фирмата и седиштето на друштвото;
- предметот на работење на друштвото;
- износот на основната главнина;
- номиналната вредност на акциите, бројот на акциите од секој род и класа, правата, обврските, ограничувањата и погодностите;
- времетраењето на друштвото, ако друштвото се основа на определено време;
- предностите што за себе ги задржуваат основачите;
- постапката за свикување и одржување на собранието;
- името и презимето, ЕМБГ, бројот на пасошот, односно бројот на личната карта ако основачот е странско физичко лице или на друга исправа за утврдување на

идентитетот важечка во неговата земја и неговото државјанство, како и местото на живеење, односно фирмата, седиштето, МБ, ако основач е правно лице;

- видот, составот и начинот на избор на органот на управување, односно на Надзорниот одбор и нивната надлежност;
- името и презимето на првите членови на органите на управување, односно на Надзорниот одбор, нивниот ЕМБГ, број на пасошот, односно број на личната карта за странско физичко лице или на друга исправа за утврдување на идентитетот важечка во нивната земја и нивното државјанство како и местото на живеење, односно фирмата, седиштето, МБС, ако првите членови на органите на управување, односно на Надзорниот одбор се назначуваат со статутот; и
- формата и начинот на објавувањата што ги врши друштвото.

Покрај овие одредби, статутот содржи и одредби за други прашања што согласно закон треба да се уредат со статутот. Статутот може да содржи и други одредби значајни за друштвото, ако со закон не се забранети. Други прашања од значење за друштвото, кои не се уредени со статутот, можат да се уредат со други акти на друштвото во согласност со закон.

2.2. Кодекс за корпоративно управување

Кодексот за корпоративно управување претставува еден од основните документи на кој се базира токму еден од принципите за корпоративно управување, а тоа е принципот на обелоденување. Во прирачникот под наслов "Прирачник за корпоративно управување во македонските акционерски друштва" издаден од страна Меѓународната Финансиска Корпорација (IFC) во соработка со Македонската берза во објаснувањата во врска со кодексот за корпоративно управување стои дека тоа е документ кој претставува изјава за принципите врз кои се извршува практиката на корпоративното управување на компанијата. Негова цел е транспарентно да ја претстави управувачката структура на компанијата и да ја демонстрира посветеноста на компанијата кон доброто корпоративно управување преку развивање и унапредување на:

- Одговорно и совесно управување;

- Ефективен Надзорен одбор и извршни тела кои дејствуваат во најдобар интерес на компанијата и нејзините акционери, вклучувајќи ги и малцинските акционери, и изнаоѓаат начини да ја подобрат вредноста на акциите преку одредени, одржливи методи и
- Соодветно објавување на информации и транспарентно работење, како и ефективен систем за управување со ризици и внатрешна контрола.

Со усвојување, следење и редовно надградување на кодексот за корпоративно управување, компанијата ја потврдува својата намера транспарентно да го води и промовира доброто корпоративно управување. За да ја зацврсти довербата на акционерите, вработените, инвеститорите и јавноста, кодексот за корпоративно управување на компанијата треба дури и да оди преку границите на воспоставената законска рамка и да ги вклучи најдобрите национални и меѓународни практики за добро корпоративно управување.

Вообичаено кодекси за корпоративно управување кои се применуваат од страна на компаниите претставуваат кратки и едноставни изјави кои ја изразуваат волјата на органот на управување и менаџментот, активностите во компанијата да се водат на чесен, фер, законски и општествено одговорен начин.

Значењето на Кодексот за корпоративно управување може да се разгледува од аспект на акционерските друштва и уредувањето на односите во акционерските друштва како и од аспект на акционерите, односно инвеститорите. Ова е дополнително значајно кога станува збор за друштвата за управување со фондови или други форми на финансиски друштва кои дејствуваат во име на своите клиенти. Од аспект на акционерските друштва кодексот има за цел да обезбеди презентирање на начинот на кој што се практикува доброто корпоративно управување, при што практично се презентираат информации за:

- а) улогата и активностите на Одборот на директори, како колективен орган;
- б) структурата на Одборот на директори (состав, број на неизвршни и независни членови, дефиниција на критериумите за независност, конфликт на интереси);

- в) назначување на директорите (процедура, присуство на членовите на комисијата за назначување, достапност на директорите);
- г) улогата и местото на претседател на одборот (улога во бордот и односи со останатите директори и менаџментот);
- д) обуки на директорите (обуки на директорите пред мандат и за време на мандатот, различни профили на директори, дистрибуција на информации во рамките на компанијата);
- ѓ) оценување на остварените резултати, евалуација на работата на одборот (процедура за евалуација на работењето на одборот како целина, телата и органите формирани од одборот и индивидуална оцена на директорите);
- е) наградување на директорите и манџерите (поврзаност на наградувањето со одработеното време или постигнатите резултати, условите за наградување и остварување на опциите или други права, состав, активности и права на одборот за наградување, одобрување од акционерите);
- ж) одбори и комитети формирани од страна на Одборот на директори (состав, улога, овластувања, активности, односи со одборот под чие покровителство се формирани);
- з) финансиско известување, надворешна и внатрешна ревизија (улога и одговорности на директорите, ревизорите, интерните ревизори, мониторинг системот и процесите);
- с) односи со акционерите (улога на акционерското собрание, односи со институционалните инвеститори, односи со доминантните акционери);
- и) годишен извештај за работењето.

2.2.1. Развој на кодексите за корпоративно управување

Во текот на изминатата деценија, речиси секоја година беше забележано воведување на нови или развој и модификација на постоечките кодекси за корпоративно управување во поголем број земји. Станува збор за најразлични земји со сосема различни правни системи (на пример, обичајно право во Велика Британија, граѓанско право во Франција), културни и политички разлики (на пример, демократски општества како

Австралија, комунистички режими како Кина), различни деловни форми (на пример, јавно поседувани акционерски друштва наспроти семејни компании) или различни видови на сопственичка структура (на пример, доминантни институционални инвеститори како во Велика Британија и САД, наспроти државна сопственост како во Кина). Но, заедничко за сите овие земји во омасовувањето на примената на кодексите за корпоративно управување е мотивот за подобро управување со друштвата, намалување на ризиците, транспарентност и отчетност и зголемување на довербата кај инвеститорите. За жал, развојот на кодексите за корпоративно управување во најголем број случаи бил воден од последиците кои настанале по големи финансиски скандали, корпоративни колапси или слични кризи.

Кодексите за корпоративно управување и прирачниците за нивна изработка во изминатиот период беа издавани од страна на различни тела, меѓу кои се вбројуваат меѓународни комитети, државни институции и тела, претставници на инвеститорската заедница, професионални тела и слични. По тој пример е издаден и споменатиот Прирачник за корпоративно управување во македонските акционерски друштва во соработка меѓу IFC и Македонската берза, а посебно за потребите на котираните компании Македонската берза го пропишува Кодексот за корпоративно управување на котираните компании.

Што се однесува до усогласеноста и примената на кодексите во најголем број земји станува збор за доброволно обелоденување, додека кај одреден број кодекси како што е британскиот Комбиниран кодекс (2006) станува збор за примена на принципот “примени или објасни” што значи дека друштвото мора или целосно да биде усогласено во примената на одреден принцип и да изјави дека целосно е усогласено или да објасни зошто не го применува тој принцип.

Според прирачникот за корпоративно управување во македонските акционерски друштва Кодексите за корпоративно управување се документи чии насоки за тоа како да се изготват и презентираат се даваат во форма на принципи, а не во форма на правила. Иако во споменатиот прирачник стои дека во случаи каде се смета дека е подобро да се постават правила, мора јасно да се објасни зошто и на кој начин тие правила кореспондираат со принципите. Сепак во одредени практики, како што е на пример практиката на корпоративно управување во банките во Република Македонија

принципите за корпоративно управување се пропишани со одлука и имаат задолжителен карактер. Кодексите за корпоративно управување најчесто се однесуваат на котирани компании, но поради актуелноста и значењето на доброто корпоративно управување и бројните погодности кои принципите за корпоративно управување ги носат како дополнителна вредност за компанијата која ги применува, како и поради имиџот и позитивното јавно мислење кое компаниите сакаат да го создадат, вредностите на корпоративното управување се сè почесто застапени и кај некотирани компании.

Анализата на поголем број на кодекси за корпоративно управување и практиките на корпоративно управување во 16 земји од сосема различни делови од светот покажуваат дека основните принципи на сите земји се во поголема или помала мерка исти, но акцентот е ставен на општествените, економските и културните разлики помеѓу одделни земји. Во Западна Европа и САД влијанието на институционалните инвеститори е еден од главните фактори кои го определувале правецот на развој; во Централна Европа и Русија тоа се последиците од пост-приватизациониот процес и потребата за заштита на малите акционери; во земји како Бразил, Индија и земјите од Северна Африка најголемо влијание имала потребата за привлекување на странски инвестиции, додека кај Азиските земји стабилизирањето и потврдувањето на компаниските вредности во пост-кризниот период од Азиската криза од 1990 година. Според Mallin (2007)²⁰ во центарот на развој на кодексите за корпоративно управување се наоѓа британскиот Кадбери извештај (Cudbury Report) од 1992 година кој има значајно влијание на развојот на кодексите за корпоративно управување во глобални рамки, во поголем број земји во светот. Според истиот автор, такво влијание имаат и принципите за корпоративно управување на OECD кои се сметаат за камен темелник на бројни кодекси низ светот. На развојот на кодексите за корпоративно управување значително влијаеле бројни публикации на Светската банка, Глобалниот форум за корпоративно управување, Мрежата за меѓународно корпоративно управување и Асоцијацијата за корпоративно управување на Комонвелтот. Во банкарскиот сектор, покрај овие институции, дополнителното влијание и прилагодување на кодексите според потребите на банките како специфични институции е помогнато од страна на

20 C.Mallin, "Corporate Governance", Oxford, 2007

Базелскиот комитет за банкарска супервизија. Мора да се истакне дека неодамнешните пропаѓања на компании и финансиски институции во САД имаа значајно влијание на довербата во финансиските пазари низ светот и развојот на корпоративното управување во САД и останатите земји.

Во делото "Corporate Governance" С. Mallin (2007) презентира детален развој на кодексите за корпоративно управување во Велика Британија, а со оглед на фактот дека британскиот кодекс претставува пример употребен во голем број земји во светот значајно е да се види развојот на овој документ. Во развојот на кодексот клучна улога имале извештаите: Cadbury Report од 1992, Greenbury Report од 1995 и Hampel Report од 1998, при што врз основа на наодите и препораките од овие извештаи е изработен Комбинираниот Кодекс (Combined Code) од 1998. Една од значајните области која ја покрива овој кодекс се однесува на интерните контроли и во врска со тоа овој кодекс налага "Одборот на директори да воспостави и одржува стабилен систем на интерни контроли со кои ќе ги заштити инвестициите на акционерите, средствата на друштвото и дека најмалку еднаш годишно директорите мораат да извршат преглед на ефикасноста на системите за внатрешна контрола и за тоа да ги известат акционерите. Оваа ревизија мора да ги опфати сите контроли вклучувајќи ја финансиската, оперативната, контролата на усогласеност и управување со ризиците".

Во 1999 година, комитетот претседаван од Nigel Turnbull, познат како Турнбул комитет во рамките на Институтот за овластени сметководители на Англија и Велс ги дава насоките за имплементирање на барањата за внатрешна контрола наведени во Комбинираниот кодекс. Со извештајот на овој комитет се потврдува дека во кодексите мора да биде нагласена улогата и одговорноста на Одборот на директори, дека обезбедиле друштвото да има сигурен систем на интерна контрола и дека таа функционира на предвидениот начин. Одборот на директори треба да ја оцени ефикасноста на интерната контрола и да извести за тоа во годишниот извештај.

Се разбира дека друштвата се предмет на различни и нови видови ризици кои доаѓаат како од надвор, така и од внатре и може да бидат резултат на одлуки на Одборот на директори кои се однесуваат на стратегијата и целите. Во управувањето со ризиците, Одборот на директори мора да го има во предвид системот на интерна контрола во

друштвото и при одредени промени да се осигура дека сите нови ризици адекватно се управуваат.

Во наредните години, водечките кодекси како Комбинираниот кодекс претрпеа дополнителни измени, при што последната измена на споменатиот кодекс е настаната во 2006 година, а потоа под влијание на финансиската криза од 2008/09 година извршено е повторно ревидирање. Сепак следејќи ги различните тела кои работат на кодексите, како и различните временски дистанци може да се заклучи дека секој поединечен настан или сфера на интерес на групите кои работеле на кодексите оставале свој траг во конкретни области.

2.2.2. Принципи на Кодексите за корпоративно управување

За потребите на овој труд како пример за основните области и принципи кои ги покриваат кодексите за корпоративно управување е земен британскиот Комбиниран кодекс од 2010²¹, иако може да се констатира дека принципите од овој кодекс се повторуваат во огромен број други кодекси во други земји ширум светот, а впрочем и кај кодексот за корпоративно управување на Македонската берза. Она што е специфично за овој кодекс, а не е толку масовен случај кај сите останати се однесува на принципот за негова примена, кој е идентичен и кај Кодексот за корпоративно управување пропишан од страна на Македонската берза. И двата кодекси функционираат на принципот “примени или објасни”.

Основните принципи на кодексот се однесуваат на (а) Раководењето (leadership); (б) Ефикасноста (effectiveness); (в) Отчетноста и одговорноста (accountability); (г) Наградувањето (remuneration) и (д) Односи со акционерите (relations with shareholders).

Попрецизно овие принципи понатаму се разложуваат на подетални принципи, кои имаат и свое дополнително објаснување, но за потребите на овој труд ќе се задржиме само на основните принципи:

- Секоја компанија треба да биде водена од страна на ефикасен Одбор на директори со колективна одговорност за долгорочниот успех на компанијата.

²¹ “The UK Corporate Governance Code”(Combined Code), Financial Reporting Council, June 2010

- Потребно е да постои јасна поделба на надлежностите на врвот на компанијата помеѓу Одборот на директори во врска со управувањето со компанијата и извршните членови во поглед на дневното водење на работењето. Ниту еден поединец не би требало да има исклучиви права при одлучувањето.
- Претседателот е одговорен за водење на Одборот на директори и обезбедувањето на ефикасност во секој поглед при исполнување на неговата обврска како претседател.
- Како дел од улогата што ја имаат во рамките на Одборот на директори, неизвршните членови треба да обезбедат конструктивно влијание и да помогнат во развојот на стратегијата.
- Одборот на директори и неговите комитети треба да обезбедат соодветна рамнотежа на квалификација, искуство, независност и знаење за компанијата, со цел ефикасно да ги остварат своите обврски и одговорности во одборот.
- Мора да постои формална, транспарентна и јасна процедура за назначување на нови директори во Одборот на директори.
- Сите членови на Одборот на директори мора да посветат доволно време за ефикасно извршување на нивните обврски во друштвото.
- Сите членови на Одборот на директори треба да имаат редовно обновување на своите знаења, дополнителни обуки за нивните способности и да бидат мотивирани во извршувањето на обврските во одборот.
- Одборот на директори треба навремено да добива информации во форма и квалитет соодветен за исполнување на нивните обврски.
- Одборот на директори треба да има формални и строги годишни евалуации во поглед на извршените активности, а овие евалуации подеднакво се однесуваат и на неговите комитети, како и поединечно на сите членови кои членуваат во овие тела и во одборот.
- Сите членови на Одборот на директори мора да имаат редовни реизбори во одредени временски интервали, при што реизборот ќе зависи од покажаните резултати.

- Одборот на директори треба да презентира урамнотежена и разбирлива проценка за состојбата на друштвото и неговите перспективи.
- Одборот на директори е одговорен за определување на природата и обемот на прифаќање на материјално значајни ризици при остварувањето на поставената стратегија и цели, како и да обезбеди сигурно управување со ризиците и системите за внатрешна контрола.
- Од страна на одборот треба да се воспостави формален и транспарентен договор за тоа како ќе се спроведува корпоративното известување, управувањето со ризиците, принципите за интерна контрола и одржување на соодветни односи со екстерните ревизори на компанијата.
- Нивото на наградување треба да биде доволно атрактивно, одржливо и мотивирачко за членовите на Одборот на директори со цел да пружат доволен квалитет за успешно водење на компанијата, но при тоа не треба да се плаќа повеќе од потребното. Најголем дел од наградите за извршните директори треба да бидат структурирани на начин кој што ги поврзува наградите со индивидуалните и колективните резултати.
- Треба да постои формална и транспарентна процедура за развивање на политика за наградување на извршните директори и за утврдување на пакетите за наградување на поединечните директори. Ниту еден директор не треба да биде вклучен во сопственото наградување.
- Мора да постои конструктивен дијалог со акционерите базиран на обострано разбирање за целите на компанијата, при што Одборот на директори е одговорен за обезбедување на задоволителен дијалог.
- Одборот на директори треба да го употребува Годишното собрание за воспоставување на комуникации со инвеститорите и да го охрабрува нивното учество.

Овие принципи се соодветно прилагодени за банките од страна на Базелскиот комитет за банкарска супервизија, но тоа е презентирано во посебно поглавје кое се однесува на корпоративното управување во банките.

2.3. Етички кодекс

Етичкиот кодекс е еден од позначајните документи од доменот на корпоративното управување кој може директно да влијае на оставрување на позитивни ефекти во управувањето со оперативните ризици. Речиси да непостои друг документ со кој може превентивно да се влијае на подигнување на свеста на сите органи на управување, на лицата со посебни права и одговорности (најчесто менаџментот) и општо на сите вработени во институцијата. Начинот на тоа како ќе се оствари оваа можност која се нуди со етичкиот кодекс, нивото на негова детализација и изведување на посебни дополнителни кодекси зависи од потребите и карактеристиките на институцијата, но неспорно е дека тоа е акт со кој е дадена можност за претходно дејствување во правец на намалување на сите видови оперативни ризици кои произлегуваат од активности поврзани со човечкиот фактор. Иако постојат истражувања кои покажуваат дека етичките кодекси не се докрај разбрани и применети, тоа не го намалува нивното значење, туку ја нагласува потребата од поголема свесност на органите на управување, менаџментот и вработените за потребите од посериозна примена на овој документ.

2.3.1. Дефиниции за етички кодекс

Постојат различни дефиниции и објаснувања за Етичкиот кодекс, но во најголем број случаи, на овој документ се гледа како на сет од стандарди за однесување. Во таа смисла на етичкиот кодекс се гледа како на средство за инструментализација на највисоките стандарди на корпоративното управување и индивидуалното однесување.

Една општа дефиниција презентирана во прирачникот за Корпоративно управување на Македонската берза вели дека етичкиот кодекс (познат и како кодекс на однесување или изјава за одговорност или етика) претставува основен водич за однесувањето на претставниците на компанијата и нејзините вработени кон засегнатите лица, вклучувајќи ги, меѓу другите и нивните колеги, клиентите и потрошувачите, деловните соработници (на пр. добавувачите), владата и општеството.

Етичкиот кодекс претставува дел од интерните акти, кодекси, правилници, деловници за работа на одборите или комитетите основани од страна на Одборот на директори, во рамките на Корпоративното управување.

Според Citi Group тоа е документ кој овозможува да се одржи: посветеноста на клиентите, посветеноста на вработените и посветеноста на брендот и акционерите, на тој начин што интересите на банката и нејзините акционери се ставаат пред кој и да било индивидуален интерес.

Етичките кодекси вообичаено се предмет на редовни ревизии, но секоја промена зависи од бројни фактори во банката и опкружувањето. Едно од првите прашања поврзани со Етичкиот кодекс се однесува на субјектите од кои се очекува да го применуваат, односно на кого тој се однесува. Во најголем број од консултираните етички кодекси може да се најде дека принципите и стандардите се однесуваат на вработените во банките, при што во зависност од поставеноста на корпоративните документи може да се однесува и на менаџментот и Управниот одбор. Тоа ќе зависи од степенот на детализираност на актите и дали со друг посебен акт е регулирано работењето на извршните директори и Управниот одбор. Така на пример, швајцарската банка UBS има разработено единствен кодекс "Code of Business Conduct and Ethics of UBS" кој се применува во сите нивоа на групата, хиерархиски и регионално, додека пак банкарската групација HSBS освен основните стандарди кои се однесуваат за сите вработени во групата "Group Business Principles & Values" дополнително има пропишано обврски и принципи за постариот менаџмент. Притоа за претседателот на ниво на група, Извршен директор на групата, Главен финансов директор и Главниот сметководител или лица со слични обврски пропишани се посебни принципи со кои се зајакнува примената на принципите на Корпоративното управување.

Во некои кодекси може да се сретне дека тие се однесуваат на вработените во банката при што јасно се дефинира на кого се мисли и при тоа се подразбира дека станува збор за секој поединец вработен од член во групата доколку банката е дел од група, и тоа со договор за вработување, со полно работно време, скратено работно време, вработен трајно или привремено, со посебна намена или за посебен период. Ова се однесува и на директорите во сите ентитети на групата, а важи и по прекинување на работниот однос.

Во одредени случаи уште при вработувањето се очекува да се потпише Изјава за почитување на Етичкиот кодекс, но постојат и случаи каде се бара секоја година да се потпише изјава за примена на Етичкиот кодекс и таа е дел од личното досие на секој вработен.

Кај некои банки со Етичкиот кодекс се регулираат стандардите на однесување не само на вработените, директорите и Управниот одбор, туку и на консултантите и добавувачите на надворешни услуги. Со тоа секогаш кога другата личност е идентификувана како претставник на банката мора да се придржува кон одредбите на Кодексот. Ова може да се однесува и на работното место, но и надвор од него во секоја ситуација кога одредена личност се појавува како претставник на банката за која работи.

Со оглед на значењето и последиците од непочитување на кодексот за поединците, но пред се за банката, во одредени случаи се предвидува еднаш годишно да се помине обука за примена на Етичкиот кодекс.

Доколку во поглед на почитувањето на одредени принципи од кодексот постојат некакви исклучоци, истите мора јасно и експлицитно да бидат презентирани и исто како и интегралниот текст на кодексот, треба да се достапни до сите страни кои го применуваат кодексот и кои тој на некој начин ги засега.

Согласно најголемиот број од анализираните кодекси, непочитувањето на одредбите на кодексот претставува сериозен прекршок, кој што може да резултира со дисциплински мерки. Во некои случаи непочитување на одредбите на кодексот може да предизвика прекин на работниот однос и во зависност од тежината на прекршокот може да дојде и до поведување на граѓанска или кривична постапка.

2.3.2. Значење и примена на етичкиот кодекс

Иако етичкиот кодекс претставува дел од доброто корпоративно управување во банките и другите финансиски организации, тој не е причина за постоење сам по себе, туку воедно е и дел од подобрените системи за управување со оперативниот ризик. Во смисла на значењето на етичкиот кодекс во врската со оперативниот ризик може да се посочат конкретни причини за негово усвојување:

- *Подобрено управување со ризиците, особено со оперативниот ризик:* во банките и другите финансиски институции каде се имплементирани принципите на добро корпоративно управување и е усвоен етички кодекс, Управниот одбор и менаџментот можат да ги препознаат потенцијалните проблеми пред тие да прераснат

во кризи. При тоа се создаваат можности за превентивно дејствување и спречување на сите девијации кои би можеле да генерираат изложеност на оперативен ризик. Тоа е оттаму што етичкиот кодекс ги охрабрува вработените да реагираат на етички дилеми, им дава јасни напатствија за сите етички проблематични ситуации, упатства за постапување во ситуации кои може да го доведат во прашање етичкото однесување во рамките на банката и слично.

- *Позитивно влијае на намалувањето на правниот ризик:* Етичкиот кодекс со принципите за доследна и целосна примена на сите видови во регулатива, законска и подзаконска, при што тој како интерна регулатива придонесува за намалување на можностите за регулаторна неусогласеност и можни правни последици за банката. Истовремено преку принципите за избегнување на судир на интереси, мито, корупција, внатрешно (инсајдерско) тргување и други недозволени активности влијае на минимизирање на ризичната изложеност на институцијата.

- *Позитивно влијание на имиџот, односно репутацијата на банката:* Репутацијата на банките, имајќи ја во предвид една од главните активности на банките прибирање или управување со средствата на клиентите и обезбедување на финансиски производи и услуги, претставуваат составен, иако нематеријален дел од нејзината вредност. Воспоставувањето на етички кодекс претставува мошне ефективен начин на кој компанијата покажува дека високо ги вреднува практиките на доброто управување. Воедно со тоа се влијае на намалувањето на репутациониот ризик на банките.

- *Преку етичкиот кодекс се влијае на развивање на единствена корпоративска култура со препознатливи вредности на компанијата:* Се почесто во рамки на етичките кодекси се среќаваат насоки за однесување во правец на заштита на човековата околина, правата и разликите на поединците, толеранција и прифаќање на нееднаквите лица (хендикепирани, расно или верски нееднакви со средината, со поинаква сексуална ориентација и слично).

- Покрај тоа, преку етичкиот кодекс се гради *кохезивна корпоративска култура*, базирана на заеднички систем на вредности кој се отсликува низ секојдневната работа на сите вработени.

Банките и другите финансиски институции се разликуваат по нивната големина и дејност, но и по деловната култура, системот на вредности и етички чувствителните

области на работење, поради што се очекува дека етичкиот кодекс треба да ги потенцира овие разлики што постојат меѓу компаниите и да придонесе за регулирање на специфичните области. Од тие причини во зависност од типот на институцијата, во смисла банка, брокерска куќа или друг вид финансиска институција понагласени се одредени специфични етички принципи.

Како што упатува Прирачникот за корпоративно управување на Македонска берза во делот на етичкиот кодекс, компанијата не треба да се занимава само со едноставните правила на однесување, туку да се концентрира на суштинските вредности. Пред да се пристапи кон изработка на кодекс, многу е важно компанијата да го идентификува и формулира својот систем на вредности²².

Изработката на етички кодекс не значи само работите да се испишат на хартија. Колку што е важен кодексот како краен производ, барем исто толку е важен и процесот на неговото создавање. При анализирањето на потребата од етички кодекс, треба да се појде од анализа на етичката клима во компанијата, видот и бројот на етички насоки што ги добиваат раководните лица и вработените во компанијата, и од ризикот со кој се соочува компанијата во услови кога не постои кодекс²³. Институцијата треба да инсистира кодексот да го применуваат сите делови од организацијата, од менаџментот до работниците, доколку сака тој навистина да претставува водич во етичката практика на компанијата²⁴. И најважно, во текот на изработката на кодексот, во организацијата мора да постои широк консултативен процес²⁵. Во моментот кога етичкиот кодекс ќе се поднесе на одобрување до органот на управување, секој вработен треба веќе да биде запознаен со содржината на кодексот бидејќи учествувал во неговото креирање. Ваквиот процес овозможува прифаќање на кодексот на сите нивоа и ја олеснува неговата имплементација.

²² Деловна етика: Прирачник за менаџирање на одговорни бизниси, (Вашингтон, САД, Министерство за трговија, 2004). Види и на www.mac.do.gov/ggpr.

²³ Исто, стр. 45-46 и 93-97

²⁴ Исто, стр. 53-56

²⁵ Првиот нацрт на кодексот често пати го изработуваат работни групи. Кодексот потоа се доставува за разгледување и усвојување до Надзорниот одбор, односно соодветниот орган на управување.

Треба да се има предвид дека начинот на однесување на врвните луѓе во компанијата е многу значајно, ако не и најважно. Кога тие се однесуваат според правилата на кодексот, тогаш тоа ќе го прават и останатите вработени.

Етичкиот кодекс треба да биде приемчив и на менаџментот и вработените да им обезбеди практични насоки за тоа како да се справат со етичките проблеми што можат да се јават во текот на секојдневното работење. Како поддршка на етичкиот кодекс, компанијата може да организира и обука од областа на етиката, како и да назначи лице одговорно за етика, да формира етичко одделение и/или да формира етичка комисија на органот на управување која ќе ги советува и едуцира раководните лица и вработените во компанијата и ќе гарантира дискреција за доверливите советувања.

2.3.3. Содржина на етичкиот кодекс

Со Етичкиот кодекс се опфаќаат неколку групи на прашања релевантни за одговорното корпоративно однесување и значајни за намалување на оперативниот ризик. Кај некои банки овие теми се означени како принципи, во други тоа се стандарди, но главно станува збор за области со кои се дефинира содржината на Етичкиот кодекс и областите на кои тој главно се однесува. Дополнително во прилог на тие теми, кај некои банки се среќаваат дополнителни кодекси, упатства и политики за допрецизирање на специфичните области на кои се однесуваат. Во понатамошниот текст, во прилог на одделните теми на кои се однесува кодексот ќе бидат напоменати и одредени видови на подетални акти.

Анализите на одделните етички кодекси на поголем број банки покажуваат дека најзначајни области на кои се однесува Етичкиот кодекс се:

- Посветеноста на клиентите и пазарот
- Посветеноста на банката и нејзините вредности
- Посветеноста од страна на менаџментот
- Меѓусебна посветеност на вработените
- Посветеност на заедницата

Сепак во рамките на сите овие теми, може да се идентификуваат принципи на однесувањето со кои се разработува начин на однесување во остварувањето на претходно наведените глобални определби:

1. Однесување на начин кој е во најдобар интерес на банката и нејзините вредности

Репутацијата на банката е вредност која има особено значење во остварувањето на нејзините активности, така што од сите учесници се очекува да придонесуваат за одржување и подобрување на репутацијата на банката. Одржувањето и градењето на репутација се остварува преку:

- Извршување на активностите со должно внимание и грижа, со целосна одговорност при извршувањето на обврските и носењето на одлуки. Одговорно остварување на овласувањата вклучително кредитните овласувања, одобрување на трошоци, плаќања и употреба на кредитни картички во рамките на одобрените лимити. Секој од вработените е одговорен за разбирање на овластувањата кои му се дадени и отчетно однесување во тие рамки;
- Чесно и коректно однесување со сите клиенти, добавувачи, конкуренти и други деловни партнери, заштита на банката и нејзините клиенти од потенцијална кражба или измама;
- Давање на совети на клиентите, исклучиво совети за кои вработените се овластени, а избегнување на совети за кои банката и вработените немаат дозвола или не се квалификувани да го прават тоа;
- Заштита на банката од можност на каков и да било начин да биде поврзана со перење пари и финансирање на тероризам, како и спречување на трансакции со ентитети и земји кои се на специјални листи или под економски санкции;
- Употреба на системите и опремата на банката на начин кој соодветствува на нивната намена. Ова се однесува на употребата на компјутерските системи, електронската пошта, интернет и целокупната информатичка и друга технологија на банката.

2. Однесување на чесен начин со кој се обезбедува интегритет на личностите и институцијата

Чесноста и интегритетот претставуваат една од позначајните вредности на банкарските институции, особено што одредени сегменти од банкарското работење се темелат исклучиво на доверба. Таков е случајот со активностите во областа на управување со имот на клиентите, управување со средства, прием на депозити, приватно банкарство и слични активности, иако интегритетот и чесноста се подеднакво потребни во сите останати области на работењето на банките и другите финансиски институции.

