

**ПРОГРАМА  
НА МЕРКИ И АКТИВНОСТИ НА ДЕЛОВНАТА ПОЛИТИКА  
И ФИНАНСИСКИ ПЛАН НА КОМЕРЦИЈАЛНА БАНКА АД СКОПЈЕ  
ЗА 2019 ГОДИНА**

Скопје, јануари 2019 година



комерицијална Банка  
аџ скопје



## Содржина

ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА НА КОМЕРЦИЈАЛНА БАНКА АД СКОПЈЕ .....	2
I. МАКРОЕКОНОМСКИ УСЛОВИ ВО КОИ БАНКАТА ЌЕ ЈА ОСТВАРУВА СВОЈАТА АКТИВНОСТ ВО 2019 ГОДИНА .....	3
II. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ДЕЛОВНАТА ПОЛИТИКА НА БАНКАТА .....	4
III. ДЕЛОВЕН МОДЕЛ НА БАНКАТА .....	5
IV. ОПШТ ПРИСТАП ВО УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ .....	5
V. КВАНТИФИКАЦИЈА НА ОСНОВНИТЕ ПОКАЗАТЕЛИ .....	6
VI. МЕРКИ И АКТИВНОСТИ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ И ЗАДАЧИТЕ НА ДЕЛОВНАТА ПОЛИТИКА НА БАНКАТА .....	10
VI.1 Основни деловни процеси .....	10
VI.1.1. КРЕДИТИРАЊЕ НА СТОПАНСТВОТО .....	10
VI.1.2. ОДНОСИ СО СТРАНСТВО .....	11
VI.1.3. УПРАВУВАЊЕ СО ПРОБЛЕМАТИЧНИ КРЕДИТИ.....	12
VI.1.4. ЛИКВИДНОСТ И ФИНАНСИСКИ ПАЗАР .....	12
VI.1.5. ПЛАТЕН ПРОМЕТ ВО ЗЕМЈАТА ЗА ПРАВНИ ЛИЦА .....	13
VI.1.6. РАБОТА СО НАСЕЛЕНИЕ.....	14
VI.1.7. УПРАВУВАЊЕ СО МРЕЖАТА НА ФИЛИЈАЛИ И ЕКСПОЗИТУРИ.....	16
VI.1.8. ТРЕЗОРСКО РАБОТЕЊЕ.....	17
VI.2. Помошни (поддржувачки) деловни процеси .....	17
VI.2.1. ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И ОПШТИ РАБОТИ.....	17
VI. 2. 2. ПРАВНИ РАБОТИ .....	18
VI. 2. 3. ИНФОРМАТИЧКА ТЕХНОЛОГИЈА.....	18
VI. 2. 4. МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИ .....	20
VI. 2. 5. ФИНАНСИСКО РАБОТЕЊЕ.....	21
VI. 2. 6. УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ И ПЛАНИРАЊЕ .....	21
VI.2.7. КОНТРОЛА НА УСОГЛАСЕНОСТ НА РАБОТЕЊЕТО НА БАНКАТА СО ПРОПИСИТЕ И СПРЕЧУВАЊЕ НА ПЕРЕЊЕ ПАРИ .....	23
VII. ВНАТРЕШНА РЕВИЗИЈА.....	24
VIII. КОРПОРАТИВНА ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ .....	24



## **ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА НА КОМЕРЦИЈАЛНА БАНКА АД СКОПЈЕ**

Според Изјавата за политиката, Комерцијална банка АД Скопје ќе го врши своето работење врз основа на цврсти банкарски принципи и ќе ги преземе потребните чекори што ќе обезбедат максимална добивка на акционерите на долг рок.

Главни стратешки цели на Комерцијална банка АД Скопје се:

1. Комерцијална банка да се развие во водечка, независна, приватна банка која работи на целата територија на Република Северна Македонија.
2. Комерцијална банка ќе се стреми да биде универзална банка што ќе ѝ овозможи да ја зајакне својата веќе стекната позиција во банкарскиот сектор.
3. Комерцијална банка ќе се стреми да ги достигне највисоките стандарди при пружањето на внимателно одбраните квалитетни производи и услуги на своите клиенти.
4. Комерцијална банка ќе се стреми навреме да ги усогласи своите политики и постапки за работење со најдобрите меѓународни практики.
5. Комерцијална банка работи врз принципот на еднаков третман на клиентите кои се акционери и оние кои не се акционери на Банката.



## I. МАКРОЕКОНОМСКИ УСЛОВИ ВО КОИ БАНКАТА ЌЕ ЈА ОСТВАРУВА СВОЈАТА АКТИВНОСТ ВО 2019 ГОДИНА

Макроекономските услови<sup>1</sup> во кои Банката ќе ја остварува својата активност во 2019 година се потпираат на очекувања за умерено забрзување на економскиот раст споредено со 2018 година, поттикнато од подобрениот политички амбиент и поизразениот оптимизам кај деловните субјекти. Сепак, остануваат присутни ризиците поврзани со реализацијата на одредбите од Преспанскиот договор со кој се очекува разрешување на дводеценискиот спор за името со Грција и обновување на процесите за прием на Државата во НАТО и ЕУ. Исто така, иманентно е присуството на надворешните ризици поврзани со нивото на екстерната побарувачка (особено од Германија, нашиот главен трговски партнер), можното затегнување на условите за финансирање на пазарите во развој од страна на земјите членки на ЕУ, како и поради регионалните политички состојби.

Подобрениот политички амбиент во текот на 2018 година се очекува да даде позитивен импулс на растот на инвестициите и приватната потрошувачка. Растот на инвестициите се очекува да биде поддржан од реализацијата на капиталните проекти најавени од Владата и разрешувањето на техничките прашања поврзани со инфраструктурните проекти започнати во изминатиот период, што ќе даде позитивен придонес за растот на градежништвото. Индустриското производство се очекува да расте поттикнато од растот на надворешната побарувачка. Растот кај приватната потрошувачка е проектиран врз основа на очекувањата за зголемување на платите, вработеноста и зголемениот кредитен раст на домаќинствата. Дополнителен позитивен придонес на растот на приватната потрошувачка ќе имаат и зголемените социјални трансфери согласно усвоениот Буџет за 2019 година. Врз основа на овие претпоставки и согласно оцената дека растот на БДП за 2018 година ќе изнесува околу 2,3%, се очекува истиот во 2019 година да забрза на 3,5%.

Стабилните макроекономски услови ќе се потпираат врз стабилната и предвидлива инфлација и стабилниот номинален девизен курс на денарот во однос на еврото. Се очекува просечната годишна стапка на инфлација, мерена преку индексот на трошоците на животот, во 2019 година да се движи околу 2%. Тоа значи мало забрзување на инфлацијата во однос на 2018 година (оценета на околу 1,6%), главно заради влијанието на увезените цени и очекуваниот раст на платите во јавниот сектор и влијанието на социјалните трансфери. Ценовната стабилност ќе биде поткрепена со понатамошна примена на монетарната стратегија на таргетирање на номиналниот девизен курс на денарот во однос на еврото од страна на Народната банка на Република Северна Македонија.

Неодамнешните реформи за зголемување на транспарентноста и отчетноста во водењето на фискалната политика ќе овозможи поквалитетно управување со јавните финансии, нивна долгорочна одржливост и натамошна стабилност на макроекономските услови. Проектираниот буџетски дефицит за 2019 година ќе забележи привремено зголемување на 3% од БДП како резултат на најавените социјални мерки, но истиот се очекува на среден рок да се намали.

Како резултат на умерената економска активност, ниската инфлација и поволните состојби на девизниот пазар, НБРСМ во текот на 2018 година во три наврати ја намали каматната стапка на благајничките записи. Тековниот амбиент не дава индикации за промени во сферата на монетарната политика, но доколку во текот на 2019 година дојде до влошување на надворешните влијанија, се очекува дека НБРСМ подготвено ќе реагира со затегнување на монетарната политика, како што било случај и во минатото.

Согласно препораките од ММФ, се очекува во следниот период НБРСМ да ја интензивира супервизијата на системски значајните банки, да ги зајакне капацитетите за следење на системските ризици и да овозможи разбирлива правна и регулаторна рамка за заштита на потрошувачите при кредитирање особено на мали и на средни претпријатија, со што ќе се овозможи зголемување на довербата кај истите при користење на финансиските услуги.

<sup>1</sup> Користени извори: НБРСМ – Ревизија на макроекономските проекции, 1 ноември 2018 г.; Светска банка – Редовен економски извештај за Западен Балкан бр.14, есен 2018 г.; ММФ – Завршен извештај на мисијата од 2018 година согласно член IV, 19.11.2018 г.



Последната мерка се очекува да има позитивен придонес врз кредитниот раст, особено на страната на корпоративните кредити.

