



Số: 2939 /MB-HS

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Hà Nội, ngày 12 tháng 04 năm 2023

## BÁO CÁO CỦA BAN ĐIỀU HÀNH VỀ KẾT QUẢ KINH DOANH NĂM 2022 VÀ KẾ HOẠCH NĂM 2023

Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông Ngân hàng TMCP Quân đội

### I. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2022.

Năm 2022 kinh tế thế giới gặp nhiều khó khăn, khủng hoảng lương thực, năng lượng, xung đột ở Ukraine, lạm phát tăng lên mức cao nhất trong nhiều thập kỷ ở nền kinh tế lớn. Kinh tế Việt Nam tiếp tục là điểm sáng về tăng trưởng và ổn định tại khu vực. GDP tăng trưởng 8,02%, CPI bình quân tăng 3,15%, giải ngân vốn FDI đạt 22,4 tỷ USD, tăng 13,5% mức tăng cao nhất trong 5 năm qua; thu Ngân sách Nhà nước vượt dự toán; số lượng doanh nghiệp thành lập mới tăng tới 27,1%. Tăng trưởng tín dụng của nền kinh tế đạt ~14,5%. Ngân hàng nhà nước tiếp tục điều hành chủ động, linh hoạt các công cụ chính sách tiền tệ nhằm kiểm soát lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô, hỗ trợ tăng trưởng kinh tế trong bối cảnh thị trường chứng khoán, trái phiếu doanh nghiệp, bất động sản tiềm ẩn nhiều rủi ro.

#### 1. Kết quả hoạt động năm 2022

Đơn vị: tỷ đồng

| Chỉ tiêu (*)         | 2022    | Tăng/giảm (%) | So với KH (%) |
|----------------------|---------|---------------|---------------|
| Tổng tài sản         | 728.532 | tăng 20,0%    | vượt 4,1%     |
| Vốn điều lệ          | 45.340  | tăng 20,0%    | đạt 96,7%     |
| Huy động vốn         | 514.136 | tăng 16,8%    | vượt 5,4%     |
| Tín dụng             | 507.444 | tăng 25,0%    | vượt 7,4%     |
| Tỷ lệ nợ xấu         | 1,09%   |               | vượt kế hoạch |
| Lợi nhuận trước thuế | 22.729  | tăng 37,5%    | vượt 12,0%    |
| Tỷ lệ chi trả cổ tức | 20%     |               | hoàn thành    |

(\*) Số liệu hợp nhất

Năm 2022 là năm đầu tiên triển khai Chiến lược phát triển giai đoạn 2022-2026, MB bám sát các định hướng Chiến lược với mục tiêu “Top 3 thị trường về hiệu quả, hướng đến Top đầu Châu Á”, phương châm “Tăng tốc số – Hấp dẫn khách hàng – Hiệp lực tập đoàn – An toàn bền vững”, tầm nhìn “Trở thành Doanh nghiệp số, Tập đoàn tài chính dẫn đầu”. Các công ty hoàn thành xây dựng Chiến lược giai đoạn 2022 – 2026 phù hợp định hướng Tập đoàn. Tổ chức triển khai các sáng kiến chiến lược, nhà máy số và các dự án đồng bộ đạt kết quả cao.

MB là tập đoàn tài chính đa năng hoạt động trong các lĩnh vực ngân hàng, chứng khoán, quản lý quỹ, khai thác tài sản, bảo hiểm và tài chính tiêu dùng với trọng tâm chiến lược chuyển đổi số hướng



tới mục tiêu mang tới cho khách hàng sự trải nghiệm tốt nhất. Hệ sinh thái dịch vụ tài chính đa dạng giúp MB tăng trưởng mạnh mẽ về doanh thu, lợi nhuận, cơ sở khách hàng. Năm 2022, MB đã hoàn thành vượt mức kế hoạch các chỉ tiêu chính nổi bật như: Quy mô khách hàng cán mốc 20 triệu (hoàn thành sớm mục tiêu Chiến lược đề ra tới 2026), tăng 54% so với 2021, lợi nhuận trước thuế tập đoàn tăng 37,5% và riêng ngân hàng tăng 41,1% so với 2021 duy trì TOP 4 các ngân hàng, các chỉ số chất lượng, hiệu quả duy trì TOP đầu ngành và tiếp tục cải thiện (ROE ~25,6%, ROA ~2,72%). Triển khai dự án hợp nhất dữ liệu tập đoàn với mục tiêu hiệu và quản lý toàn bộ nhu cầu tài chính của khách hàng, giúp tập đoàn cung cấp các dịch vụ tới khách hàng tối ưu.

