

**BÁO CÁO
CÁC GIẢI PHÁP TỐI ƯU NGUỒN LỰC, THỨC ĐẨY SẢN XUẤT
KINH DOANH KHÂU SAU**

I. ĐÁNH GIÁ THỊ TRƯỜNG TRONG VÀ QUỐC TẾ NĂM 2023

1. Thuận lợi, khó khăn

1.1. Thuận lợi

a) Đối với Khối Khí- Điện- Đạm

- Theo báo cáo Triển vọng kinh tế thế giới của IMF ngày 31/1/2023, IMF đã nâng mức dự báo tăng trưởng kinh tế toàn cầu trong năm 2023 từ 2,7% (báo cáo tháng 10/2022) lên 2,9% do nhu cầu "phục hồi đáng ngạc nhiên" tại Mỹ và châu Âu, chi phí năng lượng giảm và nền kinh tế Trung Quốc mở cửa trở lại sau khi dỡ bỏ các hạn chế về Covid-19.

- Với Việt Nam, các tổ chức quốc tế đánh giá tích cực về tình hình kinh tế - xã hội của Việt Nam và dự báo lạc quan về tốc độ tăng trưởng kinh tế Việt Nam trong 2023 thuộc nhóm cao nhất trong khu vực (GDP dự kiến tăng 6,5%). Tuy nhiên còn tiềm ẩn nhiều rủi ro, khó khăn, thách thức.

- Tại khu vực miền Bắc, PV GAS/PVGAS LPG đã có hệ thống kho/trạm chiết/hệ thống phân phối và lượng khách hàng ổn định, đặc biệt kho nổi LPG lạnh (Thái Bình) sẽ tăng lợi thế cạnh tranh tại khu vực này.

- Sản xuất và kinh doanh Condensate từ nguồn GPP Dinh Cố, GPP Cà Mau sẽ bán toàn bộ cho PV Oil (theo hợp đồng BCC ký giữa PV GAS và PV Oil từ năm 2021) góp phần tăng hiệu quả SXKD của PV GAS, PV Oil.

- Theo Quyết định số 238/QĐ-ĐTĐL ngày 30/12/2022 của Cục Điều tiết Điện lực, mức trần của giá điện năng thị trường điện tăng hơn năm 2022 và 2021. Năm 2023, kỳ vọng giá trên thị trường phát điện cạnh tranh sẽ đi ngang do nhu cầu nhiệt điện cao hơn, điều này có thể bù đắp một phần cho tốc độ tăng trưởng tiêu thụ điện và các nhà máy điện của PV Power có cơ hội chào giá tốt trên thị trường điện cạnh tranh.

- Năm 2023, sản lượng điện hợp đồng Qc năm 2023 của PV Power tạm giao đầu năm cao hơn năm 2022 nên sản xuất điện của các NMD của PV Power năm 2023 sẽ cao hơn mức kế hoạch, góp phần gia tăng hiệu quả SXKD các nhà máy điện của PV Power- đây là dự địa để tăng trưởng.

b) Đối với Khối Lọc hóa dầu và Phân phối sản phẩm

- Kết thúc cuộc họp định kỳ ngày 01/02/2023, các nước OPEC+ đã thống nhất giữ nguyên mức cắt giảm sản lượng hiện nay (cắt giảm sản lượng 2 triệu thùng/ngày, tương đương khoảng 2% nhu cầu thế giới, từ tháng 11/2022 đến hết năm 2023), trong bối cảnh triển vọng nhu cầu nhiên liệu đang dần cải thiện tại Trung Quốc, điều này hỗ trợ giá dầu thô thế giới.

- Dự báo nhu cầu dầu mỏ trên toàn cầu sẽ ghi nhận mức kỷ lục trong năm nay nhờ sự phục hồi nhu cầu tại Trung Quốc. Hãng nghiên cứu Energy Intelligence dự báo nhu cầu dầu thế giới sẽ tăng lên khoảng 101,2 triệu thùng/ngày trong năm nay, vượt qua mức kỷ lục được ghi nhận trong năm 2019 là 100,6 triệu thùng/ngày.

- Theo dự báo của tổ chức quốc tế chuyên nghiệp như WM, Platts, ... crack margin lọc dầu trong năm 2023 sẽ giảm so với năm 2022 nhưng vẫn cao hơn mức trung bình của nhiều năm trước.

- Các biện pháp trừng phạt của phương Tây đối với Nga có xu hướng tạo cơ hội sinh lợi cho các NMLD và các công ty vận tải.

- Tình hình chính trị của Việt Nam được duy trì ổn định, kinh tế xã hội có nhiều đổi mới và phát triển với tốc độ tăng trưởng đáng ghi nhận dẫn đến nhu cầu năng lượng trong nước dự kiến tăng.

- Các nhà máy lọc dầu, phân đạm của Tập đoàn dần làm chủ công nghệ, tự chủ trong công tác vận hành bảo dưỡng, ngày càng tối ưu hóa vận hành và chi phí sản xuất, nâng cao lợi nhuận của các nhà máy.

- PVOIL đã xây dựng được cơ sở vật chất phục vụ kinh doanh xăng dầu hoàn chỉnh và hệ thống phân phối rộng khắp cả nước, đặc biệt hệ thống các CHXD ngày càng phát triển, tăng độ phủ trên địa bàn cả nước và sản lượng kênh bán lẻ ngày càng tăng.

- Việc đẩy mạnh triển khai các chuỗi liên kết với các đơn vị trong Tập đoàn góp phần vào hiệu quả SXKD của các đơn vị, bao gồm: chuỗi sản xuất xăng nền RON91 và DO sản phẩm đáy từ nguồn condensate giữa PV OIL với PV GAS; chuỗi liên kết nguyên liệu - sản xuất - tồn chứa, phân phối sản phẩm dầu giữa BSR, PVOIL, PVNDB, PVEP và VSP.

