



TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ
QUỐC GIA VIỆT NAM

Đổi mới Quản trị Doanh nghiệp Dầu khí





Đổi mới Quản trị Doanh nghiệp Dầu khí



LỜI GIỚI THIỆU



Năm 2021, chúng ta kỷ niệm 60 năm Ngày Truyền thống ngành Dầu khí Việt Nam. Lịch sử đã chứng kiến các thế hệ lãnh đạo cùng người lao động dầu khí luôn vững vàng vượt qua muôn vàn thử thách, khó khăn và sóng gió để ngành Dầu khí có được những bước phát triển mạnh mẽ như ngày hôm nay. Sức mạnh đó đúc kết từ truyền thống của người đi tìm lửa và tinh thần đổi mới, sáng tạo và cống hiến với phương châm **“Đoàn kết - Kỷ cương - Sáng tạo - Hiệu quả”**, không ngừng bồi đắp khát vọng, bản lĩnh, trí tuệ, giữ lửa nhiệt huyết trong tim, làm tròn trách nhiệm tìm dầu, phát triển chuỗi giá trị năng lượng để làm giàu cho Tổ quốc.

Trong những năm gần đây, ngành dầu khí thế giới cũng trải qua giai đoạn đầy khó khăn biến động do các yếu tố kinh tế, chính trị và xã hội, cũng như các xu hướng mới về năng lượng và môi trường. Ở trong nước, Chính phủ cũng đang tích cực hoàn thiện các cơ chế quản trị doanh nghiệp nhà nước, nhằm đảm bảo hoạt động doanh nghiệp chủ động và hiệu quả hơn và khuyến khích đổi mới, sáng tạo nâng cao tính cạnh tranh. Với vị thế và vai trò cung ứng mặt hàng chiến lược, giữ vững an ninh năng lượng, đóng góp cao cho Ngân sách Nhà nước và góp phần giữ gìn an ninh quốc gia trên biển, lãnh đạo Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam đã và đang thực hiện quá trình đổi mới doanh nghiệp từ các chiến lược kinh doanh tới công tác quản trị doanh nghiệp, quản trị đầu tư, quản trị tài chính; áp dụng các mô hình, công nghệ tiên tiến nhằm duy trì năng lực cạnh tranh trong khu vực và trong nước. Hội đồng Thành viên cũng đánh giá rằng, các xu hướng về năng lượng và công nghệ mới sẽ tiếp tục tạo ra nhiều thách thức và cơ hội cho Tập đoàn. Vì vậy, chúng ta cần phải đổi mới để nắm bắt, tận dụng các cơ hội mới này và có giải pháp triển khai phù

hợp và sáng tạo, đảm bảo sự phát triển bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Nhân dịp này, trân trọng gửi tới các đồng chí lãnh đạo các cơ quan quản lý nhà nước, Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam và các đơn vị thành viên ấn phẩm tổng hợp về quản trị doanh nghiệp dầu khí. Chúng tôi hy vọng, ấn phẩm này sẽ cung cấp các thông tin hữu ích cho các đồng chí tham khảo trong công tác quản trị và điều hành doanh nghiệp.

**Hoàng Quốc Vượng - Bí thư Đảng ủy, Chủ tịch HĐQT
Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam**

MỤC LỤC

	Trang
CHUYÊN ĐỀ 1: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC	9
I. Những thay đổi của Luật Doanh nghiệp ảnh hưởng đến doanh nghiệp nhà nước và người đại diện	10
II. Thực tiễn và một số giải pháp cho quản trị công ty trong doanh nghiệp nhà nước	15
III. Quản lý các giao dịch với các bên liên quan - yếu tố quan trọng trong công tác quản trị tại doanh nghiệp nhà nước	19
IV. Mô hình quản trị rủi ro cho doanh nghiệp nhà nước	24
 CHUYÊN ĐỀ 2: QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH KẾ TOÁN	31
I. Triển khai IFRS trong doanh nghiệp nhà nước - cơ hội không thể bỏ qua	32
II. Quản trị dòng tiền trong thời kỳ khủng hoảng	38
 CHUYÊN ĐỀ 3: QUẢN TRỊ ĐẦU TƯ NGÀNH DẦU KHÍ	49
I. Chuyển đổi danh mục đầu tư khâu thượng nguồn	50
II. Mô hình doanh nghiệp dầu khí chuyển dịch sang doanh nghiệp xanh	63
III. Ngành lọc hóa dầu: Xây dựng doanh nghiệp thích ứng với điều kiện mới	72
 CHUYÊN ĐỀ 4: CHUYỂN ĐỔI SỐ DOANH NGHIỆP	83
I. Chuyển đổi số trong doanh nghiệp nhà nước - nên bắt đầu từ đâu?	84
II. Xu hướng công nghệ năm 2021 trong ngành dầu khí và hóa chất	90



CHUYÊN ĐỀ 1

QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC

I. NHỮNG THAY ĐỔI CỦA LUẬT DOANH NGHIỆP ẢNH HƯỞNG ĐẾN DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC VÀ NGƯỜI ĐẠI DIỆN



Ngày 17/6/2020, Quốc hội đã chính thức thông qua Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14 (“Luật Doanh nghiệp 2020”), có hiệu lực từ ngày 01/01/2021 để thay thế cho Luật Doanh nghiệp số 68/2014/QH13 ngày 26/11/2014 (“Luật Doanh nghiệp 2014”), hết hiệu lực từ ngày 01/01/2021.

Luật Doanh nghiệp 2020 đã có một số thay đổi quan trọng, tạo ra nhiều thuận lợi hơn so với phiên bản trước đây, đặc biệt đối với doanh nghiệp nhà nước (“DNNN”). Sau đây là một số thay đổi quan trọng của Luật Doanh nghiệp 2020 có ảnh hưởng trực tiếp đến DNNN và người đại diện:

1. Định nghĩa doanh nghiệp nhà nước

Theo quy định tại Luật Doanh nghiệp 2014, DNNN là doanh nghiệp mà Nhà nước nắm 100% vốn điều lệ. Tuy nhiên, theo khoản 1, Điều 88, Luật Doanh nghiệp 2020 định nghĩa DNNN như sau:

“1. Doanh nghiệp nhà nước được tổ chức quản lý dưới hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần, bao gồm:

a) Doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ;

b) Doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ trên 50% vốn điều lệ hoặc tổng số cổ phần có quyền biểu quyết, trừ doanh nghiệp quy định tại điểm a khoản 1 Điều này.”

Như vậy, khái niệm DNNN đã được làm rõ và mở rộng hơn so với trước đây. Việc sửa đổi khái niệm DNNN được căn cứ trên hai nguyên tắc chính sau đây:

- DNNN được phân loại thành: doanh nghiệp mà Nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ và doanh nghiệp được Nhà nước sở hữu chi phối vốn điều lệ hoặc cổ phần có quyền biểu quyết.

- Mỗi loại DNNN cần có phương thức quản lý, giám sát phù hợp, nhằm đạt được mục tiêu của Nghị quyết Trung ương về cải cách DNNN, không chỉ là sửa khái niệm về DNNN.

Khoản 2, khoản 3, Điều 88, Luật Doanh nghiệp 2020 quy định cụ thể điều kiện doanh nghiệp là DNNN như sau:

"2. Doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ theo quy định tại điểm a khoản 1 Điều này bao gồm:

*a) Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ là **công ty mẹ** của tập đoàn kinh tế Nhà nước, **công ty mẹ** của tổng công ty Nhà nước, công ty mẹ trong nhóm công ty mẹ - công ty con;*

b) Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên là công ty độc lập do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ.

3. Doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ trên 50% vốn điều lệ hoặc tổng số cổ phần có quyền biểu quyết theo quy định tại điểm b khoản 1 Điều này bao gồm:

*a) Công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên, công ty cổ phần do Nhà nước nắm giữ trên 50% vốn điều lệ, tổng số cổ phần có quyền biểu quyết là **công ty mẹ** của tập đoàn kinh tế, công ty mẹ của tổng công ty Nhà nước, **công ty mẹ** trong nhóm công ty mẹ - công ty con;*

b) Công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên, công ty cổ phần là công ty độc lập do Nhà nước nắm giữ trên 50% vốn điều lệ, tổng số cổ phần có quyền biểu quyết".

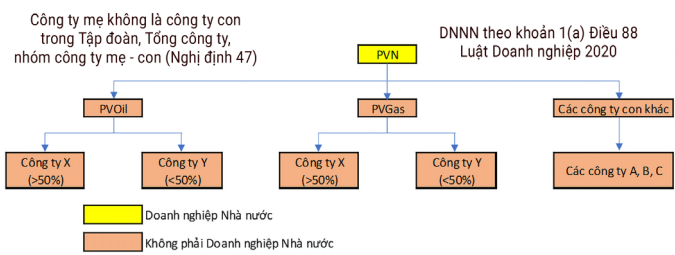
Khoản 1, Điều 7, Nghị định số 47/2021/NĐ-CP ngày 01/4/2021 của Chính phủ quy định chi tiết một số điều của Luật Doanh nghiệp ("Nghị định 47") quy định:

*"1. **Công ty mẹ** quy định tại điểm a khoản 2 và điểm a khoản 3, Điều 88 Luật Doanh nghiệp **không là công ty con** trong tập đoàn kinh tế, tổng công ty và nhóm công ty mẹ - công ty con khác".*

Như vậy, chỉ các **công ty mẹ** của tập đoàn kinh tế, công ty mẹ của tổng công ty Nhà nước, **công ty mẹ** trong nhóm công ty mẹ - công ty con thỏa mãn đủ điều kiện nói trên mới được coi là DNNN (ví dụ: Petrovietnam, EVN, Viettel, Petrolimex, Vietnam

Airlines...). Các công ty con trong tập đoàn kinh tế, tổng công ty và nhóm công ty mẹ - công ty con khác sẽ không được coi là DNNN (ví dụ: PVOIL, PV GAS...). Sơ đồ sau đây minh họa DNNN theo khoản 1(a), Điều 88 Luật Doanh nghiệp 2020 - Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ:

Sơ đồ sau minh họa DNNN theo khoản 1(b), Điều 88 Luật Doanh nghiệp 2020, Nhà nước nắm giữ trên 50% vốn điều lệ:



Đối với trường hợp doanh nghiệp do Tổng Công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn Nhà nước (“SCIC”) đại diện Nhà nước nắm cổ phần chi phối trực tiếp, Luật Doanh nghiệp không quy định cụ thể trong định nghĩa. Tuy nhiên, các doanh nghiệp này có thể được hiểu về bản chất đáp ứng các điều kiện là DNNN.

2. Mô hình quản trị DNNN theo Luật Doanh nghiệp 2020

Như đã đề cập phía trên, DNNN có thể tổ chức theo các loại hình doanh nghiệp: công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên, công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên và công ty cổ phần.