Năm 2022 bắt đầu triển khai các sáng kiến chiến lược giai đoạn 2022-2026 với trọng tâm củng cố năng lực tập đoàn, số hóa, nâng cao hiệu suất hoạt động công ty, giữ và tăng năng lực cạnh tranh của các công ty trên thị trường. Lợi nhuận trước thuế của các công ty đạt 2.734 tỷ tăng 17,5% so với 2021, đóng góp ~12% lợi nhuận tập đoàn. Các công ty thành viên tiếp tục duy trì hiệu quả và vị thế, tích cực chuyển dịch số theo định hướng chiến lược, mở rộng hệ sinh thái khách hàng, triển khai đa dạng kênh bán, sản phẩm mới. Mcredit đạt TOP 3 thị trường tài chính tiêu dùng, MB Capital đạt TOP 4 ngành quản lý quỹ về lợi nhuận trước thuế, MIC đạt TOP 5 thị phần bảo hiểm phi nhân thọ. Trong năm 2022, MB hoàn tất thủ tục thành lập Ngân hàng Đại chúng TNHH MB Campuchia (đi vào hoạt động từ 02/01/2023).

MB vinh dự đón nhận nhiều danh hiệu, giải thưởng uy tín như: Cờ thi đua của Bộ Quốc Phòng, Cờ thi đua của UBND TP Hà Nội, Doanh nghiệp xuất sắc Châu Á năm 2022, TOP 3 Doanh nghiệp có vốn hóa lớn được nhà đầu tư yêu thích nhất... Vị thế và thương hiệu được củng cố và nâng cao, MB đạt TOP 2 thương hiệu các ngân hàng thương mại cổ phần (tăng 1 bậc so với 2021), Fitch Ratings đã nâng bậc tín nhiệm MB từ B+ lên BB- (tăng 1 bậc) với triển vọng Tích cực góp phần khẳng định hoạt động an toàn, bền vững sau 28 năm có mặt trên thị trường tài chính ngân hàng tại Việt Nam.

## **2. Hoạt động kinh doanh riêng ngân hàng.**

Trong năm 2022, chiến lược chuyển đổi số cùng với phương thức điều hành kinh doanh linh hoạt, bám sát diễn biến thị trường đã giúp ngân hàng đạt được những kết quả vượt trội: lợi nhuận trước thuế riêng ngân hàng đạt 20.318 tỷ đồng, gấp 1,4 lần 2021 và vượt 17,4% so với kế hoạch; các chỉ tiêu quy mô chính như huy động, tín dụng đứng đầu nhóm các ngân hàng thương mại cổ phần. Một số thành tựu nổi bật như:

### ***Tối ưu nguồn vốn huy động, đáp ứng nhu cầu sử dụng vốn với chi phí vốn hợp lý.***

Huy động vốn cuối năm 2022 đạt 517.209 tỷ (tăng ~17%). Trong đó, quy mô tiền gửi không kỳ hạn (CASA) đạt 180.873 tỷ, riêng CASA KHCN tăng trưởng ~9%, tỷ lệ CASA thời điểm đạt 34,8% là ngân hàng có tỷ lệ CASA top đầu hệ thống. Có được kết quả này nhờ quá trình chuyển đổi số, hấp dẫn khách hàng với 7 triệu tài khoản mở mới, số lượng giao dịch qua hệ thống tăng gấp 4 lần, phản ánh nền tảng giao dịch của MB được khách hàng tin dùng, lựa chọn.

