

# KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2025



Thông tin  
Đại hội đồng cổ đông

*Hà Nội, ngày 26 tháng 3 năm 2025***KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2025***(Trình Đại hội đồng Cổ đông thường niên năm 2025)***I. Dự báo tình hình kinh tế vĩ mô 2025****1. Dự báo tình hình kinh tế vĩ mô 2025**

- Theo đánh giá của IMF, nền kinh tế kỳ vọng ổn định, nhưng chỉ tăng ở mức thấp và lạm phát toàn cầu đang được kiểm chế có hiệu quả, từ đó cho phép các ngân hàng trung ương nói lỏng chính sách tiền tệ. Tăng trưởng toàn cầu dự kiến sẽ ổn định ở mức 3,2%- 3,3% trong năm 2025. IMF cũng dự báo tăng trưởng của Việt Nam năm 2025 ở mức 6,1%-6,6%.
- Năm 2025 là năm cuối của kế hoạch đầu tư công trung hạn 2021-2025 của Việt Nam, với mức đầu tư kỷ lục lên đến 791.000 tỷ đồng việc Chính phủ tập trung vào đầu tư công trong các lĩnh vực quan trọng quốc gia như giao thông, năng lượng, công nghệ, sẽ tạo ra nhiều cơ hội cho các ngân hàng cung cấp dịch vụ tài chính cho các dự án lớn.
- Năm 2025, Ngân hàng Nhà nước dự kiến tăng trưởng tín dụng 16% đồng thời có lộ trình hạn chế và tiến tới bỏ việc phân bổ hạn mức cho từng nhà băng.
- Tỷ giá vẫn còn rất thách thức khi cuộc chiến tranh thương mại được dự báo sẽ là yếu tố hỗ trợ cho đồng USD trong thời gian tới. Biến động tỷ giá USD/VND là một trong những rủi ro lớn nhất mà các ngân hàng phải đối mặt, tỷ giá tăng gây áp lực lớn lên các khoản vay bằng ngoại tệ và chi phí tài chính của các doanh nghiệp. Dự trữ ngoại hối giảm trong năm 2024 cũng khiến khả năng can thiệp thị trường của Ngân hàng Nhà nước bị thu hẹp, làm gia tăng tính nhạy cảm của tỷ giá trước các biến động quốc tế.

**2. Cơ hội thị trường, xu thế mới trong năm 2025**

Năm 2025 là một năm với rất nhiều cơ hội cho ngành Ngân hàng, dự kiến có những cơ hội tăng trưởng đáng kể nhờ sự ổn định kinh tế và các chính sách vĩ mô hỗ trợ.

- Động lực chính đến từ tăng trưởng tín dụng, đặc biệt khi nền kinh tế bước vào giai đoạn phục hồi sau đại dịch.
- Dòng vốn quốc tế cũng là điểm sáng nổi bật. Với việc Việt Nam mở rộng vai trò trên thị trường tài chính khu vực, các nhà đầu tư quốc tế đã tăng cường rót vốn vào lĩnh vực ngân hàng thông qua trái phiếu và cổ phiếu. Dòng vốn FDI và FII

không chỉ củng cố nguồn lực tài chính, mà còn tăng cường cạnh tranh cho các ngân hàng Việt Nam.

- Chuyển đổi số sẽ tiếp tục tạo ra những thay đổi mạnh mẽ. Năm 2024 có hơn 56,8 triệu tài khoản đã được xác minh sinh trắc học giúp cho nền tảng ngân hàng số phát triển vượt bậc. Các công nghệ như định danh khách hàng trực tuyến (eKYC), thanh toán không tiếp xúc và trí tuệ nhân tạo (AI) đã hỗ trợ các ngân hàng tăng hiệu quả vận hành và cải thiện trải nghiệm khách hàng.

## II. Các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh

*Dvt: tỷ đồng*

| STT | Chỉ tiêu   | Thực hiện 2024 | Kế hoạch 2025 | So sánh KH2025/TH2024 |
|-----|--|----------------|---------------|-----------------------|
| 1   | Tổng tài sản                                       | 176.619        | 200.000       | 113%                  |
| 2   | Huy động từ khách hàng và phát hành giấy tờ có giá | 109.960        | 115.458       | 105%                  |
| 3   | Dư nợ tín dụng (*)                                 | 110.099        | 127.810       | 116%                  |
| 4   | Tỷ lệ nợ xấu (**)                                  | < 3%           | < 3%          |                       |
| 5   | Lợi nhuận trước thuế thu nhập doanh nghiệp         | 779            | 1.800         | 231%                  |

