



# Комерцијална банка

**МЕРКИ И АКТИВНОСТИ НА ДЕЛОВНАТА ПОЛИТИКА  
И ФИНАНСИСКИ ПЛАН НА КОМЕРЦИЈАЛНА БАНКА АД СКОПЈЕ  
ЗА 2023 ГОДИНА  
(резиме)**

Скопје, јануари 2023 година



|  |           |
|--|-----------|
| Содржина   |           |
| <b>ВОВЕД</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>МИСИЈА</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>КОРПОРАТИВНИ ВРЕДНОСТИ</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>ГЛАВНИ СТРАТЕШКИ ЦЕЛИ НА КОМЕРЦИЈАЛНА БАНКА АД СКОПЈЕ</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>I. АНАЛИЗА НА ТЕКОВНОТО И ПРЕТПОСТАВКИ ЗА ИДНОТО МАКРОЕКОНОМСКО<br/>ОПКРУЖУВАЊЕ</b> .....                 | <b>4</b>  |
| <b>II. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ДЕЛОВНАТА ПОЛИТИКА НА БАНКАТА</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>III. ДЕЛОВЕН МОДЕЛ НА БАНКАТА</b> .....   | <b>10</b> |
| <b>IV. ОПШТ ПРИСТАП ВО УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ</b> .....  | <b>11</b> |
| <b>V. КВАНТИФИКАЦИЈА НА ОСНОВНИТЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b> .....   | <b>11</b> |
| 1. Основни претпоставки во конципирањето на показателите .....   | 11        |
| 2. Квантификација на показателите од Билансот на состојба и Билансот на<br>успех .....                       | 13        |
| <b>VI. МЕРКИ И АКТИВНОСТИ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ И ЗАДАЧИТЕ НА<br/>ДЕЛОВНАТА ПОЛИТИКА НА БАНКАТА</b> ..... | <b>16</b> |

## ВОВЕД

Деловната политика и финансиските проекции за 2023 година на Комерцијална банка АД Скопје претставуваат основен документ во процесот на годишно планирање кој е усогласен со Развојниот план на Банката за периодот 2021-2023 година и истиот одговара на природата, видот и обемот на финансиските активности коишто ги врши и кои во идниот период планира да ги врши Банката, во услови на очекуваните промени во деловното и макроекономското опкружување. При изработката на деловната политика и финансиските проекции е земено предвид прифатливото ниво на ризик кое е утврдено со Стратегијата за преземање и управување со ризиците на Банката.

Во рамките на деловната политика е дефинирана мисијата на Банката, корпоративните вредности, како и клучните стратешки и деловни цели со мерки и активности за нивно остварување, имајќи ја предвид донесената Политика за одржливост на Банката.

Во текот на годината, Банката на редовна месечна, квартална и полугодишна основа го следи исполнувањето на деловната политика и ја оценува потребата од нејзино ревидирање.

## МИСИЈА

Да бидеме високопрофитабилна институција, призната како водечка независна, приватна македонска банка која нуди универзален асортиман на услуги, со силна меѓународна репутација, професионално поддржана од силно пазарно ориентиран, добро обучен менаџмент и кадар со висок степен на стручност и интегритет.

## КОРПОРАТИВНИ ВРЕДНОСТИ

Како банка, имаме одговорност кон нашите клиенти, акционери, општеството и кон самите себе. Преку нашите корпоративни вредности, ја изразуваме нашата деловна култура и приоритетите утврдени со нашата мисија.

Нашите корпоративни вредности се:

- Доверба
- Традиција
- Ефикасност
- Транспарентност
- Иновативност
- Општествена одговорност
- Тимска работа

## **ГЛАВНИ СТРАТЕШКИ ЦЕЛИ НА КОМЕРЦИЈАЛНА БАНКА АД СКОПЈЕ**

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. АНАЛИЗА НА ТЕКОВНОТО И ПРЕТПОСТАВКИ ЗА ИДНОТО МАКРОЕКОНОМСКО ОКРУЖУВАЊЕ**

#### **1. АНАЛИЗА НА МАКРОЕКОНОМСКИТЕ ДВИЖЕЊА ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА ВО 2022 ГОДИНА**

Во текот на 2022 година глобалната неизвесност предизвикана од пандемијата, како и ризиците поврзани со истата беа и натаму присутни. Дополнително, воената ескалација помеѓу Русија и Украина од крајот на февруари и наметнатите санкции кон Русија влијаеја на влошување на глобалниот економски амбиент, намалување на динамиката на економски раст, силен раст на цените на примарните производи, засилување на енергетската криза и отежнати канали на снабдување. Во контекст на ваквите околности, се создадоа и дополнителни неизвесности и ризици на меѓународните финансиски пазари коишто влијаеја врз расположението на инвеститорите, додека централните банки отпочнаа да преземаат мерки за заострување на монетарните политики со цел да се стабилизира растот на цените, да се спречи натамошно намалување на куповната моќ кај населението и да се овозможи поголема предвидливост при носењето деловни одлуки кај економските субјекти.



