

MÔ HÌNH TỔ CHỨC QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG HẠ NGUỒN CỦA CÁC CÔNG TY DẦU KHÍ QUỐC GIA TRONG KHU VỰC ĐÔNG NAM Á VÀ KINH NGHIỆM CHO TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ VIỆT NAM

Hoàng Thị Đào¹, Hoàng Thị Phương¹, Lương Thu Hà²

¹Viện Dầu khí Việt Nam

²Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: daoht@vpi.pvn.vn

Tóm tắt

Lĩnh vực hạ nguồn đã và đang phải đối mặt với nhiều thách thức lớn tác động đến toàn chuỗi giá trị như: Biến động giá dầu thô, lợi nhuận biên giảm, cạnh tranh gia tăng, yêu cầu chất lượng chặt chẽ hơn, vốn đầu tư tăng, nguồn năng lượng mới... Trước thực tế đó, các công ty dầu khí đã đổi mới mô hình tổ chức quản lý hoạt động cho phù hợp với môi trường kinh doanh mới. Bài viết giới thiệu mô hình tổ chức quản lý lĩnh vực hạ nguồn của 3 công ty dầu khí quốc gia tại khu vực Đông Nam Á (gồm PTT, Pertamina và Petronas), từ đó rút ra các bài học kinh nghiệm cho công tác tổ chức quản lý lĩnh vực hạ nguồn của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (PVN).

Từ khóa: Mô hình tổ chức quản lý, lĩnh vực hạ nguồn, công ty dầu khí quốc gia, PTT, Pertamina và Petronas.

1. Giới thiệu

Mô hình tổ chức quản lý của các công ty dầu khí quốc gia được đánh giá dựa trên 2 khía cạnh:

- Mức độ sở hữu công ty con: xét theo 2 thái cực, (i) các công ty con được niêm yết toàn bộ trên sàn chứng khoán hoặc (ii) công ty mẹ nắm quyền sở hữu toàn bộ các công ty con và đặt dưới sự kiểm soát của Nhà nước.

- Mức độ tập trung trong quản lý: theo 2 xu hướng (i) quản lý phân tán, công ty con khác nhau được quản lý bởi KPIs khác nhau và ít chú trọng đến sự phối hợp giữa các công ty con; hoặc (ii) quản lý tập trung, các công ty con cùng có mục tiêu chung và thường được đặt ra ở cấp độ tập đoàn, các mục tiêu và KPIs này được khuyến khích thảo luận và hợp tác giữa các công ty con.

Xu hướng gần đây về mô hình tổ chức quản lý công ty con của các công ty dầu khí trong khu vực cho thấy có 3 loại mô hình tổ chức chính [1] (Hình 1):

- Mô hình truyền thống thường thấy ở công ty dầu khí 100% vốn nhà nước, công ty mẹ nắm quyền sở hữu đa số cổ phần và kiểm soát toàn bộ hoạt động của các công ty con (kiểm soát tập trung cao).

- Mô hình phân tán: Các công ty con được niêm yết trên sàn chứng khoán, hoạt động như thực thể riêng biệt và tối đa hóa lợi nhuận (kiểm soát phân tán).

- Mô hình kiểm soát hỗn hợp: Một số công ty con niêm yết trên sàn chứng khoán (chủ yếu vì lý do chính trị hoặc tài chính) và công ty mẹ duy trì kiểm soát phần lớn các công ty con chiến lược.

Ngoài ra, các yếu tố khác ảnh hưởng đến mô hình tổ chức quản lý của các công ty dầu khí quốc gia như: nhiệm vụ chính trị, giá chuyển nhượng, chỉ số kết quả hoạt động chính (KPI), quy trình và thủ tục... sẽ được đề cập cụ thể.

Các công ty dầu khí quốc gia nghiên cứu đại diện cho 3 loại hình tổ chức quản lý: PTT áp dụng mô hình tổ chức quản lý phân tán, Pertamina áp dụng mô hình tổ chức quản lý tập trung và Petronas áp dụng mô hình tổ chức quản lý hỗn hợp.

PVN đang trong quá trình tái cơ cấu lĩnh vực hạ nguồn để thích nghi với môi trường kinh doanh mới. Việc tham khảo các bài học từ thực tế triển khai của các công ty dầu khí quốc gia trong khu vực sẽ rất hữu ích trong việc đổi mới quản lý lĩnh vực hạ nguồn của PVN.

2. Mô hình tổ chức quản lý hoạt động hạ nguồn của 3 công ty dầu khí quốc gia ở khu vực Đông Nam Á

2.1. PTT

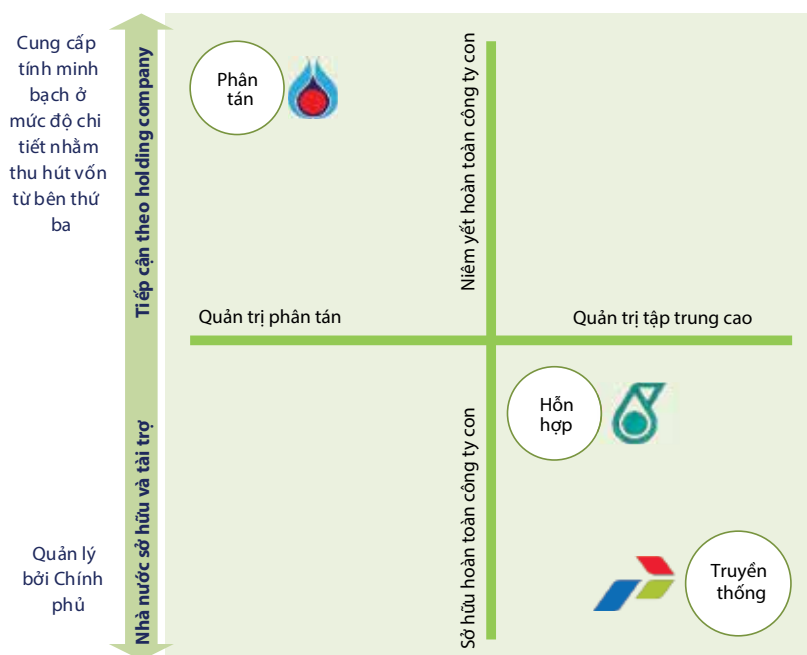
PTT là công ty dầu khí quốc gia niêm yết của Thái Lan, Bộ Tài chính Thái Lan nắm giữ 51% cổ phần. PTT đầu tư chuỗi dầu khí thông qua các khoản đầu tư vào các công ty con, công ty liên doanh và công ty liên kết với mức độ tham gia khác nhau. Ngoài việc đáp ứng an ninh năng lượng dài hạn cho Thái Lan, sứ mệnh của PTT cũng bao gồm đảm bảo tăng trưởng bền vững, tạo ra lợi nhuận tối ưu cho các cổ đông và đảm

bảo kinh doanh công bằng với tất cả các đối tác [2].

