



**СТОПАНСКА БАНКА a.g. БИТОЛА**

**ДЕЛОВНА ПОЛИТИКА, РАЗВОЕН И ФИНАНСИСКИ ПЛАН**

**на Стопанска банка а.д. Битола  
за период 2015-2019 година**

Март, 2015 година

## СОДРЖИНА

<b>ВОВЕД .....</b>	<b>2</b>
<b>I. ДЕЛОВНА ПОЛИТИКА И РАЗВОЕН ПЛАН.....</b>	<b>2</b>
1. Макроекономско окружување .....	2
2. Изјава за мисија на Стопанска банка а.д. Битола .....	3
3. Стратешки цели .....	4
4. Деловни цели и задачи со мерки и активности за нивно остварување .....	4
4.1.Кредитно и депозитно работење со правни лица .....	5
4.2.Кредитно и депозитно работење со физички лица .....	6
4.3.Мрежа на дистрибуција .....	6
4.4.Управување со ризици.....	7
4.5.Управување со ликвидност .....	9
4.6.Управување со човечки ресурси .....	10
4.7.Маркетинг и комуникации .....	11
4.8.Финансиско работење и планирање .....	12
4.9.Усогласеност со прописи и спречување на перење на пари.....	12
4.10.Информатичка технологија.....	13
4.11.Платен промет во земјата .....	14
4.12.Работа со странство .....	14
4.13.Внатрешна ревизија .....	15
4.14.Правни работи .....	15
4.15.Имот и безбедност .....	16
<b>II. ФИНАНСИСКИ ПЛАН .....</b>	<b>16</b>
1. План на билансот на состојба за периодот 2015-2019 година .....	16
2. План на билансот на успех за периодот 2015-2019 година .....	19
3. Буџет за општи административни трошоци и амортизација за периодот 2015-2019 година .....	21
<b>III. СЛЕДЕЊЕ НА ИЗВРШУВАЊЕТО .....</b>	<b>22</b>
Прилог 1- SWOT анализа на Стопанска банка а.д. Битола.....	23
Прилог 2- План на Билансот на состојба за периодот 2015–2019 година .....	24
Прилог 3- План на Билансот на успех за периодот 2015–2019 година .....	25
Прилог 4- Планиран Буџет за општи административни трошоци и амортизација за периодот 2015-2019 година .....	26
Прилог 5- Таргетираны индикаторы за периодот 2015–2019 година .....	26

## ВОВЕД

Деловната политика, развојниот и финансискиот план на Стопанска банка а.д. Битола за периодот 2015-2019 година претставуваат основен документ во процесот на развојно и годишно планирање кој ги инкорпорира главните стратешки цели, деловните цели за одделни сегменти во работењето и финансиските проекции, притоа водејќи се од мисијата на Банката, а земајќи ги предвид потребите на клиентите, очекуваните промени во деловното окружување, како и интерните проценки за стапките на раст.

### I. ДЕЛОВНА ПОЛИТИКА И РАЗВОЕН ПЛАН

Деловната политика и развојниот план на Банката за периодот 2015-2019 година се конципирани согласно големината, видот и сложеноста на деловните процеси и активностите кои Банката ги извршува, како и активностите кои во идниот период планира да ги врши, притоа водејќи сметка за промените во глобалното економско окружување, домашната економија и монетарната политика. Во рамки на деловната политика и развојниот план дефинирана е мисијата на Банката, како и клучните стратешки и деловни цели, со мерки и активности за нивно остварување.

#### 1. МАКРОЕКОНОМСКО ОКРУЖУВАЊЕ

Согласно декемвриските проекции на Европската централна банка (ЕЦБ), во следниот среднорочен период не се очекуваат позначајни промени во **глобалното економско окружување**, односно фазата на скроман економски раст на евро зоната ќе продолжи и во следните неколку години. Согледувањата за бавно опоравување на евро-зоната се манифестираа преку надолна корекција на проекциите за растот на реалниот бруто домашен производ (БДП) споредено со претходните проекции.<sup>1</sup> Во тој контекст очекувањата се дека БДП на евро-зоната ќе порасне за 1% во 2015 година и 1,5% во 2016 година. Воедно, се предвидува нерамномерен придонес на развиените економии и земјите во развој кон прогнозираниот раст. Имено, зајакнатата регулатива на финансиските пазари и иницијативите за реформациски процеси ќе делуваат во корист на развиените економии, за сметка на земјите во развој за кои мала би била веројатноста да ги остварат стапките на раст својствени за предкризниот период.

Дополнително, прогнозите за намалување на цената на нафтата на светските берзи упатуваат на помали притисоци врз инфлацијата во евро-зоната, што делумно би се компензирано со понискиот курс на еврото во однос на америчкиот долар и повисока увезена инфлација. Сепак, се очекува да продолжи периодот на ниски просечни годишни стапки на инфлација од 0,7% во 2015 година и 1,3% во 2016 година.

Во вакви економски услови, се произвесно е дека ЕЦБ ќе продолжи да интервенира со дополнителни неконвенционални мерки во насока на заживување на економската активност. Што се однесува на **домашната економија**, проекциите на Народна банка на Република Македонија (НБРМ) упатуваат на послабо закрепнување на странската побарувачка главно како резултат на послабите економски изгледи во рамки на евро-зоната како еден од

---

<sup>1</sup>European Central Bank (ECB), December 2014 Eurosystem Staff Macroeconomic Projections for the Euro Area  
<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eurosystemstaffprojections201412.en.pdf?53363907d86b7455892daf170f752ff1>

позначајните трговски партнери на Република Македонија. Во тој контекст, се очекува домашната побарувачка да биде главен носител на проектираниот умерен годишен раст на бруто домашниот производ (БДП)<sup>2</sup>. Согласно остварувањата во текот на 2014 година и кварталните проекции на НБРМ, се очекува годишна стапка на раст на БДП од околу 4% во следните неколку години.

Стапката на инфлација на крајот на 2015 година се очекува да изнесува 1%. Најголем придонес кон ваквото остварување се предвидува да има енергетската компонента на инфлацијата следствено на прогнозите за понатамошно намалување на светските цени на нафтата. Надолниот ефект на цените на нафтата врз стапката на инфлација делумно би се компензирал со очекувањата за повисоки цени на храната како резултат на неодамнешните поплави во регионот и во државата што најмногу ќе се одрази врз понудата на житни култури. И покрај ваквите претпоставки, треба да се има предвид неизвесноста околу идното движење на цената на нафтата и можноста за нагли промени кај оваа категорија.

Во однос на **монетарната политика**, очекувањата се дека НБРМ ќе продолжи со одржување на ценовната стабилност преку спроведување на избраната монетарна стратегија на таргетирање на девизниот курс на денарот во однос на еврото. Доколку не постојат ризици за исполнување на примарната цел на НБРМ - ниска и стабилна инфлација, и за секундарната цел - стабилен финансиски систем, монетарната политика што ќе ја спроведува НБРМ би била насочена кон поттикнување на кредитната поддршка на економските субјекти. Согласно остварувањата во текот на 2014 година, проценките се дека кредитната активност би растела за 9-10% на годишна основа.

Следствено на намалувањето на основната каматна стапка на ЕЦБ во текот на 2014 година, очекувањата за продолжување на стимулативната монетарна политика на ЕЦБ како и проекциите на НБРМ за намалување на ЕУРИБОР до историски најниско ниво од 0,04% во 2015 година, очекуваме понатамошно намалување на основната каматна стапка на НБРМ со соодветни реперкусии врз останатите каматни стапки во домашната економија.

Во однос на надворешно-трговската размена, очекувањата се во насока на проширување на дефицитот на тековната сметка главно како резултат на зголемен увоз на сировини и намалени приватни трансфери. Очекуваните капитални приливи по основ на странски инвестиции и задолжувања на приватниот сектор и државата, се предвидува да бидат доволни за раст на девизните резерви и нивно одржување во рамки на сигурна зона, укажувајќи на доволен капацитет за справување со евентуални, непредвидени шокови.

Остварувањето на овие макроекономски проекции е неизвесно, што е очекувано за еден посткризен период и ќе зависи не само од закрепнувањето на домашната економија, туку и од состојбата на економиите на главните трговски партнери на Република Македонија.

## 2. ИЗЈАВА ЗА МИСИЈА НА СТОПАНСКА БАНКА А.Д. БИТОЛА

Водејќи се од принципите на етичко банкарско работење, мисијата на Стопанска банка а.д. Битола ќе биде да остане независна, самостојна и универзална Банка, препознатлива како елитна финансиска институција присутна на домашниот и глобалниот финансиски пазар, која се стреми кон максимизирање на сопствената вредност преку супериорно финансико работење кое опфаќа:

- понуда на висококвалитетни производи и услуги за клиентите кои во целост ќе одговараат на нивните потреби;

---

<sup>2</sup> НБРМ, Најнови макроекономски показатели, јануари 2015 година.

[http://nbrm.mk/WBStorage/Files/Istrazuvanje\\_Najnovi\\_makroekonomski\\_pokazатели\\_januari\\_2015.pdf](http://nbrm.mk/WBStorage/Files/Istrazuvanje_Najnovi_makroekonomski_pokazатели_januari_2015.pdf)

- генерирање на позитивни финансиски резултати и повисок коефициент на поврат на капиталот (ROE) при прифатливо ниво на ризик;
- сигурност на работните места за вработените во Банката;
- инвестиции во заедницата.

### **3. СТРАТЕШКИ ЦЕЛИ**

Согласно изјавата за мисија и направената SWOT анализа (Прилог бр.1), главни стратешки цели на Банката за планскиот период 2015-2019 година ќе бидат:

1. Зајакнување на позицијата меѓу средните банки во Република Македонија преку планиран континуиран годишен раст на вкупната актива и пазарното учество во делот на кредити и депозити;
2. Максимизирање на профитабилноста на Банката со преземање на прифатливи ризици;
3. Зајакнување на вредноста на капиталот преку насочување на нето-добивката во резерви и нови емисии на акции;
4. Одржување на ликвидноста на адекватно ниво;
5. Понуда на конкурентни производи и услуги кои во целост ќе одговараат на профилот и потребите на клиентите, како и засилување на маркетинг активностите за промоција на постоечките и новите производи и услуги;
6. Засилување на активностите за подобрување на структурата на кредитното портфолио со посебен акцент на дисперзија на портфолиото на повеќе клиенти;
7. Активно залагање за продажба на преземениот имот во насока на подобрување на структурата на вкупната актива;
8. Продолжување на активностите за трансформација од продукт ориентирана кон клиент ориентирана банка;
9. Континуиран развој и усовршување на информативната технологија и примена на нови Business Intelligence решенија;
10. Проширување на мрежата на експозитури во насока на постигнување на поголем степен на покриеност на пазарот;
11. Зголемување на бројот на вработени следствено на планираниот обем на работа и управување со човечките ресурси во насока на развој и стручно усовршување на кадарот;
12. Зајакнување на активностите во делот на општествена одговорност;
13. Унапредување на доброто корпоративно управување во Банката;
14. Континуирано усогласување на работењето на Банката со законската регулатива и супервизорските стандарди.