**Економскиот амбиент** го карактеризираат следните показатели<sup>1</sup>:

| Табела 1: Клучни економски индикатори <sup>(1)</sup>  | 2021    | Q3 2022  |
|---|---------|----------|
| Индекс на индустриско производство                    | 1,4 %   | 1,1 %    |
| Обем на трговска размена (%)                          | 27,6 %  | 14,4 %   |
| Стапка на реален пораст на БДП (%)                    | 4,0 %   | 2,0 %    |
| Буџет на централната влада суфицит/дефицит (% од БДП) | -5,4 %  | -1,9 %   |
| Инфлација (CPI %)                                     | 3,2 %   | 14,2 %*  |
| Состојба на тековната сметка (милиони евра)           | -366,4  | -566,4   |
| Бруто надворешен долг (во милиони евра)               | 9.576,6 | 11.077,3 |
| Девизни резерви (милиони евра)                        | 3.643,3 | 3.862,9* |
| СДИ (во милиони евра)                                 | 387,5   | 450,5    |
| Стапка на невработеност (%)                           | 15,7 %  | 14,3 %   |

\* 31.12.2022

Во 2022 година Агенцијата за кредитни рејтинзи Fitch го потврди кредитниот рејтинг на Република Северна Македонија „ББ+“, со негативен изглед. Потврдениот рејтинг е резултат на спроведувањето добри политики на владеење, како и кредибилната и кохерентната макроекономска и финансиска политика конзистентна со долго одржуваниот фиксен девизен курс. Агенцијата за кредитни рејтинзи Standard & Poor's исто така го потврди кредитниот рејтинг на Република Северна Македонија „ББ- со стабилен изглед“, како резултат на стабилниот банкарски систем, стабилноста на домашната валута и зголемените девизни резерви.

Во текот на 2022 година, ММФ спроведе мисија во која детално ја испитуваше поставеноста на практиките и процесите на НБРСМ во однос на работењето, комуницирањето на политиките, активностите, резултатите, како и во поглед на деловните односи, при што во својот извештај ја оцени Народната банка како високо транспарентна банка која ужива висока доверба од јавноста, благодарейќи на водењето конзистентни политики кои овозможуваат макроекономска стабилност.

Во 2022 година, Македонија доби грант од Европската комисија, во вредност од 225,6 милиони евра, за поддршка на инфраструктурни и енергетски проекти, доби пристап да користи 530 милиони евра по поволни услови од Инструментот за претпазливост и ликвидност на ММФ (The Precautionary and Liquidity Line – PLL), го потпиша третиот амандман на петгодишниот Договор за грант за партнерство за развој со Агенцијата на САД за меѓународен развој (УСАИД) со кој се обезбедија дополнителни 10,3 милиони УСА долари, а беше најавено и ставања на располагање на три бескаматни кредитни линии преку РБСМ за поддршка на приватниот сектор за справување со енергетската криза. Исто така, заради финансирање на буџетскиот дефицит РСМ се задолжи со краткорочен кредит во вкупен износ до 50 милиони евра кај Шпаркасе банка АД Скопје, а беше донесена и одлука за издавање хартии од вредност на германскиот пазар, обврзница позната како „Namensschuldverschreibungen“, односно НСВ (NSV), во износ од 250 милиони евра. Во 2022 година Државата ја емитуваше и дваесет и првата емисија обврзници за денационализација во вкупен износ од 6 милиони евра.

**На Пазарот на капитал** во Република Северна Македонија заклучно со 31.12.2022 година вкупната вредност на реализираниот промет на Македонската берза достигна околу 120,8 милиони евра и бележи намалување од 42,1 % во однос на истиот период минатата година. Значително влијание врз нивото на тргување имаа и негативните економски последици како резултат на отпочнување на воениот конфликт во Украина. Како последица на горенаведеното, МБИ10 индексот на 24.02.2022 забележа

<sup>1</sup> Извор: НБРСМ и ДЗС.

еднодневен остар пад, по што тргувањето во текот на истиот ден беше привремено прекинато. На крајот на декември МБИ10 индексот е намален за 8,14 % во однос на декември 2021 година. Анализирани според број на трансакции, најтрговани хартии од вредност во анализираниот период се акциите издадени од Комерцијална банка АД Скопје, потоа следуваат акциите издадени од Алкалоид АД Скопје, НЛБ Банка АД Скопје, Макпетрол АД Скопје и Гранит АД Скопје.

## 2. АНАЛИЗА НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА БАНКАРСКИОТ СЕКТОР ВО 2022 ГОДИНА

Со 30.09.2022 година<sup>2</sup> банкарскиот систем на Република С Македонија го сочинуваат 13 банки поделени во три групи (5 големи, 5 средни и 3 мали) според критериумот големина на активата<sup>3</sup> и 2 штедилници. Бројот на банки и штедилници во споредба со крајот на 2021 година е непроменет. На 30.09.2022 година групата големи банки ја сочинуваат: Комерцијална банка АД Скопје, Стопанска банка АД Скопје, НЛБ банка АД Скопје, Халк банка АД Скопје и Шпаркасе банка АД Скопје.

