##### C:\Users\angelinab\Desktop\Капитал-Банка-20-години.png

**ДЕЛОВНА ПОЛИТИКА И РАЗВОЕН ПЛАН**

 *НА КАПИТАЛ БАНКА АД Скопје за периодот 2016 - 2018 година*

Скопје, Април 2016

1. **ВОВЕД**

Со деловната политика и развојниот план на Капитал банка Скопје се утврдуваат мерките и активностите за остварување на финансиските цели на Банката за периодот од 2016-2018 година.

Банката ја предлага оваа деловна политика и развоен план, кој е динамичен, со постојано зголемување на перформансите на Банката, како во билансот на состојба, така и во билансот на успех, во исто време не е експанзивна и во истата се конзумираат и амортизираат турболентните настани, како во земјата и регионот.

Капитал банка постои на македонскиот финансиски пазар веќе 20 години како прва банка со странски капитал во банкарскиот сектор, поставувајки ја основата за трансформација на банкарската индустрија во Р.Македонија.

Од 2007 година Капитал банка стана дел од Алфа Финанс Холдинг, една од водечките бугарски индустриски и финански групации, со четири главни бизнис сегменти: индустриски минерали, финансиски услуги, недвижности и обновлива енергија. Холдингот е активно вклучен во проекти во Бугарија и Југоисточна Европа - Албанија, Грција, Македонија, Романија, Србија, Турција и Украина.

Позицијата на Капитал банка на пазарот е помеѓу останатите мали банки, со фокус на сегментот на МСП и население.

При изготвувањето на овој документ се имаа во предвид остварените движења и резултати на Банката во 2015 година, како и остварените движења и трендови во реалниот сектор, кои би имале влијание на работењето на Банката. Исто така, се анализираше можното влијание на работењето на Банката од други надворешни и внатрешни фактори.

Амбиентот за остварување на проекциите се очекува да биде постабилен во споредба со претходната година иако ризиците и неизвесноста и натаму се присутни.

1. **НАШАТА ВИЗИЈА, МИСИЈА, ВРЕДНОСТИ И ПРИНЦИПИ**

**Нашата визија**

Визијата на Капитал Банка е да прерасне во водечки бренд препознатлив по специјализираните банкарски услуги во областа на финансирање на микро, мали и средни компании, јавно финансирање, корпоративно финансирање и финансирање на недвижности како и во институција која нуди универзални банкарски услуги со врвен квалитет.

**Нашата мисија**

Нашата мисија е да им понудиме на клиентите највисок стандард на финансиски услуги и да им помогнеме во остварување на нивните зацртани лични и бизнис цели, истовремено градејќи долгорочни релации и взаемна корист. Веруваме во подобрување на просперитетот на нашите клиенти, нашите вработени и акционери, прекуовозможување на нови вредности на оние кои ги опслужуваме.

Мисијата на Банката, како водач при одредувањето на стратешките цели е:

* Преку мобилизирање на слободни парични средства од физички и правни лица, понуда на високо квалитетни финансиски производи и услуги за нефинансиските друштва и домаќинствата по конкурентни и прифатливи цени, да остварува максимална добивка за акционерите, клиентите и нашите вработени со прифатливо ниво на ризик.
* Да остане банка партнер за МСП и населението, стремејќи се кон создавање на највисоки вредности за своите клиенти.

**Наши вредности**

* + **Безбедност** - целиме кон солиден пораст и максимизирање на вредностите преку овозможување на финансиски сервиси од највисок стандард.
	+ **Доверба** – Уверени сме дека довербата е почетната точка во секоја соработка и веруваме дека заедничката доверба меѓу нашите клиенти, партнери, вработени и акционери може да креира дополнителна вредност.
	+ **Чувство за пулсот на Македонија** - нудиме флексибилни финансиски решенија, целосно свесни за растечките потреби на локалниот пазар.
	+ **Посветеност кон клиентите** – креирање на супериорно банкарско искуство со поставување на нашите ценети клиенти на прво место.
	+ **Најдобра Европска пракса** - нудиме иновативни продукти и услуги произлезени од најдобрите европски стандарди и пракса.

**Нашите принципи**

* Посветени сме на остварување на стратешките цели и максимизирање на повратот на капиталот,
* Се позиционираме како висококомпетентен играч на повеќе полиња, со скроени продукти за микро, мали и средни компании, општински и јавно–приватни проекти, комбинирајќи ги финансиските продукти со консалтинг услуги,
* Нашите вработени се нашиот главен капитал. Високо го цениме професионализмот и експертизата и промовираме работна средина каде индивидуалните вештини се стимулирани, а знаењето ефикасно се применува,
* Работиме за солиден резултат водејќи сметка за ризиците,
* Целиме кон отворена и директна комуникација со нашите вработени и партнерски односи со нашите клиенти.
1. **АКТУЕЛНИ СОСТОЈБИ ВО БАНКАТА**

***АКТИВА* -** Банката има поволна структура на нето активата што овозможува остварување на стабилна ликвидносна позиција, и истата се манифестира преку следните показатели:

* Зголемен процент на каматоносни позиции во активата;
* Ниско учество на преземените материјални вредности во вкупната актива;
* Зголемување на нето кредитите на комитенти во вкупната нето актива, што претставува добро ниво за остварување на каматни приходи;
* Ниска концентрација и дисперзија на кредитното портфолио по клиенти и дејности;
* Паричните средства во НБРМ и во другите банки се на ниво кое ги задоволува:
* законските обврски за задолжителна резерва;
* нивото на ликвидната и високоликвидната актива согласно регулаторните и внатрешните правила за работа, а при тоа да не се загрози профитабилноста на Банката.

***ПАСИВА*, за изворите на средства, карактеристично е:**

* Пораст и диверзификација на депозитната база, како позитивна карактеристика на пасивата;
* Зголемување на учеството на долгорочните депозити во вкупната депозитна база;
* Зголемена депозитна база на населението, како стабилен извор на средства како резултат на зголемената доверба на населението во Банката;
* Континуирано финансирање од страна на матичното претпријатие Алфа Финанс Холдинг.
1. **SWOT АНАЛИЗА НА КАПИТАЛ БАНКА**

|  |  |
| --- | --- |
| **Јаки страни** * Воспоставена долгогодишна банкарска пракса на прудентно однесување,
* Зголемена база на клиенти,
* Зголемена кредитна изложеност, кредитно портфолио поддржано со конзервативна политика на обезбедување, флексибилност и ефикасност во донесување на одлуките,
* Добро корпоративно управување следено со мудар надзор воспоставен од страна на способен Управен одбор и менаџмент,
* Инвестиции во тренинг и образование на човечките ресурси;
* Одличен кадровски потенцијал, комбинација на искуство, енергичност, сручност и креативност,
* Можност за селекција на високостручни кадри за средно раководство и извршители,
* Достапност на финансирање од акционерите,
* Враќање во старите простории на Банката,
* Проактивност, ефикасност и квалитет во односите,
 | **Слаби страни** * Несоодветно ниво на капитализираност на Банката во однос на амбициите за извршување на финансиските активности,
* Непостоење на територијално присуство на целата територија на Република Македонија,
* Висока концентрација на депозити кај релативно помал број на депозитори;
* Зголемен ризик кај корпорејт кредитни , чуствителност при доцнење во наплата на големите стратегиски клиенти,
* Слаба позиција во ритеил сегментот -картично работење ;
* Доминантно краткорочен карактер на депозитите ,
* Промени на цената на финансирањето,
* Слаба и изгубена позиција во картично работење, недостаток на критична маса во картично работење,
 |
| **Можности** * Присоединување со друга финансиска организација , развој на нови деловни центри и проширување на експозитури,
* Приоритети за развој и инвестициски проекти како тековен процес на ЕУ интеграција и отварање кон процесот на глобализација,
* Пред-пристапни ЕУ фондови - Создавање на имиџ на европска банка согласно на предпристапните преговори,
* Нови странски дирекнни инвестиции, меѓународни и гринфилд инвестиции,
* Способност за продолжување на физичкиот развој,
* Примена и развој на скоринг алатка за потрошувачки кредити и картички со цел да се подобри и хомогенизира проценувањето на ризик и индустријализација на продукцијата,
* Зголемување на капацитетот на ИТ преку развој на ново софтверско решение,
* Интензивирање на наплата на побарувањата,
 | **Закани** * Стагнација и мал раст на економската активност во светот и во земјава,
* Голема и агресивна конкуренција и зголемена реактивност на пазарот на други банки кои нудат неодржливи активни и пасивни услови на каматни стапки,
* Притисок на каматните стапки на депозити и негативно влијание на зголемените задолжителни резерви,
* Промена на деловната средина создадена од продолжената политичка несигурност во однос на пристапувањето кон ЕУ и НАТО ,
* Бавно заздравување од глобалната криза како и индикатори од нова глобална економска криза,
* Недостаток на ликвидност на пазарот и високата невработеност како ризик за ненеплатливост на побарувањата,
* Продолжени рокови на наплата во деловно комерцијалните односи , воедно и повратот на ДДВ,
 |

1. **ОЧЕКУВАНИ МАКРОЕКОНОМСКИ ДВИЖЕЊА**

Базичната стапка на инфлација и понатаму ќе се одржува на ниско ниво и во периодот што следува. Понатаму, се очекува дека стапката на инфлација во 2016 година да изнесува околу 1,5%.

