

GIẢI PHÁP ỨNG PHÓ RỦI RO CỦA CÁC CÔNG TY DẦU KHÍ TRÊN THẾ GIỚI

Hoàng Thị Đào¹, Đoàn Tiến Quyết¹, Phạm Mai Chi², Nguyễn Thùy Linh³

¹Viện Dầu khí Việt Nam

²Đại học Bách khoa Hà Nội

³Bộ Công Thương

Email: daoht@vpi.pvn.vn

Tóm tắt

Hoạt động dầu khí tiềm ẩn rất nhiều yếu tố rủi ro mang tính đặc thù như: địa chất, kỹ thuật, sản xuất, địa chính trị, biến động giá dầu... Bên cạnh đó, các công ty dầu khí cũng chịu tác động của các yếu tố tiềm ẩn từ hoạt động doanh nghiệp như: hệ thống quản lý, tài chính, thị trường, nhân lực kỹ thuật cao, công nghệ... Do vậy, công tác quản trị rủi ro được các doanh nghiệp dầu khí đặc biệt quan tâm và có giải pháp phù hợp, kiểm soát thường xuyên để ứng phó kịp thời khi có rủi ro xảy ra. Bài báo giới thiệu các rủi ro chính và các giải pháp ứng phó được các doanh nghiệp dầu khí trên thế giới áp dụng, từ đó đề xuất một số khuyến nghị quản trị rủi ro cho Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

Từ khóa: Ứng phó rủi ro, chính sách rủi ro, giải pháp ứng phó.

1. Giới thiệu

Ngành công nghiệp dầu khí hoạt động trong chuỗi giá trị từ hoạt động thượng nguồn (tìm kiếm, thăm dò, khai thác), hoạt động trung nguồn (vận chuyển dầu thô, khí và chế biến khí) và hạ nguồn (lọc hóa dầu và phân phối sản phẩm dầu khí ra thị trường). Ngành công nghiệp dầu khí chịu tác động mạnh bởi các yếu tố kinh tế chính trị thế giới như: tăng trưởng kinh tế, thị trường tài chính, thị trường vốn; an ninh, an toàn, thiên tai, thời tiết; các yếu tố về môi trường, địa chính trị... Ngoài ra, các rủi ro tiềm ẩn của ngành dầu khí xuất phát từ các yếu tố đặc trưng của dự án như: cần vốn đầu tư lớn để thực hiện các hoạt động thăm dò, khai thác, chế biến, phân phối; tỷ lệ dự án thăm dò không thành công cao; thời gian đầu tư dài nên tiềm ẩn các yếu tố bất định ảnh hưởng tới hiệu quả, tiến độ, chi phí... của dự án đầu tư.

Các doanh nghiệp dầu khí trên thế giới đã áp dụng các giải pháp trong hoạt động kinh doanh để duy trì sự tăng trưởng và phát triển, đặc biệt là trong bối cảnh các yếu tố rủi ro ngày càng biến động phức tạp và khó lường. Đây cũng là kinh nghiệm hữu ích giúp nâng cao năng lực quản trị rủi ro của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (PVN).

2. Các rủi ro tiềm ẩn đối với ngành công nghiệp dầu khí

Các rủi ro phổ biến có ảnh hưởng và tác động mạnh tới hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp dầu khí:

- Rủi ro địa chính trị: theo số liệu báo cáo của BP năm 2018 [1], gần 74% trữ lượng dầu xác minh của thế giới đang nằm ở các nước có thách thức cao về an ninh, công nghệ, cơ sở hạ tầng và văn hóa (Hình 1). Tình hình bất ổn các điểm nóng địa chính trị (như: Trung Đông, Venezuela cùng một số khu vực khác) rất phức tạp. Chiến tranh, khủng bố, bạo động chính trị, xung đột sắc tộc, các tranh chấp về lãnh thổ hoặc đảo... có thể gây ra thiệt hại, trì hoãn, gián đoạn hoặc ngừng hoạt động dầu khí.

- Rủi ro chính trị: Các doanh nghiệp dầu khí trong quá trình hoạt động phải tuân thủ các luật, quy định liên quan đến địa điểm, thời gian, phương thức khai thác dầu khí và các hoạt động sản xuất kinh doanh. Ngoài ra, mỗi quốc gia sẽ có luật/quy định riêng, do đó nếu các doanh nghiệp dầu khí có nhiều dự án khai thác ở nước ngoài, nguy cơ gặp rủi ro chính trị cũng lớn hơn. Các chiến lược, các chính sách đặc biệt là chính sách về năng lượng, kinh tế, ngoại giao của các quốc gia đều có ảnh hưởng lớn đến hoạt động của doanh nghiệp dầu khí.

