

MÔ HÌNH TỔ CHỨC QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG DẦU KHÍ THƯỢNG NGUỒN CỦA PETRONAS

Hoàng Thị Đào, Nguyễn Thu Hà

Viện Dầu khí Việt Nam

Email: daoht@vpi.pvn.vn

Tóm tắt

Bài viết giới thiệu mô hình quản lý dầu khí thượng nguồn của Petroliam Nasional Berhad (Petronas), kinh nghiệm quản lý nhà nước về dầu khí và kinh nghiệm tổ chức quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh; so sánh mô hình tổ chức quản lý của Petronas và Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (PVN), từ đó đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả tổ chức quản lý hoạt động thượng nguồn trong bối cảnh mới.

Từ khóa: Mô hình quản lý, quản lý nhà nước về dầu khí, thượng nguồn, công ty dầu khí quốc gia, Petronas.

1. Giới thiệu

Các quốc gia có tài nguyên dầu khí thường thành lập doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước để quản lý và khai thác hiệu quả nguồn tài nguyên này và công ty nhà nước trong lĩnh vực dầu khí được gọi chung là công ty dầu khí quốc gia, có mối quan hệ chặt chẽ với nhà nước và có hình thức quản lý phù hợp, PVN cũng thuộc nhóm công ty đó. Khi các công ty dầu khí quốc gia được quyền tự chủ nhiều hơn từ chính phủ, sẽ tìm cách phát triển ra nước ngoài và trở thành các công ty dầu khí toàn cầu bằng cách tìm kiếm cơ hội tăng trưởng đầu tư và phát triển các quan hệ với các đối tác về chuyển giao công nghệ, nâng cao năng lực chuyên môn kỹ thuật, kinh nghiệm tổ chức quản lý và kiểm soát công ty năng động hơn. Trong số các công ty dầu khí quốc gia thực hiện thành công có Petronas của Malaysia. Petronas có cấu trúc ngành công nghiệp và hoạt động quản lý tương đồng với Việt Nam.

Malaysia có trữ lượng dầu mỏ đứng thứ 4 trong khu vực châu Á - Thái Bình Dương, năm 2018 trữ lượng xác minh dầu là 3.600 triệu thùng và khí là 2.700 tỷ m³ [1] và chủ yếu ở khu vực ngoài khơi. Các mỏ dầu tập trung ở bán đảo Malaysia (bể Malay, 42%), tiếp theo là Sarawak với 32% và Sabah với khoảng 26%; các mỏ khí tập trung nhiều ở khu vực Sarawak (49%), còn lại là bán đảo Malaysia (35%) và Sabah (14%). Petronas là công ty dầu khí quốc gia thuộc sở hữu nhà nước, trải qua 4 thập

kỷ phát triển, Petronas có đủ năng lực cạnh tranh như doanh nghiệp dầu khí tư nhân quốc tế, là biểu tượng thành công trong mô hình quản lý công ty nhà nước của Malaysia.

2. Quản lý hoạt động dầu khí của Malaysia

2.1. Quản trị của nhà nước

Malaysia gồm 13 tiểu bang và 3 lãnh thổ liên bang, người đứng đầu chính phủ liên bang là Thủ tướng. Chính phủ liên bang có một quốc hội chuẩn, điều hành bởi Thủ tướng và nội các, một cơ quan lập pháp lưỡng viện và một Bộ Tư pháp độc lập. Mỗi tiểu bang có một hội đồng lập pháp đơn nhất, người đứng đầu tiểu bang là Bộ trưởng.

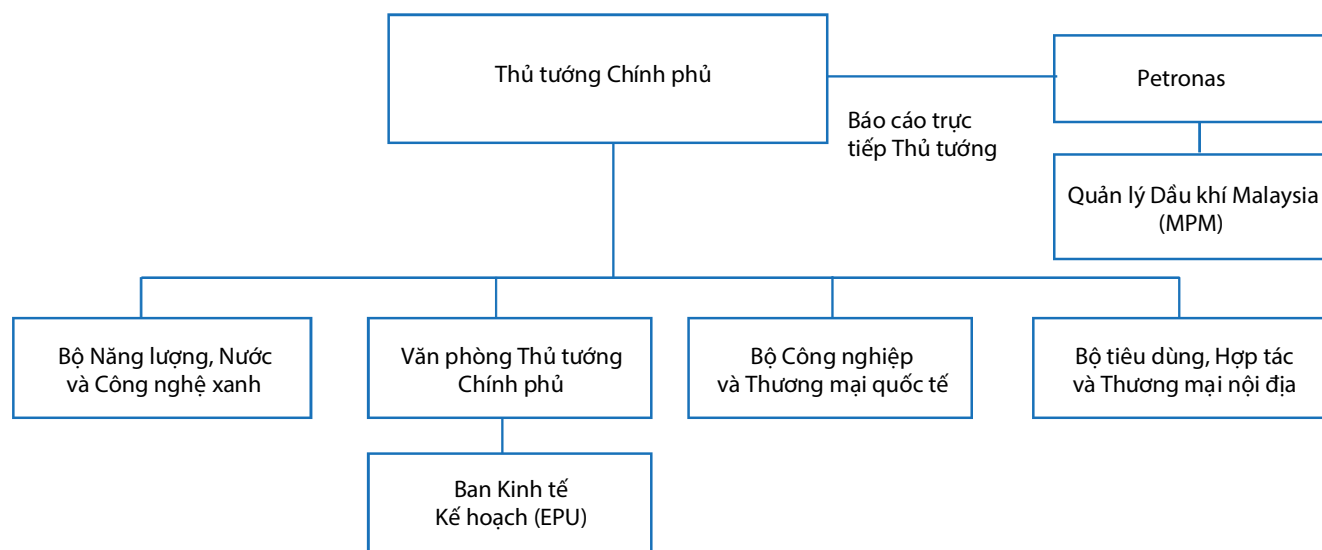
Hệ thống chính trị của Malaysia cho phép chính phủ, cụ thể là Thủ tướng và Văn phòng Thủ tướng, thiết lập và thực hiện các chính sách một cách nhanh chóng, ít can thiệp từ Quốc hội hoặc các bộ ngành, tổ chức khác.

2.2. Quản lý năng lượng quốc gia

Thủ tướng Chính phủ là cấp quản lý cao nhất, quyết định các vấn đề về chính sách liên quan tới quản lý năng lượng quốc gia trong đó gồm lĩnh vực dầu khí (Hình 1). Cụ thể:

+ Chỉ đạo hoạch định chính sách lĩnh vực điện: Bộ Năng lượng, Nước và Công nghệ xanh.