Одржување на макроекономската стабилност и очекувања за умерено забрзување на економскиот раст во 2016 год со годишна стапка од 3,5%, е основниот макроекономски приоритет во периодот.

Главен носител на растот ќе претставуаат извозниот сектор и инвестициите а воедно позитивни ефект се очекува и од приватната потрошувачка

Растот на извозот се очекува да се оствари како резултат на зголемено искористување на постоечките капацитети ориентирани кон извоз, влез на нови инвестиции и зголемена странска побарувачка.

Растот на извозот ќе предизвика позитивни ефекти на пазарот на трудот што ќе придонесе за раст на домашната потрошувачка.

Во 2016 година се очекува проширување на дефицитот во тековните трансакции кој во 2016 година би изнесувал 1,9% од БДП.

1. **ОЧЕКУВАНИ БАНКАРСКИ ДВИЖЕЊА**

Се очекува солиден раст на кредитните активности во наредниот период како резултат на стабилизирање на согледувањата за ризик на банките

Во наредниот период како резултат на очекуван раст на економијата и стабилизирање на очекувањата се очекува и депозитен раст.

Исто така се очекува:

* Кредитен раст од 7,3% во 2016 година;
* Депозитен раст од 6,8% во 2016 година;
* Кредитирање на домаќинствата при натамошно задржување на поддршката и кон корпоративниот сектор;
* Стабилно ниво на ликвидност;
* Намалување на девизниот ризик - помали разлики меѓу средствата и обврските со девизна компонента;
* Глобалната потреба на ликвидност или постоечката ликвидност главно се пласира во благајнички записи или државни записи;
* Борба за депозити преку каматни стапки;
* Кредитниот раст главно ќе биде финансиран преку растот на депозитите во банките;
* Агресивен пристап на пазарот на некои банки.
1. **РАЗВОЕН ПЛАН**

**Претпоставки за одредување на стратешките цели на Банката**

Донесувањето и остварувањето на новите стратешки цели наведени во овој документ се темелат на:

* + позициjата на која се наоѓа Банката денес,
	+ актуелните состојби во Банката,
	+ развојот на економското опкружување во кое делува Банката, и
	+ подобрување на макроекономските показатели за земјата.

Анализата на погоре наведените елементи дава одговор каде е Банката и ги дава насоките кон кои и позициите од кои се тргнува во дефинирање на стратешките цели.

Согласно Развојниот план главни стратешки цели на Капитал банка Скопје се:

* Одржување на вредноста на капиталот и неговото зголемување и обезбедување адекватна стапка на адекватност на капиталот;
* Банката во наредниот период ќе се посвети на процесот на присоединување со други финансиски институции и кон зајакнувањето на сопствените капацитети;
* Капитал банка да се развива во независна, приватна банка која работи на поголем дел од територијата на Р.Македонијa;
* Капитал банка да се развива во правец што ќе овозможи да го зголеми пазарниот удел меѓу малите банки во Р.Македонија со континуиран и динамичен раст;
* Капитал банка да ги зајакнува релациите со постоечките клиенти со фокус на МСП и населението и да обезбеди високо квалитетни банкарски услуги за сите свои клиенти и да работи на принцип на еднаков третман на клиентите;
* Капитал банка во континуитет да го услогласува своето работење со законската регулатива и мерките на монетарната власт и во целост да ги практикува основните банкарски принципи и супервизорски стандарди на работење, притоа користејќи ги примерите од најдобрите меѓународни пракси;
* Банката да работи на градење стабилен биланс на состојба преку зајакнување на ликвидноста, позициите на кредитна резерва, ликвидност на средства и сите нивоа на капитал;
* Запазување на сите стандарди во банкарската регулатива и практика (ИСО стандарди).
1. **ОСНОВНИ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ДЕЛОВНАТА ПОЛИТИКА**

Вниманието ќе биде насочено кон остварување на следниве цели и задачи:

* Одржување на вредноста на капиталот на Банката и негово зголемување и остварување на соодветна адекватност на капиталот;
* Зголемување на кредитното портфолио и подобрување на неговиот квалитет;
* Задржување на постојните и освојување на нови депоненти со зголемување на пазарното учество во вкупните банкарски депозити односно одржување на стабилна депозитна база и стабилно и диверзифицирано депозитно јадро;
* Развивање на асортиманот на нови профитабилни производи и воведување на нови производи и услуги во согласност со растечките барања на клиентите;
* Зголемување и зајакнување на пазарното учеството на Банката на банкарскиот пазар во клучните сегмени на Република Македонија;
* Натамошен динамичен раст на активата на Банката;
* Обезбедување на адекватна структура на пасивата која би кореспондирала со постоечката и планираната актива на Банката;
* Обезбедување на адекватна структура на пласмани каде би доминирале пласмани кај мали и средни претпријатија и население;
* Ефикасно управување со сите видови ризици кои се јавуваат во банкарското работење;
* Пласмани кај извозно ориентирани мали и средни претпријатија;
* Ефикасно управување со Активата/Пасивата;
* Имплементирање на новата организациона поставеност, континуирано продлабочување, усовршување и оптимизација на организацијата на работењето;
* Менаџмент на човечки ресурси што ќе обезбедуваат повисок квалитет на услуги;
* Унапредување и усогласување на организационата поставеност и воспоставување на систем за квалитет;
* Усовршување на информативната технологија и имплементација на нови решенија кои ќе обезбедуваат брзо и квалитетно услужување на комитентите;
* Успешно и навремено усогласување со законската регулатива за финансиско работење како дел од реформите во банкарскиот систем на Република Македонија;
* Навремено и успешно усогласување и спроведување на законската регулатива, како и превземање на постојани активности поврзани со борбата против перењето на пари.

Реализирањето на целите и задачите на оваа Програма за работа на Банката зависи пред се од идните активности на акционерите и менаџментот , но и од реализацијата на макроекономската политика на државата во 2015 година, целите на монетарната политика на НБРМ за 2015 година и другите законски прописи кои би имале одраз врз работењето на Банката.

Заради последиците од економската криза, која не ги одмина и клиентите на Банката, за следниот период се поставуваат и следните цели и задачи за надминување на новонастанатите услови:

1. Подобрување на финансиската стабилност на Банката;

2. Подобрување на квалитетот на кредитното портфолио на Банката;

3. Зголемување на каматоносната актива;

4. Дисперзија на кредитниот ризик;

5. Разрешување на ненаплатените побарувања со понуда на конкретни решенија за одделни клиенти;

6. Во краен случај преземање на мерки за присилна наплата.

1. **МЕРКИ И АКТИВНОСТИ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ И ЗАДАЧИТЕ НА ДЕЛОВНАТА ПОЛИТИКА НА БАНКАТА**

За успешна рализација на целите и задачите на Деловната политика на Банката ќе се превземаат конкретни мерки и активности во одредени сегменти од работењето на Банката.

Деловната политика на Банката за 2016-2018 година ќе се темели на методологијата која обезбедува усогласеност на средствата во активата и изворите на средства во пасивата на Банката со крајна цел елиминирање на секаков вид на ризик кој може да настане заради евентуална нерамнотежа меѓу тие две големини. Исто така, Ќе обезбедува урамнотеженост на Билансот како по обем и динамика така и по валутна и рочна структура на средствата.

За остварување на приоритетните и другите цели на Банката, во функција на одржување на ликвидноста и стабилноста на Банката, елиминирање на сите видови на ризици и исполнување на законските и други обврски за финансиско известување и изготвување на извештаи и акти на деловната политика на Банката ќе се преземат следните мерки и активности (поделено по сегменти на работење од 9.1 до 9.12):

**9.1 Кредитирање на стопанство**

Основната краторочна и среднорочна цел која Капитал банка треба да ја постигне во однос на корпоративните и МСП клентите е да го зголеми пазарно учество во банкарскиот сектор на Република Македонија и да изгради препознатлив бренд во сегментот МСП, односно зајакнување и одржување на пазарниот удел во сегментот на опслужување на МСП и корпоративните клиенти.

Банката понатаму ќе ја јакне позицијата на македонскиот пазар, помеѓу корпоративните клиенти, со акцент на клиентите од приватниот сектор, мали и средни претпријатија, при што и понатаму ќе ја диверзифицира изложеноста по одделни дејности и гранки. За таа цел постојано ќе ја шири понудата на корпоративни банкарски продукти, со предлагање на пакет услуги, разработени за да ги задоволат сите потреби на корпоративните клиенти.