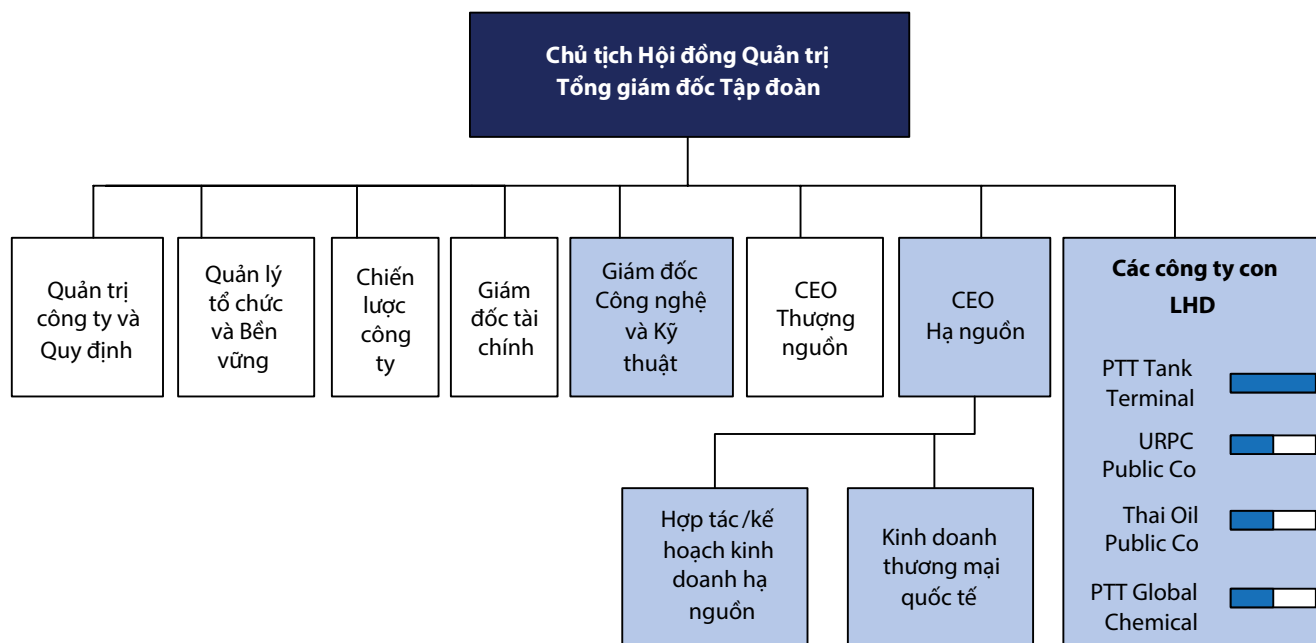
Mô hình kinh doanh theo loại hình công ty đầu tư tài chính (holding company), PTT đầu tư vào lĩnh vực hạ nguồn thông qua các công ty con. Lĩnh vực hạ nguồn được quản lý điều hành bởi Giám đốc điều hành hạ nguồn.

Phù hợp với chính sách của Chính phủ, thúc đẩy tư nhân hóa tài sản Nhà nước, PTT đã nỗ lực đa dạng hóa quyền sở hữu các công ty con với mục đích huy động vốn cho mở rộng, đa dạng danh mục đầu tư và chia sẻ rủi ro. Ngoài ra, PTT tăng cường phát triển quan hệ hợp tác chiến lược với công ty mục tiêu (targeted company), với mong muốn thừa hưởng chuyên môn/chuyên gia cho mở rộng và tăng trưởng. Các hoạt động tái cơ cấu của PTT [2]:

- PTT tổ chức lại hoạt động kinh doanh và thị trường bán lẻ, đã chuyển hoạt động kinh doanh dầu thô từ PTT cho PTT Oil and Retail (PTTOR) từ ngày 1/7/2018, nhằm phát triển thành doanh nghiệp hàng đầu về kinh doanh dầu thô và bán lẻ, đồng thời xây dựng thương hiệu mạnh và hướng tới mở rộng ra thị trường quốc tế.



Hình 1. Mô hình tổ chức quản lý của công ty dầu khí quốc gia



Hình 2. Cơ cấu tổ chức của PTT



Hình 3. Chuỗi cung ứng dầu khí của PTT [2]

- Quan hệ đối tác chiến lược thông qua các công ty liên kết để thâm nhập thị trường mới, như PTT đã ký kết thỏa thuận liên doanh với Kanbawza để mở rộng sang thị trường bán lẻ Myanmar.

Chuỗi cung ứng dầu khí tích hợp của PTT (Hình 3):

PTT xây dựng kế hoạch mua dầu thô tối ưu cho 90 ngày sản xuất, được tổng hợp trên nhu cầu của các nhà máy lọc dầu mà chưa dựa trên kế hoạch tích hợp và chưa có chuẩn mực đánh giá dầu thô. Mỗi nhà máy lọc dầu có bộ điều chỉnh giá riêng, thiếu sự liên kết và chia sẻ thông tin về định giá bán, phân phối, quản lý tồn kho và bảo dưỡng sửa chữa giữa các nhà máy lọc dầu.

PTT đã đẩy mạnh đầu tư vào hệ thống bán lẻ và dịch vụ đi kèm như “bước đệm” chống lại sự suy giảm hiệu quả trong hoạt động kinh doanh lọc hóa dầu. Ví dụ: việc cổ phần hóa PTTOR được xem là cách để PTT mở rộng thương hiệu chuỗi Café Amazon trên khắp thị trường châu Á.