+ Chỉ đạo hoạch định chính sách năng lượng và báo cáo trực tiếp Thủ tướng: Ban Kinh tế Kế hoạch, trực thuộc Văn phòng Thủ tướng.



Hình 1. Cơ cấu Quản lý nhà nước Malaysia trong lĩnh vực năng lượng [2]

Bảng 1. Các luật/quy định chính điều chỉnh hoạt động dầu khí của Malaysia

Luật/quy định	Năm	Nội dung
Đạo luật Phát triển Dầu khí (Petroleum Development Act)	1974	Quản lý các hoạt động dầu khí trong nước. Thành lập công ty dầu khí nhà nước Petronas và trao toàn bộ quyền sở hữu dầu khí cho Petronas
Quy định Dầu khí (Petroleum Regulation)	1974	Quy định liên quan tới các vấn đề khác nhau của E&P (theo từng giai đoạn phát triển)
Chính sách dầu khí quốc gia (National Petroleum Policy)	1975	Khuyến khích khai thác và tiêu thụ dầu khí hiệu quả
Chính sách cạn kiệt quốc gia (National Depletion Policy)	1980	Nhằm làm chậm phát triển và khai thác dầu khí trong nước để tăng thời gian dự trữ
Luật Khai thác Dầu khí	1966	Áp dụng cho các nhà thầu nước ngoài
Đạo luật thuế Thu nhập Dầu khí (The Petroleum Income Tax Act "PITA")	1967 (sửa đổi 2013)	Đánh thuế thu nhập đối với cá nhân/tổ chức có hoạt động dầu khí theo thỏa thuận với Petronas hoặc Cơ quan hợp tác Malaysia Thái Lan (Malaysia Thailand Joint Authority - MTJA) (tính khác nhau cho mỗi thỏa thuận dầu khí), hiện tại áp thuế thu nhập 38%; các mỏ cận biên 24,966%

+ Kiểm soát và cấp giấy phép lĩnh vực chế biến dầu khí: Bộ Công nghiệp và Thương mại Quốc tế.

+ Điều chỉnh giá xăng dầu: Bộ Tiêu dùng, Hợp tác và Thương mại nội địa.

+ Quản lý lĩnh vực thượng nguồn dầu khí tại Malaysia: Petronas có trách nhiệm giám sát và quản lý nguồn tài nguyên dầu mỏ quốc gia, báo cáo trực tiếp Thủ tướng để đảm bảo chiến lược Petronas phù hợp với mục tiêu chính sách năng lượng quốc gia. Dưới Petronas có đơn vị quản lý dầu khí Malaysia (Malaysia Petroleum Management - MPM) quản lý các hoạt động dầu khí trong nước, gồm việc cấp phép cho hoạt động thượng nguồn.

2.4. Khung pháp lý về quản lý dầu khí trong nước của Malaysia [3]

Quyền sở hữu dầu khí: Trước năm 1974, dầu khí thuộc quyền sở hữu của 13 tiểu bang, từ năm 1974, Đạo luật

Phát triển Dầu khí (PDA) ra đời, trao quyền sở hữu dầu khí trên bờ và ngoài khơi Malaysia cho Petronas, bằng việc ủy quyền được quy định trong PDA.

Các luật/quy định chính điều chỉnh hoạt động dầu khí trên bờ và ngoài khơi Malaysia:

Ngành dầu khí Malaysia được điều chỉnh bởi các luật/quy định chính (Bảng 1), đối với Hợp đồng dầu khí mẫu bị điều chỉnh bởi 4 luật/quy định (Đạo luật Phát triển Dầu khí; Quy định Dầu khí 1974; Luật Khai thác Dầu khí; Đạo luật Thuế thu nhập Dầu khí).

Theo Đạo luật Phát triển Dầu khí và Quy định Dầu khí, quyền sở hữu toàn bộ, gồm cả quyền, quyền lực, tự do và đặc quyền thăm dò, khai thác dầu khí trên bờ và ngoài khơi của Malaysia được trao cho Petronas - quyền này được trao vĩnh cửu và không hủy ngang. Trên góc độ quốc gia, mục tiêu của Petronas là tối đa hóa giá trị tài nguyên dầu mỏ quốc gia và thúc đẩy phát triển đất nước.

Cũng theo PDA, Petronas thực hiện các quyền hạn pháp lý đối với lĩnh vực thượng nguồn. Bất kỳ ai muốn tham gia vào các hoạt động thăm dò phải được Petronas cấp phép.

Các quy định về cấp giấy phép cho nhà đầu tư dầu khí, gồm:

- + Tư nhân được tham gia vào thượng nguồn và đều thông qua hợp đồng chia sản phẩm (PSC) và hợp đồng dịch vụ rủi ro (RSC) với Petronas và thỏa thuận liên minh và hợp đồng dịch vụ với PCSB (công ty thượng nguồn của Petronas) - thường áp dụng cho các lô mà PCSB là nhà thầu PSC.

- + Tham gia của nhà nước vào khai thác dầu khí: Như là một chính sách, Petronas Carigali Sdn Bhd (PCSB) phải là một bên trong tất cả các PSC do Petronas ký để nhà nước tham gia trực tiếp vào PSC cũng như thu nhận kiến thức của các nhà thầu PSC.

- + Các hạn chế/giới hạn về khai thác: Petronas có quyền hạn chế nhà thầu PSC giữ dầu thô của Malaysia dưới bất kỳ hình thức nào mà trái ngược với hoạt động bình thường của thị trường; nhà thầu PSC được tự do xuất khẩu phần dầu của mình; về bán khí, các nhà thầu được yêu cầu bán quyền lợi khí cùng với sử dụng cơ sở hạ tầng hiện có của Petronas.

2.5. Vai trò của Petronas trong quản lý dầu khí

Petronas giữ vai trò chính đối với hoạt động dầu khí trong nước, không chỉ là nhà điều hành (operator), mà còn là nhà quản lý (regulator) và hoạch định chính sách (policymaker) trong lĩnh vực thượng nguồn dầu khí của Malaysia.

- Vai trò hoạch định chính sách do Ban Kinh tế Kế hoạch trực thuộc Văn phòng Thủ tướng Chính phủ thực hiện, báo cáo trực tiếp Thủ tướng Chính phủ, xây dựng tất cả các chính sách về năng lượng gồm cả dầu khí, có tham gia của Petronas liên quan tới hoạt động thượng nguồn.