1.2. Khó khăn

a) Đối với Khí- Điện- Đạm

- Rủi ro suy thoái kinh tế, xung đột Nga và Ukraine, sự đứt gãy chuỗi cung ứng hàng hóa và xu hướng liên minh đối đầu giữa các siêu cường... sẽ là những nhân tố tiếp tục ảnh hưởng tới nền kinh tế thế giới năm 2023, trong đó có Việt Nam và hoạt động dầu khí tại Việt Nam.

- Nguồn khí trong nước bước vào giai đoạn suy giảm nhanh, đặc biệt nguồn khí từ hệ thống Nam Côn Sơn 1 (Lô 06.1, Lô 11.2 và Lô 12W), Hàm Rồng - Thái Bình. Nguồn khí có giá rẻ giảm sâu, thay thế vào đó là nguồn khí

có giá cao (Thiên Ưng, Đại Hùng, Sao Vàng - Đại Nguyệt, PM3 - Cà Mau mua từ Petronas) chiếm tỷ trọng lớn.

- Do sự phát triển của năng lượng tái tạo nhu cầu sử dụng khí cho sản xuất điện khí đang giảm dần và nhu cầu sử dụng điện khí và điện than cũng giảm.

- Việc giảm huy động điện khí/than của Cục điều tiết Ao dẫn đến số lần khởi động/ngừng nhà máy tăng đáng kể ảnh hưởng đến suất hao nhiệt và tăng tần suất xảy ra sự cố khi lên xuống máy liên tục.

- Thị trường tiêu thụ khí của nhóm khách hàng công nghiệp diễn biến theo chiều hướng không thuận lợi, một số khách hàng lớn dừng/giảm sản xuất do ảnh hưởng tình hình khó khăn chung của kinh tế toàn cầu.

- Thị trường kinh doanh LPG trong nước có sự cạnh tranh khốc liệt về nguồn cung; giá LPG biến động bất thường khó dự đoán, rủi ro kinh doanh liên quan đến giá khá cao.

- Tại khu vực miền Nam, một số dự án kho chứa LPG lớn của các đối thủ cạnh tranh (Pacific/Hyosung/Hengyi/PTT/...) đưa vào vận hành, gây áp lực nguồn cung và giảm giá hàng bán cạnh tranh trực tiếp với PV GAS. Ngoài ra, một số công ty có nhà máy lọc hóa dầu tại Thái Lan, Brunei, Malaysia cũng tiếp cận với các khách hàng khu vực phía Nam để tiêu thụ LPG và được miễn thuế nhập khẩu, cạnh tranh trực tiếp với nguồn LPG nhập khẩu từ Trung Đông của PV GAS đang chịu thuế suất 5%.

- Thị trường Việt Nam hiện có margin lợi nhuận kinh doanh LPG khá cao so với các nước trong khu vực nên một số công ty cung cấp LPG tại Việt Nam có vốn đầu tư nước ngoài sẽ cạnh tranh trực tiếp với PV GAS/PVGAS LPG.

- NMD Nhơn Trạch 1 ở cuối nguồn cấp khí nên phải chịu thêm phần cước phân phối Phú Mỹ - Nhơn Trạch làm cho giá khí bình quân của nhà máy tăng cao, kéo theo giá biến đổi tăng và ảnh hưởng đến khả năng huy động và năng lực cạnh tranh của nhà máy.

- Do nguồn than trong nước thiếu nên PV Power phải sử dụng 100% than cám 5a10 phối trộn phục vụ cho vận hành NMD Vũng Áng 1. Do than phối trộn khác với thiết kế và chất lượng không ổn định dễ gây ra sự cố nhà máy, gây nguy cơ tổ máy phải dừng vận hành để bảo dưỡng sửa chữa ảnh hưởng đến hiệu quả của nhà máy.

- Đối với thị trường phân bón: Giá phân bón thế giới bắt đầu giảm từ 2 tháng cuối năm 2022 và dự kiến tiếp tục giảm trong năm 2023. Trong khi, thị trường NPK cạnh tranh khốc liệt. Hiện nay có khoảng 800 doanh nghiệp sản xuất (khu vực phía Nam chiếm khoảng 70%). Trong đó, có khoảng hơn 20 đơn vị sản xuất phân bón NPK quy mô lớn, công nghệ tiên tiến như Bình Điền, Phú

Mỹ, Hàn Việt, Việt Nhật, Ba Con Cò, Phân Bón Miền Nam,... và rất nhiều đơn vị đang sản xuất, phối trộn hoặc nhập khẩu NPK để kinh doanh.

b) Đối với Khối Lọc hóa dầu và Phân phối sản phẩm

- Năm 2023, thuế nhập khẩu xăng giảm từ 8% xuống còn 5% mức thuế suất, thuế thu nhập doanh nghiệp tăng từ 5% lên 10% ảnh hưởng đến lợi nhuận của BSR.

- Trong 6 tháng đầu năm 2023, BSR mua dầu thô với mức phụ phí trung bình cao hơn so với trung bình phụ phí bán sản phẩm và cước phí vận chuyển tăng cao ảnh hưởng đến lợi nhuận của BSR.

- Công tác cung cấp dầu thô cho NMLD Dung Quất năm 2023 sẽ phải đối mặt với nhiều khó khăn từ nguồn dầu thô Việt Nam sụt giảm, đặc biệt là dầu thô Bạch Hổ.

- Sản phẩm PP gặp sự cạnh tranh rất lớn tại thị trường nội địa khi nhà máy Hyosung và Long Sơn đi vào hoạt động. Công tác tiêu thụ sản phẩm PP dự kiến rất khó khăn bởi nguồn cung dồi dào, dẫn đến giá chuẩn PP giảm cùng với với mức phụ phí thấp.

- Ảnh hưởng của Nghị định 95/2021/NĐ-CP và Nghị định 83/2014/NĐ-CP về công thức giá trong đó giá cơ sở và phụ phí (Premium) có thể gây tác động bất lợi đến hiệu quả SXKD của BSR.