Mua sắm và đầu tư hạ nguồn [1]:

- Mỗi công ty con của PTT đều có hệ thống mua sắm riêng, ít có sự phối hợp giữa các công ty con.
- PTT tích cực tìm kiếm các cơ hội đầu tư mới để duy trì sự phù hợp trong nền kinh tế thay đổi, gần đây đã công bố kế hoạch tiếp tục đầu tư vào hoạt động kinh doanh mới nhằm tăng giá trị hoạt động cho lĩnh vực cốt lõi gồm đầu tư polymer và xe điện.

2.2. Pertamina

Pertamina (Indonesia) là công ty dầu khí 100% vốn nhà nước, thực hiện kế hoạch chuyển sang mô hình công ty holding từ năm 2018. Theo đó, Pertamina thành lập 4 sub-holdings: thượng nguồn, hạ nguồn, khí và marketing. Chính phủ Indonesia tin rằng với mô hình công ty holding có thể dễ dàng thực hiện được các mục tiêu

quốc tế, đồng thời cho phép chính phủ có thể điều phối chính sách hiệu quả hơn.

Mô hình kinh doanh theo mô hình truyền thống, các công ty con trong lĩnh vực hạ nguồn chủ yếu do Pertamina nắm quyền sở hữu. Giám đốc dự án lớn có nhiệm vụ điều phối các tài sản lọc dầu đã được xây dựng và các dự án mở rộng.

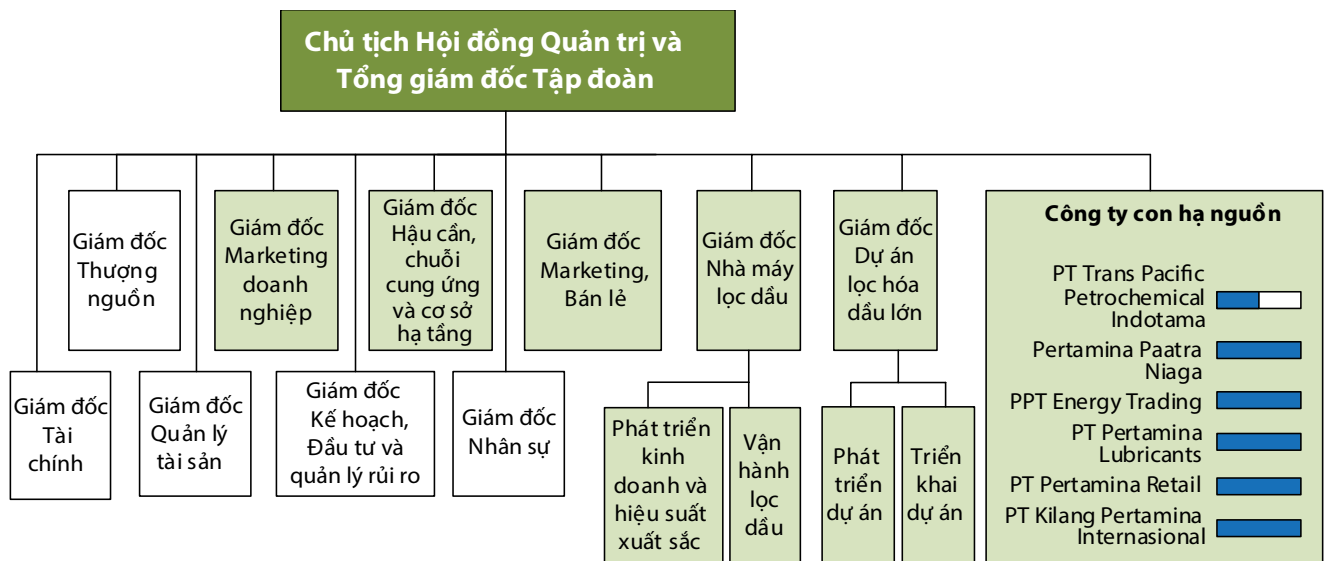
Chuỗi cung ứng dầu khí tích hợp chiều dọc được quản lý tập trung nhằm đảm bảo tính liên tục của chuỗi từ dầu thô đến đưa sản phẩm ra thị trường (Hình 5). Để đảm bảo nguyên liệu đầu vào và công nghệ, Pertamina liên doanh với các công ty ở Trung Đông (Saudi Aramco ở Nhà máy Lọc dầu Cilacap 50:50); kế hoạch liên doanh với Oman's Overseas Oil & Gas xây dựng Nhà máy Lọc dầu ở Botang (300 nghìn thùng/ngày) và Liên doanh với Rosneft xây dựng Tổ hợp lọc hóa dầu (300 nghìn thùng/ngày) ở Tuban.

Do đặc điểm địa lý, phân phối sản phẩm từ nhà máy lọc dầu tới thị trường tiêu thụ rất phức tạp với cung đường rộng khoảng từ 160 - 800 km. Pertamina sở hữu và điều phối toàn bộ hệ thống bán lẻ trong nước.

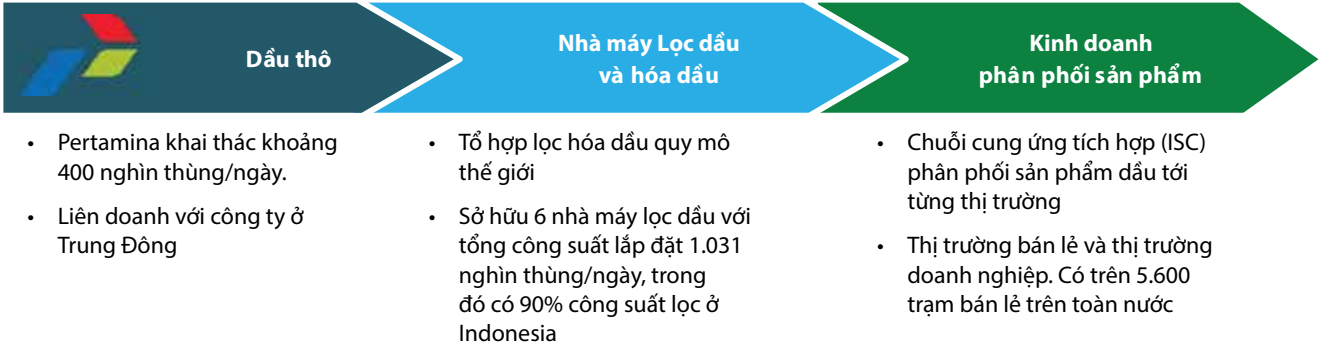
Mua sắm và đầu tư [1]:

- Công ty mẹ có 1 bộ phận mua sắm tập trung dưới sự quản lý của Ban giám đốc dịch vụ chia sẻ (directorates of shared services). Các quyết định mua sắm được thực hiện trên cấp độ Tập đoàn với sự tham gia của các Ban giám đốc khác. Công ty mẹ sử dụng hệ thống mua sắm tập trung với tên gọi “Procurement Excellence Centre”.