Врз основа на наведеното, се очекува годишниот пораст на вкупните кредити на банкарскиот систем во 2019 година да достигне до 8,5%. Порастот на кредитите би се финансирал првенствено од депозитната база на банките, при што се очекува растот на вкупните депозити на нефинансискиот сектор да достигне до 7,7% во 2019 година.

## II. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ДЕЛОВНАТА ПОЛИТИКА НА БАНКАТА

Приоритетните цели и задачи на Комерцијална банка АД Скопје се темелат на Изјавата за политиката на Банката, остварените резултати во работењето и степенот на реализација на нејзините стратешки цели.

### За 2019 година приоритетните цели и задачи се следните:

1. Одржување на вредноста на капиталот и негово зголемување, и тоа преку политика на понатамошно издвојување на значаен дел од нето-добивката за резерви, со што би се обезбедила стапка на адекватност на капиталот која ќе соодветствува на планираните активности,
2. Максимизирање на профитабилноста на работењето со преземање прифатливи ризици,
3. Одржување и евентуално зголемување на учеството на Банката во банкарскиот пазар на Република Северна Македонија, во услови на зголемена конкуренција,
4. Обезбедување целосна усогласеност со законската регулатива за финансиско известување и за управување со ризиците од работењето,
5. Развој и усовршување на информатичката технологија во сите сегменти од работењето,
6. Континуирано усовршување на организацијата на работење на Банката и управување со човечките ресурси на начин што ќе обезбеди повисок квалитет на услуги,
7. Практикување банкарски маркетинг за адекватно информирање на целните групи и во согласност со Стратегијата за корпоративна општествена одговорност,
8. Во 2019 година останува обврската на Банката дека, доколку акционерите на Комерцијална банка АД Скопје обезбедат контролен пакет на акции и утврдат соодветни параметри, менаџментот на Банката ќе презема соодветни постапки, мерки и активности за евентуално привлекување потенцијален странски стратешки инвеститор кој треба да ги исполни условите дефинирани од страна на конзорциумот на акционери на Банката, и тоа: да претставува банка чие име е реномиран меѓународен бренд, понудата да ја одразува реалната вредност на акциите на Комерцијална банка и да достави стратешки план за идниот развој на Банката.

Комерцијална банка АД Скопје исто така ги предвидува и следните **дополнителни цели и задачи**:

1. Воведување нови или модифицирани банкарски производи и услуги согласно барањата на клиентите, развој на нови неklasични банкарски функции, освојување нови пазарни сегменти,
2. Натомошно унапредување на електронското и мобилното банкарство и промовирање на можностите кои истите ги нудат,
3. Унапредување на целокупниот процес на управување со ризиците и унапредување на процесот на утврдување на интерниот капитал на Банката,
4. Преземање активности и мерки за обезбедување финансиска стабилност на Банката и одржување на заштитните слоеви капитал,
5. Преземање поинтензивни активности за продажба на средствата преземени по основ на ненаплатени побарувања и др.



### III. ДЕЛОВЕН МОДЕЛ НА БАНКАТА<sup>2</sup>

Од аспект на деловниот модел, Комерцијална банка АД Скопје се класифицира во групата **комерцијални банки финансирани со депозити на нефинансиски сектор (претежно од домаќинства)**, при што се исполнети следните коефициенти: доминантно учество на кредитите на комитенти во структурата на вкупната актива (12.2018: 40,4%), минимално учество на средствата за тргување во вкупната актива (12.2018: 0,03%), учество на депозитите од комитенти со повеќе од 2/3 во вкупната пасива (12.2018: 86,8%) и мало учество на обврските по кредити во вкупната пасива (12.2018: 0,8%). Структурата на вкупните кредити (на бруто-основа) е со сооднос 74% кредити дадени на нефинансиски правни лица и 26% кредити дадени на домаќинства, додека структурата на вкупните депозити е со сооднос 73% депозити од домаќинства и 23% депозити од нефинансиски правни лица. Ваквата структура ги определува доминантните приходи и расходи кои ги генерира Банката и кои влијаат врз резултатите од работењето и остварувањето на планираниот раст.

Деловниот модел на Банката го сочинуваат следните основни и помошни (поддржувачки) деловни процеси:

#### 1. Основни деловни процеси:

- 1.1. Кредитирање на стопанство,
- 1.2. Односи со странство за правни лица,
- 1.3. Наплата на проблематични кредити,
- 1.4. Ликвидност и финансиски пазар,
- 1.5. Платен промет во земјата за правни лица,
- 1.6. Работа со население,
- 1.7. Управување со мрежата на филијали и експозитури,
- 1.8. Трезорско работење.

#### 2. Помошни (поддржувачки) деловни процеси:

- 2.1. Човечки ресурси и општи работи,
- 2.2. Правни работи,
- 2.3. Информатичка технологија,
- 2.4. Маркетинг активности,
- 2.5. Финансиско работење,
- 2.6. Управување со ризици и планирање,
- 2.7. Контрола на усогласеност со прописите и СПП,
- 2.8. Внатрешна ревизија.

Во текот на 2019 година не се планирани промени во деловниот модел на Банката.

### IV. ОПШТ ПРИСТАП ВО УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ

При остварување на приоритетните цели и задачи за 2019 година, Комерцијална банка АД Скопје ќе продолжи континуирано да управува со ризиците преку идентификување, мерење и оцена, контрола и следење на истите, со цел отстранување или минимизирање на нивното

<sup>2</sup> Деловниот модел на Банката е дефиниран врз основа на истражување од Bank for International Settlements: [https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r\\_qt1412g.pdf](https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1412g.pdf) и дефиницијата од Одлуката за правилата за добро корпоративно управување во банка (Службен весник на РМ, бр.24/2018).



влијание врз работењето на Банката. Управувањето со ризиците Банката го заснова на Стратегијата за управување со ризици и утврдените политики за управување со одделните ризици, при што Банката доследно ќе ги почитува лимитите за изложеност на ризик согласно законската регулатива и интерните лимити за изложеност на ризик.

## V. КВАНТИФИКАЦИЈА НА ОСНОВНИТЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Реализацијата на целите и задачите на деловната политика на Банката за 2019 година претпоставува и остварување на конкретни финансиски ефекти изразени во квантифицирани показатели.

### 1. Основни претпоставки во конципирањето на показателите

#### 1.1. Макроекономски претпоставки за 2019 година:

- стабилен курс на денарот,
- стапка на инфлација од околу 2,0% (мерена според индексот на трошоците на живот),
- реален пораст на бруто домашниот производ од околу 3,5%,
- пораст на кредитите кај приватниот сектор од околу 8,5%,
- пораст на депозитите од околу 7,7%,
- буџетски дефицит на централната власт од околу 3% од БДП и
- дефицит на тековната сметка на билансот на плаќање од околу 1,5% од БДП.

#### 1.2. Интерни банкарски принципи за 2019 година:

- Планирана профитабилност: ROE минимум 10% и ROA минимум 1%,
- Таргетирана нето каматна маржа (NIM) од околу 2,5% на годишно ниво,
- Пораст на депозитите до ниво што ќе обезбеди нивно учество во вкупните средства на Банката над 85%,
- Зголемување на каматоносните пласмани во согласност со движењата на отворената девизна позиција и преку водење сметка за соодносот на денарската и девизната компонента на активата на Банката, како и одржување на изложеноста на Банката на валутен ризик во рамките на законски предвидениот лимит,
- Издвојување на дел од нето-добивката за резерви со цел одржување на вредноста на капиталот и зголемување на стапката на адекватност на капиталот,
- Ликвидност што ќе обезбедува минимална ликвидност пропишана од НБРСМ и градење соодветно портфолио на хартии од вредност како инструмент за обезбедување секундарна ликвидност,
- Планиран коефициент на трошоци пресметан како сооднос помеѓу оперативните трошоци и вкупните приходи помеѓу 45% и 55%.