Bên cạnh đó, MB đã chủ động đa dạng hóa nguồn vốn bằng việc phát hành chứng chỉ tiền gửi (CDs), phát hành trái phiếu dài hạn và huy động thành công 360 triệu USD trên thị trường vốn quốc tế. Cơ cấu huy động vốn hợp lý giúp tiết giảm chi phí huy động vốn của ngân hàng (lãi suất danh mục ~3%).

### ***Tăng trưởng tín dụng với cơ cấu cho vay phù hợp, chất lượng, ưu tiên bán lẻ.***

Quy mô tín dụng thời điểm cuối năm 2022 đạt 479.267 tỷ, tăng 25,4% vượt kế hoạch đầu năm. Ưu tiên phát triển bán lẻ với quy mô tín dụng dành cho khách hàng cá nhân tăng trưởng 32% (~42% tổng tín dụng). Ưu tiên nguồn vốn dành cho nhóm khách hàng doanh nghiệp siêu nhỏ phù hợp với



định hướng của Chính phủ, quy mô tín dụng doanh nghiệp siêu nhỏ chiếm 35% dư nợ nhóm khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ. Bên cạnh đó, MB tiếp tục phát huy thế mạnh khách hàng doanh nghiệp lớn, xây dựng nền tảng ngân hàng giao dịch tài trợ chuỗi cung ứng, mô hình chuyên gia sản phẩm. Chất lượng tín dụng được kiểm soát chặt chẽ, tỷ lệ nợ xấu riêng ngân hàng ~0,83%, top các ngân hàng có tỉ lệ nợ xấu thấp nhất thị trường. Tỷ lệ bao phủ nợ xấu riêng ngân hàng đạt ~295.0%

#### ***Đa dạng hóa thu nhập và quản trị hiệu quả chi phí.***

Tổng doanh thu đạt ~35.923 tỷ, tăng trưởng 21,4%, trong đó doanh thu từ hoạt động kinh doanh cốt lõi của MB tăng trưởng 34% nhờ tích cực triển khai nhiều mô hình kinh doanh mới và đẩy mạnh chuyển đổi số.

Chủ động đa dạng hóa nguồn thu nhập, thúc đẩy tăng thu dịch vụ, đặc biệt là các sản phẩm trọng tâm đều đạt kết quả ấn tượng như: thu thuần dịch vụ thẻ tăng 1,6 lần, doanh số giao dịch qua thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ tăng 1,4 lần; doanh thu phí bảo hiểm gấp 1,5 lần, doanh số khai thác tăng 65% - đạt TOP 1 ngân hàng có doanh số bảo hiểm lớn nhất năm 2022; lãi thuần từ hoạt động kinh doanh ngoại hối đạt 1.714 tỷ, tăng 29% so 2021 - TOP 1 các ngân hàng thương mại cổ phần, thu phí thanh toán quốc tế tăng 30%.

Trên thị trường liên ngân hàng, MB tiếp tục củng cố vị thế nhà tạo lập hàng đầu ở hoạt động kinh doanh trái phiếu, kinh doanh ngoại tệ. Thu nhập từ hoạt động kinh doanh và đầu tư chứng khoán đạt 1.337 tỷ, TOP 1 các ngân hàng niêm yết trong bối cảnh thị trường không thuận lợi. Là ngân hàng có doanh số trading ngoại tệ đứng Top 2, Top 1 lợi nhuận trái phiếu Chính phủ. Duy trì quan hệ và hạn mức thông suốt với trên 500 định chế tài chính.

Bên cạnh việc tăng trưởng doanh thu, ngân hàng cũng chú trọng kiểm soát chặt chi phí hoạt động, tăng cường ứng dụng số hóa, tối ưu nguồn lực. Tỷ lệ chi phí trên thu nhập (CIR) tiếp tục xu hướng giảm tích cực, đạt mức <30%, giảm ~1% so với 2021.