- Đầu tư mới vào lĩnh vực hạ nguồn được đánh giá bởi 1 bộ phận tập trung (centralized division) đứng đầu là Giám đốc của các dự án lớn và các thông tin được Viện Năng lượng Pertamina (Pertamina Energy Institute) cung cấp về đánh giá các lĩnh vực tăng trưởng tiềm năng.



Hình 4. Cơ cấu tổ chức của Pertamina



Hình 5. Chuỗi cung ứng dầu khí của Pertamina [3]

2.3. Petronas

Petronas (Malaysia) là công ty dầu khí 100% vốn nhà nước, hoạt động dưới hình thức công ty TNHH đại chúng. Petronas đã niêm yết một số công ty con không cốt lõi để đa dạng hóa sở hữu vốn nhưng vẫn đảm bảo là cổ đông lớn, đồng thời duy trì sự kiểm soát toàn bộ đối với các hoạt động kinh doanh cốt lõi. Mục đích là duy trì sự kiểm soát của nhà nước trong lĩnh vực chiến lược trong khi vẫn thu hút đầu tư nước ngoài và phù hợp với định hướng của chính phủ. Cụ thể hoạt động tái cơ cấu của Petronas [4]:

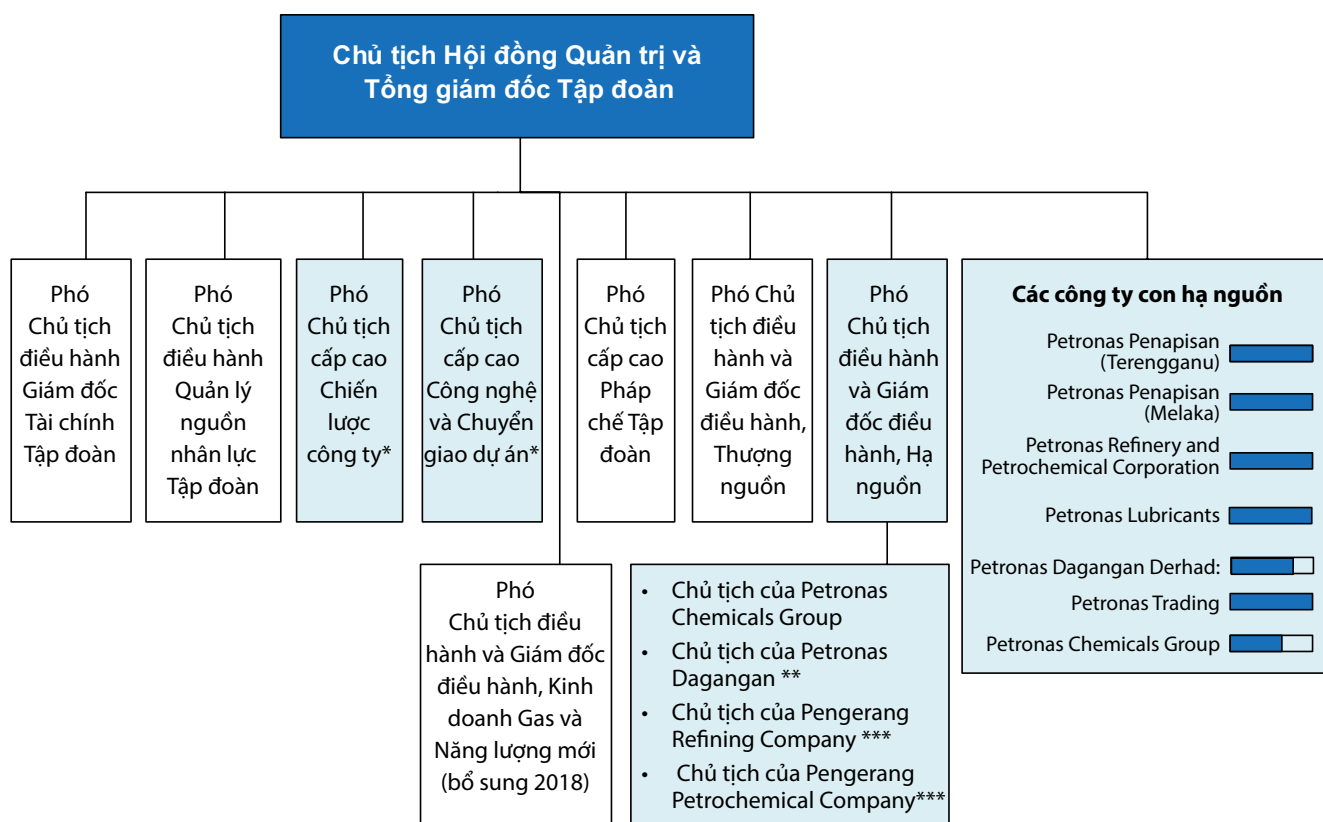
- Tái cấu trúc hoạt động hạ nguồn nhằm cắt giảm chi phí, thành lập nhóm công nghệ và chuyển giao dự án (The Project Delivery and Technology team) năm 2018 để giám sát chuyên môn kỹ thuật, nâng cao hiệu quả hoạt động và thúc đẩy tăng trưởng kinh doanh.
- Tái khởi động đội ngũ lãnh đạo bằng việc tăng ủy quyền, trao quyền ra quyết định nhiều hơn và chịu trách nhiệm giải trình.

- Hợp tác với các đối tác chiến lược thông qua các chi nhánh/công ty con để tham gia vào các thị trường mới và tiếp nhận chuyên môn của đối tác nhằm tiếp tục mở rộng/tăng trưởng (như hợp tác với Saudi Aramco ở dự án RAPID, tổ hợp lọc hóa dầu và hóa dầu tích hợp quy mô thế giới).