## 2. Квантификација на показателите од Билансот на состојба и Билансот на успех

### 2.1. Биланс на состојба

Табела бр. 1:  
Проекции на Билансот на состојба на Комерцијална банка АД Скопје за 2019 година

1	2	Состојба 31.12.2018		План 31.12.2019		Планиран пораст (5-3)	Индекс (5:3)
		3	4	5	6		
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>ПАСИВА</b>							
1	Обврски по краткорочни и долгорочни кредити	926	0.8%	712	0.6%	-214	76.9
2	Депозити од комитенти	99,240	86.8%	103,031	86.7%	3,791	103.8
3	ПВР и останата пасива	1,819	1.6%	1,830	1.5%	11	100.6
4	Акционерски капитал	3,051	2.7%	3,051	2.6%	0	100.0
5	Резерви	7,574	6.6%	8,074	6.8%	500	106.6
6	Задржана добивка	0	0.0%	323	0.3%	323	0.0
7	Нераспоредена добивка	1,780	1.6%	0	0.0%	-1,780	0.0
8	Бруто-добивка	0	0.0%	1,792	1.5%	1,792	0.0
<b>Вкупна пасива</b>		<b>114,390</b>	<b>100.0%</b>	<b>118,813</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,423</b>	<b>103.9</b>
<b>АКТИВА</b>							
1	Парични средства и депозити во НБРСМ	48,783	42.6%	50,048	42.1%	1,265	102.6
2	Средства за тргување	29	0.03%	31	0.03%	2	106.9
3	Пласмани во, и краткорочни кредити на други банки	2,516	2.2%	2,519	2.1%	3	100.1
4	Кредити на комитенти	46,252	40.4%	49,138	41.4%	2,886	106.2
5	Вложувања	12,907	11.3%	13,060	11.0%	153	101.2
6	Постојани средства	2,845	2.5%	3,133	2.6%	288	110.1
7	АВР и останата актива	1,058	0.9%	884	0.7%	-174	83.6
<b>Вкупна актива</b>		<b>114,390</b>	<b>100.0%</b>	<b>118,813</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,423</b>	<b>103.9</b>





**Планираниот пораст на пасивата на Банката е резултат на следните движења:**

- **Обврските по краткорочни и долгорочни кредити** се планирани со нето намалување. Притоа, краткорочните обврски се намалени согласно очекуваното достасување на истите до крајот на 2019 година. Во рамки на обврските по долгорочни кредити е планирано намалување како резултат на поголем износ на отплати на достасани обврски по кредитните линии кои ги користи Банката во однос на повлекување на средства од кредитните линии од ЕИБ преку МБПР. Во 2019 година планирано е повлекување на средства и од новиот ИПА грант преку ЕБРД.
- **Вкупните депозити** на Банката се планира да се зголемат за 3,8%, при што во текот на 2019 година не се планира промена на рочната и валутната структура на вкупните депозити на комитенти. Исто така, депозитите се планирани на ниво со кое нема да се намали нивното учество од над 85% во вкупните извори.
- **Акционерскиот капитал** е на ниво на претходната година, додека **резервите** на Банката се планира да се зголемат за 500 милиони денари по основ на распределба на дел од нето-добивката за 2018 година во резерви. Исто така, Банката планира да издвои и 323 милиони денари како задржана добивка. Со зголемувањето на резервите дополнително ќе се зајакне капиталот на Банката, со што ќе се обезбеди исполнување на капиталните барања од НБРСМ и заштитните слоеви капитал. При планирање на оваа позиција земено е предвид одржување на стапката на адекватност на капиталот од минимум 16,5% во однос на вкупната ризично-пондерирана актива.

**Вкупната актива на Банката во 2019 година се планира да се зголеми за 3,9%.**

**Притоа, за одделните позиции во активата на Банката планирана е следната динамика:**

- **Паричните средства и депозитите кај НБРСМ** се планирани со пораст како резултат на очекувано зголемување на задолжителната резерва на Банката во денари и девизи согласно проекциите за пораст на депозитите, со едновремено планирано вложување во облајнички записи чувани до доспевање, како и држење на девизни средства во странски и домашни банки во зависност од вишокот ликвидни средства во текот на годината и согласно движењето на каматните стапки за средства пласирани на кратки рокови до 3 месеци.
- Во рамките на позицијата **средства за тргување** евидентирани се само акциите наменети за тргување кои Банката планира да ги задржи. Планираното зголемување од 6,9% произлегува од проектираното движење на цените на акциите во 2019 година.
- **Пласманите во/и краткорочни кредити дадени на други банки** се планирани со минимално зголемување од 0,1%. Во рамките на оваа позиција најголемо учество имаат орочените депозити во странски банки од 3 месеци до 1 година кои се планира да се задржат.
- **Вкупните нето-кредити на комитенти** се планирани со пораст од околу 6,2% со вклучен ефект од дополнителна исправка на вредност на кредитите и вклучен ефект од планирани отписи согласно регулативата. Бруто редовните кредити на правни лица се планирани со пораст од околу 10,4%, а бруто редовните кредити на физички лица со пораст од 4,7%. Притоа, не се планира промена на рочната и валутната структура на бруто-кредитите на комитенти.
- **Вложувањата на Банката** се однесуваат на вложувања во ХВ расположливи за продажба, ХВ чувани до доспевање, вложувања во ХВ по објективна вредност преку БУ определени како такви при почетното признавање и вложувања во придружени друштва.
  - Вложувањата во хартии од вредност расположливи за продажба се планирани со зголемување како резултат на планиран поголем износ на запишани од доспеани државни записи во денари расположливи за продажба над 3 месеци кои имаат и најголемо учество во оваа позиција.
  - Вложувањата во хартии од вредност чувани до достасување се планирани на ниво на 2018 година бидејќи се планира повторно запишување на државните обврзници кои доспеваат.



- Кај вложувањата во придружени друштва е планиран пораст по основ на вкалкулиран нето-ефект од планирана добивка и планирана дивиденда од придруженото друштво евидентирана по методот на главнина.
  - Кај вложувањата во ХВ по објективна вредност преку БУ, каде се вклучени уделите од КБ Публикум Инвест – Отворен инвестициски фонд Балансиран и КБ Публикум Инвест – Отворен инвестициски фонд – паричен, земен е предвид ефектот од нивното пазарно вреднување.
- **Постојаните средства** се планира да се зголемат по основ на набавка на средства за работа согласно потребите од организационите единици и делови на Банката. Планираните износи се во рамките на законски пропишаниот мултипликатор за основни средства.
- **Активните временски разграничувања и останатата актива** кои како најголема ставка ги содржат преземените хипотеки, се планира да забележат позначително намалување како резултат на планирана продажба на преземен имот и планирано оштетување од 20% на новопреземениот имот согласно регулативата.

## 2.2. Биланс на успех

Табела бр. 2:

Проекции на Билансот на успех на Комерцијална банка АД Скопје за 2019 година  
(во милиони денари)

		Реализација 01.01. - 31.12.2018	План 2019	Индекс (4:3)
1	2	3	4	5
1	НЕТО-ПРИХОД ОД КАМАТА	2,397	2,472	103.1
2	ОСТАНАТИ ПРИХОДИ	2,196	1,720	78.3
3	НАПЛАТЕНИ ПРЕТХОДНО ОТПИШАНИ ПОБАРУВАЊА	429	332	77.4
4	ОСТАНАТИ РАСХОДИ	1,788	1,615	90.3
5	ДОБИВКА ПРЕД ИСПРАВКА НА ВРЕДНОСТ (1+2+3-4)	3,234	2,909	90.0
6	ИСПРАВКА НА ВРЕДНОСТ НА ПОБАРУВАЊА	3,175	3,515	110.7
7	ОСЛОБОДУВАЊЕ НА ИСПРАВКАТА НА ВРЕДНОСТ	2,347	2,400	102.3
8	НЕТО ИСПРАВКА НА ВРЕДНОСТ НА ПОБАРУВАЊА (6-7)	828	1,115	134.7
9	ИСПРАВКА НА ВРЕДНОСТ НА ПРЕЗЕМЕНИ СРЕДСТВА (НЕТО)	413	2	0.5
10	<b>БРУТО-ДОБИВКА ПРЕД ОДАНОЧУВАЊЕ/ЗАГУБА (5-8-9)</b>	<b>1,993</b>	<b>1,792</b>	<b>89.9</b>

- **Добивката пред оданочување** се планира да изнесува 1.792 милиони денари, во услови на планиран зголемен износ на нето-исправката на вредност на финансиските средства за 34,7% во однос на 2018 година.
- **Нето-приходите од камата** се очекува да забележат зголемување од околу 3,1% во однос на 2018 година при планиран умерен пораст на кредитите и депозити и постојни каматни стапки, при што нето каматната маржа е проектирана на околу 2,5% на годишно ниво.



- **Останатите приходи** (кои ги сочинуваат нето-приходите од надомести и провизии, нето курсни разлики, нето-приходи од работа со хартии од вредност, приходи од капитални вложувања и капитална добивка, приходите од минати години, приходите по основ на девизно работење, други и вонредни приходи) се планира да бидат помали за околу 21,7%, пред сè поради помал износ на планирани капитални добивки од продажба на преземен имот.
- **Останатите расходи**, кои се состојат од плати и други трошоци на вработените, премии за осигурување на депозитите, материјални трошоци, службени патувања, репрезентации, реклама и пропаганда, амортизација и други расходи, се планирани со намалување од 9,7% во однос на 2018 година, главно како резултат на планиран помал износ на други расходи и помал износ на трошоци за плати поради намален број на вработени.
- **Исправката на вредност на побарувањата** (на бруто-основа), се планира да се зголеми за околу 10,7% како резултат на поголем износ на дополнително издвојување на исправка за кредитното портфолио споредено со 2018 година. Планираниот нето-пораст на вкупната исправка на вредност, за билансни и вонбилансни изложености, изнесува 1.115 милиони денари.
- **Исправката на вредност на преземени средства** согласно регулативата се планира да изнесува 2 милиони денари и истата вклучува 20% оштетување на имотот преземен по стапување во сила на новата одлука. Не е предвидена исправка по основ на препроцени на преземениот имот.