Đối với công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên (Chương IV, Luật Doanh nghiệp 2020):

Điều 90, Luật Doanh nghiệp quy định cơ quan đại diện chủ sở hữu quyết định một trong hai mô hình sau đây:

Thứ nhất: Chủ tịch, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc, **Ban kiểm soát**.

Thứ hai: Hội đồng thành viên, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc, **Ban kiểm soát**.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp phải thành lập Ban kiểm soát theo quy định tại khoản 1, Điều 103 Luật Doanh nghiệp 2020:

“Căn cứ quy mô của công ty, cơ quan đại diện chủ sở hữu quyết định thành lập Ban kiểm soát có từ 01 đến 05 Kiểm soát viên, trong đó có Trưởng ban kiểm soát. Nhiệm kỳ Kiểm soát viên không quá 05 năm và có thể được bổ nhiệm lại nhưng không quá 02 nhiệm kỳ liên tục tại công ty đó. Trường hợp Ban kiểm soát chỉ có 01 Kiểm soát viên thì Kiểm soát viên đó đồng thời là Trưởng ban kiểm soát và phải đáp ứng tiêu chuẩn của Trưởng ban kiểm soát”.

Đối với công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên hay công ty cổ phần là DNNN (khoản 1(b), Điều 88 Luật Doanh nghiệp 2020):

Nhà nước tham gia với vai trò thành viên hay cổ đông của công ty. Việc tổ chức mô hình quản trị công ty cũng được quy định cụ thể cho từng loại hình doanh nghiệp.

Đối với công ty cổ phần là công ty con của DNNN:

Các công ty cổ phần là công ty con của DNNN (ví dụ: PVOIL, PV GAS...), tuân thủ theo các quy định về mô hình quản trị và các quy định khác theo Chương V - Công ty cổ phần của Luật Doanh nghiệp 2020.

DNNN 100% vốn	DNNN > 50% vốn
Áp dụng quy định đối với Công ty TNHH một thành viên – quy định tại Chương IV Luật doanh nghiệp	- Công ty TNHH 2 thành viên trở lên: Mục 1 Chương III áp dụng chung đối với công ty TNHH 2 thành viên trở lên - Công ty cổ phần: Chương V áp dụng chung đối với công ty cổ phần

3. Người đại diện theo pháp luật của doanh nghiệp

Người đại diện theo pháp luật của doanh nghiệp theo Luật Doanh nghiệp 2020 được quy định chi tiết và mở rộng hơn, phù hợp với các yêu cầu thực tế của các doanh nghiệp, cụ thể:

Theo quy định tại khoản 1, Điều 12 Luật Doanh nghiệp 2020, công ty trách nhiệm hữu hạn và công ty cổ phần có thể có một

hoặc nhiều người đại diện theo pháp luật. Điều lệ công ty quy định cụ thể số lượng, chức danh quản lý và quyền, nghĩa vụ của người đại diện theo pháp luật của doanh nghiệp.

Trong trường hợp công ty có nhiều hơn một người đại diện theo pháp luật, khoản 2, Điều 12 Luật Doanh nghiệp 2020 quy định:

“Nếu công ty có nhiều hơn một người đại diện theo pháp luật thì Điều lệ công ty quy định cụ thể quyền, nghĩa vụ của từng người đại diện theo pháp luật. Trường hợp việc phân chia quyền, nghĩa vụ của từng người đại diện theo pháp luật chưa được quy định rõ trong Điều lệ công ty thì mỗi người đại diện theo pháp luật của công ty đều là đại diện đủ thẩm quyền của doanh nghiệp trước bên thứ ba; tất cả người đại diện theo pháp luật phải chịu trách nhiệm liên đới đối với thiệt hại gây ra cho doanh nghiệp theo quy định của pháp luật về dân sự và quy định khác của pháp luật có liên quan”.

4. Đại diện chủ sở hữu trực tiếp và người đại diện vốn Nhà nước tại doanh nghiệp

Theo Điều 42, Luật số 69/2014/QH13 ngày 26/11/2014 của Quốc hội về quản lý, sử dụng vốn nhà Nước đầu tư vào sản xuất, kinh doanh tại doanh nghiệp, người đại diện chủ sở hữu trực tiếp là cá nhân được cơ quan có thẩm quyền bổ nhiệm vào Hội đồng thành viên, Chủ tịch công ty để thực hiện quyền, trách nhiệm của đại diện chủ sở hữu Nhà nước tại doanh nghiệp (Công ty TNHH MTV). Người đại diện phần vốn Nhà nước tại doanh nghiệp là cá nhân được cơ quan đại diện chủ sở hữu/doanh nghiệp ủy quyền bằng văn bản để thực hiện quyền và trách nhiệm của doanh nghiệp đối với phần vốn của chủ sở hữu tại công ty cổ phần, công ty TNHH.

Như vậy, người đại diện phần vốn Nhà nước không mặc định là người quản lý doanh nghiệp hoặc ngược lại. Trong trường hợp, người đại diện phần vốn Nhà nước đồng thời cũng là thành viên trong Hội đồng Quản trị công ty và đồng thời là một cổ đông, có thể xảy ra trường hợp không thống nhất về mục tiêu và lợi ích ở các vai trò khác nhau. Do đó, các doanh nghiệp cần xây dựng các mô hình quản trị phù hợp bao gồm các hệ thống giám sát nhằm đảm bảo phát huy vai trò của đại diện vốn hiệu quả trong quản trị công ty.

5. Công bố thông tin

Điều 23, Nghị định 47 hướng dẫn phạm vi các thông tin doanh nghiệp Nhà nước công bố định kỳ bao gồm:

Báo cáo và tóm tắt báo cáo tài chính giữa năm đã được kiểm toán bởi tổ chức kiểm toán độc lập; thời hạn công bố phải trước ngày 31 tháng 7 hằng năm; bao gồm cả báo cáo tài chính của công ty mẹ và báo cáo tài chính hợp nhất (nếu có); Chỉ áp dụng đối với doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ; và

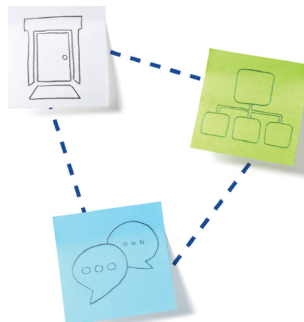
Báo cáo và tóm tắt báo cáo tài chính hằng năm đã được kiểm toán bởi tổ chức kiểm toán độc lập trong thời hạn 150 ngày kể từ ngày kết thúc năm tài chính; bao gồm cả báo cáo tài chính của công ty mẹ và báo cáo tài chính hợp nhất (nếu có).

Kết luận

Như vậy, Luật Doanh nghiệp 2020 ra đời và thay thế Luật Doanh nghiệp 2014 đã có những cải cách thông thoáng và rõ ràng hơn cho doanh nghiệp, đồng thời cũng đưa ra những quy định chặt chẽ, cụ thể và mở rộng hơn về phương thức giám sát, quản lý phù hợp; bổ sung quy định kiểm soát tập quyền, chống xung đột lợi ích và bảo đảm minh bạch hóa, công khai hóa thông tin của doanh nghiệp Nhà nước.

II. THỰC TIỄN VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHO QUẢN TRỊ CÔNG TY TRONG DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC

Quản trị công ty được coi là một yếu tố quan trọng cấu thành sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp và là một tiêu chí đo lường năng lực cạnh tranh, hoạt động minh bạch và hiệu quả của các doanh nghiệp. Đối với các nước phát triển và thị trường vốn, thị trường chứng khoán, Quản trị Công ty (QTCT) được coi là thước đo và công cụ quan trọng trong việc quản lý và kêu gọi vốn của các nhà đầu tư và các cổ đông. Trong bối cảnh khủng hoảng do tác động của đại dịch Covid-19 với yêu cầu vừa ứng phó, vừa phục hồi gắn với chiến lược phát triển và hưng thịnh của doanh nghiệp, việc



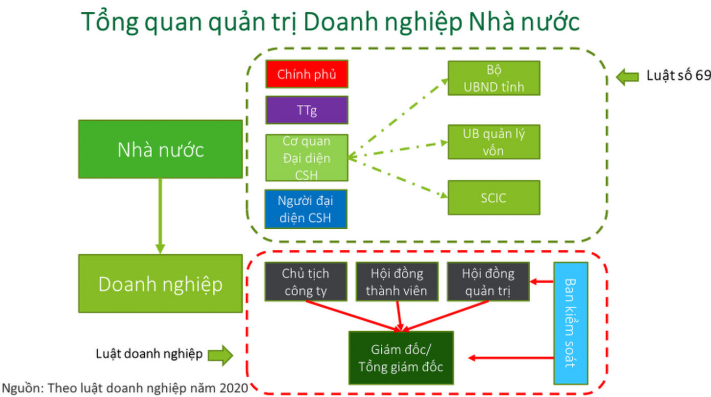
tập trung vào cải thiện hoạt động quản trị công ty tại các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp nhà nước (DNNN) nói riêng đóng vai trò hết sức quan trọng.

Theo báo cáo của Viện Kinh tế Việt Nam, mặc dù số lượng không lớn, chỉ chiếm khoảng 0,07% số doanh nghiệp cả nước, nhưng DNNN chiếm tới 7% tổng tài sản, 10% tổng vốn các doanh nghiệp trên thị trường, đóng góp gần 40% GDP quốc gia.

Vậy, những vấn đề nào đang nổi cộm và giải pháp nhằm cải thiện hoạt động quản trị công ty tại DNNN từ góc nhìn của người đại diện chủ sở hữu.

1. Xác định chủ sở hữu thực sự trong DNNN và quyền của chủ sở hữu đang được thực thi thế nào tại DNNN?

Theo quy định tại Luật số 69/2014/QH13 của Quốc hội về quản lý, sử dụng vốn Nhà nước đầu tư vào sản xuất, kinh doanh tại doanh nghiệp, chủ sở hữu của DNNN chính là Nhà nước, cụ thể hơn đó là các bộ, ngành Trung ương, UBND cấp tỉnh/thành phố, Ủy ban Quản lý vốn, Tổng Công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn Nhà nước (SCIC). Thực thi quyền của chủ sở hữu tại doanh nghiệp là **Người đại diện phần vốn tại doanh nghiệp (gọi tắt là “Người đại diện”)**.