Чесноста и интегритетот се подеднакво важни во смисла на извршување на одредени активности, како и на неизвршување на одредени активности. Тука пред сè се мисли на непријавување на сомнителни активности со кои се постапува на нечесен начин, без оглед дали тоа е активност од страна на колеги, менаџери, клиенти или други страни со кои банката може да има деловни односи. Со премолчување и непријавување на активности се загрозува интегритетот на институцијата и се доведува во прашање и интегритетот и чесноста на оној кој знаел, а не обелоденил одредена на чесна активност со што може да се смета и за соучесник во истата.

Постојат поголем број на активности со кои се објаснува овој принцип, но како позначајни би ги споменале следните:

- Избегнување на било каков начин на употреба на информации до кои е дојдено по службена должност за остварување на сопствени цели или за цели на други кои не се директно поврзани со стекнатата информација;
- Приоретизирање на интересот на клиентот при давање на совети, услуги и производи на клиентите, при што се постапува исклучиво согласно овластувањата;
- Употреба на средства и кредитни картички на банката исклучиво за цели поврзани со работењето.

3. Однос кон околината во најширока смисла со почит и вреднување на разликите

Често во рамки на принципите предвидени со етичките кодекси се споменуваат и прашањата поврзани со третманот на поединците, нивните разлики и прифаќањето на тие разлики со достоинство и респект, без оглед дали станува збор за колеги во рамките на институцијата, клиенти, добавувачи или други лица. Незаконската дискриминација, навредување и други неоправдани напади на личноста на поединците се сметаат за целосно неприфатливи според етичките кодекси.

Ова подеднакво се однесува и за прашања поврзани со човековата околина и општо со работната околина, при што се очекува целосна посветеност на вработените во банката или финансиската институција која усвоила одреден етички кодекс да се грижи за околината.

4. Идентификација и управување со конфликт на интереси

Во рамките на етичките кодекси едно од поважните прашања кое може да се доведе во директна врска со појавата на оперативниот ризик е прашањето на конфликтот на интереси. Голем број на случаи на големи загуби поради оперативен ризик покажале дека конфликтот на интереси каде индивидуалниот интерес на поединците се става пред интересот на институцијата е особено значаен фактор кој има негативно влијание и предизвикува зголемен оперативен ризик. Токму поради тоа со етичките кодекси се пропишува дејствување на чесен начин со кој нема да дојде до конфликт на интереси и истакнување на поединечните или личните интереси на вработените, пред интересите на банката или нејзините клиенти. Перцепцијата за тоа која ситуација претставува конфликт на интереси и успешното избегнување на такви ситуации се еднакво важни колку и реалната појава на конфликт на интереси. Во таа смисла потребно е со етичкиот кодекс да се опфатат прашања како што се:

- Пополнување на изјави за конфликт на интереси или постојано следење на ситуации кои евентуално може да доведат до конфликт на интереси . Во таков случај неопходно е известување на менаџментот или организационите единици надлежни за прашања од областа на човечки ресурси, оперативен ризик или усогласеност со регулатива;

- Избегнување да се тргува со хартии од вредност со кои би се искористиле одредени информации стекнати по службена должност, кои може да влијаат на цената или не се јавно достапни;
- Прибавување на согласност од надлежни органи во случај на ангажман надвор од банката или финансиската институција во која се остварува редовниот работен однос, особено со цел да се провери можност за конфликт на интереси со банката, нејзините клиенти, добавувачи или други поврзани субјекти;
- Одржување на соодветен однос со клиенти или добавувачи на банката доколку се воспоставува одреден приватен однос со истите кој е надвор од линиите на комуникација во рамките на службената должност.

Постојат поголем број на специфични области во доменот на конфликтот на интереси и од тие причини овој сегмент на етичкиот кодекс често се разработува со дополнителна политика која се однесува на тргување со хартии од вредност и конфликт на интереси.

5. Респектирање и одржување на приватноста и доверливоста на податоците

Во текот на работењето вработените во банките и другите финансиски институции по природата на активностите доаѓаат во контакт со приватни информации, доверливи информации за банката, односно институцијата за која што работат, за клиентите, колегите, добавувачите или други поврзани субјекти. При тоа мора да се има во предвид дека кога таков вид на информации се доверуваат на банка или друга финансиска институција тоа се прави во доверба со уверување дека тие податоци ќе бидат заштитени и нема да бидат злоупотребени.

Злоупотребата на доверливи и приватни информации може да предизвика сериозни комерцијални и репутациски проблеми за банката или финансиската институција на која што и се доверени тие податоци. Една од главните определби на секоја институција вградена во нејзиниот етички кодекс се однесува на одржување на довербата, доверливоста и сигурноста на секоја доверена информација. Во таа смисла, во кодексите најчесто се вградени одредби за:

- Обезбедување на сигурност на информациите, при што се очекува дека нема да ги споделат информациите ниту со другите вработени доколку тоа не е во рамките на работните обврски;
- Заштита на информациите и контрола на обелоденувањето на секоја доверена информација, при што таа нема да се презентира пред трети лица, освен доколку не е случај со информации за кои постои пишана согласност од сопственикот на таа информација или тоа е на барање на институција која е овластена со закон да располага со предметната информација;
- Информациите не е дозволено да се даваат ниту на членови на семејството, пријатели ниту кое и да било лице кое не е овластено да располага со информациите;
- Стриктно следење на политиките, процедурите и протоколите за размена на информации, сигурносни системи и други механизми за обезбедување на информативна сигурност во банката.

Во одредени институции заради зголемување на заштитата на информациите се носат посебни документи, најчесто Политика за употреба на системите, опремата и информациите, со посебен осврт на информативната сигурност.

6. Недозволен прием или давање на непристојни парични надомести, користи или подароци

Одржувањето на интегритетот и довербата се неспоиви со давањето или примањето на износи на надоместоци, подароци или користи, а целокупната проблематика на подмитување претставува посебен сегмент во рамките на етичкиот кодекс. Неприфатливоста на давање или примање на непристојно високи износи на надоместоци, награди, подароци во каков и да било облик се во тесна врска со понатамошните очекувања кои од тоа произлегуваат. Приемот на такви вредности предизвикува појава на очекување дека страната која ги прифатила споменатите вредности се очекува да биде пристрасна, да донесе зависна одлука или да пречекори одредени процедури или овластувања. Со тоа го загрозува не само личниот интегритет и го зголемува оперативниот ризик, туку може да има потенцијално негативно влијание на репутацискиот ризик.

7. Усогласеност со закони и интерна регулатива

Банките и финансиските институции се едни од најрегулираните организациски форми и тоа како со законска, така и со подзаконска регулатива и бројни интерни документи со кои се регулира нивното работење. Во таа смисла од особено значење е целосната усогласеност со регулативата. Иако ова е прашање кое засега друг сегмент на корпоративното управување, назначувањето на лица одговорни за усогласеност со регулативата и евентуално формирање на посебни организациони делови за таа цел, сепак во рамките на Етичките кодекси дополнително се става акцент на прашањето на почитување на регулативата.

Впрочем, во рамките на функцијата на усогласеност со регулативата станува збор за стратегиската определба на институцијата дека во секој момент ќе ја следи и ќе се усогласува со регулативата, додека во контекст на Етичкиот кодекс тоа се однесува на обврските на поединците во своето работење да ја почитуваат законитоста и одредбите на интерната регулатива. Во таа смисла обврската на секој поединец се однесува на настојувањето целосно да се придржува кон екстерната и интерната регулатива и да не изврши намерно прекршување на актите или непочитување на регулативата.

Иако во некои кодекси стои дека незнаењето не е изговор, сепак најголем број институции преземаат активности со кои создавајќи интерни политики, процедури и упатства за работа настојуваат да ги запознаат сите поединци со нивните законски обврски. Во некои институции се оди дотаму да се бара од корисниците на интерните акти да потпишат изјава за запознаеност со содржината на документите. И покрај тоа за доброто корпоративно управување, ефикасното спроведување на етичките кодекси и намалувањето на оперативниот ризик од суштинско значење е дали вработените и менаџментот во банките навистина ја разбираат и почитуваат регулативата, дали секој е свесен и совесен во поглед на последиците кои може да произлезат од непочитување на регулативата.

Во поглед на почитувањето на законитоста, етичкиот кодекс на банките, како и другите интерни акти, во рамките на кодексот се предвидени одредени принципи со кои експлицитно од сите кои го применуваат Етичкиот кодекс се бара да:

- Не превземаат никакви активности, или испуштат да превземаат активности со кои би се повредиле одредбите на Кодексот, законите и интерните политики, процедури и упатства на банката;
- Ги завршат сите потребни обуки и едукативни програми за градење и одржување на свеста и разбирањето на релевантните закони, политики, процедури и упатства за работа;
- Во случаи каде постои несигурност околу примената на споменатата регулатива, веднаш да се побараат насоки од одговорното лице, претставникот на одделот за човечки ресурси, оперативен ризик или одделот за усогласеност со регулатива.

8. Пријавување на непочитување на етичкиот кодекс, законите и интерната регулатива

Со оглед дека една од целите на постоењето на етичките кодекси е превентивното дејствување во насока на поставување на стандарди за однесување, а воедно и постигнување на повисоко ниво на заштита против оперативен ризик често како дел на принципите може да се сретне обврската на поединците за пријавување на какво и да било непочитување на одредбите на етичките кодекси, законите, подзаконските акти или интерната регулатива.

Особено се нагласува временската димензија на пријавувањата, точноста и вистинитоста на пријавените настани. Се смета дека навременото пријавување на согледани неусогласености со споменатите екстерни или интерни акти може да овозможи побрзо преземање на соодветни мерки и спречување на појава на позначајни последици за работењето на институцијата. Со тоа може да се намалат можностите за финансиски последици од овој вид оперативен ризик.

Што се однесува до точноста и вистинитоста на пријавените настани, односно прекршувања на одредбите на етичкиот кодекс или другата регулатива, пред се се мисли на разликата помеѓу пријавување со добра намера, па макар во понатамошната истрага се оцени дека нема прекршок или зголемен оперативен ризик, наспроти злонамерно пријавивање на невистинити настани. Кај голем број кодекси се истакнува

дека и непријавувањето на сомнителни настани за кои се знае дека може да претставуваат прекршок е неетичко однесување кое ја зголемува изложеноста на банката или финансиската институција на оперативен ризик.

Пријавувањата и фактот дека секое непочитување на регулативата и кодексот при откривање, без оглед дали од раководен кадар или од соработници, односно колеги може да биде пријавено, макар лицето кое пријавува не е најнепосредно засегнато, обезбедува одредено ниво превентивна заштита од оперативни ризици.

3. Системи на интерна ревизија и интерна контрола, како дел од корпоративното управување

Развојот на корпоративното управување во светот во пост-кризниот период уште повеќе ја нагласи одговорноста на Одборот на директори во обезбедувањето на ефикасен систем на интерни контролни процеси. Овие развојни тенденции континуирано наметнуваат развој и зацврстување на улогата на внатрешната ревизија во поддршката која треба да ја пружи на Одборот на директори во адекватно надгледување на интерната контрола во најширока смисла на зборот. Во остварувањето на оваа своја улога внатрешната ревизија претставува интегрален дел на рамката за корпоративно управување во банките или другите финансиски институции. При тоа особено е нагласена улогата на интерната ревизија во поддршката на Одборот на директори и Одборот за ревизија преку функциите кои се очекува да бидат успешно остварени преку активностите на интерната ревизија.

Внатрешната ревизија претставува независна и објективна активност за уверување (проверка) и консалтинг, што треба да придонесе за зголемување на вредноста на средствата и да се унапреди и подобри квалитетот на работењето на банката. Ова е дефиниција прилагодена на дефиницијата за внатрешна контрола која во јуни 1999 е објавена од Одборот на директори на Институтот за внатрешни ревизори²⁶ и која подоцна е употребена и во Базелскиот комитет за банкарска супервизија. Оваа функција ѝ овозможува на банката да ги оствари своите цели преку воведување на

²⁶ Institute of Internal Auditors Publications, 1999

систематски, дисциплински пристап за процена и подобрување на ефикасноста во управувањето со ризиците, контролите и процеси на управување.

Во функција на добро корпоративно управување во банките и другите финансиски институции ефикасна внатрешна ревизија на системите на внатрешна контрола може да се обезбеди преку извршување на ревизорските активности од страна на независна организациона единица во која работат соодветни стручни лица за таа функција. Внатрешна ревизија има важна улога со оглед на тоа дека обезбедува независна оценка на адекватноста на системите на внатрешна контрола, како и на адекватноста и усогласеноста со воспоставените политики и процедури во рамките на целокупниот систем.

Според првиот базелски принцип наведен во документот за внатрешна ревизија²⁷ “Internal audit in banks and the supervisor’s relationship with auditors”, една од главните задачи на Одборот на директори претставува обврската да се обезбеди дека топ менаџментот во банката воспоставил и одржува адекватни и ефикасни системи на интерна контрола, системи со кои ќе се оценат различните ризици во банкарските активности, систем за оценка на ризиците поврзани со потребното ниво на капитал и соодветни методи на следење на усогласеноста со законите, соодветната регулатива и интерни политики. Најмалку еднаш годишно Одборот на директори треба да врши проверка на интерните контролни системи и процедури за утврдување на капиталот. Во оваа смисла од Одборот на директори се очекува редовно да го проверува постоењето на соодветни системи за внатрешна контрола како би осигурал постоење на добро поставен и прудентен деловен процес, кој што истовремено ќе обезбеди систем за следење на ризиците во однос на капиталот, со што би се обезбедила оптимализација на нивото на капитал потребен за соодветното ниво на ризици.

Според вториот принцип, топ менаџментот треба да развие процес за идентификација, мерење, мониторинг и контрола на ризиците, најмалку еднаш годишно да го извести Одборот на директори за обемот и перформансите на интерните контролни системи и процедури за процена на капиталот. Од менаџментот се очекува да креира и одржува

²⁷BIS, “Internal audit in banks and the supervisor’s relationship with auditors”, August 2001

организациона структура со јасно дефинирани задачи, обврски и договорности, линии на известување во поглед на сите претходно наведени прашања поврзани со ризиците, контролните системи и процена на капиталот.

Третиот принцип се однесува на интерната ревизија и со него се дефинираат конкретните задачи на внатрешната ревизија, како посебен процес во рамките на системот.

3.1. Улога и задачи на интерната ревизија во јакнење на корпоративното управување

За разлика од претходните области кои спаѓаат во корпоративното управување, во случајот на внатрешната ревизија и внатрешната контрола презентирана е директната врска на овие функции со банкарското работење. Ова е направено пред сè за да се воочи нивната функција, нивното значење на оперативниот ризик и да се илустрираат конкретните извори на оперативен ризик при слабо корпоративно управување, односно неисполнување на задачите на некоја од овие функции. При тоа во голема мера се искористени циркуларите издадени од страна на НБРМ, кои во основа се темелат на документи издадени од Базелскиот комитет за банкарска супервизија.

Внатрешната ревизија се наоѓа во функција на поддршка на главните столбови на доброто корпоративно управување, но сепак мора да се нагласи дека фокусот е насочен кон обезбедувањето на исполнување на одговорностите на Одборот на директори, односно Надзорниот одбор. При тоа, преку влијанието врз квалитетното изработување на финансиските и другите извештаи таа создава предуслови за постигнување на поквалитетна транспарентност.

Оваа поддршка интерната ревизија како контролен процес може да ја обезбеди само преку успешно остварување на своите цели, од кои најзначајни се:

- Усогласеност со регулативата, со што се обезбедува извршување на активностите при што ќе постои почитување на регулаторната рамка предвидена со законите и подзаконските акти, интерните политики и процедури. Почитувањето на

оваа цел обезбедува заштита од правен ризик, но индиректно и заштита на репутацијата на институцијата.

- Комплетност на финансиските извештаи и извештаите за органите на управување. Целта за информираност претпоставува изработка на навремени, реални, квалитетни и точни извештаи, неопходни на органите на управување во процесот на одлучување во банката. Во контекст на финансиските извештаи, зборот “точни” значи целосна и објективна презентација во согласност со сметководствените принципи и правила. Остварувањето на оваа цел е важна и од аспект на транспарентноста како цел на доброто корпоративно управување, како и задоволување на потребите на надворешните ревизори, како и сите пазарни корисници.

- Ефикасно користење на средствата и другите извори на банката. Деловната цел подразбира ефикасно користење на средствата и другите извори на банката, како и ограничување на ризикот од загуба во работењето.

Врз основа на наброените цели, може да се конкретизираат и основните задачи на внатрешната ревизија, кои се наведени и во третиот принцип на базелскиот документ за внатрешна ревизија и можат да се сублимираат во следното:

- оценка на адекватноста и ефикасноста на системите на внатрешна контрола;
- увид во спроведувањето на процедурите за управување со ризиците;
- увид во поставеноста на менаџмент информациониот систем, вклучувајќи го електронскиот информативен систем и електронските банкарски услуги;
- увид во точноста и веродостојноста на сметководствената евиденција и финансиските извештаи;
- тестирање на спроведување одредени трансакции, или спроведувањето на процедурите за внатрешна контрола во одредени сегменти;
- оценка на економичноста и општата ефикасност во работењето на банката;
- следење на почитувањето на регулативната рамка, етичкиот кодекс на банката, како и следење на спроведувањето на политиките и процедурите на банката;

- проверка на точноста, веродостојноста и навременоста во доставување на прудентни и друг вид извештаи до соодветните институции;
- спроведување на одредени истраги во банката; и
- консултативна и советодавна улога во делот на воспоставување на адекватни системи на внатрешна контрола, адекватно финансиско известување, позначајни организациони прашања во банката, воведување на нови банкарски продукти и ризиците поврзани со тоа и сл .

3.1.1. Принципи на внатрешната ревизија

Основните принципи врз кои се базира работењето на внатрешната ревизија се однесуваат на:

- поставување на интерната ревизија како перманентна функција со континуитет во извршувањето на активностите;
- независност во извршувањето на функцијата;
- професионална компетентност;
- политики и процедури за вршење на внатрешна ревизија;
- објективност;
- обем на активности и
- интерни процедури за оценка на потребното ниво на капитал според ризичниот профил на банката.

1. Внатрешната ревизија мора да се постави како перманентна и континуирана функција, која ќе постои паралелно со сите останати деловни процеси во банката или друга финансиска институција. Топ менаџментот има одговорност пред Одборот на директори за функционално поставување на активностите на внатрешната ревизија на таков начин кој што ќе обезбеди дека банката во секој момент континуирано може да се потпре на контролната функција на внатрешната ревизија.

2. Внатрешната ревизија треба да биде независна од активностите кои се предмет на ревизија, како и од секојдневните процеси на внатрешна контрола. Тоа подразбира

дека организационата единица која ја спроведува внатрешната ревизија има посебно место во банката и своите задачи ги извршува објективно и неутрално. Заради заштита на интересите на акционерите, квалитетно известување на Одборот на директори, односно Надзорниот одбор организационата единица за внатрешна ревизија треба да има слобода при известувањето за своите наоди и проценки, како и слобода за нивно интерно објавување во рамките на потребите на институцијата.

Принципот на независност подразбира дека внатрешната ревизија е под директна контрола на Одборот на директори, но контрола може да се изврши и од независна страна, како што е надворешната ревизија, супервизија или Одборот за ревизија. Внатрешната ревизија не смее да им биде подредена на менаџментот, односно Управниот одбор и на одделните организациони делови во институцијата бидејќи на тој начин би се прекршил принципот на независност. Независноста на внатрешната ревизија подразбира дека вработените и раководителите во организациониот дел за внатрешна ревизија немаат конфликт на интереси помеѓу своите лични интереси или интересите на нивните поврзани лица и интересите на банката или институцијата во која ја извршуваат функцијата внатрешен ревизор.

За успешно да ја извршува својата функција раководителот на организациониот дел за внатрешна ревизија мора да има слобода за директна комуникација на своја иницијатива со Одборот на директори, односно Надзорниот одбор, членовите на Одборот за ревизија, супервизијата или надворешната ревизија.

3. Професионалната компетентност и стручноста на секој внатрешен ревизор или на внатрешната ревизија во целина, е основа за нејзино соодветно функционирање.

Мотивацијата и континуираното надоградување на знаењата на лицата од внатрешната ревизија се значаен предуслов за ефикасноста на целокупниот процес на внатрешна ревизија. Професионалната компетентност се оценува според природата на оваа активност, како и според знаењата и способноста на ревизорот да прибира информации, да врши тестови, проценка и да комуницира. Имено, овие лица треба да поседуваат таква компетентност, искуство и способности за да можат да вршат контрола над сите активности во институцијата, како и анализа и оценка на ефикасноста на вработените. Професионалната компетентност треба да се одржува преку континуирана обука , следење на секојдневните промени на ревизорските

техники и банкарските и другите финансиски активности, во зависност од видот на институцијата.

Континуираното извршување на слични задачи или извршувањето на рутински работи може негативно да влијае врз способноста на внатрешните ревизори за критичка оценка на работењето, така што е препорачливо да се врши ротирање на лицата кои работат во рамки на внатрешната ревизија. Ваквото ротирање треба да се врши на таков начин што нема да се влијае негативно врз независноста на внатрешните ревизори.

4. Основа на успешното остварување на ревизорската функција претставува поставувањето на јасна и прецизна регулаторна рамка, со која преку интерна регулатива ќе се пропише работењето на внатрешната ревизија. Политиките и процедурите за внатрешната ревизија претставуваат основен водич во работењето на внатрешната ревизија. Со овие документи треба да бидат дефинирани најзначајните аспекти на активностите на внатрешната ревизија, овластувањата, нивните права и обврски, како и правата и обврските на субјектите кои се предмет на контроли. Во таа смисла, една подетална спецификација би се однесувала на следното:

- целите и обемот на функцијата на внатрешна ревизија;
- организационата поставеност на организациониот дел за ревизија, нејзините права, одговорности и релации со другите контролни функции;
- одговорноста, правата, линиите на комуникација и известување, квалификациите и интегритетот на раководителот на организациониот дел за внатрешна ревизија.

5. Објективноста претставува предуслов за успешно остварување на функциите на интерната ревизија. Функцијата на внатрешна ревизија треба да се извршува објективно и неутрално, при што треба да се настојува да се избегнуваат конфликтни ситуации. Почитувањето на овој принцип, налага потреба од повремена ротација на задачите на лицата кои работат на внатрешна ревизија. Исто така, лицата кои се вработени со интерен трансфер во рамките на институцијата, не треба да вршат ревизија на активностите и функциите на кои претходно работеле во зададен критичен период кој опфаќа нивно влијание во оперативните активности кои се предмет на контролата.

Објективноста значи дека лицата кои извршуваат функции во внатрешна ревизија не треба да бидат инволвирани во извршувањето на оперативните деловни активности, во спротивно, и тие би носеле одговорност за извршените активности, со што се нарушува независноста при оценката на работењето на банката. Објективноста во работењето не треба да ја исклучи можноста за давање совети и консултации на органите на управување за одредени прашања поврзани со внатрешната ревизија. Консултативната и советодавна улога на внатрешната ревизија претставува дополнителна задача која не треба да влијае негативно врз основните задачи, како и врз одговорностите и независноста на службата за внатрешна ревизија.

6. Организациониот оддел за внатрешна ревизија треба да ги опфати сите активности и субјекти во банката, филијалите и подружниците на банката, како и активностите кои се извршуваат од страна на надворешни обезбедувачи на услуги.

Некои банки и финансиски институции имаат воспоставено посебни организациони делови за контрола и следење на усогласеноста со регулативата (пр. "Compliance officer"²⁸), лице одговорно за сигурност на информативниот систем или други специфични функции. Овие функции иако претставуваат дел од системот за внатрешна контрола, може да бидат предмет на контрола на внатрешна ревизија како одговорна за оценка на адекватноста и ефикасноста на системите на внатрешна контрола. И покрај тоа што банките и другите финансиски институции може да ангажираат надворешни консултанти или обезбедувачи на услуги, особено што одредени активности се очекува да се извршат од страна на независен и соодветно обучен тим, сепак организациониот

28 "Compliance officer", е лице, организационен дел или орган одговорен за целокупното следење на усогласеноста со законската регулатива. Имено, станува збор за независна функција која има за цел идентификување, проценка, следење и известување за изложеноста на банката на ризик од непочитување на законската регулатива, односно ризикот од правни и судски казни, финансиски загуби или влошување на репутацијата на банката како последица на непочитување и/или неусогласеност со постојните закони, правила и стандарди.

Согласно со Одлуката за дефинирање на стандардите за изготвување и спроведување на сигурноста на информативниот систем на банките, донесена од страна на НБРМ, лицето одговорно за следење на сигурноста на информативниот систем на банката е назначено од раководниот орган на банката и има за задача да управува со сигурноста на информативниот систем и да изврши координација на политиката на информативна сигурност и процесите на различните технолошки платформи и работни задачи. Ова лице треба да има целосна независност во своето работење.

дел за внатрешна ревизија останува одговорен за извршената контрола за оценка на адекватноста на контролните системи за одредена активност или субјект на банката.

7. Последниот принцип кој се однесува на активностите на интерната ревизија упатува на потребата во рамките на активностите на интерната ревизија да се опфатат и интерните процедури за оценка на потребното ниво на капитал според ризичниот профил на банката, што е принцип согласно Базелските препраки наменет за банките, но подеднакво актуелен и за останатите финансиски институции.

8. Внатрешната ревизија треба да врши редовна и независна оценка на поставеноста на функцијата на управување, следење и контрола на ризиците со цел ограничување на ризикот до она ниво кое е прифатливо во однос на расположивиот капитал. Во рамките на надлежностите на внатрешната ревизија може да се изврши и оценка и на поставените методи за оценка на усогласеноста на банката со интерните процедури за капитал.

3.1.2. Одбор за ревизија, како орган на Одборот на директори

Одборот за ревизија претставува еден од одборите, комитетите кои се формираат како помошни тела на Одборот на директори, односно Надзорниот одбор. Согласно Законот за банки²⁹ тоа е тело кое се формира како комбинација на членови од Надзорниот одбор и независни членови експерти во областа на ревизијата, со задачи преку чие остварување треба да се влијае на квалитетно обезбедување и одржување на адекватни системи на внатрешна контрола. Одборот за ревизија треба да му помага на Управниот одбор, односно менаџментот да обезбеди целосен увид во квалитетот на сметководствената евиденција, системите на внатрешната контрола, квалитетот на спроведување на функцијата на внатрешната ревизија и процесот на финансиско известување. Овие активности одборот ги врши независно од фактот што овој одбор не е тело кое е под ингеренции на Управниот одбор, односно менаџментот.

Формирањето на Одборот за ревизија треба да биде писмено регулирано со документ кој ќе укажува на составот на Одборот за ревизија, неговите ингеренции, како и начинот на известување, а целокупната документација за основање и работа на

29 Закон за банки, "Службен весник на РМ" бр.67/2007, 90/2009 и 67/2010 , член 91

Одборот за ревизија мора да биде предмет на континуирано следење и ревидирање од страна на органот кој го формира.

Практичните аспекти на поддршката ПА (2006)³⁰ која ја обезбедува ова тело би се однесувала на следните активности:

- Обезбедување на разбирливи, транспарентни финансиски извештаи кои можат да послужат како основа за донесување одлуки;
- Обезбедување на сеопфатен, континуиран процес на управување со ризици, кој нема да биле делумен и периодичен;
- Помош во креирање на организациска средина посветена на одржување на силна и ефикасна интерна контрола која потекнува од највисоките нивоа на управување;
- Следење и надгледување на корпоративните политики кои се однесуваат на усогласеност со регулативата, етичкиот кодекс, конфликт на интереси и истраги поврзани со злоупотреби и кражби;
- Прегледување на тековните и претстојните парници поврзани со корпоративното управување или случаи на обвиненија од страна на регулаторите;
- Континуирана комуникација со менаџментот, односно Управниот одбор за статусот, напредокот и развојот на одредени проблематични области и теми;
- Обезбедување на непречена комуникација помеѓу Одборот за ревизија и организациониот дел за внатрешна ревизија, охрабрувајќи комуникација вон од предвидените редовни состаноци;
- Преглед и одобрување на плановите за работа, извештаите и поединечните наоди на внатрешната ревизија;
- Воспоставување на директна комуникација и линија на известување со надворешниот ревизор.

³⁰ ПА, “The Audit Committee: Purpose, process, Professionalism” Institute of Internal Auditors, 2006 USA

Со ова се опфатени најзначајните области во надлежност на Одборот за ревизија, при што мора да се нагласи дека конкретните оперативни активности и операционализацијата на одделните задачи останува обврска на менаџментот. Во таа смисла, иако првата наведена активност се однесува на обезбедување на разбирливи, транспарентни финансиски извештаи кои можат да послужат како основа за донесување одлуки, сепак обезбедувањето не подразбира изработка на извештаите.

Одборот за ревизија е обработен и во рамките на базелскиот документ за ревизија³¹, каде е опфатен со деветнаесетиот принцип кој укажува на неговото значење и функции.

Според тоа, на формирањето на Одборот за ревизија се гледа како на решение на практичните проблеми кои Одборот на директори може да ги има при поставувањето и одржувањето на адекватни системи за контрола. Со овој одбор се нагласува улогата на внатрешната и надворешната ревизија. Токму од овие причини банките се охрабруваат да организираат перманентно функционални одбори за ревизија.

Доколку се конкретизираат основните активности на Одборот за ревизија се однесуваат на:

- Воспоставување соодветни сметководствени процедури и контрола на усогласеноста на овие процедури со законите и други прописи. Овој орган, со оглед на својот состав, треба да има носечка улога во имплементирањето на меѓународните сметководствени стандарди. Во остварувањето на оваа функција, соодветни линии на комуникации се воспоставуваат со оперативните организациони единици и внатрешната ревизија. Доколку постојат проблеми и слабости идентификувани од страна на ревизорите во однос на сметководствената евиденција, како и почитувањето на постоечките политики и законската регулатива во овој домен, овој орган треба да обезбеди навремено преземање соодветни корективни активности од страна на менаџментот;

³¹Basel Committee on Banking Supervision , BIS, “Internal audit in banks and the supervisor’s relationship with auditors”, August 2001

- Увид во работењето на организациониот дел за внатрешна ревизија, преку одобрување на годишниот план за ревизии, иако верификација на планот се врши од страна на Одборот на директори, односно Надзорниот одбор. Исто во рамките на своите функции внатрешната ревизија доставува глобален извештај до Одборот за ревизија, во кој се врши оценка на адекватноста на системите за внатрешна контрола, идентификување на утврдените недостатоци и степенот на реализација на планот за ревизии (најмалку на тромесечна основа);
- Усогласеност на банката со законската регулатива, прудентните стандарди, политиките и процедурите на банката донесени од страна на менаџментот или Управниот одбор;
- Разгледување на понудите за вршење на надворешна ревизија од страна на овластените друштва за ревизија и доставување мислење до Одборот на директори, односно Надзорниот одбор;
- Обезбедување формална писмена изјава од ревизорите за постоење на евентуален конфликт на интереси согласно со законските одредби т.е. за односите меѓу ревизорите и банката, најголемите комитенти и акционери и проценка на потенцијалното влијание на овие поврзаности врз објективноста и независноста на ревизорот;
- Оценка на работата на надворешните ревизори, увид во содржината на ревидираните финансиски извештаи и размена на мислења со раководниот орган на банката и надворешните ревизори за тие извештаи;
- Поттикнување на комуникацијата помеѓу членовите на Управниот одбор, раководниот орган, внатрешната ревизија, надворешните ревизори и националните супервизорски органи;
- Комуникација со националните супервизори со цел запознавање на супервизијата со системите на корпоративно управување во банката, како и нивната загриженост во однос на менаџментот на банката, што им овозможува на супервизорите да ја утврдат ефикасноста на Одборот за ревизија.