(\*) bao gồm dư nợ cho vay tổ chức kinh tế và cá nhân, đầu tư trái phiếu doanh nghiệp; điều chỉnh theo room tín dụng được NHNN cho phép theo từng thời kỳ

(\*\*) theo Thông tư số 11/2021/TT-NHNN ngày 30/7/2021 của NHNN

## III. Nhiệm vụ trọng tâm

### 1. Khách hàng cá nhân

- Đẩy mạnh phát triển các sản phẩm, tính năng mới trên kênh số: gói tài khoản cho gia đình, ví quản lý chi tiêu, Loa, thông báo biến động số dư bằng giọng nói, đa dạng dịch vụ thanh toán hóa đơn điện, nước, viễn thông, phí chung cư, gửi xe, cao tốc VETC, EPASS, Thuế trên VneID, rút gốc từng phần với sản phẩm tiền gửi, cầm cố sổ tiết kiệm online, số hóa hành trình sau bán sản phẩm bảo hiểm phi nhân thọ... tạo sự thuận tiện cho khách hàng trong việc tiếp cận sử dụng sản phẩm giúp gia tăng gắn kết của khách hàng với ngân hàng.
- Xây dựng các giải pháp cho vay bất động sản phù hợp với thực tế thị trường, các giải pháp cho vay sản xuất kinh doanh phù hợp với đặc thù từng ngành nghề kinh doanh của khách hàng... Đồng thời cải tiến quy trình tín dụng, giảm thời gian xử

lý hồ sơ, tăng cường công cụ quản trị rủi ro thông qua các mô hình thẻ điểm tín dụng (Ascore, Bscore), mô hình cảnh báo sớm (EWS), các nền tảng, hệ thống khởi tạo, quản lý khoản vay (RLOS), hệ thống quản trị hạn mức, quản lý tài sản đảm bảo, các Báo cáo quản trị trên T24.

- Đàm phán mở rộng đối tác (sản phẩm bảo hiểm phi nhân thọ, sản phẩm đầu tư, công thanh toán qua đối tác Master Card, JCB) để đa dạng sản phẩm, gia tăng nguồn cung, tăng cường hiệu quả kinh doanh.

## **2. Khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME)**

Kế thừa nền tảng và đà tăng trưởng năm 2024, hướng ứng “Kỷ nguyên vươn mình của dân tộc” và hướng tới “Hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả”, các định hướng kinh doanh năm 2025 của Khối SME gồm:

- Tập trung tăng trưởng, bán chéo bán thêm và khai thác sâu vào nhóm doanh nghiệp SME doanh thu từ 25 tỷ đến 2.500 tỷ; Các khách hàng thuộc 9 nhóm ngành trọng tâm: (1) Xây dựng, (2) Vật liệu xây dựng, (3) Điện, (4) Dược và Thiết bị y tế, (5) Logistics, (6) Thực phẩm và đồ uống, (7) Dệt may, da giày, (8) Nhựa, (9) Giấy; Chuỗi cung ứng từ nhóm đối tác chiến lược và tập đoàn;
- Bên cạnh đó, phát triển các nhóm ngành đặc thù để tối ưu hóa cơ hội kinh doanh theo địa bàn cụ thể gồm: Cao su, Thức ăn chăn nuôi, Gỗ, Viễn thông & Công nghệ thông tin, Ô tô và Phụ tùng Ô tô, Phân bón và hóa chất.
- Thiết kế và triển khai giải pháp cấp tín dụng nhanh trên cơ sở có Tài sản bảo đảm, chuyên biệt cho nhóm khách hàng doanh thu dưới 25 tỷ.
- Cải tiến Quy trình tín dụng, bao gồm bộ điều kiện, danh mục hồ sơ, mẫu biểu, quản lý dòng tiền; Thiết kế và triển khai giải pháp Bảo lãnh và Giải ngân online.
- Triển khai các gói ưu đãi Tài khoản thanh toán, Dịch vụ chuyển tiền trọn gói; Dịch vụ Ký quỹ dành cho Doanh nghiệp kinh doanh hoạt động có điều kiện.
- Tăng tốc chuyển đổi số, gia tăng tiện ích và trải nghiệm cho khách hàng thông qua triển khai dịch vụ Ký và Xác thực chữ ký số; Chương trình miễn phí đăng ký và sử dụng dịch vụ Virtual Account;
- Tinh gọn cơ cấu tổ chức, phát triển năng lực đội ngũ và nâng cao hiệu quả hoạt động của Khối.