Пазарниот удел ќе го зајакне и одржи пред се преку задржување на квалитетните и докажани МСП и корпоративни клиенти корисници на кредити и депоненти, како и преку привлекување на нови кредитоспсобни бонитетни клиенти.

Банката ќе продолжи со пристапот за одржување и градење на нови долгорочни односи со клиенти кои го пренасочуваат нивното целокупно работење во Банката , користење на сите производи и услуги (кредити, депозити, платен промет во земјата и со странство).

Основна кредитна стратегија со корпоративните клиенти ќе биде континуиран оптимален раст и поддршка на профитабилни проекти на постојаните и нови клиенти, поддршка на бизниси кои се во гранките на раст и развој, нето извозници, производители на елeктрична енергија.

Кредитирањето на корпоративните и МСП клентите опфаќа најголемиот дел од работењето на Банката, а со тоа и најголемиот дел од нето приходите на Банката. Во услови на нарушени економски текови и непочитување на финансиската дисциплина, може да се случи да се направат огромни расходи за оштетување на кредитите, односно исправка на вредноста на истите.

Главни краткорочни квантитативни цели до крајот на 2016 год. во сегментот кредитирање на корпоративни клиенти ќе бидат

* Износ на кредитно портфолио правни лица – ЕУР 28 мил.(нето месечен пораст од ЕУР 400.000)
* Број на корпоративни клиенти – 350 клиенти
* Учество на ССП портфолио во вкупно портфолио – до 13%
* Зголемување на степенот на cross selling
* Зголемување на нивото на гаранциско и документарно работење.

За остварување на овие цели и максимизирање на нивото на приходи на Банката од кредитни операции ќе се преземат следните мерки и активности:

* Селективно зголемување на клиентската база, со селективно привлекување на нови кредитоспособни клиенти,но исто така и поддршка на постојните клиенти;
* Зголемување на кредитното портфолио и брза респонзивност во донесувањето на одлуки;
* Зголемување и одржување на довербата и сигурноста кај постојните клиенти и поддршка на профитабилните проекти;
* Подобрување на квалитетот на кредитното портфолио, со постојано следење (мониторинг) на корпоративните клиенти и навремена проценка на ризиците кои произлегуваат од доцнење со плаќање на обврските;
* Кредитната анализа врз основа на која се одобруваат кредитите, ќе продолжи да се врши според усвоените политики, процедури и упатства за преземање и управување со кредитниот ризик, максималната кредитна изложеност кон поединечен субјект, водејки сметка за ризичноста на пласманите, односно класификација на клиентите според степенот на ризичност;
* Продолжување на прудентна анализа на кредитните барања, во услови на сеуште присутни ризици во реалниот сектор, кои можат да влијаат врз квалитетот на кредитното портфолио;
* Диверзификација на кредитното портфолио од аспект на дејности и квалитетот на обезбедувањето на пласманите;
* Постојано следење и утврдување на оптимални каматни маржи, односно со приходите од камати да обезбеди покривање на расходите од камати, резерви за обезбедување од потенцијални загуби;
* Зголемување на обемот на постојните услуги и проширување на асортиманот на нови видови услуги, заради зголемување на учеството на некаматните приходи во структурата на приходите и покривање на трошоците од работењето.

Целните групи од корпоративните клиенти се малите и средни претпријатија кои:

* остваруваат позитивни резултати од своето работење, кога не се во инвестиционен период;
* имаат позитивна историја во работењето со банките;
* се кредитоспособни согласно критериумите и процедурите за работа на Банката;
* се во функционална категорија во кредитниот регистар на НБРМ, со исклучок кога се работи за првокласно обезбедување или кога се работи за сигурен проект согласно критериуми за одобрување на пласмани на Банката;
* не се занимаваат со шпекулативни бизниси;
* ја поседуваат комплетната документација за формирање на кредитно досие согласно упатствата на НБРМ.

При тоа, се планира внесување на следните содржини во работењето:

* Понуда на нови квалитетни производи и услуги за задоволување на потребите на клиентите, од една страна и остварување поголеми приходи за Банката, од друга страна;
* Постојано следење на конкуренцијата и актуелните економски трендови;
* Постојано оценување на каматните стапки и провизиите и предлагање измени и дополнувања;
* Поактивна поддршка на клиентите во врска со финансирање на увозно-извозни проекти;
* Постојано водење сметка и контрола за наменско користење на кредити, особено на инвестиционите кредити;
* Подобрување на степенот на наплата на сите побарувања;
* Водење сметка и за останатите ризици, пред се ризикот од каматни стапки, валутниот ризик, оперативниот ризик и сите останати видови на ризици покрај кредитниот ризик, како основен ризик;
* Обезбедување на потребното ниво на извори на средства, со зголемување на депозитната база.

**9.2 Работа со физички лица**

Во делот на работа со население, се очекува, во 2016 година Банката да продолжи да работи во услови на зајакната конкуренција, особено во делот на кредитирање на население, за кој сегмент, очекувањата се дека и покрај мерките од НБРМ ( ограничување на пласманот во потрошувачки кредити, со рокови на отплата подолги од 8 години), ќе остане преференцијален за конкуренцијата во однос на кредитирањето во корпоративниот сектор.

Најавените мерки од НБРМ, како и промените во предлог-регулативата иницирана од МИОА (Министерство за информатичко општество и администрација) и МФ (Министерство за финансии), ќе имаат импакт врз навиките на клиентите, особено во сегмент банкарски картички и тековни сметки, што сепак е сегмент, кој поради компаративната инфериорност на Банката (мала мрежа на експозитури, мал број на АТМ-и ПОС-терминали, ограничувања на постојниот ИС), не е носечки сегмент во кредитирањето на население.

Целите на Деловната политика, во однос Работата со население, се следните:

* Одржување на стабилен раст на депозитна база согласно планираните проекции;
* Одржување на учеството на изложеностите во категорија на ризик В, Г и Д во однос на вкупната изложеност кај население согласно интерно дефинираниот таргет (до 4,00%);
* Квалитетен раст на кредитното портфолио, согласно планираните проекции;
* Одржување на висок степен на диверзификација на кредитниот ризик;
* Одржување на валутната и рочната структура со изворите на средства;
* Обезбедување на професионална услуга и одржување на довербата кај постојните и привлекување на нови клиенти;
* Зголемување на бројот на дебитни и кредитни картички и зголемување на обемот на трансакции;

Тоа ќе биде постигнато преку:

* Активно следење на пазарот и промптно реагирање на промените на пазарните услови;
* Постојан развој на нови кредитни и депозитни производи, со цел да се пресретна растечките потреби на постојните и потенцијалните клиенти;
* Организирање кампањи за инцирање на побрз раст на бројот на платежни картичкии и зголемување на обемот на трансакции;
* Поставување на нови АТМ-уреди и ПОС-терминали;
* Постојано проширување на палетата на услуги кои ќе им се даваат на

корисниците;

* Постојан мониторинг на наплатата на побарувањата;
* Современи начини на аквизиција на нови клиенти, современи техники за продажба;
* Подобрување на кординацијата и комуникацијата на вработените со клиентите и подобрување на апликативните решенија за сервисирање на клиентите;
* Приближување на штедачите преку маркетинг, брза и квалитетна услуга, привлечните камати, воведувањето и презентацијата на нови производи и услуги;
* Развој на постоечките и нови дистрибуциони канали со обука на човечките ресурси во Банката;
* Постојана обука на персоналот за запознавање со производите и доближување до клиентите на секој шалтер, така што секој вработен кој дава услуги на населението ќе биде запознаен со производите што ги нуди Банката и ќе биде должен да ги информира клиентите;
* Развиена стратегија за маркетинг, продажба и следење на конкуренцијата и актуелните економски трендови;
* Обезбедување на континуиран и квалитетен пренос на информации, пласман на производи и услуги од областа на работењето со население, на високо стручно ниво, со еднаков пристап и грижа за клиентите на Банката, како и за придобивање на нови клиенти сите експозитури:

Тенденцијата на банката, во идниот планиран период, е зголемување на учеството на кредитно портфолио на население во вкупното кредитно портфолио на Банката.

Задржувањето на постоечките клиенти е цел со највисок приоритет, обезбедување услови и продукти за рефинансирање и консолидација на долговите, задржување на задоволни клиенти на долгорочен период.

Исто така Банката ќе продолжи со трендот на раст на бројот на дебитни и кредитни картички преку нудење на поповолни и поквалитени услови за користење на истите.