Во третиот квартал од 2022 година, и покрај новите предизвици наметнати од воениот конфликт меѓу Русија и Украина, коишто се надоврзаа на проблемите произлезени од постпандемичното отворање на економиите и енергетската криза, банкарскиот сектор остана стабилен и забележа раст на активностите. На страната на изворите на средства, после првичниот пад во март кој беше резултат на психолошки фактори поврзани со конфликтот во Украина, во вториот и третиот квартал депозитите бележат раст. Зголемени се и обврските по кредити, како и добивката во тековната година. Кредитната активност на банките исто така забележа солиден раст подеднакво насочен и кон домаќинствата и кон претпријатијата.

**Табела 2 – Позначајни ставки од билансите (во милиони денари)**

|  | БАНКАРСКИ СИСТЕМ |                |              | ГОЛЕМИ БАНКИ   |                |              |
|--|------------------|----------------|--------------|----------------|----------------|--------------|
|  | 31.12.2021       | 30.9.2022      | Индекс       | 31.12.2021     | 30.9.2022      | индекс       |
| <b>Актива</b>                            | <b>638.666</b>   | <b>657.256</b> | <b>102,9</b> | <b>517.037</b> | <b>534.648</b> | <b>103,4</b> |
| <b>Капитал и резерви</b>                 | <b>73.779</b>    | <b>82.731</b>  | <b>112,1</b> | <b>60.325</b>  | <b>68.464</b>  | <b>113,5</b> |
| <b>Депозити на нефинансиски субјекти</b> | <b>468.844</b>   | <b>469.603</b> | <b>100,2</b> | <b>398.500</b> | <b>398.425</b> | <b>100,0</b> |
| - депозити на нефинансиски друштва       | 135.339          | 127.057        | 93,9         | 113.997        | 105.556        | 92,6         |
| - депозити на домаќинства                | 300.922          | 309.182        | 102,7        | 258.171        | 266.265        | 103,1        |
| - депозити на останати клиенти           | 32.583           | 33.364         | 102,4        | 26.332         | 26.604         | 101,0        |
| <b>Кредити на нефинансиски субјекти</b>  | <b>367.111</b>   | <b>394.057</b> | <b>107,3</b> | <b>296.677</b> | <b>321.648</b> | <b>108,4</b> |
| - кредити на нефинансиски друштва        | 168.483          | 181.436        | 107,7        | 131.288        | 143.505        | 109,3        |
| - кредити на домаќинства                 | 190.753          | 202.250        | 106,0        | 158.536        | 168.657        | 106,4        |
| <b>- Добивка</b>                         | <b>9.150</b>     | <b>8.051</b>   | <b>88,0</b>  | <b>8.285</b>   | <b>7.388</b>   | <b>89,2</b>  |

**Монетарната политика** во текот на 2022 година забележа заострување како резултат на изразените инфлаторни притисоци предизвикани од ескалацијата на геополитичките тензии помеѓу Украина и Русија, како и заради сè уште присутна неизвесност и ризици

<sup>2</sup> Последни официјални објавени податоци од НБРСМ.

<sup>3</sup> Последната корекција на критериумот големина на активата е извршена на 31.12.2021 година и согласно тоа, долната граница на активата изнесува 11 милијарди денари, а горната граница на активата изнесува 44,1 милијарди денари.



поврзани со пандемијата. Народната банка користеше поширок сет монетарни инструменти заради одржување на стабилноста на девизниот курс и на среднорочната ценовна стабилност. Во таа насока:

- почнувајќи од месец април НБРСМ во осум наврати ја зголемуваше основната каматна стапка (по 0,25 пп во април, мај и јуни, по 0,5 пп во јули, септември, октомври и декември и за 0,75 пп во ноември, така што од 1,25 % истата се зголеми на 4,75 %), додека понудата на благајнички записи се задржа на истото ниво од 10 милијарди денари;
- правеше промени на каматните стапки кај депозитите преку ноќ и на седум дена кои се зголемија во пет наврати, и тоа: во јуни за 0,25 пп и 0,15 пп соодветно, во септември, октомври и декември се зголемија за по 0,5 пп и во ноември за по 0,75 пп и достигнаа 2,65 % и 2,70 % соодветно;
- изврши промени кај инструментот задолжителна резерва со цел поддршка на денаризацијата на домашната економија, а поради забележаната склоност на штедење во странска валута и неоснованите шпекулации за стабилноста на денарот, со што се зголеми просторот за промени во каматната политика на банките во полза на штедењето во домашна валута. Пакетот измени кај системот на задолжителна резерва вклучува: зголемување на делот од задолжителната резерва во странска валута којшто банките го исполнуваат во евра (од тековните 70 % на 75 %, а во ноември од 75 % на 77 %), зголемување на делот од задолжителната резерва во евра којшто банките го исполнуваат на просечна основа (од 5 % на 10 %), намалување на основата за издвојување ЗР во денари за износот на новоодобрените кредити за финансирање проекти за домашно производство на електрична енергија од обновливи извори, беше намалена стапката на ЗР за обврски во домашна валута од 6 % на 5 %, додека стапката на задолжителна резерва за обврски во странска валута беше зголемена во два наврати во текот на второто полугодие и од 15 % достигна 18 %, а во јануари 2023 година истата е зголемена на 19 %;
- за 2023 година беше најавено воведување противцикличен заштитен слој на капиталот во висина од 0,5 %;
- Во текот на 2022 година НБРСМ воведо уште една дополнителна превентивна мерка за заштита на менувачкиот пазар т.е им овозможи на овластените менувачници, при евентуален недостиг на ефективни странски пари – евра, да се снабдуваат од банките преку склучување договор со банката, со што ќе се избегнат фиктивните притисоци на менувачкиот пазар кај овластените менувачи.