## **3. Ngân hàng bán buôn**

- Gia tăng gắn kết với các đối tác chiến lược hiện hữu, tăng cường mở rộng hợp tác, triển khai chuỗi giá trị với top các doanh nghiệp lớn đầu ngành, đặc biệt là các doanh nghiệp xuất nhập khẩu giúp tạo nguồn khách hàng SME và bán lẻ, phát triển các tập khách hàng mới;
- Đẩy mạnh hoạt động tài trợ thương mại và giao dịch ngoại hối thông qua việc cấu trúc giải pháp tài trợ thương mại linh hoạt, kết hợp với các công cụ phái sinh

về lãi suất và hoán đổi tiền tệ tối ưu hóa dòng tiền của khách hàng kết hợp với phòng ngừa rủi ro;

- Đẩy mạnh chuyển đổi số trong việc thúc đẩy chuyển đổi giao dịch của khách hàng từ phương thức truyền thống sang các nền tảng trực tuyến. Liên tục cải tiến và phát triển các tính năng nâng cao của ngân hàng số: Mua bán ngoại tệ, chuyển tiền TTQT, giải ngân, phát hành bảo lãnh, phát hành L/C; quản trị user và quản trị tài khoản tùy chỉnh theo yêu cầu khách hàng,... Đồng hành cùng đối tác chiến lược, khách hàng lớn trong công cuộc chuyển đổi số: thanh toán điện tử (Epayment), Open API thu chi hộ,...

#### **4. Nguồn vốn, Thị trường tài chính & Ngân hàng giao dịch**

##### **Ngân hàng giao dịch:**

- Tập trung đẩy mạnh phát triển và cung cấp các sản phẩm về ngân hàng giao dịch cho các khách hàng SMEs và NHBB;
- Tập trung tăng trưởng hoạt động mua bán ngoại tệ phục vụ khách hàng (FX sale), đặc biệt các khách hàng xuất nhập khẩu.

##### **Nguồn vốn và thị trường tài chính:**

- Đảm bảo duy trì thanh khoản toàn hệ thống và đảm bảo tuân thủ các tỷ lệ an toàn theo quy định của NHNN.
- Tận dụng các cơ hội thị trường để gia tăng lợi nhuận cho Ngân hàng trên các thị trường ngoại hối, thu nhập cố định.
- Tuân thủ theo tỷ lệ dự trữ thanh khoản, tỷ lệ khả năng chi trả trong 30 ngày VND, USD theo thông tư 22/2019/TT-NHNN.
- Phối hợp với các Khối Kinh doanh để chủ động xây dựng các kịch bản về dòng tiền vào/ra, dòng tiền được dự phóng hàng ngày, làm căn cứ cho việc quản lý thanh khoản, cân đối nguồn vốn đảm bảo an toàn và các giới hạn do Hội đồng Quản lý Tài sản nợ - Tài sản có (ALCO) phê chuẩn.
- Chủ động theo dõi diễn biến lãi suất trên các thị trường hàng ngày, tối ưu chi phí vốn; điều chỉnh kịp thời lãi suất nội bộ kết hợp với định hướng kinh doanh.

#### **5. Quản trị rủi ro**

- Đẩy mạnh kiểm soát Nợ xấu, Dự phòng rủi ro và các giới hạn an toàn theo Khẩu vị rủi ro và Hạn mức rủi ro, cụ thể:
  - Xây dựng và theo dõi, giám sát tình hình thực thi Định hướng tín dụng 2025, tình hình tuân thủ Khẩu vị rủi ro và Hạn mức rủi ro tín dụng 2025 nhằm tuân thủ các giới hạn an toàn theo quy định của Ngân hàng nhà nước và giảm thiểu tổn thất theo khẩu vị rủi ro thận trọng của ABBANK.
  - Giám sát chặt chẽ chất lượng tín dụng và dự phòng rủi ro tín dụng, chi tiết đến từng Phân khúc khách hàng, từng Đơn vị kinh doanh với tần suất hàng

ngày/tuần/tháng để có những biện pháp xử lý kịp thời nhằm đảm bảo mục tiêu kiểm soát nợ xấu và kiểm soát tối ưu chi phí dự phòng.