- Vai trò quản lý nhà nước về dầu khí: Petronas giao trách nhiệm quản lý và điều tiết hoạt động dầu khí thượng nguồn ở Malaysia cho Đơn vị Quản lý Dầu khí Malaysia (MPM) thuộc lĩnh vực kinh doanh thượng nguồn của Petronas. MPM có 6 phòng chức năng với khoảng 400 người (số liệu năm 2018) [4], thực hiện nhiệm vụ:

- + Quản lý tất cả các công ty thăm dò và khai thác trong nước, bao gồm xúc tiến đầu tư thăm dò và thúc đẩy hoạt động phát triển và khai thác thông qua Hợp đồng phân chia sản phẩm (PSC) và Hợp đồng chia sẻ rủi ro

(RSC), đồng thời bảo vệ lợi ích quốc gia.

- + Đảm bảo tối ưu hóa tài sản E&P của Malaysia và tận thu mỏ (avoiding wastage in field recovery).

- + Đảm bảo tuân thủ các yêu cầu của PSC, RSC, các quy định của địa phương và các chính sách của nhà nước.

- + Đảm bảo áp dụng công nghệ phù hợp, có dữ liệu chính xác để giảm rủi ro cho các công ty dầu khí trong giai đoạn phát triển.

- + Áp dụng các thông lệ mỏ tốt (Adopt good field practices).

- Vai trò là nhà điều hành:

- + Ngoài các quyền được quy định trong Biên bản ghi nhớ và Điều lệ, Petronas có quyền tiếp quản hoặc mua lại tất cả hoặc một phần cam kết thương mại, kinh doanh hoặc doanh nghiệp để thực hiện hoặc tham gia vào bất kỳ hoạt động dầu khí nào (trong bất kỳ khu vực thăm dò), cho dù được đề cập hay không trong Đạo luật Phát triển Dầu khí, tỷ lệ tham gia đàm phán trong khoảng 15 - 25%. PCSB là công ty thượng nguồn của Petronas có quyền thực hiện quyền lợi này;

- + Là chủ sở hữu hợp đồng dịch vụ rủi ro (RSC) đối với các mỏ cận biên.

2.6. Trách nhiệm của Petronas đối với Chính phủ

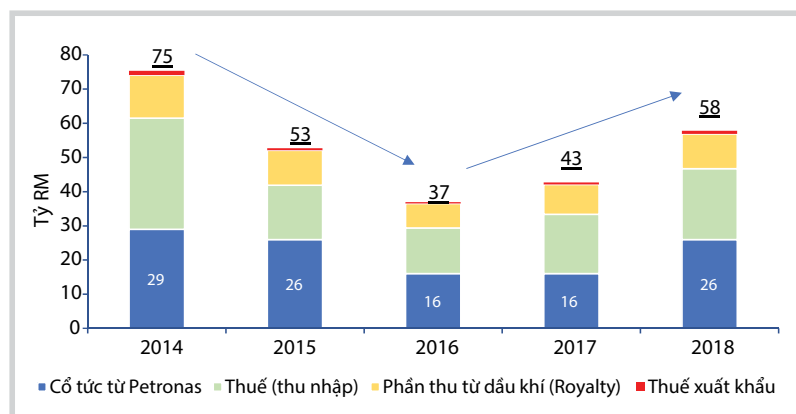
Petronas được hưởng lợi từ các chính sách của nhà nước thông qua việc ưu tiên trong lĩnh vực thượng nguồn và hạ nguồn. Đổi lại, Petronas phải thực hiện nghĩa vụ đóng góp vào ngân sách và hỗ trợ trực tiếp cho các dự án phát triển của Chính phủ. Ngoài ra, Petronas cũng chịu trách nhiệm hỗ trợ giá khí để phát triển kinh tế và việc làm cho người địa phương; sử dụng các công ty dịch vụ địa phương để thúc đẩy các ngành công nghiệp trong nước.

Các khoản Petronas phải đóng cho Chính phủ, gồm:

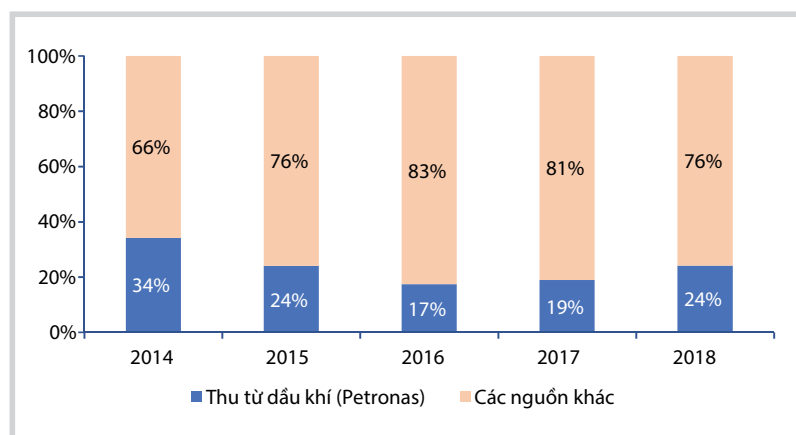
- Thuế thu nhập: Theo Đạo luật thuế Thu nhập Dầu khí (PITA), Petronas đóng thuế thu nhập 38%, nhiều gấp đôi so với các doanh nghiệp thông thường (nếu doanh thu dưới 500 nghìn RM thì đóng 19% và nếu nhiều hơn đóng 24%).

- Thuế tài nguyên (royalty): Theo thỏa thuận của các bên liên quan, thanh toán bằng tiền mặt cho Chính phủ.

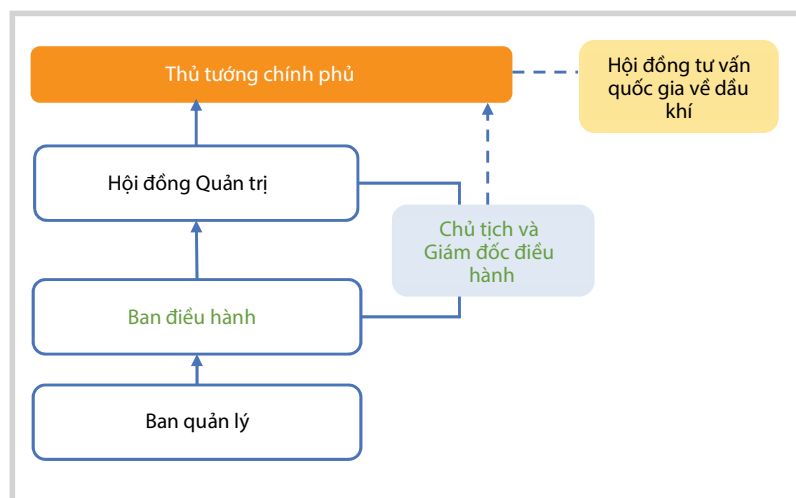
- Cổ tức: từ năm 2008 đến 2011, Petronas phải nộp cổ tức cố định là 30 tỷ RM/năm (tương đương 10 tỷ USD), ngay cả khi lợi nhuận giảm mạnh vào năm 2010. Sau đó, quy định là 30% trên thu thuần (net income), thay đổi phù