#### ***Nền tảng khách hàng vượt trội với hệ sinh thái sản phẩm đa dạng, phù hợp từng phân khúc khách hàng.***

Trong bối cảnh nhu cầu và sản phẩm dịch vụ của khách hàng ngày càng cá thể hóa, trong năm 2022 MB đã triển khai các dự án nhà máy số, ứng dụng dữ liệu và trí tuệ nhân tạo trong việc xây dựng các sản phẩm chuyên biệt và giải pháp cung cấp cho từng phân khúc khách hàng, giúp tăng trưởng mạnh mẽ về quy mô khách hàng và tăng tỷ lệ sử dụng sản phẩm của mỗi khách hàng. Cơ sở khách hàng của MB ngày càng được mở rộng với quy mô khách hàng cá nhân đạt mốc ~20 triệu năm 2022 (tăng 54%), tăng mới hơn 63.000 khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), tổng số khách hàng SME tăng 32,1% so với 2021. Số lượng khách hàng cá nhân cao cấp tăng gấp 2,2 lần so với 2021 với doanh thu chiếm 90% tổng doanh thu khách hàng cá nhân.

Ngân hàng tập trung phát triển hệ sinh thái sản phẩm, khách hàng trên 2 nền tảng APP và BIZ, là đơn vị đi đầu trong triển khai ứng dụng MiniApp trong lĩnh vực ngân hàng, liên kết với hơn 200 đối tác giúp mở rộng kinh doanh ra nhiều lĩnh vực với 10,6 triệu user phát sinh giao dịch. Triển khai nhiều sản phẩm dịch vụ nổi bật có tính khác biệt so với đối thủ và tiên phong trên thị trường: combo onboarding (Tài khoản số đẹp, tài khoản MBS, thẻ ảo, khiên “mất tiền MB đền”), thẻ Hybrid Hi – collection, VietQR, chuyển tiền quốc tế). Doanh thu trên kênh số tăng trưởng gấp 2 lần so với 2021, đóng góp 17% vào tổng thu nhập ngân hàng.

#### ***Quy hoạch, tối ưu hệ thống hệ thống phân phối tăng năng lực cạnh tranh.***

Phát triển hệ thống mạng lưới theo mô hình đa kênh và mô hình đa kết nối (omni-channel) để cung cấp dịch vụ đa dạng trên tất cả các kênh, mang lại trải nghiệm đồng nhất cho khách hàng. Năm



2022, MB đã đẩy mạnh phát triển kênh phân phối hiện đại như Mobile Banking (App, Biz), Internet Banking, mạng lưới kênh tự phục vụ (AutoBank) với 373 máy CRM (tăng 160 máy) và 612 ATM, 52 SmartBank để phục vụ khách hàng 24/7. Ngân hàng tự phục vụ (MB SmartBank) được đông đảo khách hàng sử dụng nhờ ưu thế tiết kiệm thời gian, mở cửa liên tục, không cần thẻ hay giấy tờ... Đặc biệt, mô hình hợp tác lần đầu xuất hiện tại Việt Nam mô hình Shop-in-shop, là sự kết hợp giữa MBBank và hệ thống bán lẻ như: Thegioididong, CircleK mang lại trải nghiệm tiện lợi và nhanh chóng cho khách hàng. Do đó, tỷ lệ giao dịch qua kênh số đạt của MB đã đạt mức ~95% với quy mô giao dịch TOP đầu Việt Nam.

### **3. Công tác quản lý điều hành.**

#### ***Làm chủ công nghệ, tiếp tục ghi dấu ấn chuyển đổi số.***

Chuyển đổi số là một trong những điểm sáng trong hoạt động của MB trong năm 2022. APP MB đứng số 1 trong các APPs tài chính về lượt tải với năng lực xử lý giao dịch đồng thời đạt mức tăng trưởng gấp ~2 lần so với 2021. AppMB (cho KHCN), BizMB (cho KHDN) nằm trong Top đầu ứng dụng tại Việt Nam, 4 năm liên tục 2019 – 2022 đạt giải thưởng Sao Khuê về ứng dụng công nghệ số.