Целни групи кај населението се физички лица кои:

* се во редовен работен однос во институции финансирани од буџетот на РМ;
* бонитетни фирми;
* остваруваат редовни месечни примања;
* имаат позитивна кредитна историја во Банката и секторот;
* се во функционална категорија во кредитниот регистар на НБРМ, по исклучок и кога постои првокласно обезбедување;
* се кредитоспособни согласно критериумите и процедурите за работа на Банката.
	1. **Управување со деловна мрежа**

Експозитурите се организациони единици на Банката кои работат скоро во сите сегменти од банкарско работење: денарски и девизен платен промет, депозитно работење со физички и правни лица, картично работење, кредитирање на население, менувачко работење, брз трансфер на пари, како и логистика за другите служби на Банката за клиентите во односните градови.

Банката ќе продолжи со развој на веќе отворените експозитури и шалтери, поддршка и согледување на проблемите во работењето. Важна цел е брза респонзивност во давање на услугите на клиентите (физички лица и МСП), како и следење и мерење на перформансите на организационите единици во деловната мрежа.

Во таа насока ќе бидат превземени и следните активности:

* Делегирање на соодветно ниво на одлучување на барањата (кредити, депозити и кредитни картички) за клиентите;
* Можност за проширување на мрежата на експозитур;
* Активна теренска работа за стекнување нови клиенти;
* Пораст на финансискиот потенцијал преку мобилизирање на нови депозити од физички и правни лица од експозитурите, во функција на зголемување на пазарното учеството на Банката;
* Зголемување на продажната и советодавната функција на експозитурите;
* Адаптација на филијалите во функција на пристап ориентиран кон клиентите и оптимизација на просторот;
* Кадровско усовршување, во функција на поуспешно и поефикасно работење и подобрување на квалитетот на услугите во сите домени од работењето.

Планот е ориентиран кон зголемување и стекнување клиенти (вработените во државни, буџетски и јавни инстритуции, синдикални организации и одбрани компании) и зголемување на потрошувачките кредити и засилена вкрстена продажба.

Банката избра претпазлив пораст на мрежа (отварање на експозитури во градови каде што банката има веќе воспоставени бизнис линии со одредени клиенти) и персонал комбиниран со истовремено кратење на трошоци со што се влијае и на приходната и на расходната страна, постепено намалувајќи го односот трошоци/приходи.

**9.4 Средства и ликвидност**

Во процесот на ликвидност и управување со активата на Банката ќе се продолжи со преземените мерки и активности за одржување на ликвидноста на оптимално ниво.

Генерирањето на соодветна пасива и нејзиното зголемување преставува една од клучните задачи во работењето на Банката, при што севкупната активност ќе биде насочена кон управување со пасивата како детерминанта за остварување ефикасност, сигурност и задоволително ниво на ликвидност.

Во следниот период се очекува зголемување на депозитната база, од една страна како резултат на зголемување на бројот на депоненти- претпријатија и физички лица, како и воведување на нови производи (кредити, услуги и сл). Јакнењето на депозитната база директно ќе влијае на можноста за креирање на соодветно кредитно портфолио, како и за соодветна оптимизација на ликвидноста на Банката.

Банката ќе дизајнира и одржува соодветно портфолио на ликвидни средства, и тоа според следните приоритети:

* Девизна позиција ( средства на сметките во странство и во благајните на банката како и во централниот трезор)
* Благајнички записи кај Народна Банка на Република Македонија
* Државни записи и државни обврзници кај министерството за финансии на Република Македонија
* Други финансиски институции

Банката редовно го следи и управува со ликвидносниот ризик со цел да одржи идеална позиција и правилно да ги пласира и оплодува слободните средства.

Одржувањето на просечното ниво на задолжителната резерва, одржување на ликвидносни коефициенти регулирани со Одлуки на Народната Банка на Република Македонија како и одржувањето на ликвидноста на оптимално ниво во зависност од преземените обврски на Банката согласно постојната регулатива претставува основна претпоставка за нормално функционирање , односно опстојување на Банката.

Стратешки фокус на Банката ќе биде ефективна и профитабилна ликвидност и управување со Активата и Пасивата со цел да се обезбеди постабилен пораст на приходите од камати и задоволителна стапка на поврат на инвестираниот капитал.

Основна цел ќе биде да се одговори на потребите и барањата на клиентите и да се обезбеди високо ниво на професионални услуги во извршувањето на своите задачи.

Цели и задачи на оваа Програма за работа на Банката во овој сегмент се:

* Следење и управување со рочната структура на банката во согласност со регулативата на НБРМ и интерните акти на Банката,
* Креирање на девизни курсеви во согласност со потребите на клиентите како и процедурите за работа и отворената девизна позиција,
* Одржување на безбедна структура на Актива/Пасива од аспект на рочната усгласеност, ликвидносните индикатори и отворената девизна позиција,

За исполнување на целите и задачите на оваа Програма за работа во овој сегмент, Банката ги презема следните мерки и активности:

* Дневно следење на ликвидноста како и состојбите, прометот и движењето на сметките на депонентите, при што ќе се утврдуваат дневни, неделни и месечни планови на приливи и одливи на средства како и следење на рочната усогласеност на побарувањата и обврските;
* Исполнување на обврската по основ на задолжителна резерва во денари и девизи;
* Пласман на вишокот на ликвидни средства во благајнички записи на НБРМ и пласман во други хартии од вредност (државни записи, државни обврзници ) за одржување на високо ликвидни средства за покривање на недостигот при евентуално повлекување на високи износи на средства од депонентите;
* Управување со активното портфолио на ликвидни средства на Банката со цел максимизирање на приносите и минимизирање на опортунитетните трошоци на Банката при обезбедување на соодветно ниво на ликвидност и структура на активата и пасивата;
* Надополнување на недостигот на ликвидни средства во одредени временски периоди со позајмици од други банки преку пазарот на депозити и продажба на хартии од вредност на секундарниот Пазар;
* Континуирано следење на каматните стапки на депозитите и хартиите од вредност и изворите на финансирање;
* Следење на интервалутарниот курс на денарот во однос на еврото и интервалутарните односи меѓу останатите странски валути
* Управување со Отворената Девизна Позиција во согласност со регулативата од Народна Банка на Република Македонија и интерните акти на Банката со цел минимизирање на ризикот од промена на вредноста на странските валути и максимизирање на профитот преку нето курсните разлики;
* Анализа на месечни извештаи за рочната структура на активата и пасивата, најголемите депоненти, стапките на ликвидност и интерните ликвидносни показатели;
* Следење, анализа и давање предлози на соодветните органи и превземање на конкретни мерки за исполнување на коефициентите за ликвидност поставени од НБРМ и со интрените акти на Банката;
* Следење на меѓународни мрежи за добивање на сеопфатни информации за девизните курсеви, трендови и анализи значајни за светските берзи и индекси;
* Сите активности се одвиваат во согласност со поставените лимити од Секторот за управување со ризици.

Главна одговорност на Банката ќе биде да се управува со ликвидноста од аспект на потребата за пласмани на Банката. Како дел од процесот на управување со ликвидноста, активно ќе се следат интерните ликвидносни индикатори дефинирани во Политиката за управување со ликвидносен ризик, како и одржување на стапките на ликвидност во рамки на пропишаните лимити. За исполнување на оваа цел Банката директно ги користи домашните и странски финансиски пазари и управува со своето портфолио на пласмани и извори на средства.

Управувањето со ликвидноста вклучува планирање и управување со паричните текови, дневно следење на ликвидносната позиција, утврдување дневни и неделни планови за приливите и одливите на средства, одржување на адекватна рочна структура на средствата и обврските, адекватна диверзификација на депозитите и другите обврски по доспеаност и клиент, изведување на стрес сценарија и следење на ликвидносните показатели.

Цел на Банката е да ја максимизира профитабилноста преку применување на оптимална комбинација на рочноста и валутната структура на средствата и обврските, водејќи сметка за исполнување на интерните и екстерните ликвидносни показатели.

**9.5 Платен промет**

Во рамки на деловниот план и стратегијата за извршување на активностите во делот на платниот промет во наредните неколку години банката останува и понатаму да се раководи од основните принципи, задолжително пропишани и воспоставени начела и тоа

* Рамноправност и еднаков третма за сите учесници во платниот промет и клиенти на банката
* Ситурност и оперативна достапност
* Навремено извршување на налозите за плаќање во согласност со терминскиот план на банката и терминскиот план на странските банки
* Тајност на податоците за клиентот и сметките согласно закон
* Заштита на податоците за сопственикот на сметката
* Сигурен и ефикасен пренос на податоците и порамнување на трансакциите

Во согласност со стратегиските насоки од НБРМ за усогласување и доближување на нашата платна инфраструктура со европската, банката ќе работи во насока на усвојување на новините во делот на платниот промет и ќе се приклучи во иницијативите за надоградување и развивање на платните системи. Приклучувањето кон TARGET системот на плаќање присутен во европските земји се очекува трансакција кон примач на средства во Македонија и примач на средства било каде во Европа да се изврши со исти трошоци.