**Солвентноста на банкарскиот систем** се задржа на стабилно ниво и показателите за солвентноста и капитализираноста на банкарскиот систем бележат подобрување. На 30.09.2022 година, стапката на адекватност на капиталот изнесуваше 17,7 % и е повисока во споредба со крајот на 2021 година, што главно произлегува од порастот на сопствените средства како резултат на задржаните добивки. Банкарскиот систем располага со квалитетни капитални позиции, коишто му овозможуваат задоволителна отпорност на потенцијални стресни сценарија. Во вкупните сопствени средства преовладува најквалитетниот слој од сопствените средства на банкарскиот систем (редовниот основен капитал), а на додатниот основен капитал и дополнителниот капитал отпаѓа помал процент од сопствените средства. Спроведеното стрес-тестирање на отпорноста на банкарскиот систем на симулираните шокови покажува задоволителна отпорност, што е особено значајно имајќи ги предвид новите предизвици за банките и нивните клиенти.

**Показателите за ликвидноста се задржаа на задоволително ниво.** И покрај намалување на ликвидните средства, ликвидносниот ризик се задржа во прифатливи рамки и не се забележуваат позначителни ликвидносни притисоци врз банките.

Банкарскиот систем има солиден капацитет и располага со доволно ликвидни средства за да им одговори соодветно на поединечните симулирани парични одливи.

**Показателите за профитабилноста на банкарскиот систем** забележаа подобрување, што е резултат на остварената повисока добивка, во споредба со истиот период од претходната година. Повисокиот финансиски резултат најмногу произлегува од намалувањето на трошоците за исправка на вредноста (главно за финансиските средства), но значителен придонес за растот на добивката имаа и повисоките нето каматни приходи и нето-приходите од провизии. Растот на добивката во првите три квартали од 2022 година придонесе за подобрување на основните показатели за профитабилноста на банкарскиот систем. Показателите за оперативната ефикасност на банкарскиот систем бележат различни движења при раст на оперативните трошоци.

### **3. МАКРОЕКОНОМСКИ ПРОЕКЦИИ ЗА 2023 ГОДИНА**

Макроекономските услови во кои Банката ќе ја остварува својата активност во текот на 2023 година се условени од продолжените геополитички тензии од воената инвазија на Русија врз Украина, можното продлабочување на енергетската криза, бавното постпандемично закрепнување, како и домашните политички случувања. Ваквиот амбиент неповолно делува врз изгледите за раст на домашната економија.

Високото ниво на неизвесност во домашната економија и на меѓународен план упатува на потребата од покonzервативен пристап во обликувањето на очекувањата за 2023 година, при што се земени предвид проекциите објавени од Министерството за финансии, Народната банка на Република С Македонија, ММФ и Светската банка.

Во услови на исклучително голема променливост на претпоставките и висока неизвесност, се очекува стапките на раст на БДП да изнесуваат 2,3 % и 2,6 % за 2022 и 2023 година, соодветно, поддржани од домашните фактори поврзани со најавените инфраструктурни инвестиции и инвестициите за проширување на капацитетите кај дел од извозниот сектор. Доколку оваа поддршка биде послаба од очекувањата, имајќи го предвид понеповолното надворешно окружување, економските изгледи ќе изнесуваат 2,0 % и 1,8 % за 2022 и за следната година. Ризиците околу проектираната патека на растот се надолни и ќе зависат главно од надворешното окружување.

Се очекува макроекономската стабилност во Република С Македонија да биде одржана преку одржување на ценовната стабилност и стабилноста на номиналниот девизен курс на денарот во однос на еврото. За 2022 година просечната годишна инфлација изнесува 14,3 %, додека за 2023 година се очекува намалување на увозните цени (според проекциите на меѓународните финансиски институции), со што би се намалиле и притисоците врз домашната инфлација. При вакви очекувања, како и оценки за отсуство на поголеми притисоци од побарувачката, за 2023 година се очекува дека просечната стапка на инфлација ќе биде поумерена и ќе изнесува од 8 % до 9 %, во зависност од порастот на цените на електричната енергија на регулираниот пазар. Се очекува дека врз движењето на инфлацијата би делувале и мерките за субвенционирање на цената на електричната енергија за прехранбената индустрија од страна на државата, како и постепеното затегнување на монетарната политика.