- Các quy định trong Luật Xây dựng về các bước triển khai dự án Lọc hóa dầu chưa phù hợp với thông lệ quốc tế. Do thông lệ quốc tế, các dự án lọc dầu với đặc thù phải mua bản quyền công nghệ chỉ lập thiết kế sơ bộ (conceptual design) trong giai đoạn lập báo cáo nghiên cứu khả thi (FS), thiết kế cơ sở (BEDP) do Nhà cung cấp bản quyền công nghệ (Licensor) thực hiện sẽ được triển khai trong giai đoạn thiết kế kỹ thuật tổng thể FEED. Tuy nhiên, theo quy định của pháp luật Việt Nam, thiết kế trong giai đoạn lập FS là thiết kế cơ sở (Điều 54 và 78 Luật Xây dựng). Đồng thời, theo quy định tại Điều 54 Luật Xây dựng, báo cáo đánh giá tác động môi trường (ĐTM) và phương án phòng cháy chữa cháy (PCCC) là những nội dung bắt buộc của FS (tại Điều 31 Luật Bảo vệ môi trường số 72/2020/QH14 cũng quy định ĐTM lập trong giai đoạn FS). Quy định này khó thực hiện được nếu triển khai theo thông lệ quốc tế do không có đủ cơ sở dữ liệu đầu vào để lập ĐTM cũng như phương án PCCC khi chưa có thiết kế cơ sở (BEDP của Licensor). Nếu thực hiện theo quy định của pháp luật Việt Nam (thực hiện thiết kế cơ sở trong giai đoạn FS) thì cần phải mua bản quyền công nghệ với chi phí cao khi chưa có quyết định đầu tư, do đó có khả năng rủi ro trong trường hợp dự án không khả thi và không quyết định đầu tư hoặc có thể phải tốn thêm chi phí cập nhật thiết kế cơ sở trong giai đoạn thiết kế FEED khi các thông tin đầu vào rõ ràng hơn.

- Thị trường xăng dầu trong nước ngày càng cạnh tranh khốc liệt với sự tham

gia của 35 Thương nhân đầu mỗi kinh doanh xăng dầu và trên 330 Thương nhân phân phối.

- Nhu cầu tiêu thụ xăng E5 tiếp tục có xu hướng giảm do yếu tố tâm lý thị trường, chênh lệch giá bán lẻ so với xăng RON95 không còn hấp dẫn người tiêu dùng. Nhiều Thương nhân kinh doanh xăng dầu đã chuyển sang chỉ kinh doanh xăng khoáng và hiện chỉ còn khoảng 10 Thương nhân Đầu mỗi kinh doanh mặt hàng này.

- Xu hướng chuyển dịch năng lượng và sự phát triển của ô tô điện đang diễn ra ngày càng mạnh mẽ, tác động trực tiếp đến định hướng phát triển của PVOIL.

II. NGUỒN LỰC HIỆN CÓ VÀ NGUỒN LỰC HUY ĐỘNG THÊM NĂM 2023 CỦA CÁC ĐƠN VỊ KHÂU SAU TẬP ĐOÀN

1. Nguồn lực hiện có

a) Đối với khối Khí- Điện- Đạm

- Về nguồn nhân lực: Hầu hết PVGAS, PVPower, PVFCCo, PVCFC đều có đội ngũ cán bộ, công nhân viên có trình độ chuyên môn cao, nhiều năm kinh nghiệm, làm chủ hầu hết các khâu/lĩnh vực trước đây chỉ do chuyên gia/nhân sự nước ngoài đảm nhiệm.

- Về nguồn lực tài chính: PV GAS, PVPower, PVFCCo, PVCFC đều có tiềm lực tài chính mạnh, ổn định, liên tục được các tổ chức uy tín trong nước và khu vực xếp hạng và đánh giá cao.

- Nguồn lực về thương hiệu, thị phần:

- + Thương hiệu “PetroVietnam Gas” ngày càng khẳng định được vị trí trong thị trường ngành công nghiệp khí Việt Nam, đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh LPG (bán buôn/bán lẻ). PVCFC đã mở rộng thương hiệu từ Đạm Cà Mau sang Phân bón Cà Mau, khẳng định thương hiệu Việt trong nước và ngoài nước (Campuchia, Phillipines, Thái Lan, Bangladesh, Nhật Bản, Hàn Quốc, Brazil...). PVFCCo là Thương hiệu Quốc gia có giá trị nhất tại Việt Nam, khẳng định vị thế là danh nghiệp dẫn đầu trong lĩnh vực nông nghiệp. PVPower là Top 10 thương hiệu tiêu biểu Châu Á- Thái Bình Dương năm 2020.

- + Về thị phần: PVGAS có thị phần lớn nhất dẫn dắt ngành công nghiệp khí Việt Nam khi đang nắm giữ 100% thị phần khí khô, khoảng 70% thị phần bán buôn LPG (trong đó chiếm 80% thị phần miền Nam, 57% thị phần miền Bắc và 64% thị phần miền Trung) và khoảng 11% thị phần bán lẻ LPG cả nước. PVFCCo và PVCFC nắm giữ 70% thị phần phân đạm trong cả nước. PVPower là nhà cung cấp điện thứ hai cả nước.