### **4. ДЕЛОВНИ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СО МЕРКИ И АКТИВНОСТИ ЗА НИВНО ОСТВАРУВАЊЕ**

Следствено на поставените стратешки цели, а во насока на нивно остварување, Банката дефинира и деловни цели и задачи за периодот 2015-2019 година кои ќе претставуваат водич за деловното работење по одделни организциски сегменти со опфат на сите деловни процеси во Банката.

#### 4.1. Кредитно и депозитно работење со правни лица

Клучни цели во работењето со правни лица ќе бидат следните:

- Континуиран просечен годишен раст од 12,14% на кредитите на нефинансиски правни лица при што земени се предвид проекциите на НБРМ за раст на кредитната активност и очекувањата за движењата во реалниот сектор;
- Континуиран просечен годишен раст од 13,03% на депозитите на нефинансиски правни лица и раст од 19,19% на депозитите на финансиски субјекти;
- Зголемување на пазарното учество во делот на кредитирање и депозитно работење со нефинансиски правни лица;
- Диверзификација на кредитното портфолио со фокус на кредитирање на МСП;
- Подобрување на квалитативната структура на кредитното портфолио на правни лица преку засилување на активностите за наплата на нефункционалните побарувања и зголемена прудентност при одобрување на нови кредитни изложености;
- Зголемување на бројот на клиенти – правни лица корисници на производите и услугите на Банката.

За остварување на поставените деловни цели ќе се преземаат следните мерки и активности:

- Одржување на добри деловни односи со постоечките комитенти и воспоставување на нова долгорочна соработка со бонитетни и кредитоспособни комитенти со посебен акцент на оние индустриските гранки кои не беа силно погодени од кризата (прехранбена индустрија, фармацевтска индустрија, телекомуникации). Воедно, Банката ќе им даде кредитната поддршка на компани од сферата на градежништвото и металургијата при што внимателно ќе се следат пазарните услови во тие сегменти;
- Понуда на постојни и нови производи и услуги вклучувајќи: кредити и депозити со поволни каматни стапки за сегментирани категории на клиенти, кредити финансирани со средства од кредитни линии на ЕИБ и други меѓународни финансиски институции, микро кредити за микро клиенти, овердрафт кредити за правни лица, интрадневен кредит, кредити со повластени услови за извозници, депозити со антиципативна исплата на камата за правни лица, отворени флексибилни депозити;
- Рационализација на процесот на одобрување на кредити во насока на намалување на времето потребно за обработка и одговор на барањата на клиентите при истовремено зголемена внимателност при анализа на кредитните барања;
- Во координација и соработка со Секторот за човечки ресурси и маркетинг, обуки за развој на продажните вештини на вработените и нови вработувања согласно планот за развој на Банката;
- Воведување на услугата за VIP банкарство;
- Подобрување на услугите во платниот промет во земјата и странство;
- Соработка со други финансиски институции заради продажба на комбинирани продукти со пензиски и инвестициски компании, како и осигурителни компании;
- Редовни контакти и посети на клиентите заради согледување на нивните потреби и прибирање на информации во врска со степенот на задоволство од услугите на Банката во текот на досегашната соработка;
- Во соработка со Секторот за управување со ризик, континуирано следење на кредитното портфолио по вработен заради рано предупредување на пласмани кои би можеле да преминат во нефункционални (до 60 дена доцнење).

## 4.2. Кредитно и депозитно работење со физички лица

Клучни цели во работењето со физички лица ќе бидат следните:

- Зголемување на учеството на кредитите на физички лица во вкупните кредити на Банката заради планираната диверзификација на кредитното портфолио со што би се обезбедила дисперзија на ризик и би се оствариле солидни каматни и некаматни приходи;
- Просечен годишен раст од 27,16% на бруто кредитите на физички лица;
- Просечен годишен раст од 7,11% на депозитите на физички лица;
- Зголемување на пазарното учество во делот на кредитирање и депозитно работење со физички лица;
- Зголемување на бројот на клиенти – физички лица корисници на производите и услугите на Банката

За остварување на поставените деловни цели ќе се преземаат следните мерки и активности:

- Воведување на нови производи и услуги кои во целост ќе одговараат на потребите на клиентите: кредити за физички лица со грејс период, електронски сметки за штедење, мултивалутни трансакциски сметки поврзани со платежна картичка, комбинирани кредитни и дебитни картички, воведување на Master Card платежни картички (Master Card Debit, Master Card Credit и кобрендирана Master Card во соработка со Ацибадем Систина);
- Склучување на договори за соработка со правни субјекти од сферата на телекомуникациите заради автоматско месечно плаќање на фактурите на клиентите така што на посреден начин корисниците на услуги од тие правни субјекти би станеле клиенти на Банката;
- Децентрализација на работењето во мрежата на експозитурите заради опслужување на различните потреби на клиентите на еден шалтер со што би се подигнало нивото на задоволство на клиентите од услугите на Банката;
- Воведување на услугата личен банкар како со што би се оствариле дополнителни некаматни приходи;
- Понатамошна рационализација на процесот на одобрување на кредити при истовремено зголемена прудентност при анализа на кредитните барања;
- Зајакнување на активностите за наплата на нефункционалните кредити и засилен мониторинг на кредитното портфолио на физички лица;
- Воведување на мотивациони програми и производи за привлекување на нови клиенти и наградување на постоечката клиентска база;
- Во координација и соработка со Секторот за човечки ресурси и маркетинг, обуки за развој на продажните вештини на вработените и нови вработувања согласно планот за проширување на мрежата на експозитури на Банката.

## 4.3. Мрежа на дистрибуција

Развојот и проширувањето на дистрибутивната мрежа ќе се одвива согласно условите на пазарот, притоа поддржувајќи ги стратешките цели на Банката во насока на зајакнување на позицијата на Банката во групата на средни банки во Република Македонија.

Во тој контекст, главни деловни цели во работењето на мрежата на дистрибуција ќе бидат:

- Зголемување на присуството на Банката на пазарот во Скопје, западна и југоисточна Македонија при што акцент би бил ставен на општини со повеќе од 40.000 жители;
- Мрежата на дистрибуција до крајот на планскиот период односно во 2019 година да вклучува 27 експозитури и 53 банкомати;
- Секоја новоотворена експозитура да привлече минимум 100 нови клиенти правни лица и 1000 нови клиенти физички лица во рок од една година од датумот на нејзино ставање во функција, додека рокот за профитабилно работење на новите експозитури би бил 18-24 месеци зависно од градот и местоположбата на експозитурите;
- Унапредување на работењето на постоечките експозитури.

Мерки и активности кои ќе се преземат за остварување на поставените деловни цели се следните:

- Отварање на три нови експозитури во 2015 година, три во 2016 година и по една експозитура во секоја од останатите години до крајот на планскиот период;
- Ставање во функција на деветнаесет нови банкомати во 2015 година, четири во 2016 година и по два банкомати во 2017, 2018 и 2019 година;
- Поставување на плански таргети по експозитури во делот на кредитно и депозитно работење, очекувани приходи и трошоци заради месечно следење на придонесот на експозитурите кон остварувањето на планот на ниво на Банка;
- Децентрализација на одредени банкарски производи и процеси во насока на брза респонзивност при услужување на нашите клиенти како правни така и физички лица;
- Следење на организацијата на активностите во рамки на мрежата на дистрибуција заради согледување на потребите од евентуални промени и дополнителна рационализација на одредени активности согласно пазарните промени и интерните потреби за постигнување на поголема ефикасност и ефективност;
- Континуиран мониторинг на постojните локации на експозитури и банкомати заради согледување на потребите за евентуална реалокација на истите на пофреквентни локации во услови на намалени бизнис активности и нивна концентрација во друг регион;
- Унапредување на функционалностите на постоечките и новите банкомати така што покрај стандардните операции за подигнување на готовина би се имплементирале и дополнителни сервиси согласно современите банкарски текови;
- Во рамки на мрежата на експозитури, продажба на небанкарски финансиски производи (полиси за осигурување и слично);
- Зголемена понуда на производи и услуги кои ќе се нудат во рамки на мрежата на дистрибуција меѓу кои: воведување на Master Card картички (Master Card Debit, Master Card Credit и кобрендирана Master Card во соработка со Ацибадем – Систина), подигнување на готовина на рати од POS терминалите на шалтерите на Банката, E-top up сервис за дополнување на ваучери за мобилни телефони преку мрежата на банкомати, издавање на кобрендирани Diners картички за регион надвор од Скопје.

#### **4.4. Управување со ризици**

Деловната политика на Банката за периодот 2015-2019 година ќе продолжи да се темели врз законските одредби, регулативата на НБРМ и интерните Политики и процедури кои се однесуваат на управување со ризиците на кои е изложена Банката. Како и досега, неминовен елемент во процесот на управување со ризиците ќе биде почитување на



досегашната пракса за известување на Надзорниот и Управниот одбор, како и Одборот за управување со ризици согласно пропишаната динамика.

Во периодот што следи, **клучни деловни цели** на Банката при управувањето со ризиците ќе бидат:

- Воспоставување на систем и стратегија за управување со ризици која опфаќа навремена идентификација, проценка, следење и контрола на ризиците во насока на нивно минимизирање заради остварување на планираниот раст, профитабилност, солвентност, зачувување на вредноста на капиталот и одржување на долгорочна стабилност на Банката;
- подобрување на показателите за квалитет на активата односно намалување на учеството на нефункционални кредити во бруто кредити на нефинансиски субјекти на 4,65%, намалување на покриеноста на нефункционалните кредити со исправка на вредност на 89,86% и 0% учество на нето вредноста на преземениот имот во вкупната актива до крајот на 2019 година односно продажба на целиот преземен имот.

Согласно плановите за раст на кредитната активност, во текот на планскиот период посебен акцент ќе биде ставен на управувањето со **кредитниот ризик**. Во насока на добро управување со кредитниот ризик, ќе се преземаат следните мерки и активности:

- детална анализа на кредитните барања во рамки на независен организационен дел за управување со кредитен ризик, а согласно интерните акти во кои се пропишани постапките и критериумите за одобрување, обновување, пролонгирање, реструктурирање и следење на кредитните изложености;
- воведување на нови задолжителни извештајни форми за управување со кредитниот ризик;
- следење на промените во Базелската капитална спогодба кои се однесуваат на управување со кредитен ризик и преземање подготвителни активности т.е. тестирања на можноста за нивна примена;
- унапредување и рационализација на управувањето со кредитниот ризик преку промени и дополнувања на интерните акти особено во делот на: подготовка на стандардизиран образец за изработка на консолидирани извештаи во прилог кон кредитната анализа, промени во упатството за поврзани лица согласно Процедурата за идентификување на поврзани лица и лица поврзани со Банка, следење на Одлуката на НБРМ за управување со кредитен ризик и соодветно ажурирање на интерните акти за управување со кредитен ризик, измени и дополнувања на Каталогот на обезбедувања, начинот на вреднување и евиденција на колатералите, измени и дополнувања на Процедурата за скоринг на клиентите на Банката;
- иницирање, координирање и следење на активностите за усогласување на системските апликации со измените во законската и подзаконската регулатива;
- преземање на активности за унапредување на информативниот систем заради континуирано и сеопфатно следење на процесот на управување со кредитниот ризик;
- подготовка и спроведување на интерни обуки со вработените кои извршуваат работни задачи кои се директно или индиректно поврзани со функцијата на управување со кредитен ризик.