Влошените услови на размена, а особено растот на цените на енергентите, предизвикуваат проширување на дефицитот во тековната сметка на билансот на плаќања. Според последните процени, за 2022 година се очекува дека дефицитот во тековната сметка на билансот на плаќања ќе изнесува 7,4 % од БДП. Влошувањето е исклучиво одраз на значителното проширување на енергетскиот дефицит, додека кај сите останати компоненти се очекуваат поместувања во позитивна насока, особено кај



приватните трансфери коишто во првата половина на годината остварија раст од околу 30 %. При оцени за понеповолно надворешно окружување во 2023 година, но и поумерен ценовен притисок, предвидено е дека дефицитот на тековната сметка ќе се намали на 5,6 % од БДП, главно поради стеснувањето на негативното салдо во размената на стоки и услуги. Финансирањето на тековниот дефицит, како и досега, би било овозможено од приливите преку директните инвестиции и задолжувањето на државата, при што девизните резерви во целиот период на проекциите се задржуваат на соодветното ниво, како гаранција за стабилноста на курсот на домашната валута.

Растот на кредитите во 2022 година изнесува 9,4 % на годишна основа, додека во 2023 година се очекува кредитен раст од 7,1 %. И покрај војната во Украина, мерките преземени од страна на Народната банка овозможува натамошен раст на депозитите, кој на крајот на 2022 година изнесува 4,9 %. Со стабилизацијата на тековите и со делувањето на мерките на Народната банка за поттикнување на денарското штедење, се очекува раст на депозитите од 6,5 % во 2023 година.

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

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

**За 2023 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. Дигитализација и развој 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. Модернизација на деловната мрежа на Банката;
8. Во 2023 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 следните услови: 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.

Покрај приоритетните цели, Комерцијална банка АД Скопје исто така ги предвидува и следните цели и задачи:



1. Преземање активности за минимизирање и справување со негативните ефекти од здравствената и енергетската криза врз кредитното портфолио на Банката,
2. Преземање активности за навремено и ефикасно усогласување на работните процеси со новиот Закон за платежни услуги и платни системи со примена на најсовремени технологии и подготовка за очекуваното зголемување на конкуренцијата во претстојниот период,
3. Воведување нови или модифицирани банкарски производи и услуги согласно барањата на клиентите, развој на нови неklasични банкарски функции, освојување нови пазарни сегменти,
4. Натомошно унапредување на електронското и мобилното банкарство и промовирање на можностите кои истите ги нудат,
5. Практикување банкарски маркетинг за креирање адекватна понуда согласно актуелните потреби на пазарот, информирање на целните групи и подобрување на перцепциите за брендот на Банката, и во согласност со Стратегијата за корпоративна општествена одговорност,
6. Унапредување на целокупниот процес на управување со ризиците, унапредување на процесите на утврдување на интерниот капитал и интерната ликвидност на Банката,
7. Унапредување на доброто корпоративно управување во Банката и на практиките за одржлив развој поврзани со заштита на животната средина и вклученост на заедницата и др.

### III. ДЕЛОВЕН МОДЕЛ НА БАНКАТА<sup>4</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 (12.2022: 39,5 %), минимално учество на средствата за тргување во вкупната актива (12.2022: 0,07 %), учество на депозитите од комитенти со повеќе од 2/3 во вкупната пасива (12.2022: 88,3%) и мало учество на обврските по кредити во вкупната пасива (12.2022: 0,46 %). Структурата на вкупните кредити (на бруто-основа) е со сооднос 64 % кредити дадени на нефинансиски правни лица и 33 % кредити дадени на домаќинства, додека структурата на вкупните депозити е со сооднос 71 % депозити од домаќинства и 24 % депозити од нефинансиски друштва. Ваквата структура ги определува доминантните приходи и расходи кои ги генерира Банката и кои влијаат врз резултатите од работењето и остварувањето на планираниот раст.

Со цел подготвено да се одговори на предизвиците кои ги носи имплементацијата на новиот Закон за платежни услуги и платни системи, Банката уште на почетокот од 2023 година ќе преземе активности за интегрирање на работните процеси од делокругот на платен промет во земјата и во странство. Во согласност со планираната интеграција, деловниот модел на Банката во 2023 година ќе го сочинуваат следните основни и помошни (поддржувачки) деловни процеси:

<sup>4</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).