## VI. МЕРКИ И АКТИВНОСТИ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ И ЗАДАЧИТЕ НА ДЕЛОВНАТА ПОЛИТИКА НА БАНКАТА

За успешна реализација на приоритетните цели и задачи и остварување позитивни ефекти од работењето во 2019 година, ќе се преземаат конкретни мерки и активности во рамки на сите сегменти од работењето, кои ги опфаќаат сите деловни процеси на Банката (основни и помошни) и кои се предложени во согласност со донесената Стратегија за корпоративна општествена одговорност на Комерцијална банка АД Скопје за периодот 2017 - 2021 година.

### VI.1 Основни деловни процеси

#### VI.1.1. КРЕДИТИРАЊЕ НА СТОПАНСТВОТО

Проектираниот пораст на бруто-кредитите кај правните лица за 2019 година се очекува да биде околу 10%.

Активностите и мерките кои ќе се преземаат во 2019 во делот на кредитно-гаранциското работење на правните лица ќе бидат насочени кон:

- следење и анализа на движењето на светските пазари, состојбите во ЕУ, надворешнополитичките состојби во односите на Унијата со останатите земји, внатрешнополитичките и економски состојби во земјата, трендовите кои се присутни кај одделни економски сектори и дејности, со цел адекватна диверзификација на кредитите по стопански дејности,
- намалување на концентрацијата на големи кредитни изложености преку примена на конзервативен и порестриктивен пристап при зголемување на кредитната изложеност кај постојни клиенти чија изложеност надминува 1 милион евра,
- зголемување на кредитирањето на мали и средни компании кои делуваат во стабилни сектори и имаат прифатлив кредитен ризик,



- зголемување на учеството на краткорочните и среднорочните кредити спрема долгорочните, поради утврдената потреба од обртен капитал на компаниите,
- Банката ќе продолжи да одобрува долгорочни кредити под поволни услови на клиенти кои се заинтересирани за купување имот кој Банката го има стекнато по пат на наплата на проблематични побарувања или имот кој е во постапка на извршување со цел наплата на проблематично побарување,
- привлекување нови бонитетни и кредитоспособни комитенти, со фокус кон позначителен пораст на кредитното портфолио на мали и средни фирми,
- продолжување со поддршка на инвестициони проекти наменети за компаниите од секторите туризам, образование, обновливи извори на енергија, енергетска ефикасност, екологија и услуги,
- продолжување на реализацијата на кредитната линија од ЕБРД за финансирање инфраструктурни проекти во општините,
- активно вклучување во Програмата за поддршка во финансирање на микро, мали и средни претпријатија во Р.Македонија за подобрување на конкурентноста и усогласување со техничките стандарди во согласност со законодавството на ЕУ поддржана од ЕБРД во соработка со ЕУ (ЕУ-ИПА фондови),
- подобрување на програмските решенија со цел поедноставување на процесот на одобрување и администрирање на кредитите, со истовремено воведување дополнителни контролни и заштитни механизми заради минимизирање на оперативниот и кредитниот ризик,
- постојано оценување на висината на активните каматни стапки и предлагање измени и дополнување на каматната политика на Банката, пред сè во насока на намалување на активните каматни стапки, особено кај најбонитетните нискоризични комитенти и сл.

## VI.1.2. ОДНОСИ СО СТРАНСТВО

Банката во овој сегмент од работењето во текот на 2019 година ќе продолжи да ги извршува редовните активности: платен промет со странство, отворање акредитиви и издавање гаранции, администрирање на побарувања од девизни кредити одобрени на правни лица, активности поврзани со обврските на Банката по кредитните линии од земјата и од странство, активности со странски банки за обезбедување на лимити заради конфирмирање на издадени гаранции и отворени акредитиви, редовни контакти и посети на клиентите со цел согледување на нивните потреби и промовирање на новините кај производитите и услугите, како и постојано следење на конкуренцијата во овој домен на работење.

Следниве неколку аспекти ќе бидат во фокусот на работењето со правните лица во 2019 година:

- привлекување нови клиенти и задржување на постоечките преку индивидуален ценовен пристап, водејќи се од профитабилноста на Банката на ниво на клиент и актуелните услови на пазарот,
- континуирано зголемување на обемот на работење во платниот промет со странство и откупот на побарувања од клиенти извозници по основ на форфетирање и факторинг согласно актуелните економските движења во земјата и во странство,
- унапредување на платниот промет со странство преку воведување на мБанка за девизен платен промет за правни лица,
- промовирање на новата услуга FileAct достапна преку СВИФТ комуникациската платформа на клиенти кои користат СВИФТ услуги, со која истите ќе можат да вршат пренос на различни податоци и пратки,



- понатамошно унапредување на Интернет банката од областа на платниот промет со странство, како и промоција на услугата за пристап до електронските налози 743 и 1450 и СВИФТ пораки за плаќањата,
- грижа за клиенти преку организирање тематски предавања и куси семинари од доменот на работење заради трансфер на знаење и искуство на клиентите,
- унапредување на процесите и технологиите на работење од доменот на платниот промет со странство и девизното работење за што поефикасно испорачување на услугите и производите до клиентите, како и продолжување со активниот пристап во грижата за своите клиенти и др.

### **VI.1.3. УПРАВУВАЊЕ СО ПРОБЛЕМАТИЧНИ КРЕДИТИ**

Во текот на 2019 година во делот на управување со проблематичните кредити, согласно направените проекции, се планира наплата на проблематични побарувања од 56 должници во износ од околу 918 милиони денари (готовинска наплата и наплата со преземање имот). За таа цел главните активности ќе бидат насочени кон:

- унапредување на техниките и анализите за рано детектирање на клиентите со финансиски потешкотии и преземање мерки за надминување на ваквата состојба преку реструктурирање на побарувањата или покренување постапки за присилна наплата во крајна линија,
- целосна и детална анализа на портфолиото на Дирекцијата за интензивен третман на клиенти, како и на целокупното портфолио на нефункционални клиенти со цел да се добие приказ за причините кои доведуваат до влошување на кредитната способност на клиентите,
- изнаоѓање излезни решенија за наплата на побарувањата за кои има мала веројатност за наплата по редовен пат и за кои е поведена постапка за присилна наплата пред надлежен орган (согледување на состојбата на клиентот, подготовка на предлог-планови, мерки и активности, преземање мерки за вонсудска спогодба, продажба на заложениот имот итн.).

### **VI.1.4. ЛИКВИДНОСТ И ФИНАНСИСКИ ПАЗАР**

Во делот на управување со ликвидноста и финансиските пазари, покрај редовните активности за управување со денарската и со девизна ликвидност, учество на девизниот пазар, тргување со финансиски инструменти, вршење услуги со хартии од вредност и вршење на старателски активности, Банката во текот на 2019 година ќе ги преземе и следните позначајни активности:

- реализација и промовирање на KomBanker - електронска платформа за комуникација со клиентите со цел извршување на купопродајби на девизниот пазар, односно за индикативно и реално (real time) склучување трансакции,
- активности за изработка на матрици за влијание на објективните фактори врз промената на каматните стапки на Банката со што ќе се заокружи процесот на реформа на режимот на каматните стапки;
- зголемување на понудата на услуги од областа на инвестициското банкарство, како што се: истражување на состојбите на пазарот на капитал, советување на клиентите при издавање и тргување со долгорочни хартии од вредност, портфолио менџмент, управување со портфолиото на долгорочни хартии од вредност на Банката,



советување и организирање постапки за преземање акционерски друштва, подготовка на неопходната документација за емисија на хартии од вредност, преземање ризик при реализација на нова емисија, финансирање проекти и специјални трансакции и слично;

- интензивирање на напорите за воспоставување контакти со странски инвестициски фондови како потенцијални инвеститори на пазарот на капитал во Република Северна Македонија;
- воспоставување контакти и доставување понуди до нови потенцијални клиенти по старателски услуги преку презентација на условите и можностите кои ги нуди Банката;
- завршување со проектот на автоматизација на процесите од добивање на инструкција од клиент, обработка, креирање и реализација на платен налог и автентична MT5xx SWIFT порака до конечно креирање и достава на повратна информација/извештај до клиентот и сл.