- Rủi ro triển khai dự án dầu khí: Không dự án dầu khí nào giống dự án trước đó và thời gian thực hiện kéo dài, phải đối mặt với nhiều thách thức mới nên có tỷ lệ thất bại cao. Số liệu thống kê [2] cho thấy, dự án dầu khí thất

bại do vượt ngân sách (trên 35%), chậm tiến độ (trên 25%), gặp khó khăn về vận hành sau khởi động dự án (trên 30%). Điều này ảnh hưởng đến hiệu quả kinh tế (doanh thu và lợi nhuận) của doanh nghiệp. Rủi ro hoạt động phát sinh từ các thách thức như: địa chất, ước tính trữ lượng, chi phí, chi phí tuân thủ các quy định, an toàn vận hành, cách mạng công nghệ.

- Rủi ro giá dầu là rủi ro có ảnh hưởng lớn nhất được biết đến từ cuối năm 2014, khi giá dầu giảm mạnh từ 111 USD/thùng (tháng 6/2014), xuống khoảng trên dưới 50 USD/thùng (cuối năm 2014) và có thời điểm xuống dưới 30 USD/thùng (đầu năm 2016). Giá dầu chỉ phục hồi trở lại vào giai đoạn cuối năm 2018 và ở ngưỡng 60 - 70USD/thùng đầu năm 2019 [3]. Biến động của giá dầu ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của các công ty dầu khí về doanh thu, lợi nhuận và việc đầu tư các dự án mới... Ngoài yếu tố cung cầu, biến động giá dầu do các yếu tố phi thị trường không thể dự đoán được như yếu tố địa chính trị, các trò chơi quyền lực toàn cầu, chiến lược phát triển của các công ty dầu khí lớn, trong khi đó lại không thể tăng công suất trong thời gian ngắn khi giá sản phẩm tăng hoặc không thể loại bỏ dự án khi giá giảm (đầu tư dự án dầu khí với số vốn lớn và thời gian dài).

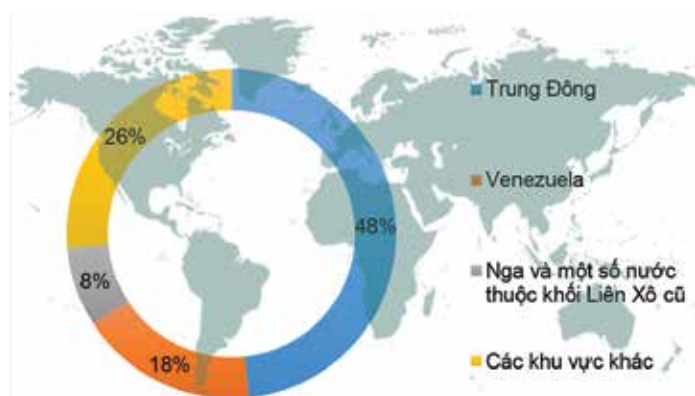
- Rủi ro tài chính:

+ Rủi ro tỷ giá: Do sự trao đổi thương mại bằng các đồng tiền khác nhau hoặc vay nợ bằng ngoại tệ nên tỷ giá ảnh hưởng trực tiếp đến các doanh nghiệp dầu khí...

+ Rủi ro lãi suất: Do các dự án dầu khí đòi hỏi nguồn vốn lớn nên rủi ro về huy động vốn đối với doanh nghiệp cũng rất lớn. Các dự án dầu khí có quy mô lớn thường do ngân hàng quốc tế uy tín hoặc các ngân hàng thương mại trong nước hợp vốn cho vay. Do vậy, khi lãi suất biến động sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới chi phí đầu tư dự án.

+ Rủi ro về chi phí thăm dò, khai thác biến động theo giá dầu, lãi vay...

Theo khảo sát các CEO thường niên của PWC năm 2019



Hình 1. Trữ lượng dầu chứng minh

[4], các mối lo ngại hàng đầu đối với doanh nghiệp liên quan nhiều tới chi phí kinh doanh, gồm các yếu tố như: quy định quá chặt (over-regulation), bất ổn chính sách, kỹ năng xử lý các tình huống, xung đột thương mại, an ninh mạng, bất ổn địa chính trị, chủ nghĩa bảo hộ, tốc độ thay đổi công nghệ và biến động tỷ giá hối đoái. Trong đó, bất ổn chính sách và xung đột thương mại là các yếu tố rủi ro mới được nhận diện 2019.