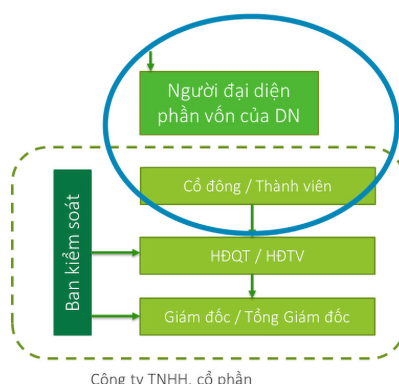


Câu chuyện đặt ra là **Người đại diện** thực thi quyền của chủ sở hữu tại doanh nghiệp như thế nào. Thực tế hiện nay tại các DNNN, người đại diện lại là người được bổ nhiệm và trả lương, cách thức không khác so với người đại diện (được thuê tuyển)

tham gia vào Hội đồng quản trị (“HĐQT”), hay Ban điều hành/ Ban Giám đốc. Họ chỉ khác nhau về chức năng và nhiệm vụ được giao. Điều này ảnh hưởng khá lớn đến hiệu lực và hiệu quả công việc của Người đại diện, thường bị nhầm lẫn giữa người đại diện và thành viên ban lãnh đạo doanh nghiệp, dẫn đến việc thực hiện quyền sở hữu thường bị xem nhẹ.

Người đại diện thực thi quyền của chủ sở hữu thông qua **Quy chế Người đại diện**. Quy chế này có vẻ như đang chưa phát huy được hiệu quả, việc chưa rõ ràng trong việc thực hiện quyền và nghĩa vụ của chủ sở hữu dẫn tới quyền của chủ sở hữu bị “phân tán” theo sự phân công trách nhiệm của những người đại diện, khó xác định được đơn vị/cá nhân chịu trách nhiệm cuối cùng về hiệu quả sử dụng vốn Nhà nước tại doanh nghiệp cũng như kết quả kinh doanh và sự phát triển của DNNN.

Người đại diện vốn



Công ty TNHH, cổ phần

Nguồn: Theo luật doanh nghiệp năm 2020

2. Cổ đông Nhà nước có thể đảm nhiệm đồng thời mục tiêu quản lý Nhà nước và mục tiêu của nhà đầu tư

Khi tham gia vào doanh nghiệp, Người đại diện phải đảm nhận mục tiêu “kép”: vừa tham gia lãnh đạo, điều hành doanh nghiệp để đảm bảo tăng trưởng lợi nhuận, hiệu quả kinh doanh và gia tăng giá trị doanh nghiệp và đảm bảo mục tiêu đại diện ngành, lĩnh vực để đóng góp an sinh xã hội, an ninh ngành nghề trong an ninh kinh tế chung của đất nước. Điều này đôi khi làm cho nhiều Người đại diện rất khó ra các quyết định với “tư duy doanh nhân” hướng tới hiệu quả quản lý vốn tối đa, mà phải “cân bằng” với một số mục tiêu quản lý ngành, mục tiêu xã hội chính trị.

Theo thông lệ tốt về quản trị doanh nghiệp, thành viên HĐQT phải trung thành với lợi ích của doanh nghiệp mà họ đang là thành viên, đồng thời phải ý thức rõ các quy tắc đạo đức kinh doanh trong doanh nghiệp, phòng tránh và ngăn chặn các yếu tố vi phạm nguyên tắc bảo mật thông tin hoặc gây xung đột lợi ích. Điều này cho thấy, việc thực hiện “đa mục tiêu” rất khó đảm bảo sự phát triển bền vững cũng như tạo tính cạnh tranh thực sự cho doanh nghiệp.

3. Xác định và đảm bảo thực hiện tách bạch quyền, trách nhiệm giữa HĐQT và Ban Điều hành trong DNNN

Theo Thông lệ QTCT tốt do Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế toàn cầu (OECD), việc tách bạch quyền, trách nhiệm giữa HĐQT và Ban điều hành là điều kiện tiên quyết cho mô hình QTCT hiệu quả. Điều này sẽ giúp đảm bảo các vai trò, hoạt động quản trị doanh nghiệp không bị chồng chéo hay mâu thuẫn, đồng thời đẩy mạnh tính độc lập trong việc ra quyết định của các chức danh lãnh đạo cũng như chức năng giám sát, kiểm soát chéo giữa các thành viên này.

4. Một số giải pháp

OECD đã đưa ra những nguyên tắc hướng dẫn về quản trị công ty trong DNNN. Đây là những nguyên tắc dành riêng cho DNNN, bổ sung cho các nguyên tắc chung trong quản trị công ty áp dụng đối với mọi doanh nghiệp.

Điều kiện tiên quyết để HĐQT và những vấn đề trong hoạt động quản trị của DNNN có sự thay đổi về chất là xây dựng một khuôn khổ pháp lý, tuân thủ và áp dụng hiệu quả cho loại hình doanh nghiệp này. Bên cạnh đó, cần có những thay đổi nhận thức quan trọng trong các chủ thể đóng vai trò chủ sở hữu Nhà nước và người làm đại diện của Nhà nước trong HĐQT. Việc nhận thức đúng và thực sự coi QTCT là công cụ quản trị hiệu quả cần thay đổi từ các chủ sở hữu đích thực theo quy định của Luật số 69, Người đại diện và bản thân doanh nghiệp với những người lãnh đạo trong HĐQT và Tổng Giám đốc, tăng cường thêm các thành viên hội đồng quản trị độc lập trong các HĐQT và đa dạng kinh nghiệm của các thành viên HĐQT hiện tại. Ngoài ra, cũng cần có hướng dẫn trong bắt buộc học và nâng cao kiến thức thường niên về QTCT cho các thành viên HĐQT.

III. QUẢN LÝ CÁC GIAO DỊCH VỚI CÁC BÊN LIÊN QUAN - YẾU TỐ QUAN TRỌNG TRONG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ TẠI DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC



Quản lý các giao dịch với các bên liên quan không chỉ hướng đến mục tiêu đảm bảo tính công khai, minh bạch trong hoạt động mà còn có ý nghĩa trong việc đảm bảo tuân thủ các quy định của pháp luật.

Quản lý và công khai giao dịch với các bên liên quan là một trong những nội dung quan trọng trong quản trị doanh nghiệp. Các thông lệ tốt về quản trị doanh nghiệp trên thế giới đều đưa ra các yêu cầu về tính công khai và minh bạch của các giao dịch này. Do đặc thù của các giao dịch dạng này được diễn ra giữa hai hoặc nhiều bên có mối quan hệ lẫn nhau một cách trực tiếp hoặc gián tiếp, mối quan tâm thường trực đối với các giao dịch này có thể không phản ánh đầy đủ các yếu tố thị trường.

Nói cách khác, những giao dịch này không phải là một giao dịch ngang giá (arm's length transaction) và có thể là kết quả của các hành vi có tính gian lận gây ra thiệt hại cho doanh nghiệp. Tại Việt Nam, các quy định về giao dịch với các bên liên quan và các yêu cầu về công khai nhằm đảm bảo tính minh bạch của các giao dịch này đã được quy định trong nhiều văn bản pháp quy về pháp luật doanh nghiệp.

Theo Điều 4 Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14 do Quốc hội ban hành ngày 17/6/2021 ("Luật Doanh nghiệp 2020"), khái niệm về người có liên quan bao gồm nhiều đối tượng là cá nhân và tổ chức có mối quan hệ với doanh nghiệp; trong đó bao gồm cả các mối quan hệ trực tiếp và mối quan hệ gián tiếp. Đặc biệt, theo quy định tại điểm đ, mục 23, Điều 4 Luật Doanh nghiệp 2020, các đối tượng là người có liên quan được mở rộng bao gồm cả vợ, chồng, bố đẻ, mẹ đẻ, bố nuôi, mẹ nuôi, bố chồng, mẹ chồng, bố vợ, mẹ vợ, con đẻ, con nuôi, con rể, con dâu, anh ruột, chị ruột, em ruột, anh rể, em rể, chị dâu, em dâu của người quản lý công ty, người đại diện theo pháp luật, kiểm soát viên, thành viên và cổ đông sở hữu phần vốn góp hay cổ phần chi phối.

Khái niệm về người quản lý doanh nghiệp trong Luật Doanh nghiệp 2020 cũng bao gồm các cá nhân giữ chức danh quản lý khác theo quy định tại điều lệ công ty. Ngoài ra, khoản 1, Điều 164 Luật Doanh nghiệp 2020 quy định các trường hợp tối thiểu, mà theo đó doanh nghiệp phải công khai các lợi ích liên quan, bao gồm cả quy định công ty phải tập hợp và cập nhật danh sách những người có liên quan của công ty theo quy định và các hợp đồng, giao dịch tương ứng của họ với công ty và các nghĩa vụ kê khai áp dụng đối với một số chức danh chủ chốt, thời hạn và trách nhiệm lưu giữ, công khai các thông tin này.

Trong khuôn khổ về lập và trình bày báo cáo tài chính, Chuẩn mực Kế toán Việt Nam số 26 - Thông tin về các bên liên quan cũng đưa ra quy định và hướng dẫn các nguyên tắc và phương pháp trình bày thông tin trong báo cáo tài chính về các bên liên quan và các giao dịch giữa doanh nghiệp báo cáo với các bên liên quan. Đặc biệt, Chuẩn mực cũng nhấn mạnh việc xem xét từng mối quan hệ của các bên liên quan cần chú ý tới bản chất của mối quan hệ chứ không chỉ hình thức pháp lý của các quan hệ đó. Theo đó, với tính chất nhạy cảm và sự đa dạng về mặt hình thức của các mối quan hệ của đơn vị báo cáo, việc xác định tính chất liên quan cần dựa trên các đánh giá và xét đoán về bản chất, hơn là chỉ dừng lại ở hình thức pháp lý của các quan hệ.

Đây cũng chính là lý do mà việc trình bày các thông tin này thường được xem là một thông tin có tính chất trọng yếu trên báo cáo tài chính. Khi phân tích thông tin trên báo cáo tài chính, một giả định phổ biến là các giao dịch với các bên liên quan có xu hướng không phản ánh đầy đủ các điều kiện thị trường hiện tại và không mang tính chất của một giao dịch ngang giá. Do đó, việc trình bày không đầy đủ các thông tin này sẽ ảnh hưởng đến việc ra quyết định của người sử dụng báo cáo tài chính trong trường hợp các thông tin này là trọng yếu với báo cáo tài chính.

Trong lĩnh vực quản lý thuế, doanh nghiệp chịu sự điều chỉnh của các quy định tại Nghị định số 132/2020/NĐ-CP ngày 05/11/2020 của Chính phủ (“Nghị định 132”) khi phát sinh giao dịch với bên liên quan mà mối quan hệ với bên liên quan thỏa mãn khái niệm quan hệ liên kết. Theo đó, Nghị định 132 đưa ra khái niệm về các bên có quan hệ liên kết trong đó bao gồm một bên tham gia trực tiếp hoặc gián tiếp vào việc điều hành, kiểm

soát, góp vốn hoặc đầu tư vào bên kia; hoặc các bên trực tiếp hay gián tiếp cùng chịu sự điều hành, kiểm soát, góp vốn hoặc đầu tư của một bên khác. Điều 5, Nghị định 132 cũng quy định cụ thể về các bên liên kết, trong đó có một số trường hợp được mở rộng hơn so với quy định tại Luật Doanh nghiệp 2020. Cụ thể, trường hợp cả hai doanh nghiệp đều có ít nhất 25% vốn góp của chủ sở hữu do một bên thứ ba nắm giữ trực tiếp hoặc gián tiếp cũng được xem là các bên liên kết.