Заради подобрување на квалитетот на кредитното портфолио и на вкупната актива воопшто, покрај активностите во делот на управување со кредитен ризик, значителен придонес ќе имаат и мерките за наплата на нефункционалните кредити и продажба на преземениот имот меѓу кои би ги издвоиле:

- примена на систем за мониторинг со кој ќе се следи кредитното портфолио по вработен;
- систем за рано предупредување на пласмани кои би можеле да преминат во нефункционални односно засилен мониторинг на сите пласмани со денови на доцнење над 60 дена не само од страна на организационите делови кои се одговорни за редовна наплата туку и од страна на организационите делови кои се одговорни за управување со ризиците. Воедно, ќе се следи нефункционалното портфолио не само по организационен дел туку и по вработен и уште во рана фаза, до 60 дена доцнење, ќе се преземаат соодветни мерки;
- засилени активности за воспоставување на контакти со заинтересирани клиенти за продажба на преземен имот уште во рана фаза т.е. во постапката на преземање на имотот и нивно запознавање со условите за продажба по пат на кредит;
- ангажирање на професионални агенции за работа со недвижности;
- подобрување на системското решение за евиденција и следење на преземениот имот;
- воспоставување на годишни таргети за продажба на преземен имот;
- воведување на нови извештајни форми до органите на управување во Банката;
- следење на законската и подзаконската регулатива која ги регулира прашањата околу третманот на средствата преземени врз основа на ненаплатени побарувања.

Во делот на управување со **останати видови ризици** (ликвидносен, пазарен, стратегиски, оперативен, репутациски, ризик од промена на каматни стапки, валутен ризик и останати видови ризици) планирано е спроведување на следните мерки и активности:

- имплементација на системско решение за евиденција и следење на оперативниот ризик;
- унапредување на постоечките апликативни решенија во насока на подобрување на нивната функционалност за интерни потреби, како и заради усогласување со промените во законската и подзаконската регулатива;
- идентификација и мерење на потенцијалните ризици при воведување на нови производи и услуги;
- спроведување на стрес-тестирања согласно регулативата на НБРМ и согласно интерни согледувања и потреби;
- изработка на симулации согласно интерни потреби во делот на адекватност на капиталот, валутен ризик, ризик од промена на каматни стапки во портфолиото на банкарски активности, ликвидносен ризик и останатите ризици на кои е изложена Банката;
- анализа на факторите поврзани со промените во ризичниот профил на Банката;
- ревидирање на интерните акти во делот на управување со ризици следствено на промените во регулативата и интерните потреби.

#### **4.5.Управување со ликвидност**

Во текот на планскиот период 2015-2019 година, примарна цел при управувањето со ликвидноста на Банката ќе биде одржување на оптимално ниво на ликвидни средства заради навремено исполнување на достасаните обврски и профитабилно пласирање на вишокот на ликвидни средства во финансиски инструменти со прифатливо ниво на ризик, притоа делувајќи согласно регулативата на НБРМ и интерните лимити.

Приоритетни мерки и активности кои ќе се преземаат заради остварување на поставената цел се следните:

- Унапредување на активностите за управување со ликвидноста во рамки на АЛКО одборот;
- Ефективно управување со дневна ликвидност и следење на сите пропишани законски и интерни лимити во одржување на ликвидноста;
- Исполнување на обврската по основ на задолжителна резерва согласно регулативата и актите на Банката и пласирање на вишокот на средства во благајнички записи, државни хартии од вредност, удели во инвестициски фондови и позајмици преку пазарот на пари;
- Управување со рочната структура на вкупната актива и пасива преку следење и анализа на соодветните рочни блокови;
- Следење на учеството на депозитите на најголемите депоненти во вкупните депозити на Банката;
- Координирање и спроведување на процесот на повлекување на средства по основ на кредитни линии со цел зголемување на изворите на финансирање од домашни и меѓународни финансиски институции, како и воспоставување на контакти со странски финансиски институции за обезбедување на дополнителни средства по основ на кредитни линии;
- Следење на активните и пасивните каматни стапки во рамки на домашниот банкарски сектор, краткорочните каматни стапки на домашниот и европскиот финансиски пазар со предлог мерки за промени во Одлуката за политиката на каматни стапки на Банката во насока на усогласување со пазарните каматни стапки;
- Обезбедување на висококвалитетни услуги во областа на комисионо работење со хартии од вредност за сметка на трети лица клиенти на Банката.

#### **4.6.Управување со човечки ресурси**

Во делот на управување со човечки ресурси, клучна определба на Банката ќе биде развој на работниот потенцијал на кадарот согласно модерните банкарски текови, а во насока на зголемување на продуктивноста на вработените притоа одржувајќи оптимално ниво на вработеност согласно стратешките развојни цели на Банката.

Мерки и активности кои ќе се преземаат во управувањето со човечки ресурси:

- Зголемување на бројот на вработени согласно плановите за проширување на мрежата на експозитури и развој на останатите организациони делови во Банката така што во текот на целиот плански период планирани се вкупно 102 нови вработувања;
- Организирање на интерни, екстерни обуки и семинари за стручно усовршување на вработените;
- Продолжување на досегашната практика за организирање и спроведување на практична настава за студенти;
- Унапредување на процесот на регрутирање на кадри преку спроведување на стандардизирани тестови и интервјуа со потенцијални кандидати за вработување и формирање на интерни бази на податоци кои ќе бидат појдовна основа при нови вработувања;
- Унапредување на организацијата на Банката преку измени и дополнувања на систематизацијата по работни места, отварање на нови организациони единици и работни места доколку се согледа таква потреба;

- Продолжување на досегашната практика за користење на услуги од надворешни компании за физичко и техничко обезбедување, хигиена, одржување на софтвер и комуникациска опрема заради намалување на оперативните трошоци;
- Организација на редовни спортски и културни, локални и регионални дружења на вработените со што би се подигнал духот на соработка и лојалност кон Банката;
- Придржување кон законски пропишаните мерки за здравје и безбедност на вработените на работните места;
- Подготовка на годишни планови за обуки;
- Организација на интерни и екстерни обуки со техничка помош од користење на странски кредитни линии – EBRD, EIB, IFC...;
- Активности за градење на тимот (team building);
- Понуда за пензионирање на сите вработени над 60 години старост преку исплата на отпремина и технолошки вишок;
- Унапредување на постоечкиот систем за наградување во насока на мотивирање на вработените и усогласување со пазарните стандарди со што би се намалила стапката на промена на кадарот.

#### 4.7.Маркетинг и комуникации

Активностите во делот на маркетинг и комуникации во текот на планскиот период 2015-2019 година ќе бидат насочени кон подобрување на перцепцијата на јавноста во однос на Банката, односно градење на имиџ на Банка која влева доверба кај клиентите притоа нудејќи им производи и услуги кои во целост ќе одговараат на нивните потреби со цел Банката да биде прв избор на клиентите за решавање на нивните финансиски прашања.

За постигнување на оваа деловна цел, ќе се преземаат следните мерки и активности:

- Ребрендирање во насока на зголемување на препознатливоста на банката, модернизирање и унифицирање на деловните објекти на Банката, односно мрежата на експозитури;
- Зајакнување на организациската поставеност во рамки на Службата за маркетинг и комуникации;
- Користење на услуги од надворешни маркетинг агенции за спроведување на маркетинг истражувања на пазарот, како и користење на интерни методи и техники за прибирање на информации во врска со потенцијалните потреби и желби на клиентите (прашалници и анкети на клиентите преку директен контакт со вработените, телефонски анкети и слично);
- Поголемо присуство во електронските и пишаните медиуми заради запознавање на јавноста со производите и услугите што ги нуди Банката;
- Организиран презентации пред членовите на разни видови здруженија и комори;
- Присуство во форма на продажни пултови на разни видови саеми (Технома, саем на градежништво, саем за мебел, саем за автомобили);
- Изготвување на флари и брошури за производите и услугите на Банката, нивно доставување до мрежата на експозитури, како и инсертирање во печатените медиуми и печатените изводи по трансакциски сметки;
- Редовно ажурирање на интернет страната на Банката со најновите понуди за клиентите;
- Информирање на постоечките клиенти за новите производи и услуги на Банката преку електронска пошта;

- Зачленување на Банката во разни комори, професионални здруженија и асоцијации заради воспоставување на деловни контакти со останатите членови на тие здруженија и нивните вработени;
- Активно одржување на односи со јавноста;
- Спонзорства и донации за поддржување на настани од областа на: науката, спортот, кулурата, уметноста, хуманитарните работи, конференции и слично.

#### **4.8. Финансиско работење и планирање**

Клучна цел во делот на **финансии, сметководство и екстерно известување** ќе биде навремено, ажурно и точно сметководствено евидентирање на сите настани во работењето на Банката, придржување и следење на промените во меѓународните сметководствени стандарди (IFRS) и законската регулатива. Во таа насока ќе се преземаат следните мерки и активности:

- Надоградување на постоечките системски решенија согласно интерните потреби и законската регулатива;
- Имплементација на нови апликативни решенија за евиденција и пресметка на плати, основни средства и ситен инвентар;
- Усогласување на интерните акти со промените во законската регулатива.

Во делот на **планирање и анализа** клучна цел ќе биде анализа на резултатите од работењето на Банката во целост и по одделни сегменти, стратешко и деловно планирање на идните цели и активности на Банката, континуирано следење на остварувањето во однос на планот и навремено и точно известување заради обезбедување на соодветни информации кои ќе послужат како основа за одлучување на менаџментот на Банката.

Мерки и активности кои би се презеле во делот на планирање и анализа зарди исполнување на поставената цел се следните:

- Подготовка на интерни и екстерни извештаи и анализи за работењето на Банката согласно интерните акти и законската регулатива;
- Развој и усовршување на стратешкото и деловното планирање на ниво на Банка и по одделни експозитури;
- Изработка на Деловна политика, развоен и финансиски план за период од пет години;
- Унапредување на процесот на следење и контрола на оперативните трошоци од работењето на Банката;
- Изработка на системско решение за следење на профитабилноста по клиенти и производи со примена на соодветен метод за распределба на индиректните трошоци и корекција на финансискиот резултат;
- Примена на статистички методи и техники за анализа на податоци;
- Унапредување на постојните апликативни решенија и изработка на нови согласно потребите;
- Подготовка на интерни акти согласно законската регулатива и интерни потреби.