- Petronas thành lập nhóm chuyển đổi số (Digitalisation) để tìm kiếm các phương pháp nhằm tăng thêm giá trị vào hoạt động kinh doanh và vận hành thông qua hiểu, phân tích xu hướng dữ liệu.

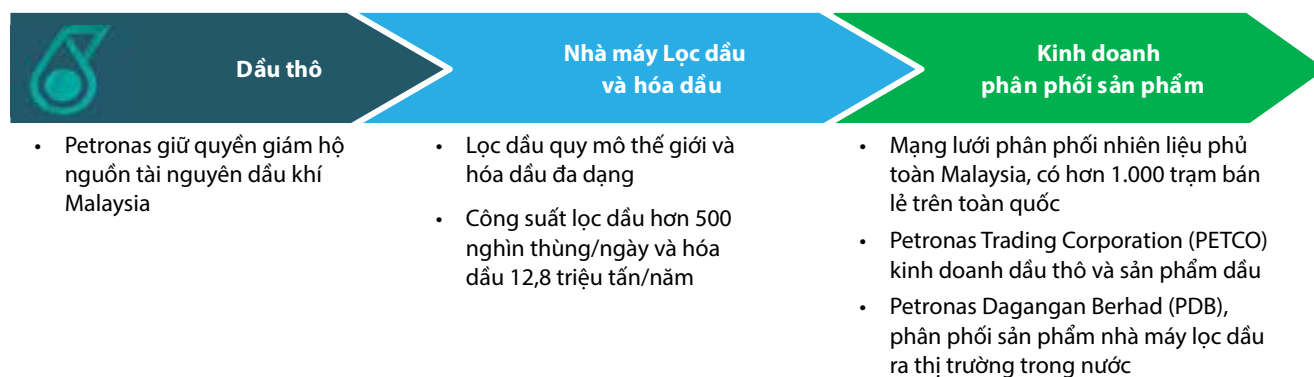
Mô hình kinh doanh hỗn hợp, lĩnh vực hạ nguồn được quản lý tập trung. Quản lý cấp cao của Petronas có trong HĐQT của công ty con và có ảnh hưởng trong việc chỉ đạo các công ty con. (Ví dụ: ông Datuk MD Arif Mahmood, là CEO lĩnh vực hạ nguồn, đồng thời là Chủ tịch của 4 công ty con) (Hình 6).

Petronas tham gia vào chuỗi cung ứng hạ nguồn tích hợp từ sản xuất dầu thô đến chế biến và phân phối sản phẩm ra thị trường trong nước (Hình 7).



* Nhóm Chiến lược Công ty và Nhóm Công nghệ và Chuyển giao dự án có bao trùm lĩnh vực hạ nguồn; ** PETRONAS Dagangan là cánh tay bán lẻ và marketing của Petronas về sản phẩm dầu khí hạ nguồn
*** Pengerang Refining and Petrochemical là liên doanh giữa Petronas and Saudi Aramco (RAPID project)

Hình 6. Cơ cấu tổ chức của Petronas



Hình 7. Chuỗi cung ứng dầu khí của Petronas

Petronas phân phối sản phẩm sản xuất ra từ các nhà máy lọc dầu ra thị trường Malaysia thông qua hệ thống các công ty con Petronas Dagangan Berhad (PDB) do Petronas sở hữu 69,88% cổ phần. PETCO thực hiện nhập khẩu các sản phẩm mà các nhà máy lọc dầu trong nước không đáp ứng được. Quan hệ giữa các công ty con theo giá thị trường.

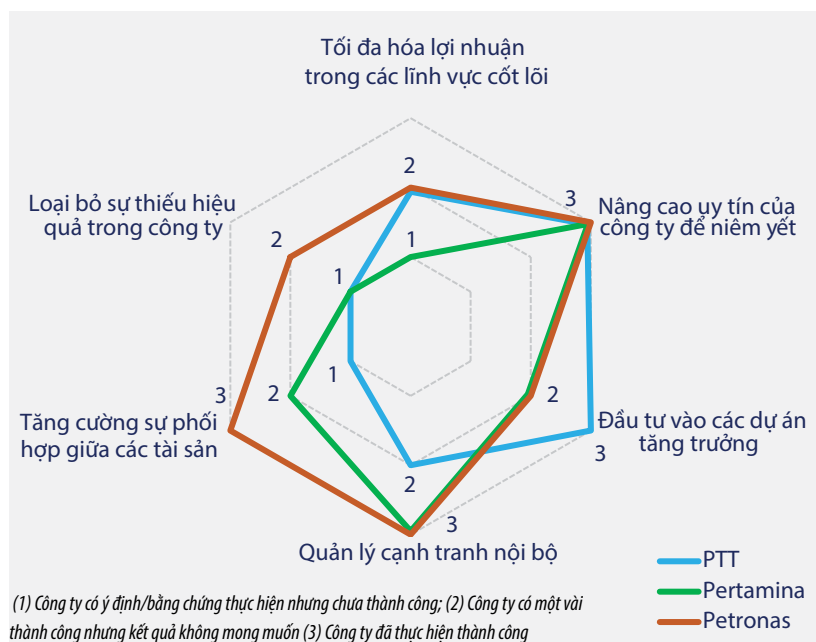
Mua sắm và đầu tư hạ nguồn [1]:

- Petronas hướng tới hệ thống mua sắm tập trung với mục đích tăng cường sức mạnh hợp lực và đáp ứng yêu cầu của nhà thầu.

- Hệ thống mua sắm của Petronas phải tuân thủ các quy định mua sắm của địa phương (yêu cầu sử dụng các công ty dịch vụ địa phương).