Одборот за ревизија се состанува најмалку еднаш на три месеци или почесто на барање на Управниот одбор или на двајца негови членови. Одлуките на овој одбор се

донесуваат со мнозинството од членовите на Одборот. За своите активности, Одборот за ревизија го известува Собранието на банката најмалку еднаш годишно.

3.1.3. Состав на Одборот за ревизија

Според најдобрите меѓународни практики Одбор за ревизија е орган кој се формира од редот на членовите на Одборот на директори, кај едностепениот систем, односно од редот на членовите на Надзорниот одбор кај двостепениот систем. Заради остварување на независност, објективност и другу специфични карактеристики потребни во контролните процеси препорачливо е вклучување на независни експерти.

Според американскиот институт на внатрешни ревизори од Флорида,³² Одборот за ревизија треба да биде составен од најмалку три, но не повеќе од шест члена од редот на Одборот на директори. Назначувањето се врши од страна на Одборот за номинации и истовремено се избира и претседател на Одборот. Помеѓу квалификационите подготовки на членовите на овој одбор, постои и ограничување дека член на одбор за ревизија истовремено неможе да биде член во одбор за ревизија во повеќе од две други јавно поседувани друштва, но не постои исклучивост на функцијата.

Согласно Закон за банки во Република Македонија, Одборот за ревизија во банка се состои од најмалку пет, но не повеќе од девет члена. Мнозинството членови во одборот за ревизија се избираат од редот на членовите на надзорниот одбор, а останатите членови се независни членови. Најмалку еден член на одборот за ревизија треба да биде овластен ревизор. Вработен во друштвото за ревизија кое врши ревизија на банката закон не смее да биде член на одборот за ревизија. Членовите на одборот за ревизија од своите редови избираат претседател кој е одговорен за организација на работата на одборот за ревизија.

Членови на одборот за ревизија треба да имаат познавање за работењето на банката, нејзините производи и услуги; ризиците на кои е изложена банката; системите за внатрешна контрола и политиките за управување со ризици на банката и сметководството и ревизијата.

³² “The Audit Committee: Purpose, Process, Professionalism” Institute of Internal Auditors, 2006 USA

3.2. Внатрешна контрола и усогласеност со регулатива (compliance function)

Ефикасниот систем на внатрешна контрола претставува основа за стабилно и сигурно работење на банките и останатите финансиски институции и еден од најважните фактори за успешно управување со оперативниот ризик. Адекватниот систем на внатрешна контрола обезбедува заштита на вредноста на средствата (активата) на друштвото, изработка на точни финансиски извештаи, зголемување на ефикасноста на вкупното работење, унапредување на ефикасноста на управувањето, како и усогласеност со интерните политики, законите и останатата регулатива. Набљудувано историски, процесот на внатрешна контрола претставувал механизам за спречување злоупотреби, измами како и за рано откривање на грешките и неправилностите во работењето. Во последните години, обемот на овој процес е значајно проширен во насока на опфаќање и следење на управувањето со сите ризици со кои се соочуваат банките.

Системот на внатрешна контрола и внатрешната ревизија се поврзани, но мора да се истакне дека тие многу се разликуваат. Внатрешната контрола претставува континуиран процес што се спроведува на сите нивоа од страна на раководните и управувачките структури, како и сите вработени во банката. Внатрешната ревизија е независен организационен дел, функционално и организационо издвоена од останатите организациони делови во банката. Хиерархиски е лоцирана над оперативните организациони делови, а непосредно под Одборот на директори, односно Надзорниот одбор и Одборот за ревизија. Како што беше споменато внатрешната ревизија обезбедува објективна и независна оценка на адекватноста и ефикасноста на системот на внатрешна контрола, на точноста на сметководствената евиденција и финансиските извештаи, на усогласеноста со интерните политики и процедури на банката, и со законите и регулативата што е во сила, како и на општата ефикасност во работењето на банката.

Финансиските институции, а особено банките со својата специфична природа на активности треба да располагаат со адекватен систем на внатрешна контрола кој е конзистентен со природата, комплексноста и ризичниот профил на банката, и кој е во состојба да се прилагоди на условите и опкружувањето во кои работи банката. Покрај

ова, со четиринаесетиот Базелскиот принцип за банкарска супервизија се предвидува системот на внатрешна контрола да обезбеди соодветна поделба на овластувањата и одговорностите, со што се оневозможува појавата на конфликт на интереси и одговорности кај едно лице, а со цел заштита на вредноста на средствата (активата) на банката. Овој принцип, исто така, предвидува и воспоставување соодветна независна внатрешна или надворешна ревизија, како и функција преку која ќе се врши оценка на усогласеноста на работењето со поставените правила на внатрешна контрола и соодветната регулативата.

Развојот и сè пософистицираниот начин на банкарско работење ја зголемува изложеноста на банките на различни видови ризици. Ваквиот тренд на работењето на банките детерминира значајно проширување на обемот на процесот на внатрешна контрола во насока на опфаќање и следење на управувањето со сите ризици со кои се соочуваат банките во своето работење.

Меѓународните ревизорски стандарди го дефинираат системот на внатрешна контрола како збир од политики и постапки усвоени од страна на раководството на ентитетот кои помагаат во остварувањето на неговите цели, односно редовно и ефикасно управување на ентитетот, вклучувајќи ја лојалноста спрема политиките, зачувување на средствата, спречување и откривање измами и грешки, точност и потполност на сметководствената евиденција и навремено изготвување на веродостојни финансиски извештаи.

Од двете дефиниции може да се извлечат следните констатации:

- Внатрешната контрола е сеопфатен процес, односно тоа не е лице или настан, туку серија постапки по кои се извршуваат активностите на банката, а системот на внатрешна контрола треба да се разбере како секојдневна активност, а не само физичка контрола од страна на лица контролори.
- Внатрешната контрола е дизајнирана и се спроведува од страна на органите на управување и раководење и вработените во банката. Тоа подразбира активно познавање на својата улога во процесот на внатрешната контрола од страна на секој вработен во банката, па поради тоа внатрешната контрола треба да биде јасен и разбирлив дел од описот на работата на секој вработен, преточена во политики,

процедури, пишани и напишани правила, софтвери и програми, делегирање на овластувања, организација и сл.

- Од внатрешната контрола се очекува на органите на управување да им обезбеди разумна, а не апсолутна сигурност, што е резултат на инхерентните ограничувања на внатрешните контроли. Овие ограничувања се однесуваат на грешки во човечкото расудување, намерна или случајна човечка или техничка грешка, игнорирање на контролите, подметнување на контролите со таен договор и сл.

Ефикасниот систем на внатрешна контрола подразбира идентификување и континуирано следење и управување со ризиците на кои е изложена и кои може негативно да влијаат врз остварувањето на поставените цели на банката. Исто така, адекватниот систем на внатрешна контрола придонесува за намалување на можноста за правење на грешки, а овозможува и нивно навремено откривање и елиминирање. Системот на внатрешна контрола не е статичен. Тој се менува со помал или поголем интензитет зависно од промените во опкружувањето. Сето ова упатува на заклучокот дека системот на ефикасна внатрешна контрола е значајна компонента при управувањето и поставувањето сигурна и стабилна основа за функционирање на банките и управување со оперативните ризици.

Усогласеноста со законската и другата подзаконска регулатива, како и интерната регулатива во рамките на банките и другите финансиски институции, како функција на контролните системи подразбира континуирано следење на институцијата, информирање, корегирање доколку е потребно и превентивно дејствување заради целосна усогласеност со регулативата. Станува збор за независна функција која има за цел идентификување, проценка, следење и известување за изложеноста на банката на ризик од непочитување на законската регулатива, односно ризикот од правни и судски казни, финансиски загуби или влошување на репутацијата на банката како последица на непочитување и/или неусогласеност со постојните закони, правила и стандарди.

3.2.1. Цели на внатрешната контрола

Основни цели кои треба да се постигнат со спроведувањето на процесот на внатрешна контрола се:

- Ефикасно извршување на банкарските операции, во смисла на ефикасно користење на средствата (средствата кои постојат физички, на пример готови пари, недвижности, средствата кои не постојат физички, како на пример: побарувања и кредити, значајни документи и записи, кои ѝ припаѓаат на банката, а кои може да бидат украдени, злоупотребени или случајно уништени ако не се заштитени со адекватна контрола) на банката, како и обезбедување услови за одговорно располагање со паричните средства, побарувањата и со имотот на банката, како и заштита на банката од остварување загуба, односно максимизирање на вредноста на банката.
- Подготовка на реални, веродостојни, комплетни, редовни и конзистентни финансиски извештаи за интерно и екстерно известување. Овие цели значат дека системот на внатрешна контрола треба да обезбеди точност и сигурност на сметководствената евиденција, односно да претставува точен и вистинит приказ на побарувањата и обврските, како и приходите и расходите на банката. Извештаите треба да бидат квалитетни, навремени и точни, со што ќе се овозможи процес на донесување соодветни одлуки од страна на менаџментот и органите на управување, акционерите и супервизорските органи, како и за сите потреби на обелоденување и информирање на сите засегнати страни.
- Усогласеност со законите и регулативата која се применува. Исполнувањето на овие цели дава сигурност дека сите банкарски активности се во согласност со сите важечки законски прописи, супервизорски стандарди, интерни политики и процедури на банката. Овие цели мора да се почитуваат за да се заштити репутацијата и дозволата за работа на банката.

3.2.2. Видови на внатрешна контрола

Внатрешната контрола може да се третира како административна и сметководствена контрола. Административната контрола примарно се однесува на следење на пропишаните политики и процедури кои водат кон авторизација и извршување трансакции во банката. Имено, административната контрола го решава прашањето на располагање со средствата и трансакциите, начинот на извршување на трансакциите, кои документи треба да се изготвят притоа и како понатаму се постапува со тие документи. Сметководствената контрола вклучува план на организација, процедури и

евиденција кои се насочени кон заштита на вредноста на средствата на банката, како и потврда дека сметководствената евиденција и финансиските извештаи се точни, вистинити и целосни. Дополнителна цел на сметководствената контрола е да обезбеди сметководствената евиденција да дава информации кои ќе помогнат во следењето и контролирањето на ризиците од банкарското работење, со што ќе се унапреди и квалитетот на управувањето и раководењето со банката. Сметководствената контрола е поврзана со надворешната и внатрешната финансиска ревизија и со неа се тежнее да се постигне извршување на трансакциите согласно општите насоки и конкретните упатства, да се обезбеди уредно евидентирање, документирање на пристапот кон одделни средства и постигнување на континуирана усогласеност помеѓу евидентираниите и фактичките средства и обврски.

Постојат различни начини на организација и поставеност на процесот на внатрешната контрола, меѓутоа најчесто тој се состои од следните пет меѓусебно поврзани компоненти и тоа: 1) контролен систем од страна на органите на управување и контролно опкружување; 2) идентификување и оценка на ризиците; 3) контролни активности и поделба на должностите; 4) информирање и комуникација; и 5) следење и отстранување на слабостите.

Отсуството на горенаведените пет компоненти сè почесто е причина за појава на проблеми при работењето на банките кои детерминираат искажување на загуба. Ефикасното функционирање на овие пет елементи е основно за достигнување на позитивни перформанси во работењето на банките, информираност и усогласеност со регулативата. Одборот на директори, односно Надзорниот одбор е одговорен за работењето и финансиската стабилност на институцијата и остварувањето на обврските кон акционерите, чии интереси примарно ги претставува, но и другите засегнати страни. Поради таа негова одговорност, има обврска да постави процес на внатрешна контрола кој предвидува активности од страна на менаџментот во насока на идентификување, мерење, следење и контрола на сите видови ризици, вклучително и оперативниот ризик.

Процесот на внатрешна контрола е всушност непосреден одраз на хиерархиската структура во финансиската институција или банката, според линијата акционери (Собрание) - Надзорен одбор-Управен одбор - среден менаџмент - непосредни извршители, односно акционери (Собрание) - Одбор на директори - менаџмент - непосредни извршители. Овој процес претставува интегрален дел од процесот на корпоративно управување.

Оттука, произлегува дека линијата на одговорности се одвива одгоре надолу, според следната линија: акционери (Собрание) – Одбор на директори-среден менаџмент - непосредни извршители, наспроти линијата на контрола која започнува од непосредните извршители, кои прво имаат самоконтрола, потоа меѓусебно се контролираат, но се следат и од страна на средниот менаџмент, Одборот на директори и на крај акционерите (Собранието) кои следат дали членовите на Одборот на директори ги штитат нивните интереси како сопственици на банката.

3.3. Контролно опкружување

Контролното опкружување го означува целосниот став, свеста и активностите на Одборот на директори кон внатрешната контрола и нејзината важност за институцијата. Значајна основа за постоење на ефикасен систем на внатрешна контрола е постоењето на адекватно контролно опкружување. Одборот на директори е одговорен за промовирање на етички стандарди и стандарди за интегритет, систем на морални вредности, како и за воспоставување контролно опкружување во рамките на системот со кои ќе се укаже на важноста на внатрешната контрола за вработените од сите нивоа во банката. Само доколку Одборот на директори верува дека внатрешната контрола е важна, и другите вработени ќе имаат ист став за внатрешната контрола. Ако вработените почувствуваат дека внатрешната контрола не е важна за Одборот на директори, тогаш и тие ќе имаат таков став спрема внатрешната контрола. Ова всушност е логиката на тонот кој го даваат органите на управување (tone of the top). Контролното опкружување влијае врз свеста на вработените за контрола. Моралните вредности, стилот на работење и културата што ги искажува Одборот на директори во своето деловно однесување, во и надвор од институцијата, преку нивните изјави,

ставови и активностите кои влијаат врз интегритетот, етиката и останатите аспекти на контролното опкружување во банката.

При настојувањата за зајакнување на етичките вредности, Одборот на директори треба да избегнува политики и процедури кои ненамерно може да ги наведуваат вработените на извршување неадекватни активности или измамничко, несовесно и неетичко однесување. Примери за такви политики и процедури се: притисокот за остварување нереални цели или одредување на несоодветни рокови за извршување на задачите без разлика на квалитетот и ефектите што ќе се добијат од реализацијата на тие задачи, нерационална распределба на задачите што упатува на конфликт на интереси, непостоење контроли или нивна неефикасност кои придонесуваат за затајување на несоодветното извршување на задачите, како и незначителни казни за несоодветно однесување.

Значаен елемент на постоењето адекватен систем на внатрешна контрола е свеста од страна на сите вработени дека треба ефикасно да ги исполнуваат своите задачи и одговорности и да комуницираат со соодветните нивоа на среден менаџмент и органите на управување на банката за сите проблеми во работењето, неусогласеност со процедурите, непочитување на политиките или законската регулатива. За да се постигне тоа, потребно е оперативните процедури за работа да бидат писмено документирани и да им бидат достапни на сите вработени кои се значајни за работењето на банката.

Иако поставувањето на адекватно контролно опкружување не претставува гаранција за остварување на целите и намалување на ризиците, а посебно на оперативниот ризик, сепак, отсуството на такво опкружување само ги зголемува можностите за правење грешки и пропусти во работењето.

3.4. Контролни активности

Контролните активности треба да бидат интегрален дел на секојдневното работење на банката. Ефикасниот систем на внатрешна контрола подразбира воспоставување адекватна контролна структура која ги дефинира сите контролни активности за сите деловни нивоа. Тие активности се спроведуваат во рамките на сите организациони

нивоа на банката, од Одборот на директори, особено извршните директори како дел од системот, па се до непосредните извршители.

Контролните активности вклучуваат:

- *Контролни активности од страна на органите на управување* – Како дел од активностите на органите на управување во рамките на нивните законски обврски, но и во духот на доброто корпоративно управување Одборот на директори треба да има континуиран мониторинг над контролните и другите активности во банката (финансиски и нефинансиски активности). Така, во рамките на редовните активности Одборот на директори може да побара извештаи и информации за работењето на банката и исполнувањето на поставените цели. На пример, може да побара извештај за тековната финансиска состојба наспроти предвидените проекции, како и извештај за тековниот финансиски резултат наспроти планираниот буџет. Прашањата по тој основ упатени до менаџментот претставуваат контролна активност која може да открие проблеми од типот на слаби системи на внатрешна контрола, грешки во финансиското известување, проневера или криминални активности.

- *Контролни активности на ниво на организациони делови или одредена функција/активност* – менаџерите на ниво на одделни деловни единици вршат контролни активности на дневна, неделна и месечна основа преку стандарните и вонредните извештаи за работењето на таа дирекција/функција. Овие контроли се подетални и почести во споредба со контролите од страна на органите на управување. На пример, раководителот за одреден вид кредитирање (пр. потрошувачки кредити) може за нефункционалните кредити, да врши увид на пресметката на камата во извештаите за наплата, на неделна основа, додека раководителот за кредитирање може да има увид во слични извештаи, но на месечна основа и на агрегирана основа. Како и кај претходниот вид контроли, прашањата и одговорите кои произлегуваат од увидот во извештаите претставува контролна активност.

- *Физичка контрола* - Овие контроли главно се фокусираат на ограничувањето на пристапот до материјалните средства, како и до готовината и хартиите од вредност. Контролните активности подразбираат физички ограничувања, двоен надзор и периодични пописи. Заштитата на нематеријалните средства се сведува на заштита на евиденцијата за нив, како што е обезбедување на резервна евиденција (back-up) и

ограничување на пристапот до сметководството и евиденциите, што се врши преку лозинки кои ги знае само овластениот персонал.

- *Усогласеност со поставените лимити* - Поставувањето прудентни лимити за ризичните изложености е значаен аспект на управувањето со ризиците. Оттука, еден од аспектите на системите на внатрешна контрола е следење на усогласеноста со тие лимити и преземањето мерки во случаите на неусогласеност, како и следење на спроведувањето на преземените мерки.

- *Одобрување и авторизација* - со барањето на одобрение и авторизација на трансакции кои надминуваат одреден лимит се информираат органите на управување или средниот менаџмент за трансакцијата или конкретниот случај со цел воспоставување на одредено ниво на одговорност. Авторизацијата треба да биде со два потписа.

- *Верификација и усогласување* - верификацијата на трансакциите, активностите и на сите постапки кои произлегуваат од примената на моделите за управување со ризиците од страна на банката претставува значајна контролна активност. Усогласувањето вклучува споредба на состојбата на сметките и извештаите, споредба на аналитика со синтетика, компјутерски програмирани контроли на одредени позиции и сметки и сл. Резултатите од оваа верификација треба да бидат соопштени на највисоките нивоа на управување особено во случај на откривање на проблеми или на појава на потенцијални проблеми. Контролните активности се најефикасни кога претставуваат интегрален дел на секојдневните активности на банката, за разлика од тоа кога тие се вршат како дополнителна активност на секојдневните активности. Во тој случај, секогаш се сметаат како помалку значајни и може да не се извршуваат во ситуациите кога вработените се под притисок да ги извршат активностите во органичен рок. Кога контролните активности се интегрален дел на секојдневните активности овозможуваат брзи одговори на променетите услови и избегнување на непотребни трошоци.

Контролните активности треба да бидат дизајнирани и имплементирани на начин кој овозможува сите ризици идентификувани низ процесот на оценка на ризиците да бидат соодветно опфатени. Тие се состојат од два чекора: 1) воспоставување политики и процедури 2) проверка на усогласеноста со воспоставените политики и процедури.

Преку воспоставувањето пишани и јасни формални процедури за извршување на која било трансакција, се елиминира ризикот од различни интерпретации и толкувања. Покрај формалните процедури, постоењето неформални процедури е исто така ефикасно доколку тие се недвосмислено изразени и конзистентно се применуваат и се спроведуваат. Друг важен предуслов е донесените процедури доследно да се спроведуваат. Многу често има појави на кратење на патот со кои одредена процедура се избегнува или се релативизира, или непосредните извршители прибегнуваат кон начин на работа што се применувал порано како подобар во споредба со некои невообичаени и комплицирани процедури. Секогаш кога практиката ќе покаже дека одредена процедура е ирелевантна или може да се подобри, треба да се пристапи кон промена на процедурата, а не кон изградување паралелен и неформално регулиран начин на вршење на трансакциите. Спроведувањето на процедурите треба да се врши компетентно, односно од страна на стручни и обучени лица за вршење на таа процедура. Административната контрола треба да обезбеди на соодветни работни места да се наоѓаат лица со соодветни знаења и способности. Во спротивно, не само што спонтано ќе се избегнува воспоставената процедура туку ќе зачестат и грешките и пропустите кои треба да ги решаваат другите точки во системот. Притоа, треба да се истакне дека не е доволно само да се постават одредени процедури и правила за внатрешна контрола за одредени активности и дирекции од страна на раководниот орган во банката, туку потребно е и да се врши редовна проверка на усогласеноста со тие политики и процедури за да се утврди адекватноста на процедурите. Ова воедно претставува најважна задача на внатрешната ревизија.

При спроведувањето на процедурите треба да постои фактичка независност на извршителот на процедурата, односно не треба да постојат елементи кои би можеле да доведат до конфликт на интереси кај извршителот на процедурата. Едно лице не треба истовремено да биде задолжено и за располагање со одредени средства и за книжење на тие средства, како и за вршење на една задача и за нејзина проверка. Притоа, независноста треба да се гледа од аспект на позицијата, а не од аспект на конкретното лице (не е работата во тоа дали вршителот на работата е чесен, туку дали овластувањата на едно работно место можат да предизвикаат грешки кои не можат да се откријат подолго време).

Ефикасниот систем на внатрешна контрола подразбира соодветна поделба на должностите при што се оневозможува појавата на конфликт на интереси и одговорности кај вработените. Отсуството на адекватна поделба на должностите, во најголем број случаи е причина за работење со загуба како последица на слаби системи на внатрешна контрола. Оттука, доделувањето на конфликтни должности кај една личност (како на пример, front and back office функција кај една личност) дава можност едно лице да ракува и да ја води финансиската евиденција за тоа средство, што остава простор за манипулација, во смисла на создавање лична добивка или прикривање на загубите. Оттука, одредени должности во банката треба да се поделат помеѓу повеќе личности до нивото што го дозволува таа обврска со цел избегнување на ризикот за манипулација. Така, во одредени случаи, каде нема соодветна поделба, може да се јават сериозни проблеми ако само едно лице има одговорност за следното:

- одобрувањето за трошење и самото трошење на средствата;
- клиентските и сметките на банката;
- трансакциите во делот на банкарското работење и за портфолиото за тргување;
- оценка на адекватноста на документацијата за одобрување кредит и следење на кредитокорисникот по одобрувањето на кредитот; и
- сите други области каде што може да има појава на конфликт на интереси.

Областите каде што има потенцијален ризик од појава на конфликт на интереси треба да се идентификуваат и треба да бидат предмет на активно и независно следење од страна на трето лице. Исто така, треба да има периодични контроли на одговорностите и функциите на клучните индивидуи за да се утврди дека тие не се во позиција да ги прикријат несоодветните активности.

3.5. Информирање и комуницирање

Ефикасниот систем на внатрешна контрола подразбира располагање со адекватни и целосни информации за финансиското и оперативното работење на банката, како и проверка на усогласеноста на банката со законската регулатива и прудентните стандарди. Исто така, потребно е да се располага и со информации кои се однесуваат

на настаните и промените во опкружувањето во кои работи банката, а кои може да имаат влијание врз донесувањето одлуки значајни за нејзиното работење. Информациите треба да се релевантни, точни, достапни, навремени и обезбедени во одредена конзистентна форма. Интерните информации се дел од деловното досие на банката што подразбира воспоставување процедури за чување деловна тајна и податоци.

Ефикасниот систем на внатрешна контрола треба да располага со адекватен информативен систем кој ги опфаќа сите значајни активности во банката. Овој систем треба да ги вклучи и системите кои располагаат и користат податоци во електронска форма. Тие системи треба да се сигурни, следени независно и поддржувани од страна на адекватни планови за континуитет на деловните процеси.

Една од значајните компоненти на активностите на органите на управување на банката е воспоставувањето и одржувањето на менаџмент информативен систем кој ги опфаќа сите сегменти на работење на институцијата. Ваквите информации се даваат во електронска и неелектронска форма. Банките треба да имаат големо познавање за потребите на системот на внатрешна контрола со оглед на нивната поврзаност со обработката на информациите во електронска форма и потребата да се има адекватна контролна трага. Врз процесот на одлучување, често пати негативно влијание имаат погрешните и нерелевантните информации обезбедени од страна на слаб и неконтролиран информативен систем.

Информативните системи на банките кои се подржани од информативната технологија носат ризици кои мора ефикасно да се контролираат од страна на банките за да се отстранат прекините во деловните процеси и потенцијалните финансиски загуби. Контролата на информативниот систем вклучува општи и апликативни контроли. Општите контроли се однесуваат на контрола на документираноста на процедурите за работа на организационата единица за ИТ, контрола на отворените корисници на информативниот систем и нивни привилегии за работа, заштита на податоци и контрола на успешноста на заштитата и набљудување на тестирањето на планот за континуитет во работењето (ПКР). Апликативните контроли се однесуваат на специфичните информативни системи, односно контрола на чувањето и процесирањето на информациите и точноста на извештаите кои произлегуваат од

информативните системи. Воедно, овие контроли подразбираат и имплементацијата на адекватни внатрешни контроли на одредени делови од информативниот систем. Отсуството на адекватна контрола на информативните системи, особено на системи кои се во развој, може да е причина банките да изгубат податоци и програми поради неадекватни физички и електронски сигурносни системи, несоодветна опрема или пропусти во системот, како и поради неадекватен “back-up” на податоци или програми за обнова на податоци кои се потребни за продолжување на деловниот процес. Ова ја наметнува потребата банките да развијат свој сопствен план за континуитет како алтернативно средство во случај на прекин на деловните процеси, кој би бил поддржан од страна на надворешни обезбедувачи на сервиси од областа на информатичката технологија. Плановите за континуитет мора да се тестираат периодично за да се утврди функционалноста на планот во случај на неочекуван прекин на деловните процеси.

Системот на внатрешна контрола треба да поседува ефикасни канали на комуникација кои даваат сигурност дека сите вработени во целост ги разбираат и се придржуваат кон политиките и процедурите во однос на нивните одговорности и должности, како и дека сите информации се достапни до соодветните нивоа на вработени. Со комуницирањето низ банката се овозможува размена на информации помеѓу дирекциите и организационите делови во банката.

Квалитетниот проток на информации во голема мера е условен од организационата структура на банката, како и од хоризонталната и вертикалната поставеност. Организационата структура која обезбедува тек на информации од долу нагоре дава сигурност дека органите на управување се свесни за ризиците со кои се соочува банката и оперативното работење на банката. Информациите кои одат одгоре надолу низ банката даваат сигурност дека целите, стратегијата и очекувањата на банката, како и воспоставените политики и процедури се пренесуваат до средниот менаџмент и вработените. Ваквиот начин на комуникација е значаен бидејќи придонесува да се постигнат поставените цели со заеднички залагања од страна на вработените.

Ефикасноста на системите на внатрешна контрола треба постојано да се контролира, оценува и унапредува со оглед дека банкарското работење е динамична индустрија која брзо се развива и постојано е изложена на внатрешни и надворешни промени.

Органите на управување мора да се сигурни дека функцијата на контрола и следење е соодветно дефинирана и опфатена со организационата шема.

4. Базелски принципи за корпоративно управување во банки

Поради особено значење на корпоративното управување во банките, што веќе беше истакнато во рамките на трудот, презентирани се основните Базелски принципи за корпоративно управување во банките. Овие принципи во основа ги следат основните принципи за корпоративно управување, но со цел да се покаже врската меѓу овие принципи, нивното значење и влијание на управувањето со оперативните ризици, како и повратните ефекти, во продолжение е даден подетален преглед на принципите, согласно документот за подобрување на корпоративното управување издаден од BIS, 2010.³³

Првиот принцип се однесува на одговорностите на Одборот на директори и според овој принцип: “Одборот на директори има целосна одговорност за банката вклучително одобрување, надгледување и имплементација на стратегиските цели на банката, стратегијата за ризик, корпоративното управување и корпоративните вредности. Одборот на директори е одговорен и за надзор над менаџментот на банката” (Basel Committee on Banking Supervision-Principles for enhancing corporate governance).

Работењето на банката, стратегијата за управување со ризици, финансиската стабилност, како и организацијата и поставувањето на управувањето во банката претставуваат надлежности на Одборот на директори. Соодветно на тоа Одборот на директори треба:

- Да ја одобри и следи целокупната стратегија на банката, имајќи ги во предвид долгорочните финансиски интереси на банката, нејзината изложеност на ризици и способноста ефикасно да управува со ризиците и
- Да ја одобри и следи имплементацијата на:

³³ Basel Committee on Banking Supervision” Principles for Enhancing Corporate Governance”, BIS, oct.2010

1. Целокупната стратегија на банката, вклучувајќи толеранција на ризична изложеност и подготвеност за превземање на ризици;
2. Политиката за управување со ризици и управување со ризик од неусогласеност;
3. Интерните контролни системи;
4. Рамката за корпоративно управување, принципите и корпоративните вредности, вклучително и кодексот за корпоративно управување или соодветни на него документи;
5. Системот за наградување.

Во остварувањето на овие свои должности, Одборот на директори мора да ги има во предвид интересите на акционерите, депонентите и други релевантни засегнати страни. Истовремено, треба да обезбеди ефикасно воспоставување на комуникација и соработка меѓу банката и нејзините супервизори.

Членовите на Одборот на директори во управувањето со банката треба да постапуваат со должно внимание и лојалност, согласно најдобрите деловни практики и во рамките на националната законска регулатива и супервизорските стандарди. Ова подразбира активно вклучување во главните прашања за банката, постојано следење на сите промени во банката и нејзиното опкружување кои може да бидат од материјално значење. Одборот на директори треба да обезбеди систем со кој ќе биде осигурано дека трансакциите со поврзани лица се во согласност со регулативата, дека ресурсите на банката не се злоупотребени и дека нема повластени трансакции.