#### **4.9. Усогласеност со прописи и спречување на перење на пари**

Приоритетна цел во доменот на **усогласеност со прописи** ќе биде минимизирање на веројатноста за појава на настан кој би предизвикал штетни последици за Банката заради непочитување или несоодветна примена на важечката регулатива. Во таа насока, ќе се

преземаат низа мерки и активности за остварување на поставената цел меѓу кои позначајни би биле:

- Секојдневно следење на промените во регулативата, оценка на нивното влијание врз работењето на Банката и известување на стручните служби и органите на управување за настанатите промени во регулативата со предлог мерки за соодветна примена на истите;
- Активно учество во ревидирање на постоечките и подготовка на нови интерни акти заради нивно усогласување со регулативата;
- Доколку е потребно, подготовка и спроведување на интерни презентации во делот на усогласеност со прописите.

Во текот на планскиот период 2015-2019 година главна цел при извршување на функцијата **спречување на перење на пари и финансирање на тероризам** ќе биде заштита на Банката од негативните финансиски и репутациски ефекти кои би произлегле од евентуален настан окарактеризиран како перење на пари или финансирање на тероризам.

Мерки и активности кои ќе се преземаат за спречување на вакви активности и нивно навремено детектирање се следните:

- Почитување на процедурите за: прифаќање на клиент, анализа на клиент, анализа на ризик и индикатори за анализа на ризик, проценка на ризикот на носител на јавна функција, препознавање на невообичаени трансакции и сомневање на перење на пари и финансирање на тероризам, чување на податоците и документите, доставување на извештаи до Управата за финансиско разузнавање, вршење на внатрешна контрола и ревизија на спроведувањето на мерките и дејствијата;
- Подготовка и спроведување на план за постојна обука на вработените од областа на спречување на перење пари и финансирање тероризам;
- Почитување и унапредување на воспоставениот начин на соработка со Управата за финансиско разузнавање;
- Системска имплементација на решение за иницијален скоринг на клиенти.

#### **4.10. Информатичка технологија**

Главна цел при извршување на функциите поврзани со организација, информатичка технологија и сигурност на информациски системи ќе биде понатамошен развој и усовршување на информатичката технологија и зајакнување на сигурноста на информациските системи заради поддршка на процесите и активностите во рамки на останатите организациони единици во Банката.

Во насока на остварување на поставената цел ќе се преземаат следните мерки и активности:

- Надградба на софтвер и воведување на нови функционалности согласно законски и регулаторни измени;
- Координирање и спроведување на процесите на набавка и имплементација на апликативни решенија за евиденција на хартии од вредност, апликација за евиденција на колатерали, апликација за материјално работење и евиденција на основни средства, апликација за човечки ресурси, пресметка на плата и евиденција на работно време, како и воведување на Master Card и Cash advance;
- Имплементација на интранет решенија, електронска архива и архивирање на e-mail,
- Воведување на систем за следење на активности на апликативно ниво;

- Имплементација на системски софтвер за оптимизација и архивирање на базата на податоци;
- Набавка на лиценци (Microsoft, VMWare софтвер за виртуелизација, лиценци за заштита на клиентските работни станици и серверските системи од типот на антивирус, антиспам, мрежна и крипто заштита);
- Надградба на ITC Monitoring и Log Management систем;
- Набавка на нов хардвер согласно плановите за развој на мрежата на експозитури на Банката и амортизираноста на дел од постоечкиот хардвер;
- Надградба на систем за back-up;
- Инвестиции во Disk Storage, серверска инфраструктура, систем за непрекинато напојување (UPS system), Firewall систем за заштита со вклучени IPS и IDS.

#### 4.11. Платен промет во земјата

Во насока на зголемување на клиентската база, како правни така и физички лица, и заради подобрување на квалитетот на извршување на услугите на Банката, во рамки на платниот промет во земјата и странство ќе се преземаат следните мерки и активности:

- Предлагање на измени во Тарифата за провизии и надоместоци кои ги наплатува Банката за услугите во платниот промет во насока на поголема конкурентност и профитабилност;
- Ревидирање на постоечките интерни акти заради усогласување со законската регулатива;
- Автоматизирање на евиденцијата за присилна наплата за правни и физички лица;
- Зголемување на обемот на работа во делот на издавање на електронски KIBS сертификати следствено на техничката можност на Банката да делува како Локална регистрациона канцеларија;
- Унапредување на функционалноста на електронското банкарство во делот на реализација на налози од платен промет.

#### 4.12. Работа со странство

Главна цел во делот на работа со странство ќе биди зголемување на бројот на клиенти корисници на услуги во Банката и водење на прудентна политика при управувањето со агрегатната девизна позиција на Банката со настојување истата да се одржува блиску до нула.

Во тој контекст ќе се преземаат следните мерки и активности:

- Предлагање на промени во Тарифата за провизии и надоместоци кои ги наплатува банката за услугите во платниот промет со странство, гаранциско и акредитивно работење заради подобрување на конкурентноста на Банката;
- Воспоставување на контакти со извозно ориентирани клиенти кои во своето работење со странство би ги користеле услугите на Банката, а кои воедно би биле потенцијални депоненти на девизни депозити и корисници на девизни кредити;
- Секојдневно следење на девизниот пазар и склучување на меѓубанкарски трансакции, трансакции за купопродажба на девизи со правни и физички лица во одделни валути заради одржување на девизната позиција на Банката и остварување на приходи од курсни разлики;
- Формирање на дневни курсни листи;

- Предлагање на измени и дополнувања на Одлуката за политиката на каматни стапки на Банката заради подобрување на конкурентската позиција на Банката;
- Во соработка со Службата за управување со ликвидност и АЛМ, воспоставување на контакти со меѓународни финансиски институции заради обезбедување на средства од кредитни линии.

#### 4.13. Внатрешна ревизија

Внатрешната ревизија и во наредниот плански период 2015-2019 година ќе има за цел да обезбедува независно и објективно мислење до органите на управување во Банката во врска со точноста на финансиските извештаи, интерните и екстерни извештаи, нивната усогласеност со законската, подзаконската регулатива и интерните акти, а во насока на поефикасно работење и управување, заштита на вредноста на средствата и репутацијата на Банката.

Клучни мерки и активности кои ќе се преземаат во доменот на внатрешната ревизија ќе бидат следните:

- Подготовка на годишен план за работа на Службата за внатрешната ревизија и придржување кон истиот;
- Соработка со екстерни ревизии при спроведување на ревизија на работењето на Банката од страна на ревизорски друштва или супервизорски органи;
- Оценка на ефикасноста и адекватноста на системот за внатрешна контрола;
- Оценка на имплементацијата на политиките и процедурите за управување со ризик;
- Оценка на поставеноста на информацискиот систем;
- Контрола на точноста на податоците во извештаите и нивното навремено доставување до интерните и екстерните органи согласно законската регулатива и интерниот каталог на извештаи;
- Ревизија на работењето на одделни организациони делови согласно воспоставениот годишен план, давање на препораки за подобрување на работењето и следење на имплементацијата на дадените препораки;
- Вклученост во ревизија на интерните политики и процедури согласно законската регулатива и промените во меѓународните сметководствени стандарди;

#### 4.14. Правни работи

Приоритетна цел во делот на правни работи ќе биде обезбедување на правна поддршка и застапување на Банката пред надлежни институции по правни прашања кои прилегуваат од сите активности во работењето на Банката, притоа делувајќи согласно важечката регулатива, а во насока на одржување на репутацијата и профитабилноста на Банката.

Мерки и активности во кои ќе се преземаат за постигнување на поставената цел се следните:

- Водење судски спорови во кои Банката се јавува како тужител или тужена страна;
- Подготовка на договори во врска со правните активности или облигационите односи на Банката со трети лица;
- Подготовка на седниците на Собранието на Банката, Надзорниот одбор, Управниот одбор, Одборот за управување со ризици, Одборот за ревизија, АЛКО и ОНИТ, како и изготвување на записници, заклучоци, одлуки и препораки од седниците;
- Преземање на правни дејствија за наплата на проблематични кредити;



- Склучување на вонсудски спогодби со должници за кои е поведена постапка за присилна наплата.

#### **4.15. Имот и безбедност**

Водечка цел при управување со имот и безбедност ќе биде заштита на имотот на банката, креирање на услови за безбедност и заштита при работа како и поддршка при остварување на целите во останатите деловни сегменти.

Клучни мерки и активности кои ќе се преземаат во насока на остварување на целта се:

- Продажба на дел од сопствениот имот на Банката во насока на оптимизирање на трошоците и запазување на законските одредби;
- Дислокација на дел од експозитурите односно нивно преместување на пофреквентни локации заради поголема достапност на клиентите на Банката;
- Преместување и реконструкција на сервер соба;
- Поддршка и опремување на новите експозитури;
- Склучување на договори за физичко и техничко обезбедување на Банката со избор на најповолен понудувач;
- Организација и непречено функционирање на транспортот на готовина;
- Управување со трезорот и обезбедување на доволно готовина во мрежата на банкомати со цел добро опслужување на клиентите и зачувување на репутацијата на Банката;
- Обезбедување на соодветни услови за работа, документација и елаборати согласно одредбите од Законот за безбедност и здравје при работа;
- Осигурување на имотот на Банката;
- Ревидирање на интерните акти во делот на управување со имот и безбедност.

## **II. ФИНАНСИСКИ ПЛАН**

Во рамки на финансискиот план на Стопанска банка а.д. Битола за периодот 2015-2019 година се поставени клучните финансиски цели кои треба да придонесат за остварување на долгорочните стратески цели, а се во согласност со деловните цели и задачи, како и поставените мерки и активности за нивно остварување. Во финансискиот план кој опфаќа период од пет години се дадени планските големини на позициите од билансот на состојба, билансот на успех, буџетот за општи административни трошоци и амортизација, како и таргетираны индикатори за работењето на Банката.

### **1. План на Билансот на состојба за периодот 2015-2019 година**

Билансот на Банката во периодот 2015-2019 година се предвидува да се зголеми за 7.831,50 милиони денари или за 127,34 милиони евра, односно 87,81% или просечно годишно по 13,43%. Со тоа билансната сума (без комисионото работење) на 31.12.2019 година ќе достигне износ од 16.750,54 милиони денари или 272,37 милиони евра (Прилог бр.2).

Финансискиот потенцијал на Банката во периодот 2015 - 2019 година главно би се насочил кон кредитирање на физички лица со што би се намалил ризикот од концентрација, а значителен дел од пласманите планирано е да бидат наменети за поддршка на стопанството. Исто така за одржување на ликвидноста на оптимално ниво, Банката ќе продолжи со запишување на благајнички и државни записи, како и орочување на девизни средства во странски првокласни банки, на пократки рокови.

Во активата на билансот на Банката за периодот 2015-2019 година паричните средства и еквиваленти, во кои се вклучени и депозитите во НБРМ, планирано е да растат со просечна годишна стапка на раст од 1,52%. Во вкупните парични средства планирано е поголемо учество на денарските парични средства на сметката на Банката заради одржување на просечното ниво на задолжителната резерва и ликвидност на Банката. Што се однесува до девизните средства, ќе се настојува истите да бидат орочувани во првокласни странски банки по прифатливи каматни стапки.