- Cảnh báo sớm thông qua công tác quản lý hiện trạng, diễn biến và xu hướng rủi ro của danh mục, mô hình hành vi/cảnh báo sớm khả năng chuyển nợ xấu, phân tích đa chiều rủi ro danh mục hàng tháng.
- Hoàn thiện hệ thống văn bản chính sách quản trị rủi ro thông qua việc rà soát và điều chỉnh chính sách phù hợp, vừa đảm bảo kiểm soát rủi ro vừa hỗ trợ phát triển kinh doanh.
- Tiếp tục ưu tiên phát triển các mô hình định lượng rủi ro như mô hình hành vi, mô hình dự báo. Ứng dụng các mô hình vào quy trình cấp tín dụng, giúp công tác ra quyết định có độ chính xác cao hơn, giảm dần việc ra quyết định dựa trên yếu tố định tính.
- Tinh gọn, tối đa hóa hiệu quả quy trình cho vay.
- Cải thiện các hệ thống quản trị bao gồm chuẩn hóa thông tin quản trị, tự động hóa các báo cáo, phục vụ công tác theo dõi giám sát, quản trị và kinh doanh.

## **6. Quản trị nguồn nhân lực**

Trong năm 2025, ABBANK tiếp tục đẩy mạnh các chương trình hành động hướng đến nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực phục vụ hoạt động kinh doanh toàn hàng, bao gồm:

- Sắp xếp lại tổ chức bộ máy toàn hàng đảm bảo tinh gọn, hiệu quả và hướng tới khách hàng.
- Thúc đẩy hiệu quả lao động thông qua quản lý kết quả làm việc và chính sách đãi ngộ dựa trên hiệu quả công việc.
- Chủ động đáp ứng nguồn nhân lực chất lượng phù hợp và kịp thời cho hoạt động kinh doanh.
- Phát triển năng lực đội ngũ bằng văn hoá học tập chủ động.
- Chú trọng trải nghiệm cán bộ nhân viên toàn diện.
- Cải thiện công tác vận hành, quản lý nhân sự thông qua công nghệ và dữ liệu.

## **7. Xử lý nợ (XLN)**

- Về nhân sự:
  - Hiện nay, nguồn lực nhân sự của Ban XLN đã được củng cố, kiện toàn về số lượng và chất lượng nhân sự đảm bảo nguồn lực để đẩy mạnh hơn nữa công tác thu hồi nợ.
  - Tổ chức lại cơ cấu bộ máy tổ chức theo hướng chuyên nghiệp hóa, đảm bảo tính linh hoạt, hiệu quả cao.
  - Trong năm 2025, Ban XLN tiếp tục triển khai đồng bộ nhiều giải pháp để nâng cao hơn nữa hiệu suất công tác của đội ngũ nhân sự XLN.
- Về phương hướng triển khai công tác thu hồi nợ:

- Tập trung ưu tiên thu tiền mặt, ưu tiên những khoản nợ trọng điểm.
- Phối hợp với các đơn vị liên quan xây dựng nhiều giải pháp để cải thiện cho các ĐVKD, chuyên nghiệp hóa công tác xử lý nợ.
- Phối hợp với các đơn vị liên quan hoàn thiện các Quy chế chính sách để nâng cao hiệu suất công tác, đẩy nhanh tiến độ xử lý nợ, thúc đẩy nâng cao năng suất lao động.
- Ưu tiên ứng dụng công nghệ thông tin trong xử lý nợ.
- Sử dụng đồng bộ nhiều giải pháp linh hoạt, đổi mới để nâng cao hiệu quả xử lý nợ.
- Kiểm soát chi phí, tránh tổn thất, lãng phí.

#### **IV. Hành động chiến lược**

Dựa trên những nền tảng đã xây dựng từ năm 2023 và kết quả đạt được trong năm 2024, ABBANK đề ra kế hoạch phát triển cụ thể cho năm 2025 với các mục tiêu trọng tâm nhằm đảm bảo tăng trưởng bền vững và hiệu quả:

##### **1. Đẩy mạnh các hoạt động kinh doanh nền tảng, tái cấu trúc mạng lưới kinh doanh hướng đến tăng trải nghiệm khách hàng (Scaling)**

Trong năm 2025, ABBANK đặt mục tiêu thúc đẩy phát triển bền vững bằng cách làm sâu sắc việc am hiểu thị trường vi mô tại các địa bàn trọng điểm, đồng thời thấu hiểu nhu cầu khách hàng để thiết kế các giải pháp tài chính chuyên biệt, đáp ứng nhu cầu từng phân khúc. Ngân hàng đẩy mạnh các sáng kiến tái cấu trúc mạng lưới kinh doanh, xem xét sắp xếp lại các địa bàn thành các cụm chuyên biệt nhằm nâng cao hiệu quả phục vụ và khai thác tiềm năng từ các khu vực mới. Với định hướng chiến lược, ABBANK ưu tiên đầu tư vào các dự án phát triển phù hợp, tận dụng xu hướng chuyển đổi số để gia tăng quy mô hoạt động, tạo nền tảng vững chắc cho sự tăng trưởng bền vững trong giai đoạn 2024 - 2028.