Một ví dụ khác là hai doanh nghiệp được điều hành và chịu sự kiểm soát về nhân sự, tài chính và hoạt động kinh doanh bởi các cá nhân trong các mối quan hệ anh, chị, em cùng cha khác mẹ, anh, chị, em cùng mẹ khác cha, anh rể, em rể, chị dâu, em dâu của người cùng cha mẹ hoặc cùng cha khác mẹ, cùng mẹ khác cha; ông bà nội, ông bà ngoại; cháu nội, cháu ngoại; cô, dì, chú, cậu, bác ruột và cháu ruột cũng được xem là các bên liên kết theo quy định của Nghị định 132. Với các quy định này, các mối quan hệ thuộc phạm vi điều chỉnh đã được mở rộng làm phát sinh đáng kể rủi ro về việc không tuân thủ các quy định có liên quan đến việc tính thuế và nghĩa vụ nộp hồ sơ xác định giá giao dịch liên kết. Nếu không có đủ thông tin để phân tích các mối quan hệ cho việc xác định giao dịch với bên liên kết, các nghĩa vụ tính thuế thu nhập doanh nghiệp có thể sẽ bị tính sai do không tính đến ảnh hưởng của các giới hạn về chi phí lãi vay được áp dụng trong trường hợp có giao dịch với bên liên kết.

Đối với các DNNN, việc công khai và minh bạch các giao dịch này có ý nghĩa trong việc hướng đến các thông lệ tốt về mặt quản trị, ngăn ngừa các hành vi tham nhũng gây thất thoát hoặc lãng phí nguồn lực và tài sản của Nhà nước. Bên cạnh đó, việc nhận diện các bên liên quan càng có tầm quan trọng cao hơn do các quy định của luật trong việc hạn chế các giao dịch với một số đối tượng cụ thể của DNNN.

Theo quy định tại mục 5, Điều 20 Luật Phòng chống tham nhũng số 36/2018/QH14 (“Luật Phòng chống tham nhũng”) được Quốc hội thông qua ngày 20/11/2018, thành viên Hội đồng Quản trị, thành viên Hội đồng Thành viên, Chủ tịch công ty, Tổng Giám đốc, Phó Tổng giám đốc, Giám đốc, Phó Giám đốc, Kế toán trưởng và người giữ chức danh, chức vụ quản lý khác trong DNNN không được ký kết hợp đồng với doanh nghiệp thuộc sở

hữu của vợ hoặc chồng, bố, mẹ, con, anh, chị, em ruột; cho phép doanh nghiệp thuộc sở hữu của vợ hoặc chồng, bố, mẹ, con, anh, chị, em ruột tham dự các gói thầu của doanh nghiệp mình; bố trí vợ hoặc chồng, bố, mẹ, con, anh, chị, em ruột giữ chức vụ quản lý về tổ chức nhân sự, kế toán, làm thủ quỹ, thủ kho trong doanh nghiệp hoặc giao dịch, mua bán hàng hóa, dịch vụ, ký kết hợp đồng cho doanh nghiệp.

Luật Phòng chống tham nhũng cũng đưa ra các quy định nhằm kiểm soát các xung đột lợi ích. Cụ thể, người có chức vụ, quyền hạn trong cơ quan, tổ chức, đơn vị không được thành lập, tham gia quản lý, điều hành doanh nghiệp tư nhân, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần, công ty hợp danh, hợp tác xã, trừ trường hợp luật có quy định khác (mục 2b, Điều 20). Với các quy định này, DNNN cần phải đảm bảo các thủ tục và ban hành các quy định, quy trình trong việc nhận diện và ngăn chặn các giao dịch không được phép thực hiện theo quy định của luật nhằm đảm bảo việc tuân thủ.

Trong nhiều trường hợp, doanh nghiệp sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc xác định cấu trúc sở hữu tối cao của các bên đối tác tham gia giao dịch do các giới hạn về mặt thông tin và sự nhận thức chưa đầy đủ của doanh nghiệp về các quy định của luật. Đặc biệt, khi chưa triển khai các thủ tục cần thiết để nhận biết bên liên quan khi khởi tạo giao dịch, doanh nghiệp sẽ thiếu các cơ sở cần thiết để chứng minh thông tin này khi có yêu cầu từ cơ quan quản lý Nhà nước có thẩm quyền. Thậm chí ngay cả khi có cùng chủ sở hoặc người đại diện vốn của Nhà nước, các DNNN này trên thực tế không có mối liên hệ về mặt bản chất hoạt động. Do đó, việc xác định bên liên quan đối với DNNN sẽ phức tạp hơn và có nhiều vấn đề mang tính tranh luận.

Trong việc đảm bảo tuân thủ các quy định về quản lý thuế trong giao dịch với các bên liên kết, DNNN cũng sẽ gặp phải các vấn đề trong việc xác định giá thị trường do tính đặc thù của các giao dịch này dẫn đến việc không có giao dịch tương đồng để so sánh và không có các chính sách giá rõ ràng. Trong nhiều trường hợp, các giao dịch này được thực hiện trên cơ sở không thường xuyên theo chỉ định của các cơ quan quản lý Nhà nước hoặc theo các quyết định về chính sách giá của cơ quan quản lý Nhà nước.

Theo một báo cáo được công bố năm 2020 của Tổ chức Hợp tác Phát triển Kinh tế (OECD) về “Thông lệ công khai và minh bạch thông tin của các doanh nghiệp nhà nước và các chủ sở hữu”¹, các DNNN nên công khai các thông tin về cấu trúc sở hữu và các thông tin có liên quan. Các thông tin này cần được đăng tải trên báo cáo thường niên hoặc website của doanh nghiệp tùy thuộc vào các yêu cầu thông tin và thông lệ về quản trị công ty. Trong trường hợp có sự tham gia của các cổ đông, nhà đầu tư ngoài Nhà nước, việc công khai và minh bạch các thông tin về giao dịch với các bên liên quan cần được đảm bảo. Báo cáo của OECD cũng cho rằng các mối liên hệ mang tính tổ chức và hoạt động công ty với các bên có liên quan cần được công bố đầy đủ kể cả trong các trường hợp không có các giao dịch trọng yếu.

Tại Việt Nam, DNNN có nghĩa vụ công bố thông tin định kỳ trong báo cáo thực trạng quản trị công ty, trong đó bao gồm thông tin về người có liên quan của công ty, hợp đồng, giao dịch của công ty với người có liên quan (Điều 109 Luật Doanh nghiệp 2020). Theo quy định tại Điều 104 Luật Doanh nghiệp 2020, việc giám sát hợp đồng, giao dịch của DNNN với các bên có liên quan thuộc nghĩa vụ và trách nhiệm của Ban Kiểm soát. Theo đó, việc thực hiện chức năng này của Ban Kiểm soát chỉ thực hiện được trên cơ chế phối hợp về cung cấp thông tin từ các bộ phận liên quan theo một quy trình kiểm soát nội bộ hiệu quả và minh bạch.

Trên thực tế, việc quản lý các giao dịch này tại các DNNN chưa được quan tâm đúng mức như đối với các khối doanh nghiệp khác như công ty đại chúng hoặc các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Với tầm quan trọng và ảnh hưởng của các quy định pháp luật hiện hành nêu trên, điều cần thiết đối với DNNN là phải thiết kế và xây dựng một quy trình kiểm soát nội bộ với các giao dịch này, bao gồm các thủ tục để xác định các bên liên quan trước khi thực hiện giao dịch, kiểm soát và quản lý trong quá trình thực hiện giao dịch cho mục đích công khai thông tin và báo cáo theo các quy định của các luật có liên quan. Trong đó, việc thay đổi nhận thức của các cấp lãnh đạo cấp cao về tầm quan trọng của vấn đề này là yếu tố then chốt trong việc hướng đến một hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả,

¹ OECD (2020), “Transparency and Disclosure Practices of State-Owned Enterprises and their Owners”, <http://www.oecd.org/corporate/transparency-disclosure-practices-soes.pdf>.

hiệu lực và đảm bảo tính tuân thủ. Đặc biệt trong trường hợp DNNN được tổ chức theo mô hình công ty mẹ - công ty con, doanh nghiệp cũng cần xem xét việc tuân thủ các quy định về giao dịch với bên liên quan khi giao dịch này phát sinh tại các công ty con khi có các khác biệt trong việc xác định mối quan hệ bên liên quan từ góc độ của công ty mẹ và công ty con.

IV. MÔ HÌNH QUẢN TRỊ RỦI RO CHO DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC

Được định nghĩa là ***“khả năng một sự kiện không chắc chắn có thể xảy ra và ảnh hưởng đến việc đạt được mục tiêu của doanh nghiệp”***, rủi ro là yếu tố không thể tách rời khỏi hoạt động sản xuất kinh doanh của bất kỳ loại hình doanh nghiệp nào ở các lĩnh vực, ngành nghề khác nhau và DNNN cũng không phải là ngoại lệ. Tuy nhiên, tại sao đối với các DNNN, vấn đề quản trị rủi ro (“QTRR”) vẫn chưa nhận được sự quan tâm đúng mực và đúng cách?

Trước khi giải mã vấn đề này, có thể thấy rằng hệ thống văn bản pháp luật của Việt Nam chưa có quy định cụ thể về quản lý rủi ro cho DNNN trừ các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực dịch vụ tài chính (ngân hàng, chứng khoán, bảo hiểm, quỹ...). Các quy định pháp lý về quản trị rủi ro đối với các DNNN mới chỉ dừng lại ở yêu cầu quản lý, giám sát một số rủi ro thuộc nhóm rủi ro tài chính (bảo toàn vốn, thanh khoản, đầu tư...), nhóm rủi ro tuân thủ hoặc quy định chức năng giám sát, kiểm tra của Ban kiểm soát, mà không hướng dẫn cụ thể cho doanh nghiệp cách thức quản trị rủi ro:

Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14, Điều 161, mục 3, điểm b quy định, Ủy ban Kiểm toán có quyền và nghĩa vụ rà soát hệ thống kiểm soát nội bộ và quản lý rủi ro. Điều 170, mục 4 quy định, Ban kiểm soát có quyền và nghĩa vụ rà soát, kiểm tra, đánh giá hiệu lực và hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ, quản lý rủi ro và cảnh báo sớm của công ty.

Nghị định số 87/2015/NĐ-CP, Điều 12, mục 1 quy định doanh nghiệp phải xây dựng, ban hành các quy trình quản lý phục vụ giám sát tài chính, đánh giá hiệu quả (gồm các quy trình ngân sách và dự báo, kế toán, lập báo cáo tài chính hợp nhất, quy trình quản lý rủi ro tài chính, kế hoạch sản xuất kinh doanh, quy chế giám sát tài chính và đánh giá hiệu quả đối với công ty con, công ty liên kết).