- Nguồn lực về cơ sở hạ tầng: PV GAS sở hữu hệ thống cơ sở hạ tầng ngành công nghiệp khí tương đối hoàn chỉnh, đầy đủ các khâu Thu gom -

vận chuyển - chế biến - xuất nhập khẩu - tồn trữ - phân phối - dịch vụ - kinh doanh khí/sản phẩm khí; có 5 hệ thống khí với tổng chiều dài trên 1.500 km đường ống khí, 3 nhà máy xử lý khí với tổng công suất trên 15 tỷ m³/năm; hệ thống kho chứa LPG công suất gần 150 nghìn tấn trên toàn quốc; hệ thống trạm phân phối/chiết nạp khí/sản phẩm khí rộng khắp trên toàn quốc,.... PVFCCo đang vận hành 2 nhà máy hiện đại với năng lực sản xuất 1 triệu tấn phân bón/năm, giữ vị trí số 1 trong ngành phân bón cả về thị phần, sức cạnh tranh lẫn giá trị thương hiệu. PVCFC sở hữu 02 nhà máy (nhà máy đạm Cà Mau và nhà máy NPK Cà Mau) hiện đại bậc nhất cả nước. PVPower sở hữu 7 nhà máy điện với tổng công suất đặt là 4209MW.

b) Đối với khối Lọc hóa dầu và Phân phối sản phẩm

- Về nguồn nhân lực: Đội ngũ nhân sự vận hành sản xuất nhà máy lọc dầu Dung Quất có trình độ, kinh nghiệm vận hành nhà máy và bảo dưỡng sửa chữa. Với các sáng kiến trong bảo dưỡng tổng thể, góp phần làm giảm chi phí bảo dưỡng nhà máy đến gần 400 tỷ đồng.

- Về nguồn lực tài chính: BSR, PVOIL đều có tiềm lực tài chính mạnh, ổn định, liên tục được các tổ chức uy tín trong nước và khu vực xếp hạng và đánh giá cao.

- Nguồn lực về thương hiệu, thị phần: BSR đóng góp 30% nhu cầu xăng dầu cả nước, đạt Top 10 thương hiệu Việt xuất sắc. PVOIL đạt Top đầu thương hiệu mạnh bán lẻ.

- Nguồn lực về cơ sở hạ tầng: Nhà máy lọc dầu Dung Quất với công suất 6,5 triệu tấn/năm dự kiến dự án NCMR NMLD Dung Quất nâng công suất lên 8,5 triệu tấn dầu/năm, PVOIL hiện có tổng cộng 31 kho (bao gồm kho trực thuộc của Tổng công ty và của các Đơn vị thành viên) phân bố trên toàn quốc với tổng sức chứa gần 1 triệu m³. Trong những năm qua, ngoài việc phục vụ nhu cầu kinh doanh của toàn hệ thống, PVOIL còn ký hợp đồng cho thuê kho với: (i) các Nhà thầu dầu khí để phục vụ nhu cầu thăm dò khai thác như: Công ty Liên doanh Vietsovpetro, Công ty Rosneft Vietnam B.V; (ii) Công ty CP Lọc hóa dầu Bình Sơn (BSR) và Chi nhánh phân phối sản phẩm lọc dầu Nghi Sơn (PVNDB) để đáp ứng yêu cầu kinh doanh cũng như dự phòng phương án xử lý khi tình hình tiêu thụ sản phẩm khó khăn và khi nhà máy có nguy cơ Tanktop; (iii) một số Thương nhân Dầu mỡ kinh doanh xăng dầu. PVOIL có tới 660 CHXD trực và các khách hàng là Thương nhân phân phối, Tổng Đại lý, Đại lý, Thương nhân nhượng quyền bán lẻ xăng dầu, khách hàng công nghiệp, hộ tiêu thụ trực tiếp. Toàn hệ thống của PVOIL đến nay có khoảng 2.100 CHXD hoạt động.

2. Nguồn lực huy động thêm năm 2023 của các đơn vị khâu sau

a) Đối với khối Khí- Điện- Đạm

- Thực hiện theo chủ trương và chỉ đạo của Tập đoàn, trong những năm gần đây, PV GAS đã và đang tích cực phối hợp cùng Tập đoàn/các đơn vị trong và ngoài ngành triển khai/nghiên cứu các dự án với hình thức hợp tác đầu tư, liên kết chuỗi nhằm nâng cao tính cạnh tranh, sức mạnh tổng hợp và tận dụng/tối ưu hóa ưu thế của các đơn vị trong từng lĩnh vực cụ thể như: Hợp đồng hợp tác (BCC) giữa PV GAS và PV OIL về sản xuất thành phẩm xăng nền, DO (đã ký kết và đang triển khai hiệu quả, doanh thu năm 2022 đạt 4.859 tỷ đồng); PV GAS hợp tác với PTSC để các đơn vị sản xuất ống và bọc ống cùng tham gia các dự án của PTSC.

- Năm 2022, PVCFC và PVFCCo đã ký kết hợp tác để hỗ trợ, chia sẻ các vấn đề về công nghệ, vận hành, bảo dưỡng, hỗ trợ và tận dụng nguồn vật tư dự phòng, phối hợp hợp tác cung cấp dịch vụ kỹ thuật, cung cấp vật tư và thiết bị cho bên thứ 3...

b) Đối với khối Lọc hóa dầu và Phân phối sản phẩm

- Lĩnh vực vận hành sản xuất

+ BSR tiếp tục liên kết với Vendor/Licensor để xử lý các vấn đề vận hành, kỹ thuật phức tạp, nâng cao độ tin cậy sau hơn 12 năm đưa nhà máy vào vận hành.

+ BSR tiếp tục liên kết với các đơn vị trong và ngoài ngành như: Trường đào tạo nhân lực dầu khí (PVMTC), Trường Đại học Dầu khí, Viện Dầu khí... trong công tác đào tạo, phát triển nhân lực hoặc cung cấp dịch vụ đào tạo.

- Lĩnh vực bảo dưỡng sửa chữa (BDSC)

+ BSR liên kết với OEM, Licensor để xử lý các vấn đề kỹ thuật phức tạp, nâng cấp hệ thống thiết bị sau hơn 12 năm đưa vào vận hành.

+ BSR liên kết với các đơn vị trong và ngoài ngành như: PVChem, POS, PTSC, PVMR, Doosan, Lilama... để thực hiện bảo dưỡng, sửa chữa hoặc cung cấp dịch vụ BDSC.