Hình 2. Các khoản thu từ dầu khí của Chính phủ Malaysia [5]



Hình 3. Đóng góp của Petronas trong tổng nguồn thu của Chính phủ Malaysia [5, 6]



Hình 4. Cơ cấu tổ chức quản lý của Petronas [2, 5]

hợp với kết quả kinh doanh của Petronas (thực tế giảm xuống). Phần lợi nhuận còn lại, Petronas tăng đầu tư trong nước để tăng lợi ích cho toàn nền kinh tế Malaysia. Cổ tức chiếm tỷ lệ lớn trong tổng nộp cho Chính phủ (từ 40 - 50%).

Thực tế phần đóng góp của Petronas cho Chính phủ giai đoạn 2010 - 2018 thể hiện trong Hình 2.

Giai đoạn 2010 - 2014, Petronas đóng góp đáng kể cho nguồn thu của Chính phủ từ 34 - 38%, tỷ lệ này giảm xuống còn 17% năm 2016 do ảnh hưởng của giá dầu thấp, từ năm 2017 tỷ lệ này đã tăng lên đáng kể, tương ứng 19% và 24% năm 2017 và năm 2018 (Hình 3).

Petronas đóng góp và tài trợ các sáng kiến của Chính phủ, nhưng cũng gây áp lực nhằm theo đuổi các cải cách theo định hướng thị trường để có thể thực hiện các mục tiêu riêng của mình. Chính phủ Malaysia đang từng bước xây dựng chính sách năng lượng mới, giảm trợ cấp, củng cố tài chính, để giảm sự phụ thuộc vào nguồn thu từ Petronas.

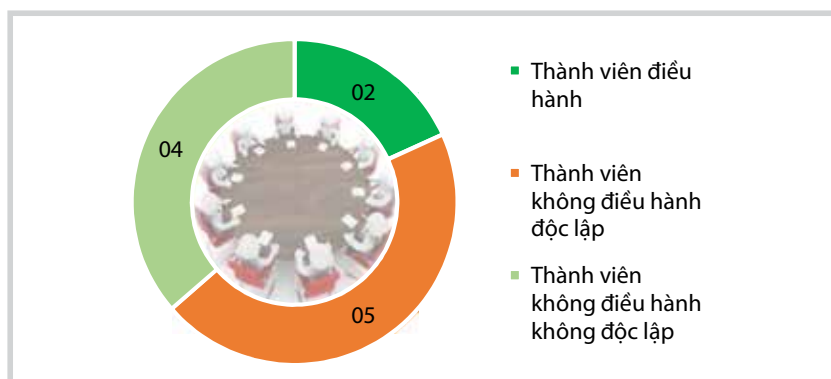
3. Mô hình tổ chức quản lý hoạt động dầu khí của Petronas

3.1. Cơ cấu tổ chức quản lý

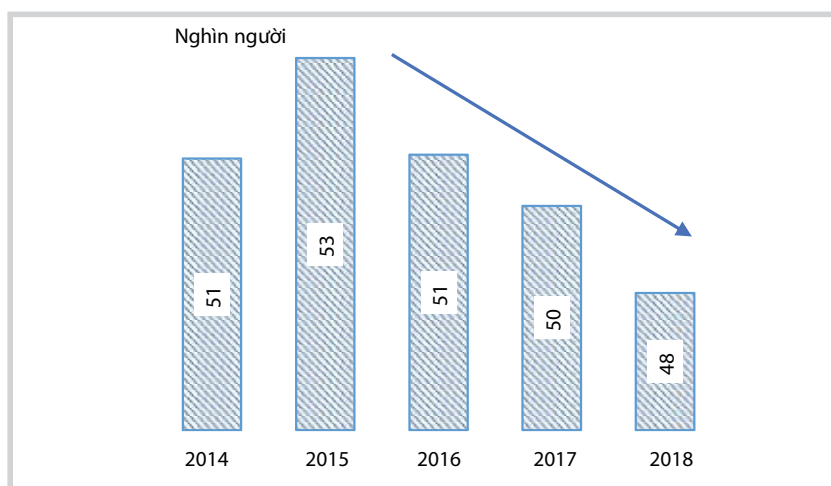
Petronas hoạt động dưới hình thức một công ty trách nhiệm hữu hạn đại chúng thuộc sở hữu của Chính phủ Malaysia. Petronas được Chính phủ trao quyền tự chủ cao để đầu tư ra nước ngoài và được xem như một doanh nghiệp thương mại. Tuy nhiên, là doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước nên Chính phủ vẫn định hướng chiến lược của Petronas nhưng cho phép công ty có nhiều nguồn lực và không gian để phát triển. Tại thời điểm năm 2018, Petronas có 71 công ty con thuộc sở hữu 100%, 45 công ty con thuộc sở hữu từ 50% và 22 công ty con thuộc sở hữu từ 50% và 22 công ty con dưới 50%, Petronas nắm giữ cổ phần trong tất cả các PSC (tại tháng 12/2018, có 98 PSC và 3 RSC ở Malaysia) [4]. Cơ cấu tổ chức của Petronas như Hình 4.

Thủ tướng được chỉ định là quản lý cấp cao của Petronas, có trách nhiệm duy trì giám sát chặt chẽ các hoạt động liên quan đến quyền lợi quốc gia, chỉ đạo Petronas và bổ nhiệm thành viên Hội đồng Quản trị (HĐQT) của Petronas.