Tiếp tục đầu tư mạnh mẽ vào các hệ thống công nghệ nền tảng, song song với việc xây dựng đội ngũ chuyên gia công nghệ ngày càng tăng về số lượng và chất lượng. Trong năm, MB đã hoàn thành 02 dự án nâng cấp hệ thống lớn của ngân hàng: nâng cấp phần mềm lõi T24 từ phiên bản R16 TATC lên phiên bản R20 TAFJ và đưa hệ thống vào hoạt động ổn định trong vòng 1,5 tháng, nâng cấp hệ thống Thẻ – Way 4 giúp tốc độ giao dịch nhanh gấp 5 lần so với hệ thống cũ. Hệ thống CNTT hoạt động ổn định, năng lực xử lý của hệ thống liên tục được tối ưu để đáp ứng quy mô giao dịch và thời gian xử lý.

Nhằm đáp ứng nhanh chóng tốc độ phát triển các sản phẩm dịch vụ số, MB tiên phong trong nghiên cứu áp dụng công nghệ mới: tự động hóa (Robotic), chuyển dịch hạ tầng vật lý (computer storage) sang hạ tầng đám mây (Private Cloud), tổ chức áp dụng phương thức phát triển phần mềm mới (DevOps, Agile). Năm 2022, MB đã triển khai thành công 223 dự án phát triển công nghệ, trên 4.000 lượt golive các tính năng, nghiệp vụ. Đồng thời chú trọng nâng cao năng lực an ninh thông tin, hoàn thành đưa vào triển khai các giải pháp bảo mật nâng cao cho tập đoàn gồm: hệ thống thông tin cảnh báo sớm (MTI), hệ thống phân tích mã độc tự động (Mbox), giải pháp bảo vệ thương hiệu trên không gian mạng, phối hợp điều tra chuyên sâu sự cố tấn công an ninh mạng cho các công ty thành viên.

#### ***Quản trị rủi ro thông minh và toàn diện mọi mặt hoạt động.***

MB luôn chủ động nhanh chóng áp dụng các biện pháp quản lý rủi ro thận trọng và đồng bộ trên toàn tập đoàn. Bước đầu áp dụng tiêu chuẩn quản trị theo Basel III, hoàn thiện các mô hình quản trị rủi ro ứng dụng trong kinh doanh, quản lý với độ tin cậy cao, được kiểm nghiệm chắc chắn. Để giải bài toán hiệu quả trong bối cảnh room tín dụng có giới hạn, MB đã ứng dụng mô hình phân bổ vốn dựa trên tài sản có rủi ro (RWA) theo quy định của thông tư 41, tỷ lệ an toàn vốn CAR năm 2022 đạt ~11,37% riêng lẻ và 11,53% hợp nhất, cao hơn mức quy định của Ngân hàng nhà nước là 8%. Golive hệ thống đánh giá nội bộ về mức độ đủ vốn ICAAP; ứng dụng giám sát rủi ro gian lận và rủi ro rửa tiền vào nghiệp vụ thanh toán từ cuối năm 2022.

Năm 2022, để phù hợp với chiến lược chuyển dịch số của MB, hoạt động kiểm tra giám sát của MB thay đổi và chuyển dịch dần phương pháp thực hiện kiểm tra từ xa kết hợp với công tác giám sát dữ liệu hệ thống với chất lượng đảm bảo, tiết kiệm nguồn lực, thời gian và chi phí đưa ra cảnh báo, nhận diện sớm cho hệ thống.



### ***Vận hành thông minh.***

Tiếp tục tự động hóa các dịch vụ trọng yếu của ngân hàng: triển khai SmartBPM cho quy trình tín dụng, tự động hóa (Robotic) 19 quy trình vận hành, sử dụng công nghệ AI với hệ thống Contact Center và ứng dụng chatbot/callbot hỗ trợ tiếp nhận và xử lý thông tin/ yêu cầu của khách hàng trên APPs nhanh và thuận tiện nhất, tái thiết kế giao diện và trải nghiệm người dùng trên ATM/CRM giảm 50% thao tác. Tỷ lệ chuyển dịch số các giao dịch tại sàn (chuyển khoản, tiền mặt, tiết kiệm...) đạt mức cao. Tỷ lệ phê duyệt tự động phương án vay khách hàng cá nhân ~42% (tăng 7% so với 2021), ~5% phương án vay cho doanh nghiệp vừa và nhỏ.