3. Kinh nghiệm quản lý và ứng phó rủi ro của các doanh nghiệp dầu khí

Các doanh nghiệp dầu khí đều đã xây dựng và áp dụng mô hình quản trị rủi ro doanh nghiệp theo thông lệ tốt dựa trên chuẩn mực của COSO ERM-2004 và hướng dẫn ISO 31000:2009 và áp dụng các phần mềm quản trị rủi ro để hỗ trợ trong việc tập hợp dữ liệu và báo cáo [5]. Theo đó, duy trì sự giám sát trực tiếp của Hội đồng quản trị đối với các rủi ro chính; xây dựng kế hoạch xử lý rủi ro cho các rủi ro trọng yếu (tập trung vào một số loại rủi ro, một số hoạt động sản xuất kinh doanh cốt lõi) và duy trì các biện pháp kiểm soát hiệu quả. Nhờ đó, các giải pháp ứng phó sẽ kịp thời nhanh chóng và được nghiên cứu tính toán trước nên các phương án lựa chọn là phương án tối ưu.

Tại các doanh nghiệp dầu khí nước ngoài (Petronas, PTT, Pertamina, CNPC, Kuwait, Statoil, Petrobras, BP, Repsol, Royal Dutch Shell, ExxonMobil, Chevron, ConocoPhillips), bất kỳ sự kiện tích cực hay tiêu cực đều được nhận diện và phân tích để xác định phạm vi, quy mô tác động đến khả năng đạt được mục tiêu hoặc các kế hoạch kinh doanh. Các sự kiện tác động tiêu cực sẽ được quản lý phù hợp để ngăn chặn thiệt hại. Các sự kiện tác động tích cực sẽ được chuyển vào chiến lược hay mục tiêu để nắm bắt cơ hội.

Mỗi năm các doanh nghiệp phân tích và đánh giá lại rủi ro để xây dựng hồ sơ rủi ro doanh nghiệp dựa trên mục tiêu, kế hoạch chiến lược, kỳ vọng của các bên liên quan, xu hướng kinh tế, điều kiện chính trị và các yếu tố kinh tế xã hội, môi trường. Có Bộ phận quản lý rủi ro chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch quản lý rủi ro đối với các rủi ro đó, xác định chỉ số rủi ro chính (Key Risk Indicators - KRIs), giám sát và báo cáo kết quả cho Ủy ban Quản trị rủi ro doanh nghiệp và Ủy ban Kiểm soát nội bộ phù hợp với các quy định của doanh nghiệp.

Một số rủi ro chính được các doanh nghiệp đặc biệt quan tâm quản lý và có giải pháp ứng phó [6], được phân theo 4 nhóm: rủi ro chiến lược, rủi ro hoạt động, rủi ro tài

chính, rủi ro tuân thủ. Tuy nhiên, các giải pháp phát huy hiệu quả tốt khi được quản lý, thực hiện, giám sát trong hệ thống quản lý rủi ro do doanh nghiệp thiết lập.

3.1. Nhóm rủi ro chiến lược

Rủi ro	Giải pháp	Mục đích
Rủi ro từ việc thực hiện chiến lược	Các nhà quản lý cấp cao định kỳ họp đánh giá, xác định và xem xét lại tầm nhìn, định hướng và chiến lược kinh doanh trong điều kiện kinh tế và năng lượng hiện tại. Xây dựng kế hoạch kinh doanh theo các kịch bản khác nhau, trong đó đưa ra các giả định đối với số liệu tăng trưởng kinh tế và giá dầu khác nhau cũng như với các kế hoạch điều hành trong điều kiện bất ổn.	Ứng phó với bất ổn kinh tế thế giới, biến động giá dầu, khí và sản phẩm dầu khí.
Rủi ro từ năng cao năng lực tổ chức	Xây dựng cơ chế quản lý nghề nghiệp để đảm bảo rằng mỗi nhân viên trong doanh nghiệp đều có kế hoạch phát triển sự nghiệp cá nhân; được đào tạo/cập nhật kiến thức kỹ thuật chuyên ngành và kỹ năng lãnh đạo để xây dựng nguồn lãnh đạo tiềm năng cho doanh nghiệp.	Nhân sự thích nghi với bất ổn kinh tế và nắm bắt cơ hội phát triển kinh doanh.
Rủi ro danh tiếng	Xem xét lại hoạt động kinh doanh hiện tại và xác định hướng kinh doanh trong tương lai. Đưa ra phân tích và dự báo quản trị, chủ động trong công tác truyền thông đại chúng.	Đáp ứng kỳ vọng của các bên liên quan và người lao động.
Rủi ro đầu tư	- Thực hiện quản lý đầu tư chiến lược gồm 4 bước: Xây dựng kế hoạch đầu tư, phân tích đầu tư, thực hiện và giám sát/kiểm tra; - Thành lập Ủy ban quản lý chiến lược đầu tư.	Giảm thiểu rủi ro khi đầu tư vào các nguồn năng lượng mới, mở rộng hoạt động kinh doanh.
Rủi ro địa chính trị	- Phát triển và duy trì mối quan hệ với Chính phủ và các bên liên quan, đồng thời nỗ lực trở thành đối tác tin cậy tại mỗi quốc gia và khu vực có đầu tư; - Giám sát chặt chẽ các sự kiện chính trị và thực hiện kế hoạch giảm thiểu rủi ro thích hợp; - Thành lập Ủy ban quản trị rủi ro chính trị.	Ứng phó với các biến động chính trị khu vực có đầu tư.