Со оглед на тоа што напредуваат технологиите и се повеќе се имплементира нивна примена во банкарското работење, банката ќе се стреми да ги користи овие предности во своето работење. Имено, во начините на комуникација со клинтот, начинот на прием на налозите и нивното реализирање банката ќе се стреми да ги користи најновите технологии. Истото се однесува и во делот на известување на клиентите како за извршени налози и промени на состојбите на сметката. Во својот план Капитал банка има предвидено имплементација на нов банкарски софтвер и електронско банкарство кои ќе овозможат брза, лесна достапност на повеќе нивоа. Од новиот банкарски софтвер се очекува многу поголема функционлност, достапност и помала ангажираност на вработениот за рутинските операции и секојдневните извештаи а на сметка на тоа ќе остане поголем дел од времето на вработениот да биде искористен за креативност и посветеност кон клиентите.

Во делот на вложувањата во вработените како значаен ресурс при работењето се очекува и понатаму со интерни и надворешни обуки и посети на семинари да се одржува високо ниво на стручност и експертиза на вработените во одделенија за платен промет во зенјата и странство.

Што се однесува до услугите и продуктите кои се достапни за клиентите се очекува да се зголеми примена на акредитивното работење како дел од документарното работење. За останатите услуги и продукти кои веќе постојат во каталогот на банката се очекува модернизација и усовршуваер на начинот на нивно извршување.

**9.6 Маркетинг активности**

Капитал Банка АД Скопје своите маркетинг активности во 2016-2018 ќе ги насочи кон постигнување на следните цели:

1. Зголемување на продажбата и профитот преку развивање и модифицирање на продуктното портфолио како и развојот на новите производи и услуги, зголемувањето на корисничкото задоволство на постојните клиенти а воедно и зголемување на клиентската база, континуирана надградба на вработените во сите сегменти и сл;
2. Зголемување на довербата во Банката и подобрување на перцепцијата на истата во рамките на Банкарскиот сектор;
3. Зацврстување на имиџот на Капитал Банка АД Скопје и креирање на позитивна слика за Банката како вистински квалитетен долгорочен партнер за сите финансиски прашања со кои се среќаваат компаниите и физичките лица во своето секојдневно живеење и работење ;
4. Негување на имиџ на корпоративна општествена одговорна компанија.

Банката започна серија на маркетинг активности во изминатата година, воведување на нови флексибилни производи, промоции и нови иницијативи за зајакнување на имиџот на банката, како и привлекување на нови клиенти.

Поради агресивниот маркетиншки настап на конкуренцијата, во следниот период Банката многу повеќе ќе се ангажира за своето претставување пред клиентите и пошироката јавност, особено со своите нови производи, привлечни цени и квалитетот на производите и услугите, посебно искористувајќи ја својата компаративна предност, користејќи ги љубезноста, коректноста и ефикасноста на кадарот на Банката, како и потенцирајќи го 20 годишното постоење на македонскиот пазар во 2016 година.

Во фокусот за 2016-2018 ќе бидат следните планирани активности:

* Во 2016 година ќе се одбележува јубилејно присуство на македонскиот пазар 20 години Капитал Банка АД Скопје преку серија на активности. Корпоративната промоција на Банката во 2016 година има за цел да ги унапреди угледот, препознатливоста и присутноста на Банката на пазарот, ќе се зацврсти довербата и долгорочната лојалност на и кон клиентите. Промоцијата ќе се врши преку стандардните форми и ќе опфати корпоративна реклама, конкретна промоција на производ, спонзорства и донации во согласност со Политиката на Банката;
* Маркетинг комуникација и организирање кампањи за промоција на производите и услугите со цел истакнување на предностите во однос на конкуренцијата, преку активности врата – до врата промоции, интерактивни веб реклами и анимации, и низа други АТЛ и БТЛ активности. Реализацијата на промотивни кампањи за одредени производи наменети за население ќе има за цел подобро позиционирање на банката како универзален тип на Банка која нуди широка лепеза на иновативни производи.

Агресивна маркетинг кампања преку комбинација на повеќе промотивни средства и медиуми со цел подобро информирање на широката јавноста за производите и услугите кои ги нуди Банката;

* Маркетинг истражувања и SWOT анализи (mystery shopping) и други истражувања од маркетинг агенции кои ќе овозможат добивање на информации за постојните потреби и желбите на клиентите, како и за нивното задоволство од истите. Согласно резултатите од истите, ќе се отпочне дефинирање како нови производи и модификација на старите како и насочување кон натамошно работење и подобрување на услугата.

Покрај континуираните анализи за потребите на клиентите Банката ќе спроведе и анализа за задоволството на вработените во насока на одржување на мотивациското ниво на човечкиот кадар бидејќи задоволен вработен=задоволен клиент;

* Развојот на нови производи ќе опфаќа анализа на користењето на постоечките производи, согласно резултатите од истражувањата за анализа на пазарот, анализа на потребите на корисниците, анализа на конкуренцијата ќе се унапредува и дополнува продуктното портфолио. Истото подразбира воведување на мобилни услуги, пакети на производи и услуги за физички и правни лица, како и развој на тарифната и каматната политика. Дополнително на ова Банката континуирано ќе ги поедноставува процедурите и документацијата за  пофлексибилно и воедно поефикасно квалитетно задоволување на потребите и желбите на клиентите;
* Е-маркетинг активности кои би опфаќале: (редовно ажурирање на интернет страната на Банката, поголемо активирање со е-пошта што би значело заштита на животната средина од печатење на хартија, присуство на социјалните мрежи и поставување на инстант информации за Банката, присуство на веб просторот (поставување на банери, анимации, логоа, фотографии кои би се линкувани до нашата веб страна), оптимизација на системите за пребарување и сл;
* Развој на дистрибутивни канали. Активностите поврзани со развојот на дистрибутивните канали опфаќаат континуирано подобрување на постоечките и обезбедување на нови канали преку кои ќе бидат достапни производите и услугите на Банката. Банката во таа насока во соработка со продажните центри за технички производи, со автосалони, продажни центри за опрема за соларна енергија, централно греење, универзитети, агенции и слично кои ќе бидат канали за продажба и контакти со нови корисници ќе склучува Договори за кредитно посредништво. Обезбедување на соработка со национални, регионални, и локални јавни претпријатија за плаќање на сметките од истите во Банката. СМС Банкарство, користење на интернет и веб страната на Банката како поддршка на каналите и комуникацијата;
* Редовно изготвување и ажурирање на печатени промотивни материјали брошури, летоци и постери за производите и услугите на Банката и нивна достапност преку мрежата на експозитурите и шалтерите, како и веб просторот;
* Континуирана грижа и комуникација со клиентите. Во соработка со мрежата на експозитури и шалтери Банката ќе обезбеди навремена комуникација и дистрибуција на  коментарите (пофалби и поплаки) од корисниците, на кои по анализата ќе им се обезбеди соодветен одговор од страна на Банката. За таа цел Банката има поставено сандачиња за пофалби и поплаки во секоја експозитура шалтер, дополнително има обезбедено можност клиентите своите пофалби и поплаки да ги испратат преку веб страната преку специјално креирано прозорче или пак на маилот info@capitalbank.com.mk на кој одговорно лице во Банката има обврска да одговори во рок од 24 часа;
* Во периодот значајно внимание ќе се посвети на корпоративната општествена одговорност на Банката (CSR) одржувајќи квалитетна репутација на доверливост и презентирајќи се себеси како вистински избор на клиентите, физички и правни лица.

Капитал Банка ќе продолжи да негува на имиџ на компанија која вложува во својот кадар и секако во заедницата, поддржувајќи ги во континуитет како долгорочен партнер. Банката ќе продолжи да поддржува настани и проекти од повеќе области, и тоа:

* Донации и поддршка на настани поврзани со деца (со специјални потреби, детски домови за деца без родители, болници, сиромашни и загрозени семејства).
* Спонзорства на настани од областа на култура и уметност, научно-истражувачка и издавачка дејност, спорт (турнири, натпревари, клубови), хуманитарни проекти, иницијативи  за заштита на околината.

**9.7 Управување со ризици**

Банката во континуитет ќе го унапредува системот за управување со ризици со цел да се овозможи постојано следење и прудентно управување со сите видови на ризици, како и целосна имплементација на регулаторните одредби, со унапредување на моделите за идентификација, следење и избор на методи за минимизирање на ризиците и навремено информирање на органите на Банката со цел донесување правилни и навремени одлуки за управување со ризиците. За таа цел Банката има развиено сет на политики, процедури и други интерни акти кои ги применуваат работењето.

Банката во континуитет ќе презема активности за унапредување на постоечкиот системот за идентификување, мерење, следење и контрола на пооделните видови ризици на кои е изложена. Преку воспоставување и унапредување на системот за управување со ризици, Банката ќе одговори на законските барања, и уште повеќе ќе влијае врз оптимизирање на односот ризик-принос.