Nghị định 91/2015/NĐ-CP, Điều 22, mục 1 quy định các biện pháp bảo toàn vốn như: thực hiện đúng chế độ quản lý sử dụng vốn, tài sản, phân phối lợi nhuận, chế độ quản lý tài chính khác và chế độ kế toán theo quy định của pháp luật; mua bảo hiểm tài sản theo quy định của pháp luật; xử lý kịp thời giá trị tài sản tổn thất, các khoản nợ không có khả năng thu hồi và trích lập các khoản dự phòng rủi ro (giảm giá hàng tồn kho; khoản phải thu khó đòi; giảm giá các khoản đầu tư tài chính; bảo hành sản phẩm, hàng hóa, công trình xây lắp).

Khi nhìn rộng ra các loại hình doanh nghiệp khác trên thị trường, có thể thấy một xu hướng mạnh mẽ trong việc xây dựng, triển khai và tích hợp hoạt động quản trị rủi ro doanh nghiệp vào hoạt động sản xuất kinh doanh bằng việc áp dụng các chuẩn mực và thông lệ hàng đầu trên thế giới như khung quản trị rủi ro ISO 31000:2018, COSO ERM: 2017 và một trong các mô hình tiên tiến nhất về quản trị doanh nghiệp là mô hình 3 tuyến do Hiệp hội IIA ban hành.

Bối cảnh dịch bệnh Covid-19 đã và đang diễn ra dẫn đến một sự thay đổi rất lớn cho nền kinh tế thế giới và Việt Nam về **(1) chuỗi cung ứng; (2) thay đổi hành vi khách hàng; (3) ứng dụng của công nghệ trong sản xuất kinh doanh; (4) mô hình kinh doanh mới ra đời**. Những sự thay đổi này là chưa có tiền lệ và nó sẽ trở thành rủi ro hay cơ hội hoàn toàn tùy thuộc vào thái độ và phương pháp quản trị rủi ro của doanh nghiệp với các sự kiện không chắc chắn này.

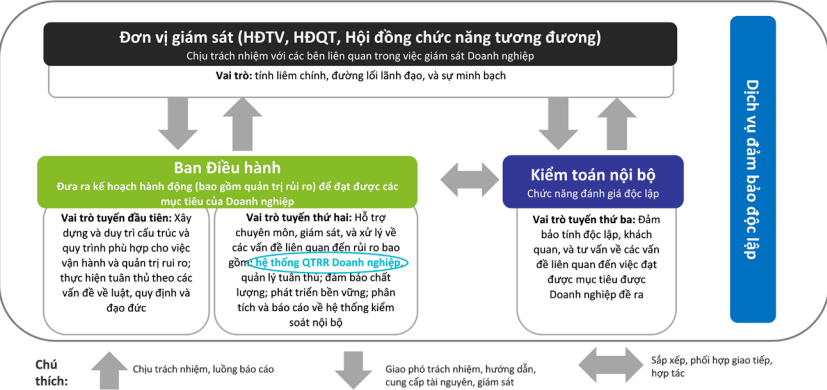
Đối với DNNN, vấn đề quản trị rủi ro còn cấp thiết hơn vì các DNNN chưa chú trọng công tác QTRR bằng các doanh nghiệp tư nhân do không chịu sức ép phá sản, bị thôn tính. Thực tiễn hàng loạt DNNN mất thanh khoản, kinh doanh thua lỗ, các dự án nghìn tỷ phải dừng hoạt động là những bài học nhắc nhở về tầm quan trọng của hệ thống quản trị rủi ro tại DNNN.

Những dự án thất bại, thua lỗ và gánh nặng nợ của DNNN hoàn toàn có thể phát hiện và phòng ngừa nếu có cơ chế quản trị rủi ro hiệu quả hơn. Tuy nhiên, để có hệ thống quản trị rủi ro tốt hơn, hiệu quả hơn đòi hỏi một **sự vận dụng linh hoạt và sáng tạo các mô hình chuẩn quốc tế** đặt trong bối cảnh của môi trường kinh doanh Việt Nam, cũng như những đặc thù riêng có của DNNN kèm theo các yếu tố mang tính chất nội tại.

Ví dụ, mô hình 3 tuyến của IIA chỉ quy định như sau:

Tuyến 1 chính là các phòng ban chức năng kinh doanh, đóng vai trò chủ sở hữu rủi ro và chịu trách nhiệm xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ bao gồm các hệ thống quy chế, quy định, quy trình, chính sách để đảm bảo quản trị rủi ro trong hoạt động của mình;

Tuyến 2 thực hiện chức năng tư vấn và giám sát quản trị rủi ro và tuân thủ;



Nguồn: Mô hình 3 tuyến do IIA ban hành bản cập nhật vào tháng 7/2020

Tuy nhiên, khi ánh xạ vào các doanh nghiệp khác nhau sẽ có những cách vận dụng khác nhau mô hình này để phù hợp với ý chí người đứng đầu, tính chất sản phẩm dịch vụ; độ phân tán về địa lý trong kinh doanh; nguồn nhân lực hiện có về số lượng và kỹ năng; các hệ thống kiểm soát nội bộ vốn đã tồn tại từ trước; tốc độ phát triển kinh doanh... Chỉ khi áp dụng được một cách phù hợp thì hệ thống quản trị rủi ro mới thực sự phát huy tác dụng trong việc giúp DNNN giảm bớt các yếu tố “bất ngờ” trong kinh doanh và tự tin trong các quyết sách điều hành của mình.

Trong quá trình triển khai hệ thống quản trị rủi ro doanh nghiệp, phần lớn các DNNN sẽ gặp khó khăn để đạt được lợi ích thực sự của hệ thống này do:

- (1) **Thiếu cam kết từ lãnh đạo cao nhất;**
- (2) **Quá xem trọng vào công tác báo cáo hay còn gọi là quản trị**

rủi ro trên giấy thay vì tập trung vào việc nâng cao khả năng dự báo và theo dõi các rủi ro để kịp thời có biện pháp xử lý;

(3) Không xây dựng được mô hình cho tuyến 2 phù hợp để phát huy hiệu quả cao nhất;

(4) Thiếu năng lực và kỹ năng cần thiết của đội ngũ làm công tác QTRR và tuân thủ.

Trên thực tế, mô hình quản trị rủi ro sẽ có 3 mô hình chính là: Tập trung, phân tán và hỗn hợp như sau:

Loại hình	Mô tả
Tập trung	Tại công ty mẹ có bộ phận QTRR chịu trách nhiệm thực hiện công tác QTRR cho toàn bộ Tập đoàn bao gồm công ty mẹ và các công ty con. Bộ phận QTRR phụ trách xây dựng các văn bản, quy trình, báo cáo và điều phối công tác QTRR tại toàn bộ tập đoàn. Các rủi ro tại các công ty con sẽ được đánh giá bởi nhóm nhân sự tại Tập đoàn theo các phương pháp luận và hệ thống phân loại rủi ro đã được xây dựng chung cho cả Tập đoàn.
Phân tán	Mỗi một công ty sẽ tự thành lập bộ phận QTRR để phục vụ công tác quản lý rủi ro của mình. Tuy nhiên, các rủi ro vẫn sẽ được quản lý theo một bộ tiêu chí phân loại rủi ro chung được xác định ở cấp độ Tập đoàn. Các quy trình đánh giá rủi ro, báo cáo rủi ro cũng như cơ cấu tổ chức QTRR được thiết kế để phù hợp cho hoạt động kinh doanh của từng công ty.
Hỗn hợp	Bộ phận QTRR vừa được thành lập tại Tập đoàn vừa được thành lập tại các công ty con. Theo đó, các rủi ro chính ảnh hưởng cấp độ Tập đoàn như: rủi ro danh tiếng, rủi ro chiến lược và rủi ro đầu tư sẽ được quản lý bởi bộ phận QTRR cấp độ công ty mẹ và Tập đoàn. Các rủi ro đặc trưng của từng công ty con sẽ được quản lý bởi bộ phận quản lý rủi ro của từng công ty trên cơ sở đảm bảo rằng rủi ro của công ty con nằm trong khẩu vị rủi ro được phân bổ từ Tập đoàn. Bộ phận QTRR ở công ty mẹ sẽ thiết kế các mẫu biểu báo cáo rủi ro cho việc tổng hợp và tích hợp rủi ro và giám sát rủi ro các công ty con.

Mỗi mô hình sẽ có những điểm mạnh và điểm yếu, câu hỏi đặt ra là cần phải căn cứ vào cách thức quản trị doanh nghiệp tổng thể, văn hóa quản trị rủi ro, kỹ năng và kiến thức của đội ngũ làm công tác quản trị rủi ro để xây dựng ra mô hình phù hợp. Đối với ngành dầu khí thì việc lựa chọn mô hình nào cũng hoàn toàn phụ thuộc vào đặc điểm hoạt động. Ví dụ, do đặc thù hoạt động trải rộng trên nhiều lãnh thổ và phải chịu sự chi phối của môi trường tự nhiên cũng như cơ chế luật pháp của từng quốc gia dẫn đến các công ty dầu khí hỗn hợp (IOC) như BP, Repsol đều duy trì mô hình QTRR phân tán. Mô hình này giúp các IOC có sự linh động trong việc tùy chỉnh và thích ứng về mô hình cơ cấu tổ chức, phân công vai trò trách nhiệm và các đơn vị kinh doanh được trao quyền để đưa ra các quyết định nhằm tối ưu hiệu quả của mình.



Đối với các công ty dầu khí quốc gia (NOC) như Pertamina, PTT Thái Lan, mỗi công ty sẽ có mô hình QTRR phù hợp với đặc tính kinh doanh và yêu cầu tuân thủ pháp lý tại từng quốc gia. Trong đó, Pertamina theo mô hình hỗn hợp và PTT Thái Lan theo mô hình tập trung. Mô hình tập trung có lợi ích như:

Chính sách, quy trình, thủ tục được chuẩn hóa cho việc tích hợp và báo cáo rủi ro;

Các kỹ thuật đồng nhất về đo lường rủi ro sẽ giúp có thể so sánh trực tiếp các rủi ro ở các đơn vị và các loại rủi ro khác nhau để xây dựng hồ sơ rủi ro cấp Tập đoàn;

Cấu trúc đơn giản giúp cho cơ cấu báo cáo và phân công trách nhiệm rõ ràng.

Còn mô hình hỗn hợp, ngoài các lợi ích của mô hình tập trung còn có một số lợi ích như:

Nhân sự của bộ phận kinh doanh sẽ đánh giá các rủi ro tốt hơn;

Có một sự linh hoạt trong việc xác định và phân tích các rủi ro mang tính chất đặc thù đối với một đơn vị kinh doanh cụ thể;

Các đơn vị kinh doanh được trao quyền để đưa ra các quyết định nhằm tối ưu hiệu quả của mình.