3.2. Nhóm rủi ro hoạt động

Rủi ro	Giải pháp	Mục đích
Rủi ro từ việc kết quả kinh doanh của Công ty mẹ phụ thuộc một phần vào kết quả của các công ty con	Công ty mẹ tập trung vào quản lý nhóm hoạt động với các chính sách và áp dụng các hệ thống quản lý như: Hệ thống quản lý vận hành xuất sắc (OEMS), Tiêu chuẩn Quản lý An toàn, An ninh, Sức khỏe và Môi trường (SSHE MS) và thực hành quản trị doanh nghiệp tốt hơn để làm cơ sở phát triển kinh doanh bền vững và tối đa hóa giá trị. Tái cơ cấu vốn đầu tư nhằm tăng giá trị và sức cạnh tranh.	Các công ty con được thừa hưởng từ hệ thống quản lý tốt của Công ty mẹ để quản lý tốt các rủi ro phát sinh từ đặc điểm kinh doanh của từng khâu (giá dầu, giá khí, xác suất thành công trong thăm dò, cạnh tranh...).
Rủi ro dự án	Đề cao việc quản lý, tính toán phương án tối ưu để hoàn thành dự án trong thời gian tối thiểu, gồm: khả năng tăng tốc của nhà thầu xây dựng, giám sát chặt chẽ việc mua thiết bị xây dựng, chuẩn bị các biện pháp giảm nhẹ tác động của môi trường, theo dõi liên tục pháp luật và các quy định mới, theo dõi và phân tích các tác động đến việc thực hiện dự án, xây dựng kế hoạch nhân sự, chuẩn bị kế hoạch dự phòng và các biện pháp để giảm thiểu tác động có thể làm chậm hoàn thành dự án.	Ứng phó với các rủi ro từ chậm tiến độ với nhiều lý do khác nhau.
Rủi ro vận hành giàn khoan, sự cố tràn dầu...	Duy trì bảo hiểm cho các hoạt động trên bờ và xa bờ; Đặt ra các quy định và nguyên tắc chi phối các hoạt động kiểm tra, bảo trì, thử nghiệm, lập kế hoạch ứng phó khủng hoảng; Thường xuyên tiến hành diễn tập sự cố.	Giảm thiểu khả năng xảy ra; giảm thiểu tác động khi xảy ra sự cố.

Rủi ro	Giải pháp	Mục đích
Rủi ro từ biến động giá dầu thô và sản phẩm	Thành lập đội Quản lý rủi ro và Chiến lược giá, có nhiệm vụ phân tích biến động giá dầu thế giới và quản lý tốt các rủi ro về giá nguyên vật liệu đầu vào và sản phẩm sản xuất ra. Sử dụng hợp đồng phái sinh ngắn và dài hạn với các đối tác trong mỗi giao dịch thương mại, các hợp đồng phái sinh tuân thủ theo chính sách quản trị rủi ro về giá của doanh nghiệp. Sử dụng Hệ thống quản lý dầu thô (COMS) để có giá dầu thô cạnh tranh nhằm hỗ trợ tối ưu hiệu quả sản xuất các sản phẩm dầu khí.	Giảm thiểu ảnh hưởng biến động giá dầu thô, giá khí và giá sản phẩm dầu khí từ thị trường quốc tế.
Kinh doanh liên tục	Xây dựng phương án ứng phó với trường hợp gián đoạn kinh doanh kéo dài nhằm đảm bảo tính liên tục đối với các hoạt động kinh doanh chính.	Giảm thiểu tác động khi gián đoạn kinh doanh.
Rủi ro an toàn sức khỏe môi trường	Xây dựng một hệ thống báo cáo trực tuyến đối với các sự cố tai nạn nghề nghiệp và ô nhiễm môi trường. Các báo cáo từ các bộ phận tác nghiệp, từ các công ty con được tích hợp vào cơ sở dữ liệu của hệ thống trực tuyến ở cấp Ban lãnh đạo và doanh nghiệp. Thực hiện chương trình đào tạo và phát triển về sức khỏe, an toàn, môi trường cho nhân viên, khuyến khích tham gia đào tạo...	Giảm thiểu tai nạn, ô nhiễm môi trường.