Значително подинамичен раст ќе имаат бруто кредитите на нефинансиски субјекти за кои се предвидува да остварат пораст од 217,45% или 16,81% просечно годишно. При тоа, најголем раст од 19,08% планирано е да се оствари во 2015 година, додека во следните четири години порастот ќе биде 17,07%, 17,31%, 14,70% и 15,93%, соодветно. Во оваа позиција планирано е да се насочат и остварените средства од продажба на имотот преземен врз основа на ненаплатени побарувања, како и средствата од наплата на нефункционални кредити. Воедно, во секоја од планските години, со исклучок на 2018 година, планиран е отпис на дел од нефункционалните побарувања за кои се целосно исцрпени можностите за наплата со што значително би се подобрила квалитативната структура на кредитното портфолио.

Во структурата на бруто кредитите, кредитите на правни лица ќе остварат просечен годишен пораст од 12,14%, додека кај кредитите на физичките лица планиран е подинамичен просечен годишен раст од 27,16%.

Доброто управување со ликвидноста, меѓу другото планирано е да се реализира преку одржување на оптимално ниво на хартиите од вредност чувани до достасување, односно благајничките и државните записи како ликвидни средства со солидни приходи од камата. Со оглед на движењата на пазарот на краткорочни хартии од вредност, каде се очекува да продолжи трендот на намалување на каматните стапки и зголемување на рочноста на понудените хартии од вредност, кај благајничките и државните записи не се планирани позначајни промени во текот на планскиот период, односно просечната годишна стапка на раст изнесува 0,26%. Во периодот 2015-2019 година, планирано е вложување на вишокот ликвидни средства во удели кај инвестициски фондови заради остварување на соодветни приноси, што ќе предизвика промени во позицијата вложувања во хартии од вредност.

Во делот на преземен имот, за периодот 2015-2019 година планирани се неколку нови преземања, додека позначителен е износот на планирани продажби кои би овозможиле насочување на средствата во каматносни позиции, така што до крајот на планскиот период нето вредноста на преземениот имот би се сведила на нула како резултат на продажба на целиот затекнат и новопреземен имот врз основа на ненаплатени побарувања.

Нематеријалните средства на Банката, на нето основа ќе пораснат за 25,81 милиони денари во текот на целиот петгодишен период односно просечно годишно по 30,80%. Ваквиот раст се должи на планирани инвестиции во апликативен и системски софтвер.

Кај недвижностите и опремата планиран е значителен раст до крајот на планскиот период кој главно би бил генериран во 2018 година кога се планира изградба на деловен објект – инвестиција финансирана преку наплата на нефункционално побарување. По оваа инвестиција, на крајот на 2019 година вредноста на недвижностите и опремата би достигнала износ до 889,25 милиони денари.

На страната на пасивата, порастот на финансискиот потенцијал на Банката планирано е да биде генериран од следните извори на средства:

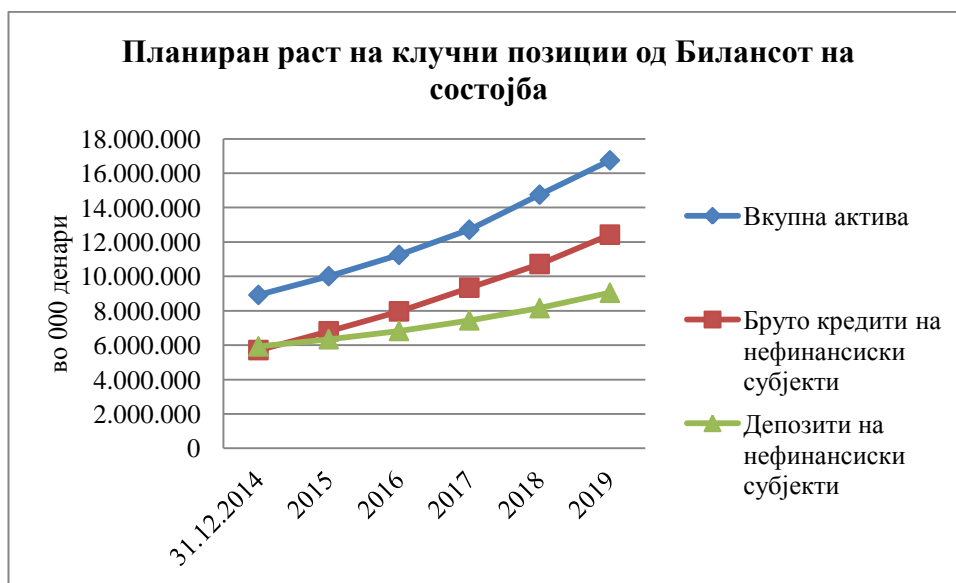
➤ пораст на вкупните депозити при што најзначаен апсолутен пораст ќе имаат депозитите на физички лица главно како резултат на планираното проширување на мрежата

на дистрибуција, воведување на нови производи и услуги, зголемувањето на клиентската база;

➤ пораст на орочените денарски депозити на правни лица (финансиски и нефинансиски субјекти) следствено на веќе воспоставената деловна соработка со одредени правни лица, како и активности за освојување на нови клиенти;

➤ пораст на средствата од кредитни линии администрирани од МБПР, како и обезбедување на дополнителни средства од ваков тип врз основа на планирана соработка со странски банки и меѓународни финансиски институции;

➤ наплата на нефункционалните кредити и продажба на преземениот имот што ќе придонесе за остварување на позитивен финансиски резултат, зголемување на резервите по пат на распоредување на добивката, а со тоа и зајакнување на капиталот на Банката;



Вкупните депозити на Банката планирано е да се зголемат за околу 4.295,28 милиони денари, односно за 63,50% до крајот на планскиот период или просечно годишно по 10,33%.

Притоа, депозитите на нефинансиски правни лица се претпоставува да се зголемат за 84,51% или просечно годишно по 13,03%, додека депозитите од финансиски институции планирано е да растат со просечна годишна стапка на раст од 19,19%. Најголем дел од овој пораст се предвидува да биде генериран од депозити на нови клиенти, додека остатокот би биле депозити од постоечки клиенти со кои Банката веќе има воспоставено добри деловни односи на повисоко ниво на менаџмент. Дobar дел од депозитите на нефинансиски субјекти се предвидува да бидат орочени депозити кои ќе служат како обезбедување по новоодобрените кредити што позитивно би влијаело врз изложеноста на кредитен ризик како и врз зајакнување на депозитното јадро.

Депозитите на физички лица се предвидува да се зголемат за 41,00%, односно за вкупен износ од 1.780,48 милиони денари за целиот петгодишен период. Тоа значи дека нивниот просечен годишен раст е проектиран на 7,11%.

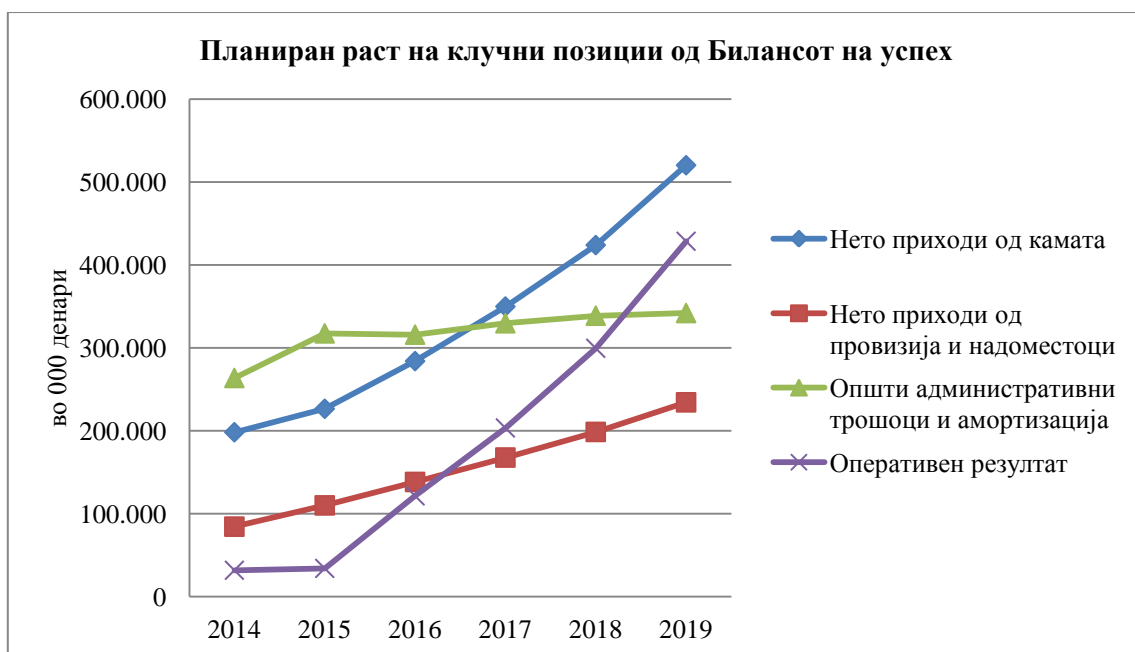
Обврските по кредити, кои во најголем обем ги сочинуваат средствата обезбедени по основ на кредитни линии, се очекува дека да растат со просечна годишна стапка од 30,71% со што во 2019 година би се достигнало ниво од 2.960,29 милиони денари. Во текот на 2015 година

ќе се иницираат активности за деловна соработка со меѓународни финансиски институции и странски банки преку кои Банката би имала можност да повлече определени средства за рефинансирање во форма на кредитни линии. Како најпогодни кредитни линии би биле за енергетска ефикасност, поддршка на извозници, поддршка на развојот на МСП, финансирање на инвестиции во трајни обртни средства, зголемување на конкурентноста и развој на земјоделието и преработувачките капацитети.

Капиталот и резервите на Банката планирано е да се зголемуваат за 15,04% просечно годишно така што на крајот на планскиот период би биле двојно поголеми споредено со остварувањето од 31.12.2014 година. Ваквиот раст главно би бил генериран од планираните нето добивки кои по покривање на загубата од претходни години, во целост би се распоредувале во резерви. Воедно, во 2016 и 2017 година планирана е докапитализација преку нови емисии на акции.

## 2. План на Билансот на успех за периодот 2015-2019 година

Врз основа на проектираните големини во Билансот на состојбата на Банката, а имајќи ги предвид очекуваните промени во макроекономското окружување, се изврши апроксимативна пресметка на каматите и се направи проекција на останатите приходи и расходи на Банката. Покрај тоа, Билансот на успех ги инкорпорира и загубите односно оштетувањата на пласманите и каматите поради пресметаните исправки на вредноста во зависност од ризичноста на истите, како и наплатените претходно отпишани побарувања. Составен дел на Билансот на успех е Буџетот за општите административни трошоци и амортизацијата, како и останати приходи и расходи (Прилог бр.3).