### ***Nâng tầm trải nghiệm khách hàng, thích ứng các thay đổi trong hành vi/xu hướng tiêu dùng của khách hàng.***

Với định hướng lấy khách hàng làm trung tâm, MB tập trung chú trọng nâng cao trải nghiệm khách hàng, ghi nhận các ý kiến phản hồi của khách hàng để phục vụ công tác cải tiến và phát triển sản phẩm dịch vụ mới. Trong năm 2022, ngoài các kênh tiếp nhận thông tin truyền thống (tổng đài 247, chi nhánh, phòng giao dịch, khảo sát khách hàng...) MB đã tiếp nhận ~50.000 phản hồi của khách hàng trên các kênh Social và triển khai thành công hơn 200 lượt tinh chỉnh, cải tiến trải nghiệm sản phẩm, dịch vụ mang lợi ích tối ưu cho khách hàng với tốc độ phục vụ nhanh và hiệu quả.

### ***Củng cố đội ngũ và chú trọng phát triển nhân tài.***

Trong năm 2022, MB tiếp tục đẩy mạnh thu hút nguồn lực nhân sự chất lượng cao thông qua chiến dịch MB Chasing, tiếp cận nguồn nhân lực tiềm năng tại các trường TOP đầu, ký kết hợp tác với Hội sinh viên Việt Nam tại Mỹ để tạo nguồn và thu hút nhân tài. Tổ chức talk show nghề nghiệp thu hút hàng nghìn chuyên gia trong lĩnh vực công nghệ thông tin, dữ liệu, số hóa tham dự. Tổng nhân sự tập đoàn đạt 16.136 nhân sự, trong đó nhân sự riêng ngân hàng đạt 9.986 người. Tới 31/12/2022, tổng số nhân sự làm việc trong lĩnh vực công nghệ và số hóa chiếm ~15% nhân sự của ngân hàng giúp thực thi và triển khai hiệu quả Chiến lược chuyển đổi số của MB.

MB tự hào là ngân hàng hàng đầu trong bồi dưỡng và phát triển nhân tài. Triển khai trên 80 chương trình đào tạo chuyên sâu, bồi dưỡng chuyên gia tại các lĩnh vực. Cải tiến hình thức học tập mới Nano – Learning với hơn 200.000 lượt đào tạo. Phát triển hệ thống quản trị nhân sự mới, số hóa 14 quy trình nhân sự. Năng suất lao động trong năm qua của MB tiếp tục tăng trưởng cao, lợi nhuận trước thuế/nhân sự bình quân tăng ~40% so với năm 2021, duy trì TOP đầu hệ thống các ngân hàng.

### ***Tích cực đóng góp cho xã hội***

Năm 2022, MB đã đóng góp trên 200 tỷ đồng hỗ trợ cho các hoạt động an sinh xã hội, đầu tư cơ sở hạ tầng giáo dục y tế, hoạt động đền ơn đáp nghĩa trên cả nước. Đồng thời, MB cũng góp phần thúc đẩy chuyển đổi số trong hoạt động nhân đạo, tài trợ gần 5 tỷ đồng để duy trì triển khai hạ tầng, truyền thông cho giải pháp Thiện nguyện góp tăng cường sự minh bạch, tạo dựng niềm tin, sự ủng hộ của xã hội đối với hoạt động từ thiện. Dự án “Xây dựng mạng xã hội thiện nguyện Việt Nam” của MB đạt giải cao nhất trong cuộc thi “Sáng kiến vì cộng đồng” lần thứ IV, giải thưởng “Ngân hàng tiêu biểu vì cộng đồng”, “Chuyển đổi số Việt Nam (sản phẩm, giải pháp chuyển đổi số vì cộng đồng)”. Hiện ứng dụng Thiện nguyện của MB sở hữu hơn 1 triệu người dùng, hỗ trợ cho hơn 10.000 cán bộ Hội chữ thập đỏ triển khai công việc trên toàn quốc, cung cấp hơn 2.200 địa chỉ nhân đạo với trên 3.000 lượt ủng hộ. Cũng trong năm qua, MB đã đóng góp cho Ngân sách Nhà nước với số tiền ~4.583 tỷ đồng, tăng ~38,6% so với 2021.