2.4. Đánh giá

Mô hình tổ chức quản lý thể hiện mối quan hệ tương tác giữa công ty mẹ với các công ty con và giữa các công ty con trong một tập đoàn. Trong phạm vi bài viết, nhóm tác giả đánh giá mối quan hệ này thông qua hành vi ra quyết định: các quyết định về chiến lược về đầu tư, cung ứng, hoạt động được thực hiện tập trung ở công ty mẹ



Hình 8. Kết quả thực hiện tái cơ cấu của công ty dầu khí quốc gia trong khu vực [1]

hay phân tán xuống công ty con (ai ra quyết định); các quyết định dựa trên lợi nhuận toàn tập đoàn hay từng đơn vị kinh doanh (cơ sở ra quyết định); đánh giá dựa trên KPIs tài chính hay KPIs hoạt động (động cơ ra quyết định); quy trình ra quyết định có được xây dựng và áp dụng chung trong toàn tập đoàn (tiêu chuẩn hóa) hay chỉ có một số tiêu chuẩn áp dụng chung còn tại mỗi đơn vị có bộ quy trình, thủ tục riêng phù hợp với đặc thù của đơn vị (cách thức ra quyết định).

Mỗi công ty dầu khí có mục tiêu và cách thực hiện khác nhau, với mỗi mô hình áp dụng sẽ là các bài học hữu ích để tham khảo.

- **PTT:** Áp dụng hình thức ra quyết định phân tán, các quyết định chủ yếu được đưa ra ở cấp công ty con, tối ưu từng tài sản riêng rẽ và ít có sự kết hợp giữa các tài sản; thước đo tài chính là mục tiêu chính của công ty (KPIs tài chính); đã có một số tiêu chuẩn hóa nhưng chưa bắt buộc áp dụng, PTT đang trong quá trình xây dựng quy trình và hướng tới áp dụng chuẩn hóa toàn tập đoàn. Mô hình áp dụng cải thiện về tài chính nhưng gặp khó khăn trong tăng trưởng và hợp lực, cụ thể:

Mặt được: Công ty mẹ có đại diện trong HĐQT của công ty con để đảm bảo kiểm soát thống nhất một số vấn đề chính và quản lý tập trung vào tăng trưởng; các công ty con hoạt động như một đơn vị độc lập, có trách nhiệm đối với cổ đông và có bộ KPI định hướng tài chính riêng; mua dầu thô tập trung cho các nhà máy lọc dầu. PTT thành lập nhóm nghiên cứu để tìm kiếm khu vực có tiềm năng tăng trưởng mới để có thể cải thiện tăng trưởng và đảm bảo lợi nhuận ổn định.

Tồn tại: Cấu trúc quản lý cồng kềnh, mỗi công ty con có các chức năng hỗ trợ riêng (mua sắm, nhân sự, công nghệ thông tin, tài chính), dẫn đến không hiệu quả do thiếu hợp lực. Quản lý các nhà máy lọc dầu chưa tối ưu, áp dụng các hệ thống quy trình khác nhau, bộ giá khác nhau, hạn chế hợp tác (bảo dưỡng sửa chữa và hoạt động), còn tồn tại cạnh tranh nội bộ

để chiếm lĩnh thị trường trong nước mặc dù PTT là cổ đông chính trong các nhà máy lọc dầu (PTT Global Chemical, IRPC, Thai Oil).

- **Pertamina:** Áp dụng hình thức ra quyết định tập trung, HĐQT quyết định các quyết định chính và ít có sự kết hợp giữa các tài sản; mục tiêu quản lý tập trung nhiều vào tối ưu sản xuất (KPI hoạt động), các chỉ tiêu tài chính chưa được ưu tiên; đã xây dựng một số tiêu chuẩn hóa nhưng chưa bắt buộc áp dụng. Pertamina gặp khó khăn trong cân bằng cung cấp nhiên liệu và lợi nhuận.

Mặt được: Cơ cấu tổ chức của Pertamina cho phép tập trung vào các dự án tăng trưởng. Giám đốc dự án lọc hóa dầu được trao quyền để khai thác cơ hội đầu tư mới trên cơ sở tham khảo ý kiến của nhóm chiến lược doanh nghiệp; đã hình thành chuỗi cung ứng tích hợp (ISC), cung cấp dầu thô và quản lý các sản phẩm lọc dầu cho các nhà máy lọc dầu.

Tồn tại: Quyết định quản lý chủ yếu được đưa ra bởi cấp cao (Công ty mẹ), dẫn đến việc ra quyết định chậm; các mục tiêu của Pertamina chủ yếu được điều hướng theo chính trị, đảm bảo an ninh nhiên liệu trong nước; thiếu kinh nghiệm quản lý các liên doanh quốc tế (nỗ lực tham gia vào liên doanh với Saudi Aramco trong dự án nâng cấp nhà máy lọc dầu nhưng bị trì hoãn do bất đồng về định giá tài sản); chưa tối ưu các nhà máy lọc dầu do sử dụng các bộ giá khác nhau để lập kế hoạch.

- **Petronas:** Áp dụng hình thức ra quyết định tập trung, HĐQT quyết định các quyết định chính và dựa trên tối ưu các tài sản; mục tiêu truyền đạt là KPI hoạt động và đang hướng tới là KPI tài chính; Petronas đang trong quá trình xây dựng quy trình và hướng tới áp dụng chuẩn hóa tất cả các hoạt động của tập đoàn.

Mặt được: Các hoạt động kinh doanh cốt lõi được sở hữu hoàn toàn bởi Petronas và được kiểm soát tập trung. Bên

cạnh đó, công ty mẹ có đại diện trong ban lãnh đạo của các công ty con để đảm bảo cạnh tranh lành mạnh giữa các công ty con. Petronas trao quyền cho đội ngũ lãnh đạo để tự chủ đưa ra quyết định trong thời kỳ giá dầu thấp và thực hiện chiến lược cắt giảm chi phí (tiết kiệm khoảng 50 tỷ RM trong 4 năm từ năm 2015 đến 2018); các công ty con hoạt động theo định hướng lợi nhuận do vậy các công ty niêm yết hấp dẫn hơn; tiếp cận được nguồn chi phí cạnh tranh và công nghệ thông qua liên doanh với các công ty quốc tế (trong dự án RAPID); nhóm về kỹ thuật số hỗ trợ cải thiện chuỗi giá trị thông qua phân tích dữ liệu.

Tồn tại: Các quyết định chính chủ yếu được thực hiện bởi các giám đốc điều hành cấp cao, dẫn đến quá trình ra quyết định chậm và quan liêu. Chính phủ định giá sản phẩm lọc dầu (bắt kể biến động giá dầu thô thế giới) dẫn đến tác động tiêu cực khả năng cạnh tranh; hệ thống mua sắm không hiệu quả do quy định ủng hộ các nhà sản xuất địa phương; hệ thống thủ tục, quy trình lúc đầu chưa được thiết lập cho hợp tác quốc tế, do đó, Petronas đã phải hợp lý hóa để đảm bảo báo cáo minh bạch, dẫn đến phạm vi và trách nhiệm không rõ ràng.