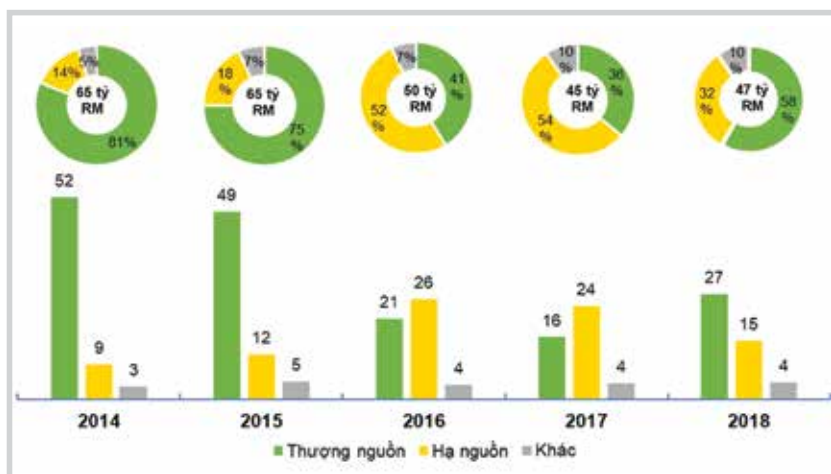
HĐQT có vai trò kép như một cơ quan giám sát của Chính phủ và quản trị doanh nghiệp. Trở thành sự pha trộn đa dạng giữa nhà kỹ trị (technocrats) và quan chức chính



Hình 5. Cơ cấu HĐQT của Petronas [5]



Hình 6. Số lượng lao động hàng năm của Petronas [5]



Hình 7. Phân bổ vốn đầu tư hàng năm của Petronas [5]

phủ (government officials). Cơ cấu HĐQT gồm 2 thành viên điều hành (CEO, CFO), 5 thành viên không điều hành độc lập và 4 thành viên không điều hành không độc lập (so với năm 2017, cắt giảm 2 thành viên không điều hành độc lập).

Ban điều hành được trao quyền để đưa ra các quyết định kinh doanh, giảm tối thiểu hình thức quyết định từ trên xuống. Có 4 thành viên phụ trách lĩnh vực thượng nguồn, hạ nguồn, tài chính và luật pháp.

Ban quản lý: Quản lý các hoạt động kinh doanh cụ thể của Petronas.

Hội đồng tư vấn dầu khí quốc gia được thành lập gồm thành viên từ các tiểu bang liên quan được Thủ tướng chỉ định; có nhiệm vụ tư vấn cho Thủ tướng về chính sách, lợi ích và các vấn đề về dầu mỏ, ngành công nghiệp dầu khí, nguồn tài nguyên năng lượng và việc sử dụng chúng.

Ngoài ra, có 3 Ủy ban thuộc HĐQT, thành viên là các giám đốc không điều hành, nhằm hỗ trợ HĐQT hoàn thành các chức năng giám sát nội bộ (Ủy ban Kiểm toán); đánh giá hiệu quả hoạt động HĐQT cũng như hệ thống quản trị rủi ro trong toàn Tập đoàn (Ủy ban Quản trị rủi ro); hỗ trợ ra quyết định về thù lao, đánh giá, giám sát bổ nhiệm đối với quản lý cấp cao trong công ty (Ủy ban Lương thưởng).

Trong thời kỳ toàn ngành dầu khí gặp khó khăn, Petronas đã cơ cấu lại và tinh giản lực lượng lao động, số lượng lao động giảm từ trên 53 nghìn người năm 2015 còn 48 nghìn người năm 2018 [5].

3.2. Phân bổ vốn đầu tư và lợi nhuận sau thuế

Phân bổ vốn đầu tư: Đầu tư cho hoạt động thượng nguồn của Petronas giảm từ sau năm 2015 do ảnh hưởng của giá dầu giảm, vốn đầu tư năm 2017 chỉ bằng 31% và năm 2018 bằng 52% so với năm 2014 (Hình 7). Petronas cắt giảm đầu tư thượng nguồn, chỉ duy trì đầu tư cho các dự án trọng điểm (dự án thăm dò và khai thác để duy trì tăng trưởng) và đầu tư cho dự án LNG.

Lợi nhuận sau thuế: Lợi nhuận sau thuế lĩnh vực thượng nguồn (Hình 8) đã tăng đáng kể ở năm 2017 và 2018 chiếm tỷ trọng tương ứng 67% và 74% trong tổng lợi nhuận sau thuế của Petronas, sự gia tăng này chủ yếu do giá dầu tăng, vận hành thượng nguồn xuất sắc (năm

2017 có 13 dự án thượng nguồn cho dòng sản phẩm đầu tiên) và nỗ lực quản lý chi phí tối ưu, các sáng kiến quản lý tiền mặt và quản lý danh mục tài sản).

3.3. Mô hình tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh

Trước năm 2014, Petronas có mô hình quản lý đầu tư hoạt động thăm dò khai thác chung cho cả đầu tư trong nước và nước ngoài. Từ năm 2014, Petronas tách hoạt động thăm dò khai thác trong nước và nước ngoài để tập trung quản lý và chịu trách nhiệm hơn. Việc chia tách này được đánh giá giống như bước đi của các công ty dầu khí lớn như Shell, ExxonMobile và Total.

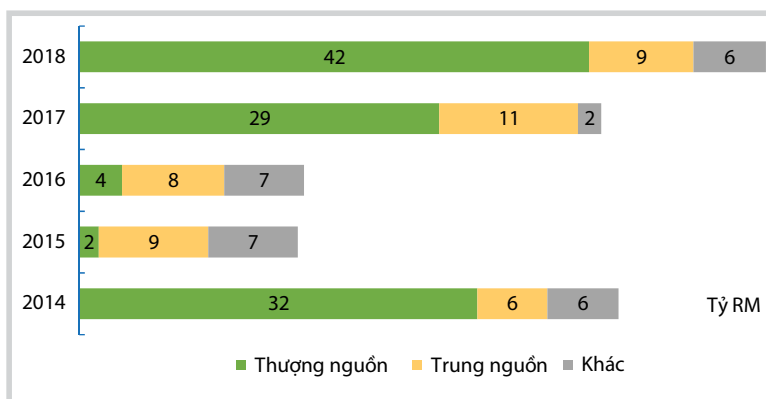
Năm 2014, Petronas cũng cơ cấu lại các lĩnh vực kinh doanh, hợp nhất lĩnh vực thăm dò và khai thác (Exploration & Production Business) với lĩnh vực kinh doanh khí và lấy tên là kinh doanh thượng nguồn (Upstream Business) (Hình 9). Bên cạnh đó, Petronas đã cơ cấu lại đội ngũ lãnh đạo, ủy nhiệm nhiều hơn, trao quyền ra quyết định và chịu trách nhiệm nhiều hơn.

Sau khi cơ cấu lại, lĩnh vực kinh doanh thượng nguồn được tự chủ hoàn toàn để mang lại giá trị và tăng trưởng cho chính lĩnh vực này, quyền quyết định và trách nhiệm không chỉ thăm dò, phát triển và khai thác tài nguyên dầu khí mà còn tạo cơ hội sinh lời từ hoạt động kinh doanh khí.