Во поставувањето на професионалните стандарди Одборот на директори мора да биде пример и да создаде клима дека ценењето на високи корпоративни вредности и соодветно дека корпоративно управување претставува ориентација на највисоките органи -“tone at the top”, а дека тоа се остварува со промовирање на интегритет на Одборот на директори, менаџментот и останатите вработени.

Одборот на директори треба да усвои Кодекс за корпоративно управување или создаде соодветен документ кој ќе ги поддржува вредностите на корпоративното управување, со што ќе се издвои прифатливото од неприфатливото однесување. Особено е значајно тој документ да даде насоки за ограничување на сите активности кои подразбираат

несоодветни или нелегални активности, како што се неточно известување, перење пари, мито, поткуп или корупција. Со овој документ треба да се постават одредени одредби со кои ќе се обесхрабрат активности на превземање на поголеми ризични изложености од оние кои се предвидени со интерната корпоративна политика.

Вториот принцип се однесува на квалификации на Одборот на директори и упатува на нивната улога во корпоративното управување. “Одборот на директори треба да биде и остане квалификуван, што подразбира вклучување на обуки соодветни на нивните позиции. Тие мора да имаат јасно разбирање на нивната улога во корпоративното управување и да бидат способни да остваруваат сигурна и објективна процена на активностите на банката.” (Basel Committee on Banking Supervision-Principles for enhancing corporate governance).

Иако сите принципи се важни за успешно остварување на корпоративното управување во банките, сепак ова е еден од поважните принципи со оглед дека се однесува на стручноста и квалификациите на членовите на Одборот на директори, нивното индивидуално знаење и разбирање на проблематиката, нивната подготвеност за доквалификации согласно нови откритија и трендови и слично. Овој принцип се однесува како на членовите на Одборот во остварување на нивната улога како членови на Одборот така и како членови на било кој друг комитет, што се организира од редовите на членовите на Одборот на директори, а кој навлегува во специфични банкарски активности и налага уште поголеми знаења, настрана од управувачките капацитети.

Во таа смисла, секој од членовите на Одборот мора да има индивидуално искуство, компетенции и лични квалификации, вклучителна професионалност и личен интегритет, но истовремено да постои колективно искуство. Тоа значи дека Одборот на директори треба да има хармонизирано функционирање, кои и во моментите на различно размислување за одделни прашања ќе води кон конструктивни и стручни дискусии.

Одборот на директори колективно треба да има знаење и искуство релевантно за секоја постојна и идна банкарска активност која финансиски има материјално значење со цел да обезбеди ефективно управување и надгледување. Примери за областите кои особено

треба да бидат надгледувани од Одборот на директори се однесуваат на финансиите, сметководство, кредитирање, платни системи и банкарски операции, стратегиско планирање, комуникација, управување со ризици, интерна контрола, интерна регулатива, ревизија и усогласување со регулативата. Одборот на директори исто така треба да има разумно разбирање на локалните, регионалните и ако е потребно и глобалните економски и пазарни сили, како и правното и регулативното опкружување.

Со цел да се поддржат овие активности, Одборот на директори да го стекне, оддржи и продлабочи потребното знаење, потребно е да се обезбеди соодветна обука.

Во рамките на овој принцип, Базелскиот документ прави осврт и на бројот и составот на членовите на Одборот на директори при што се истакнува дека банката треба да има адекватен број и соодветен состав на Одборот на директори. Освен ако со закон не е поинаку определено, Одборот на директори треба да одбере и номинира кандидати со кои ќе се обезбеди соодветно планирање на следниот состав, со што би се обезбедил непречено континуитет во работењето, ефикасност, избегување на “празен од” и слично.

Независното планирање кое не е под надзор на извршните директори, како и елиминирањето на несоодветни политички или лични интереси може да се постигне преку вклучување, односно избор на членови на Одборот на директори од поширока и побројна база на кандидати, во рамки на можности кои одговараат на големината, комплексноста и географските подрачја на активности на банката. Независноста може да се подобри со вклучување на доволно голем број на квалификувани членови кои можат да имаат објективно оценување. Таму каде има формално издвоени органи како Одбор за управување со ризици и Одбор за ревизија, објективноста и независноста на овие органи се осигурува со соодветен избор на членови на Одборот на директори.

При идентификација на потенцијалните членови на Одборот на директори, Одборот за именување треба да се осигура дека кандидатите се доволно квалификувани да служат како членови на одборите и дека за таа цел ќе можат да одвојат доволно време и напор за остварување на своите обврски.

Вршејќи функција на член на Одборот на директори или топ менаџер во компанија која на некој начин е конкуренција или обавува бизнис конкурентен на банката во чии

органи се појавува истиот член, може сериозно да го компромитира независното размислување и потенцијално да креира конфликт на интереси. Ова се однесува и за вкрстеното членство во Одбор на директори, односно случаи каде членовите на Одбор на директори во банка А обавуваат менаџерска функција во банка Б, додека членовите на Одбор на директори во банка Б обавуваат менаџерска функција во банка А. Во голем број регулативи ова е експлицитно недозволено преку банкарската регулатива.

Посебен принцип е посветен на начинот на остварување на корпоративното управување во работењето на банката, па во таа смисла се истакнува дека:

“Одборот на директори треба да дефинира соодветни практики за корпоративно управување во својата работа и да обезбеди начин дека навистина тие практики ќе се следат и периодично ќе се ревидираат и унапредуваат.” (Basel Committee on Banking Supervision-Principles for enhancing corporate governance).

Со своето однесување и начин на кој ги применува практиките за добро корпоративно управување кои ги донел самиот Одбор на директори, Одборот треба да биде пример. Тоа е еден од најдобрите начини да се покаже значењето на практиките, со што тие практики овозможуваат Одборот по ефикасно да ги остварува своите обврски. Истовремено со тоа екстерно и интерно се испраќаат сигнали за тоа кон што тежнее организацијата.

Во рамките на принципот за практиките и структурата на Одборот на директори предвидени се одредени препораки за регулативата и документацијата со која се утврдува организацијата, правата, одговорностите и главните активности на одборот.

Во таа смисла одборот треба да биде структуриран со големина, фреквенција на состаноци и комуникација со останатите одбори кои ги организира, на начин кој ќе обезбеди ефикасност, прегледност и целисходност на одборот.

Со цел да се испита ефикасноста на одборите се врши редовна оценка на активностите на Одборот на директори што може да се обезбеди на принцип на самооценување, но и со надворешна оценка од страна на надворешни експерти со што би се обезбедила поголема објективност. Оцената треба да се изврши за одборот како целина и

поединечно за членовите, со што се обезбедува поголема сеопфатност при оценувањето.

Претседателот на Одборот на директори има круцијална улога во соодветното функционирање на одборот. Тој обезбедува водење на одборот и одговорен е за целосна ефективност на функционирањето на Одборот на директори вклучително обезбедување на односи на доверба меѓу членовите на одборот. Претседателот мора да има неопходно искуство, знаење и лични квалитети како би можел да ги исполнува своите обврски.

Претседателот треба да обезбеди дека членовите на одборот при носењето на одлуките се добро информирани и сигурни, при што ќе се погрижи за обезбедување на критичка дискусија при одлучувањето. Кај голем број банки, извршниот директор не е претседател на Одборот на директори, со цел да се обезбеди урамнотежена контрола на одлучувањето.

Со цел да се зголеми ефикасноста и да се обезбеди подобро фокусирање во одредени специфични области, во голем број законодавства се пропишани обврски за формирање на специјални одбори или комитети. Бројот и природата на одборите зависи од бројни фактори, вклучувајќи ја и големината на банката и нејзиниот Одбор на директори, природата на областите на дејствување и ризичниот профил и географското подрачје на дејствување. Најчесто се формираат Одбор за ревизија, Одбор за управување со ризици, Одбор за наградување, Одбор за назначување, Етички комитет и слично.

За секој комитет (одбор) потребно е да се донесе деловник за работа со кој ќе се предвидат мандатите, обемот на работа и процедурите за работа. Со цел да се обезбеди поголема транспарентност се препорачува Одборот на директори да ги обелодени комитетите, односно одборите кои ги има формирано, нивниот состав и мандати. За да се избегне концентрацијата на моќ, како и да се обезбеди свеж поглед на проблематиката, препорачливо е ротирање на членовите, при што не би била згрозена колективната способност, искуства и ефикасност на комитетите.

Во врска со работењето на комитетите (одборите), односно за нивните состаноци и активности потребно е да се водат соодветни Записници. Со тоа се документира

исполнувањето на обврските на одборите, се овозможува процена на одговорностите на членовите поединечно и на одборите колективно, што е особено важно при остварување на контролната функција и надзорот на работењето на одборите.

Согласно Базелските препораки Одборот за ревизија претставува задолжителен одбор во рамките на организацијата на големите или меѓународно активни банки. Во рамки на основните активности на Одборот за ревизија се вбројуваат:

- процесот на финансиско известување;
- надгледување на интерната и екстерната ревизија;
- одобрување или предлагање до соодветното ниво на одлучување избор на ревизорска куќа и значајни прашања поврзани со нејзините активности;
- прегледување и одобрување на обемот на активности и фреквенции на ревизии кои ги спроведува ревизорската куќа и разгледување на главните ревизорски извештаи;
- контрола на активностите превземени од страна на менаџментот како корпоративните мерки за отстранување на неусогласеноста со политиките, законите и регулативата.
- надгледување на процесите за воспоставување на сметководствени политики и процедури во банката.

Препорачливо е Одборот за ревизија да е составен од доволен број на независни извршни членови на Одборот на директори. Во законодавства каде Одборот за ревизија го избира и назначува надворешениот ревизор, препорачливо е за тоа прашање да одлучат само независни неизвршни членови на Одборот за ревизија.

Како минимално барање во поглед на Одборот за ревизија се очекува овој одбор како тело преку своите членови да обезбеди соодветно искуство, колективна усогласеност и експертско знаење потребно согласно комплексноста на банкарските организации и обврски кои се однесуваат на финансиско известување, сметководство и ревизија.

Одборот за управување со ризици е исто така еден од одборите кој се препорачува да биде организиран во големите и меѓународно активни банки. Поради неговото значење во корпоративното управување и значењето на ризиците за корпоративното

управување, посветен му е посебен принцип и во тие рамки пошироко ќе биде разгледана неговата функција и значење.

Меѓу различните можности за организирање на одбори (комитети) во банките особено се среќаваат следните:

- Одбор за наградување;
- Одбор за назначување, управување и човечки ресурси;
- Одбор за усогласеност и Етички комитет.

Одборот за наградување се грижи за надзорот на системите за наградување, грижа за прашањето дали постои соодветно наградување, конзистентност со корпоративната култура, долгорочната деловна стратегија и стратегија за одржување на предвидениот ризичен профил, успех во работењето и придржување кон регулаторните рамки. Поради значењето на системот за наградување и големиот број финансиски проневери кои резултираа со пропаѓање на компании во минатото, а кај кои беше констатирано влијанието на компензацијата (бонуси, награди и други бенефити кои зависат од остварениот профит) како мотив за поголема ризична изложеност, на ова прашање му е посветен посебен принцип.

Одборот за назначување се грижи за обезбедување на соодветни препораки до Одборот на директори во поглед на нови членови на Одборот на директори, членови на менаџментот, оценка на работењето и резултатите од работењето на одделни членови од Одборот на директори и менаџментот, како и други кадровски прашања или прашања поврзани со политиката на управување со човечки ресурси.

Одборот за усогласување се грижи за обезбедување на целосна усогласеност со регулативата и тоа како во поглед на почитување и доследна примена на интерните политики, така и во поглед на примената на екстерната регулатива. Етичкиот комитет се грижи за доследно почитување на практиките пропишани во етичкиот кодекс, со што се зголемува нивото на професионалност и се подигнуваат етичките стандарди на банката.

Членовите на одборите треба да придонесат за постигнување на оптимална комбинација на знаење и искуства со што ќе се овозможи целосно разбирање, објективна оценка и нов начин на размислување за значајните прашања.

Посебен принцип се однесува на конфликтот на интереси и неговото разрешување. Во рамките на групација, Одборот на директори на родителската компанија има целосна одговорност за адекватно корпоративно управување низ целата група и треба да обезбеди сите политики за корпоративно управување и механизми да одговараат на структурата, деловните активности и ризици во групата и поединечно кај нејзините членови.

Во врска со активностите на врвниот менаџмент поставени се посебни принципи, од кои еден истакнува дека “Според насоки на Одборот на директори, топ менаџментот треба да се осигура дека активностите на банката се конзистентни со деловната стратегија, толеранцијата/ односно склоноста кон прифаќање на ризик и политиките одобрени од Одборот на директори” (Basel Committee on Banking Supervision-Principles for enhancing corporate governance).

Согласно споменатиот базелски документ за корпоративно управување, најзначајните аспекти на работењето на топ менаџментот се однесуваат на следното:

- Топ менаџментот се состои од група на поединци кои се одговорни и надлежни за секојдневно надгледување на работењето на банката. Тие мораат да имаат неопходно искуство, компетентност и интегритет да управуваат со активностите кои се под нивен надзор, како и соодветна контрола над најзначајните извршители;
- Топ менаџментот значително придонесува за сигурно корпоративно управување преку поединечни активности со кои се обезбедува адекватен надзор над оние со кои раководат;
- Со оглед дека топ менаџментот е одговорен за делегирање на надлежности на вработените, тие мора да се осигураат дека е поставена таква менаџерска структура која промовира отчетност и транспарентност;
- Во согласност со насоките добиени од Одборот на директори, менаџментот мора да имплементира адекватни системи за управување со ризици и тоа како

финансиски така и нефинансиски, односно ризици на кои е изложена банката. Тоа вклучува сеопфатна и независна функција за управување со ризици и ефективен систем на интерни контроли.

Во врска со прашањето на внатрешната контрола и управувањето со ризиците издвоен е посебен принцип: “Банките треба да имаат ефикасни системи за интерна контрола и функционирање на управувањето со ризици (вклучително Главен директор за ризици - Chief Risk Officer- или соодветно место) со доволно авторитет, независност, ресурси и пристап до Одборот на директори” (Basel Committee on Banking Supervision-Principles for enhancing corporate governance).

Разликата помеѓу управувањето со ризици и интерните контроли, според принципите на корпоративно управување, се однесува на тоа дека управувањето со ризиците го опфаќа процесот на:

- идентификување на главните ризици присутни во банката;
- оценка на тие ризици и мерење на изложеноста на банката на тие ризици;
- мониторинг на изложеноста на ризик и определување на соодветните капитални потреби за тековни активности;
- надгледување и оценка на одлуките за превземање одредени ризици, мерки за ублажување на ризиците и контрола дали одлуките се на линија на тоа што е одобрено од страна на Одборот на директори во поглед на прифаќање на ризиците;
- известување кон топ менаџментот и кон Одборот на директори за се претходно наведено.

Наспроти ова, интерните контроли кои се креираат со цел да обезбедат сигурност дека главните ризици се покриени со соодветни политики, процедури и други мерки, како и со цел да обезбедат контрола со која ќе се утврди дали овие политики, процедури и слично се применуваат како што е наменето. Поставени на таков начин интерните контроли обезбедуваат усогласеност со регулативата и ефикасност на процесите, при што истовремено треба да обезбедат дека финансиските и менаџмент информациите се нешто врз основа на што може да се одлучува, дека се навремени и комплетни и дека

банката е усогласена со различни регулаторни обврски вклучително и почитувањето на законски и други подзаконски акти.

Со цел да се избегнат активностите со кои ќе дојде до надминување на овластувањето на поединци или евентуални кражби и слично, интерната контрола предвидува разумна контрола на овластувањата на вработените и менаџерите. Дури и во многу мали банки, се применуваат принцип и од типот на контролата како "принцип на четири очи" каде главните одлуки мора да бидат донесени од страна на повеќе од една личност.

Големите банки и банките кои имаат меѓународни активности во голема мера зависат од нивниот ризичен профил и барањата на локалната регулатива. Од тие причини според Базелските препораки се очекува во својата организациона поставеност да имаат независен директор чија функција ќе биде управување со ризици на ниво на целата организација, а кој не е истовремено и самиот извршен директор. Овој директор е најчесто познат како Главен директор за ризици (CRO). Со оглед на тоа дека некои банки имаат главен директор во чии активности се вбројуваат активности за кои вообичаено е надлежен Главниот директор за ризици, може да станува збор за истата позиција, но под друг назив. Без оглед на називот, кај големите банки улогата на Главен директор за ризици потребно е да се разликува од други извршни функции.

Формалните линии на известување можат да бидат различни во различни банки, но без оглед на линиите на известување, акцентот се става на независноста на Главниот директор за ризици. Иако Главниот директор за ризици може да известува до Главниот извршен директор или друг член на извршните органи, сепак Главниот директор за ризици мора да има линија за директно известување до Одборот на директори. Главниот директор за ризици не смее да има одговорност за која и да било редовна линија или функција која генерира профит. Комуникацијата помеѓу Главниот директор за ризици и Одборот за директори мора да биде редовна и соодветно документирана. Базелските принципи предвидуваат дека неизвршните членови на Одборот на директори мора да имаат право да се сретнат со Главниот директор за ризици во отсуство на менаџментот или извршните членови.

Главниот директор за ризици мора да има стабилна репутација, авторитет и искуство во рамките на институцијата, кои би му овозможиле влијание при одлучувањето кое

влијае на изложеноста на банката на ризик. Покрај редовните известувања Главниот директор за ризици треба да биде ангажиран заедно со Одборот на директори и менаџментот при разгледување на најзначајните прашања поврзани со управување на ризиците, при што треба да има пристап до сите информации за кои цени дека му се потребни за да може да донесе заклучок, при што овие интеракции не смее да ја компромитираат неговата независност .

Доколку од која и да било причина Главниот директор за ризици биде разрешен од функцијата, за тоа мора да постои претходна согласност од Одборот на директори и треба јавно да биде обелоденето, а причините за замената треба да ги разгледа и надлежниот супервизор.

Функцијата на управување со ризици е одговорна за идентификување, мерење, мониторинг и контрола или ублажување и известување за изложеноста на ризици. Ова треба да ги опфати сите ризици во банката, билансни и вонбилансни и тоа на ниво на група, портфолио и деловни линии, при што треба да се земе во предвид нивото на поклопување (повторување кое се јавува меѓу пазарниот и кредитниот ризик, кредитниот и оперативниот ризик кои во одредени области се особено нејасни). Со оваа функција потребно е да се постигне усогласување со агрегатното ниво на ризик и негово сведување на ниво утврдено од страна на Одборот на директори како ниво на толеранција или прифаќање на ризик.

Функцијата на управување со ризици и во рамките на организацијата и во рамките на групите и поединечните деловни линии под надзор и насоки на Главниот директор за ризици мора да има доволно авторитет со цел да обезбеди доволно знаење и внимание од страна на Одборот на директори, менаџментот и раководството на ниво на деловни единици. Со оглед на тоа дека деловните одлуки вообичаено се под влијание на многу страни, со адекватно позиционирање на функцијата управување со ризици банката се обезбедува дека мислењата на менаџерите од надлежност за управување со ризици ќе бидат земени во предвид при одлучувањето.

И покрај тоа што се случува лицата кои работат во областа на управување со ризици да имаат блиска соработка со вработените во одделни деловни линии, па во некои случаи

да има и двојно известување, сепак функцијата на управување со ризици мора да биде доволно независна од деловните единици чии активности и изложености ги следи.

Иако таа независност на вработените во деловите за управување со ризици е особено значајна, сепак ништо не е помалку значајно тие да не функционираат изолирано од деловните линии, како би можеле да го разберат функционирањето на деловните линии. Во успешното остварување на функцијата на управување со ризици неопходно е да се овозможи непречен пристап до сите деловни линии кои имаат потенцијал да генерираат материјален ризик. Без оглед на одговорностите на лицата кои ја обавуваат функцијата на управување со ризици кон која и да било деловна линија и менаџери, сепак во основа извршителите на оваа функција вклучително и Главниот директор за ризици одговараат пред Одборот на директори.

Со цел да се обезбеди процена на ризиците и успешно остварување на сите функции поврзани со управувањето со ризиците, потребно е да се обезбедат доволно ресурси, вработени, системи во делот на информативната технологија, поддршка и пристап до интерни информации. Со оглед на овие потреби, неопходно е тие ресурси да бидат испланирани во рамки на стратегиските и годишните планови и буџетот.

Вработените во областа на управување со ризици мора да имаат доволно искуство и квалификации, вклучително познавање на пазарот и производите, но и управување со ризиците. Во таа смисла, кај одредени банки вработените се охрабруваат да поминат одредено време работејќи во некои од деловните линии, а потоа и во управување со ризици или спротивно, на принцип на ротација, како предуслов за напредување во кариерата во областа на управување со ризици. Вработените во областа на управување со ризици потребно е да имаат способност и подготвеност да влезат во конструктивна дискусија со лицата кои се директно ангажирани во деловните линии заради разгледување на сите аспекти на ризиците кои произлегуваат од банкарските активности.

Со оглед на значењето на ризиците на идентификацијата на ризиците им е посветен посебен принцип кој што укажува дека: „Потребно е ризиците да се идентификуваат и следат во рамките на тековните активности во банката како дел од група и на ниво на група, при што нивото на софистицираност на управување со ризици во банката како и

инфраструктурата на интерните контроли треба да го следи сите промени во ризичниот профил на банката (вклучително и нејзиниот раст) и истото да биде соодветно на екстерното опкружување“ (Basel Committee on Banking Supervision-Principles for enhancing corporate governance).

Анализите на ризиците треба да опфаќаат како квалитативни така и квантитативни елементи. Иако мерењето на ризичната изложеност е главна компонента на управувањето со ризиците, прекумерното фокусирање на мерење или моделирање на моделите за мерење на сметка на обезбедување на ефикасни активности може да доведе до ситуација во која ќе има проценки за ризична изложеност кои не ја одразуваат реално ризичната изложеност или недоволна активност за следење и намалување на ризичната изложеност.

Функцијата на управување со ризици треба да обезбеди дека интерното мерење на ризици во банката покрива повеќе сценарија, дека тие не се преоптимистични, дека се вклучени сигурни квантитативни анализи на односот на ризик и поврат, и дека тоа се однесува и на екстерните услови на работење на банката.

Менаџментот заедно со Одборот на директори потребно е да изврши ревизија и одобри сценарија кои се употребуваат при анализите, при што мора точно да бидат информирани за претпоставките и недостатоците на моделите.

Со оглед дека банките употребуваат интерни и екстерни податоци за да го идентификуваат и проценат ризикот, да донесат стратегиски или оперативни одлуки и да ја определат адекватноста на капиталот, Одборот на директори мора да посвети посебно внимание на квалитетот, сеопфатноста и точноста на податоците кои се употребуваат при одлучувањата.

Како дел од квантитативни и квалитативни анализи, банката мора да спроведува стрес тестирања насочени кон потенцијални идни настани и сценарио анализи како подобро би ги разбрала потенцијалните ризици при одредени негативни промени. Овие активности спаѓаат меѓу најважните во рамки на процесот на управување со ризици во банките и најдобро е доколку резултатите се проанализираат заедно со раководителите на деловните линии во банката. Пристапот на управување со ризици кој е насочен кон

идни настани не подразбира само тековно следење и мерење на ризиците туку и идентификација на нови или потенцијални ризици.

Во поглед на постоењето на повратна спрега во постапката на стрес тест се препорачува редовно следење на вистинските настани по завршувањето на стрес тестот *vis a vie* претпоставките со кои е направено стрес тестирањето.

Еден од значајните фактори за успешно одвивање на функцијата управување со ризици се однесува на поголемата интерна проценка на ризиците од страна на менаџментот наспроти примената на надворешни (екстерни) проценки на ризикот. Иако екстерните проценки преку рејтинг агенциите или екстерно изработените модели за управување со ризици се исклучително корисни, секој модел мора да биде прилагоден според специфичните потреби на банката која го употребува, додека извештаите од рејтинг агенциите мора да бидат усогласени со сопствените сознанија и искуства.

Покрај тоа што во рамки на функцијата управување со ризици спаѓаат идентификацијата и мерењето на ризиците подеднакво важна активност е директното управување со констатираната изложеност. Во зависност од стратегијата за прифаќање на ризик, која пред се е во надлежност на Одборот на директори, менаџментот со ризици може да биде насочен кон намалување на ризичната изложеност и заштита од негативни ефекти, но може да биде и едноставно известување за изложеноста, утврдување на нивото на ризик во однос на поставени лимити и чекање да се искористи можноста.

Во секој случај тоа мора да биде независна одлука на лицата кои работат во областа на управување со ризици, необременета од ставовите на деловните линии, а сепак под контрола на Одборот на директори.

Нивото на развој на интерните информативни системи, почнувајќи од системите за информатичка технологија, мора да бидат на ниво складно со големината и профилот на банката и континуирано да го следат растот на Билансот на состојба, Билансот на успех, зголемената комплексност на производи и услуги. Во рамки на стратегиското планирање мора да се следат, ревидираат и унапредуваат овие аспекти.

Воведувањето на нови производи мора да подлежи на процес на проверка на ризичната изложеност и соодветно одобрување од органите на банката. Тоа не се однесува само на воведување нови производи и услуги, туку и пенетрација на нови пазари и значителни промени на веќе активни производи и услуги.

Спојувањата и припојувањата, како и други форми на статусни промени претставуваат состојба која налага зголемување на активностите во областа на управување со ризиците. Ова особено се однесува на активностите при спроведување на длабински анализи (Due Diligence) кога не се успева правилно да се идентификуваат ризиците во пост транзиционите периоди. Поради тоа управувањето со ризиците мора да претставува активен елемент уште при анализите кои се спроведуваат пред да се донесе одлука за статусна промена, а дополнително и во континуитет да продолжи и по завршувањето на промените, при што сите известувања е потребно да бидат доставени до Одборот на директори.

И покрај тоа што функцијата на управување со ризици има улога на стратегиска и координативна активност, оперативната одговорност за одлучување во поглед на ризиците и управувањето со ризиците останува на оперативно ниво, односно на ниво на менаџментот и вработените. Токму поради тоа разликата за управување со ризици, интерната регулатива и целокупната документација која се однесува на начините на остварување на оваа функција мора да биде јасна и транспарентна во поглед на надлежностите и одговорностите за надлежностите за превземање ризици.

Интерната комуникација и размената на информации на сите нивоа во банката има особено значење во рамките на корпоративното управување, па соодветно е посветен посебен принцип: “Ефикасното управување со ризици налага обемни интерни комуникации во рамките на банката за управување со ризици, и тоа и во рамките на организацијата и кон Одборот на директори и менаџментот“ (Basel Committee on Banking Supervision-Principles for enhancing corporate governance).

Помеѓу другите активности кои упатуваат на здраво корпоративно управување се вбројува и културата на однесување на менаџментот и вработените во поглед на идентификацијата на ризиците. Во таа смисла, се очекува дека менаџментот и вработените нема единствено да се потпираат на наодите од вработените во делот за

управување со ризици и интерната ревизија, туку тие самостојно ќе ги воочуваат и ризичните страни на деловните процеси.

За обезбедување ефикасност, во рамките на стратегијата на банката во поглед на ризичната изложеност мора редовно да се проследува и соодветна комуникација во рамките на системот. Тоа значи дека во секој момент сите треба да бидат свесни за ризичната изложеност која се таргетира со стратегиите усвоени од страна на Одборот на директори. Доколку постои воспоставена редовна хоризонтална комуникација помеѓу секторите, односно деловните линии, како и хиерархиски меѓу одделни нивоа на одлучување, ризичната изложеност може да се одржува во посакувани рамки.

Со цел да се обезбеди носење на одлуки од страна на Одборот на директори и топ менаџментот врз основа на квалитативни информации, информациите кои се доставуваат мора да бидат навремени, целосни, разбирливи и точни. Овие квалитети на информациите се особено значајни кога во кризни моменти или состојба на финансиски потешкотии, треба да се донесат одредени одлуки. Доколку информациите не ги имаат споменатите квалитети, наместо да се намалат или ублажат проблемите и ризиците тие може уште повеќе да се зголемат.

При одлучувањето за нивото и обемот на информации кои ќе бидат презентирани пред Одборот на директори, менаџментот мора да има јасна претстава за значењето, ефектите и пораката која презентираниите информации ја носат и влијаат на одлучувањето. Имено, особено значајно е да се постигне баланс помеѓу точни и "нефилтрирани" информации, во смисла дека не се затајуваат лошите вести, но и дека не се заведува или преоптоварува Одборот на директори со што ќе се добие контрапродуктивен ефект.

За улогата и потенцијалите на интерната и екстерната ревизија е посветен еден од принципите кој укажува дека : "Одборот на директори и топ менаџментот треба ефективно да ја искористува работата на интерната и екстерната ревизија како и активностите кои претставуваат интерна контрола" (Basel Committee on Banking Supervision-Principles for enhancing corporate governance).

Во остварувањето на целите на банката и успешно остварување на своите функции, Одборот на директори и топ менаџментот мора да бидат свесни за корисноста и

значењето на наодите и информациите обезбедени преку работењето на интерната и екстерната ревизија како и интерните контролни функции (внатрешна инспекција, контрола на усогласеност со регулатива и сл.).

Преку обезбедување на што поголема поддршка на овие функции, органот на управување претставен преку Одборот на директори и топ менаџментот може да ги охрабрува за подобро идентификување на постоечките и потенцијални проблеми кои банката ги има во областа на корпоративното управување, управување со ризиците и интерните контролни системи.

Оваа поддршка на најдобар начин може да се обезбеди преку:

- укажувања до интерните ревизори дека тие по секоја цена треба да се придружат кон националните и меѓународните професионални стандарди од областа на ревизијата;
- развивање на кадарот во областа на ревизијата кој ќе има знаења и квалитети кои ќе одговараат на сложеноста на органите, односно деловните активности и ризиците;
- поддршка и промовирање на независност на интерната ревизија. Во таа смисла, потребно е да се овозможи непречна комуникација помеѓу интерните ревизори и Одборот на директори, и тоа како преку извештаите кои интерната ревизија ги изготвува за Одборот на директори и Одборот за ревизија, така и преку непосредна средба на главниот ревизор со Одборот на директори и со Одборот за ревизија;
- укажување на сите нивоа во банката, вклучувајќи ги и раководните структури и вработените за значењето и поддршката која треба да ја обезбедат на интерната ревизија;
- укажување на сите нивоа во банката, вклучувајќи ги и раководните структури и вработените, дека при наоди на интерната ревизија за кои е потребно превземање на корективни мерки истите треба да бидат навремено и ефикасно имплементирани;
- ангажирање на интерната ревизија во контрола на остварувањето на функцијата на управување со ризици и усогласеност со регулативата. Интерните ревизори треба да

ја оценат ефикасноста на овие функции, квалитетот на извештаите кои ги доставуваат до Одборот на директори и топ менаџментот.