### **VI.1.5. ПЛАТЕН ПРОМЕТ ВО ЗЕМЈАТА ЗА ПРАВНИ ЛИЦА**

Со цел усогласување со промената во регулатива која се однесува на регулација на платежни услуги и платни системи во Република Северна Македонија (хармонизирана со европското законодавство), главните активности во 2019 ќе бидат насочени кон:

- унифицирање на потребната документација за отворање сметки и дефинирање на еден рамковен договор за платежни услуги во кој ќе бидат опфатени сите сегменти на вршење платежни услуги;
- заокружување на функционалноста на „Сервис 500“ преку системско ажурирање на податоците за претежна дејност, големина на правниот субјект и e-mail адреса за контакт, имајќи ја предвид важноста на овие податоци во понатамошните извештајни податоци кои се генерираат во Банката по разни основи;
- согласно законската регулатива за СППФТ, ќе се изработи решение за следење на деловниот однос со клиентите правни лица според нивото на ризик и преземање на соодветни активности со кои ќе се обезбеди ажурирање на податоците во Банката, преку системско поврзување на апликациите во делот на извршување трансакции и статусни промени;
- согласно измените на Законот за извршување, ќе се работи на изготвување софтверско решение за поврзување по електронски пат со извршителите преку ЕРТС, во насока на доставување на решенијата за присилна наплата во електронска форма;
- унапредување на процесот на работа во делот на извршување решенија за присилна наплата, со евидентирање на електронски доставените решенија за присилна наплата, системска евиденција на извршување решенија за присилна наплата, автоматско следење на пристигнат прилив, пресметка на камата и генерирање на налог за плаќање. Исто така ќе се работи на усовршување на системот за пренос на средства од девизни сметки, банкарски картички и достасани депозити на трансакциска сметка заради постапување при извршување решение за присилна наплата;
- развивање и усовршување на сервисите на Банката кои обезбедуваат системско извршување на Решенија за присилна наплата добиени во електронска и во хартиена форма во масовен број од надлежни органи;
- автоматизирање на процесот на прием на платни инструкции со MT101, мапирање на податоците во насока на автоматско генерирање на платен налог ПП30/ПП50/ПП53 и негово автоматско проследување и обработка во платниот систем;





- усогласување со европското законодавство преку унифицирање на платните инструменти и дефинирање на еден тип налог за кредитен трансфер без оглед на валутата. Користење нови xml формати за доставување платни налози со предвидената ISO стандардизација за платежните трансакции;
- подобрување и унапредување на функционалностите на Интернет банката (обезбедување можност за промена на процедурите во случаи на одбиен налог за плаќање, без притоа да се наруши интегритетот и сигурноста на дигитално потпишаните налози за плаќање, обезбедување дополнителни функционалности – поставување лимити од страна на клиентите за поединечни налози кон друг клиент, месечен лимит кон одреден клиент и слично);
- имплементација на сервисот за Инстант плаќање кој ќе овозможи 24/7/365 реализација на екстерни плаќања – гарантирани мали плаќања до 1 милион денари, каде порамнувањето е одложено, но плаќањето е реализирано со повисока брзина и време во кое финалниот корисник ќе ги добие веднаш на располагање средствата, при високо ниво на сигурност и прифатливи трошоци за порамнувањето;
- автоматизација на процесот на отпис на другите побарувања кои произлегуваат од рекламации од платен промет, како и отпис на ненаплатените фактури за вршење услуги врз основа на склучени договори за соработка;
- автоматизација на сметководствените ставови за книжење на приходот по основ на генерирани фактури во делокругот на процесите на платниот промет во земјата;
- започнување со активноста на застапување во осигурување, изработка на софтверски решенија за продажба на стандардни осигурителни производи, соодветно позадинско евидентирање и поддршка на продажбата, изготвување и доставување потребни извештаи согласно регулативата;
- целосна анализа на постојната Тарифа на надоместоци во насока на точно утврдување на реалните трошоци за секоја поединечна активност и др.

## VI.1.6. РАБОТА СО НАСЕЛЕНИЕ

Во доменот на работа со население, за 2019 година се планирани следните цели:

- пораст на бруто-кредитите кај физичките лица за околу 4,7%,
- пораст на вкупните депозити на физички лица за околу 3,4%,
- зголемување на бројот на активни банкарски картички,
- зголемување на прометот со картички,
- ширење и модернизација на мрежата на ПОС терминали и банкомати,
- воведување нови производи и услуги и модификација на постојните,
- придобивање нови клиенти,
- подобрување на наплатата на побарувањата по кредити, банкарски картички и трансакциски сметки,
- зголемување на пазарното учество.

За остварување на овие главни цели се планира преземање на следните конкретни активности:

- Во делот на **работењето со трансакциски сметки** се планира: воведување на можност за online аплицирање за отворање трансакциска сметка и издавање дебитна картичка; модификација на постојниот пакет за млади за што претходно треба да се спроведе истражување на пазарот, воведување два нови пакета за пензионери стимулирани преку промотивни периоди; воведување можност за плаќање на рати со



дебитните картички издадени од Банката; усовршување на начинот на идентификација на клиентите; ажурирање и надополнување на базата на лични податоци со акцент на усовршување на решението за дефинирање на експозитури во кои ќе им се доставуваат банкарските картички на клиентите; едукација на клиентите за предностите на алтернативните начини на безготовинско плаќање и друго.

- **во делот на работење со банкарски картички** се планира: миграција на одредени производи, односно замена на некои од постојните картички со поатрактивни производи, подготовка на пакет со поврзани услуги што подразбира одобрување на еден производ со поволности за следниот, започнување на проект за дигитализација на Visa картичките и картичките за лојалност, воведување instant issuing на картичките по филијали и експозитури, поактивна промоција на кобрендираните картички кои ги издава Банката, спроведување помасовни кампањи за активирање на картичките кои се издадени но не се употребени, воведување дополнителни привилегии/поволности за сите корисници, децентрализација на процесот на издавање картички од Централата на Банката по експозитурите во Скопје и др.;
- **во однос на ширење на мрежата за прифаќање картички** се планира:
  - набавка и инсталација на современи безжични и мрежни ПОС терминали со бесконтактна технологија и проширување на инфраструктурата за плаќање со мобилен телефон; повлекување на поголем дел од постоечките терминали и нивна замена со современи терминали со бесконтактна технологија, како и повлекување на неактивните терминали и нивно прераспределување на нови и постојни продажни места; воведување мобилен ПОС терминал за правни лица; инсталирање на т.н. Unattended ПОС терминали на бензински пумпи и паркинзи и инсталирање дополнителни 3-4 терминали кај ЕВН; помасовна промоција за прифаќањето на картичките преку виртуелен ПОС терминал; воведување апликации за плаќање кај буџетските корисници преку ПОС терминалите на Банката; плаќање на рати и изнајмување терминали на Дајнерс Клуб;
  - набавка на 7 нови банкомати наменети за нови локации, замена на постојните и дотраени банкомати и дислокација на 2 постојни банкомати
  - воведување нови услуги и функционалности на банкоматите (TCR – Cash recycling, деблокирање на ПИН, менувачко работење, динамичка конверзија на валути и др.).
- **во делот на депозитно работење**, ќе се анализира потребата од повторно воведување на производот Отворено штедење адаптиран на новиот начин на пресметка на каматите, преоцена на постоечките надоместоци и воведување нови таму каде што е неопходно;
- **во областа на кредитирањето на население** е планирано воведување два нови производа - инстант кредит преку трговци - Нептун и нов кредитен производ обезбеден со одреден тип осигурителна полиса, како и намалување на временскиот период од аплицирање за кредит, негово одобрување до користење на средствата;





- **во областа на управување на односи со клиенти** е планирана надградба на концептот на Лично банкарство и негово имплементирање и во филијалите и експозитурите, како и воведување нови начини на информирање на клиентите преку Групата за грижа за клиенти во Контакт-центарот;
- **Останати активности** (континуирана обука и едукација на вработените, интерни мотивациски кампањи за вработените, организација на наградни игри и едукација за правните лица, посета на 200 најдобри трговци каде ќе им се достават одредени подароци, издвојување по 1 денар од секоја успешно извршена трансакција на ПОС терминалите на Банката за донација во хуманитарни цели и др.);
- Во делот на провизиите кои се наплатуваат од работењето со население се планира: зголемување на провизијата за водење трансакциска сметка на која пристигнува прилив по основ на пензија, воведување надомест за затворање на трансакциските сметки на барање на клиентите, зголемување на висината на провизијата за безготовински плаќања кои се реализираат преку интересен клиринг од сметки на физички лица кон сметки на правни лица извршени преку Интернет банка, измена на провизиите за подигнување готовина од картички, измена во пресметката на членарините за банкарски картички, промена на висината на надоместоците на производите и услугите кои ги наплаќа Банката, при нивно поединечно користење, како и привилегирана цена доколку се користи пакетот на производи, повторно воведување нелинеарна провизија за картички издадени од Банката и туѓи картички, воведување месечна наплата на терминал за трговци кои имаат мало работење со ПОС терминал и слично.