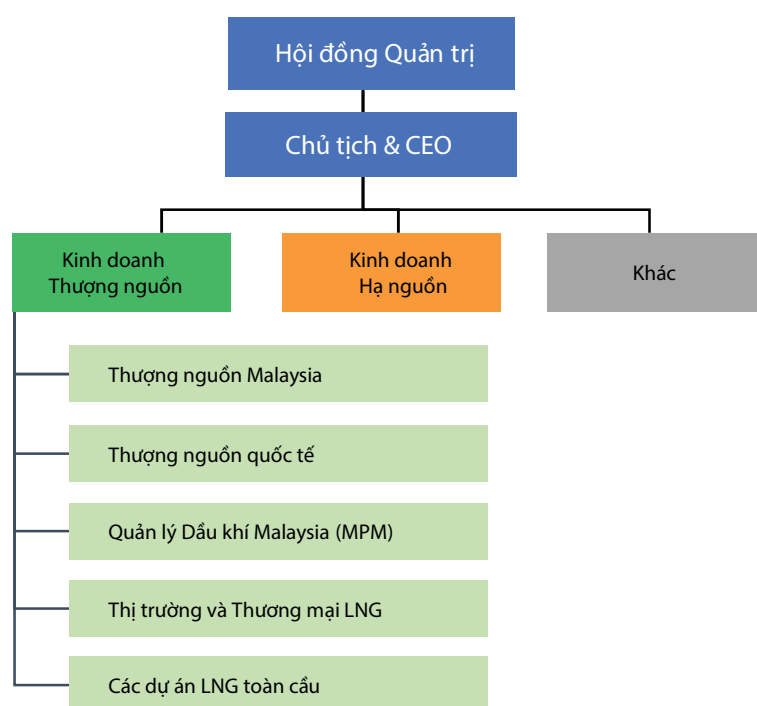
Petronas quản lý tách bạch 2 lĩnh vực chính là thượng nguồn và hạ nguồn do đặc thù hoạt động của từng lĩnh vực, yêu cầu về công nghệ và chiến lược thị trường khác nhau. Phân khúc hoạt động của từng lĩnh vực:

+ Thượng nguồn gồm: thăm dò, phát triển và khai thác dầu thô và khí tự nhiên, cùng với hoạt động vận chuyển và đường ống liên quan; hoạt động mua, hóa lỏng khí, thị trường và kinh doanh LNG.

+ Hạ nguồn gồm các hoạt động cung cấp và kinh doanh, lọc dầu, sản xuất, thị trường và vận chuyển dầu thô, sản phẩm dầu khí và hóa dầu; hoạt động chế biến khí và kinh doanh điện.



Hình 8. Lợi nhuận sau thuế của Petronas theo lĩnh vực hoạt động [5]

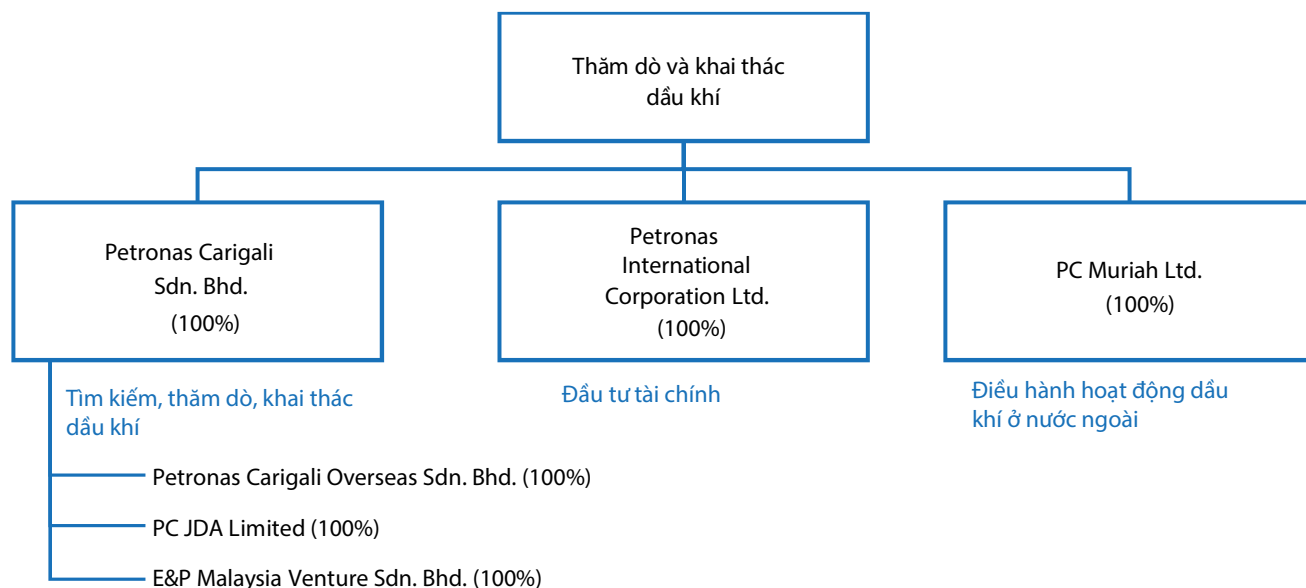


Hình 9. Mô hình tổ chức các lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Petronas [5]

+ Hoạt động khác: Hậu cần và hàng hải, bất động sản, tài chính tập trung (central treasury), chuyển giao dự án và công nghệ (project delivery and technology).

3.3.1. Tổ chức hoạt động thăm dò và khai thác dầu khí của Petronas

Petronas đang có 3 đơn vị trực thuộc hoạt động thăm dò khai thác (Hình 10). Trong đó, Petronas Carigali Sdn. Bhd (PCSB) là cánh tay phải hoạt động thượng nguồn của Petronas, thực hiện đầu tư ở cả trong nước và nước ngoài. Thành công của Petronas trong lĩnh vực thượng nguồn được thực hiện thông qua quan hệ đối tác hiệu quả, có lợi nhuận và tối đa giá trị với các công ty dầu khí lớn (Shell, ExxonMobil) và các nhà cung cấp dịch vụ trong nước và quốc tế. Đơn vị Quản lý Dầu khí Malaysia (MPM) có vai trò và trách nhiệm lớn trong việc phát triển môi trường đầu tư cạnh tranh và thuận lợi cho các nhà điều hành thông qua điều khoản tài chính mạnh mẽ (robust fiscal terms),



Hình 10. Mô hình tổ chức hoạt động thăm dò khai thác dầu khí của Petronas [5]

đồng thời tạo môi trường, làm việc với các nhà điều hành hoạt động dầu khí trong chuỗi giá trị và toàn bộ vòng đời tài sản.