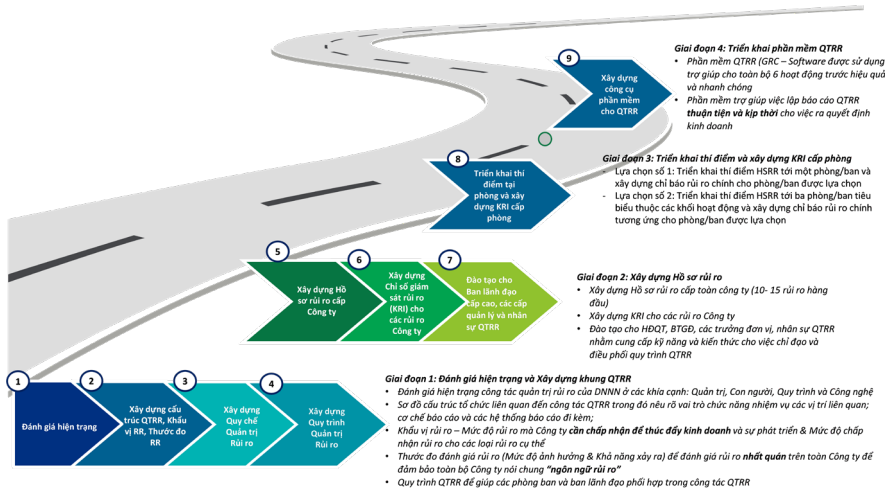
Các NOC và IOC đều xây dựng hệ thống QTRR dựa trên các trụ cột chính về quản trị, quy trình, con người và công nghệ nhưng với mức độ ứng dụng rất khác nhau.

Quản trị	Quy trình	Con người	Công nghệ
Quản trị và Giám sát	Xây dựng bối cảnh	Cơ cấu tổ chức	Dữ liệu
Xây dựng mục tiêu	Nhận diện rủi ro	Vai trò và trách nhiệm	Hệ thống
Chính sách	Hợp nhất rủi ro	Kiến thức và năng lực	Báo cáo
Thuật ngữ QTRR	Đánh giá rủi ro	Văn hóa	
Khẩu vị rủi ro	Ứng phó rủi ro		
Phân bổ vốn và Đầu tư	Báo cáo rủi ro		
	Giám sát và soát xét		
	Trao đổi và thảo luận		

Bên cạnh đó, các DNNN cần đặc biệt quan tâm đến **hệ thống giám sát và cảnh báo** thông qua việc xây dựng các chỉ số theo dõi rủi ro **“KRI - Key risk indicator”** và các **“Báo cáo thông minh dựa trên nền tảng dữ liệu trực quan như Tableau, Power BI, QlickView”** nhằm cân bằng việc quản trị các rủi ro có tính chất ngắn hạn và dài hạn.

Các DNNN cũng cần phân biệt rất rõ giữa quản trị rủi ro và quản trị tuân thủ trong tuyến 2 bởi hiện tại các DNNN đa phần mới chỉ tập trung vào làm tốt công tác tuân thủ các quy định của Nhà nước trong các hoạt động (mua sắm, đầu tư, góp vốn...). Bằng việc chủ động nhận diện, đánh giá và quản trị các rủi ro khác trong kinh doanh như rủi ro về thị trường, rủi ro tài chính, rủi ro hoạt động, rủi ro danh tiếng, rủi ro cạnh tranh, rủi ro hoạt động kinh doanh liên tục... đồng thời đặt trong mối tương quan giữa các rủi ro với các mức độ ảnh hưởng tiềm tàng đối với doanh nghiệp, DNNN mới thực sự biến **quản trị rủi ro doanh nghiệp thành một công cụ chiến lược** trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình và mang lại giá trị cho tổ chức.

Chính vì vậy, để xây dựng được một hệ thống quản trị rủi ro doanh nghiệp hiệu quả, các DNNN sẽ cần có các công tác khảo sát hiện trạng một cách kỹ càng, từ đó phác thảo ra một lộ trình xây dựng phù hợp cho doanh nghiệp. Dưới đây là một trong những lộ trình tham khảo:



Tóm lại, việc xây dựng hệ thống quản trị rủi ro doanh nghiệp hiệu quả là rất cần thiết và cấp bách đối với các DNNN để có thể phát triển bền vững trong môi trường kinh doanh ngày càng nhiều biến động. Trong đó, yếu tố quyết định sự thành công và hiệu quả của hệ thống quản trị rủi ro doanh nghiệp là sự cam kết của lãnh đạo cấp cao - những người hỗ trợ, sở hữu và định hướng cho hoạt động quản trị rủi ro doanh nghiệp theo định hướng của các thông lệ tốt trên thế giới và có điều chỉnh cho phù hợp với đặc thù doanh nghiệp.



CHUYÊN ĐỀ 2

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH KẾ TOÁN

I. TRIỂN KHAI IFRS TRONG DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC - CƠ HỘI KHÔNG THỂ BỎ QUA

Quyết định số 345/QĐ-BTC do Bộ Tài chính ban hành đã thể hiện rất rõ sự ủng hộ của Việt Nam và định hướng triển khai chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế (IFRS) theo xu hướng chung của quốc tế. Cộng đồng doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp nhà nước (DNNN) nói riêng đang thực sự đầu tư nghiêm túc để có thể đón đầu xu hướng này.

Bài viết sẽ phân tích các điểm chính trong lộ trình triển khai IFRS ở Việt Nam, chỉ ra các lợi thế từ cơ hội không thể bỏ qua, cũng như các thách thức cần dự liệu. Cuối cùng là một số gợi ý mà DNNN có thể tham khảo để triển khai IFRS thuận lợi và hiệu quả.

1. Lộ trình triển khai IFRS ở Việt Nam

Ngày 16 tháng 3 năm 2020, Bộ Tài chính đã ban hành Quyết định số 345/QĐ-BTC (“Quyết định 345”) về việc phê duyệt Đề án áp dụng chuẩn mực báo cáo tài chính tại Việt Nam. Theo đó, năm 2022-2025 là giai đoạn áp dụng tự nguyện IFRS, trước khi nghiên cứu áp dụng bắt buộc kể từ sau năm 2025. Trong đó, DNNN là một trong các đối tượng cần triển khai IFRS ở giai đoạn áp dụng tự nguyện, cụ thể là đối với báo cáo hợp nhất của công ty mẹ của tập đoàn kinh tế Nhà nước quy mô lớn hoặc có khoản vay được tài trợ bởi các định chế tài chính quốc tế.

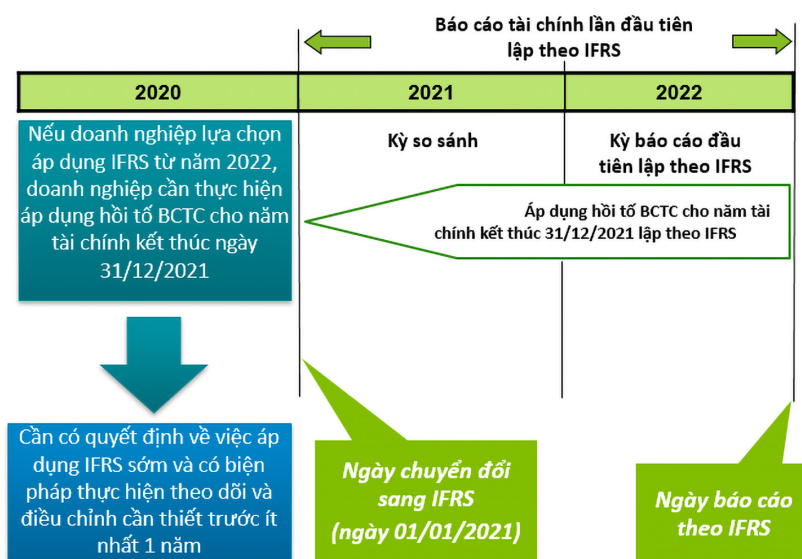
Hình 1: Lộ trình triển khai IFRS tại Việt Nam theo Quyết định 345 và đối tượng áp dụng



Nguồn: Tổng hợp từ Quyết định 345

Nếu các doanh nghiệp lựa chọn áp dụng IFRS từ năm 2022, theo IFRS 1 - *Lần đầu tiên áp dụng IFRS*, doanh nghiệp cần áp dụng hồi tố toàn bộ IFRS có hiệu lực tại thời điểm cuối năm 2022 về thời điểm ngày chuyển đổi (date of transition) là ngày 01/01/2021.

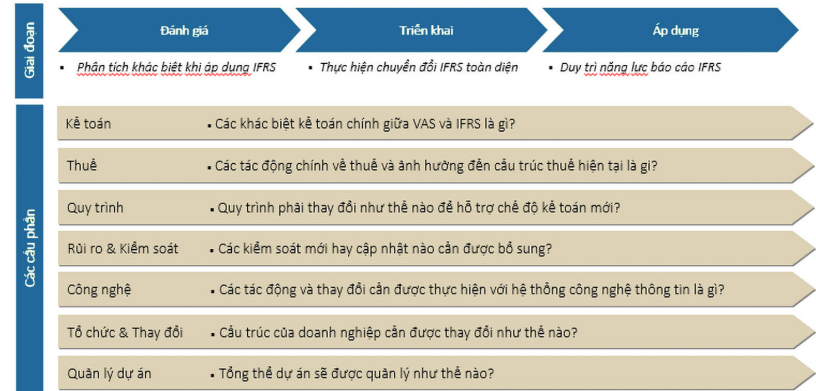
Hình 2: Báo cáo tài chính lần đầu tiên lập theo IFRS và ngày chuyển đổi



Nguồn: Theo IFRS 1 và tổng hợp của tác giả

Để có thể triển khai IFRS thành công, nhiều doanh nghiệp (trong đó có các DNNN) đã bắt tay vào triển khai ngay cho số liệu từ cuối năm 2020 cho các công việc liên quan tới số liệu tại ngày đầu năm 2021 cũng như xây dựng lộ trình, đánh giá khác biệt...

Từ thực tiễn triển khai việc chuyển đổi và áp dụng IFRS tại nhiều khu vực trên thế giới, lộ trình tối ưu chuyển đổi báo cáo tài chính theo các chuẩn mực quốc tế được các doanh nghiệp thực hiện như sau:



2. Lợi ích mà việc triển khai IFRS mang lại cho các DNNN ở Việt Nam

Nhiều năm trước đây, các tổ chức tài chính quốc tế và các nhà đầu tư đã khuyến nghị Việt Nam cần có lộ trình triển khai sớm áp dụng hệ thống báo cáo tài chính theo các chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế nhằm hòa nhập và nâng cao năng lực cạnh tranh ở tầm quốc gia. Do nhiều vấn đề hạn chế về cơ sở hạ tầng, nguồn nhân lực nên việc công bố lộ trình triển khai đã bị trì hoãn nhiều năm. Tuy nhiên, lộ trình áp dụng IFRS đã được Bộ Tài chính thông qua đã mở ra các cơ hội lớn mà các DNNN không thể bỏ qua.