**Управување со кредитен ризик**

Банката ќе продолжи да ја унапредува политиката за управување со кредитниот ризик особено во делот на детална проценка на кредитниот ризик пред да донесе било каква одлука за одобрување на кредитна изложеност.

Како и до сега, и во периодот од 2016-2018 година, Банката ќе посвети особено внимание на следното:

* Во континуитет ќе ги зајакнува постојните интерни контролни механизми на начин што ќе се обезбеди усогласеност со супервизорските одредби кои се однесуваат на управувањето со кредитниот ризик,
* Во континуитет ќе ги унапредува интерните акти за управување со кредитниот ризик,
* Во континуитет ќе го унапредува системското решение за класификација на изложеностите на кредитен ризик,

Со надоградување на воспоставената рамката за управување со кредитниот ризик и особено со унапредување на методологијата и софтверскиот модел за одредување на класификација на изложеностите и пресметка на исправка на вредност, Банката постојано ќе го унапредува процесот за навремено утврдување, следење и мерење на кредитниот ризик.

Банката континуирано ќе го следи и ќе го одржува нивото на превземениот кредитен ризик, односно дефинираната толеранција во рамките на регулаторните и интерните лимити.

Движењето на коефициентот-учеството на нефукционални пласмани во вкупни пласмани, како и нивото на покриеност на активата изложена на кредитен ризик со утврдена и издвоена исправка на вредност и псоебна резерва, ќе останат во фокусот на активностите на Банката, со цел навремено да се преземат сите неопходни корективни мерки за успешно управување со кредитниот ризик, односно Банката да има стабилно и профитабилно портфолио, во исто време оптимизирајки ги трошоците за наплата.

**Управување со валутен ризик**

Банката ќе продолжи да ја следи и контролира отворена девизна позиција и индикаторите за изложеноста на валутен ризик со цел истата да остане на посакуваното и истовремено законски одреденото ниво.

Законските и интерните лимити кои се дефинирани како однос помеѓу отворената девизна позиција и сопствените средства се рамката во која Банката ќе се стреми да ги оствари своите деловни цели.

**Управување со ризик од промена на каматни стапки во портфолио на банкарски активности**

Во периодот 2016-2018 година, Банката ќе го унапреди моделот за утврдување на веројатноста и зачестеноста на промена на каматните по одделните производите на Банката., како и други активности кои ќе бидат имплементирани во интерните акти со кои се регулира управување со изложеноста на Банката на ризик од промена на каматни стапки во портфолиото на банкарски активности.

**Управување со оперативен ризик**

Во периодот 2016-2018 година, Банката ќе го унапредува процесот на прибирање на податоци за реализирани загуби, како и процесот на самооценување на контролата на ризици.

Банката ќе имплементира софтверско решение кое ќе и овозможи значително да ја зголеми ефективноста во управување со оперативниот ризик со креирање на високо квалитетна база на изложености на ризик, реализирани загуби, и планови и алатки за следење на работењето и следење на активноста. Освен тоа, софтверското решение исто така ќе треба да овозможи имплементација на клучните индикатори за изложеност на ризик (вариабли и/или трендови кои даваат сигнали на предупредување при раст на ризиците/ загубите).

**9.8 Менаџирање и наплата на лоши пласмани**

Преку ефикасно извршување на активностите во овој сегмент од работењето, како и водењето на поконзервативна политика во кредитниот процес се создаде реална основа за намалување на учеството на нефункционалните кредити во вкупното кредитно портфолио (под просекот на банкарскиот сектор), како и за скратување на рокот на наплата на достасаните побарувања.Банката ќе продолжи со вообичаените активности, тоа опфаќа: телефонски контакти и писмено известување и опоменување на корисниците, активирање на административни забрани и други инструменти за наплата, активирање на обезбедување и поведување на постапки за присилна наплата.

**9.9 Информатичка технологија**

Одделението за информатичка технологија и одговорното лице за сигурност на информативниот систем,во соработка со сите организациони единици континуирано извршуваат активности од својот делокруг на работасо целподобрување на сигурноста, достапноста и ефикасноста на целокупниот информативен систем на Банката согласно регулаторните барања, ревизорските препораки и најдобрите стандардни практики.

Брзиот развој на ИТ наметнува потребата од постојано осовременување на информативниот систем на Банката, кој треба да обезбеди ажурно, ефикасно и квалитетно извршување на секојдневните банкарски операции, комплетно информирање, добивање на поквалитетни управувачки информации, овозможување на поефикасна контрола и максимална сигурност со цел овозможување на бизнис и другите сектори на Банката максмимално искористување на своите потенцијали за нејзиниот континуиран развој.

Како поддршка на деловните планови на Банката во периодот, планирани се следните позначајни активности:

* Имплементација на нов главен банкарски систем;
* Замена на серверската инфраструктура со цел подобрување на перформансите на ИТ инфраструктурата, намалување на ризиците од недостапност на ИТ сервисите, поддршка на новиот главен банкарски систем и можност за лесно воведување на нови ИТ сервиси;
* Преселба на Банката на нова локација со запазување на сите стандарди за безбедност согласно регулативата на НБРМ и светските практики;
* Имплементација на ново решение за електронско банкарство кое би се интегрирало со новиот главен банкарски систем;
* Имплементација на on-line авторизација на трансакции со платежни картички.
	1. **Известување и Сметководство**

Една од најсуштинските организациони единици на банката е делот за водење на сметководството и финансиите на банката.

Целосната слика за состојбата на банката, за целокупната актива и целокупната пасива е изразена преку дневните, декадните, месечните и други извештаи. Поголемиот дел од извештаите кои се изработуваат за потребите на менаџментот на банката, за потребите на акционерите, како и задолжителните извештаи за потребите на НБРМ, мора целосно, точно и недвосмислено да ја одразуваат моменталната ситуација и кондиција на самата банка.

Постигнувањето на овие цели во сметководството се постигнуваат со:

* Доследно почитување сметководствената политика на банката
* Секојдневно прокнижување на настанатите промени во сите билансни и вонбилансни позиции
* Точност во евидентирање на позициите наспроти контниот план за банките
* Придржување кон меѓународните сметководствени стандарди

Во деловниот процес финансиско работење и сметководство се планираат следните активности:

* Имплементација на нов банкарски систем
* Изработка на извештаи за финансиско известување согласно домашната регулатива;
* Усогласување на постојното работење со измените и дополнувањата во законските и регулаторните барања;
* Изработка на извештаи со кои ќе се овозможи комплетна поддршка на менаџментот во донесувањето на секојдневните одлуки;
* Имплементација на нов систем за следење и мерење на трошоците по поодделните организациони единици, производи и услуги со што ќе се овозможи нивна строга контрола, Банката ќе може правилно да го утврди искористувањето на нејзините капацитети и соодветно да реагира при евентуални неповолни движења;
* Доекипирање и обука со високостручен кадар кој ќе одговори на барањата на измените и дополнувањата на меѓународните стандарди за финансиско известување и нивна имплементација во извештаите.
	1. **Правни работи**

Во рамки на своите надлежности, одделението одговорно за правна поддршка на работењето на Банката ќе продолжи со правна анализа на прашања и проблеми, превземање на соодветни мерки и активности, креирање и предлагање на прагматични решенија, зависно од потребите, особено, но неограничувајќи се на:

* Учество во процесот на создавање на примероци на различни видови на договори, обрасци и други потребни документи за производи кои ги нуди Банката, нивно усогласување помеѓу соодветните одделенија и сектори на Банката и нивно усвојување како официјални примероци на документи за употреба во секојдневното извршување на банкарската дејност. Усогласување на усвоените примероци на документи со промените на регулативата од соодветната област, нивно менување во случај ако биде увидено подобро, прагматично решение или механизам кој може да биде вклучен во текстот на соодветниот документ. Продуцирање на нови, дополнителни документи во случај на потреба, како што е побарување од регулативата или увидено подобро решение или механизам. Како примероци на различни видови на договори, обрасци и други потребни документи се подразбираат особено, но не ограничувајќи се следните документи: драфт - договори за кредитни и депозитни производи на банката, драфт на општите услови и правила и други потребни драфтови на документи;
* Анализа на документи потребни за креирање на конкретни договори за користење на одреден производ од страна на клиенти, како и за креирање на документи и механизми за обезбедување на побарувањата на Банката. Преставување на Банката и асистирање во постапки пред нотари за засновање на заложни права и обезбедување на менични и авални права во корист на Банката за обезбедување на одобрените кредити и други кредитни производи на правни и физички лица;
* Анализа и подготовка на документи за отпочнување и водење на постапки пред надлежни нотари и/или судови и/или извршители со цел наплата на доспеани а ненаплатени побарувања од правни и физички лица; Постојано следење на состојбата на предметите преку постојани и непосредни контакти со извршителите и нотарите, редовна проверка на состојбата на предметите во суд, застапување на судски рочишта, и доколку е потребно и се цени за целеисходно  преземање и дополнителни активности како писмени ургенции и преставки, непосредни контакти со надлежните органи и институции;
* Редовна комуникација со адвокати кои ја престауваат и застапуваат Банката;
* Предлагање на решенија за поефикасна и побрза наплата на нефункционалните побарувања по различни кредитни производи преку кумулативно или алтернативно користење на повеќе различни методи на присилна наплата: наплата од должникот и/или наплата од заложениот предмет, и/или наплата од гаранти-авалисти и/или менично обврзани лица, продажба на побарувањата на трети лица, преземање на заложениот предмет во сопственост наместо наплата и други методи, а во зависност од конкретната кредитна изложеност и видот и условите на нејзиното обезбедување;
* Превземање на активности за добороволно измирување на долгот и склучување на вонсудски спогодби со клиентите кои должат и кон кои сеуште не поведена постапка, доколку се оцени за целеисходно и потребно; Доколку се оцени за целеисходно и потребно, склучување на спогодби за вонсудско регулирање на достасаните побарувања, со клиентите кои должат и кон кои е поведена или завршена судска постапка;
* Зголемување на ефикасноста во присилната наплата и наплата на побарувања од правни и физички лица кои имааат статус на проблематични побарувања со склучување на Договори за превземање на долг или Договори за пристапување кон долг со лица кои се платежно способни;
* Анализа на потребни документи и креирање договори за соработка со кој Банката влегува во деловни односи како странка, надвор од банкарското работење. Проверка и корегирање на предлог договори за соработка доставени од другата страна – договорач;
* Изготвување, редовно ревидирање и ажурирање на интерни процедури, упатства и правилници од овој сегмент на работењето на Банката;
* Изготвување на правно мислење за решавање на недоумици во врска со примена на законски прописи и подзаконски акти поврзани со работењето на Банката.

Поради потребата за поголема прецизност и пред се ефикасност во дејствувањето и размената на информации помеѓу одделенијата, како и овозможување на рано предупредување на евентуален проблем се предлагаат и преземат активности кои треба да резултираат со подобрување на квалитетот на работењето. Значително подобрување на квалитетот на работењето се очекуваа со воведување на иновативно софтверско решение за ефикасна комуникација помеѓу одделенијата, а особено фронт и бек офис, едноставното информирање за параметрите на долгот на должниците, евидентирање и следење на текот на постапките пред нотар/суд/извршител поврзаност на клинтите со гарантите, заложните должници, депозитни и менични обезбедувања со што се очекува зголемена информираност а со тоа и ефикасност и намалување на бројот и квалитетот на евентуални недостатоци и грешки.

Одделението за правни работи презема секојдневни активности во врска со средствата на Банката превземени врз основа на ненаплатени побарувања:

* Застапување на Банката во постапките за извршување кога се преземаат средствата, нивно преземање на записник за примопредавање;
* Промена на сопственоста на имотниот лист, промена на сметките поврзани со таа недвижност;
* Изработка на План за продажба и Одлука за продажба на преземеното средство;
* Предлагање на активности за продажба, огласување на преземените средства, преговори со потенцијални купувачи,  изготвување на анализи, подготовка на неопходни договори за пренос на сопственоста на преземените средства, особено, но неограничувајќи се на подготовка на преддоговори/договори за купопродажба или лизинг, застапување на Банката пред нотар за заверка на овие договори, регистрирање на лизингот во регистар на лизинг, предавање на преземеното средство со записник за примопредавање на новиот сопственик/корисник на лизинг;
* Учество во изготвување на правила и процедури за управување со преземените средства;
* Редовно ажурирање на информациите за состојбата на преземените средства и квартално информирање за тоа на Надзорниот одбор на Банката.
	1. **Човечки ресурси**

Продолжувајќи го досегашниот циклус на забрзан раст и развој, имплементирање на новитети како и проширен спектар на банкарски услуги, се наметнува и потребата за соодветна адаптација на организационата структура.

Во рамките на работните околности кои ги очекуваме во следниот период, особено внимание ќе посветиме на унапредувањето на организацијата на работењето преку унапредување и промовирање на тимската работа, истовремено секогаш почитувајќи ја индивидуата преку комбинација на следниве активности:

* Креирање на нова организациска структура која ќе ги следи законските барања и потребите на деловното работење;
* Имплементирање на новата организациона поставеност, континуирано продлабочување, усовршување и оптимизација на организацијата на работењето;
* Паралено привлекување на нови вработени и задржување на постојните квалитетни вработени кои имаат клучна улога во целокупното работење;
* Посебно внимание ќе се посвети на управување со организациското знаење како и унапредување на знаењето и професионалните перформанси на сите вработени;
* Со цел унапредување на личните и групни вештини на менаџерите планирани се обуки во таа насока со цел развојот на менаџерите да се одвива во паралела со развојот на деловните активности;
* Унапредување на системот за мерење на перформансата на секој вреботен во рамките на организационата единица како и во рамките на Банката;
* Организирање на тимбилдинзи, интерни состаноци и средби со вработените со цел подигнување на тимскиот дух на вработените, продлабочување на соработката, подобрување и синергија на меѓучовечките односи;
* Континуирано следење на квантитативните и квалитативните показатели на успешнoста на работењето за секој вработен;
* Подобрување на поврзаноста помеѓу системите за мерење на перформансите на работењето и системот на плати и награди;
* Континуирно следење на мотото: соодветен вработен на соодветно работно место.
1. **ФИНАНСИСКИ ПЛАН ЗА ПЕРИОДОТ 2016 - 2018 ГОДИНА**

Реализацијата на Годишниот план и целите и задачите на Деловната политика на Банката за периодот 2016 - 2018 година претпоставува остварување на конкретни финансиски ефекти изразени во квантифицирани показатели.

**Финансирање**

Согласно стратешките определби на Капитал Банка АД Скопје за окрупнување на капиталот, Банката започна преговори со една финансиска институција за присоединување со што би се обезбедило зголемување на капиталот на Банката за 6 мил еур и зголемување на вкупната актива за дополнителни 29 мил еур. Комплетирањето на оваа постапка е предвидено во првото полугодие од 2016 година. Доколку до крајот на првото полугодие не се заврши со оваа постапка во тој случај Банката своето окрупнување ќе го постигне со дополнителни субординирани кредити од страна на матичното претпријатие Алфа Фајнанс Холдинг. Финансиските планови во оваа Деловна политика и развоен план се прикажани со самостојно окрупнување на Банката, т.е. со финансирање на активностите преку субординирани кредити.

Депозитната база и понатаму останува еден од најзначајните извори на средства за финансирање на кредитните активности и ќе се зголеми значително по веќе воспоставената нагорна тренд линија.

Во периодот 2016-2018 Банката планира да оствари билансна позиција на депозитите од МКД 3.712 мил. со просечен годишен раст од 15%.

Структурата на депозитната база, ќе биде следната:

* 45% депозити на население
* 27% депозити на правни лица (финансиски субјекти)
* 28% депозити на правни лица (нефинансиски субјекти)

Стратегијата на Банката за депозитното работење во проектираниот период (2016-2018 година) е да се продолжи континуитетот од претходниот период, кој резултираше со интензивен и стабилен раст на депозитната база. Банката овој раст ќе го обезбеди преку широка палета на депозитни продукти во редовната каматна политика (со рочности од 1 до 60 месеци), а таргетирани ќе бидат долгите рочности над 12 (дванеесет) месеци, со посебен акцент на депозитите со рочност од над 2 (две) години, кои согласно регулативата не се основ за пресметка на задолжителна резерва.

Оправданоста на доминантнто учество на депозити на население во однос на вкупниот депозитно портфолио на Банкaта се аргументира со следново:

* Депозитите на физички лица во однос на депозитите на правните лица се со просечно поголема рочност, односно се покомпатибилни со проектираната рочната структура на активата;
* Емпириски потврдено, депозитната база на население има постабилен карактер (висок процент на реорочување, над 90%) од депозитната база на правни лица (финансиски и нефинансиски субјекти) и е помалку сензитивна на промените во стопанските текови;
* Депозитната база на население има повисок степен на диверзификација во однос на депозитната база на правни субјекти.

**Кредитно портфолио**

Растот на кредитното портфолио претставува логично следство на трендот на раст на кредитното портфолио од претходните години.

Кредитните пласмани на Банката во периодот 2016-2018 се предвидува да достигнат ниво од МКД 2.925 мил. Годишната динамика на пласирањето на средства во кредити ја следи динамиката на прибирање на депозити и годишниот просечен раст изнесува 20% .