3.3.2. Quản lý hoạt động thượng nguồn của Petronas

Petronas không can thiệp vào hoạt động đầu tư và điều hành các công ty con, không thực hiện giám sát về chuyên môn mà giao quyền cho các công ty con thực hiện, cụ thể:

- Quản lý của công ty mẹ Petronas với các công ty con: Kiểm soát chiến lược và các mục tiêu dài hạn; đưa ra các chỉ tiêu và phân bổ chỉ tiêu cho các công ty con; phê duyệt ngân sách hàng năm. Đồng thời, thực hiện tốt việc giám sát hoạt động các công ty con thông qua các cuộc họp định kỳ (hàng tháng) để rà soát, xem xét tổng thể mọi hoạt động sản xuất kinh doanh. Đặc biệt đối với PCSB, Chủ tịch Hội đồng Quản trị của PCSB là thành viên trong Ban Giám đốc của Petronas, điều này tạo thuận lợi cho việc chỉ đạo và ra quyết định kịp thời.

- Quy trình thực hiện được quy định đầy đủ, rõ ràng đến từng vị trí công việc, nhà thầu và quy định đầu mỗi chịu trách nhiệm.

- Quản lý tài sản thượng nguồn: Xây dựng danh mục tài sản mạnh mẽ, tối đa hóa giá trị tài sản hiện có và tìm kiếm đầu tư vào các danh mục LNG. Tăng cường nỗ lực cho vận hành xuất sắc, tính toàn vẹn tài sản (asset integrity) và an toàn. Sáng kiến giải pháp cắt giảm chi phí đơn vị khai thác (UPC). UPC năm 2018, thấp hơn 32% so với năm 2014. Phối hợp cùng với nhà thầu và nhà cung cấp dịch vụ dầu khí trong nước tối ưu chi phí thông qua sáng kiến Cost

Reduction Alliance (CORAL 2.0), năm 2017 tiết kiệm được 6,5 tỷ RM và năm 2018 tiết kiệm được 3,6 tỷ RM [5].

- Bên cạnh đó, để quản lý và hỗ trợ hoạt động thượng nguồn Petronas có:

- + Trung tâm Thăm dò xuất sắc (Exploration Centre of Excellence - Exploration CoE): Hỗ trợ và cung cấp các giải pháp pháp và kinh nghiệm về thăm dò.

- + Trung tâm Phát triển và Khai thác xuất sắc (Development & Production CoE, gồm Petroleum Engineering, Wells, Operational Excellence, Unconventional, Petroleum Economics and Global Planning and Capability): Hỗ trợ và cung cấp các giải pháp kỹ thuật và thương mại theo định hướng giá trị, phối hợp với Exploration CoE và Project Delivery and Technology (PD&T) để hỗ trợ cho phát triển kinh doanh.

4. Những điểm khác cơ bản về tổ chức quản lý hoạt động dầu khí của PVN so với Petronas

Petronas được trao quyền tự chủ cao trong điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh và quyền tự chủ trong thực hiện chiến lược (chủ động quyết định đầu tư/kinh doanh và quyền sở hữu/sử dụng tài nguyên dầu khí). PVN được trao quyền tự chủ thấp cả trong điều hành hoạt động và thực hiện chiến lược [2] và hoạt động chưa thực sự là doanh nghiệp, còn thực hiện nhiệm vụ chính trị - xã hội như bảo vệ chủ quyền và biên giới quốc gia trên biển. Các điểm giống và khác nhau cơ bản:

- Quản lý nhà nước về dầu khí: Petronas và PVN đều được giao chức năng quản lý nhà nước về dầu khí (thay

mặt nước chủ nhà/Chính phủ). Tuy nhiên, tại Petronas nhiệm vụ quản lý nhà nước được quy định rõ ràng và tách bạch với nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và có bộ máy, nhân sự chuyên trách đủ mạnh để quản lý và hỗ trợ hoạt động dầu khí trong nước (đơn vị Quản lý Dầu khí Malaysia).

PVN được giao chức năng tham gia quản lý của nhà nước về dầu khí từ điều tra cơ bản đến tìm kiếm và thăm dò khai thác dầu khí, ký kết và quản lý thực hiện các hợp đồng dầu khí trong nước [7] (gồm cả mục tiêu chính trị) và chức năng tham gia đầu tư vào hoạt động dầu khí (mục tiêu lợi nhuận). Chức năng quản lý nhà nước về dầu khí đang đặt trong Công ty mẹ PVN và được thực hiện bởi Ban quản lý Hợp đồng Dầu khí với nhân sự khoảng 40 người. Do các quy định liên quan về vai trò quản lý nhà nước về dầu khí chưa tách bạch với nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của PVN, đặc biệt liên quan đến hạch toán chi phí và lợi nhuận kinh doanh, dẫn đến bất cập trong quá trình điều hành do mâu thuẫn về mục tiêu.

- Về tổ chức điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh dầu khí:

+ Petronas: Thủ tướng Chính phủ là cấp quản lý cao nhất của Petronas trong hoạt động dầu khí và Petronas báo cáo trực tiếp cho Thủ tướng Chính phủ. HĐQT của Petronas có 2 thành viên là Phó Tổng thư ký (chính sách) của Bộ Tài chính Malaysia và Phó Tổng thư ký (vĩ mô) của Bộ Kinh tế. Bên cạnh đó, quản lý cấp cao của Petronas cũng là thành viên của HĐQT công ty con thăm dò khai thác dầu khí, có ảnh hưởng trong việc chỉ đạo các công ty con (ví dụ: ông Dato' Mohamad Idris Manso là thành viên HĐQT Petronas cũng là thành viên Hội đồng Quản trị của PCSB và Petronas International Corporation Limited). Petronas trao quyền mạnh xuống dưới nâng cao tính chủ động và chịu trách nhiệm. Với mô hình quản lý này sẽ giảm thiểu được thời gian cho các thủ tục hành chính và các quyết định đưa ra nhanh chóng. Thực tế cho thấy hoạt động dầu khí của Petronas rất phát triển, được xem là công ty dầu khí quốc gia điển hình trong khu vực.