#### VI.1.7. УПРАВУВАЊЕ СО МРЕЖАТА НА ФИЛИЈАЛИ И ЕКСПОЗИТУРИ

Во поглед на управувањето со мрежата на експозитури и филијали, основна цел е одржување на современа, ефикасна и профитабилна деловна мрежа на територија на Р. Македонија. Во насока на остварување на оваа цел, планираните активности може да се групираат во активности поврзани со развој на деловната мрежа, ориентираност кон клиенти и менаџмент на човечки ресурси. Истите опфаќаат:

- **рационализирање на мрежата на експозитури и филијали** преку ревидирање на работното време, реонската организација, распоредот и бројот на вработените, како и затворање на одредени експозитури;
- **модернизација на дел од експозитурите** преку целосно имплементирање на системот на електронска евиденција за ред на чекање, зголемување на бројот на отворени шалтери за продажба на производи и советодавни услуги и брендирање на излозите на експозитурите со дизајнирани фолии со логото на Банката;
- од аспект на **управувањето со човечките ресурси**, планирано е воспоставување проекции за продажба и таргети кои вработените ќе треба да ги остварат, при истовремено следење и мерење на работењето преку изработка и имплементација на Performance Management System и редовни контролни активности;
- обезбедување непосреден и поактивен контакт со клиентите, нивно поактивно информирање и финансиско едуцирање, стимулирање на активно користење на дигиталните канали за плаќање, мерење и анализирање на степенот на задоволство на клиентите, соодветно сегментирање на клиентите со користење на CRM софтвер и др.



## VI.1.8. ТРЕЗОРСКО РАБОТЕЊЕ

Во 2019 година, активностите поврзани со трезорското работење ќе бидат насочени кон оптимизација на трошоците, понатамошно унапредување на ефикасноста во извршување на оперативните процеси во работењето со готовина, како и согледување на можностите за зајакнување на физичката и техничка безбедност во ракувањето и манипулацијата со готовина и сефови на ниво на Банка.

Во таа насока, ќе се пристапи кон вградување дополнителен посоефицициран софтвер за идентификација со цел зајакнување на безбедносните критериуми за пристап до трезор, надградба на процедурите за работа со банкомати, како и разгледување на можностите за надградба на софтверските решенија за манипулација со банкоматите со цел подигнување на степенот на заштита при ракување (отворање/затворање) со истите.

Во доменот на издавање сефови, ќе се настојува да се одржи квалитетот на услугата со цел задржување на стекнатата доверба и проширување на базата на клиенти. Дополнително, ќе продолжи набавката на нови брави за сефови и нивна монтажа во организационите делови каде што е потребно.

Банката ќе продолжи да ја обезбедува услугата на транспорт на готовина за потребите на постоечките поголеми и клучни клиенти за кои постои можност и финансиска оправданост.

## VI.2. Помошни (поддржувачки) деловни процеси

### VI.2.1. ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И ОПШТИ РАБОТИ

Активностите во делот на управувањето со човечки ресурси и општи работи во текот на 2019 година, првенствено ќе бидат насочени кон:

- **Во областа на човечките ресурси:** следење и имплементација на современите стандарди за управување со човечки ресурси во насока на остварувањето на поставените стратегиски цели на Банката; развивање на организационата и функционалната поставеност во Банката; одржување оптимален број на вработени во Банката; селекција и прием на високообразовани, способни и компетентни кадри, како и обезбедување на професионален и кариерен развој на вработените; примена на стимулативна политика за наградување која ќе ги мотивира вработените; воведување електронско досие за секој вработен; пресметка и исплата на плати, придонеси и други надоместоци на вработените; евиденција на работното време; активности во врска со безбедност и здравје при работа и здравствената заштита.
- **Во областа на инвестициите, имотот на Банката и општите работи:** оптимизација на трошоци при набавка на канцелариски материјал, ситен инвентар и основни средства; одржување, адаптација и модернизација на постојните деловни простории на Банката, управување со недвижен имот стекнат по пат на ненаплатени побарувања и изнаоѓање начини за негова продажба; редовно осигурување на целиот имот; набавка и одржување на службени возила на Банката; унапредување на канцелариското и архивско работење преку електронско организирање и управување.
- **Во областа на внатрешната инспекција:** вршење редовни инспекции на сегментирани оперативни активности како превентива во работењето на организационите единици/делови и вработени во Банката; контролни инспекции на



спроведувањето на препораките дадени за отстранување на неправилностите утврдени со претходни инспекции; вонредни инспекции по поднесоци (поплаки)/пријави/дојави од клиенти или по налог на Управниот одбор или непосреден раководител; континуирано обучување на инспекторите; изготвување нов Правилник за работењето на одделението и други активности по потреба.

- **Во областа на безбедноста** работењето ќе биде примарно насочено кон обезбедување на објектите и безбедноста на вработените, клиентите и гостите во Банката, управување и раководење со системот за видеонадзор, алармна и протипожарна дојава во мониторинг центарот на Банката, воспоставување конекција со дигиталниот видеорикордер на секоја локација во Банката, како и доставување на снимени видеоматеријали на барање на надлежни институции (МВР на РСМ, Основно јавно обвинителство, Основен суд и др.).

## VI. 2. 2. ПРАВНИ РАБОТИ

Во рамки на редовните активности поврзани со правните работи, во текот на 2018 година Банката ќе продолжи со: водење судски спорови, процена на имот и опрема прифатени како обезбедување за одобрени кредити, правно усогласување на одлуките, договорите, спогодбите и другите акти од надлежност на органите на Банката и од нејзиното работење во согласност со законските прописи и интерните акти, подготовка на седниците на Собранието на Банката, Надзорниот одбор, Управниот одбор, Одборот за управување со ризици, Одборот за ревизија, Кредитниот одбор и другите органи и тела на Банката и изготвување записници, одлуки, заклучоци и препораки од седниците, ажурирање на Регистарот на акти на Банката во електронска форма и воспоставување и водење електронски деловодник, односи со јавност, следење на репутацискиот ризик, објавување информации и соопштенија преку печатени и електронски медиуми, набавка и дистрибуирање репрезентативен материјал и др. Како позначајни нови активности кои се планираат да се преземат заради усогласување со Одлуката за корпоративно управување во Банката, се:

- Измени на Статутот на Банката и
- Редовна годишна обука на членовите на органите на Банката (Надзорен одбор, Управен одбор, Одбор за ревизија, Одбор за управување со ризици).

## VI. 2. 3. ИНФОРМАТИЧКА ТЕХНОЛОГИЈА

Во текот на 2019 година во делот на ИТ секторот ќе се преземат следните позначајни активности:

- Поддршка на организационите единици во Банката;
- Набавка на лиценци за Microsoft производи согласно Microsoft Enterprise Agreement;
- Миграција на клиентските работни станици на Windows 10 оперативниот систем и миграција на локална база на MS SQL Express 2014;
- Имплементација на решение за Privilege Session Management;
- Хардверска надградба на системот за управување со ревизорски траги - HP ArcSight;
- Имплементација на опцијата за партиционирање на табелите и транспарентна енкрипција на податоците на главните MS SQL Server бази на податоци;
- Надградба на Business Intelligence (BI) системот на нова верзија на оперативен систем и база на податоци;