Одборот на директори и топ менаџментот се одговорни за изготвување и точна презентација на финансиските извештаи во согласност со меѓународните сметководствени стандарди. Оваа одредба за усогласеност со меѓународните сметководствени стандарди важи доколку не се бара поинаку со домашната регулатива. Интерните контроли при изготвувањето на финансиските извештаи можат да придонесат за поквалитетно изготвување на финансиските извештаи, со оглед на фактот што ревидираните финансиски извештаи се сметаат за извештаи на банката кои се само предмет на екстерна ревизија.

Како и во случајот со интерните ревизори, лицата во службите или телата надлежни за усогласеност со регулативата, и во случајот со екстерните ревизори мора да се обезбеди непречена и директна комуникација меѓу ревизорите и Одборот за директори.

Во рамките на обезбедување на квалитетно извршување на функцијата на интерна и екстерна ревизија, како и контролните функции, топ менаџментот треба да настојува да ги намали или елиминира сите активности со кои се поткопува ефикасноста на споменатите функции. Такви примери се: неадекватната поделба на надлежност во конфликтни зони, непостоење на систематска и континуирана контрола на клучни функции, или функции кои генерираат големи приходи автоматски претпоставувајќи дека ризикот е минимален без тоа да се провери.

Во текот на дебатите кои беа актуелни по настанувањето на светската финансиска криза од 2008/09 година едно од главните прашања беше прашањето за наградувањето, така што во рамките на принципите посветено е посебно внимание дека: "Одборот на директори треба активно да го надгледува составот и активностите на системот на наградување, како и да спроведува контрола на системот за наградување со цел да обезбеди сигурност дека истиот функционира според предвиденото "(Basel Committee on Banking Supervision-Principles for enhancing corporate governance).

Одборот на директори е надлежен и одговорен за поставувањето и функционирањето на системот за наградување во банката. Тоа не значи дека Одборот на директори,

односно Комисијата за наградување се надлежни и одговорни за сите поединечни работни места и вработени, туку начелно за банката како целина.

Со оглед на оваа функција на Одборот на директори, составот на Комисијата за наградување, односно членовите на Одборот на директори кои ја остваруваат оваа функција треба да бидат независни, односно неизвршни членови кои имаат квалитетно и сеопфатно познавање на системите за наградување, мотивирање и ризиците кои од тоа може да произлезат.

Со оглед дека системите за наградување се поврзани со ризиците, неопходно е познавање на ризичниот профил на банката како и различните системи на наградување кои може да влијаат на превземањето на ризик. Поради тоа при поставувањето и модифицирањето на системот за наградување, Одборот на директори, односно Комисијата за наградување мора постојано да ги следи ефектите од поставениот систем.

Истовремено посветен е посебен принцип на системите на наградување на ниво на севкупниот систем така што принципот кој го третира ова прашање укажува дека:

„Системите за наградување на вработените треба да бидат ефектно усогласени со политиката за прудентна ризична изложеност: наградувањето треба да биде прилагодено на сите видови ризици; конечното наградување треба да биде симетрично со резултатите од ризичната изложеност, шемите за наградување треба да бидат соодветно сензитивни на временскиот хоризонт на ризиците, а наградувањето во пари, хартии од вредност и други форми на компензација треба да бидат конзистентни со преземените ризици“ (Basel Committee on Banking Supervision-Principles for enhancing corporate governance).

При преземањето на одредени ризични позиции може да постои временска разлика меѓу ефектите од ризичната изложеност. Така, на пример, одобрувањето на поризични долгорочни кредити со грејс период од 2 години, во првите години кога се намалува каматата може да биде профитабилна изложеност, а кога ќе започне наплатата на главниот долг со текот на времето кредитот да стане нефункционален. Во тој случај наградувањето базирано само на краткорочни согледувања ќе се базира на неточни

ефекти од ризичната изложеност, а дури може да придонесе за преголема ризична изложеност поради желба за моментно зголемување на наградите и бонусите.

Од тие причини банката треба да обезбеди функционирање на систем со кој ќе се постави варијабилно наградување прилагодено на ризиците кои ги превземаат вработените, при што би се опфатиле сите видови ризици во една временска рамка доволно долга да ги открие ефектите од преземените ризици. При поставување на ваков ризично базиран систем на наградување потребно е да се опфатат сите ризици, вклучително и оние кои потешко може да се измерат, како на пример репутацискиот ризик.

Заради успешно остварување на оперативните активности како посебен принцип е издвоен принципот кој укажува на потребата за познавање на структурата на системот и кој вели дека: "Одборот на директори и топ менаџментот треба да ја познаваат и разбираат оперативната структура и ризиците својствени за банката (познато како "познавај - ја - твојата структура)" (Basel Committee on Banking Supervision-Principles for enhancing corporate governance).

Кај одредени банки може да се сретнат појави на создавање специфични организациони структури (деловни единици, сектори, филијали или други правно самостојни деловни субјекти) со кои се настојува да се остварат одредени правни, фискални, конкурентски или регулаторни цели. Со тоа значително може да се зголеми комплексноста на системот.

Сите меѓусебни активности, трансакции, движење на финансиски средства или вработени ги зголемуваат инхерентните ризици и со тоа нивното идентификување, управување и следење го прават уште потешко.

Одборот на директори и топ менаџментот треба јасно и детално да ја разбираат структурата, организацијата и начинот на функционирање на групата, како и сите правни и оперативни ризици кои особено се нагласени кај сложените организациони форми.

За успешно функционирање на сите елементи во групата, управувањето со ризици во групата и успешен и ефикасен надзор над целата група мора да се воспостават системи

за размена на информации помеѓу одделните ентитети. За таа цел менаџментот треба да го извести Одборот на директори за организационата и оперативната структура на групата и главните двигатели на приходите и факторите на ризик на кои групата е изложена.

Одговорностите во поглед на одобрувањето на политиката и стратегијата за формирање на нови организациони структури, нивниот правилен развој, ограничувања и можности се во надлежност на Одборот на директори. Поради тоа Одборот на директори мора јасно да ги разбира организационата структура на банката, во најширока смисла на зборот, како би можел континуирано да ги насочува и следи сите организациони единици и ентитети. Иако под надзор на Одборот на директори, менаџментот е одговорен за избегнување на организирање на непотребно комплицирани структури, воспоставување на централизиран процес на одобрување, формирање и следење на ентитетите, под точно пропишани критериуми.

Менаџментот е одговорен за создавање на информативен систем со кој ќе се обезбедуваат информации за структурата на банката вклучително и видот на активности, статутот, сопствената структура и организационата структура на секое правно лице.

Во рамките на сложените банкарски групи неопходно е да постои идентификување на ризиците иманентни на таквите комплексни структури, кај кои најчесто недостасува транспарентност во врска со начинот на раководење, зголемени оперативни ризици кои потекнуваат од меѓусебната деловна и финансиска поврзаност на субјектите во групата (меѓусебни позајмици, колатерали, кредитен ризик и слично).

Во текот на изминатите децении се покажа дека колапсот на одреден број банки и други финансиски организации се должеше на сложени организациони структури и посебни правни лица поврзани со нив. Поради тоа како посебен принцип издвоен е принципот кој се однесува на ова прашање: ”Во случаи каде банката работи преку наменски основани ентитети (SPV-special purpose vehicle), преку поврзани субјекти или во јурисдикции со кои се нарушува транспарентноста или не се исполнуваат меѓународните банкарски стандарди, Одборот на директори и менаџментот треба да ги разбираат целта, структурата и специфичните ризици на овие структури и тие исто така

треба да настојуваат да ги ублажат идентификуваните ризици ("разбирај ја-својата-структура" (Basel Committee on Banking Supervision-Principles for enhancing corporate governance)).

Во одредени случаи банките имаат одредена легитимна потреба да работат во одредена јурисдикција или да формираат, односно основаат одредени правни лица. Тоа може да биде поврзано со потребата во одредени земји да формираат независни правни лица заради полесна соработка со други деловни субјекти кои работат во истата земја и под иста јурисдикција, полесно финансирање во тие земји или други причини.

Работењето во рамки на друга регулатива, во други земји или преку правни лица кои се формирани со специјални намени во одредени околности или земји може да биде нецелосно транспарентно, да не ги задоволува одредени стандарди (супервизорски стандарди, даноци, спречување на перење на пари и финансирање и слично). Со тоа се создаваат предуслови за зголемување на финансиските ризици, како и одредени нефинансиски ризици како оперативните, правниот и репутацискиот ризик.

Неспорно е дека во рамките на принципите за корпоративно управување мора да се нагласи принципот за транспарентност: "Управувањето на банката треба да биде адекватно транспарентно кон акционерите, депонентите и другите засегнати страни и пазарни учесници" (Basel Committee on Banking Supervision-Principles for enhancing corporate governance).

Транспарентноста е еден од најважните принципи во корпоративното управување заради остварување на сигурност и ефикасност на друштвата. Како што стои во еден од Базелските документи за транспарентност на банките³⁴ во услови на недоволна транспарентност се намалува способноста на акционерите, депонентите и други засегнати страни и пазарни учесници ефикасно да ја ценат одговорноста на Одборот на директори и менаџментот за работењето на банката. Во таа смисла целта на транспарентноста во областа на корпоративното управување е во рамките на

³⁴ BIS, "Enhancing Bank Transparency" Basel Committee on Banking Supervision, Sep. 1998

регулативата и стандардите да им обезбеди на овие субјекти основни информации кои ќе им овозможат да ја оценат ефикасноста на Одборот на директори и менаџментот во управувањето со банката.

Како и кај компаниите кои работат во други дејности, и кај банките транспарентноста е многу подетална кај котираните во однос на некотираните компании. Истовремено некотираните банки, како и котираните се изложени на исти видови ризици, како на пример ризиците кои може да бидат поврзани со општа финансиска недисциплина, платни системи, прифаќање на депозити или ризици во банкарската информативна технологија, така што обелоденувањето на значајните и корисни информации со кои се поддржуваат главните области на корпоративното управување треба да одговараат на големината, комплексноста, економското значење и ризичниот профил на банката.

Согласно Базелските документи се препорачува примена на одредбите за обелоденување и транспарентност согласно принципите на OECD за корпоративно управување. Иако со обелоденувањето треба да се опфатат материјални информации за целите на банката, организациската структура и управувачката структура, политиките кои се применуваат, главните акционери, правата на глас и трансакциите со поврзани субјекти. Освен овие информации заради обелоденување на политиката на наградување, односно бонусите и наградите за успешност.

Во поглед на пристапот кој банката го има при управувањето со ризиците, значајно е да се обелоденат најзначајните елементи на прифаќање на ризик (нивото на толеранција или евентуално желба, апетит за поголема ризична изложеност). Во рамките на тие информации потребно е да се обелоденат релевантните политики за управување со ризици, нивото на вклученост на Одборот на директори во тој процес, протокот на информации поврзани со ризиците и целокупниот систем на управување со ризиците.

Информациите кои се објавуваат треба да бидат точни и јасни, презентирани на начин кој би овозможил акционерите, депонентите и други релевантни засегнати страни и пазарни учесници да можат лесно да ги употребуваат. Обелоденувањето треба да биде навремено, на веб страната на банката, како и во годишните и периодичните извештаи.

5. Значење на структурата на Одборот на директори за ефикасно корпоративно управување

Постојат различни поделби на Одборот на директори од аспект на застапеноста на внатрешните и надворешните членови, при што во зависност од видот на одборите, односно дали станува збор за Одбор на директори или Надзорен одбор, различни автори даваат согледувања за различни аспекти на позицијата надворешен член. Кај структурата на Одборот на директори од аспект на застапеноста на внатрешните и надворешните директори може да биде повеќезначно во поглед на терминот надворешен член, што во одредена литература се однесува на независен член, при што точното значење може со сигурност да се утврди само според содржината на правата и обврските, како и поврзаноста со друштвото.

Застапеноста на овие членови има повеќекратно значење за успехот на компанијата, ако се има во предвид дека Одборот на директори влијае на квалитетот на одлуките и насоките дадени на менаџментот, составот на Одборот на директори ја одразува способноста на директорите да спроведуваат надзор на работата на менаџментот во функција на заштита на интересите на акционерите, составот на одборот влијае на идната стратегија и развој на друштвото и во крајна линија соодносот на внатрешни и надворешни или независни членови влијае на моќта на Главниот извршен директор.

Поделбата на внатрешни и надворешни членови е дадена за едностепениот систем на управување, за разлика од двостепениот систем каде сите членови на Надзорниот одбор се надворешни членови, од кои одреден број треба да бидат независни. **Внатрешните членови** се активни менаџери во друштвото кои се избрани во одборот, бидејќи тие се извор на информации за секојдневните активности на компанијата. Внатрешните членови се вработени во друштвото.

Надворешни членови - зависни членови се членови на Одборот на директори кои имаат некаква соработка со друштвото договорна или друг вид соработка, поврзаност која може да биде деловна, управувачка или роднинска и со која формално се поставува врска меѓу друштвото и членот на Одбор на директори.

Надворешни членови-независни членови се поединци избрани во Одборот на директори да обезбедат независен совет за компанијата, а можат да се наоѓаат на врвна менаџерска позиција во друга компанија, правни советници, експерти од областа неопходна за успешно водење на друштвото и сл.

Општо е прифатен ставот дека одбор во кој доминираат членови од врвниот менаџмент на друштвото претендира да создаде слабо набљудување и контрола на менаџерските одлуки. Одборот на директори со доминација на внатрешни членови ќе биде поинформиран за планираните стратегиски иницијативи - истовремено како за причините за нивно преземање, така и за очекуваните резултати со нивното остварување. Оттука, се јавува потребата, според еден дел од стручната јавност, да се зголеми бројот на независни надворешни членови. Надворешните директори може да добијат вредни информации во интеракција со внатрешните членови.

Вклученоста на надворешните членови во Одборот на директори создава импресии за неговата отвореност. Последните истражувања покажуваат дека надворешните членови претставуваат мнозинство во однос на внатрешните членови. Врз основа на испитувањето на 855 компании³⁵ се констатира дека 81% од производните компании имаат мнозинство на надворешни членови во одборот (наспроти 63% во 1966 годна) и дека 86% од непроизводните компании, исто така, имаат мнозинство надворешни членови во однос на внатрешните членови во одборот (наспроти 85% во 1966 година).

Посебен аспект на истражување на составот на Одборот на директори е односот помеѓу извршните и неизвршните директори, во смисла на внатрешни и надворешни директори, без оглед на нивната независност. Според истражувањето на ОЕЦД спроведено во 450 компании (од различни сектори), во 12 земји покажува дека доминираат неизвршните членови, просечниот број на неизвршни членови е 9 наспроти 3 извршни членови, а соодносот во просек е 3:1 во полза на неизвршните членови. Генерално, во светски размери статистиката покажува дека следејќи од 1935

³⁵Шуклев Бобек (2011) “Корпоративно управување” Преработено од Pablo De Andres, Valentin Azofra, Felix Lopez: "Corporate boards in OECD Countries: Size, Composition, Functioning and Effectiveness", Corporate Governance, Vol. 13, No. 2, March 2005

година до 2000 година бројот на неизвршни членови континуирано се зголемувал, а бројот на извршни членови се намалувал.

Табела 13. Извршни и неизвршни директори во компании во земји членки на OECD

Земја	Број на компании	Големина на одборот	Наизвршни членови	Извршни членови
Белгија	12	11,50	9,00	2,50
Канада	79	12,00	9,50	2,50
Швајцарија	17	9,00	8,00	1,00
Германија	33	16,00	9,00	7,00
Шпанија	28	11,00	9,00	2,00
Франција	42	13,00	11,00	2,00
Велика Британија	66	12,00	6,00	6,00
Италија	56	9,00	7,00	2,00
Холандија	37	7,00	на	Na
САД	80	13,00	10,50	2,50
Вкупно	450	12,00	9,00	3,00

Извор: Шуклев, Б.(2011), “Корпоративно управување”, преработено од Andreas P. и група автори (2005), “Corporate Governance”

Овие трендови особено беа нагласени во минатото кај финансиските институции и банките и влијанието кое во САД го имаше т.н. Сарбанс-Оксли закон (Sarbanes-Oxley Law) од 2002 година со кој се воведоа структурни промени во управувањето, вклучително и улогата и составот на одборите на директори.

Составот на Одборот на директори е различен во различни земји, почнувајќи од поставеноста на едностепен наспроти двостепен систем, старосната структура на членовите на Одборот на директори, но и законската обврска за членување на одреден број на независни членови во Одборот на директори. Без оглед на тоа што специфичните карактеристики на регулативата имаат влијание на структурата на Одборот на директори, а со тоа и на нивното работење, постојат одредени карактеристики на одборите и ефекти врз работењето кои зависат од нивните квалификации и претходно банкарско искуство.

Студијата “Bank Boards and Financial Crisis”³⁶ ги анализира карактеристиките на одборите на директори во различни земји и дава одредени наоди во поглед на релацијата меѓу структурата и ефектите врз работењето. Анализата се протега на примерок од 25 банки, а целта на анализата е да се добие сеопфатен и колку што е можно подетален увид на детерминантите на карактеристиките на Одборот на директори, влијанието на регулативата на составот на Одборот на директори и во крајна линија ефектите врз ризиците во работењето. Во последната деценија независноста на членовите на Одборот на директори беше една од поексплоатираните теми во доменот на структурата на Одборот на директори, особено актуелна во времето на реформите во САД и воведувањето на Сарбанс-Оксли Законот. Наспроти оваа карактеристика на структурата на одборите од неодамна, особено во пост-кризниот период се повеќе се нагласува потребата од стручност на членовите на Одборот на директори, како еден од постулатите на доброто корпоративно управување.

Со оглед на сè поголемата интервенција на регулаторите во пост-кризниот период, доколку се исклучи нивното влијание врз бројот на независни членови во составот на одборот, специфичните карактеристики на банките и останатите финансиски институции имаат доминантно влијание на потребата за одредено ниво на стручност на членовите на одборите, наспроти потребата за независност.

Со тоа се отвараат неколку прашања, во смисла дали банките кои се помалку регулирани во поглед на независноста на членовите на Одборот на директори имаат подобри ефекти од самостојниот избор на структура на Одборот на директори или дали доколку нема регулатива која се однесува на квалификациите на членовите на Одборот на директори и нивното искуство во банки, функционирањето на банките би било пооптимално и со помалку превземен ризик.

Во врска со прашањето на независноста на членовите на Одборот на директори и нивната независност во функција на општо ефикасно управување и посебно управување со ризиците, може да се воочат повеќе ограничувања. Независните членови или неизвршните членови кои не се независни, може да бидат претставници

³⁶ David Ladipo & Stilpon Nestor “Bank Boards and Financial Crisis”, A Corporate Governance Study of the 25 largest European banks”, Nestor Advisors, May 2009

или лица деловно поврзани со некои од најголемите и најзначајни клиенти на друштвото. Според одредени искуства, членовите на Одборот на директори кои се на некој начин поврзани со клиенти на банката имаат различни интереси и мотиви споредено со останатите членови на Одборот на директори. Точното утврдување на нивната вистинска независност е речиси невозможно. Преку серија на податоци кои се однесуваат на историјата на претходни вработувања на членови на Одборот на директори, во релација со податоците за надоместоци кои клиентите на банката ги плаќале, во својата студија Nestor (2009) ја покажува зависноста или независноста на членовите на Одборот на директори. Наодите од спроведеното истражување ја потврдуваат дилемата во поглед на вистинската независност на членовите на Одборот на директори и покажува дека одлучувањето на одредени членови на одборот е под влијание на интересите на клиентите со кои се на некој начин поврзани, иако не постои формална поврзаност.

Една од главните функции на Одборот на директори е да обезбеди функционирање на банката на трајни основи, во континуитет кој што ќе може да обезбеди непречено работење во кризни периоди, услови на стрес, интерни или екстерни шокови, но да обезбеди просперитет и развој во стабилни околности. Улогата на Одборот на директори е да се издигне над техничките прашања поврзани со ризиците и да знае да постави вистински стратески прашања. Ова тврдење изнесено во студијата дополнително го нагласува значењето на експертизата, односно стручноста која мора да ја имаат членовите на Одборот на директори за да знаат со што работат и каде ја насочуваат стратегијата на банката. Со оваа студија уште еднаш се потврдуваат две најзначајни карактеристики на членовите на одборот и тоа: стручноста комбинирана со искуството и независноста. Анализата покажува дека одборите на директори во банките каде претседателот е експерт од областа на финансиите имаат многу подобри перформанси отколку оние кои имаат претседатели кои не се од финансискиот сектор.

VI. ОПЕРАТИВНИОТ РИЗИК И КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

1. Развој на врската помеѓу оперативниот ризик и корпоративното управување

Врската помеѓу оперативниот ризик и корпоративното управување континуирано се креирала во текот на изминатите децении со паралелниот подем на корпоративното управување и согледувањата за неопходноста и значењето на управувањето со оперативниот ризик. Во поединечниот развој на овие две области, нивната еволуција иако наизглед се одвивала на начин кој создавал слика за неспоивост, современите трендови придонеле тие се повеќе да се приближуваат во настојувањето што поуспешно да се остварат нивните поединечни цели.

Позначајно формално поврзување на овие области се случува со промоцијата на Втората базелска спогодба (Basel II).

Како што е нагласено од страна на Базелскиот комитет³⁷, најзначајните видови оперативен ризик вклучуваат структурирање на интерните контроли и корпоративното управување. Во фокусот на интерес за оперативниот ризик, Втората базелска спогодба ги обединува различните видови на регулатива и соодветните рамки за поддршка на оперативниот ризик со цел да се унапреди корпоративното управување во банките.

Во таа смисла, забележливи се сличностите помеѓу првиот принцип во рамките на првиот столб (Pillar II, Principle 1) и рамката за интерна контрола развиена од Committee of Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission, USA, која ги претставува основите на интерната контрола за поддршка на оперативниот ризик.

Овие сличности можат да се забележат и во поголем број други регулативи:

- Во рамки на Критериумите за контрола развиени од Канадскиот институт за овластени сметководители (Canadian institute of Chartered accountants Criteria of Control (CoCo) Committee);

³⁷ Basel Committee on Banking Supervision, (1998), "Operational Risk Management", BIS

- Со стандардите утврдени во комбинираниот кодекс за управување (UK Combined Code) и барањата на финансиските регулатори во Велика Британија (Financial Services Authority);
- Во рамките на холандската регулатива за организација и контрола донесена од страна на холандската централна банка и регулаторите на финансиските пазари (Dutch Regulation on Organization and Control-ROC of the Dutch Central Bank and the Nedere Regeling 2002 of Financial Markets Authority);
- Законот за супервизија и транспарентност во корпоративниот сектор во Германија (KonTraG) и законот за банки (German Corporate Sector Supervision and Transparency Act –KonTraG & Section 25a Of the German Banking Act KWG).

Иако корените на сите претходно споменати рамки се различни, сите тие настојуваат да охрабрат или пропишат, односно наложат (зависно од видот на регулативата) подобрување на управувањето со оперативните ризици и интерните контроли, а со тоа да го унапредат корпоративното управување.

Така на пример, во германскиот закон за банки (KWG Section 25a&KonTraG), исто како и во британскиот правилник за супервизија (GB FSA Handbook) експлицитно се нагласува одговорноста на врвот менаџмент во управувањето со ризиците и се нагласува дека и останатите членови на менаџерскиот тим (senior management) мора да бидат свесни за нивните одговорности при управувањето со ризиците.

Со американскиот закон Sarbanes-Oxley, поставени се јасни стандарди за одговорностите на менаџментот и предвидени се конкретни санкции за неусогласеност. Сепак, значајно е да се истакне дека постојните регулативи главно се фокусираат на финансиското известување и финансиската контрола, со што практично постои врска меѓу оперативниот ризик и корпоративното управување, но со акцент на финансиските сегменти.

Понатамошното доближување е направено со Втората базелска спогодба, каде барањата за управување со оперативниот ризик овозможуваат значително проширување на фокусот. Со тоа практично соодветно на природата на оперативниот ризик, сегментите на корпоративно управување веќе не се фокусираат само на

финансиското известување и контрола, туку соодветно се прошируваат и на нефинансиското известување и контрола.

Барањата за обелоденување за кои се однесува третиот столб од Втората базелска спогодба се наменети за обезбедување на транспарентност која нема да биде во конфликт со пошироките стандарди за финансиско известување, со кои банките мора да бидат усогласени. Унапреденото обелоденување, преку базелската спогодба и меѓународните стандарди за финансиско известување (IFRS), има за цел да ја подобри транспарентноста на банкарскиот бизнис и ризичноста во структурата на деловните активности. Сите овие активности и регулаторни рамки во делот на транспарентноста претставуваат подобрување на еден од принципите на доброто корпоративно управување - принципот на транспарентност.

Истовремено паралелно на тој сегмент се настојува да се поттикнат банките да го засилат управувањето со ризиците и интерните контроли. Со тоа практично се настојува да се воспостави врска помеѓу управувањето и капиталот, односно принципот на корпоративното управување каде се настојува да се штитат правата на акционерите, при што не се мисли на законското формално штитење и остварување на нивните права, туку на суштинската заштита која е потребна поради “неизбежното раздвојување на сопственоста од контролата во корпорациите”.

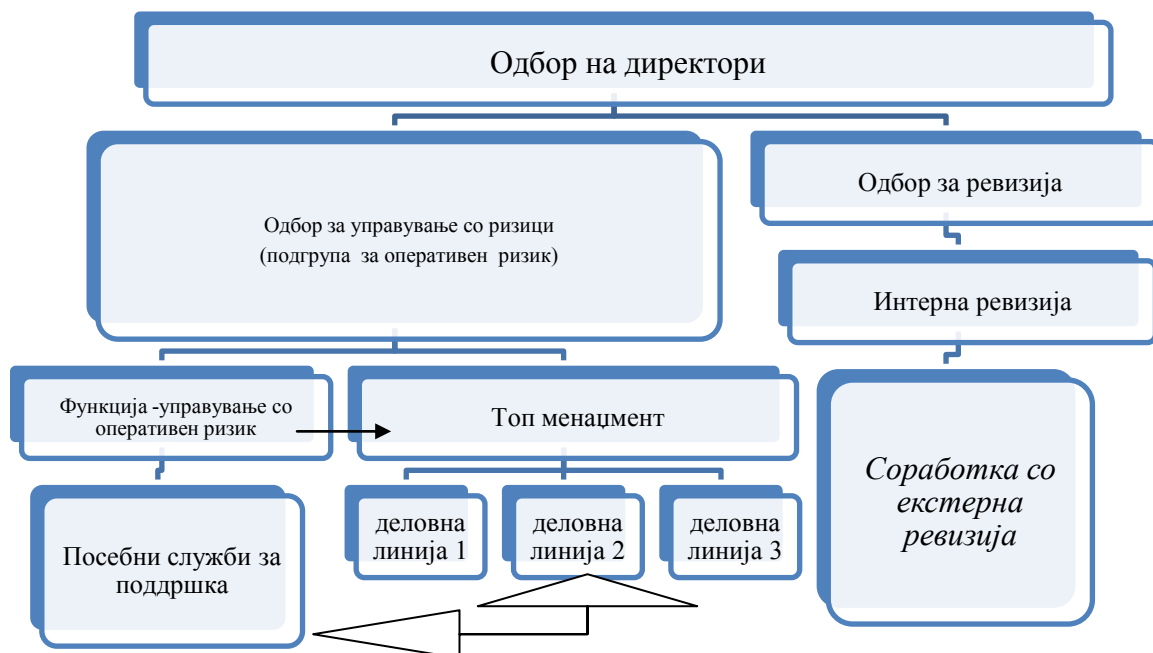
Оваа определба се гледа во фактот дека од квалитетните индивидуални решенија на секоја банка во управувањето со оперативниот ризик и квалитетната имплементација на контролната рамка може директно да се влијае на капиталните оптоварувања на банката. Со тоа квалитетното корпоративно управување се става во функција на цената на капиталот и интересите на акционерите. Доброто управување со оперативните ризици и зголемената транспарентност претставуваат интегрални компоненти на унапредувањето на корпоративното управување.

2. Значењето на интегралниот процес на управување со оперативен ризик во рамките на корпоративното управување

Улогата на квалитетното корпоративно управување во процесот на управување со оперативниот ризик може да се согледа во поставувањето на соодветен модел на

управување кој кај голем број финансиски институции значи усвојување на стратегија, политика и организациона поставеност која ќе го поддржува моделот. Со оглед дека овие прашања често се поставуваат и одлучуваат на ниво на Одбор на директори, тоа подразбира целосна поддршка и разбирање од страна на Одборот на директори на моделот. Улогата на Одборот на директори може да се види на Слика 5 преку илустриран модел за управување со оперативен ризик, улогите и одговорностите на учесниците. Ова ја вклучува и улогата на внатрешната ревизија во системот на корпоративно управување и на пониско ниво во системот на управување со оперативен ризик.

Слика 4. Модел за корпоративно управување со подсистем за управување со оперативен ризик



Извор: KPMG (2005), “Managing Operational Risk”, Financial services KPMG

1. Децентрализираноста се очекува да постои на нивото на посебните деловни линии.

- Во рамките на деловните линии основните одговорности се однесуваат на идентификување, управување и известување за ризиците на секоја линија посебно;

- Деловните линии се должни да управуваат со ризиците во работењето според претходно дефинирани процедури, да употребуваат средства и услуги кои им ги обезбедуваат надлежните посебни служби за поддршка (осигурување, кодекси и сл.);

- Функцијата на управување со оперативен ризик ги собира информациите од деловните линии.

2. Централизираното следење се смета за посистематизиран пристап во комуникацијата со Одборот за управување со ризици, а преку тоа и со Одборот на директори.

- Функцијата на Одборот за управување со ризици во делот на оперативниот ризик може да се организира како дел од самиот одбор, односно негова посебна функција, паралелна со останатите ризици или како кај организирањето на Кредитен одбор или Одбор за ликвидност да се организира посебен Одбор за оперативен ризик;

- Одборот претставува централна точка на собирање на информациите, нивната циркулација, насоки и заклучоци помеѓу менаџментот и Одборот на директори;

- Одборот за управување со ризици ги разгледува извештаите за оперативен ризици го известува Одборот на директори, кој што од своја страна ги прифаќа информациите и дава насоки за нивото на ризична изложеност и мерки кои треба да се превземат;

- Посебната функција за управување со оперативен ризик ги собира информациите од деловните линии, генерира единствен извештај, ги прибира повратните информации од Одборите и ги организира потребните понатамошни активности;

- Посебните служби за поддршка се најчесто позадинските служби како што се човечки ресурси, општи работи, информатичка технологија, правни работи и слични, кои се централизирани од аспект на сервисирањето на сите деловни линии во реализирањето на мерките наложени од Одборот на директори или Одборот за управување со ризици.