+ PVN đang quản lý hoạt động dầu khí theo ngành dọc gồm các cấp (không kể Quốc hội): Thủ tướng Chính phủ, Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước tại doanh nghiệp (được chuyển giao từ Bộ Công thương), các Bộ ngành liên quan, Công ty mẹ PVN/các đơn vị thành viên/công ty con. Theo quy định hiện hành, Thủ tướng Chính phủ quyết định chủ trương đầu tư đối với các dự án thăm dò, khai thác dầu khí. PVN/công ty con sẽ phải trình hồ sơ dự án đến Sở Kế hoạch Đầu tư, Bộ Kế hoạch Đầu tư và các cơ quan quản lý nhà nước có liên quan để tổ chức thẩm

định trước khi trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt [8]. Ngoài ra, PVN đồng thời vẫn phải thực hiện báo cáo Ủy ban Quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp, cơ quan đại diện cho chủ sở hữu nhà nước, để xem xét thông qua đối với báo cáo đầu tư/hồ sơ dự án mà PVN phải xây dựng trình cấp có thẩm quyền [9]. Như vậy, thủ tục và quy trình ra quyết định dự án dầu khí rất phức tạp và mất nhiều thời gian.

5. Kết luận và kiến nghị

Mô hình tổ chức quản lý đúng và có hiệu quả ở từng thời kỳ nhất định, mô hình tổ chức quản lý hoạt động dầu khí cần phải thay đổi để phù hợp với môi trường mới, giá dầu thấp và dự báo tiếp tục kéo dài. Trên cơ sở tham khảo kinh nghiệm tổ chức quản lý và cơ cấu lại lĩnh vực dầu khí thượng nguồn của Petronas và phân tích ở trên, nhóm tác giả đề xuất cho công tác cơ cấu lại hoạt động thượng nguồn của PVN như sau:

- Chính phủ cần xem xét quản lý Nhà nước đối với ngành Dầu khí theo hướng giảm các cấp quản lý trung gian giữa Chính phủ và PVN/các công ty con, xây dựng hành lang pháp luật phù hợp nhằm tạo không gian cho PVN phát triển, tăng cường mức độ nhanh nhạy cho công tác tổ chức chỉ đạo từ các cấp quản lý Nhà nước tới PVN/công ty con nhằm giải quyết kịp thời những vướng mắc và rào cản về chính sách/luật pháp. Trao quyền tự chủ cho PVN và tự chịu trách nhiệm hơn đối với hoạt động sản xuất kinh doanh, hướng tới hoạt động như một doanh nghiệp thương mại thực thụ. Thực tế, theo quy định hiện hành, các dự án thăm dò, khai thác dầu khí đều phải xin Thủ tướng chấp thuận chủ trương đầu tư [8], yêu cầu nhiều thủ tục và trình tự phê duyệt dự án phức tạp, qua nhiều cấp có thẩm quyền và mất nhiều thời gian do dự án dầu khí đồng thời tuân thủ nhiều quy định pháp luật như Luật Dầu khí, Luật Đầu tư, Luật Quản lý và sử dụng vốn nhà nước và các nghị định hướng dẫn thi hành luật...

- Cần tách bạch nhiệm vụ quản lý nhà nước và nhiệm vụ sản xuất kinh doanh trong PVN để có cơ chế chính sách phù hợp nhằm nâng cao năng lực và hiệu quả quản lý hoạt động thượng nguồn dầu khí, đồng thời giúp cho việc đánh giá hiệu quả hoạt động khách quan hơn đối với PVN.

- Đối với quản lý công ty con, PVN xem xét phân cấp/ ủy quyền tối đa cho công ty con chủ động, linh hoạt và tự chịu trách nhiệm đối với hoạt động sản xuất kinh doanh. Khi đó, Công ty mẹ PVN thực hiện quản lý và giám sát

công ty con thông qua hệ thống các quy trình, báo cáo và các chỉ số đánh giá kết quả (KPIs).

- Xem xét quản lý hợp nhất chuỗi giá trị thượng nguồn (thăm dò khai thác và khí) để có đủ nguồn lực tái đầu tư và phát triển cả chuỗi. Điều này là cần thiết khi dự báo trong giai đoạn tới PVN thiếu nguồn vốn đầu tư cho tìm kiếm thăm dò để đạt được mục tiêu chiến lược và trữ lượng dầu khí còn lại có tới gần 70% là khí [10].

- Hợp tác chiến lược với các công ty dầu khí quốc tế nhằm tiếp thu kiến thức, công nghệ, kỹ thuật mới..., đồng thời nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp.

Ngoài ra, PVN cần thay đổi cách thức quản trị theo thông lệ tốt để bắt kịp với xu hướng phát triển thế giới, gồm: Quản lý rủi ro, quản lý nhân sự, quản lý danh mục đầu tư, xây dựng trung tâm cơ sở dữ liệu kỹ thuật dầu khí, áp dụng công nghệ thông tin trong hoạt động kinh doanh hàng ngày, xây dựng các quy trình/hướng dẫn chi tiết, rõ ràng cho từng công việc.

Tài liệu tham khảo

1. BP. *Statistical review of world energy*. 2018.

2. IHS Energy. *Petronas: Government drivers*. 2015.
3. Christopher B Strong. *The oil and gas law review (4th edition)*. Law Business Research.
4. <https://platinum.petronas.com>
5. Petronas. *Annual report 2018, 2017, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012, 2011, 2010*.
6. <https://www.statista.com>
7. Chính phủ. *Ban hành Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam*. Nghị định 07/2018/NĐ-CP. 10/1/2018.
8. Quốc hội. *Luật Đầu tư*. Luật số 67/2014/QH13. 26/11/2014.
9. Quốc hội. *Luật Quản lý, sử dụng vốn nhà nước đầu tư vào sản xuất, kinh doanh tại doanh nghiệp*. Luật số 69/2014/QH13. 26/11/2014.
10. Tập đoàn Dầu khí Việt Nam. *Hội thảo "Rà soát, định hướng điều chỉnh chiến lược thăm dò khai thác dầu khí"*. 27/9/2019.

PETRONAS' UPSTREAM MANAGEMENT MODEL

Hoang Thi Dao, Nguyen Thu Ha

Vietnam Petroleum Institute

Email: daoht@vpi.pvn.vn

Summary

The article introduces the upstream management model of Petroliam Nasional Berhad (Petronas), experience in state management of oil and gas activities and experience in organisation and management of production and business activities, and compare the organization and management models of Petronas and the Vietnam Oil and Gas Group (Petrovietnam). Recommendations are then made on measures to improve the efficiency of the organisation and management of upstream activities in the new context.

Key words: Management model, state management of oil and gas activities, upstream, Petronas.