**1. Основни деловни процеси:**

- 1.1. Кредитирање на стопанство
- 1.2. Платежни услуги и надворешнотрговски инструменти
- 1.3. Наплата на проблематични кредити
- 1.4. Ликвидност и финансиски пазар
- 1.5. Работа со население
- 1.6. Управување со мрежата на филијали и експозитури
- 1.7. 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 2023 година не се планирани промени во деловниот модел на Банката од аспект на доминантното учество на приходите во вкупните приходи од работењето.

## **IV. ОПШТ ПРИСТАП ВО УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ**

При остварување на приоритетните цели и задачи за 2023 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 влијание врз работењето на Банката. Управувањето со ризиците Банката го заснова на Стратегијата за преземање и 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 2023 година претпоставува и остварување на конкретни финансиски ефекти изразени во квантифицирани показатели.

**1. Основни претпоставки во конципирањето на показателите**

**1.1. Макроекономски претпоставки за 2023 година<sup>5</sup>:**

- стабилен курс на денарот,
- стапка на инфлација од 8 % до 9 % (мерена според индексот на трошоците на живот),
- реален пораст на бруто домашниот производ од 2,6 % (според основното сценарио),

---

<sup>5</sup> Извор: Ревизија на макроекономските проекции на НБРСМ објавена во ноември 2022 година.



- пораст на кредитите кај приватниот сектор од околу 7,1 %,
- пораст на депозитите од околу 6,5 % и
- дефицит на тековната сметка од околу 5,6 % од БДП.

#### 1.2. Интерни банкарски принципи за 2023 година:

- Планирана профитабилност: ROE минимум 10 % и ROA минимум 1 %,
- Таргетирана нето каматна маржа (NIM) од минимум 2 % до 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,
- 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 %,
- Натомошно издвојување на дел од нето-добивката за резерви со цел одржување на вредноста на капиталот и зголемување на стапката на адекватност на капиталот, заради поддршка на планираниот раст на кредитите и активата, како и заради исполнувањето на пропишаните капитални барања. Притоа ќе се земе предвид донесената Одлука од НБРСМ за воведување стапка на противцикличен заштитен слој на капиталот на банките, во висина од 0,5 % и
- Политика на исплата на дивиденда на акционерите, која ќе се пресметува како процент од остварената нето-добивка за годината, при што ќе се зема предвид исполнувањето на вкупните капитални барања пропишани од Народната банка. Вака пресметаниот процент на исплата на дивиденда ќе се движи во интервалот од 40 % до 70 % од нето-добивката за годината.

При поставувањето на интерните принципи на работењето на Банката за 2023 година, земени се предвид резултатите од:

- Процесот на утврдување на интерната ликвидност во 2022 година, согласно кој Банката има висока интерна ликвидност и при непроменета рочна и валутна структура на депозитите како основен извор на финансирање, нема потреба од дополнителни мерки за одржување на ликвидноста и
- Процесот на утврдување на интерниот капитал за 2022 година, согласно кој Банката располага со вишок на капитал и нема потреба од изработка на капитален план, односно може да ја врши распределбата на добивката согласно исполнувањето на капиталните барања.

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

### 2.1. Биланс на состојба

**Табела бр. 3: Проекции на Билансот на состојба на Комерцијална банка АД Скопје за 2023 година (во милиони денари)**

| 1 | 2   | 31.12.2022       |              | План 2023        |              | Планиран пораст (5-3) | Индекс 5:3   |
|---|---|------------------|--------------|------------------|--------------|-----------------------|--------------|
|   |   | Износ 3          | Стр. 4       | Износ 5          | Стр. 6       |                       |              |
|   | <b>ПАСИВА</b>                                     |                  |              |                  |              |                       |              |
| 1 | Обврски по кредити                                | 696,2            | 0,5          | 523,5            | 0,3          | -172,7                | 75,2         |
| 2 | Депозити од комитенти                             | 133.379,3        | 88,3         | 138.255,0        | 87,7         | 4.875,7               | 103,7        |
| 3 | Обврски за тргување                               | 0,0              | 0,0          | 0,0              | 0,0          | 0,0                   | 0,0          |
| 4 | ПВР и останата пасива                             | 1.347,7          | 0,9          | 1.347,4          | 0,9          | -0,3                  | 100,0        |
| 5 | Акционерски капитал                               | 3.050,6          | 2,0          | 3.050,6          | 2,0          | 0,0                   | 100,0        |
| 6 | Резерви   | 9.881,9          | 6,6          | 10.731,5         | 6,8          | 849,6                 | 108,6        |
| 7 | Задржана добивка                                  | 470,0            | 0,3          | 630,0            | 0,4          | 160,0                 | 134,0        |
| 8 | Нераспоредена добивка                             | 2.149,2          | 1,4          | 0,0              | 0,0          | -2.149,2              | 0,0          |
| 9 | Бруто-добивка                                     | 0,0              | 0,0          | 3.050,0          | 1,9          | 3.050,0               | 0,0          |
|   | <b>Вкупна пасива</b>                              | <b>150.974,9</b> | <b>100,0</b> | <b>157.588,0</b> | <b>100,0</b> | <b>6.613,1</b>        | <b>104,4</b> |
|   | <b>АКТИВА</b>                                     |                  |              |                  |              |                       |              |
| 1 | Парични средства и депозити во НБРМ               | 57.405,8         | 38,0         | 59.973,0         | 38,1         | 2.567,2               | 104,5        |
| 2 | Средства за тргување                              | 105,6            | 0,1          | 63,5             | 0,0          | -42,1                 | 60,2         |
| 3 | Пласмани во, и краткорочни кредити на други банки | 584,3            | 0,4          | 582,0            | 0,4          | -2,3                  | 99,6         |
| 4 | Кредити на комитенти - нето                       | 59.714,9         | 39,6         | 62.116,0         | 39,4         | 2.401,1               | 104,0        |
| 5 | Вложувања   | 27.551,7         | 18,2         | 29.087,5         | 18,4         | 1.535,8               | 105,6        |
| 6 | Постојани средства                                | 2.789,5          | 1,8          | 2.839,0          | 1,8          | 49,5                  | 101,8        |
| 7 | АВР и останата актива                             | 2.823,1          | 1,9          | 2.927,0          | 1,9          | 103,9                 | 103,7        |
|   | <b>Вкупна актива</b>                              | <b>150.974,9</b> | <b>100,0</b> | <b>157.588,0</b> | <b>100,0</b> | <b>6.613,1</b>        | <b>104,4</b> |