3. Независната контрола на сите останати компоненти се однесува на интерната ревизија, како сегмент на корпоративното управување во системот на управување со оперативниот ризик:

- Интерната ревизија обезбедува уверување за сеопфатноста и адекватноста на интерните процеси и методологии за управување со оперативниот ризик;
- Интерната ревизија има директна комуникација со Одборот на директори;
- Интерната ревизија има комуникација со екстерните ревизори и евентуално со регулаторите кои остваруваат контрола над институцијата.

Без оглед како најточно ќе биде поставен моделот, а во негови рамки и организационата структура, мора да бидат опфатени одредени значајни сегменти на известување и циркулирање на информациите, со што ќе се остварат соодветните управувачки цели, стратегиско одлучување и квалитетно корпоративно управување.

1. Првото ниво на известување се однесува на креирање на дефинирани извештаи за оперативна намена со кои се известува менаџментот и Одборот за управување со оперативни ризици, во делот на оперативно одлучување. Со овие извештаи се остварува функцијата на оперативно управување со оперативниот ризик, претходно известување за состојбите, наодите и трендовите на ниво на деловни линии, агрегатната изложеност, економскиот и регулаторниот капитал потребен за покривање на оперативниот ризик, осварување на последователно мерење и превземени мерки врз основа на упатства од страна на органите на управување.

Во рамките на ова ниво, информациите кои циркулираат се главно “сирови” информации, како што се податоците за загуби, индикатори за ризик, загуби кои биле на граница на остварување, резултати од проценки и други податоци кои служат за носење одлуки на оперативно ниво.

2. Второто ниво на известување се однесува на известувањето на Одборот на директори во една насока и повратните насоки и заклучоци кон менаџментот и деловните линии кои во спротивна насока ги дава Одборот на директори. Оваа линија на комуникации ја отсликува улогата на Одборот на директори во управувањето со овој вид ризик, во рамките на корпоративното управување.

Информациите кои се презентираат на ова ниво се дизајнирани со цел соодветното ниво на управување - Одборот на директори или Одборот за управување со ризици да го обезбеди со релевантни, филтрирани и јасни информации потребни за квалитетно управување со оперативниот ризик, носење на стратегиски одлуки и креирање на политиката за управување со ризици.

3. Последното ниво на известување повторно се однесува на корпоративното управување во сегментот на транспарентност, во смисла на остварување на соодветно ниво на транспарентност и обелоденување на информациите за управувањето со ризиците, што во овој случај се однесува на обелоденување на информациите за оперативниот ризик.

Информациите од третиот сегмент се однесуваат на сите засегнати страни, акционери, потенцијални инвеститори, соработници и други, и овие информации претставуваат дел од квалитетното корпоративно управување кога институцијата известува за статусот и мерките во областа на управувањето со ризиците.

3. Поврзаност на оперативниот ризик и корпоративното управување во делот на Етичките кодекси

Етичкиот кодекс претставува еден од поважните документи од областа на корпоративното управување кој има значајно влијание на намалувањето на оперативниот ризик. Ако се земе во предвид дека од листата на видови оперативни ризици според Базелските документи (Табела 7), најголемиот дел од ризиците се ризици на човечкиот фактор, поврзани со кражби, измами, неовластени активности, злоупотреба на службена должност, непочитување на интерна и екстерна регулатива, веднаш е јасно дека проблемите со човечкиот фактор се од огромно влијание на изложеноста на оперативен ризик.

Ефективното управување со оперативните ризици во делот на кражби и злоупотреби (без оглед кој тип на активности е опфатен под овој термин, значи истиот подеднакво се однесува на интерните активности, како и екстерните упатени кон клиенти или други засегнати страни) во основа се фокусира на три цели:

1. Превенција - цел која што се реализира со поставување на контролни механизми на откривање на кражбите и измамите кои може да настанат;
2. Откривање - цел која се реализира со поставување на контролни механизми и зајакнување на интерната контрола;
3. Одговор (Реакција) - цел која се остварува преку корективни активности, понатамошни мерки за подобрување на системите, намалување на штетите и санкционирање.

Во остварувањето на интеграцијата на овие три цели, институциите се исправени пред проблемот на усвојување на сеопфатен и интегрален пристап кој ги има во предвид релевантните аспекти и овозможува остварување на целовитост на процесот. Доколку институцијата успее да постави интегрален пристап, ги избегнува повторувањата (поклопувањата) на функциите, фрагментацијата на ресурсите и овозможува создавање на програм во кој се интегрирани превенцијата, детекцијата и реакцијата, како што е прикажан во Табела 14..

Табела 14. Интегрален пристап од страна на Одборот на директори

Превенција	Детекција	Реакција
Надзор од Одборот на директори Контролни активности на менаџментот Функции на интерната ревизија, одделот за усогласеност со регулатива и надзор		
Оцена на ризикот од кражби, злоупотреби и измами; Етички кодекс и соодветни стандарди за однесување; Длабинска анализа на вработените и на трети страни; Континуирана комуникација и обуки; Прилагодени контроли соодветни на деловните процеси;	Воведување на механизми за дојавување; Ревизија и надзор; Проактивна длабинска анализа на податоците;	Интерни процедури за спроведување истраги; Процедури за задолжителна примена на кодекси и отчетност; Процедури за обелоденување; Планови за санирање на последици.

Од табелата може да се види дека главната улога во реализацијата на сите три цели ја има Одборот на директори, додека понатаму се операционализираат активностите, на

начин кој е во согласност со насоките и надзорот кој го определува и остварува Одборот на директори.

Превентивните контроли се дизајнирани со цел да помогнат во намалувањето на оперативниот ризик, ризикот од кражби, злоупотреби и измами. Една од почетните точки во остварување на оваа цел се однесува на лидерството и управувањето, односно надзорот кој го осварува и насоките кои ги дава Одборот на директори или тело формирано од него (Одбор за ревизија, Одбор за управување со ризици). Одборот на директори заедно со менаџментот е одговорен за поставување на насоки од врвот на организацијат при што ја креираат целокупната атмосфера (“tone at the top”), обезбедување на институционална поддршка за воспоставување на највисоко ниво на етички и одговорни деловни практики и стандарди на однесување.

Членовите на Одборот на директори немаат само фидуцијарна должност да обезбедат дека организацијата има програми и контроли кои се однесуваат на ризикот од измами, туку имаат и обврска да се осигураат дека тие контроли се ефикасни. Од практични причини Одборот на директори може да делегира право за оперативно надгледување на управувањето со ризикот од кражби и измами на одредени одбори (Одбор за управување со ризици, Одбор за ревизија и сл.), при што тој одбор ќе има и други обврски од делокругот на управувањето со ризиците од кражби и злоупотреби:

- Прегледување и следење на прашањата кои потекнуваат од процесите на проценување на ризиците од кражби и злоупотреби во рамките на институцијата;
- Прегледување и следење на наодите на интерните и екстерните ревизори за квалитетот на програмата за спречување на кражби и злоупотреби;
- Утврдување и предлагање на процедури за контрола и третман на прашања поврзани со сомнителни сметководствени активности.

Според Philip Robinson (2006)³⁸, раководител на секторот за финансиски криминал во британската агенција за надзор на финансиските институции (Financial Services Authorities) KPMG 2006, стратегија за големи кражби е онаа која е поддржана на

³⁸ KPMG (2007), “KPMG Forensic Integrity Survey”, KPMG

највисоко ниво во институцијата и е вградена во нејзината култура. Заканите од кражби се динамични, а лицата кои тоа го изведуваат постојано настојуваат да најдат нови начини и да откријат што полесни цели.

Второто ниво на одговорност во управувањето со кражби и измами како дел од оперативниот ризик е нивото на менаџментот и при тоа се мисли на топ менаџментот или на извршните директори кои истовремено се и членови на Одборот на директори. Со самото тоа повторно се доаѓа до нивото на поврзаност на овие одговорности и надлежности со активностите кои ги поддржува доброто корпоративно управување. Главниот извршен директор е идеално позициониран во остварувањето на соодветно позитивно влијание врз вработените. Како лидер, извршниот директор може да придонесе за создавање на култура на високи етички стандарди и интегритет. Навистина сите останати менаџери се надлежни за спречување на кражби и измами, остварување на поставените цели за превенција, детекција и реакција, но генерално тие во овој процес се јавуваат во улога на извршители. Тие ги спроведуваат политиките, процедурите и упатствата, му помагаат на менаџерот надлежен за усогласеност со регулатива (compliance officer), соработуваат со интерните контроли и интерната ревизија, но сето тоа е повеќе како збир на активности за поддршка на управувањето со овој вид оперативен ризик.

Главните активности кои се однесуваат на креирање на корпоративна култура, етичките, моралните и деловните стандарди ги поставува Главниот извршен директор и Одборот на директори.

Според Bill Witherel (2006), директор во одделот за финансиски работи при OECD, остварувањето на добро корпоративно управување не е одговорност само на директорите, инвеститорите и регулаторите, туку тоа треба да биде цел на сите управувачки структури. Слабото корпоративно управување го слабее и потенцијалот на банката или финансиската институција и во најлош случај “отвара пат “ за финансиски проблеми.

Етичкиот кодекс е едно од најважните комуникациски средства што може да се употреби за подобрување на стандардите, етичкото и морално деловно однесување. Добро креиран и соодветно комунициран (дистрибуиран, прочитан, разбран и

прифатен во работењето) етички кодекс придонесува за подигнување на целокупната култура на контролирано однесување, зголемување на свесноста за посветеноста на менаџментот на интересите на институцијата и посветеноста на Одборот на директори и топ менаџментот да одвојат доволно ресурси за постигнување на поставените цели.

За жал во практиката често етичките кодекси се само формално донесени, делумно усвоени, нецелосно разбрани и нивното прекршување се толерира од страна на органите на управување. Според истражувањето на KPMG во 2005-2006 година “KPMG Forensic Integrity Survey”, 52% од вработените во САД кои биле опфатени со студијата изјавиле дека нивните Етички кодекси не ги сметаат за сериозен документ, 49% изјавиле дека ќе бидат наградени врз основа на постигнати резултати без оглед како и со кои средства тие резултати се постигнати, додека 55% изјавиле дека не ги разбираат етичките стандарди кои се однесуваат на нивното работење.

4. Улога на корпоративното управување во намалувањето на оперативните ризици и заштеди на капиталот

Во последно време способноста на банките и нивните органи на управување во согледувањето на различните видови ризична изложеност, особено ако таа е од оперативна природа, станува императив, особено ако се земе во предвид дека на финансискиот сектор се повеќе се гледа на сектор разорен од кризата 2008/09. И понатаму продолжува дебатата за тоа кои се факторите кои во најголема мерка придонесоа за оваа состојба и иако има бројни дискусии за тоа што треба да се направи, сеуште во банкарскиот свет се смета дека управувањето, ризиците и усогласеноста во интегрална форма се наоѓаат на маргините (governance, risk and compliance-GRC) и дека треба многу поголемо внимание да се посвети на нивната интегрирана примена.

Непосредно по кризата од 2008/09 година, во текот на 2009 година публикувано е истражување спроведено од страна на EIU³⁹, во кое биле анкетирани 71 извршен директор од поголем број земји од светот (како доминати -46% од Европа, 20%

³⁹ Economist Intelligence Unit White Paper, “Strengthening Governance, Risk and Compliance in the Banking Industry”, EIU Limited, London 2009

Северна Америка и 18% од Азиско-пацифичкиот регион), одговарајќи на прашања за процесите, проблемите и обидите за решавање на процесните проблеми, при што најголем дел од темите се однесувале на прашања од оперативна природа и присуство на оперативни ризици.

Во анкетата како најголем проблем во тековните финансиски активности, анкетираниите банки се изјасниле дека ги гледаат проблемите од оперативна природа, односно близу до оперативните ризици. При тоа како најголем проблем се смета проблемот со преголемиот број мануелни процеси, како втор по значење проблем се гледа проблемот со неконзистентноста на методологиите во рамките на организацијата, а како трет проблем е проблемот на комплексните процедури кои се тешки за автоматизирање и моделирање.

Одговорите добиени на прашањето кои се најголемите проблеми со кои се соочуваат анкетираниите претставници на банки во тековните процеси (со можност за селектирање на три одговори) прикажани се во Табела 15, а најголем процент на одговори добиле следните видови :

Табела 15. Најголеми проблеми од оперативна природа со кои се соочуваат банките

Рангирање	Проблем	Број на одговори во%
1.	Премногу мануелни процеси	48%
2.	Неконзистентни методологии на ниво на организацијата(групацијата)	38%
3.	Комплекси процедури кои се тешки за автоматизирање	37%
4.	Недостаток на видливост (јасно дефинирање) и одговорности	27%
5.	Премногу контроли или преголема рестриктивност на контролите	25%
6.	Некомпатибилна технологија	25%
7.	Потреба за постојано усогласување на податоците кои потекнуваат од различни бази или извори	25%
8.	Ограничувања во соработката меѓу секторите, поради желеба за креирање на моќ кај директорите на секторите	20%
9.	Зависност на делови од процеси или проекти само од еден поединец или поединци кои не се секогаш на располагање	17%
10.	Потреба за документираност	4%
11.	Останати проблеми	1%

Извор: Economist Intelligence Unit white paper, “Strengthening Governance, Risk and Compliance in the Banking Industry”, EIU Limited, London 2009

Како најголема пречка во подобрувањето на состојбите или решавање на проблемите е посочено високото ниво на инвестиции потребни за намалување на мануелните процеси и општо подобрување на другите проблеми, при што овој фактор бил посочен како највлијателен од страна на 59% од испитаниците.

Дефинитивно, во посткризниот период со изгубена доверба во финансискиот сектор, банките и другите финансиски институции нема да смеат да го избегнуваат инвестирањето во системи и процеси со кои се унапредуваат управувањето со ризиците и усогласеноста. Ако на одлуката за зголемување на инвестициите во технологии со кои ќе се намалат мануелните операции и ќе се спроведе моделирање на процесите се гледа како на скапа инвестиција за која се одлучува на највисоко ниво, значи на ниво на Одбор на директори, тогаш Одборот на директори мора да се соочи или да научи нешто повеќе за управувањето со овие ризици. Одборот на директори неможе да донесе развојна одлука доколку не го разбира значењето на изложеноста на оперативни ризици и од него неможе да се очекува да жртвува дел од приходите за унапредување на процесите, ако смета дека краткорочно е подобро да се остварат подобри финансиски резултати отколку да се креира заштита од потенцијални ризици. Само одбор кој ја разбира разликата меѓу моделите за управување и може да ги согледа позитивните придобивки на напредните модели во намалувањето на капиталното оптоварување, со што би заштедил капитал на акционерите, може да се одлучи за инвестиции во нови системи и заштита од оперативен ризик, кои од своја страна се еден од предусловите за примена на напредните модели. Дури и во банки кај кои се применува стандардизиран пристап, а кои еден ден би можеле да преминат на напреден пристап, позитивниот однос на Одборот на директори кон инвестициите во напредни модели и средства за намалување на оперативниот ризик претставува позитивна и стратегиска одлука.

5. Финансиската криза од 2008 година, корпоративното управување и оперативниот ризик

Како една од главните причини за финансиската криза која започна во 2008 година, според наодите на ОЕЦД (2009) е недостатокот на ефикасна имплементација на управувањето со ризиците. Истражувањата покажуваат дека кај голем број субјекти не

постоело адекватно управување со ризикот, ниту на ниво на поединечни институции, ниту пак тоа управување во рамките на поединечните институции било прилагодено на корпоративните стратегии, односно на стратегиите на секоја поединечна институција. Најчесто управувањето со ризиците се третираше како посебен сегмент, менаџерите надлежни за управување со ризиците не биле составен дел на имплементацијата на корпоративната стратегија, а одборите одговорни за корпоративното управување (надзорни одбори и управни одбори или одбори на директори) во огромен број случаи го игнорирале соочувањето со ризиците на кои се изложувале институциите.

Се смета дека како финансиските, така и нефинансиските институции за време на кризата се соочија со ризици со кои не се управувало доволно квалитетно, вклучувајќи ги оперативниот ризик, стратегискиот ризик и пазарните ризици.

Како најчесто презентирани причинители за финансиската криза се наведуваа ликвидносниот и кредитниот ризик, но ако се навлезе во подлабока анализа на вистинските причинители ќе се види дека суштината на проблемот е лошо корпоративно управување во комбинација со оперативни ризици, а зголемувањето на останатите ризици е само крајна манифестација. Како тоа да се објасни?

Како што е наведено во дефиницијата за оперативен ризик според Базелските документи станува збор за “...ризик од неадекватни или лошо водени интерни процеси, лица и системи или надворешни настани”⁴⁰. Во конкретните документи⁴¹ за примена на пристапи за мерење и управување со оперативниот ризик во критериумите за примена на стандардизиран и напреден пристап од банките се очекува дека минимум:

- Одборот на директори и менаџментот мора да бидат активно вклучени во надгледување на рамката за управување со оперативен ризик;
- Банката мора да има сигурен систем за управување со оперативен ризик;

⁴⁰ Параграф 644 од Basel II Accord

⁴¹ Basel Committee on Banking Supervision (2003), “Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk”

- Банката располага со доволно ресурси да ги применува овие пристапи на своите основни деловни линии, вклучително подрачја кои се под контрола на интерната ревизија и интерната контрола.

Во истиот документ кој за прв пат е објавен во 2003 година, во делот за ”Управување со ризици: идентификација, проценка, мониторинг и контрола” може да се најдат повеќе принципи, но четвртиот принцип вели: ”Банките мораат да го идентификуваат и оценат оперативниот ризик инхерентен на производите, активностите, процесите и системите. Банките треба да бидат сигурни дека пред да воведат или превземат нови производи, активности, процеси или системи, оперативниот ризик инхерентен за истите е поминат низ адекватни процедури за негова проценка”.

Затоа јасно е дека во голема мерка банките со финансиската криза се соочија со неликвидност и висок кредитен ризик на бројните синтетички финансиски продукти кои беа воведени и масовно дистрибуирани низ финансиските пазари ширум светот, но сите учесници истовремено беа жртви на неадекватната проценка на инхерентните ризици, односно неисполнување на еден од главните принципи на управување со оперативен ризик.

Всушност, како заклучок во врска со состојбите со управувањето со оперативниот ризик и корпоративното управување во посткризни периоди може да се констатира дека ефикасното управување со оперативниот ризик е од огромно значење, што е особено нагласено во периоди на криза.

Негативните ефекти и искушенија пред кои се исправени финансиските институции и банките во време на криза се мултиплицираат и надоврзуваат на постојните проблеми поради лошо управување со оперативниот ризик во периоди пред појава на криза. Во услови на криза дополнително се нагласени одредени видови на оперативни ризици, специфични за психолошките и етичките проблеми кои се јавуваат во банките и финансиските институции. Иако тука може да се набројуваат поголем број на поединечни видови оперативни ризици, сепак особено нагласени се одредени видови, како што се недозволените трговски активности и неовластеното тргување со финансиски инструменти (rogue trading), кражби и злоупотреби (интерни и екстерни), неетичко однесување, зголемен правен и законски ризик, неточно финансиско

известување и необелоденување на информации пред органите на управување и слични појави со кои се настојува да се надминат или сокријат проблемите, без при тоа да се направи објективна и реална процена на состојбите. Ова се всушност најистакнатите поединечни групи оперативни ризици кои се јавуваат во услови на криза и во пост-кризни периоди.

Впрочем токму загубата на француската банка Societe Generale во јануари 2008 година беше предизвикана од неовластено тргување, а се случи на прагот на една од најголемите финансиски кризи, додека последната голема загуба предизвикана на сосема ист начин се случи во швајцарската банка UBS во септември 2011, на marginите на финансиската криза предизвикана од претходно наведените причини.

Во услови на криза или во пост-кризни периоди доаѓа до зачестени промени на регулативата, во ситуации кога власта, без оглед дали станува збор за монетарна или извршна власт, настојува да превземе мерки и активности со кои ќе ги ублажи последиците од кризата. Тоа не секогаш значи дека мерките, активностите и измените во регулативата ќе имаат позитивно влијание на банките и останатите финансиски институции. Напротив во некои случаи може да доведе до зголемен оперативен ризик поради неусогласеност (правен ризик) или поради негативни ефекти од новата регулатива врз работењето и веќе донесените одлуки (законски ризик). Во услови на криза кога генерално активностите на клиентите може да бидат со негативен тренд, постои зголемен ризик од судски спорови кои може да бидат отворени поради несоодветни совети и препораки во областа на управување со средства или брокерски услуги. Може да се набројат голем број на поединечни примери кои се јавуваат како оперативен ризик во услови на криза, но тоа што е значајно да се одбележи како лекција од изминатата криза се однесува на управувањето со оперативниот ризик.

Корпоративното управување во делот на оперативниот ризик треба да доведе не само до избор на модел за пресметка на капитал потребен за покривање на оперативниот ризик, носење на формални акти и формално усогласување со регулаторните барања од оваа област, туку вистинска посветеност и реална имплементација на управувањето со оперативниот ризик.

Оваа задача е особено важна успешно да се остварува на ниво на корпоративно управување, поради големината и динамиката на проблемите поврзани со капитализацијата на банките во услови на целосна имплементација на базелските стандарди од втората капитална спогодба и очекувањата за примена на уште поригорозната трета базелска спогодба. Овој проблем е посебно нагласен заради континуираното зголемување на капиталот потребен за покривање на ризиците и регулаторните барања за адекватност на капиталот. Единствена потенцијална можност за намалување на дополнителниот капитал по основ на оперативен ризик може да се бара во разработување на модел на напреден пристап кој ќе продуцира реално помала потреба од дополнителен капитал за покривање на оперативен ризик. На оваа задача органите на управување на банките треба да гледаат како на долгорочна стратегија на зголемување на вредноста на акционерскиот капитал (shareholders wealth) поради потенцијалното намалување на стапките, поврат на капитал кој на среден рок ќе може да се обезбедува во услови на пост-кризни периоди и рецесија. Тоа е ситуација во која ќе се бара зголемување на капиталот и резервите, наспроти ограничени можности на раст на профитот.

Со оглед дека одржувањето на вредноста на акционерскиот капитал е во крајна линија една од целите на доброто корпоративно управување, со ова може да се заокружи целокупната теза за поврзаноста и значењето на доброто корпоративно управување во управувањето со оперативниот ризик.

VII. ОПЕРАТИВЕН РИЗИК И КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

1. Управување со оперативен ризик

Управувањето со оперативниот ризик во македонските банки е регулирано со одлуки пропишани од страна на централната банка (НБРМ) и претставува прудентен пристап со кој не се остава простор за самостојно избегнување на управувањето со овој вид ризик од страна на банките. Се разбира банките имаат можност да развиваат сопствени модели за следење и управување со оперативниот ризик, но во основа одлуките пропишани од НБРМ ја утврдуваат минималната регулаторна рамка која мора да биде исполнета од страна на банките. Во основа управувањето со оперативниот ризик е дел од управувањето со сите ризици во банкарското работење регулирани со Одлуката за управување со ризиците (Службен весник на РМ бр. 31/2008), на која се направени измени со нова Одлука за управување со ризици објавена во Службен весник на РМ бр. 42/2011. Во поглед на дефинирањето на оперативниот ризик најзначајната измена се однесува на дефинирањето на овој вид ризик при што постојната дефиниција:

“Оперативен ризик е ризикот од загуба, поради:

- а. несоодветни или слаби интерни процеси,
- б. несоодветни лица и несоодветни или слаби системи во банката,
- в. надворешни настани.

Оперативниот ризик го вклучува и правниот ризик. Правниот ризик претставува тековен или иден ризик врз добивката и сопствените средства на банката, предизвикан од прекршувања или непочитувања на законските и подзаконските прописи, договори, пропишани практики, етички стандарди, или како последица на погрешно толкување на прописите, правилата, договорите и други правни документи“

е заменета со следната:

“Оперативен ризик е ризикот од загуба, поради:

- а) несоодветни или слаби внатрешни процеси,
- б) несоодветни лица и несоодветни или слаби системи во банката,
- в) надворешни настани.

Оперативниот ризик го вклучува и правниот ризик, како и ризикот од перење пари и финансирање на тероризмот, ризикот од несоодветност на информативните системи и други оперативни ризици.

- Правниот ризик претставува тековен или иден ризик врз добивката и сопствените средства на банката, предизвикан од прекршувања/ непочитувања на законските и подзаконските прописи, договори, пропишани практики, етички стандарди, или како последица на погрешно толкување на прописите, правилата, договорите и други правни документи.

- Користењето услуги од надворешни лица го опфаќа користењето услуги кои што овозможуваат на банката да ги врши нејзините финансиски активности, вклучувајќи ги и помошните банкарски услуги. Користењето на овие услуги може да ја изложи банката на оперативен ризик. Банката не може да ги пренесе активностите на органите коишто согласно со Законот за банките се пропишани како задолжителни (внатрешна ревизија, управување со ризици, усогласеност со прописите) на трети лица. Како услуги од надворешни лица коишто ја изложуваат банката на оперативен ризик не се сметаат стандардизираните услуги, како што се користењето услуги на системите за меѓубанкарска комуникација (пр. СВИФТ) и меѓубанкарска комуникација и тргување (пр. „Ројтерс“, „Блумберг“), користењето на телекомуникациската мрежа и инфраструктура, маркетиншките услуги, услугите за одржување и чистење и други комунални услуги, услугите за истражување на пазарот, набавката на стоки и градежни работи, наемот на недвижности и слично“.

Со спомената одлука банките се обврзани да постават системи за управување со сите материјални ризици, при што се очекува системот и неговиот опфат да одговара на природата, големината и сложеноста на финансиските активности коишто ги врши банката. Системот треба да опфати:

- стратегија и политика/политики за управување со ризиците;
- соодветна организациска поставеност на управувањето со ризиците;
- процес на интерно утврдување и оцена на потребната адекватност на капиталот на банката.

Стратегијата за управување со ризиците треба да содржи:

- општ пристап при управувањето со ризиците, вклучувајќи го и капацитетот за нивното преземање и управување;
- општ пристап при интерното утврдување и оценка на потребната адекватност на капиталот на банката;
- општа рамка за прифатливо ниво на ризик на кое може да биде изложена една банка во своето работење.

Одлуката детално ги покрива организационата поставеност во управувањето со ризиците, при што се бара јасна организациона структура, ефикасен процес за управување со ризиците и ефикасен систем на внатрешна контрола, јасно се упатува на улогата на Надзорниот одбор, Одборот за управување со ризици и Управниот одбор, интерните акти, правилата за стрес тест, системот за управување со ризици при воведување на нов производ, управување со ризици при користење на услуги од надворешни лица, поставеност на информативниот систем и ефикасен систем на внатрешна контрола и ревизија, како и процес на интерно утврдување и оценка на потребната адекватност на капиталот.

Овие одредби се однесуваат на сите ризици од материјално значење со кои се соочува банката, но согласно дефиницијата тука е опфатен и оперативниот ризик, па соодветно на тоа се однесуваат и на оперативниот ризик. Доколку детално се разгледуваат одредбите на одлуката може да се заклучат неколку поважни карактеристики:

- Одлуката ги опфаќа сите значајни елементи за управување со оперативен ризик, кои на глобално ниво на управување со оперативниот ризик мора да бидат присутни во банките. Практично се она за што пишуваат бројни теоретски и практични трудови во светската литература која го обработува оперативниот ризик, соодветно е опфатено во споменатата одлука.
- Одлуката ги третира глобалните аспекти на управување со ризиците, без да навлегува во конкретни модели и пристапи на управувањето со ризиците, а соодветно на тоа и со оперативниот ризик. Деталните аспекти на алокацијата на

капиталот за оперативен ризик се регулирани со одлука за адекватност на капиталот.

- Одлуката во најголема мерка ги содржи значајните аспекти на корпоративното управување во поглед на управувањето со ризиците, надлежностите и обврските на одделните тела и органи, улогата на интерната ревизија и контрола.
- Освен оваа глобална одлука за управување со ризиците која истовремено се однесува и на оперативниот ризик, за овој вид ризик сеуште не постојат други пропишани одлуки со кои поблиску би се регулирала проблематиката на управување со оперативниот ризик, како што е тоа случај со останатите ризици.

Подетално регулирање на прашањето за капиталот потребен за покривање на оперативен ризик и пресметка на адекватноста на капиталот е дадена во Одлуката за изменување и дополнувања на Одлуката за методологијата за утврдување на адекватноста на капиталот („Службен весник на Република Македонија” бр. 31/2009).

Во таа смисла утврдувањето на капиталот потребен за покривање на оперативниот ризик банките може да го вршат со користење на базичниот индикатор. Базичниот индикатор претставува збир на следниве позитивни и негативни позиции, остварени како резултат на редовното работење на банката:

- 1) Приходи од камата;
- 2) Расходи од камата;
- 3) Приходи од дивиденда, освен приходите од вложувања во придружени друштва, подружници и заеднички вложувања;
- 4) Приходи од провизии и надомести;
- 5) Расходи од провизии и надомести;
- 6) Приходи и расходи од позиции коишто се дел од портфолиото за тргување;
- 7) Приходи и расходи врз основа на курсни разлики;
- 8) Реализирани приходи и расходи од позиции коишто не се мерат по објективната вредност преку билансот на успех;

9) Приходи и расходи од позиции за заштита на вредноста (hedging) на другите позиции.

10) Останати оперативни приходи.

Во останатите оперативни приходи не се вклучуваат вонредните приходи и приходите остварени врз основа на склучени договори за осигурување во име и за сметка на банката. Во расходите од провизии и надомести се вклучуваат трошоците за услуги од трети лица, само доколку станува збор за услуга од матичното лице на банката, подредено лице на банката или подредено лице на матичното лице на банката.

При пресметката на базичниот индикатор, не се вклучува каква било исправка на вредноста на позициите.

Базичниот индикатор се пресметува на годишна основа за периодот што завршува на крајот на финансиската година (31.12.). Доколку банката не располага со ревидирани финансиски извештаи, при утврдувањето на базичниот индикатор може да ги земе предвид неревидираните извештаи. Врз основа на базичниот индикатор, банката може да го утврди капиталот за покривање на оперативниот ризик со користење на еден од следните два пристапа:

- Пристап на базичен индикатор, со исполнување на одредени критериуми пропишани во истата одлука и
- Стандардизиран пристап, исто така со исполнување на одредени пропишани критериуми.

Како што може да се види од извадокот од споменатата одлука, НБРМ ги предвидува два од трите пристапи за управување и алокација на капитал за оперативен ризик, при што напредниот пристап, односно пристапот на интерно утврдување на капиталот не е предвиден. Со оглед дека сеуште се врши мапирање на сметките кои припаѓаат на одделните групи на активности, како и постојаните прилагодувања и промени во методологиите на НБРМ и на банките во Република Македонија, постои заеднички консензус помеѓу банките дека стандардизираниот пристап во моментот најдобро ги одразува можностите на банките за пресметка и алокација на капитал за оперативен ризик. Со оглед дека прелиминарните пресметки на големите банки, кои претставуваат

67% од активата на банкарскиот систем покажуваат минимална разлика во алоцираниот капитал меѓу базичниот пристап и стандардизираниот пристап, останува обврската на банките да работат на подетално мапирање на процесите и изнаоѓање на потенцијалните можности за намалување на капиталот. Се разбира тоа намалување мора да биде јасно поткрепено со оправдување кое ќе покаже дека намалувањето е резултат на технологијата на евидентирање на билансните позиции, а не намалување кое е исклучиво и со крајна цел да се намали капиталот без оглед на ризикот. Во спротивно на изборот на стандардизираниот пристап наспроти базичниот пристап, би можело да се гледа само како на чекор кој треба да води кон напредниот пристап, но не и како избор кој придонел за намалувањето на капиталот и негово врзување со индикаторите на ризик, што впрочем е една од идеите на развивањето на одделните пристапи.