3.3. Nhóm rủi ro tài chính

Rủi ro	Giải pháp	Mục đích
Rủi ro biến động tỷ giá	Cân đối các khoản nợ bằng ngoại tệ với doanh thu bằng ngoại tệ; sử dụng các hợp đồng tài chính phái sinh ngoại tệ để đảm bảo nhu cầu ngoại tệ; phân tích độ nhạy của tỷ giá; thực hiện các giao dịch đầu tư và tài chính bằng ngoại tệ mạnh. Thực hiện quản lý hiệu quả dòng tiền.	Hạn chế thay đổi tỷ giá tác động trực tiếp và gián tiếp đến doanh thu, lợi nhuận của Công ty mẹ và các đơn vị có khoản nợ nước ngoài.
Rủi ro từ các khoản hỗ trợ tài chính công ty thành viên	Công ty mẹ hỗ trợ tài chính cho đơn vị mới bắt đầu dự án hoặc chưa đủ mạnh về tài chính, thông qua xem xét cho vay hoặc nới lỏng tín dụng thương mại hoặc cả hai (phù hợp với chiến lược và chính sách kinh doanh của Tập đoàn).	Tránh nguy cơ đe dọa tình hình tài chính hợp nhất của Tập đoàn nếu các đơn vị không trả được nợ.
Rủi ro tín dụng	Điều chỉnh chính sách tín dụng theo tình hình kinh tế; xếp hạng tín dụng đối với các đối tác thương mại. Thiết lập hệ thống đánh giá tín dụng lâu dài đối với tất cả các bên vay nợ và xác định hạn mức rủi ro đối với các bên thứ ba. Trong một số trường hợp, có thể ký kết các hợp đồng bảo hiểm tín dụng nhằm chuyển giao một phần rủi ro tín dụng thương mại cho bên thứ ba.	Ngăn ngừa và hạn chế nguy cơ rủi ro tín dụng với bên vay nợ và bên thứ ba.
Rủi ro lãi suất	Thiết lập bộ phận nguồn vốn tập trung và giám sát chặt chẽ biến động lãi suất LIBOR, SIBOR, JIBOR và các lãi suất cho vay khác trên thị trường. Tiến hành thương thảo để đạt được mức lãi suất có lợi nhất. Ký hợp đồng phái sinh lãi suất nhằm giảm thiểu rủi ro biến động chi phí tài chính hay giá trị thị trường của các khoản nợ.	Giảm thiểu ảnh hưởng của lãi suất đối với các hoạt động sản xuất kinh doanh.
Rủi ro thanh khoản	Duy trì chính sách tài chính tiền mặt, các công cụ tài chính thanh khoản và hạn mức tín dụng để đảm bảo 50% tổng nợ.	Đảm bảo tính thanh khoản cho hoạt động kinh doanh.

3.4. Nhóm rủi ro tuân thủ

Rủi ro	Giải pháp	Mục đích
Vi phạm thỏa thuận thương mại	Xây dựng các tiêu chuẩn hoạt động cụ thể và quy trình kiểm soát để quản lý rủi ro, trong đó có hướng dẫn cụ thể cho hoạt động thương mại và luôn giám sát việc tuân thủ thông qua đội ngũ Quản lý rủi ro tuân thủ chuyên nghiệp.	Loại bỏ/giảm thiểu các rủi ro trong hoạt động thương mại phát sinh từ những thiếu sót hay thất bại trong hệ thống, quy trình kiểm soát nội bộ hay nhân viên.
Hành vi trái đạo đức và không tuân thủ quy định pháp lý	Xây dựng Quy tắc ứng xử áp dụng cho tất cả nhân viên.	Xây dựng môi trường làm việc minh bạch, có trách nhiệm, gắn kết và đạo đức.

Với mỗi doanh nghiệp dầu khí, các rủi ro tiềm ẩn sẽ khác nhau và phương thức xử lý rủi ro cũng khác nhau, phụ thuộc vào môi trường kinh doanh, năng lực quản lý, mục tiêu, văn hóa, quản trị doanh nghiệp... Mặc dù hoạt động trong cùng một ngành, có cùng sản phẩm giống nhau nhưng phương thức áp dụng cho mỗi doanh nghiệp không giống nhau. Tuy nhiên, qua cách thức quản lý và giải pháp ứng phó rủi ro, các doanh nghiệp dầu khí sẽ học hỏi và vận dụng để xây dựng giải pháp quản lý rủi ro phù hợp với đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mình.