- Наградба на ManageEngine системот со функционалности за Incident/Problem и Change management;
- Миграција на постоечката bankWORKS3 апликацијата за работа со картички на нова WEB базирана верзија и Service-Oriented Architecture (SOA);
- Надградба на ПИН Management за производство на картички на нова верзија;
- Воведување бесконтактно плаќање на банкоматите на Банката;
- Воведување на опцијата за PIN unblock/ресетирање на банкоматите на Банката;
- Воведување нови функционалности на KomPay апликацијата (нотификации, loyalty картички и сл.);
- Имплементација на нови комуникациски линкови во филијали и експозитури на Банката;
- Набавка и инсталација на главни свичеви за корпоративна мрежа и интеграција со модули за виртуелизација на мрежа;
- Надградба на мрежна опрема во експозитури на Банката;
- Набавка и инсталација на систем за IP телефонија во експозитури на Банката;
- Надградба на корпоративниот систем за IP телефонија со цел за одржување видеоконференции и состаноци на далечина за потребите на Надзорниот одбор, за Директорите на филијалите;
- Реализација на процес за т.н Пенетрациско тестирање (Ethical hacking);
- Набавка и имплементација на систем за управување и безбедност на мобилни уреди;
- Набавка и имплементација на систем за заштита од одлевање податоци од Банката (Data Leakage Prevention);
- Надградба на софтверот од системот за алармна дојава од филијали и експозитури;
- Замена на постоечки банкомати и инсталација на банкомати на нови локации;
- Набавка и имплементација на систем за далечинско полнење енкрипциски клучеви за ATM и POS;
- Миграција на системот за e-mail комуникација на повисока верзија;
- Набавка и имплементација на специјализиран софтвер **TestComplete** за тестирање на интерно развивани апликативни решенија пред пуштање во продукциска работа, согласно препорака по извршена ревизија од НБРСМ;
- Проект за миграција на банкарските апликации работени во програмски јазик Delphi (5 или 7) во Embarcadero XE;
- Проект за миграција на дел од сервисите правени во Delphi или со COM+ компоненти во .NET;
- Покрај активностите поврзани со воведување законски измени и контроли од корисничка страна, ќе се преземат низа активности поврзани со имплементација на Законот за заштита на личните податоци (GDPR) од аспект на компјутерскиот систем, заштита на податоците и регулирање на пристапот во базите на податоци или на споделени фолдери на други сервери, како и изнаоѓање на решение за енкрипција на личните податоци;
- Преработка во .NET на следните апликации:
  - Основни средства со надградба на функционалностите и воведување автоматизација на процесите преку поврзување на апликациите за Попис и Добавувачи и Купувачи.
  - Профил сметки;
  - ЦертИмпортер и ЦертВизард – Регистрациона канцеларија.
- Надградба на софтверските решенија Интернет банка и мБанка со нови функционалности:
  - Визуелни чартови за промет на сметките во Интернет банка;



- Додавање на функционалности кои ги нема во mBanka и mBankaCo, а ги има во Интернет банка;
- Визуелно подобрување на дизајнот на мобилните апликации и визуелни чартови за промет на сметките.
- Миграција на новиот BI систем, како продукциска BI околина на серверот ALEXANDER. Преработка на извештаите од постојниот портал Sprite кои Банката самостојно ги изработила, во новата околина на BI преку TezauriManager и др.

## VI. 2. 4. МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИ

Маркетинг комуникациските активности на Комерцијална банка за 2019 година ќе се реализираат во насока на остварување на примарните маркетиншки цели, а тие се: Банката да претставува прв избор на банка со врвен квалитет и широк асортиман на производи и услуги; одржување на постојната база на лојални клиенти и привлекување нови; понуда на финансиски решенија прилагодени на потребите на клиентите со цел градење долготрајни партнерски односи со нив; унапредување на класичните канали на дистрибуција и понуда на нивна современа алтернатива; унапредување на перцепцијата за брендот на Банката и навремено и точно информирање на пошироката јавност за асортиманот на производи и услуги кои ги нуди.

За остварување на примарните цели ќе се преземаат следните активности:

- реализација на истражувачка студија на банкарскиот сектор во Република Северна Македонија со детален осврт на Комерцијална банка АД Скопје која треба да даде јасна слика за позицијата на Банката на пазарот, како и ставовите, навиките и перцепциите на постојните и потенцијални клиенти за Банката и нејзиното деловно опкружување;
- користење на резултатите од омнибус истражувањата на тема банки со цел да се оцени свесноста на клиентите за производите и услугите кои ги нуди Банката,
- присуството на Банката на социјалните мрежи (Facebook, Instagram, LinkedIn и YouTube), согласно веќе усвоената Стратегија за настап на социјални мрежи на Комерцијална банка АД Скопје за периодот од 2018 до 2022 година;
- промотивна комуникација преку електронска пошта (e-mail маркетинг), како и комуникација со корисниците на мобилната апликација „mBanka“ преку PUSH нотификации;
- редовно прикажување на рекламни спотови и дополнителни информации на менито на банкоматите и на LCD мониторите поставени во експозитурите и филијалите на Банката,
- редовно ажурирање на интернет-сајтот на Банката и редизајн на истиот за да одговори на современите технолошки текови и потреби на клиентите;
- изготвување и ажурирање печатени промотивни материјали и нивна дистрибуција до експозитурите и филијалите на Банката;
- во соработка со маркетинг агенција ќе се креираат промотивни пораки различни од оние на конкуренцијата за промоција на одредени производи и услуги, односно поддршка за воведувањето новитети во делот на платежни картички, воведување нови пакети производи за клиенти, промоција на нови или модифицирани кредитни производи, електронско банкарство, воведување мобилната апликација за правни лица итн.
- Континуирана финансиска поддршка на настани и проекти од областа на културата и уметноста, хуманитарни проекти, научноистражувачката и издавачката дејност и спортот.



## VI. 2. 5. ФИНАНСИСКО РАБОТЕЊЕ

Во областа на финансиското работење, планираните активности за 2019 година ќе бидат насочени кон следење и прилагодување на измените во регулативата на НБРСМ, меѓународните сметководствени стандарди и меѓународните стандарди за финансиско известување, со главен фокус на имплементација на новиот Закон за данок на личен доход и измените во Законот за данокот на добивка.

Единствен нов меѓународен стандард кој е во примена од 1 јануари 2019 година е МСФИ 16: Наеми, кој сè уште не е прифатен во регулативата на НБРСМ и неговото влијание ќе се рефлектира само во извештаите по меѓународни стандарди за финансиско известување. Овој стандард воведува промени во домашната регулатива во однос на сметководствениот третман на наемите и нивниот начин на признавање со различни ефекти во Билансот на состојба и Билансот на успех.

Согласно тоа ќе се врши континуирано следење на секоја измена и дополна на регулативата и континуирана едукација на вработените со цел да се одговори на сите тековни измени и дополнувања кои произлегуваат од МСФИ, регулативата од НБРСМ и во областа на даночната регулатива (данок на добивка, данок на додадена вредност и данок на личен доход). Покрај тоа, ќе се работи на воведување и дефинирање на сè повеќе контролни механизми во процесот на оперативното работење и имплементирање на софтверски решенија за одделни работни активности, со едновремено воспоставување на сè поголем систем на автоконтрола и хоризонтална контрола.

## VI. 2. 6. УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ И ПЛАНИРАЊЕ

Деловната политика на Банката за 2019 година ќе продолжи да се темели врз методологијата која обезбедува усогласеност на средствата во активата и изворите на средства во пасивата на Банката, со крајна цел минимизирање на секаков вид ризик кој може да настане заради евентуална нерамнотежа меѓу тие две големини. Покрај тоа, урамнотеженоста на Билансот по обем, динамика, валутна и рочна структура, претставува појдовна претпоставка во изработувањето на годишниот финансиски план на Банката и утврдувањето на развојните приоритети во работењето.

Во делот на управување со ризиците ќе се унапредува системот за управување со ризик со цел да овозможи целосна и доследна имплементација на регулативата, со едновремено унапредување на моделите за идентификација, следење и избор на методи за минимизирање на ризиците, како и навремено информирање на Управниот одбор, Надзорниот одбор и на Одборот за управување со ризици во функција на донесување квалитетни и навремени одлуки за управување со истите.

- **Во рамки на управувањето со кредитниот ризик** покрај редовните активности кои опфаќаат: класификација на активните билансни и вонбилансни ставки на Банката и утврдување на исправка на вредност и посебна резерва на месечна основа, редовни симулации на оштетување на изложеностите на клиентите, доставување извештаи и информации на редовна основа до органите на Банката и до НБРСМ, изработка на мислења за кредитната способност на клиентите со кредитна изложеност над 60 милиони денари и друго, позначајни активности кои ќе се преземат во текот на 2019 година се поврзани со Одлуката за методологијата за евидентирање и вреднување на сметководствени ставки и подготовка на финансиски извештаи поврзана со