III. MỤC TIÊU, NHIỆM VỤ NĂM 2023

Trên cơ sở mục tiêu, nhiệm vụ trọng tâm và kế hoạch hoạt động SXKD năm 2023 của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam tại công văn số 7476/DKVN-HĐTV ngày 22/12/2022 trình Thủ tướng Chính phủ và bám sát Quyết định số 529/QĐ-DKVN ngày 02/02/2023 của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam về giao mục tiêu, nhiệm vụ trọng tâm của Tập đoàn, do đó mục tiêu chung và mục tiêu phấn đấu SXKD của các đơn vị khâu sau, cụ thể như sau:

1. Mục tiêu chung

Xây dựng và thể hiện sự khát vọng thông qua văn hóa doanh nghiệp gắn với nền tảng của Petrovietnam và bản sắc của đơn vị khâu sau. Văn hoá đi trước,
Hội nghị tối ưu nguồn lực, nâng cao hiệu quả SXKD của các đơn vị khâu sau

định hướng tạo đà cho tái tạo kinh doanh, thúc đẩy, hỗ trợ cho sự phát triển SXKD hiệu quả, bền vững và nâng cao vị thế, uy tín của đơn vị khâu sau.

2. Mục tiêu trong công tác quản trị bên ngoài và bên trong

- Nâng cao năng suất lao động, giá trị gia tăng sản phẩm sản xuất- kinh doanh, đa dạng thị trường, mở rộng thị phần với mục tiêu tăng trưởng, hiệu quả của các đơn vị khâu sau, góp phần phân đầu đóng góp doanh thu toàn Tập đoàn đạt 950 – 1000 nghìn tỷ đồng.

- Xây dựng, đánh giá toàn diện ngắn hạn, trung hạn và dài hạn các mục tiêu.

- Hoàn thành chiến lược phát triển, công tác tái cấu trúc làm cơ sở tính toán và phân bổ nguồn lực.

- Tối ưu hoá mô hình quản trị đồng bộ với mô hình kinh doanh và phù hợp với các xu hướng dịch chuyển năng lượng, chuyển đổi số.

3. Mục tiêu trong hoạt động SXKD

Xây dựng giải pháp thực hiện theo mục tiêu, nhiệm vụ tại Quyết định số 529/QĐ-DKVN ngày 02/02/2023 của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, cụ thể:

3.1. Mục tiêu phân đầu sản lượng năm 2023

TT	Danh mục	Thực hiện năm 2022	Mục tiêu thực hiện năm 2023	Mục tiêu thực hiện 2023 so 2022
A	B	1	2	3=2/1
I	Sản xuất các sản phẩm chủ yếu			
1	Urea	1.844,0	1.900	103,0%
	- Phú Mỹ	920,7	950	103,2%
	- Cà Mau	923,3	950	102,9%
2	NPK	291,3	420	144,2%
	Phú Mỹ	169,2	220	130,1%
	Cà Mau	122,2	200	163,7%
3	LPG	876,8	902,0	102,9%
	- BSR	482,0	482,0	100,0%
	- PVGas	394,8	420,0	106,4%
4	Condensate	103,5	89,0	86,0%
	- Dinh Cố	98,8	82,0	83,0%
	- GPP Cà Mau	4,7	7,0	147,7%

TT	Danh mục	Thực hiện năm 2022	Mục tiêu thực hiện năm 2023	Mục tiêu thực hiện 2023 so 2022
A	B	1	2	3=2/1
5	Sản phẩm xăng dầu	6.955,4	6.238,7	89,7%
	- BSR	6.358,6	5.600,1	88,1%
	- PVOil	596,8	638,6	107,0%
6	Polypropylen BSR	161,0	144,3	89,6%

3.2. Mục tiêu phấn đấu tài chính năm 2023

TT	Theo khối	Thực hiện năm 2022	Mục tiêu thực hiện năm 2023	Mục tiêu thực hiện 2023 so 2022
A	B	1	2	3=2/1
I	Khối Khí- Điện- Đạm			
1	Tổng doanh thu	163.678	193.231	118,1%
-	Khí	100.088	112.200	112,1%
-	Điện	28.527	39.500	138,5%
-	Đạm	35.063	41.531	118,4%
2	Lợi nhuận trước thuế	29.565	17.172	58,1%
-	Khí	16.653	9.922	59,6%
-	Điện	2.071	2.500	120,7%
-	Đạm	10.840	4.750	43,8%
II	Khối Lọc hóa dầu và Phân phối sản phẩm			
1	Tổng doanh thu	266.275	261.000	98,0%
2	Lợi nhuận trước thuế	13.512	3.451	25,5%
	Tổng cộng doanh thu toàn TĐ	931.171	950.001	102,0%

3.3. Mục tiêu năng suất lao động năm 2023

Trên cơ sở mục tiêu sản lượng, doanh thu, lợi nhuận trước thuế của Tập đoàn giao tại Quyết định 529/QĐ-DKVN ngày 2/2/2023, các đơn vị thành viên đã rà soát, đánh giá nguồn lực hiện có, nguồn lực huy động bổ sung bên trong và bên ngoài năm 2023, mục tiêu năng suất lao động năm 2023 các đơn vị đề xuất phấn đấu, cụ thể:

Stt	Chỉ tiêu	ĐVT	KH 2023 được HĐTV PVN phê duyet	KH 2023 TGD PVN giao mục tiêu	KH 2023 sau áp dụng các giải pháp của đơn vị đề xuất
1	PVGAS				
1.1	Doanh thu hợp nhất	Tỷ đồng	76.441	112.200	94.394
1.2	Năng suất lao động bình quân (tính theo doanh thu)	Trđ/ng/tháng	2.145	3.146	2.649
2	PVPower				
2.1	Doanh thu hợp nhất		30.332	39.500	39.500
2.2	Năng suất lao động bình quân (tính theo doanh thu)	Trđ/ng/tháng	1.094	1.425	1.425
3	BSR				
3.1	Doanh thu hợp nhất	Tỷ đồng	95.645	145.000	145.000
3.2	Năng suất lao động bình quân (tính theo doanh thu)	Trđ/ng/tháng	4.224	6.403	6.403
4	PVCFC				
4.1	Doanh thu hợp nhất	Tỷ đồng	13.458	18.634	18.634
4.2	Năng suất lao động bình quân (tính theo doanh thu)	Trđ/ng/tháng	820	1.135	906
5	PVFCCo				
5.1	Doanh thu hợp nhất	Tỷ đồng	17.372	22.897	19.120
5.2	Năng suất lao động bình quân (tính theo doanh thu)	Trđ/ng/tháng	932	1.229	1.026
6	PVOIL				
6.1	Doanh thu hợp nhất	Tỷ đồng	50.000	116.000	
6.2	Năng suất lao động bình quân (tính theo doanh thu)	Trđ/ng/tháng	688	1.596	

IV. GIẢI PHÁP HOÀN THÀNH MỤC TIÊU, NHIỆM VỤ NĂM 2023

1. Khối Công nghiệp Khí - Điện - Đạm

Để hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ năm 2023 về chỉ tiêu sản lượng và tài chính, các đơn vị thành viên trong khối Khí- Điện- Đạm cần phối hợp chặt chẽ hơn, xây dựng các giải pháp thiết thực, khả thi, khẩn trương thực hiện các giải pháp kịp thời ngay từ những tháng đầu năm 2023, cụ thể:

a) Nhóm giải pháp sản xuất

- PVGAS khẩn trương phối hợp cùng PVOIL thực hiện hiệu quả hợp đồng BCC giữa PV GAS và PV OIL về sản xuất thành phẩm xăng nền, DO từ Condensate.

- PVGAS phối hợp cùng PVPower xem xét gia tăng sử dụng khí, đáp ứng đủ lượng khí cho các nhà máy điện trên cơ sở nhu cầu điện tăng năm 2023, chào giá tốt trên thị trường cạnh tranh, thực hiện đầy đủ và vượt sản lượng điện hợp đồng Qc năm 2023. Hiện tại với lượng khí cấp cho NMT Nhơn Trạch 1 không được đảm bảo, PVPower phối hợp cùng PVGAS cung cấp khí LNG đảm bảo nhà máy vận hành sản xuất điện theo Qc hợp đồng năm 2023.

- Để đạt sản lượng 950 nghìn tấn Urê/nhà máy, PVFCCo và PVCFC phối hợp cùng PVGAS cung cấp đủ lượng khí cho nhà máy vận hành công suất bình quân từ 110%-114% .

- Tận dụng nguồn nhân lực liên kết trong Khối Khí – Điện – Đạm (PVGAS, PVPower, PVFCCo, PVCFC) để nâng cao hiệu quả công tác bảo dưỡng tổng thể.

b) Nhóm giải pháp kinh doanh

- PVGAS tập trung tháo gỡ khó khăn/vướng mắc, sớm ký kết các hợp đồng/phụ lục hợp đồng mua bán khí/LNG/LPG đảm bảo tính pháp lý trong quá trình thực hiện, kịp thời cung cấp khí cho nhà máy điện và nhà máy đạm.

- Tăng cường công tác dự báo thị trường, chớp thời cơ và đẩy mạnh hoạt động kinh doanh LPG, NPK đặc biệt tại nước ngoài để gia tăng doanh thu.

- PVGAS phối hợp với PVOIL phát triển hoạt động kinh doanh LPG tại nước ngoài.

- Đẩy mạnh nghiên cứu và sớm đưa ra thị trường các sản phẩm mới có giá trị gia tăng cao, phù hợp với định hướng chiến lược và lợi thế cạnh tranh của công ty.

- PVFCCo, PVCFC tăng cường kinh doanh sản phẩm tự doanh, tăng cường xuất khẩu sản phẩm đạm, đặc biệt tăng cường kinh doanh quốc tế.

- Tìm kiếm, xây dựng thị trường xuất khẩu NPK trong năm 2023, cân đối với khả năng sản xuất của nhà máy NPK và thị trường tiêu thụ nội địa những giai đoạn thấp điểm, đồng thời nâng cao công suất sản xuất của NM nhằm giảm giá thành sản phẩm.

- Hỗ trợ PVTrans làm việc với TKV theo phương án TKV giao cho PVTrans vận chuyển từ 30 - 50% khối lượng than cung ứng cho NMNĐ Thái Bình 2 và các Nhà thầu/Đơn vị cung ứng than tạo điều kiện để PVTrans tham gia vận chuyển than (theo năng lực) cho NMNĐ Sông Hậu 1.

c) Nhóm giải pháp quản trị

- Trên cơ sở mục tiêu nhiệm vụ phân đấu năm 2023, PVGAS, PVPower, PVFCCo, PVCFC thực hiện phân bổ, giao và triển khai kế hoạch chi tiết tới các đơn vị thành viên nỗ lực thực hiện hoàn thành các chỉ tiêu phân đấu.
- Đẩy mạnh phân cấp, phân quyền, trao quyền chủ động cho các đơn vị gắn với tăng cường sự lãnh đạo, chỉ đạo, giám sát của Cấp trên.
- Tiếp tục tăng cường công tác quản trị, quản lý/sử dụng hiệu quả các nguồn lực tài chính nhằm gia tăng doanh thu và thu nhập từ hoạt động tài chính.
- Rà soát, sửa đổi/bổ sung và hoàn thiện hệ thống quy chế, quy định nội bộ cho phù hợp với các văn bản của Nhà nước, Tập đoàn và trên tinh thần tăng tính chủ động.
- Triển khai đồng bộ, khoa học, linh hoạt tổng thể các nhóm giải pháp trọng tâm về cơ chế, chính sách, quản trị, tài chính, đầu tư, thị trường, khoa học, công nghệ, đào tạo, phát triển đội ngũ.
- Thực hiện chuyển đổi số, ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động SXKD và quản trị để tối ưu hóa quá trình ra quyết định, xây dựng hệ thống ERP, đảm bảo thống nhất, đồng bộ với công tác triển khai chuyển đổi số và ERP của Tập đoàn.