##### **2. Tinh gọn và tối ưu hóa (Streamlining)**

Thực hiện chủ trương của Ngân hàng Nhà nước và tiếp nối định hướng từ năm 2024, ABBANK tập trung sắp xếp lại cơ cấu tổ chức, cải tiến quy trình vận hành nội bộ nhằm giảm thiểu chi phí, nâng cao hiệu quả và đáp ứng xu hướng phát triển hiện đại. Ngân hàng đẩy mạnh ứng dụng công nghệ vào quản lý, đồng thời triển khai các chương trình đào tạo nâng cao kỹ năng và chuyển đổi năng lực cho đội ngũ nhân sự, thích nghi với xu hướng hiện đại, đảm bảo đội ngũ nhân sự sẵn sàng hỗ trợ các mục tiêu phát triển dài hạn, góp phần xây dựng một tổ chức tinh gọn, linh hoạt và bền vững.

##### **3. củng cố và tăng cường năng lực (Strengthening)**

Năm 2025, ABBANK tập trung củng cố và tăng cường năng lực kinh doanh, đặt khách hàng làm trung tâm trong kỷ nguyên số hóa. Ngân hàng tối ưu hóa các nền tảng

số như ABB Business cho doanh nghiệp và ABBANK cho khách hàng cá nhân, kết hợp với các kênh truyền thống để mang lại trải nghiệm dịch vụ liền mạch và vượt trội. Bằng cách thấu hiểu nhu cầu khách hàng ở từng phân khúc, ABBANK phát triển các giải pháp tài chính sáng tạo, thúc đẩy tăng trưởng giao dịch, gia tăng tỷ trọng tiền gửi và khẳng định vị thế dẫn đầu trong bối cảnh chuyển đổi số toàn diện.

#### **4. Quản trị rủi ro và nâng cao hiệu quả hoạt động (Solidify)**

ABBANK kiên cố hóa nền tảng tài chính và nâng cao hiệu quả hoạt động trong năm 2025 thông qua việc tăng cường quản trị rủi ro. Ngân hàng hoàn thiện các mô hình định lượng và triển khai hệ thống cảnh báo sớm để kiểm soát hiệu quả các nguy cơ tiềm ẩn, đảm bảo sự ổn định tài chính và duy trì bảng cân đối vững mạnh. Định hướng này tạo nền tảng an toàn cho tăng trưởng tín dụng bền vững, tiếp nối cam kết từ năm 2024 về xây dựng một tổ chức tài chính đáng tin cậy và hiệu quả.

#### **5. Phát triển và gieo mầm thành công (Seeding)**

Trong năm 2025, ABBANK tập trung gieo mầm và nuôi dưỡng các sáng kiến phát triển bền vững tuân theo tiêu chuẩn ESG (Môi trường, Xã hội, Quản trị) để thúc đẩy đổi mới. Dựa trên các thế mạnh sẵn có, ABBANK ưu tiên Yếu tố Xã hội (S) như một nền tảng quan trọng trong chiến lược phát triển bền vững. Ngân hàng tập trung nâng cao chất lượng dịch vụ, cải thiện chính sách đãi ngộ cho cán bộ nhân viên và mở rộng các hoạt động hướng đến cộng đồng, góp phần tạo dựng một môi trường tài chính toàn diện và trách nhiệm.

Với những mục tiêu trên, năm 2025 không chỉ là giai đoạn ABBANK củng cố nội lực mà còn là cơ hội để khẳng định hướng đặt trọng tâm hướng đến xu hướng phát triển bền vững của ngành ngân hàng Việt Nam. Chúng tôi tin rằng, với sự đồng hành của cổ đông, đối tác và cộng đồng, ABBANK sẽ tiếp tục đạt được những bước tiến vững chắc, mang lại giá trị tương xứng với tiềm năng và kỳ vọng.

Tổng Giám đốc trân trọng báo cáo và kính trình Đại hội đồng Cổ đông thông qua.

**TM. NGÂN HÀNG TMCP AN BÌNH**

**TỔNG GIÁM ĐỐC**



**Phạm Duy Hiếu**