2. Корпоративното управување во банките во Република Македонија

Корпоративното управување во банките во Република Македонија започнува поактивно и поформално да се применува од 2002 година. Тоа е период на воведувањето на задолжителната котација за акционерските друштва на Македонската берза, со што сите котираани компании, а и банките меѓу нив имаат обврска за примена на одредени принципи за корпоративно управување, а истовремено година на објавување на Циркуларот за корпоративно управување во банките од страна на НБРМ. Практично во тој период се настанати и одредени законски измени кои го поддржаа воведувањето на принципи на корпоративното управување соодветни на тие измени .

Сепак формален документ за корпоративното управување на ниво на банкарски систем е Одлуката за основните начела и принципи на корпоративното управување во банките од 2007 година, со примена од 31.12.2008 година (Службен весник на РМ бр. 159/2007). Може да се каже дека за сите банки кои котираа на Македонската берза веќе беше во примена Кодексот за корпоративно управување на акционерските друштва котираани на македонската берза од јуни 2006 година.

Разликата која веднаш може да се направи меѓу овие два документи е во начинот на примена на принципите, така што кај кодексот пропишан од страна на Македонската берза се применува британскиот модел на примена кој не е мандаторен и налага или да

се примени или да се објасни зошто не се применува одреден принцип. За разлика од него, кај Одлуката на НБРМ нема простор за слободно одлучување и сите одредби на Одлуката се задолжителни за примена. Со тоа практично кај банките во Македонија се наметнува законска обврска за примена на принципите на корпоративно управување. Во основа документите имаат голем број сличности, иако сферата на интерес и акцентот е различно поставен, на ист начин како што Базелските принципи прават издвојување на принципите на корпоративно управување кај банките од останатите општи принципи пропишани од стана на други меѓународни тела (OECD, IFC, FSA итн.).

Кодексот за корпоративно управување на акционерските друштва котирани на Македонската берза се темели на општите принципи за корпоративно управување и дава предност на следните принципи:

- Одговорност на органите на управување и надзор во поглед на структурата на корпоративното управување и усогласеност на работењето и управувањето со друштвото со Кодексот;
- Принципите за еднаков третман на акционерите;
- Улогата на засегнатите страни;
- Транспарентноста и објавувањето;
- Улогата на Одборот на директори (неизвршните директори), односно Надзорниот одбор;
- Улогата на Претседателот на Одборот на директори, односно надзорниот одбор;
- Улогата на Внатрешниот правен советник на друштвото;
- Комисиите на Одборот на директори, односно Надзорниот одбор (каде пред се се мисли на Комисијата за ревизија, Комисијата за избор и именување и Комисијата за надоместоци и награди);
- Улогата на Управниот одбор (извршните членови), односно Управниот одбор;
- Прашањето за судир на интереси.

Што се однесува на одлуката за основните начела и принципи на корпоративно управување во банка воочливо е дека акцентот е ставен на:

- Јасна организациона структура на банката со прецизно дефинирани права и одговорности за членовите на органите на надзор и управување и на другите вработени во банката;
- Ефикасни процедури за идентификување, мерење, следење и контрола на ризиците на кои е изложена банката;
- Ефикасни механизми на внатрешна контрола, кои меѓу другото вклучуваат детални административни и сметководствени процедури во банката;
- Транспарентност во работењето на банката во однос на сите заинтересирани субјекти, во согласност со прописите и со деловната политика на банката;
- Системи за надзор и контрола кои се воспоставени најмалку на ниво на а) надзор од страна на Надзорниот одбор врз Управниот одбор; б) Системи на внатрешна контрола; в) Системи на интегрирано управување со ризиците; г) Постојење на функција за контрола на усогласеност со прописите и д) Независна внатрешна ревизија.

Доколку се направи детален преглед на одредбите од споменатата одлука може да се забележи дека таа во многу точки е блиска со принципите пропишани од страна на Базелскиот комитет за банкарска супервизија во документот кој се однесува на корпоративното управување во банките. Оваа одлука претставува израз на прудентниот пристап на супервизијата кон управувањето со банките и иако преку секоја поединечна одредба се преточени основните принципи за корпоративно управување таа пред се го поддржува глобалното управување со ризици, но посебно управувањето со оперативните ризици. Оваа линија на поврзување на корпоративното управување и управувањето со оперативните ризици се гледа од секоја поединечна точка на основните одредби на Одлуката.

Имено, бараната јасна организациона структура со прецизно дефинирани права и одговорности придонесува за глобално и оперативно јасно носење на одлуки, избегнување на можност за криење на сопствените активности како да се туѓи одлуки и

активности и избегнување на креирање на позиции за неовластено одлучување и дејствување.

Ефикасните процедури за идентификување, мерење, следење и контрола на ризиците, експлицитно се однесуваат и на оперативниот ризик и референцираат на сите активности поврзани со управување со оперативниот ризик.

Механизмите на внатрешна контрола се основната одбрана против појава на оперативен ризик, внатрешната контрола најдобро може да влијае на превентивно, но и последователно воочување на сите активности кои креираат состојби на зголемен оперативен ризик, без оглед дали станува збор за кражби, злоупотреба на службена позиција, неовластени активности, надминување на дозволени лимити, нарушување на безбедносни системи, загрозување на информатичките системи, проблеми со инсталации, спречување на перење пари итн.

Транспарентноста е дел од корпоративното управување и истата е предвидена во оваа одлука, но таа сама по себа нема позначајна врска со управувањето со оперативниот ризик, иако добрата транспарентност може да послужи како презентација на успешното управување со оперативниот ризик, а обврската за обелоденување да биде истовремено обврска за подобро управување со ризиците.

Споменатите системи за надзор и контрола се истовремено и дополнителни механизми на управување со одделните видови оперативен ризик.

3. Оперативен ризик и корпоративно управување во Комерцијална банка АД Скопје

Управувањето со оперативниот ризик во Комерцијална банка АД Скопје се одвива во рамките на предвиденото со регулативата пропишана од страна на НБРМ, иако одредени практики воспоставени во банката упатуваат на управување со оперативниот ризик на ниво кое иако нецелосно развиено во правец на интерни модели, ја покажува тенденцијата на банката за развивање на системите на управување со оперативен ризик. Политиката е изработена врз основа на Законот за банките, подзаконските акти и Стратегијата за преземање и управување со ризиците на Комерцијална банка АД Скопје.

При тоа се земени во предвид и Базелските документи за управување со оперативен ризик (“Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk“, Basle Committee Publications No.96 – February 2003 и “International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards“, A Revised Framework, Comprehensive Version, June 2006, Basel Committee on Banking Supervision).

Политиките за управување со оперативен ризик, се изработени во согласност со Стратегијата за управување со ризици на Банката и содржат генерални правила за организациската поставеност за управување со оперативниот ризик.

За управување со оперативен ризик, Банката донесува и имплементира повеќе политики во зависност од материјата која ја покриваат (оперативен ризик, правен ризик, ризик од информативниот систем итн.):

- Политика за управување со оперативен ризик;
- Политика за утврдување на капитал потребен за покривање на оперативниот ризик на Банката и за распоредување на финансиските активности по деловни линии за таа цел;
- Политика за сигурност на информативниот систем на Банката;
- ИТ Сигурносни политики;
- Политика за управување со правниот ризик на Банката;
- Програма на Банката за спречување на перење пари и финансирање на тероризам;
- Политика за користење на услуги од надворешни фирми;

Предмет на посебната политика за оперативен ризик, со која се исклучени останатите облици на оперативен ризик е:

- Дефиниција на видовите оперативни ризици на кои е изложена или на кои може да биде изложена банката;
- Начин на идентификување, оценка, следење и контрола или намалување на оперативниот ризик;

- Опфат на податоците и информациите коишто се дел од информативниот систем (системот за известување) за потребите на управувањето со оперативниот ризик;
- Јасно дефинирани одговорности за управување со оперативниот ризик;
- Дефинирање на значителните загуби од оперативен ризик.

Дефинирањето на правниот ризик, ризикот од перење пари и финансирање на тероризмот, ризикот од несоодветни информативни системи и слично, на кои е изложена или на кои може да биде изложена банката се дефинирани во посебни политики на Банката.

Заради остварувањето на целите на успешно управување со оперативниот ризик, Банката пропишува процедури и други акти кои активно и превентивно ќе се користат и применуваат за успешно извршување на активностите на Банката и постигнување на планираните резултати.

Банката планира континуирано да го унапредува системот за управување со оперативниот ризик во согласност со измените во законската регулатива и сите новини во меѓународната теорија и практика.

Што се однесува до тековната практика и активностите на континуирано следење и управување со оперативниот ризик, банката има назначено лице одговорно за управување со оперативен ризик согласно дефинициите предвидени со законската регулатива. Со оглед дека одредени аспекти на управувањето со оперативниот ризик согласно регулативата се подведени под посебни области, како што е претходно презентирано (сигурност на информативниот систем на Банката, управување со правниот ризик на Банката, активности спречување на перење пари и финансирање на тероризам), и за нив се надлежни посебни лица, во банката се прави обид за интегрирано управување со сите ризици кои по својата природа припаѓаат на оперативниот ризик. Во таа смисла лицето одговорно за оперативен ризик на месечно ниво ги следи сите оперативни ризични настани, вклучително и оние кои по регулативата се издвоени, го известува Одборот за управување со ризици, а преку неговиот извештај и Надзорниот одбор на банката. Еднаш годишно се подготвува

посебен извештај за регистрираните ризични настани од сферата на оперативниот ризик и мерките кои се превземени за нивно надминување.

Во текот на 2011 година Надзорниот одбор на Комерцијална банка донесе одлука за примена на стандардизираниот пристап за пресметка на капитал потребен за покривање на оперативниот ризик, при што во рамките на работните групи при здружението за банкарство, банката активно учествува во активностите за мапирањето на сметките за нивна идентификација според деловни линии.

Банката настојува во наредниот период да се доближи до практиките за управување со оперативни ризици, со употреба на што поголем број инструменти за оцена или мерење на оперативниот ризик. Главен инструмент кој во моментот се употребува е сопствената оцена на ризик (risk self assesment) и матриците за оцена на оперативниот ризик. Банката не спроведува стрес тестирања за оперативен ризик и сценарио анализи. Банката врши континуирано осигурување на готовината, имотот на банката и вработените во банката со што обезбедува трансферирање на дел од оперативниот ризик. Банката има изработено модел со соодветни политики кои обезбедуваат неколку планови за континуитет во работењето. Банката располага со секундарна локација за управување со ризикот од информативна сигурност.

Во изминатите пет години, банката континуирано гради интерна база на податоци за ризични настани, во која се регистрираат сите ризични настани според зададени стандардни групи ризици. Процесот на евидентирање на ризичните настани е на принцип на полнење со податоци во посебен софтверски програм за оперативни ризици, односно за евиденција на настанати ризични настани. Базата на податоци се полни од страна на лица задолжени за оперативен ризик во рамките на деловните процеси, но е предмет на следење и контрола од страна на лице задолжено за оперативен ризик, лице задолжено за информатичка сигурност, лице задолжено за спречување на перење пари и финансирање на тероризам, лице задолжено за усогласеност со регулатива, служба за внатрешна контрола и дирекција за интерна ревизија.

Иако банката сеуште ги развива програмите за управување со оперативен ризик, менаџментот и управниот одбор сметаат дека со разумна динамика би се обезбедила

сигурност на податоците и квалитетно разработување на начинот на имплементација на современите модели. Јасно е дека банката сеуште заостанува во примената на софистицирани модели, но оценето е дека сегашните модели ги задоволуваат потребите на банката, а нејзината ризична изложеност на оперативен ризик не ги оправдува некои позначителни вложувања во развој на софистицирани модели. Сепак останува определбата на банката да работи и инвестира во развој на моделите за управување со оперативен ризик кои би воделе кон примена на современи методи и техники. Оцената и изборот на постојниот систем се темели на искуствата кои банката ги имала во минатото со одредени високо ризични настани, со кои банката успеала да се справи без поголеми финансиски потешкотии.

Во делот на корпоративното управување од страна на претставници на IFC во Република Македонија потврдено е дека банката е лидер во практиките на добро корпоративно управување во финансискиот сектор, што особено се однесува на транспарентност и односи со засегнати страни, а пред се инвеститори. Во извесна мерка тоа се должи на влијанието на котацијата на банката на Македонската берза со обврските согласно Кодексот за корпоративно управување на акционерски друштва котиран на Македонската берза, што значи дека банката објавува извештаи за своите практики на корпоративно управување уште со самата котација од 2002, попрецизно со Кодексот од 2006, додека регулативата за корпоративно управување пропишана од страна на НБРМ датира од 2007 година, а се применува од 31.12.2008.

Ова значи дека банката прифаќајќи и останувајќи на котација на берзата ги обелоденува своите практики за корпоративно управување. Во таа смисла, банката во рамките на својот годишен извештај ги објавува своите позиции согласно Кодексот за корпоративно управување на Македонската берза, кој функционира на принципот “примени или објасни”. Банката има донесено сопствени документи согласно најдобрите практики за корпоративно управување, и тоа:

- Кодекс за корпоративно управување на Комерцијална банка а.д. Скопје;
- Политика за избегнување на судир на интереси;
- Етички кодекс;
- Политика за објавување на податоци и извештаи;

- Политика за наградување.

Доколку детално се разгледаат објавените податоци за начинот на кој банката го остварува корпоративното управување, објавени во Годишниот извештај на Комерцијална банка а.д. Скопје ⁴², може да се заклучи дека банката преку почитување на најголемиот дел на принципите на корпоративно управување обезбедува и соодветно ниво на управување со оперативниот ризик. Без оглед што формално Кодексот за корпоративно управување во банката е донесен согласно регулативата на НБРМ, преку останувањето на котација, Банката се согласила да ги применува практиките на доброто корпоративно управување уште пред стапување во сила на регулативата на НБРМ. Освен тоа дел од организационите единици за интерна контрола, како и системите за интерна контрола со кои најдиректно се влијае на управувањето со оперативниот ризик банката ги практикувала уште во почетокот на девесетите со своето формирање. Јасно е дека од извештаите може да се види формата, но до крај неможе да се види содржината на начинот на практикување на корпоративното управување и неговата ефикасност во управувањето со оперативните ризици, но самиот факт на постоење на голем систем на интерни акти, тела, политики и организациони единици упатува на подготвеност за постигнување на повисоко ниво на искористеност на придобивките од корпоративното управување.

Навистина, може да се потврди дека банката има неколку крупни ризични настани од оперативна природа, но со оглед дека оваа банка е единствената во Македонија со високо ниво на транспарентност, неможе со сигурност да се компарира со останатите банки, кај кои нивото на транспарентност е исклучително ниско.

Со цел да се постигне подобро согледување на состојбите поврзани со истражуваната тема “Оперативен ризик и корпоративно управување во финансиските институции, со посебен осврт на банките” на ниво на Република Македонија, како дополнување на презентацијата на начинот на остварување на корпоративното управување и управувањето со оперативниот ризик во банките во Македонија, спроведено е

⁴² Види www.kb.com.mk

истражување на мислењето на претставници на банкарскиот систем за споменатата тема преку спроведување на анкета. Целта на анкетата е да даде појасна слика за перцепцијата на органите на управување во поглед на оперативниот ризик и нивните согледувања за одделните видови оперативни ризици. Анкетата беше упатена до девет банки од кои 4 големи банки, три средни банки и две мали банки, при што беа опфатени по еден претставник на надзорен одбор, управен одбор и менаџмент. Прашањата беа симплифицирани до ниво кое ќе даде увид во перцепцијата и управувањето со оперативните ризици, а сепак со оглед на ангажманите на испитаниците ќе обезбеди задоволително ниво на учество. Според пристигнатите одговори, вкупно 26, може да се констатира дека одговориле повеќе од 72% од испитаниците, што сепак обезбедува задоволително ниво на увид во перцепцијата и практиките кои се применуваат во банките.

Анкетата содржеше 20 прашања со кои се настојуваше да се опфатат клучните сегменти на истражуваната област, со тенденција при ограничени можност за длабинско истражување покрај експлицитните искази преку дедуктивен метод да се добијат согледување за одредени состојби.

Анкетата ја одговориле 10 члена на надзорни одбори, што со оглед дека беше упатена до девет банки покажува дека од некоја од банките е одговорено од страна на два члена на надзорните одбори, 8 члена на управни одбори и 7 менаџери.

На прашањето за перцепцијата за најзначајниот ризик, “ Според вас, кој е најзначаен ризик со кој се соочуваат банките во Македонија?”, најголем број од анкетираниите, односно 23 испитаници одговориле дека тоа е кредитниот ризик, додека само 3 одговориле дека тоа е оперативниот ризик. Со тоа се потврдува сознанието дека во услови на криза и висока неликвидност, перцепцијата за присутните ризици се фокусира на експлицитните и јасно видливи ризици, со поедноставна манифестација, како што е тоа кредитниот ризик. Останува фактот дека во Македонија општата неликвидност е на многу високо ниво, но причините за неликвидноста во реалниот сектор, која се трансформира во банкарскиот систем во форма на кредитен ризик имаат многу подлабоки корени и не се предмет на ова истражување.

На прашањето “Дали имате јасна претстава за дефиницијата и значењето на оперативните ризици” позитивно одговориле 25 испитаници, додека само еден одговорил дека има делумна претстава. Ова покажува дека испитаниците сметаат дека јасно и недвосмислено го разбираат оперативниот ризик, иако тоа не значи и дека му посветуваат соодветно внимание.

Во врска со прашањето “На кој од наведените видови оперативни ризици би му доделиле најголемо значење кога се во прашање банките во Македонија”, добиена е следната структура на одговори и соодветно на тоа рангирање според значењето кое го доделиле испитаниците:

1. Клиенти, производи и деловни практики -10 одговори (39%)
2. Нарушување на деловните процеси и пад на системот-6 одговори (23%)
3. Извршување, испорака управување со процеси-4 одговори (15%)
3. Внатрешни и надворешни измами-4 одговори (15%)
4. Спроведување на политиката кон вработените и безбедност на работно место-1 одговор (4%)
4. Оштетување на физички средства-1 одговор (4%)

Одговорите на испитаниците во голема мерка претставуваат одраз на реалноста во поглед на можностите за ефективно управување и заштита од одредени поединечни видови оперативни ризици, со оглед дека освен за првиот вид оперативен ризик кој го оцениле како најзначаен, кај останатите пониско рангирани видови оперативни ризици постојат воспоставени системи за управување кои во поголема или помала мерка во зависност од институцијата можат да обезбедат извесна заштита.

На прашањето “Дали сте запознаени со обврските кои произлегуваат за банките во поглед на управувањето со Оперативниот ризик и адекватноста на капиталот?” сите испитаници одговориле дека се запознаени со обврските кои за банките произлегуваат од вклучувањето на оперативниот ризик во пресметката на адекватноста на капиталот.

Следните неколку прашања веќе даваат одредена слика за состојбите во врска на релацијата оперативен ризик и корпоративно управување. Така, на прашањето “Дали

имате општо познавање за моделите и импликациите кои тие модели ги имаат во управувањето и мерењето на оперативниот ризик?” позитивно одговориле 20 испитаници, додека негативно одговориле 6 испитаници. Од испитаниците кои дале негативен одговор четворица се членови на надзорен одбор, што од вкупниот број на членови на надзорен одбор претставува 40%. Ако се земе во предвид дека изборот на модел за алокација на капитал за оперативен ризик е одлука на највисокиот орган на управување во банката и влијае на адекватноста на капиталот, искористувањето на ресурсите и стратегијата за управување со ризици, секој член на надзорен одбор би требало најмалку да знае кои се моделите, особено што во банкарскиот систем на Македонија во моментот тоа е актуелно прашање. Истиот одговор е добиен и на прашањето “Дали ви се познати ефектите од алокацијата на капиталот за оперативен ризик врз адекватноста на капиталот (намалување, зголемување или без промени на адекватноста)?” што дополнително оди во прилог на тезата дека според принципите на добро корпоративно управување во банките членовите на највисокиот орган на управување (одборот на директори), а во Македонија надзорниот одбор, треба да имаат познавање за управувањето со ризиците кое ќе им овозможи ефективно учество во носењето на стратегиските одлуки и контрола над управниот одбор.

Дополнително оваа теза се потврдува со фактот дека на прашањето за ефектите врз адекватноста на капиталот, односно на прашањето “(Во врска со претходното прашање) Какви ќе бидат ефектите врз адекватноста на капиталот на вашата банка?”, 38% односно 10 испитаници, дале одговор дека немаат информации. Позитивно, односно со цитирање на распонот на намалување на капиталот одговориле 16 испитаници, од кои 6 одговориле дека намалувањето на адекватноста на капиталот ќе биде помало од 0,5 процентни поени, 4 испитаници одговориле дека намалувањето на адекватноста на капиталот ќе биде помеѓу 0,5 и 1,0 процентен поен, додека 6 испитаници одговориле дека намалувањето ќе биде повеќе од 1,0 процентен поен. Меѓу испитаниците кои дале одговор дека немаат информации 7 се членови на надзорни одбори, што претставува 70% од испитаните членови на надзорни одбори, што е повторно индикација за неадекватната информираност на надзорниот одбор или пак на одредени негови членови имајќи во предвид дека заклучно со 31.12.2011 се очекува во пресметката на адекватноста на капиталот да се вкалкулира и капиталот

потребен за покривање на оперативен ризик, што е едно од стратегиските прашања во управувањето со банките.

Согласно принципите за добро управување со ризиците како и принципите на добро корпоративно управување особено е важна улогата на внатрешниот ревизор и поради тоа едно од прашањата се однесува за присуството на главниот ревизор на седниците на надзорниот одбор. На прашањето “Дали на седниците на надзорен одбор на банката присуствува лицето одговорно за внатрешна ревизија во банката?” позитивно одговориле 16 испитаници, еден одговорил негативно, а девет одговориле дека присуството на лицето одговорно за внатрешна ревизија на седници на надзорниот одбор е според потреба. Во рамките на овој сегмент поставено е дополнително прашање “Дали на редовна основа добивате извештаи од внатрешната ревизија”, на кое позитивно одговориле 22 испитаника, додека 4 одговориле негативно, во смисла дека тој извештај не спаѓа во нивна надлежност. Најголемиот дел од овие испитаници се манаџери, така што е логичен одговор дека Внатрешната ревизија хиерархиски не известува до ниво подолу од надзорниот одбор и управниот одбор.

Ваквите одговори упатуваат на тоа дека внатрешната ревизија има одредена улога во банките во Македонија, дека декларативно и формално се применети основните принципи за улогата и функцијата на внатрешната ревизија, но степенот на нејзино влијание и ефикасно искористување неможе да се утврди без да се направи подлабока анализа. Што се однесува до внатрешната контрола, како дополнителен механизам на управување со оперативниот ризик, 16 испитаници се изјасниле дека во нивните банки постои внатрешна контрола и тоа 9 испитаници изјавиле дека тоа е посебен организационен дел, додека 7 дека е во рамките на внатрешната контрола. За разлика од нив 10 испитаници изјавиле дека во нивните банки воопшто не постои внатрешна контрола.

Како дел од доброто управување со оперативните ризици, а истовремено и задоволување на високите стандарди на корпоративното управување се подразбира дека банките треба да имаат усвоен и применет Етички кодекс, па вклучено е и прашањето “ Дали во банката имате усвоен Етички кодекс?”, на кое 24 испитаници одговориле позитивно, додека двајца се изјасниле дека не им е познато. Во смисла на претходното поставено е и прашањето за оцената на етичкото работење во банките

“Како го оценувате етичкото ниво на работењето на банките во Македонија?”, за кое најголем дел од испитаниците се изјасниле дека е средно, што покажува дека и покрај постоење на етички кодекси, нивната примена не е целосно доследна. Од вкупниот број 19 испитаници се изјасниле дека постои средно ниво на етичко однесување, 5 испитаници се изјасниле дека има ниско ниво на етичко однесување, додека само двајца сметаат дека постои високо етичко ниво.

Што се однесува до системите за информирање за состојбите со оперативниот ризик, може да се констатира дека според одговорите на испитаниците упатуваат на задоволително ниво на информираност, со оглед дека 21 од вкупно 26 испитаници одговориле дека на редовна основа добиваат извештаи за оперативниот ризик во банката (директно како посебен извештај или индиректно како дел од други извештаи).

На прашањата “Дали сметате дека алокацијата на капиталот е во вистинска функција на заштита на банката од оперативен ризик?” и “Дали за време на вашиот мандат банката имала посериозни оперативни ризични настани кои резултирале со ненадоместива материјална загуба (неосигурани или на друг начин трансферирани ризици)?” најголем број на испитаници се изјасниле дека веруваат во концептот на алокација на капитал за оперативен ризик, 21 испитаник, односно 80%, додека истиот број испитаници се изјасниле негативно на прашањето за појавени ризични настани.

На прашањето за сознанијата за постоење на еден од најсеопфатните механизми на трансфер на оперативен ризик, полисата позната како БББ, 19 испитаници одговориле дека не им е познато постоењето на оваа полиса од кои најголем број се членови на надзорен одбор, додека 17 испитаници имаат сознание за постоењето на оваа полиса за осигурување. На наредното прашање “Доколку ви е позната функцијата на БББ полисата, дали верувате во нејзината функционалност за заштита и трансфер на оперативен ризик?”, добиените одговори не упатуваат на логичен заклучок бидејќи сите испитаници, вклучително и оние кои немаат сознание за полисата дале одговори дека делумно веруваат во нејзината функционалност (11 испитаници), дека целосно веруваат (9 испитаници) и дека не веруваат (6 испитаници).

За законскиот ризик, дефиниран како ризик од последици од честа промена на регулативата, 14 испитаници сметаат дека е среден, 8 испитаници сметаат дека е низок,

додека 4 испитаници сметаат дека е висок. Додека рангирањето на ризиците, како одговор на прашањето ”Доколку поконкретно треба да одберете еден од наведените ризици како најзначаен во работењето, тоа би бил:” е следното:

1. Ризици од вработени (измами, грешки, пропусти, неетички постапки) - 11 одговори (42%)
2. Техничко - технолошки ризици (ИТ системи, електрично напојување, телекомуникациски врски и др) - 7 одговори (27%)
3. Ризик во област на спречување на перење пари - 3 одговори (11,5%)
3. Законски и правен ризик - 3 одговори (11,5%)
4. Надворешни напади, кражби - 2 одговори (8%)

Од се претходно наведено, може да се констатира дека во Македонија постои и се развива регулаторна рамка согласно светските трендови и тоа како во областа на управувањето со ризиците, а во тие рамки и оперативниот ризик, така и во делот на корпоративното управување. Со квалитетна супервизија од страна на централната банка се настојува да се постигне што поголемо ниво на усогласеност на банките со таа регулатива.

Сепак, сеуште постојат извесни недостатоци во релацијата корпоративно управување и оперативен ризик. Голем дел од постојните усвоени доклументи и активности се формални или декларативни, но не се целосно ефикасни. Тоа може да се заклучи врз основа на одговорите од анкетата кои во одредени сегменти упатуваат на контрадикторности во одговорите на испитаниците и тоа во повеќе сегменти од анкетата, како што е веќе презентирано. Таков случај може да се види во релациите помеѓу одговорите поврзани со постоењето на Етичките кодекси, одговорите за нивото на етичко работење и одговорите за нагласената концентрација на ризик од вработени дадено во последното прашање. Ова може да се поврзе и со и фактот дека испитаниците одговориле дека кај одреден број банки воопшто не постои внатрешна контрола, која се смета за еден од најдобрите механизми за контрола на овој вид ризик.

На крај останува да се заклучи дека по овој сегмент на банкарското работење, односно во релацијата Корпоративно управување и оперативен ризик има многу простор за

унапредување, дека тоа е задача која е пред сè на членовите на највисоките органи на управување и дека останува значењето на тврдењето дека тонот се определува од највисокото ниво, односно дека целокупниот систем и неговата функционалност ќе зависи од Надзорниот одбор и Главниот извршен директор, како претседател на Управниот одбор.

VIII. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Врз основа на прегледот на основните елементи на управувањето со оперативниот ризик, како и базичните принципи и документи за корпоративно управување, врската која постои помеѓу овие две области, регулативата за двете области и примена во банкарскиот систем на Република Македонија, како и начинот на практикување во една од најголемите македонски банки, Комерцијална банка АД Скопје, може да се дојде до одредени значајни поклопувања на истражуваните области, нивната взаемна врска, поддршка која доброто корпоративно управување може да ја обезбеди во управувањето со оперативниот ризик.

Во елаборирањето на заклучните согледувања ќе се презентира врската на секој од поединечните принципи за корпоративно управување според базелските стандарди во функција на подобро управување со оперативниот ризик, со крајна цел да се прикаже појасно придонесот на корпоративното управување во управувањето со оперативниот ризик.

Првиот принцип кој во основа се однесува на **одговорностите на Одборот на директори** меѓу другото упатува на неговата обврска за развивање на стратегија за управување со ризици и надгледување на активностите на менаџментот. Што тоа значи од аспект на оперативниот ризик?

Како што во повеќе делови од трудот беше истакнато, оперативниот ризик е еден од најкомплексните и најтешки ризици за дефинирање. Неговото управување во голем дел не се состои само во преземање на одредени активности, туку и во превенирање на појава на оперативни ризични настани. Во таа смисла неспорно е дека една од првите активности во рамките на одговорностите на Одборот на директори би бил развојот и усвојувањето на стратегија за управување со оперативниот ризик, но и креирање на клима на прифаќање на практики, кои нема да генерираат ризични изложености кај појави од оперативна природа. Токму тука, Одборот на директори ја има својата улога, а посебно извршните директори со потенцирањето на грижата за овој вид ризик и ангажманот за негово минимизирање. Само со личен пример на етичко и професионално однесување, доследно почитување на интерната и екстерната регулатива, создавање и вистинска, а не формална поддршка на системот за

управување со оперативен ризик може да се управува со овој вид ризик. Од таму потекнува и општо прифатениот израз “tone at the top”, кој има за цел да укаже дека Одборот на директори и извршните директори ги даваат не само насоките и ја утврдуваат стратегијата за управување со оперативен ризик, туку и ја манифестираат преку целосна поддршка на тој систем.