d) Nhóm giải pháp đầu tư và tài chính

- Hoàn thành các thủ tục, đưa kho LNG 1 triệu tấn tại Thị Vải vào chạy thử trong Quý III/2023 để sẵn sàng bổ sung khí cung cấp cho các hộ tiêu thụ khi được huy động.
- Tìm kiếm cơ hội, xây dựng và triển khai thực hiện mô hình chuỗi liên kết giá trị. Trước tiên kết hợp cùng PTSC triển khai các dự án điện gió ngoài khơi; tìm kiếm, đẩy mạnh công tác M&A.
- Xây dựng các phương án kinh doanh, quản trị dòng tiền, quản trị giá thành/chi phí.
- Tập trung hoàn thành quyết toán các dự án đầu tư đã hoàn thành đưa vào hoạt động.
- Quản trị danh mục đầu tư làm cơ sở, công cụ để triển khai thực hiện các mục tiêu từ phân bổ nguồn lực đến thực hiện, giám sát dự án đầu tư, tìm kiếm và xúc tiến đầu tư.
- Hoàn thành công tác quyết toán cổ phần hóa PVPower khi cấp thẩm quyền chấp thuận.

2. Đối với Khối Lọc hóa dầu và Phân phối sản phẩm

a) Nhóm giải pháp sản xuất

- PVOIL cần tận dụng nguồn condensate của PVGAS theo Hợp đồng BCC và nguồn condensate mua của các nhà cung cấp khác trong nước để pha chế xăng E5 RON92, ngoài ra PVOIL thực hiện gia công xăng E5 RON92 cho BSR và một số Đầu mối như: Công ty Petro Bình Minh, Công ty Xăng dầu

Quân đội... góp phần tăng doanh thu, hiệu quả SXKD năm 2023.

- BSR cần: (i) vận hành nhà máy với công suất tương đương 110%; (ii) Tận dụng 15 ngày dự phòng dừng ngoài kế hoạch không phải sử dụng/tối ưu chu kỳ BDSC; (iii) Tăng cường nhập và chế biến các cấu tử trung gian để tối ưu công suất các phân xưởng, gia tăng khối lượng sản phẩm, giải pháp tối ưu hóa năng lượng; (iv) Tìm kiếm, đánh giá và chế biến thử nghiệm các loại dầu thô mới, cấu tử trung gian mới; tăng công suất CDU cao hơn công suất kế hoạch là 104%; (v) Đa dạng sản phẩm và tăng sản lượng các sản phẩm có giá trị cao bằng các giải pháp sử dụng phụ gia, cấu tử tăng RON cho sản phẩm xăng, nghiên cứu sản xuất các chủng loại sản phẩm hạt nhựa mới...

- Xây dựng phương án và giải pháp vận hành nhà máy xơ sợi Đình Vũ giai đoạn 2023- 2025.

- Xem xét phát triển sản phẩm POY từ nhựa tái sinh trên cơ sở nghiên cứu kỹ các phương án đầu vào, đầu ra của VNPOLY nhằm đảm bảo nâng cao hiệu quả SXKD theo đúng các quy định hiện hành.

b) Nhóm giải pháp kinh doanh

- BSR và PVOIL tiếp tục điều hành linh hoạt trong công tác tiêu thụ sản phẩm, bám sát diễn biến thị trường, khối lượng hàng tồn kho và tiến độ nhận hàng của khách hàng để ứng phó kịp thời khi thị trường phát sinh tình huống bất lợi.

- Đa dạng hóa, quảng bá, xuất bán sản phẩm mới nhằm tăng thêm hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Tiếp tục nghiên cứu và triển khai công tác nhập cấu tử/ nguyên liệu trung gian để phối trộn sản phẩm, nhằm gia tăng hiệu quả SXKD.

- PVOIL tiếp tục phát huy mô hình kinh doanh phân phối xăng dầu hiện tại đồng thời tổ chức kinh doanh, phân phối xăng dầu và đẩy mạnh việc mở rộng và phát huy nền tảng công nghệ thông qua các Apps phục vụ bán hàng: (i) cho khách hàng mua tại các CHXD thông qua Chương trình PVOIL Easy; (ii) cho các khách hàng bán buôn và khách hàng công nghiệp thông qua Chương trình PVOIL B2B; (iii) Xây dựng Apps PVOIL 4U cho khách hàng cá nhân...

- Tiếp tục nâng cao khai thác hiệu quả hệ thống kho xăng dầu giúp giảm chi phí và gia tăng nguồn thu/hiệu quả kinh doanh.

- Nghiên cứu xây dựng phương án kinh doanh sản phẩm khác đảm bảo bù dòng tiền trong giai đoạn khó khăn, nâng cao hiệu quả hoạt động SXKD của VNPOLY.