### ***Triển khai phương án nhận chuyển giao bắt buộc một tổ chức tín dụng***

MB đã chuẩn bị, xây dựng, báo cáo Phương án chuyển giao bắt buộc một ngân hàng thương mại theo quy định và triển khai một số giao dịch hợp tác, hỗ trợ ngân hàng thương mại đó, phù hợp theo



các nội dung được ĐHĐCĐ thông qua<sup>1</sup> và các phê duyệt có liên quan của HĐQT phù hợp theo phạm vi giao nhiệm vụ, ủy quyền của ĐHĐCĐ.

#### 4. Một số nội dung cần hoàn thiện

Tăng tốc hiệp lực tập đoàn, quản lý các chỉ số an toàn, hiệu quả hoạt động của Ngân hàng/các công ty theo tiêu chuẩn cao trong ngành, nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng và các công ty.

Tăng cường kiểm soát rủi ro các mặt hoạt động.

Thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu chiến lược giai đoạn 2022-2026 và định hướng 2030.

\*\*\*

## II. KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2023.

Năm 2023, kinh tế thế giới được dự báo còn nhiều biến động và chưa thể phục hồi nhanh. Dự báo tăng trưởng kinh tế thế giới ~2,9%, giảm đáng kể so với mức 3,4% năm 2022 và thấp hơn với mức bình quân 3,3% của thập kỷ trước đại dịch. Nhiều nền kinh tế lớn vẫn phải đối mặt với các rủi ro như GDP tăng trưởng chậm, lạm phát, thất nghiệp, nợ xấu... Các ngân hàng trung ương trên toàn cầu tiếp tục thực hiện chính sách thắt chặt tiền tệ, nâng lãi suất để kiềm chế lạm phát, làm tăng nguy cơ đẩy các nền kinh tế rơi vào suy thoái nhanh hơn.

Kinh tế Việt Nam dự báo tăng trưởng 6,5% trong năm 2023. Ngân hàng nhà nước tiếp tục điều hành chính sách tiền tệ chắc chắn, linh hoạt, đồng bộ, đảm bảo thanh khoản hệ thống, tạo điều kiện các nguồn lực dài hạn cho các ngân hàng thương mại, hỗ trợ cung ứng vốn ổn định cho thị trường. Dự báo tăng trưởng tín dụng toàn nền kinh tế ở mức ~14-15%.

### 1. Định hướng hoạt động năm 2023

Bám sát nhiệm vụ trọng tâm của Chiến lược giai đoạn 2022-2026, MB tập trung thực thi 11 sáng kiến Chiến lược và các dự án đồng bộ, đẩy mạnh thu hút khách hàng, tập trung hợp nhất dữ liệu, tăng tốc chuyển dịch số, triển khai các mô hình kinh doanh mới trong năm 2023. Tiếp tục đẩy mạnh hiệp lực tập đoàn, thúc đẩy bán chéo với công ty thành viên và Ngân hàng để mở rộng quy mô, thị phần, tăng sức cạnh tranh của Tập đoàn.

### 2. Các chỉ tiêu kế hoạch chủ yếu năm 2023.

| TT | Chỉ tiêu (*)         | Kế hoạch 2023 | So với 2022                                  |
|----|----------------------|---------------|--|
| 1  | Tổng tài sản         | 830.000       | tăng ~14%                                    |
| 2  | Vốn điều lệ          | 54.363        | tăng ~20%                                    |
| 3  | Huy động vốn         | 591.000       | Tăng trưởng<br>phù hợp nhu cầu sử dụng vốn   |
| 4  | Tín dụng             | 583.600       | Dự kiến tăng ~15%<br>Theo giới hạn room NHNN |
| 5  | Tỷ lệ nợ xấu         | ≤2%           |  |
| 6  | Lợi nhuận trước thuế | 26.100        | Tăng trưởng ~15%                             |