4. Công tác quản lý rủi ro ở PVN

Hoạt động sản xuất kinh doanh của PVN có nguy cơ bị ảnh hưởng bởi các rủi ro đặc thù như trên. Để nhận diện đầy đủ hơn các rủi ro tiềm ẩn đối với hoạt động của PVN, sử dụng kỹ thuật phân tích các nguy cơ rủi ro từ bối cảnh trong nước và khảo sát các yếu tố rủi ro tác động tới hoạt động kinh doanh chính của PVN (tìm kiếm - thăm dò - khai thác dầu khí, khí và chế biến dầu khí) [7]. Các rủi ro có thể chưa được nhận diện đầy đủ và chưa xếp hạng theo mức độ tác động mạnh yếu, để làm được điều này, PVN cần thiết lập mô hình quản trị rủi ro, áp dụng các công cụ nhận diện, đánh giá và đo lường rủi ro theo thông lệ tốt [8]. Dưới đây là các rủi ro tiềm ẩn có thể tác động đến nhiệm vụ hoàn thành mục tiêu chiến lược của PVN.

(i) Nhóm rủi ro chiến lược: Quyết định/tính toán chưa đầy đủ cho các bước đi chiến lược do chưa dự báo hết, dẫn đến thách thức cho việc phân bổ nguồn lực hiệu quả; rủi ro địa chính trị đối với đầu tư ra nước ngoài; rủi ro chính trị do bất ổn trong phạm vi hoạt động; rủi ro cạnh tranh từ hội nhập (WTO, AFTA, TPP...), chính sách bảo hộ của các nước; thay đổi quy định, chính sách của Nhà nước về thu hút đầu tư (chế biến, điện...); đổi mới về công nghệ...

(ii) Nhóm rủi ro hoạt động đặc thù theo lĩnh vực: Rủi ro quy trình kinh doanh về tính đầy đủ, phù hợp và rõ ràng

về trách nhiệm giữa các bộ phận/cá nhân; rủi ro đặc thù ngành theo từng lĩnh vực hoạt động:

+ Lĩnh vực tìm kiếm, thăm dò, khai thác dầu khí tiềm ẩn các rủi ro về ước tính trữ lượng; rủi ro địa chất; rủi ro công nghệ (phức tạp, mới); rủi ro an toàn lao động và an toàn vận hành (tai nạn, hỏng hóc, cháy nổ, tràn dầu...); rủi ro nguồn nhân lực (thiếu hụt nhân lực có kinh nghiệm); rủi ro dự án đầu tư mới (vốn, thời gian, thông tin); rủi ro đầu tư ra nước ngoài (thủ tục kéo dài, chi phí, kinh tế chính trị nước sở tại...).

+ Lĩnh vực khí là khâu trung nguồn trong chuỗi giá trị liên kết dầu khí nên quá trình triển khai và thực hiện kinh doanh sẽ chịu ảnh hưởng trực tiếp từ các khâu trong chuỗi giá trị đó. Hoạt động sản xuất kinh doanh khí tiềm ẩn các rủi ro đặc thù như: rủi ro kỹ thuật, rủi ro vận hành an toàn do tính cháy nổ cao của sản phẩm; rủi ro kinh doanh liên tục do phụ thuộc vào khả năng cấp khí, thị trường khí và phối kết hợp giữa các bên liên quan (chủ mỏ - chủ đường ống - công trình khí trên bờ - khách hàng) luôn rất phức tạp, đòi hỏi tuân thủ quy trình chặt chẽ...

+ Lĩnh vực chế biến dầu khí là khâu cuối cùng trong chuỗi giá trị dầu khí, cung cấp sản phẩm thiết yếu cho nền kinh tế như xăng dầu, phân bón, hóa chất, xơ sợi... Hoạt động sản xuất kinh doanh và phân phối thuộc lĩnh vực này đối mặt với các rủi ro như: vận hành an toàn, ổn định, tính bền vững của nguồn cung (dầu thô cho nhà máy lọc dầu, khí cho các nhà máy đạm...); cạnh tranh với sản phẩm trong và ngoài nước; thiếu nhân sự chất lượng cao về hóa dầu và quản lý vận hành tối ưu; yêu cầu chất lượng sản phẩm (đáp ứng theo quy định mới về môi trường); bao tiêu sản phẩm cho lọc dầu...