Структурата на кредитното портфолио, ќе биде следната:

* 78% - кредити на нефинансиски субјекти (правни лица)
* 22% - кредити на домаќинства (физички лица)

Проекциите за периодот 2016-2018 година се темелат на планот за зголемувањето на активностите на Банката преку креирање на нови производи по мерка на клиентите притоа не запоставувајќи го факторот цена на производот што ќе претставува генератор на зголемени каматни и некаматни приходи на Банката.

Главен и примарен таргет односно пазарен сегмент е сегментот на микро, мали и средни претпријатија при што најголемиот фокус на Банката е кон пласмани на краткорочни кредити за обртни средства за финансирање на ликвидносни потреби на коминтентите, а во еден помал дел и на долгорочни кредити за трајни обртни средства. Исто така еден од позначајните таргети на Банката ќе биде одобрување на инвестициони кредити на своите клиенти притоа нудејќи им комплетна услуга што подразбира покрај финансирање и консултантски услуги околу целиот процес на инвестирање користејќи ги искуствата и знаењата на стручни лица вработени во тимот на Банката.

Од аспект на дејностите направена е диверзификација на пласманите во повеќе дејности од кои најголем дел поддршка на бизниси кои се во гранките на раст и развој, нето извозници, производители на елeктрична енергија.

Посебно ќе се даде акцент на инвестиционото финансирање на профитабилни проекти кои се прифатливи за Банката и се блиски на деловните активности на акционерите на Банката.

Проектираната структура на кредити на население, по тип на кредитен продукт:

* Потрошувачки кредити 60-70%
* Станбени кредити 10-15%
* Кредитни картици 20-25%

Динамиката и обемот на станбено кредитирање ќе биде детерминиран од динамиката и обемот на кредитирање на корпоративните клиенти од градежниот сектор, бидејќи основен таргет за станбени кредити се купувачи на станови кои се инвестирани од корпоративните клиенти на банката. Целта е првенствено да се дисперзира кредитниот ризик преку намалување на кредитната изложеност кај корпоративните клиенти, директно да се подобри нивниот cash-flow и да се одржи нивниот кредитен за отпочнување и финансирање на нови проекти. Параметрите на кредитните продукти за станбено кредитирање ќе бидат креирани во соработка со корпоративниот клиент – инвеститор на станбените објекти.

Основен таргет на потрошувачки кредити (наменски и ненаменски), се целни групи клиенти со кои банката веќе има отпочнато соработка, или дополнително ќе отпочне, преку доставување на понуда со кредитни продукти, кои се креирани со нивна соработка, а со цел непосредно да ги задоволат конкретните желби и потреби на клиентите.

**Инвестиции**

Главна цел на инвестициите во наредниот период е воспоставување на пофункционален банкарски информационен систем кој ќе овозможи поедноставно прилагодување кон законските барања за евидентирање и известување и систем на мерење и следење на профитабилноста на пооделните организациони единици во Банката. Набавката на новиот информационен систем е предвидена во првиот квартал од 2016 година.

Со цел овозможување на поголема достапност на услугите на Капитал Банка до нејзините клиенти, Банката ќе инвестира и во зголемување на бројот на АТМ-и и ПОС терминали. При поставувањето на ПОС терминалите ќе се води грижа да бидат распространети во трговската мрежа низ целата земја, додека за банкоматите ќе се води сметка за нивно поставување на атрактивни и високо фрекфентни локации, распространети низ целата територија на Република Македонија за да се овозможи поголема достапност до клиентите.

Банката во текот на 2016 година ќе се пресели во нови деловни простории во централното градско подрачје кои ќе ги задоволуваат сите стандарди за во нив да се извршуваат банкарски активности и истовремено ќе соодветствуваат на растот и развојот на Банката

**Преземени средства**

Динамиката на пораст на преземените средства како резултат на ненаплатени побарувања е соодветна на растот на кредитното портфолио на Банката, но Банката во перидот од 2016-2018 континуирано ќе презема активности за одржување на овие средства на ниско ниво т.е. односот преземени средства наспроти вкупното нето кредитно портфолио да не биде поголем од 1,4%.

Ова ќе се постигне со одржување на нефункционалните кредити на оптимално ниво, навремено реагирање од страна на соодветните служби за наплата на Банката при првите знаци на доцнење на клиентите како и во изнаоѓање на купувачи за средствата уште во самата постапка на извршување.

**Вонбилансни активности**

Вонбилансните активности во најголем дел го претставуваат гаранциско-документарното работење, одобрените рамковни кредити и лимитите на кредитните картички. Растот на вонбилансните изложености е соодветен на растот на кредитното портфолио на Банката земајќи ги во предвид растот во претходните периоди и очекуваните пазарни услови.

**Каматни приходи и расходи**

Нето приходите од камати го следат растот на пласманите и изворите на средства од што генерално се условени нивните движења. Планираниот просечен годишен пораст во периодот од 2016-2018 година изнесува 20%.

Просечните пондерирани каматни стапки применети во проекцијата се во согласност со постоечките просечни пондерирани стапки одобрени од страна на малите банки во банкарскиот сектор и тоа 6,9% за кредити и 2,6% за депозити.

Зголемувањето на пласманите како и зголемувањето на депозитната база ќе обезбедат значаен пораст на приходот од камати. Годишниот приход од камати од околу МКД 164.471 илјади остварени во 2015 година ќе се зголеми на МКД 253.421 илјади во 2018 година, единствено како резултат на значајниот пораст на кредитното портфолио.

Соодветно на тоа, планираните каматни трошоци ќе го следат растот на депозитното портфолио. Каматните трошоци генерирани од прибраните депозити од МКД 67.457 илјади во декември 2015 ќе достигант ниво од МКД 90.624 илјади во декември 2018 година.

**Провизии и надоместоци -Расходи и приходи**

Во согласност со севкупниот раст на активностите на Банката, планираниот пораст на надоместоците и провизиите како приход од платниот промет го следат истиот тренд.

Нето приходите од провизии и надомести генерално ја следат динамиката на раст на кредитното портфолио и бизнис активностите во периодот за кој се изготвени проекциите.

Структурата на приходите од провизии за наредниот период е следната:

* 60-65% приходи од провизии од кредитирање
* 30-35% приходи од домашен и странски платен промет
* 3-5% приходи од FX тргување и останати банкарски услуги

Учеството на приходите од провизии во вкупните остварени приходи ќе се одржува на ниво од 20,5%.

Нето приходите од провизии и надоместоци бележат значителен раст со оглед на фактот што Банката планира да развива нови банкарски производи кои ќе генерираат повисоки приходи од провизии и надоместоци. Вршењето на овие банкарски услуги ќе биде овозможено со окрупнувањето на капиталот на Банката.

**Исправка на вредноста на финансиските средства**

Стапките на оштетување на кредитното портфолио користени во проекциите на финансискиот план за периодот 2016-2018 година предвидуваат просечна оштетеност на вкупното кредитно портфолио од 6,5%.

**Исправка на вредноста на нефинансиските средства**

Банката во утврдувањето на исправките на вредност на нефинансиските средства ќе се придржува кон Одлуката за сметководствениот и регулаторниот третман на средствата преземени врз основа на ненаплатени побарувања согласно која најмалку еднаш годишно ќе евидентира загуба за оштетување во висина од 20% од нето вредноста на преземеното средство.

**Трошоци за плати**

Проекциите за пораст на трошоците за плати се темелат на проекциите за раст на Банката и нејзините активности. Порастот на трошокот за плати воглавно произлегува од зголемување на бројот на вработените како резултат на планираното зголемување на активностите на Банката.

**Останати оперативни трошоци**

Оперативните трошоци имаат значајно влијание врз профитабилноста на работењето на Банката што подразбира нивно правилно управување со цел зголемување на финансиските резултати на Банката.

Соодветно на порастот на целокупното работење на Банката во проекциите на оперативните трошоци се предвидува и соодветен пораст на истите, но притоа Банката постојано ќе врши рационализација на трошоците и ќе го запази оптималното ниво на трошоци во однос на вкупните приходи.

За остварување на оваа цел Банката со новото софтверско решение ќе воведе и систем за следење и мерење на трошоците по поодделните организациони единици со што ќе се овозможи нивна строга контрола, Банката ќе може правилно да го утврди искористувањето на нејзините капацитети и соодветно да реагира при евентуални неповолни движења. Воведувањето на вакво софтверско решение директно ќе влијае на профитабилноста на Банката поради фактот што ќе постои:

* контрола на трошоците;
* правилна алокација на трошоците;
* анализа на трошоците по организациони единици;
* поддршка при одлучувањето на менаџментот;
* оптимизација на трошоците;
* утврдување на можноста за подобрување на резултатите преку реалокации;
* основа за успешно функционирање на системот на наградување на вработените, што пак од своја страна дополнително влијае на ефикасноста и профитабилноста на работењето.

Скопје, Април 2016 година