(\*) Số liệu hợp nhất

<sup>1</sup> Nghị quyết số 10/NQ-MB-ĐHĐCĐ của ĐHĐCĐ ngày 25/4/2022 thông qua việc nhận chuyển giao bắt buộc một tổ chức tín dụng



### 3. Một số giải pháp cụ thể như sau:

Củng cố sức mạnh hiệp lực tập đoàn, tăng năng lực bán chéo, mở rộng quy mô, thị phần, tăng sức cạnh tranh trong tập đoàn.

Tăng tốc năng lực chuyên đổi số, ứng dụng triển khai các công nghệ mới cho kinh doanh số, CNTT, vận hành tại MB và các công ty thành viên. Đầu tư đảm bảo an ninh, an toàn về dữ liệu. Triển khai nhà máy số KHCN/SMEs, dự án hợp nhất dữ liệu tập đoàn, quản trị rủi ro thông minh theo tiến độ.

Trọng tâm tăng trưởng huy động vốn, tăng CASA phần đầu duy trì TOP 1 CASA, tối ưu chi phí vốn, đảm bảo các chỉ số an toàn của NHNN và thanh khoản toàn tập đoàn.

Tăng trưởng tín dụng bám sát chỉ đạo tín dụng và giới hạn tăng trưởng tín dụng của ngân hàng nhà nước, ưu tiên bán lẻ. Kiểm soát chất lượng tín dụng chặt chẽ, tỷ lệ nợ xấu tập đoàn  $\leq 2\%$ , riêng ngân hàng  $\leq 1,5\%$ . Tiếp tục hoàn thiện các mô hình đo lường rủi ro để hỗ trợ ra quyết định kinh doanh và quản trị điều hành.

Tập trung tăng trưởng khách hàng tại các phân khúc chiến lược thông qua nền tảng số (APP & BIZ MB). Xây dựng hệ sinh thái, quản trị và cải thiện hiệu quả mô hình kinh doanh phục vụ tối ưu cho từng phân khúc.

Quản trị chi phí hiệu quả, linh hoạt theo tình hình kinh doanh, phần đầu kiểm soát CIR  $\leq 30\%$ .

Quy hoạch và tăng hiệu quả kinh doanh các kênh phân phối (chi nhánh/phòng giao dịch, Smartbank).

Cải tiến chất lượng dịch vụ theo điểm chạm của khách hàng (Offline to Online). Cải thiện chất lượng dịch vụ tất cả các khâu, tăng hài lòng khách hàng.

Tăng chất lượng nhân sự, bồi dưỡng, đào tạo nhân sự có chất lượng cao, nâng cao năng suất lao động vượt trội so với thị trường. Chuẩn bị nhân sự cho các dự án trọng điểm.

\*\*\*

Thay mặt Ban Điều hành, tôi trân trọng gửi lời tri ân sâu sắc đến Quý cổ đông, nhà đầu tư, khách hàng, đối tác đã luôn tin nhiệm và đồng hành cùng MB. Chúng tôi cam kết sẽ nỗ lực hoàn thành kế hoạch kinh doanh năm 2022. MB rất mong tiếp tục nhận được sự đồng tình, ủng hộ của NHNN, Bộ Quốc Phòng, các cơ quan hữu quan, Quý vị cổ đông, Quý khách hàng cho các kế hoạch và giải pháp phát triển của MB trong năm 2023.

Kính chúc toàn thể Quý vị đại biểu, Quý vị cổ đông sức khỏe, hạnh phúc, thành công!

#### Nơi nhận:

- Quý vị cổ đông;
- Chủ tịch HĐQT;
- HĐQT/ BKS;
- Lưu: Ban KH, K.HC.

**PHÓ TỔNG GIÁM ĐỐC**  
**PHỤ TRÁCH BAN ĐIỀU HÀNH**

**PHẠM NHƯ ÁNH**