Đánh giá mức độ thực hiện tái cơ cấu thành công của các công ty dầu khí nghiên cứu trên các khía cạnh thực hành tốt (best practices) dưới đây theo 3 cấp độ[1]. Các khía cạnh đánh giá gồm:

- Tối đa hóa lợi nhuận trong các lĩnh vực cốt lõi: Ưu tiên cân bằng lợi nhuận tài chính với mục tiêu quốc gia; thực hiện các cơ chế định giá sản phẩm và giá chuyển nhượng giữa các công ty con theo giá thị trường.
- Nâng cao uy tín của doanh nghiệp: Có quan hệ với các đối tác có uy tín; tổ chức báo cáo minh bạch, đặc biệt là báo cáo tài chính của công ty con.
- Đầu tư vào các lĩnh vực tăng trưởng mới: Hợp tác chiến lược với các công ty hàng đầu để tiếp cận kiến thức và chuyên môn kỹ thuật; đảm bảo tổ chức và hệ thống sẵn sàng để quản lý quan hệ đối tác chiến lược mới; thành lập nhóm đánh giá các cơ hội tiềm năng độc lập để đảm bảo các cơ hội được đánh giá công bằng (cùng 1 bộ giá).
- Quản lý cạnh tranh nội bộ: Giảm thiểu cạnh tranh không cần thiết để tranh giành thị trường trong cùng loại tài sản/sản phẩm thông qua việc giữ quyền kiểm soát các công ty con cốt lõi và thông qua CEO và HĐQT đối với các công ty con niêm yết; hạn chế sự chống chéo tài sản trong chuỗi giá trị và địa lý; xây dựng và tuân thủ các hướng dẫn quản lý các liên doanh.
- Tăng cường hợp lực các tài sản: Khuyến khích sự

phối hợp trong chuỗi cung ứng và tối ưu hóa nhà máy lọc dầu bằng việc xây dựng quy trình vận hành và hệ thống thống nhất áp dụng chung (đặc biệt là hệ thống mua sắm và bảo dưỡng); thực hiện tối ưu hóa các nhà máy lọc dầu; thành lập đội chuỗi cung ứng tích hợp để mua dầu thô và quản lý sản phẩm hạ nguồn.

- Loại bỏ sự thiếu hiệu quả: Cơ cấu tổ chức tinh gọn để giảm thiểu lãng phí nguồn lực như việc hợp nhất các chức năng hỗ trợ giữa các công ty con để giảm chi phí chung; truyền đạt các mục tiêu rõ ràng trong toàn tập đoàn và trao quyền cho đội ngũ lãnh đạo có thẩm quyền để ra quyết định; tối ưu hóa số lượng nhân viên phù hợp với hoạt động; giảm quyền sở hữu đối với tài sản không có lợi nhuận hoặc nằm ngoài chuỗi giá trị.

Kết quả đánh giá các công ty nghiên cứu (Hình 8).

Kết quả trên cho thấy các thực hành tốt được thấy trong mô hình hỗn hợp. Mô hình này tiếp thu được cả ưu điểm của mô hình phân tán và mô hình truyền thống. Mô hình phân tán, chủ động trong việc thực hiện đầu tư các dự án tăng trưởng mới nhưng gặp khó khăn trong việc khuyến khích sự phối hợp trong chuỗi để tối ưu nguồn lực và tinh gọn tổ chức. Mô hình truyền thống, nhờ tỷ lệ nắm giữ quyền kiểm soát tài sản các công ty con, công ty mẹ giảm thiểu được cạnh tranh không cần thiết giữa các công ty con có cùng loại sản phẩm trong cùng thị trường. Tuy nhiên, mô hình truyền thống gặp khó khăn trong việc đảm bảo lợi nhuận tốt cho lĩnh vực kinh doanh cốt lõi do phải cân bằng lợi nhuận tài chính với mục tiêu quốc gia, cơ cấu tổ chức quản lý công kênh tương tự như mô hình phân tán.

3. Kinh nghiệm tổ chức quản lý lĩnh vực hạ nguồn của PVN

Các đơn vị hoạt động trong lĩnh vực hạ nguồn của PVN chủ yếu đã được chuyển sang mô hình công ty cổ phần và công ty trách nhiệm hữu hạn, điều này phù hợp với định hướng của Nhà nước và của PVN. Tuy nhiên, do ảnh hưởng từ hệ thống quản lý doanh nghiệp Nhà nước nên thực tế hiệu quả quản lý đối với các công ty cổ phần/trách nhiệm hữu hạn chưa được như mục tiêu ban đầu do thiếu kinh nghiệm quản lý liên doanh nước ngoài, chưa rõ ràng mô hình công ty điều hành hay công ty đầu tư tài chính (holding) nên Công ty mẹ vẫn còn tham gia trực tiếp vào điều hành đơn vị, sự kết nối giữa các đơn vị rời rạc, chưa liên kết chuỗi giá trị chặt chẽ, chưa tối ưu được nguồn lực (cơ sở hạ tầng phân phối sản phẩm, bảo dưỡng sửa chữa, vật tư dự phòng, nhân sự...), còn tồn tại cạnh

tranh thị trường, cơ chế quản lý của công ty mẹ khác nhau giữa các đơn vị... [5].