- воведување на сметководствениот стандард IFRS 9 (кој почна да се применува од 01.01.2018) и со новата Одлука за управување со кредитниот ризик (која ќе отпочне да се применува од 01.07. 2019). За таа цел ќе се вршат:
- промена на интерни акти (политики, методологии и процедури) во насока на примена на принципот на оштетување согласно очекувани кредитни загуби,
  - анализа на параметри поврзани со примена на IFRS 9 пресметката на очекувана загуба,
  - софтверски барања за тестирања на резултатите и соработка со СИТ за софтверско спроведување на калкулацијата на очекувана кредитна загуба според IFRS 9,
  - Софтверски барања за следење на реструктурирани, нефункционални и отпис на кредитни изложености.
- Во делот на управување со **некредитни ризици** продолжуваат редовните активности за идентификување, мерење и следење, контрола и известување за некредитните ризици (ликвидносен, валутен, пазарен, ризикот од промена на каматните стапки во портфолиото на банкарски активности, оперативен и репутациски ризик) во согласност со законската регулатива и интерните акти на Банката; утврдување на капиталот потребен за покривање на оперативен ризик согласно барањата на регулативата; активности за целосна имплементација и унапредување на системот за поддршка на политиката и процесот за постапување по поплаки во согласност со интерната регулатива, како и унапредување на процесот за постапување по поплаки (и други мислења - предлози и пофалби) добиени во Банката од клиенти и други заинтересирани субјекти; спроведување стрес-тестови согласно барањата на законската регулатива и интерните потреби. Покрај тоа, во 2019 година ќе се реализираат и следните дополнителни активности кои произлегуваат од Препораките по Акциониот план од Самостојната дирекција за внатрешна ревизија (кои имаат рок на имплементација 30.06.2019 година):
    - Ревидирање и дополнување на Политиката за користење услуги од надворешни лица во насока на целосно усогласување со Одлуката за управување на ризици, како и изработување на соодветни процедури;
    - Годишно оценување на еден клиент како надворешно лице од страна на Дирекцијата за управување со некредитни ризици врз основа на податоци од извештаи или прашалници добиени од сите ОЕ, кои се вклучени во договарање и користење на услугите од договорот врз основа на секојдневните искуства од работата и квалитетот на сервис на друштвото;
    - Анализа на договорите со адвокатите и адвокатските друштва дали во предметот на договорот и ангажманот има елементи кои упатуваат на користење услуги од надворешни лица кои согласно регулативата на НБРСМ даваат услуги на Банката за вршење финансиски активности, процедурите за работа при користење на овие услуги целосно да се усогласат со регулативата на НБРСМ и Политиката на Банката за користење услуги од надворешни лица.
  - Во делот на **планирање, анализи и управување со капиталот** ќе се изработуваат извештаи и анализи за работењето на Банката во согласност со регулативата и барањата на органите на управување, годишни програми на мерки и активности на деловната политика на Банката со буџет, ќе се следат адекватноста на капиталот, профилот на ризичност на Банката од аспект на стратегискиот ризик, влијанието на инструментите за кредитна заштита при пресметка на стапката на адекватност на капиталот, материјалните трошоци и др. Исто така ќе се унапредуваат анализата на



деловните активности на Банката според оперативните сегменти, анализата за работењето на филијалите со примена на соодветен модел за корекција на финансискиот резултат, како и процесот за утврдување на интерен капитал на Банката и сл. Во текот на 2019 година посебно внимание ќе се посвети на унапредување на изработката на планот на опоравување на Банката, усогласување со регулативата за адекватност на капиталот и заштитните слоеви на капитал, учество во проектот на НБРСМ за воведување интегриран систем на известување и др.

## **VI.2.7. КОНТРОЛА НА УСОГЛАСЕНОСТ НА РАБОТЕЊЕТО НА БАНКАТА СО ПРОПИСИТЕ И СПРЕЧУВАЊЕ НА ПЕРЕЊЕ ПАРИ**

Во поглед на усогласеноста со регулативата и спречување на перење пари, во 2019 година ќе се преземаат активности во насока на постигнување законито и усогласено работење на Банката и заштита на Банката од последиците кои би можеле да се јават поради непочитување на прописите, исполнување на обврските поврзани со функцијата на спречување перење пари и финансирање на тероризам и остварувањето на функцијата на управување со сигурноста на информативниот систем и заштитата на лични податоци.

Позначајни мерки и активности кои ќе се преземаат на ова поле се:

- Редовно следење на новата регулатива, измените и дополнувањата на постојната, оцена на влијанието кое го има врз работењето на Банката и укажување на активностите и дејствата што треба да се преземат во Банката заради усогласување со законската и подзаконската регулатива, како и укажување на помош и следење на нивната имплементација;
- Оцена на усогласеноста на воведените нови и модифицирани производи со прописите;
- Идентификување и следење на ризиците од неусогласеност на работењето на Банката со прописите;
- Преземање мерки и активности за имплементирање на регулативата ФАТКА (Законот за усогласување на даноците по странски сметки) и исполнување на обврските кои истата ги предвидува;
- Континуирано усогласување на интерните акти на Банката од областа на спречување на перење пари и финансирање на тероризам со домашната и меѓународната регулатива од оваа област;
- Континуиран мониторинг и анализа на трансакциите во Банката и детектирање ризични - сомнителни трансакции по индикатори на сомнителност;
- Усовршување на АМЛ софтверското решение, како и надградби кај останатите клиентски апликации за автоматска поддршка во процесите заради спречување на перење пари и финансирање на тероризам;
- Соработка со надворешните институции вклучени во спречувањето на перење пари и финансирање на тероризам и доставување на пропишаните извештаи;
- Континуирана обука на вработените и менаџментот во Банката во однос на спроведување на прописите и постапување по процедурите од областа на спречување на перење пари и финансирање на тероризам;
- Спроведување на надворешна контрола од сертифицирана надворешна компанија за примена на законските одредби во делот на заштитата на лични податоци (најмалку еднаш во три години, согласно регулаторните барања);
- Редовна процена на ризици за средствата на информативниот систем на Банката;
- Анализа на влијанија на неспецифични настани во деловното работење (Business Impact Analysis);
- Ревидирање на Политиката за сигурност на информативниот систем и усогласување со Одлуката за методологијата за сигурност на информативниот





систем на Банката и евентуалните промени на законската регулатива, деловните барања, промените во технологијата и регистрираните сигурносни инциденти, како и ревидирање и усогласување на интерни акти со кои се регулира информативната сигурност во Банката;

- Воспоставување активна соработка во делот на размена на информации (information sharing) за потенцијални закани (threat intelligence network) со други активни учесници од банки и финансиски институции, како и продлабочување на соработката како конституенти на национално ниво во рамки на воспоставената Cyber risk стратегија, односно национален CIRT (Computer Incident Response Team);
- Усогласување со новата регулатива за заштита на личните податоци;
- Тестирање и ревидирање на Планот за континуитет на работењето на Банката.

## VII. ВНАТРЕШНА РЕВИЗИЈА

Самостојната дирекција за внатрешна ревизија која како независна алка претставува трето ниво на контрола во рамки на целокупниот интерес контролен систем, врши континуирано следење и ревизија на работењето на Банката со цел оцена на законитоста, сигурноста и ефикасноста на работењето на Банката и на интерните контроли во системите на управувањето со ризиците.

Во текот на 2019 година активностите ќе бидат фокусирани на:

- спроведување редовни и вонредни ревизии на сите деловни процеси и финансиски активности од работењето на Банката, согласно годишниот план,
- контрола и оцена на соодветноста и ефективноста на системите на внатрешна контрола,
- увид и оцена на спроведувањето и ефективноста на процедурите и методологијата за управување со ризици,
- увид и оцена на поставеноста на информативниот систем за поддршка на работните процеси и процесите на управување со ризици,
- увид и оцена на точноста и веродостојноста на финансиските извештаи и трговските книги,
- тестирање на одделни трансакции и на функционирање на соодветни процедури за внатрешна контрола кај дел од ревидираните процеси,
- тестирање на точноста, веродостојноста и навременоста на интерното и екстерното известување, согласно законската регулатива.

Исто така, Внатрешна ревизија во рамки на планираните активности и ресурси се ангажира повремено и во консултативни активности на барање на менаџментот на Банката во рамки на реализација на одредени проекти или за давање мислења на нацрт-акти или законска регулатива, или за други оперативни прашања од деловните активности и процеси во Банката.

## VIII. КОРПОРАТИВНА ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ

Комерцијална банка АД Скопје, како општествено одговорна компанија, во текот на 2019 година преку своето Координативно тело за општествена одговорност ќе продолжи со своите активности за инвестирање во заедницата со реализирање донаторски активности, поттикнување интерни процеси за општествено одговорни практики и континуирана едукација и вклученост на вработените во волонтерски активности. Преземањето на овие активности е во согласност со Стратегијата за општествена одговорност за периодот 2017-2021 година. Позначајни планирани проекти за 2019 година се:



- Проект за финансиска едукација наменет за учениците во средните училишта, при што целта на проектот е подигање на свесноста и знаењето на учениците за банкарството и финансиите преку одржување презентации на следните теми: сметка во банка, штедење, банкарски картички, електронско банкарство и слично. За проектот е добиена согласност од надлежното Министерство за образование и наука;
- Еколошка волонтерска акција за чистење отпад, која ќе се спроведува од страна на вработените;
- Соработка со невладини организации и поддршка на маргинализирани групи во општеството;
- Поддршка на Аматерскиот хуманитарен велеслалом во Маврово;
- Поддршка на вработени за учество на Скопскиот маратон;
- Волонтерски активности за собирање храна и облека по повод Светскиот ден на гладта и Денот на солидарноста;
- Организирање новогодишна претстава за децата на вработените;
- Донација за децата од улица во Шуто Оризари.