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

- **Обврските по краткорочни и долгорочни кредити** се планирани со нето намалување како резултат на поголем износ на отплати на достасани обврски, во однос на повлекување на средства од кредитните линии кои ги користи Банката.
- **Вкупните депозити** на Банката се планира да се зголемат за 3,7 %, при што во текот на 2023 година не се планира промена на рочната и валутната структура на вкупните депозити на комитенти. Исто така, депозитите се планирани на ниво со кое нивното учество ќе се одржува над 85 % во вкупните извори на средства.
- Кај **акционерскиот капитал** не се планирани промени, додека **резервите** се планира да се зголемат за 849,6 милиони денари и **задржаната добивка**, која е наменета за реинвестициски цели, да се зголеми за 160 милиони денари по основ на распределба на дел од нето-добивката за 2022 година. Со ова зголемување дополнително ќе се зајакне капиталот на Банката, со што ќе се обезбеди исполнување на капиталните барања од НБРМ и заштитните слоеви капитал



(вклучително и најавениот противцикличен заштитен слој на капиталот). При планирање на оваа позиција е земено предвид одржување на стапката на адекватност на капиталот од над 16,75 % до 31.07.2023 година и над 17,25 % почнувајќи од 01.08.2023 година.

**Вкупната актива на Банката во 2023 година се планира да се зголеми за 4,4 %,** при што изработката на проекциите се базира на внимателен пристап, имајќи ги предвид влошениот глобален амбиент и очекуваните зголемени ризици и неизвесноста поради воениот конфликт во Украина, продолжената енергетска криза и зголемената инфлација.

**Притоа, за одделните позиции во активата на Банката е планирана 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 благајнички записи чувани до доспевање, како и држење 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**, која е со минимално учество во вкупната актива, евидентирани се акциите наменети за тргување. Во 2023 година оваа позиција се планира да се намали како резултат на планирана продажба на дел од акциите.
- **Пласманите во/и краткорочни кредити дадени на други банки** се планирани приближно на ниво на реализацијата со декември 2022 година, при што управувањето со орочените пласмани во странските банки ќе биде предодредено од движењето на каматните стапки и очекувањата за стабилизација на меѓународните финансиски пазари каде во текот на изминатата година постоеше значајна неизвесност и волатилност заради континуираното зголемување на референтните каматни стапки од страна на централните банки.
- **Вкупните нето-кредити на комитенти** се планирани со пораст од 4,0 %. Бруто редовните кредити на правни лица се планирани со пораст од околу 4,0 %, а бруто редовните кредити на физички лица со пораст од 6,3 %. Притоа, не се планира промена на рочната и валутната структура на бруто-кредитите на комитенти. Во оваа позиција вклучена е дополнителна исправка на вредност на кредитите, како и ефект од планираните отписи согласно регулативата на НБРСМ.
- **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 намалување како резултат на достасување на државни записи расположливи за продажба со рочност над 3 месеци. Во 2023 година Банката планира да ги задржи вложувањата во сопственички хартии од вредност расположливи за продажба евидентирани во оваа позиција.
  - Вложувањата во хартии од вредност чувани до достасување се планирани со пораст како резултат на запишување на државни записи евидентирани во портфолиото до достасување. Истовремено, сите износи на континуирани државни обврзници што достасуваат ќе се користат за запишување на државни записи евидентирани до достасување, додека износот на еврообврзници што достасуваат во 2023 година се планира повторно да се пласира во еврообврзници.
  - Кај вложувањата во придружени друштва е планиран пораст по основ на вкalkулиран нето-ефект од планирана добивка и планирана дивиденда од придруженото друштво евидентирани 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, земено е предвид нивното пазарно вреднување.
- **Постојаните средства** се планира да се зголемат по основ на набавка на средства за работа согласно потребите на организационите единици и делови на Банката. Планираните износи се во рамките на законски пропишаниот мултипликатор за основни средства.