Những lợi ích điển hình mà việc áp dụng IFRS có thể mang lại như sau:

Thứ nhất, tăng cường minh bạch thông tin. Sử dụng chung ngôn ngữ với thế giới giúp DNNN dễ dàng hơn trong tiếp cận nguồn vốn quốc tế, nhất là các doanh nghiệp đang trong lộ trình cổ phần hóa hoặc đang tìm kiếm nhà đầu tư nước ngoài chiến lược. Trong bối cảnh tỷ giá VND/USD ổn định và mặt bằng lãi suất USD đang thấp trên phạm vi toàn cầu, việc vay vốn nước ngoài thông qua phát hành trái phiếu quốc tế sẽ tạo ra nguồn vốn giá rẻ cho DNNN phục vụ mở rộng sản xuất kinh doanh.

Thời gian gần đây nhiều doanh nghiệp trong nước đã thực hiện huy động vốn thành công qua các kênh này như Tập đoàn Điện lực Việt Nam - EVN (ký kết khoản vay 74,7 triệu EUR không bảo lãnh Chính phủ cho Dự án Nhà máy Thủy điện Ialy mở rộng vào tháng 6 năm 2021), Công ty Cổ phần Bất động sản BIM (phát hành 200 triệu USD trái phiếu quốc tế vào tháng 5 năm 2021) hay Vingroup (phát hành 500 triệu USD trái phiếu quốc tế, niêm yết và giao dịch tại Singapore vào tháng 4 năm 2021)...

Thứ hai, phản ánh đúng hơn quy mô và tầm vóc của các DNNN. Cụ thể, IFRS cho phép sử dụng mô hình đánh giá lại các tài sản cố định hữu hình hoặc giá trị hợp lý cho các bất động sản đầu tư, cũng như các công cụ tài chính. Do đó, những DNNN sở hữu quỹ đất đai, khu công nghiệp lớn hoặc được giao đất, thuê đất trả tiền hằng năm trong thời gian dài khi áp dụng IFRS thường sẽ có tổng tài sản lớn hơn so với áp dụng chuẩn mực kế toán Việt Nam (VAS) theo giá gốc. Điều này cũng góp phần tránh thất thoát vốn Nhà nước trong và sau quá trình cổ phần hóa, khi việc định giá lại các tài sản lớn của doanh nghiệp được làm định kỳ và công bố thường xuyên, thay vì chỉ tiến hành khi cổ phần hóa.

Thứ ba, tạo động lực chuyển đổi không chỉ hệ thống kế toán mà còn cả mô hình quản trị, hệ thống công nghệ thông tin, cơ cấu tổ chức... góp phần nâng cao năng lực quản trị và hỗ trợ tối đa cho quá trình ra quyết định kinh doanh.

Thứ tư, việc áp dụng IFRS với nhiều chuẩn mực đòi hỏi sự khắt khe hơn và thậm chí ghi nhận sớm hơn trong việc trích lập dự phòng (như IFRS 9) giúp cho DNNN tích lũy được đệm đỡ rủi ro, tăng khả năng ứng phó với cú sốc kinh tế và dễ dàng hơn trong việc quản lý kỳ vọng và nhận được sự đồng thuận cao hơn từ các cổ đông và bên liên quan.

Thứ năm, việc triển khai sớm IFRS sẽ giúp DNNN thu hút và xây dựng được đội ngũ nhân sự chất lượng cao, am hiểu về IFRS - đây là nguồn lực càng ngày càng khan hiếm trong bối cảnh cung chưa đủ cầu.

3. Các thách thức của quá trình triển khai IFRS cần có kế hoạch chuẩn bị sớm

Theo kết quả từ các cuộc khảo sát của Deloitte toàn cầu đối

với các doanh nghiệp đã và đang triển khai IFRS, có thể nhận thấy có những thách thức phổ biến sau:

Thứ nhất, độ phức tạp của IFRS và nhiều khác biệt lớn giữa IFRS và VAS. Đặc biệt, có nhiều chuẩn mực IFRS mà VAS chưa có chuẩn mực tương đương như IFRS 9 - Công cụ tài chính hay IFRS 16 - Thuê hay các quy định liên quan đến định giá, xác định giá trị hợp lý của tài sản.

Thứ hai, thiếu thông tin và hỗ trợ từ phía cơ quan quản lý. Mặc dù các cơ quan quản lý đã rất nỗ lực, song hướng dẫn liên quan tới IFRS cho các doanh nghiệp ở Việt Nam còn khiêm tốn. Tuy vậy, một dấu hiệu tích cực đáng ghi nhận là các cơ quan quản lý đang tích cực triển khai dịch và ban hành bản dịch IFRS sang tiếng Việt, cũng như nghiên cứu soạn thảo các hướng dẫn cụ thể hơn trong triển khai IFRS cho các doanh nghiệp ở Việt Nam. Hiện tại, Deloitte đang cùng JICA trợ giúp Bộ Tài chính triển khai các chính sách cụ thể để phối hợp giữa các cơ quan quản lý và giúp các doanh nghiệp triển khai IFRS.

Thứ ba, có những ảnh hưởng đáng kể tới hoạt động kinh doanh cũng như chỉ số tài chính của các doanh nghiệp khi áp dụng IFRS, có thể làm thay đổi xếp hạng tín nhiệm và hạn mức tín dụng của doanh nghiệp. Ví dụ, việc áp dụng chuẩn mực IFRS 16 đối với các hợp đồng thuê hoạt động có thể làm cho nợ phải trả của doanh nghiệp tăng lên, tăng đòn bẩy tài chính; hay chuẩn mực IFRS 9 với mô hình tổn thất tín dụng dự kiến có thể làm tăng quy mô trích dự phòng rủi ro, giảm lợi nhuận kinh doanh.

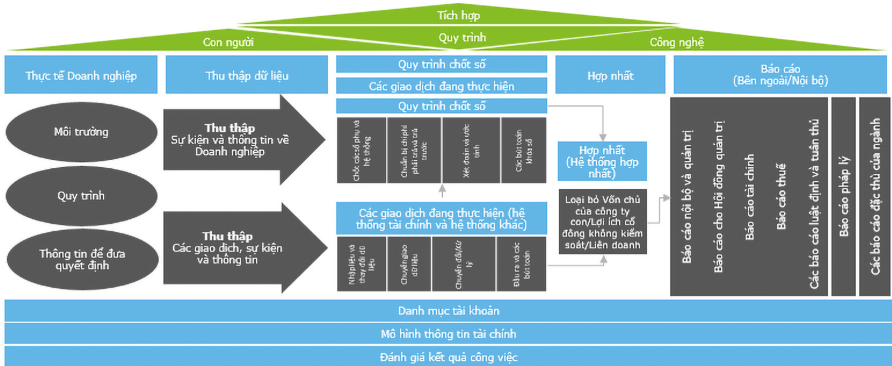
Thứ tư, trình độ đội ngũ kế toán chưa đáp ứng kịp yêu cầu của IFRS (kiến thức, kinh nghiệm thực tế). Thực tế này cũng xuất phát từ việc IFRS chưa được áp dụng phổ biến ở Việt Nam nên thiếu môi trường thực hành.

Thứ năm, hệ thống công nghệ thông tin chưa hỗ trợ đầy đủ và kịp thời các thông tin chi tiết hỗ trợ cho các mô hình được sử dụng cho việc định giá hay đánh giá suy giảm giá trị, trích lập dự phòng phải thu khó đòi.

Có thể nói, như mô phỏng ở Hình 4 dưới đây, IFRS không chỉ là vấn đề của riêng kế toán, nó có tác động sâu rộng tới hầu hết các phòng ban trong doanh nghiệp, từ hệ thống công nghệ thông tin

cho đến chất lượng nhân sự, cũng như công tác quản lý, đo lường và đánh giá hiệu quả. Chính vì vậy, triển khai IFRS thành công đòi hỏi sự vào cuộc của cả hệ thống trong doanh nghiệp.

Hình 4: IFRS không phải câu chuyện của riêng kế toán, đòi hỏi sự vào cuộc của cả hệ thống trong doanh nghiệp



Nguồn: Deloitte và tổng hợp của tác giả

Một số khuyến nghị nhằm hỗ trợ triển khai IFRS thành công theo lộ trình

Từ góc độ quản trị, cấp quản lý cần hỗ trợ nhiều hơn để thúc đẩy sự phối hợp giữa các phòng ban trong doanh nghiệp nhằm tối ưu hóa việc thu thập thông tin cần thiết cho việc thiết lập và trình bày báo cáo tài chính theo IFRS.

Từ góc độ bài toán kinh tế, ban lãnh đạo công ty cần xây dựng bài toán tài chính cân nhắc giữa lợi ích và chi phí cho việc triển khai IFRS, để bố trí đủ nguồn lực, đồng thời dễ dàng hơn trong việc truyền thông tới các bên liên quan.

Từ góc độ nhân lực, cần tăng cường đào tạo bồi dưỡng kiến thức liên quan tới IFRS, nhất là các chuẩn mực liên quan tới đặc thù hoạt động của từng doanh nghiệp. Cân nhắc tham gia các khóa học, chương trình, hội thảo về IFRS do các đơn vị tư vấn uy tín tổ chức, nhất là các đơn vị tư vấn có kinh nghiệm với các DNNN và đặc thù của DNNN ở Việt Nam.

Từ góc độ hệ thống và quy trình, cần nghiên cứu và đánh giá để lựa chọn mô hình chuyển đổi báo cáo từ VAS sang IFRS ở

cấp độ báo cáo hay cấp độ từng giao dịch. Một số giải pháp hệ thống hiện tại cho phép doanh nghiệp tuân thủ nhiều hơn một nguyên tắc kế toán (VAS và IFRS), những khái niệm sổ chính, sổ phụ hay hệ thống sổ song song rất phổ biến trong các giải pháp hệ thống này.

Kết luận

Việc ủng hộ và hướng tới áp dụng IFRS ở Việt Nam là một thông điệp tích cực với cộng đồng quốc tế. Điều này hứa hẹn mở ra nhiều cơ hội hợp tác kinh doanh và tài trợ vốn trong tương lai. Nhiều doanh nghiệp đã biết nắm bắt xu thế này và có sự đầu tư hết sức bài bản và nghiêm túc cho việc áp dụng IFRS cho doanh nghiệp mình. Đi cùng thời cơ, luôn là những thách thức. Điều quan trọng là hành động và quyết tâm của ban lãnh đạo của các doanh nghiệp để nắm bắt cơ hội này nâng cao năng lực cạnh tranh và quản trị doanh nghiệp.