(iii) Nhóm rủi ro tài chính: Rủi ro về biến động giá dầu thô và sản phẩm dầu ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh, hoạt động đầu tư của PVN và các đơn vị; rủi ro giá nguyên liệu đầu vào, giá vật tư thiết bị ảnh hưởng đến chi phí; rủi ro thị trường tiêu thụ sản phẩm

(xơ sợi, xăng dầu, đạm); rủi ro tỷ giá (hoạt động sản xuất kinh doanh và khoản đầu tư chủ yếu sử dụng ngoại tệ); rủi ro lãi suất đối với các khoản vay, ủy thác quản lý vốn và ủy thác cho vay; rủi ro tín dụng (nợ xấu, nợ quá hạn); rủi ro thanh khoản; rủi ro nguồn vốn đầu tư do khả năng tiếp cận vốn hạn chế...

(iv) Nhóm rủi ro tuân thủ: Yêu cầu tuân thủ các quy định của PVN, Nhà nước, nước sở tại (đầu tư ra nước ngoài); thay đổi chính sách của Nhà nước, nước sở tại; các quy định mới liên quan đến hoạt động của PVN...

Trong thời gian qua PVN rất quan tâm tới công tác quản lý rủi ro, xây dựng đầy đủ các quy định, quy trình về quản lý rủi ro, cũng như một số giải pháp để giảm thiểu các rủi ro. Tuy nhiên, hiệu quả công tác quản lý rủi ro của PVN vẫn còn ở chừng mực, các rủi ro nhận diện và quản lý tốt gồm: các rủi ro về tài chính, hoạt động; các rủi ro về chiến lược, nhân sự, tuân thủ vẫn còn hạn chế. Nguyên nhân do công tác quản lý rủi ro chưa gắn với mục tiêu chiến lược, chưa xây dựng được chính sách quản lý rủi ro chung cho PVN và các đơn vị, chưa có kế hoạch theo dõi và xử lý các rủi ro được nhận diện kịp thời và việc phối hợp giữa các bộ phận liên quan trong quản lý rủi ro chưa rõ ràng.

Một số giải pháp quản lý rủi ro đã được PVN áp dụng trong thời gian qua:

- Rủi ro tín dụng và thanh khoản: PVN có chính sách tín dụng phù hợp, thường xuyên theo dõi các nghĩa vụ trong hợp đồng đối với khách hàng để ngăn ngừa các tổn thất tài chính; quản lý mức phụ trội giữa nợ đến hạn và tài sản đến hạn ở mức có thể kiểm soát đối với số vốn mà dự báo có thể tạo ra trong năm đó; xây dựng quy chế quản lý nợ, quy chế quản lý dòng tiền, quy chế giám sát hoạt động vay, cho vay, bảo lãnh, thanh toán...

- Rủi ro lãi suất và tỷ giá: PVN quản lý cân đối nguồn thu và chi ngoại tệ thông qua việc thỏa thuận các hợp đồng kinh tế trên cơ sở cân đối nguồn ngoại tệ phải trả nhà cung cấp với phải thu của khách hàng và các khoản vay bằng ngoại tệ nên đảm bảo được các giao dịch thanh toán bằng ngoại tệ; PVN theo dõi chặt chẽ tình hình thị trường lãi suất, duy trì ở mức độ hợp lý các khoản vay lãi suất thả nổi và lãi suất cố định; về giao dịch phái sinh, PVN đã ban hành các nguyên tắc cơ bản triển khai thực hiện giao dịch phái sinh của Tập đoàn, đã ký kết các hợp đồng nguyên tắc ISDA với 5 ngân hàng nước ngoài làm cơ sở triển khai các loại hình giao dịch phái sinh (lãi suất, tỷ giá, sản phẩm, hàng hóa), tuy nhiên trong quá trình triển khai thí điểm "hoán đổi lãi suất cho các hợp đồng vay đã ký kết"

còn một số vướng mắc về thủ tục pháp lý và các văn bản phê duyệt của cơ quan quản lý Nhà nước.

- Rủi ro thị trường đối với giá hàng hóa: PVN đang triển khai công tác liên quan đến bảo hiểm giá dầu thô và sản phẩm dầu phòng ngừa rủi ro biến động giá phát sinh từ các giao dịch mua/bán dầu thô và sản phẩm. Tuy nhiên, còn vướng mắc về cơ chế tài chính và phương pháp hạch toán (Bộ Tài chính) nên chưa triển khai được.