За остварување на задоволителен финансиски резултат, императив е зголемувањето на ефикасноста и економичноста во работењето. Но, заради предвидениот зголемен обем на работата со проширување на мрежата на експозитури низ државата, како и поради потребата од управување со ризиците, внатрешна контрола, избегнување на перење на пари и воопшто

современо работење, се предвидува и пораст на бројот на вработените. Внатрешни резерви во поглед на превработеност нема, но затоа има голем број на вработени кои согласно старосната структура во наредниот период ќе ги исполнат годините за пензионирање или за остварување на технолошки вишок со што ќе се исполнат услови за обнова со помлад стручен кадар со банкарско искуство без поголеми турбуленции.

За разлика од 2014 година кога остварениот финансиски резултат, покрај од приходите од редовно работење, беше во голема мера генериран и од наплата на претходно отпишани побарувања по камати, во 2015 година се очекува главен придонес кон остварување на проектираната нето добивка во износ од 11,41 милиони денари да имаат приходите од редовното работење. Нето добивките кои би се оствариле во периодот 2015-2019 година планирано е да се распоредат за покривање на загубата од претходни години и за зајакнување на капиталот на Банката преку насочување во резервниот фонд што позитивно би се одразило врз стапката на адекватност на капиталот.

Приходите од камати планирано е да растат по 18,44% просечно годишно при што најзначаен пораст од 20,47% би имале во 2016 година, а во останатите плански години стапката на раст би била пониска.

Расходите за камати по основ на пасивни билансни позиции, ќе бидат растат со просечна годишна стапка од 14,09% во текот на петгодишниот плански период што би било согласно планираната динамика на раст на депозитната база и обврските по кредити врз основа на кредитни линии.

Приходите од провизии и надоместоците по основ на вршење на банкарски услуги ќе бидат повисоки за 25,79% во првата планска година при што просечната годишна стапка на раст за целиот плански период би изнесувала 21,90%. Ваквиот раст би бил во согласност со планираното проширување на обемот на активности на банката, новите производи и услуги што ќе ги нуди, како и на растот на клиентската база. Воедно, континуирано ќе се следат условите на пазарот и доколку е потребно ќе се праваат соодветни промени во Тарифата на провизии и надоместоци на Банката.

Трошоците за провизии и надоместоци се предвидува да бидат повисоки за 10,00% во 2015 година, а во останатиот период порастот да се движат во интервалот од 10,25% до 25,35%.

Курсните разлики се предвидува да бидат нето позитивни без позначителни промени во текот на планскиот период така што во 2015 година планирано е да изнесуваат 15,00 милиони денари и просечно годишно да растат по 4,45% така што на 31.12.2019 година би изнесувале 16,00 милиони денари.

Општите административни трошоци и амортизацијата се предвидува да остварат пораст пропорционално со порастот на обемот на работењето и планираното тековно и инвестиционо одржување на опремата, како и порастот на цените на одделни производи и услуги. Овие трошоци, кои се поврзани со извршувањето на функцијата на Банката подетално се разработени во дел II, точка 3 од овој план.

Останатите оперативни расходи се очекува да растат просечно годишно по 5,92% , а во нив се вклучени трошоците за осигурување на депозити, капиталните загуби, расходите од минати години, трошоците за парични казни, такси и судски трошоци, трошоците за девизно валутно работење и други трошоци.

Главен носител на остварувањето во позицијата останати оперативни приходи се капиталните добивки од продажба на имот. Во текот на петгодишниот плански период не се планирани високи износи на капитални добивки согласно активностите за целосна продажба на преземениот имот до крај на 2019 година, така што ќе се настојува да се постигне

продажна цена не помала од сметководствената вредност. Следствено на тоа, остварувањето во делот останатите оперативни приходи во секоја од планските години се очекува да биде помало споредено со 2014 година.

Остварувањето во позицијата нето ефект од резервации во текот на планскиот период ќе биде резултат на нови исправки согласно планираниот раст на бруто кредитите, ослободување на исправки при наплата на побарувања по пат на преземен имот, оштетување на преземениот имот согласно регулаторните барања, како и ослободувања или дополнителни исправки од останати билансни и вонбилансни позиции.

Врз основа на планираните промени во позициите од Билансот состојба и Билансот на успех, планирани се и стапките на поврат на капиталот и активата (ROE и ROA). Стапката на поврат на капиталот (ROE) во 2015 година планирано е да изнесува 0,90%, додека во следните плански години истата да расте при што максимумот од 41,14% би се постигнал во 2018 година. Стапката на поврат на активата (ROA) во 2015 година би изнесувала 0,11% со тенденција на раст до крајот на планскиот период (Прилог бр.5).

### **3. Планиран буџет за општи административни трошоци и амортизација за периодот 2015-2019 година**

Со буџетот за општите административни трошоци и амортизацијата за периодот од 2015-2019 година се предвидува да се издвојат вкупно 1.758,71 милиони денари за покривање на општите административни трошоци и амортизацијата, односно за сите трошоци поврзани со извршувањето на функцијата на Банката. Просечно годишно се предвидува за овие намени да се потрошат по 351,74 милиони денари (Прилог бр.4). Порастот во првата планска година се предвидува да биде 28,03%, односно 73,89 милиони денари, додека просечниот годишен раст во текот на петгодишниот плански период би изнесувал 6,80%.

Планираните средства за бруто плати и трошоци по Колективен договор за вработените во Банката се предвидува во првата планска година да бидат за 27,07% повисоки од претходната година заради зголемен број на вработени и подобрување на квалификационата структура, додека за целиот петгодишен плански период просечната стапка на раст на оваа категорија на трошоци би била 7,64%.

Материјалните трошоци во 2015 година ќе бидат повисоки за 16,52% во однос на 2014 година, додека просечно годишно би растеле за 5,46% во текот на периодот 2015-2019 година.

Во ставката трошоци за производни услуги се опфатени трошоците за тековното одржување на информатичката опрема и месечниот паушал за одржување на софтверот за парични картички, трошоци за поставување на банкомати и нивно приклучување во мрежа на процесор, поштенски и телефонски трошоци, како и трошоци за мрежно користење на паричните картички. Овие трошоци се планира да бидат повисоки за 22,28% во 2015 година, а просечната годишна стапка на раст за целиот петгодишен плански период би изнесувала 7,61%.

Трошоците за непроизводни услуги се планира да имаат најголем годишен раст од 33,97% во 2015 година, додека во останатите години од планскиот период овие трошоци имаат помал годишен раст така што просечно годишно би растеле со 5,77%. Во оваа ставка се опфатени трошоците за кирии и закупнини кои ги плаќа Банката за користење на деловните простори од страна на дел од експозитурите, за интелектуални услуги (нотари и адвокати), трошоци за економско - финансиска ревизија на годишната сметка на Банката од овластена ревизорска куќа, трошоци за обезбедување на Банката, трошоци за КАСИС и сл.

Кај трошоците за службени патувања и надомест на членовите на органите на Банката, се предвидува просечен годишен раст од 14,58% во текот на планскиот период, најмногу како резултат на зголемениот месечен надоместок за членовите на Надзорниот одбор согласно одлуките донесени на Собранието на акционери, како и поради зголемените патни трошоци кои се должат на бизнис активностите во Скопје.

Кај трошоците за репрезентација, реклама и пропаганда, се планира позначаен годишен пораст од 85,22% во 2015 година што се должи на планирани активности за ребрендирање во насока на зголемување на препознатливоста на Банката. Во остатокот од планскиот период би се издвоиле значително помалку средства кои главно би се искористиле за поддршка на маркетинг активностите за запознавање на јавноста со производите и услугите што Банката ги нуди.

Амортизацијата планирано е да расти просечно годишно по 3,31% во текот на периодот 2015-2019 година.

### **III. СЛЕДЕЊЕ НА ИЗВРШУВАЊЕТО**

Во текот на петгодишниот плански период, Банката на месечна основа ќе го следи остварувањето на поставените стратегиски, деловни и финансиски цели, како и придонесот на дефинираните мерки и активности кои ќе се преземаат за остварување на целите. Имајќи предвид дека следните неколку години кои се опфатени во планот се очекува да бидат исполнети со многу предизвици, посебно заради сеуште присутните ефекти од глобалната економска и финансиска криза, усогласувањето на нашето законодавство со правото на ЕУ, особено во делот на регулативата на НБРМ, како и сите мерки кои треба да се преземат за започнување на преговорите со ЕУ, предвидувањата за периодот 2015-2019 година не можат во целост да бидат прецизни, односно се очекува помало или поголемо отстапување од поставените плански големини.

Во наредниот период, покрај месечно следење на остварувањето во однос на планот, Банката ќе ја продолжи досегашната практика на поставување на годишни планови и таргети по секој организационен дел односно експозитура поединечно. Воедно, имајќи ги предвид промените во окружувањето, регулативата, интерните фактори и слично, за кои во моментот на изготвување на петгодишниот план не постоеле сознанија дека ќе се случат, Банката на квартална основа ќе изготвува предвидување односно прогноза на резултатите кои би се оствариле до крајот на годината. На сличен начин би се вршело мерење на профитабилноста на определени организациони делови, клиенти и производи, а воедно би се зајакнал процесот на следење и контрола на трошоците со цел навремено преземање на соодветни мерки доколку се јави значителен пораст кај определени категории на трошоци.

Со изготвувањето на годишните финансиски планови ќе се врши ажурирање на овој документ, а доколку има значителни отстапувања и промени во стратегиските и деловните цели, ќе се изврши и ревидирање на истиот на предлог од Управниот одбор, со одобрување од страна на Надзорниот одбор на Банката.

### Прилог бр.1 - SWOT анализа на Стопанска банка а.д. Битола

<i>Предности</i>	<i>Слабости</i>	<i>Можности</i>	<i>Ризици и опасности</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Стабилна клиентска база;</li><li>• Вработени со искуство;</li><li>• Висока стапка на капитализираност;</li><li>• Високи стапки на ликвидност;</li><li>• Поволна структура на изворите на средства;</li><li>• Соодветна покриеност на кредитно портфолио со резервации;</li><li>• Висок квалитет на активата;</li><li>• Брзо и ефикасно одлучување на одборите;</li><li>• Силно регионално присуство и присуство во главниот град на државата;</li><li>• Позитивен финансиски резултат (добивка) во последните 2 години.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Неефикасност на одделни бизнис процеси;</li><li>• Недоволен број на вработени во продажба на производи и услуги;</li><li>• Потреба од надградба на одделни модули на банкарскиот софтвер;</li><li>• Мал асортиман на производи и услуги;</li><li>• Слаб маркетинг;</li><li>• Недоволна застапеност на ниво на држава;</li><li>• Ограничувања кои произлегуваат од регулаторни барања;</li><li>• Висока концентрација на кредитното портфолио.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Позитивни трендови за раст во реалниот сектор;</li><li>• Проширување на деловната мрежа;</li><li>• Учество во државни проекти: субвенционирани програми со мала маргина и низок ризик;</li><li>• Раст на пазарно учество во сегментот население;</li><li>• Користење на странски кредитни линии со тренинг програми;</li><li>• Соработка со дурги финансиски институции: пензиски и инвестициски фондови, осигурителни друштва, Diners;</li><li>• Имплементација на нови производи и услуги.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Влошување на кредитната состојба на клиентите;</li><li>• Опасност од нова криза (рецесија/стагнација);</li><li>• Агресивна конкуренција;</li><li>• Можни измени во даночната регулатива;</li><li>• Можни измени во регулативата од областа на финансиите и банкарството;</li><li>• Ниска стапка на вработеност;</li><li>• Низок животен стандард;</li><li>• Високи оперативни трошоци.</li></ul>