## 2.2. Биланс на успех

Табела бр. 4:

Проекции на Билансот на успех на Комерцијална банка АД Скопје за 2023 година  
(во милиони денари)

|    |   | 01.01. -<br>31.12.2022 | План 2023      | Индекс (4:3) |
|----|---|------------------------|----------------|--------------|
| 1  | 2   | 3                      | 4              | 5            |
| 1  | НЕТО-ПРИХОД ОД КАМАТА   | 3.041,8                | 3.505,0        | 115,2        |
| 2  | ОСТАНАТИ ПРИХОДИ  | 1.856,2                | 1.651,0        | 88,9         |
| 3  | НАПЛАТЕНИ ПРЕТХОДНО ОТПИШАНИ ПОБАРУВАЊА                       | 631,3                  | 583,0          | 92,3         |
| 4  | ОСТАНАТИ РАСХОДИ  | 2.203,2                | 2.091,4        | 94,9         |
| 5  | <b>ДОБИВКА ПРЕД ИСПРАВКА НА ВРЕДНОСТ (1+2+3-4)</b>            | <b>3.326,1</b>         | <b>3.647,6</b> | <b>109,7</b> |
| 6  | ИСПРАВКА НА ВРЕДНОСТ НА ФИНАНСИСКИ СРЕДСТВА                   | 2.989,5                | 2.894,0        | 96,8         |
| 7  | ОСЛОБОДУВАЊЕ НА ИСПРАВКАТА НА ВРЕДНОСТ НА ФИНАНСИСКИ СРЕДСТВА | 1.984,1                | 2.300,0        | 115,9        |
| 8  | НЕТО-ИСПРАВКА НА ВРЕДНОСТ НА ФИНАНСИСКИ СРЕДСТВА (6-7)        | 1.005,4                | 594,0          | 59,1         |
| 9  | НЕТО-ИСПРАВКА НА ВРЕДНОСТ НА НЕФИНАНСИСКИ СРЕДСТВА            | 9,7                    | 3,6            | 37,1         |
| 10 | <b>БРУТО-ДОБИВКА ПРЕД ОДАНОЧУВАЊЕ/ЗАГУБА (5-8-9)</b>          | <b>2.311,0</b>         | <b>3.050,0</b> | <b>132,0</b> |

- **Добивката пред оданочување** се планира да изнесува 3.050,0 милиони денари.
- **Нето-приходите од камата** се очекува да забележат зголемување од околу 15,2 % во однос на 2022 година при планиран пораст на кредитите, како и во согласност со планираните вложувања во благајнички записи, државни записи и обврзници. Врз нето-приходите од камата соодветно влијание ќе има и планираното зголемување на депозитите, како и повисокото ниво на просечните пондерирани каматни стапки во согласност со сигналите на монетарната политика, при што нето каматната маржа ќе се одржува во распон на таргетираната нето каматна маржа.
- **Останатите приходи** (кои ги сочинуваат нето-приходите од надомести и провизии, нето курсните разлики, нето-приходите од работа со хартии од вредност, приходите 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 11,1 %, пред сè заради помал износ на планирани капитални добивки од продажба на преземен имот.
- **Наплатените претходно отпишани побарувања** се планирани со намалување од 7,7 %.



- **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 5,1 % во однос на 2022 година.
- **Исправката на вредност на финансиските средства** (на бруто-основа) се планира да се намали за околу 3,2 % како резултат на подобрување на корпоративното портфолио споредено со 2022 година, бидејќи се очекува дека во текот на 2023 година времените мерки кон одредени компании ќе бидат укинати, а исто така ќе има и поповолни цени на енергенсите, што ќе влијае на повторно активирање на производните капацитети. Планираното дополнително оштетување за билансни и вонбилансни изложености за 2023 година изнесува околу 594 милиони денари.
- **Исправката на вредност на нефинансиските средства** согласно регулативата се планира да изнесува околу 3,6 милиони денари и истата вклучува 20 % оштетување на преземениот имот согласно регулативата од НБРСМ.

## 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 на позитивни ефекти од работењето во 2023 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 2022-2026 година и имајќи ја предвид донесената Политика за одржливост на Банката. Исто така, предложените мерки и активности ги земаат предвид очекувањата за натамошно продолжување на пандемијата на глобално ниво, продолженото влијание на зголемената инфлација и зголемени каматни стапки како резултат на затегнување на монетарната политика, како и намалената динамика на економски раст. Со предложените мерки и активности ќе се овозможи изнаоѓање оптимални решенија за клиентите, обезбедување непрекинато на деловните операции и активна поддршка на домашната економија.

УПРАВЕН ОДБОР