- Làm việc và kêu gọi các doanh nghiệp kéo sợi, dệt may như Vinatex... ưu tiên sử dụng sản phẩm xơ sợi của VNPOLY (với nguyên tắc VNPOLY đảm bảo chất lượng và giá bán không thấp hơn mặt bằng chung thị trường trong nước và khu vực) thông qua các hội thảo xúc tiến bán, hỗ trợ lãi suất, chính sách thuế, hải

quan cho doanh nghiệp sử dụng nguyên liệu xơ trong nước, ký kết hợp đồng bao tiêu sản phẩm với VNPOLY: triển khai công tác khảo sát, chuẩn bị thị trường, làm việc với các khách hàng tiềm năng và ký kết các HĐ nguyên tắc bao tiêu/HĐNT tiêu thụ sản phẩm để chuẩn bị tiêu thụ sản phẩm ngay sau khi nhà máy tự vận hành.

c) Nhóm giải pháp quản trị

- Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thông tin dự báo, thông tin thị trường trong nước và ngoài nước, tình hình dịch bệnh, rủi ro địa chính trị tại khu vực và quốc tế... để xây dựng và cập nhật các kịch bản, giải pháp kinh doanh phù hợp, kịp thời nhằm tận dụng tối đa cơ hội và giảm thiểu rủi ro đến hoạt động SXKD.

- Tiếp tục nâng cao hệ thống quản trị doanh nghiệp. Tổ chức rà soát, nghiên cứu và cải tiến các quy chế, quy trình nghiệp vụ đảm bảo tuân thủ pháp luật, tinh gọn, hiệu quả và phù hợp với định hướng triển khai áp dụng và mở rộng hệ thống ERP, công tác chuyển đổi số của BSR, PVOIL.

- Nghiên cứu xây dựng phương án PVOIL là đơn vị đóng vai trò điều phối chung của khối phân phối sản phẩm lọc hóa dầu thông qua công tác M&A, phát triển hệ thống cây xăng, đa dạng nguyên liệu đầu vào...

- Đẩy mạnh quản trị rủi ro, mô hình sản xuất thông minh và đảm bảo hiệu quả các nghiệp vụ cốt lõi của doanh nghiệp, cải tiến, chuyển đổi hoạt động của doanh nghiệp bằng cách tạo ra các quy trình kinh doanh mới, trải nghiệm khách hàng, văn hóa số và văn hóa Công ty.

- Thường xuyên rà soát, phân tích và nghiên cứu các giải pháp để tiếp tục tối ưu chi phí SXKD nhằm góp phần nâng cao hiệu quả SXKD.

d) Nhóm giải pháp đầu tư, tài chính

- Ngay khi dự án NCMR NMLD Dung Quất (Dự án điều chỉnh) được chấp thuận, BSR khẩn trương xây dựng phương án tăng vốn trình cấp thẩm quyền xem xét, chấp thuận, đảm bảo cơ cấu vốn hiệu quả, đúng các quy định hiện hành.

- Khẩn trương xây dựng kế hoạch tài chính để sửa chữa bảo dưỡng; kế hoạch vốn lưu động và Quản trị dòng tiền với phương án điều chỉnh khấu hao của VNPOLY.

- Thường xuyên rà soát, đánh giá, phân tích hiệu quả các dự án đầu tư, kiểm soát hiệu quả danh mục đầu tư, tăng cường kiểm soát công tác mua các TTB/TSCĐ. Đẩy nhanh và bù đúng tiến độ các công trình đầu tư nhằm sớm đưa vào hoạt động và khai thác, tránh tình trạng đầu tư dàn trải, chậm tiến độ.

- Hoàn thành công tác quyết toán cổ phần hóa BSR ngay khi cấp thẩm quyền chấp thuận.

V. ĐỀ XUẤT, KIẾN NGHỊ

1. Chính phủ

- Đề xuất Quốc hội sửa đổi Luật số 71/2014/QH13 theo hướng quy định phân bón thuộc diện chịu thuế VAT để tạo sự công bằng, không phân biệt đối xử giữa các mặt hàng cùng sản xuất trong nước; giữa doanh nghiệp sản xuất phân bón trong nước với nhập khẩu nhằm hỗ trợ, nâng tầm năng lực sản xuất của doanh nghiệp trong nước.

- Có chính sách và chế tài đủ mạnh để kiểm soát triệt để tình hình sản xuất kinh doanh phân bón giả và kém chất lượng.

- Đề xuất Quốc hội sửa Luật Xây dựng về các bước triển khai dự án Lộ hóa dầu phù hợp với thông lệ quốc tế, đảm bảo đánh giá hiệu quả kinh tế kỹ thuật dự án.

2. Bộ/ngành, Ủy ban Quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp

- Hỗ trợ tháo gỡ các vướng mắc cho doanh nghiệp khi thực hiện các quy định tại Nghị định 69/2018/NĐ-CP, Nghị định 83/2014/NĐ-CP và Thông tư 38/2014/TT-BCT về xuất khẩu, chuyên khẩu nguyên liệu dầu thô khi doanh nghiệp có nhu cầu bán lại, chuyên khẩu các lô dầu thô mua từ nước ngoài chưa nhập khẩu vào Việt Nam mà không làm phát sinh thêm thuế trong trường hợp cấp bách (thiên tai, dịch bệnh...), Nhà máy có sự cố hỏng hóc, dừng vận hành hoặc không còn nhu cầu sử dụng.

- Bộ Công Thương sớm trình Chính phủ sửa đổi Nghị định 95/2021/NĐ-CP ngày 01/11/2021 để phù hợp với tình hình thị trường xăng dầu, cụ thể: điều chỉnh nội dung giải thích về Premium tại mục đ, khoản 1, điều 38 a như sau “Premium để tính giá xăng dầu từ nguồn sản xuất trong nước (nếu có) là yếu tố điều chỉnh giá trong Hợp đồng mua bán xăng dầu giữa thương nhân và thương nhân sản xuất xăng dầu; được xác định theo phương pháp bình quân gia quyền theo sản lượng. Premium đưa vào tính giá xăng từ nguồn trong nước tối đa không cao hơn giá thế giới bình quân trong công thức tính giá xăng từ nguồn trong nước (x) nhân với thuế suất thuế nhập khẩu ưu đãi đặc biệt thấp nhất đối với mặt hàng xăng theo cam kết quốc tế (trường hợp thuế suất nhập khẩu ưu đãi thấp nhất đối với xăng > 0%) (+) cộng mức phụ phí thị trường”.