Trên cơ sở phân tích mô hình tổ chức quản lý của các công ty dầu khí trên thế giới, Viện Dầu khí Việt Nam (VPI) kiến nghị một số thực hành tốt có thể được áp dụng cho mô hình quản lý hạ nguồn của PVN:

- Giữ quyền kiểm soát các công ty cốt lõi thông qua sở hữu vốn hoặc chi phối bằng nguồn nguyên liệu đầu vào hoặc thị trường sản phẩm; kiểm soát thông qua người đại diện phần vốn tại đơn vị để đảm bảo dẫn dắt các công ty theo chiến lược của PVN.
- Quan hệ giá trao đổi giữa các đơn vị theo thị trường để đảm bảo lợi ích công bằng giữa các công ty con.
- Thiết lập mối quan hệ đối tác chiến lược, tổ chức lại theo thông lệ tốt để minh bạch báo cáo tài chính và xoay quanh hiệu quả tài chính đối với các công ty con.
- Tham gia vào các dự án đầu tư tăng trưởng mới bằng việc quan hệ đối tác với các công ty lớn để tiếp cận chuyên môn và kiến thức kỹ thuật mới.
- Thay đổi tổ chức và xây dựng hệ thống hướng dẫn rõ ràng để quản lý các liên doanh với nước ngoài và các quan hệ đối tác chiến lược mới.
- Thiết lập tư duy theo hướng tăng trưởng mạnh mẽ, tìm kiếm cơ hội tăng trưởng mới thông qua việc nghiên cứu sàng lọc các cơ hội tiềm năng.
- Áp dụng kỹ thuật số vào lĩnh vực hạ nguồn.
- Hạn chế chống chéo trong chuỗi giá trị và khu vực địa lý, trong trường hợp tài sản chống chéo, sáp nhập/hợp nhất có thể giúp thúc đẩy việc hợp lực và cải thiện sự hợp tác.
- Xây dựng hệ thống thống nhất và quy trình vận hành cho các tài sản để thúc đẩy sự hợp tác, phối hợp (mua sắm và bảo dưỡng).
- Đưa hoạt động quản lý và phân phối sản phẩm về một đầu mối để nâng cao hiệu quả của chuỗi cung ứng.
- Truyền đạt các mục tiêu rõ ràng trong tổ chức và trao quyền cho đội ngũ lãnh đạo công ty con có thẩm quyền đưa ra quyết định.

4. Kết luận và khuyến nghị

Trên cơ sở phân tích mô hình tổ chức của các công ty dầu khí trong khu vực, nhóm tác giả đề xuất một số khuyến nghị cho công tác tổ chức quản lý hoạt động hạ nguồn của PVN như sau:

- Mô hình tổ chức quản lý của PVN nên tiếp cận theo hướng mô hình công ty holding, phù hợp với xu hướng hiện nay của các công ty dầu khí, tập trung vào phát triển công tác quản trị tốt để giám sát và hỗ trợ công tác quản trị cho công ty con. Công ty mẹ không tham gia vào điều hành công ty con và công ty con tự chịu trách nhiệm hoàn toàn với hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Áp dụng mô hình hỗn hợp, nâng cao công tác quản trị:

+ 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 của đơn vị. Công ty mẹ chỉ quản lý các vấn đề lớn về định hướng, chiến lược và xây dựng hệ thống quản trị tốt để quản lý và giám sát thông qua chỉ số KPIs.

+ Xây dựng và áp dụng bộ quy tắc, hướng dẫn chung cho hoạt động kinh doanh, quản lý điều hành, quản trị trong toàn Tập đoàn, từ Công ty mẹ đến các đơn vị thành viên thông qua hệ thống các quy trình, quy chế được chuẩn hóa theo thông lệ tốt nhằm đảm bảo tính thống nhất, minh bạch và có cơ chế giám sát hiệu quả trong quá trình triển khai, thực hiện. Các hệ thống cần thiết xây dựng áp dụng chung gồm: quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ, quản lý đầu tư, quản lý nhân sự cấp cao...

+ Đổi mới và tái tạo văn hóa hiệu quả trong doanh nghiệp dựa trên sự gắn kết, niềm tin và tinh thần chịu trách nhiệm trong tổ chức.

- Tăng cường liên kết, tích hợp chuỗi giá trị chặt chẽ, tối ưu hóa nguồn lực và thế mạnh hiện có của PVN về cơ sở hạ tầng, nguồn cung, tài sản, vốn, con người, kênh phân phối, thị trường; đảm bảo tài chính cho công ty mẹ; nâng cao năng lực cạnh tranh.

- Xây dựng mối quan hệ hợp tác chiến lược với các đối tác tác có kinh nghiệm, chuyên môn và năng lực tài chính để tham gia vào các dự án đầu tư mới có tiềm năng tăng trưởng cao trong tương lai như hóa dầu, hóa chất, LNG, năng lượng tái tạo.

- Nâng cao hiệu quả của chức năng hỗ trợ, xem xét tổ chức tập trung hoạt động bảo dưỡng sửa chữa và logistics, điều này có thể tăng giá trị trong việc chia sẻ nguồn lực trong các tài sản.

- Đổi mới và áp dụng mô hình kinh doanh kỹ thuật số trong lĩnh vực hạ nguồn, tương tự một số công ty dầu khí đã thành lập các nhóm tập trung vào chuyển đổi số, đổi mới, tái tạo và đầu tư mạo hiểm.

Tài liệu tham khảo

- [1] Wood Mackenzie, "Downstream organisational learnings", 2019.
- [2] PTT, "Annual report". [Online]. Available: <https://www.pttplc.com/en/Media/Publications/Report.aspx>.
- [3] Pertamina, "Annual report". [Online]. Available: <https://www.pertamina.com/en/documents/laporan-tahunan>.
- [4] Petronas, "Annual report". [Online]. Available: <https://www.petronas.com/media/reports>.
- [5] Viện Dầu khí Việt Nam, "Đánh giá và hoàn thiện mô hình quản trị doanh nghiệp cho các đơn vị sản xuất kinh doanh khâu sau của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam", 2020.

DOWNSTREAM ORGANISATION MODEL OF SOME NATIONAL OIL AND GAS COMPANIES IN SOUTHEAST ASIA AND EXPERIENCES FOR PVN

Hoang Thi Dao¹, Hoang Thi Phuong¹, Luong Thu Ha²

¹Vietnam Petroleum Institute

²National Economics University

Email: daoht@vpi.pvn.vn

Summary

The petroleum downstream sector has been facing many challenges affecting the entire value chain such as price volatility, falling refining margins, increasing competition, tighter quality requirements, high investment capital and renewable energy sources. Downstream players therefore need to reform their organisations to suit the new context. This paper describes the organisation of the downstream sector of three national oil and gas companies, namely PTT, Pertamina and Petronas, thereby drawing experiences and lessons for the organisation of the downstream sector of the Vietnam Oil and Gas Group (PVN).

Key words: Organisation, downstream sector, national oil and gas company, PTT, Pertamina and Petronas.