Управувањето со оперативниот ризик подразбира не само креирање на стратегија, туку и во нејзини рамки детерминирање на “апетитот за ризик” и толеранцијата за овој вид ризик, разработување на систем на политики, процедури и упатства за управување со овој вид ризик, но и нивно правилно практикување. Овој вид ризик поради своите специфичности од Одборот на директори и во тие рамки извршните директори налага посветување на должно внимание, а не “претрчување” преку проблемите се додека тие не се повторат во форма на повеќекратни ризични настани кои може да предизвикаат позначајни материјални ефекти.

Значи со овој принцип се налага континуиран надзор на менаџментот од страна на Одборот на директори, посветување на должно внимание во работењето со менаџментот, воспоставување на планови за наследување на позициите со што на само што би се избегнал стратегискиот ризик, туку би се намалил и оперативниот ризик и би се избегнале јазови на неподготвеност и дисконтинуитет во менаџерските активности.

Истовремено во остварувањето на своите обврски, како и за подобро управување со оперативниот ризик од Одборот на директори се очекува да обезбеди соодветна организациона структура, со линии на права и одговорност поставени на таков начин што ќе овозможат јасно дефинирање на правата и одговорностите, со што би се избегнал еден од оперативните ризици на неовластено превземање на дејствија.

Со оглед дека од Одборот на директори се бара редовно ревидирање на политиките, процедурите и контролните системи во соработка со менаџментот, се очекува дека на тој начин што Одборот на директори ќе ја оствари оваа своја обврска и ќе се осигура дека се правилно поставени контролните функции, особено независните контролни и ревизорски функции и со тоа ќе придонесе за намалување на изложеноста на оперативен ризик. Ова се објаснува на тој начин што без контролните функции, дури и при совршено поставени лимити за управување со кредитен, ликвидносен или пазарен

ризик, непочитувањето на системските контроли (политики, процедури и упатства) генерира изложеност на оперативен ризик.

Според вториот принцип за корпоративно управување кој се однесува на **квалификациите на Одборот на директори**, се очекува дека членовите на Одборот на директори ќе бидат квалификувани, со знаења и разбирање на банкарските активности кое ќе им овозможи да дадат сигурна и објективна процена на активностите на банката.

Ова е принцип кој е особено важен за управувањето со ризиците, а во тие рамки и за управувањето со оперативниот ризик. Како што може да се види од првиот дел на трудот, оперативниот ризик е не само проблематичен за дефинирање, туку и тежок за идентификување, мерење и управување. Голем дел од прашањата поврзани со неговото управување се прашања за кои одлуките се носат на највисоко ниво, на ниво на Одбор на директори.

Да започнеме со моделот на утврдување на капиталот за покривање на оперативниот ризик, чие определување е на ниво на Одбор на директори. Со оглед дека на тој начин се определува капиталот кој банката треба да го има за покривање на оперативен ризик, а со тоа се навлегува во интересите на акционерите и вредноста на акционерското друштво, од особено значење е членовите на Одборот на директори да ги разбираат моделите, нивните импликации и ефекти во поширок контекст. Значи од Одборот на директори не се очекува дека треба да има познавања на детали за математичките и статистичките модели, и техничките карактеристики на применетите модели, но мора да има квалификации и познавања на глобалните значења и ефекти. Во најмала рака Одборот на директори треба да знае да постави вистински прашања упатени до менаџментот во врска со моделите и долгорочните ефекти од тие модели, нивното влијание на стратегиските цели на друштвото.

Во рамките на надлежностите на Одборот на директори спаѓаат и спроведувањата на стрес тестирањата на издржливоста на банката на шокови, при што иако конкретното спроведување на стрес тестирањата е во надлежност на менаџментот, Одборот на директори ги разгледува претпоставките за тестирањата и резултатите од тестирањата. Доколку поставените претпоставки се нереално оптимистички, стрес тестирањата

може да дадат поумерена слика за потенцијалните ризични изложености, подеднакво како што екстремните сценарија даваат нереално лоши резултати.

Третиот принцип се однесува на **практиките и структурата на Одборот на директори** и овој принцип исто така има одредни допирни точки со управувањето со оперативните ризици, особено во деловите за независност на членовите на Одборот на директори и формирањето на одборите за специјални намени (одбор за ревизија, одбор за управување со ризици, одбор за наградување, одбор за усогласување и етички прашања и други).

Независноста на членовите на Одборот на директори е директно поврзана со оперативниот ризик, тенденцијата на поврзување меѓу членови на одборот со правни и физички лица - клиенти на банката, извршување на трансакции кои отстапуваат од процедурите или други активности кои се поттикнати од таа врска, а може да генерираат изложеност на оперативен ризик. Ова е една од потешките задачи за членовите на Одборот на директори, особено нагласена во мали економии, иако студијата објавена од Nestor Advisors “Bank Boards and Financial Crisis”, покажува дека според некои искуства во САД членовите на Одборот на директори кои се на некој начин поврзани со клиенти на банката имаат различни интереси и мотиви споредено со останатите членови на Одборот на директори. Точното утврдување на нивната вистинска независност е речиси невозможно. Преку серија на податоци кои се однесуваат на историјата на претходни вработувања на членови на Одборот на директори, во релација со податоците за надоместоци кои клиентите на банката ги плаќале, студијата ја покажува зависноста или независноста на членовите на Одборот на директори. Наодите од спроведеното истражување ја потврдуваат дилемата во поглед на вистинската независност на членовите на Одборот на директори и покажуваат дека одлучувањето на одредени членови на Одборот е под влијание на интересите на клиентите со кои се на некој начин поврзани, иако не постои формална поврзаност.

Што се однесува на делот на третиот принцип кој што упатува на **формирањето на специјални наменски одбори**, во спонзорство на Одборот на директори, со членови од редот на директорите од Одборот на директори или во комбиниран состав, може

неспорно да се заклучи дека се во директна врска со управувањето со оперативниот ризик.

Така, Одборот за управување со ризици е директно надлежен за управувањето со ризиците, а со тоа и со оперативниот ризик, со што има позитивно влијание на подобрувањето на квалитетот на процесот на идентификација, мерење, контролирање и следење на оперативниот ризик.

Одборот за ревизија придонесува за реализација на процесите на екстерна и интерна ревизија, со кој директно се влијае на подбрено управување со оперативниот ризик. Овој одбор, покрај многубројните активности кои не се во директна врска со оперативниот ризик, преку помошта во креирање на организациска средина посветена на одржување на силна и ефикасна интерна контрола која потекнува од највисоките нивоа на управување влијае на успешното управување со оперативниот ризик.

Базелските принципи препорачуваат формирање на Одбор за усогласување кој се грижи за обезбедување на целосна усогласеност со регулативата и тоа како во поглед на почитување и доследна примена на интерните политики, така и во поглед на примената на екстерната регулатива. Ова директно се однесува на оперативниот ризик ако се има во предвид дека во рамките на оперативниот ризик се вбројува и ризикот од неусогласеност со регулатива и овој одбор може да даде значаен придонес во контролата на усогласеност. Со оглед дека согласно принципите за корпоративно управување се препорачува воведување на функција внатрешен правен советник, улогата на овој советник може да биде особено значајна во управувањето со правниот ризик. Со оглед дека правниот ризик може да ја изложи банката на ризик од креирање на одредени обврски или да ја оневозможи да оствари одредени свои права, улогата на правниот советник е од особено значење. Најчесто се манифестира како: ризик од непрецизни или неточни договорни одредби, како последица на грешки при утврдување на одредбите на договорите; ризик од трансакции кои не се добро документирани; ризик од нелегални или неприменливи трансакции; ризик од недоволно евидентирани настани или промени, како резултат на пропусти или грешки од страна на вработените; ризик од грешки при прифаќање на инструменти за обезбедување на наплата на побарувањата, или при нивна реализација. Наброените примери на правен ризик не мора да бидат само резултат на пропусти или грешки на

вработените, туку може да се должат и на грешки на правниот советник на банката. Како и да е, во сите тие случаи станува збор за ризик кој се јавува поради човечкиот фактор, така што правниот ризик се јавува како подкатегорија на ризикот на човечкиот фактор, кој се однесува не само на вработените, туку и на менаџерите.

Од тие причини формирањето на одбор за усогласеност може да биде решение за ризикот од неусогласеност со регулативата, но и за правниот ризик.

Етичкиот комитет се грижи за доследно почитување на практиките пропишани во етичкиот кодекс, со што се зголемува нивото на професионалност и се подигнуваат етичките стандарди на банката. Етичкиот кодекс претставува еден од подобрите инструменти за превентивно дејствување во правец на намалување на оперативниот ризик од внатрешни измами (неовластени активности, кражби и измами) и ризици од клиенти, производи и деловни практики. Од тие причини постоењето на етичкиот кодекс во комбинација со етички комитет може да има многу позитивен придонес во вистинската, а не само формална примена на етичките кодекси. Ако се земе во предвид дека според презентитаната анализа на KPMG во главата за корпоративно управување, 52% од вработените во САД кои биле опфатени со студијата изјавиле дека нивните Етички кодекси не ги сметаат за сериозен документ, 49% изјавиле дека ќе бидат наградени врз основа на постигнати резултати без оглед како и со кои средства тие резултати се постигнати, додека 55% изјавиле дека не ги разбираат етичките стандарди кои се однесуваат на нивното работење, повеќе од јасно е зошто е потребно организирање на посебно тело надлежно за спроведување на одредбите на етичките кодекси, во функција на намалување на оперативниот ризик.

Според четвртиот принцип кој се однесува на **односите меѓу банки кои припаѓаат на иста групација** Одборот на директори на ниво на групација има одговорност за еднаква применливост на сите принципи на корпоративно управување, деловни политики и ризици низ целата групација. Овој принцип придонесува за надминување на интергрупациските разлики и елиминирање на потенцијалните оперативни ризици.

Ако се навратиме на студијата на EIU за управување, ризици и усогласеност со регулатива “Strengthening Governance, Risk and Compliance in the Banking Industry” спомената во главата за Оперативен ризик и корпоративно управување, анкетираните

банкери во студијата како втор по значење проблем во нарушувањето на нормалните активности го гледаат проблемот со неконзистентноста на методологиите во рамките на организацијата, што може да се однесува и на групација.

Петтиот принцип се однесува на **обврските на топ менаџментот** и почитувањето на овој принцип има индиректно влијание на управувањето со оперативниот ризик. Со оглед дека упатува на обврските, придонесот и почитувањето на насоките дадени од Одборот на директори од страна на топ менаџментот, тој не упатува на директните обврски на менаџментот за управување со оперативниот ризик. Се разбира во рамките на своите компетенции, надлежности, обврски за почитување на политиките, процедурите и упатствата, организацијата на работа и надзор кој го спроведуваат менаџерите, тие неспорно оставаат белег на начинот на управување со оперативниот ризик, но на нив сепак може да се гледа како на дел од системот. Сите карактеристики на менаџментот за адекватно управување со оперативниот ризик го помагаат тој процес, но сепак тонот на стратегијата и начинот на спроведување на таа стратегија го дава Одборот на директори.

Шестиот принцип е еден од најважните принципи за управување со оперативниот ризик како дел од целокупниот систем за управување со ризици, со оглед дека овој принцип директно се однесува на **управување со ризиците и интерните контроли**. Овој принцип освен тоа што преку управувањето со ризиците и дефинирањето на тоа како треба да изгледа тој процес директно упатува и на управувањето со оперативниот ризик, сугерира и назначување на посебна функција на Главен Директор за управување со ризици.

Како што укажува принципот со разликата која ја прави меѓу управувањето со ризиците и интерната контрола, може да се види неговото најдиректно влијание во подобрувањето на оперативниот ризик. Имено, овој принцип на интерната контрола гледа како на систем кој се креира со цел да обезбедат сигурност дека главните ризици се покриени со соодветни политики, процедури и други мерки, како и со цел да обезбедат контрола со која ќе се утврди дали овие политики, процедури и слично се применуваат како што е наменето. Поставени на таков начин интерните контроли обезбедуваат усогласеност со регулативата и ефикасност на процесите, при што истовремено треба да обезбедат дека финансиските и менаџмент информациите се

нешто врз основа на што може да се одлучува, дека се навремени и комплетни и дека банката е усогласена со различни регулаторни обврски вклучително и почитувањето на законски и други подзаконски акти. Практично со ова се регулираат значаен дел од оперативните ризици.

Непомалку важен за управувањето со оперативниот ризик е седмиот принцип којшто се однесува на **идентификација и тековно следење на ризиците**, како и усогласувањето на системите за управување со ризици со ризичниот профил на банката. Овој принцип може да се толкува на тој начин што со неговата примена се настојува да се постигнат две цели: од една страна да се постигне задоволително ниво на заштита на банката од настанување на ризични настани, а од друга страна во тој процес да се има во предвид ризичниот профил и потребите на банката, без да се трошат ресурси за развој на системи кои нема да дадат додадена вредност на работењето и вредноста на банката. На овој начин се остварува и заштита на акционерите и намалување на непотребните трошења, доколку се оцени дека профилот на ризичност може да се задоволи со развој на одредено ниво на системите, без дополнителни инвестиции.

Проблемот кој тука може да се појави е оцената на адекватноста на системот за управување со ризици, особено кај оперативниот ризик, огромниот број на ризични настани по видови на ризични настани и малите можности за предвидување на екстремни случаи. Во студијата “Strengthening Governance, Risk and Compliance in the Banking Industry”, како најголем проблем во совладувањето на проблемите во работењето, претставниците на банките го истакнале проблемот на преголемиот број мануелни процеси, што пак го објаснуваат со намерата да се заштеди од преголеми инвестиции. Ова го отвора прашањето на балансирање меѓу трошоците и потенцијалните ризични настани и моментот на носење на одлука за вложување.

На оваа дилема големо влијание имаат акционерите и притисокот кој во нивно име може да го прави Одборот на директори во име на заштеда и остварување на поголем профит, како и слободата на одлучување која е дадена на извршните директори и менаџментот за превземање мерки за заштита од потенцијални ризици.

Осмиот принцип се однесува на интерните комуникации и неспорно е дека во системот на надзор, претходен мониторинг, последователен мониторинг, известување и одлучување, правилниот проток на информации, како и Менаџмент информативните системи имаат огромна улога за управувањето со ризиците. Всушност неадекватната комуникација може да биде директен извор на оперативен ризик.

Деветиот принцип се однесува на интерната и екстерната ревизија и потребата за нејзино ефикасно искористување од страна на менаџментот. Всушност ревизиите се една од главните алатки за успешно управување со оперативниот ризик, ако се земат во предвид сите појавни облици на оперативниот ризик. Всушност голем број пропаѓања на банки, како што е презентирано во првата глава на овој труд, се должат на неадекватно евидентирање на сметководствените настани, самостојно неовластено дејствување на менаџери или вработени и други облици на оперативен ризик, кои при адекватно поставени системи за внатрешна и надворешна ревизија можело да бидат избегнати.

Останатите принципи имаат свое значење, но не се особено важни во контекст на овој труд. Врз основа на сè претходно изнесено, може уште еднаш да се потврди неспорната врска меѓу истражуваните области и значењето на оваа врска во функционирањето на банките и другите финансиски организации.

IX. ЛІТЕРАТУРА

1. Abu Dhabi Center for Corporate Governance, (2010) “The Role of Internal Audit in Strengthening Corporate Governance”, IIA Conference 2010
2. Adams B., Hemalin B. and Weisbach M.,(2009),” The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework & Survey”, ECGI Working papers
3. Adams R.(2009), “Governance and the Financial Crisis”, ECGI Working Paper No.248/09
4. Adams R., Hermalin B. and Weisbach M.(2009), “The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey”, ECGI
5. Adams R. and Daniel F. (2005), A Theory of Friendly Boards, Finance Working Paper No. 100/2005,ECGI
6. Adams, R.and Hamid M. (2003), “Is corporate governance different for bank holding companies,’ Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review April, 123–42.
7. AFG, (2010),“Recommendations on Corporate Governance”, Association Francaise de la Gestion Financiere
8. AWG,(2010), “Austrian Code of Corporate Governance”, Austrian Working Group for Corporate Governance
9. Bank of Japan,(2009) “Summary Record of the Operational Risk Scenario Analysis Workshop Session”
10. Basel Committee on Banking Supervision/Joint Forum,(2003) “Operational Risk Transfer Across Financial Sectors”, BIS, Basel
11. Basel Committee on Banking Supervision ,(2001) “Internal audit in banks and the supervisor’s relationship with auditors”, BIS, Basel
12. Basel Committee on Banking Supervision, (1998) "Enhancing Bank Transparency" BIS, Basel

13. Basel Committee on Banking Supervision, (2010),” Principles for Enhancing Corporate Governance”, BIS, Basel, Basel
14. Basel Committee on Banking Supervision,(2001), “Internal audit in banks and the supervisor’s relationship with auditors”, BIS, Basel
15. Basel committee on Banking Supervision,(2001), “Consultative Document Operational Risk”, BIS, Basel
16. Basel Committee on Banking Supervision,(2001), “Public Disclosures by Banks:Results of the 2001 Survey”, BIS, Basel
17. Basel Committee on Banking Supervision,(2001) “Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk “, BIS, Basel;
18. Basel Committee on Banking Supervision, (2001) “Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk”, BIS,Basel
19. Basel Committee on Banking Supervision,(2002) “The Quantitative Impact Study for Operational Risk: Overview of Individual Loss Data and Lessons Learned”, BIS, Basel
20. Basel Committee on Banking Supervision,(2003)”Sound Practices for Management and Supervision of Operational Risk”, BIS, Basel
21. Basel Committee on Banking Supervision,(2006) “Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations”, BIS, Basel
22. Baxter, T. (2003), “Governing the financial or bank holding company” Federal Reserve Bank of New York Current Issues, 9(3), 1–7.
23. Becht M, Bolton P. and Rcell A.(2005), “Corporate Governance and Control”, ECGI,Finance Working Paper N°. 02/2002, update 2005
24. Beltratti, .A and Stulz, R., (2009) “Why Did Some Banks Perform Better during the Credit crisis? A Cross-Country Study of the Impact of Governance and Regulation, ECGI Finance Working Paper, No.254/09
25. Berg, A. (2006) “Global Good Practices in Corporate Governance”, CG Department of the World bank

26. Bessis, Joel, (1998), "Risk Management in Banking", John Wiley and Sons, England
27. Bianchi M. and group of authors, (2010), "Comply or explain? Investor protection through Corporate Governance Codes", ECGI Finance Working Paper No. 278/10
28. Bianchi M., Ciavarella A., Novembre V. and Signoretti R.,(2010) "Comply or explain? Investor protection through Corporate Governance Codes", ECGI Working Paper N°. 278/2010
29. Blair, M. (1994) ,"Ownership and Control: Who's Stake in the Corporate Governance Debates", Wiley Finance
30. Bolton,P., José,S. and Wei X., (2005), "Pay for Short-Term Performance: Executive Compensation in Speculative Markets", Finance Working Paper No. 079/2005, ECGI
31. Borio,C. and Kostas, T. (2006) "Risk in financial reporting: status, challenges and suggested directions' , BIS Working Paper No 213, BIS,Basel
32. Bottazzi, L., Marco D. and Thomas H., (2005), "What Role of Legal Systems in Financial Intermediation? Theory and Evidence", Finance Working Paper No. 082/2005, ECGI
33. Bratanovic, B. Sonja, (2000), "Analyzing Banking Risk", World Bank, USA
34. Bruno, V.G. and Stijn, C., (2007) "Corporate Governance and Regulation: Can There Be Too Much of a Good thing?", Working Paper Series in Finance ECGI
35. BSE,(2007) "Bulgarian National Code for Corporate Governance", Bulgarian Stock Exchange
36. Buchelt, R. and Unteregger, S. (2004), "Cultural Risk and Risk Culture: Operational Risk afterBASEL II", Financial Stability Report 6
37. CGC,(2009) "Belgian Code on Corporate Governance", Corporate Governance Committee
38. Chaocharia V. and Laeven L.(2007) "Corporate Governance Norms and Practices", ECGI Working papers

39. Claessens, S. (2010) "Corporate Governance of Banks: Why it is important, how it is special and what it implies", OECD/World Bank
40. Clarke, T. editor "Theories of Corporate Governance, The Philosophical Foundations of Corporate Governance, date n/a
41. Crouhy, C., Galai, D., and Mark, R. (2000). "Risk Management". McGraw-Hill, New York
42. Cruz, M. G. (2002). "Modelling, Measuring and Hedging Operational Risk". Wiley Publ.
43. Cudbary, Sir A. (2000) "Global Corporate Governance Forum", World Bank
44. Currie, C. (2004), "Basel II and Operational Risk -Overview of Key Concerns", Working paper no.134, School of Finance and Economics, University of Technology Sydney
45. Currie, C. (2005), "A Test of Strategic Effect of Basel II Operational Risk Requirements on Banks", Working paper no.141, School of Finance and Economics, University of Technology Sydney
46. Czinkota, M., Ronkainen I. and Moffet, M (2005) "International Business", South-western/Thompson
47. Davis, E.L., (2005), "Operational Risk: Practical Approaches to Implementation", Waterstones
48. De Loach, J.W. (2005), "Enterprise Risk Management: Practical Implementation Ideas", MIS SuperStrategies Conference, April 26-29, 2005, Las Vegas, Nevada
49. De Young, R. obert, Patrick, D. and Fried, C. (2005), 'Corporate governance at community banks: a Seventh District analysis,' Chicago Fed Letter, 219, October
50. De Jong, A. (2005), "Royal Abhold: A Failure of Corporate Governance", Finance Working Paper No. 067/2005, ECGI
51. Deloach, J. and Tabben, S.(2007), "Assimilating Governance into your ERM Process", Knowleader, New York

52. Deloitte,(2010) “The inside story: The Changing Role of Internal Audit in dealing with financial fraud’, Deloitte Survey 2010
53. Demski, J.S.(2003), “Corporate Conflicts of Interest”, Journal of Economic Perspectives Vol17
54. Denis, D.K. and McConnell,J.J., (2003), International Corporate Governance, Finance Working Paper No. 005/2003, ECGI
55. Dowd, V. (2003), “Measurement of Operational Risk: The Basel Approach, in Alexander,C. (ed.) Operational Risk:regulation, Analysis and Management, London, Prentice Hall
56. Economist Intelligence Unit,(2010) “After the Storm:A New Era od Risk Management in Financial Services”, The Economist
57. Economist Intelligence Unit, (2007)“Assessing and Explaining Risk, Investors Expectations after the Financial Crisis”, The Economist
58. Economist Intelligence Unit, (2007)“Best Practices in Risk Mangement”, The Economist
59. Economist Intelligence Unit, (2010)“Better Information, Better Decisions, the Risk and Compliance Challenge for Financial Institutions”, The Economist
60. Economist Intelligence Unit,(2006) “Catastrophe Risk Management”, The Economist
61. Economist Intelligence Unit,(2008) “From Burden to benefit: Making the Most of Regulatory Risk”, The Economist
62. Economist Intelligence Unit, (2009)“Operating Risk in Emerging markets”The Economist
63. Economist Intelligence Unit, (2009)“Strengthening Governance, Risk and Compliance in the Banking Industry”, The Economist
64. Economist Intelligence Unit, (2011)“Transforming the CFO role in Financial Institutions”,CFO Research Svices and The Economist

65. Embrecht P., Furrer H. and Kaufman R. (2007), "Regulatory Capital for Operational risk", Research Paper, CSG- Swiss Re –UBS
66. Embrecht P. (2000). (Editor) "Extremes and Integrated Risk Management", Risk Waters Group
67. Erkens, D., Hung, M. and Matos, P., (2009) "Corporate Governance in the 2007-2008 Financial Crisis: Evidence from Financial Institutions Worldwide", University of Southern California
68. Euromoney (2006) "Corporate Governance in the Middle East", London
69. Fernandes, N. (2005), Board Compensation and Firm Performance: The Role of 'Independent' Board Members, Finance Working Paper No. 104/2005, ECGI
70. Ferreira D., Kirchmaier T. and Metzger D., (2010) "Boards of Banks", Financial Markets Group, London School of Economics
71. Ferreira, D., Kirchmaier, T. and Metzger, D. (2010), "Boards of Banks", London School of Economics and SSRN
72. Fich, E.M. and Shivdasani, A. (2004), Are busy boards effective monitors?, Finance Working Paper No. 055/2004, ECGI
73. Fohlin, C. (2007), "Finance Capitalism and Germany's Rise to Industrial Power: Corporate Finance, Governance, and Performance from the 1840s to the Present (Studies in Macroeconomic ... Present (Studies in Macroeconomic History))"
74. Fontnouvelle, P. and group of authors, (2003), "Using Loss Data to Quantify Operational Risk", Working Paper, Federal Reserve Bank of Boston
75. FRC, (2010), "The UK Corporate Governance Code" (Combined Code), Financial Reporting Council
76. Friebe, G. and Giannetti, M. (2005), "Fighting for Talent: Risk-Taking", Corporate Volatility, and Organizational Change, Finance Working Paper No. 111/2005, ECGI
77. FT Business (2002), Beyond the Basel II Baseline, Supplement to The Banker

78. Fulghieri, P. and Suominen, M. (2005), "Does bad corporate governance lead to too little competition? Corporate governance, capital structure and industry concentration", Finance Working Paper No. 074/2005, ECGI
79. GGC,(2010) "German Corporate Governance Code", German Government Commission
80. Group of authors (2005), "US Risk Barometer", Protiviti Inc.New York
81. Gup Benton, E., 2007, ,"Corporate Governance in Banking: A Global Perspective", Whilley Ltd,London
82. Handly T. (2011) ,'Presentation of Moody's Analytics", EBRD
83. Hau H. and Thum M., "Subprime Crisis and Board (In-)Competence:Private vs. Public Banks in Germany", ECGI Working papers, 2009
84. Hertig G. and Lee R.,(2009) "Empowering the ECB to Supervise Banks: A Choice-Based Approach"ECGI Working papers and Oxford Finance Group, 2009
85. Hitt, M. Ireland R. &. Hokisson R., (1995) "Strategic Management Concepts: Competitiveness and Globalization", West Publishing Company
86. IFC, (2006), "Case Study of Good Corporate Governance Practices", IFC
87. IFC, (2010), " Governing Banks, A Supplement to the CGBLTR", Global Corporate Governance Forum
88. IIA, (2006),"The Audit Commettee:Pupose,process, Professionalism" Institute of Internal Auditors
89. Jensen, M.C. and Weckling, W.H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior,Agency Costs and Ownership Structure", University of Rochester, Rochester
90. Jobst, A., (2007),Operational Risk-The String is still in the Tail, but the Poison Depends on the Dose, IMF Working Paper, Washington
91. King, J. (2001)."Operational risk, Measurement and Modeling", Whiley and Sons
92. King,J.L., (2001), "Operational Risk: Measurment and Modeling", John Willey and Sons

93. KPMG (2007), “KPMG Forensic Integrity Survey”, KPMG
94. KPMG(2002), “Internal audit’s role in modern corporate governance” KPMG
95. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, Shleifer,F. and Vishny, R. (2000),” Investor protection and corporate governance”, Journal of Financial Economics No.58 /2000
96. Ladipo D.and Nestor S. (2009), “Bank Boards and Financial Crisis’, A Corporate Governance Study of the 25 largest European banks”,Nestor Advisors
97. Mallin, C.A.,(2004) ,”Corporate Governance”, Whilley and Sons
98. Mestchian, P. (2003), “Operational Risk Management: The Solution is in the Problem, in Advances in Operational Risk:Firm-Wide Issues for Financial Institutions”
99. Milligan, J., (2004), ”Prioritizing Operational Risk”, Banking Strategies
100. Modigliani, F. and Perotti E., (1997), “Protection of Minority Interest and the Development of Security Markets, Managerial and Decision” Economics
101. Moosa, I.A., (2007) ,”Operational Risk Management (Finance & Capital Markets)”, Waterstones
102. National Association of Corporate Directors (2007),”The Rise eand Fall of ENRON”, Directors Monthly, NACD,Washington
103. OECD,(2009) “Corporate Governance and the Financial Crisis:Key Findings and Main Messages”,OECD
104. Pagano M. and Immordino G.,(2008)” Corporate Fraud, Governance and Auditing”, ECGI Working papers
105. PWC, (2007), “Building Blocks of Effective Corporate Boards”, Global Best Practices, PWC London
106. Rippell M. and Teply P., (2009) “ Operational Risk Scenario Analysis” ELBF Seminar
107. SAN PAOLO IMI (2005), Report on Corporate Governance, Torino
108. Shaw, H. and John C., (2003) ,” Corporate Governance and Risk: A Systems Approach”, Wiley Finance

109. Smith, Sir Robert, "Audit Committees Combined Code Guidance" Financial Reporting Council 2002
110. Solomon, J. and Solomon, A., (2004), "Corporate Governance", John Wiley & Sons
111. Sullivan, R.J. and. Spong, K.R., (2005), "Managerial wealth, ownership structure, and risk in commercial banks," Federal Reserve Bank of Kansas City working
112. The Institute of Internal Auditors, (2010), "The Audit Committee, Process, Purpose, Professionals", IIA
113. U.S. Department of Commerce, (2003), "Business Ethics-Good Governance Program: A Manual for Managing a Responsible Business Enterprise in Emerging Market Economies, U.S.D.C
114. Villalonga, B., (2006), "Benefits and Costs of Control-Enhancing Mechanisms in U.S. Family Firms", Finance Working Paper No. 131/2006, ECGI
115. Vishny, R.W., La Porta, C.A. and Desando S., (1998), "Developing and Implementing Scenario Analysis Models to Measure Operational Risk at Intesa Sanpaolo", KPMG Advisory
116. Weil, Goshal and Manges LLP, (2002) "Comparative Study of Corporate Governance Codes relevant to the EU and its Member States", European Commission Internal market Directorate General
117. Закон за банки, "Службен весник на РМ" бр.67/2007, 90/2009 и 67/2010
118. Македонска берза а.д. Скопје, (2007) "Прирачник за корпоративно управување во македонските акционерски друштва", IFC & MSE
119. Шуклев Б, (2001), "Корпоративно управување", Економски факултет Скопје

Консултирани www. страници:

www.coso.org

www.fas.gov.uk

www.bundesbank.de/bankgenufsicht/bank

www.dnb.nl/en/home/index.jsp

www.neweco.com/risk/risk18.htm

www.soxlax.com

www.ifrs.com

www.nbrm.mk

Прилог 1

Матрица на бизнис линии и типови ризични настани според Базелската спогодба II

Оперативни ризици  Деловни Линии 	Интерни измами	Екстерни измами	Безбедност при работа	Клиенти, Производи Деловна практика	Штети на имотот	Прекини во работе- њето	Извршу- вање и управу- вање со процесите
Корпоративни финансии							
Тргување со хартии од вредност							
Работење со население и МСП							
Комерцијално банкарство							
Пресметки и плаќање							
Агенциски услуги							
Услуги за управување со имот							
Брокерски услуги							