Деловна политика, развоен и финансиски план на Стопанска банка а.д. Битола  
за периодот 2015-2019 година

Прилог бр. 2 – План на Билансот на состојба за периодот 2015-2019 година

	(во 000 денари)	31.12.2014	План 2015	Структура	Промена (план 2015 во однос на 31.12.2014)		План 2016	Структура	Промена (план 2016 во однос на план 2015)		План 2017	Структура	Промена (план 2017 во однос на план 2016)		План 2018	Структура	Промена (план 2018 во однос на план 2017)		План 2019	Структура	Промена (план 2019 во однос на план 2018)	
					во МКД	%			во МКД	%			во МКД	%			во МКД	%			во МКД	%
1.	Парични средства и парични еквиваленти	2.848.241	2.850.108	28,47	1.868	100,07	2.887.571	25,67	37.463	101,31	2.969.406	23,35	81.835	102,83	3.034.672	20,57	65.265	102,20	3.071.132	18,33	36.460	101,20
2.	Кредити и побарувања од банки и финансиски институции	11.663	17.863	0,18	6.200	153,16	17.923	0,16	60	100,34	17.963	0,14	40	100,22	18.003	0,12	40	100,22	18.063	0,11	60	100,33
3.	Кредити и побарувања од комитенти (брuto)	5.714.084	6.804.089	67,97	1.090.004	119,08	7.965.248	70,81	1.161.159	117,07	9.344.377	73,48	1.379.129	117,31	10.718.391	72,66	1.374.014	114,70	12.425.315	74,18	1.706.924	115,93
3.1.	Правни лица	4.237.964	4.806.697	48,01	568.733	113,42	5.408.534	48,08	601.837	112,52	6.108.484	48,04	699.950	112,94	6.735.885	45,66	627.400	110,27	7.516.832	44,88	780.947	111,59
3.2.	Физички лица	1.476.120	1.997.392	19,95	521.272	135,31	2.556.714	22,73	559.322	128,00	3.235.892	25,45	679.178	126,56	3.982.507	27,00	746.614	123,07	4.908.483	29,30	925.977	123,25
4.	Исправка на вредноста на кредитите и побарувањата	-1.049.321	-1.001.075	-10,00	48.246	95,40	-980.254	-8,71	20.821	97,92	-925.858	-7,28	54.395	94,45	-602.866	-4,09	322.993	65,11	-532.735	-3,18	70.130	88,37
4.1.	Исправка на вредност и акумулирана амортизација на кредити и побарувања - правни лица	-1.008.461	-957.609	-9,57	50.852	94,96	-933.991	-8,30	23.618	97,53	-876.200	-6,89	57.791	93,81	-549.474	-3,72	326.726	62,71	-474.713	-2,83	74.760	86,39
4.2.	Исправка на вредност и акумулирана амортизација на кредити и побарувања - физички лица	-40.860	-43.466	-0,43	-2.606	106,38	-46.263	-0,41	-2.797	106,43	-49.659	-0,39	-3.396	107,34	-53.392	-0,36	-3.733	107,52	-58.022	-0,35	-4.630	108,67
5.	Вложувања во хартии од вредност	25.394	25.394	0,25	0	100,00	25.394	0,23	0	100,00	25.394	0,20	0	100,00	-96.309	-0,65	-121.703	-379,27	29.444	0,18	125.753	-30,57
6.	Хартии од вредност чувани до достасување	731.770	681.770	6,81	-50.000	93,17	702.223	6,24	20.453	103,00	709.245	5,58	7.022	101,00	716.338	4,86	7.092	101,00	741.410	4,43	25.072	103,50
7.	Преземени средства врз основа на ненаплатени побарувања	287.543	205.165	2,05	-82.378	71,35	141.836	1,26	-63.328	69,13	34.490	0,27	-107.346	24,32	4.020	0,03	-30.470	11,65	0	0,00	-4.020	0,00
8.	Нематеријални средства	9.127	36.729	0,37	27.602	402,43	41.313	0,37	4.585	112,48	44.294	0,35	2.980	107,21	39.354	0,27	-4.940	88,85	34.936	0,21	-4.418	88,77
9.	Недвижности и опрема	291.196	339.454	3,39	48.258	116,57	387.730	3,45	48.276	114,22	433.685	3,41	45.955	111,85	851.157	5,77	417.473	196,26	889.246	5,31	38.088	104,47
10.	Останати средства	49.343	51.612	0,52	2.269	104,60	60.183	0,54	8.571	116,61	63.683	0,50	3.500	105,82	68.607	0,47	4.924	107,73	73.729	0,44	5.122	107,47
	<b>ВКУПНО СРЕДСТВА</b>	<b>8.919.039</b>	<b>10.011.108</b>	<b>100,00</b>	<b>1.092.069</b>	<b>112,24</b>	<b>11.249.168</b>	<b>100,00</b>	<b>1.238.059</b>	<b>112,37</b>	<b>12.716.678</b>	<b>100,00</b>	<b>1.467.510</b>	<b>113,05</b>	<b>14.751.366</b>	<b>100,00</b>	<b>2.034.688</b>	<b>116,00</b>	<b>16.750.538</b>	<b>100,00</b>	<b>1.999.172</b>	<b>113,55</b>
																						0
1.	Вкупни депозити	6.763.921	7.432.935	74,25	669.014	109,89	8.196.685	72,86	763.751	110,28	9.018.939	70,92	822.253	110,03	9.943.113	67,40	924.174	110,25	11.059.203	66,02	1.116.090	111,22
1.1	Депозити од банки и финансиски институции	836.270	1.087.152	10,86	250.881	130,00	1.369.811	12,18	282.659	126,00	1.575.283	12,39	205.472	115,00	1.787.946	12,12	212.663	113,50	2.011.439	12,01	223.493	112,50
1.2.	Депозити од нефинансиски субјекти	5.927.650	6.345.783	63,39	418.133	107,05	6.826.874	60,69	481.091	107,58	7.443.656	58,53	616.782	109,03	8.155.167	55,28	711.511	109,56	9.047.764	54,01	892.596	110,95
1.2.1.	- Правни лица	1.585.090	1.759.915	17,58	174.826	111,03	1.952.782	17,36	192.867	110,96	2.212.186	17,40	259.404	113,28	2.509.800	17,01	297.614	113,45	2.924.727	17,46	414.927	116,53
1.2.2.	- Физички лица	4.342.561	4.585.868	45,81	243.307	105,60	4.874.092	43,33	288.224	110,29	5.231.470	41,14	357.377	107,33	5.645.367	38,27	413.897	107,91	6.123.036	36,55	477.669	108,46
2.	Обврски по кредити	775.856	1.159.042	11,58	383.186	149,39	1.553.365	13,81	394.323	134,02	2.003.497	15,75	450.132	128,98	2.474.019	16,77	470.522	123,49	2.960.286	17,67	486.266	119,65
3.	Посебна резерва за вонбилансна изложеност	2.626	2.652	0,03	26	101,00	2.706	0,02	53	102,00	2.733	0,02	27	101,00	2.815	0,02	82	103,00	2.899	0,02	84	103,00
4.	Други обврски	115.900	135.119	1,35	19.219	116,58	125.358	1,11	-9.761	92,78	121.237	0,95	-4.121	96,71	114.656	0,78	-6.581	94,57	114.375	0,68	-281	99,75
5.	Капитал и резерви	1.101.004	1.269.948	12,69	168.944	115,34	1.324.501	11,77	54.553	104,30	1.409.120	11,08	84.619	106,39	1.570.645	10,65	161.525	111,46	2.218.283	13,24	647.638	141,23
5.1.	Акционерски капитал	1.172.931	1.172.931	11,72	0	100,00	1.212.931	10,78	40.000	103,41	1.262.931	9,93	50.000	104,12	1.262.931	8,56	0	100,00	1.262.931	7,54	0	100,00
5.2.	Премии од акции	645	645	0,01	0	100,00	645	0,01	0	100,00	645	0,01	0	100,00	645	0,00	0	100,00	645	0,00	0	100,00
5.3.	Резерви	27.269	62.143	0,62	34.874	227,89	73.556	0,65	11.413	118,36	120.110	0,94	46.554	163,29	281.263	1,91	161.153	234,17	927.381	5,54	646.118	329,72
5.4.	Ревалоризациски резерви	25.016	34.228	0,34	9.212	136,83	37.369		3.140	109,17	25.434	0,20	-11.935	68,06	25.806		372	101,46	27.326	0,16	1.520	105,89
5.5.	Задржана добивка	0	0	0,00	0		0	0,00	0		0	0,00	0		0	0,00	0		0	0,00	0	
5.6.	Тековна загуба и непокриена загуба	-124.857	0	0,00	124.857	0,00	0	0,00	0		0	0,00	0		0	0,00	0		0	0,00	0	
6.	Тековна добивка	159.731	11.413	0,11	-148.319	7,14	46.554	0,41	35.141	407,92	161.153	1,27	114.599	346,16	646.118	4,38	484.965	400,93	395.492	2,36	-250.626	61,21
	<b>ВКУПНО ОБВРСКИ И КАПИТАЛ</b>	<b>8.919.039</b>	<b>10.011.108</b>	<b>100,00</b>	<b>1.092.070</b>	<b>112,24</b>	<b>11.249.168</b>	<b>100,00</b>	<b>1.238.060</b>	<b>112,37</b>	<b>12.716.678</b>	<b>100,00</b>	<b>1.467.509</b>	<b>113,05</b>	<b>14.751.366</b>	<b>100,00</b>	<b>2.034.688</b>	<b>116,00</b>	<b>16.750.538</b>	<b>100,00</b>	<b>1.999.172</b>	<b>113,55</b>

Деловна политика, развоен и финансиски план на Стопанска банка а.д. Битола  
за периодот 2015-2019 година