- Rủi ro hoạt động: PVN thông qua các đơn vị thành viên để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh dầu khí hoặc thành lập Ban quản lý dự án trực thuộc PVN để triển khai. Các ban chức năng của PVN có vai trò hỗ trợ Ban lãnh đạo PVN quản lý, kiểm tra và giám sát các đơn vị trong suốt quá trình hoạt động để đảm bảo theo đúng định hướng chiến lược của Tập đoàn. Việc quản lý, kiểm tra, giám sát dựa trên hệ thống các văn bản pháp quy của Nhà nước, Bộ ngành liên quan và hệ thống các quy định, quy chế, quy trình nội bộ của PVN ban hành cho từng lĩnh vực hoạt động. Tuy nhiên, PVN chưa xây dựng hệ thống quản trị rủi ro chuyên nghiệp theo hướng dẫn/nguyên tắc quản trị tốt như các doanh nghiệp dầu khí nước ngoài nên việc phối hợp quản lý rủi ro chưa được tốt, thời gian xử lý công việc có thể bị kéo dài, quản lý rủi ro chủ yếu phụ thuộc vào kinh nghiệm xử lý của cá nhân mà chưa có chuẩn mực hướng dẫn.

5. Kết luận

Từ cuối năm 2014 đến nay, biến động giá dầu thô giảm, cùng rủi ro dự án đầu tư, rủi ro tài chính... đã ảnh hưởng đáng kể tới hiệu quả hoạt động của PVN, doanh thu và lợi nhuận giảm [9], hạn chế nguồn vốn cho tái đầu tư phát triển, thu hút đầu tư giảm...

Để quản lý tốt các rủi ro hơn nữa, PVN cần thiết xây dựng mô hình quản lý rủi ro doanh nghiệp theo thông lệ tốt, có phương pháp nhận diện và phân tích rủi ro khoa học nhằm đánh giá mức độ tác động của mỗi rủi ro tới hoạt động sản xuất kinh doanh. Đồng thời, xây dựng các giải pháp, phương án ứng phó cho các khả năng có thể xảy ra đối với các rủi ro trọng yếu trên cơ sở nghiên cứu tham khảo các giải pháp đã được các doanh nghiệp dầu khí nước ngoài áp dụng hiệu quả nhằm đảm bảo hoàn thành mục tiêu chiến lược và phát triển bền vững.

Tài liệu tham khảo

1. BP. *BP statistical review of world energy*. 2019.
2. John Behzad. *Oil & gas business environment and risk management*. 2015.

3. Wood Mackenzie. *Brent, WTI and Dubai oil price outlook 2035*. 2019.
4. PricewaterhouseCoopers (PwC). *Risk trends 2019*.
5. Hoàng Thị Đào. *Mô hình tổ chức quản trị rủi ro tại các công ty dầu khí quốc gia ở khu vực Đông Nam Á và khuyến nghị cho Tập đoàn Dầu khí Việt Nam*. Tạp chí Dầu khí. 2018; 12: trang 54 - 63.
6. Deloitte Vietnam. *Báo cáo khảo sát mô hình quản trị rủi ro doanh nghiệp cho Tập đoàn Dầu khí Việt Nam*. 2016.
7. Trung tâm Nghiên cứu Kinh tế và Quản lý Dầu khí - Viện Dầu khí Việt Nam (EMC-VPI). *Nghiên cứu đề xuất mô hình quản trị rủi ro doanh nghiệp cho Tập đoàn Dầu khí Việt Nam*. 2017.
8. Hoàng Thị Đào, Nguyễn Đức Minh. *Mô hình quản trị rủi ro doanh nghiệp theo thông lệ quốc tế*. Tạp chí Dầu khí. 2018; 1: trang 53 - 60.
9. Tập đoàn Dầu khí Việt Nam. *Báo cáo tài chính hợp nhất đã được kiểm toán của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam*. 2014 - 2018.

EXPERIENCE IN RISK MANAGEMENT AT OIL AND GAS COMPANIES

Hoang Thi Dao¹, Doan Tien Quyet¹, Pham Mai Chi², Nguyen Thuy Linh³

¹Vietnam Petroleum Institute

²Hanoi University of Science and Technology

³Ministry of Industry and Trade

Email: daoht@vpi.pvn.vn

Summary

Oil and gas activities involve many risks, from geological, technical, production and geopolitical risks to oil price fluctuations. In addition to that, oil and gas companies are also influenced by underlying factors such as finance, market, human resources, technology and management system. They, therefore, are particularly interested in building a risk management system, developing permanent control measures and responding timely to risks as they arise. This paper introduces the main risks to be managed and the response measures applied by oil and gas companies in the world, thereby making recommendations on risk management solutions to the Vietnam Oil and Gas Group.

Key words: Risk management, risk policy, risk response.