Прилог бр. 3 – План на Билансот на успех за периодот 2015-2019 година

(во 000 денари)	31.12.2014	План 2015	Промена (план 2015 во однос на 31.12.2014)		План 2016	Промена (план 2016 во однос на план 2015)		План 2017	Промена (план 2017 во однос на план 2016)		План 2018	Промена (план 2018 во однос на план 2017)		План 2019	Промена (план 2019 во однос на план 2018)	
			во МКД	%		во МКД	%		во МКД	%		во МКД	%		во МКД	%
<b>Нето приходи од камата</b>	<b>198.089</b>	<b>226.285</b>	<b>28.196</b>	<b>114,23</b>	<b>283.490</b>	<b>57.206</b>	<b>125,28</b>	<b>348.987</b>	<b>65.497</b>	<b>123,10</b>	<b>422.784</b>	<b>73.797</b>	<b>121,15</b>	<b>518.760</b>	<b>95.976</b>	<b>122,70</b>
Приходи од камата	341.476	394.183	52.707	115,44	474.854	80.671	120,47	566.145	91.291	119,22	668.241	102.096	118,03	795.948	127.707	119,11
Расходи од камата	-143.387	-167.898	-24.511	117,09	-191.364	-23.466	113,98	-217.158	-25.794	113,48	-245.457	-28.300	113,03	-277.188	-31.731	112,93
<b>Нето ефект од резервации</b>	<b>138.353</b>	<b>12.366</b>	<b>-125.987</b>	<b>8,94</b>	<b>-15.761</b>	<b>-28.127</b>	<b>-127,45</b>	<b>12.809</b>	<b>28.570</b>	<b>-81,27</b>	<b>456.506</b>	<b>443.697</b>	<b>3563,92</b>	<b>70.093</b>	<b>-386.412</b>	<b>15,35</b>
<b>Нето приходи од провизија и надоместоци</b>	<b>84.235</b>	<b>109.826</b>	<b>25.591</b>	<b>130,38</b>	<b>138.118</b>	<b>28.292</b>	<b>125,76</b>	<b>167.591</b>	<b>29.472</b>	<b>121,34</b>	<b>198.477</b>	<b>30.886</b>	<b>118,43</b>	<b>234.205</b>	<b>35.728</b>	<b>118,00</b>
Приходи од провизија и надоместоци	108.735	136.776	28.041	125,79	167.831	31.055	122,70	204.835	37.004	122,05	245.163	40.328	119,69	292.712	47.549	119,39
Трошоци за провизија и надоместоци	-24.500	-26.950	-2.450	110,00	-29.712	-2.762	110,25	-37.244	-7.532	125,35	-46.686	-9.441	125,35	-58.507	-11.821	125,32
<b>Нето курсни разлики</b>	<b>12.868</b>	<b>15.000</b>	<b>2.132</b>	<b>116,57</b>	<b>15.200</b>	<b>200</b>	<b>101,33</b>	<b>15.500</b>	<b>300</b>	<b>101,97</b>	<b>15.700</b>	<b>200</b>	<b>101,29</b>	<b>16.000</b>	<b>300</b>	<b>101,91</b>
<b>Општи административни трошоци и амортизација</b>	<b>-263.594</b>	<b>-337.481</b>	<b>-73.887</b>	<b>128,03</b>	<b>-338.941</b>	<b>-1.459</b>	<b>100,43</b>	<b>-353.257</b>	<b>-14.316</b>	<b>104,22</b>	<b>-362.803</b>	<b>-9.546</b>	<b>102,70</b>	<b>-366.232</b>	<b>-3.429</b>	<b>100,95</b>
Трошоци за плати	-138.071	-175.442	-37.371	127,07	-184.599	-9.157	105,22	-192.043	-7.444	104,03	-197.608	-5.565	102,90	-199.551	-1.943	100,98
Останати административни трошоци	-94.987	-129.503	-34.516	136,34	-121.524	7.979	93,84	-126.735	-5.210	104,29	-129.988	-3.254	102,57	-130.747	-759	100,58
Амортизација	-30.536	-32.537	-2.001	106,55	-32.817	-281	100,86	-34.479	-1.662	105,06	-35.206	-727	102,11	-35.933	-727	102,06
<b>Нето останат оперативен резултат</b>	<b>3.261</b>	<b>-18.815</b>	<b>-22.076</b>	<b>-576,96</b>	<b>-34.380</b>	<b>-15.566</b>	<b>182,73</b>	<b>-16.571</b>	<b>17.810</b>	<b>48,20</b>	<b>-16.754</b>	<b>-184</b>	<b>101,11</b>	<b>-37.391</b>	<b>-20.637</b>	<b>223,17</b>
Останати оперативни приходи	65.154	22.726	-42.428	34,88	6.785	-15.941	29,86	26.583	19.798	391,77	25.177	-1.406	94,71	8.224	-16.953	32,67
Останати оперативни расходи	-61.893	-41.541	20.352	67,12	-41.166	375	99,10	-43.154	-1.988	104,83	-41.931	1.222	97,17	-45.615	-3.684	108,79
<b>Резултат од хартии од вредност</b>	<b>4.464</b>	<b>5.500</b>	<b>1.036</b>	<b>123,21</b>	<b>4.000</b>	<b>-1.500</b>	<b>400,00</b>	<b>0</b>	<b>100,00</b>	<b>4.000</b>	<b>0</b>	<b>100,00</b>	<b>4.000</b>	<b>0</b>	<b>100,00</b>	
<b>Бруто добивка</b>	<b>177.676</b>	<b>12.681</b>	<b>-164.995</b>	<b>7,14</b>	<b>51.727</b>	<b>39.046</b>	<b>407,92</b>	<b>179.059</b>	<b>127.332</b>	<b>346,16</b>	<b>717.909</b>	<b>538.850</b>	<b>400,93</b>	<b>439.436</b>	<b>-278.474</b>	<b>61,21</b>
Данок на добивка	-17.945	1.268	19.213	-7,07	5.173	3.905	407,92	17.906	12.733	346,16	71.791	53.885	400,93	43.944	-27.847	61,21
<b>Нето добивка</b>	<b>159.731</b>	<b>11.413</b>	<b>-148.318</b>	<b>7,14</b>	<b>46.554</b>	<b>35.141</b>	<b>407,92</b>	<b>161.153</b>	<b>114.599</b>	<b>346,16</b>	<b>646.118</b>	<b>484.965</b>	<b>400,93</b>	<b>395.492</b>	<b>-250.626</b>	<b>61,21</b>
Нето добивка во ЕУР	2.597	186	-2.412	7,14	757	571	407,92	2.620	1.863	346,16	10.506	7.886	400,93	6.431	-4.075	61,21
<b>ОПЕРАТИВНИ ПРИХОДИ</b>	<b>295.192</b>	<b>351.110</b>	<b>55.918</b>	<b>118,94</b>	<b>436.809</b>	<b>85.698</b>	<b>124,41</b>	<b>532.078</b>	<b>95.269</b>	<b>121,81</b>	<b>636.961</b>	<b>104.883</b>	<b>119,71</b>	<b>768.965</b>	<b>132.004</b>	<b>120,72</b>
<b>ОПШТИ АДМИНИСТРАТИВНИ ТРОШОЦИ</b>	<b>-263.594</b>	<b>-337.481</b>	<b>-73.887</b>	<b>128,03</b>	<b>-338.941</b>	<b>-1.459</b>	<b>100,43</b>	<b>-353.257</b>	<b>-14.316</b>	<b>104,22</b>	<b>-362.803</b>	<b>-9.546</b>	<b>102,70</b>	<b>-366.232</b>	<b>-3.429</b>	<b>100,95</b>
<b>ОПЕРАТИВЕН РЕЗУЛТАТ</b>	<b>31.598</b>	<b>13.629</b>	<b>-17.969</b>	<b>43,13</b>	<b>97.868</b>	<b>84.239</b>	<b>718,08</b>	<b>178.821</b>	<b>80.953</b>	<b>182,72</b>	<b>274.158</b>	<b>95.337</b>	<b>153,31</b>	<b>402.733</b>	<b>128.575</b>	<b>146,90</b>
Оперативни трошоци/вкупни оперативни приходи	89,30	96,12			77,59			66,39			56,96			47,63		
ROE по оданочување	14,51%	0,90%			3,51%			11,44%			41,14%			17,83%		
ROA по оданочување	1,79%	0,11%			0,41%			1,27%			4,38%			2,36%		

Деловна политика, развоен и финансиски план на Стопанска банка а.д. Битола  
за периодот 2015-2019 година

**Прилог бр. 4 – Планиран буџет за општи административни трошоци и амортизација за периодот 2015-2019 година**

(во 000 денари)	31.12.2014	План 2015	Промена (план 2015 во однос на 31.12.2014)		План 2016	Промена (план 2016 во однос на план 2015)		План 2017	Промена (план 2017 во однос на план 2016)		План 2018	Промена (план 2018 во однос на план 2017)		План 2019	Промена (план 2019 во однос на план 2018)	
			во МКД	%		во МКД	%		во МКД	%		во МКД	%		во МКД	%
Трошоци за вработените	138.071	175.442	37.371	127,07	184.599	9.157	105,22	192.043	7.444	104,03	197.608	5.565	102,90	199.551	1.943	100,98
Материјални и слични трошоци	14.219	16.568	2.348	116,52	17.375	808	104,87	18.781	1.405	108,09	17.749	-1.032	94,51	18.553	804	104,53
Трошоци за производни услуги	18.610	22.755	4.146	122,28	25.420	2.665	111,71	25.603	183	100,72	26.775	1.172	104,58	26.850	75	100,28
Трошоци за непроизводни услуги	50.095	67.113	17.019	133,97	61.782	-5.332	92,06	64.370	2.588	104,19	66.959	2.589	104,02	66.310	-649	99,03
Трошоци за службени патувања и надомест за членовите на органите на Банката	6.380	12.540	6.160	196,55	12.554	13	100,11	12.571	17	100,13	12.585	15	100,12	12.601	16	100,12
Трошоци за репрезентација, реклама и пропаганда	5.683	10.526	4.843	185,22	4.393	-6.133	41,73	5.410	1.017	123,15	5.920	510	109,42	6.433	513	108,67
Амортизација	30.537	32.537	2.000	106,55	32.817	281	100,86	34.479	1.662	105,06	35.206	727	102,11	35.933	727	102,06
<b>Вкупно</b>	<b>263.594</b>	<b>337.481</b>	<b>73.888</b>	<b>128,03</b>	<b>338.941</b>	<b>1.459</b>	<b>100,43</b>	<b>353.257</b>	<b>14.316</b>	<b>104,22</b>	<b>362.803</b>	<b>9.546</b>	<b>102,70</b>	<b>366.232</b>	<b>3.429</b>	<b>100,95</b>

**Прилог бр. 5 – Таргетирани индикатори за периодот 2015-2019 година**

Таргетирани индикатори	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1 Бруто кредити/Вкупни депозити	84,65%	91,78%	97,40%	103,81%	107,98%	112,52%
2 Нефункционални кредити /Бруто кредити	17,43%	14,42%	11,97%	9,41%	5,70%	4,65%
3 Покриеност на нефункционалните кредити со исправка на вредноста на кредитите	104,20%	100,82%	101,50%	103,92%	96,58%	89,86%
4 Покриеност на бруто кредитите со исправка на вредноста на кредитите	18,16%	14,54%	12,15%	9,77%	5,51%	4,18%
5 Оперативни трошоци / Вкупни оперативни приходи	89,30%	96,12%	77,59%	66,39%	56,96%	47,63%
6 ROE- повраток на капиталот	14,51%	0,90%	3,51%	11,44%	41,14%	17,83%
7 ROA-повраток на активата	1,79%	0,11%	0,41%	1,27%	4,38%	2,36%

\* Показателите 2, 3 и 4 изведени од Билансот на состојба се однесуваат на нефинансиски субјекти.