II. QUẢN LÝ DÒNG TIỀN TRONG THỜI KỲ KHỦNG HOẢNG

Xuất hiện như một hiện tượng “thiên nga đen” điển hình (ẩn dụ ám chỉ một sự kiện không thể dự đoán trước và khi xảy ra thường gây hậu quả nghiêm trọng), Covid-19 đã khiến cả thế giới bàng hoàng. Một chủng mới của virus SARS-CoV-2 được phát hiện lần đầu vào ngày 31/12/2019 tại thành phố Vũ Hán, thủ phủ của tỉnh Hồ Bắc thuộc miền trung của Trung Quốc. Theo thống kê của Bộ Y tế Việt Nam, tính đến 18 giờ ngày 31/7/2021, cả thế giới có 198.165.745 người nhiễm loại virus này với 4.227.760 ca tử vong, Việt Nam có 145.686 ca mắc. Nghiêm trọng hơn thế, hiện nay với 228 quốc gia và vùng lãnh thổ báo cáo các trường hợp dương tính với SARS-CoV-2, loại virus này đã lây lan trên quy mô toàn cầu, gây ra ảnh hưởng đối với nhiều cộng đồng, hệ sinh thái và chuỗi cung ứng.

Mục tiêu của hầu hết các doanh nghiệp hiện nay là bảo vệ nhân viên, nhận diện rủi ro đối với doanh nghiệp và kiểm soát được những gián đoạn trong chuỗi cung ứng trong nỗ lực ngăn chặn sự lây lan của Covid-19. Việc dịch bệnh này có thể gây ra thêm những tác động gì đối với các doanh nghiệp cũng như đối với chuỗi cung ứng đã không còn là một dấu hỏi lớn. Theo dự báo khả quan nhất, thế giới có khả năng sẽ bước vào trạng thái bình thường mới trong thời gian tới khi số lượng tiêm chủng vaccine

bao phủ rộng phần lớn dân số. Khả năng phục hồi trên quy mô toàn cầu sẽ vẫn còn chậm do độ ảnh hưởng của các biến thể virus theo từng khu vực. Tuy nhiên, có một điều chắc chắn rằng, sự kiện này sẽ để lại các hệ quả kinh tế và tài chính trên quy mô toàn cầu xuyên suốt các chuỗi cung ứng trên toàn thế giới, từ nguyên liệu thô cho đến thành phẩm.

1. Những doanh nghiệp chịu ảnh hưởng nặng nề nhất



Thiệt hại kinh tế do đại dịch Covid-19 gây ra phần lớn là do nhu cầu giảm, có nghĩa là có ít người tiêu dùng sẵn sàng mua hàng hóa và dịch vụ. Điều này được thể hiện rõ trong các ngành bị ảnh hưởng nặng nề như du lịch và lữ hành. Các ngành công nghiệp khác cũng bị tác động tương tự, chẳng hạn như nhu cầu đối với xăng dầu và ô tô mới cho việc đi lại hằng ngày giảm mạnh, các sự kiện xã hội và ngày lễ không còn khả thi. Khi các công ty bắt đầu giảm việc làm để bù đắp cho doanh thu bị mất, điều này tạo nên mối lo ngại về vòng xoáy kinh tế đi xuống khi những công nhân mới thất nghiệp không còn đủ khả năng mua nhiều hàng hóa và dịch vụ như trước. Tác động này khiến các nhà kinh tế thế giới suy nghĩ xem liệu đại dịch Covid-19 có thể dẫn đến suy thoái toàn cầu trên quy mô của một cuộc đại suy thoái hay không.

Đại dịch Covid-19 đã có nhiều tác động đối với nền kinh tế Việt Nam. Thị trường lao động Việt Nam có khoảng 9,1 triệu người lao động từ 15 tuổi trở lên bị ảnh hưởng tiêu cực bởi đại dịch Covid-19. Theo kết quả khảo sát của VCCI, 48% doanh nghiệp được khảo sát đã phải cắt giảm số lao động do ảnh hưởng bởi dịch, có đến 60%

doanh nghiệp phải tạm thời cho lao động nghỉ việc không hưởng lương. Gần 35% doanh nghiệp phải tạm hoãn thực hiện hợp đồng với người lao động; khoảng 27% thực hiện chấm dứt hợp đồng lao động và 12% doanh nghiệp cho lao động ngừng việc.

Theo Tổng cục Thống kê, số lượng doanh nghiệp đăng ký tạm dừng kinh doanh có thời hạn và số lượng doanh nghiệp ngừng hoạt động chờ làm thủ tục giải thể tăng mạnh trong những tháng đầu năm 2021. Đây là kết quả tác động từ đợt bùng phát thứ 2 và thứ 3 của đại dịch Covid-19 tới nền kinh tế Việt Nam. Số lượng doanh nghiệp tạm dừng kinh doanh có thời hạn và doanh nghiệp ngừng hoạt động chờ làm thủ tục giải thể trong tháng 1/2021 đạt mức kỷ lục kể từ tháng 1/2019 với số lượng lần lượt là 25.752 và 18.055 doanh nghiệp.

Báo cáo Kết quả khảo sát tác động của dịch Covid-19 đến doanh nghiệp và người lao động của VCCI cho thấy: (i) 57,4% doanh nghiệp cho rằng, dịch bệnh Covid-19 đã làm cho thị trường trong nước bị thu hẹp; (ii) 54,5% doanh nghiệp cho rằng, dịch bệnh đã làm cho khả năng giao tiếp để tìm kiếm khách hàng giảm xuống; (iii) 45,5% doanh nghiệp cho rằng, thị trường nước ngoài bị thu hẹp; (iv) 31,6% doanh nghiệp khẳng định gặp nhiều khó khăn trong việc giao tiếp để chăm sóc khách hàng hiện tại; (v) 30,9% doanh nghiệp cho rằng, họ bị thiếu vốn/dòng tiền trong kinh doanh; (vi) 26,2% doanh nghiệp được khảo sát cho rằng, họ gặp nhiều khó khăn trong tìm kiếm nguồn nguyên liệu đầu vào; (vii) 24,3% doanh nghiệp bị tác động tiêu cực tới năng lực sản xuất do các biện pháp hạn chế hoạt động di chuyển của người lao động; (viii) 12,5% doanh nghiệp trả lời đại dịch Covid-19 đã làm cho họ thiếu hụt lực lượng lao động phù hợp.

Những doanh nghiệp đang gặp khó khăn để kinh doanh có lãi thường có nguồn tiền thấp hoặc dòng tiền không ổn định và đặc biệt dễ bị tổn thương. Tuy nhiên, kể cả những doanh nghiệp có tài chính lành mạnh cũng có thể bị ảnh hưởng, tùy thuộc vào tình hình tiến triển của dịch bệnh cũng như thời gian để thị trường và chuỗi cung ứng trở lại bình thường.

Những doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực như du lịch, khách sạn, giải trí và vận chuyển đường hàng không sẽ tiếp tục chịu ảnh hưởng nặng nề trong thời gian tới. Đối với các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực hàng tiêu dùng và bán lẻ, rủi ro tài chính sẽ ở mức

cao hơn bình thường, đặc biệt là các doanh nghiệp liên quan đến thị trường Trung Quốc và các doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm thời vụ do mất đi nhu cầu thị trường (trái ngược với chuyển dịch nhu cầu), chẳng hạn như các mặt hàng dễ hỏng hay quần áo thời trang theo mùa. Ngay cả các ngành công nghiệp mà sản phẩm có vai trò định hướng thị trường như khai khoáng hay dầu khí cũng phải đối mặt với sự chuyển dịch nhu cầu cũng như biến động giá cả trên quy mô toàn thế giới.

2. Đối mặt với thách thức tức thời

Nhận thức được tầm quan trọng của dòng tiền trong hoàn cảnh hiện tại, các công ty cần lập sẵn kế hoạch tài chính để quản lý dòng tiền như một phần của quản trị rủi ro kinh doanh và kế hoạch kinh doanh liên tục.

Để làm được điều đó, doanh nghiệp cần có tầm nhìn bao quát toàn bộ hệ sinh thái và chuỗi cung ứng đầu-cuối, vì các phương pháp quản lý dòng tiền không chỉ có tác động với doanh nghiệp mà còn với khách hàng.

Từ kinh nghiệm đại dịch SARS năm 2003, cuộc suy thoái và khủng hoảng tín dụng năm 2008 và sự kiện “thiên nga đen” gần nhất gây tác động đáng kể đến chuỗi cung ứng toàn cầu là trận động đất ở Nhật Bản năm 2011, một số phương pháp và chiến lược quản trị rủi ro được đúc rút như sau:

Đảm bảo công ty có khung quản trị vững mạnh để quản lý rủi ro chuỗi cung ứng

Quản lý chuỗi cung ứng là một thách thức phức tạp do liên quan trực tiếp đến các vấn đề tài chính. Doanh nghiệp liệu có biết có khách hàng nào của mình đang gặp khó khăn và không thể thanh toán cho tiền hàng? Nếu là doanh nghiệp sản xuất và xuất khẩu, thư tín dụng từ ngân hàng thường được yêu cầu để chứng minh khả năng thanh toán của người mua. Thư tín dụng này không chỉ đảm bảo thanh toán cuối cùng mà còn có thể được sử dụng để đảm bảo tài chính cho hàng tồn kho trong khi hàng hóa, thành phẩm đang sản xuất hoặc đang vận chuyển. Vì vậy, điều quan trọng đối với doanh nghiệp trong quản lý chuỗi cung ứng là phải đảm bảo rằng những thư tín dụng này hợp lệ. Hiểu được các rủi ro tài chính của những đối tác thương mại,

khách hàng và nhà cung cấp quan trọng là điều thiết yếu trong thời điểm hiện nay.

Đảm bảo tính khả thi của các nguồn tài chính của công ty

Trong bối cảnh hiện nay, không nên cho rằng các lựa chọn cấp vốn có sẵn trước đây sẽ tiếp tục khả dụng. Tiến hành lập kế hoạch theo từng kịch bản để hiểu rõ hơn công ty sẽ cần bao nhiêu tiền và trong bao lâu. Tích cực làm việc với các đối tác cấp vốn để đảm bảo tiếp tục sử dụng được các hạn mức tín dụng khả dụng của công ty khi cần thiết và để có thêm các lựa chọn mới hoặc bổ sung nếu cần.

Tập trung vào vòng quay tiền mặt

Trong điều kiện kinh doanh bình thường, các công ty chủ yếu tập trung vào kết quả kinh doanh - tăng thu và giảm chi. Các hoạt động thường xuyên tại khối văn phòng như thanh toán hóa đơn và thu hồi công nợ thường được coi là điều hiển nhiên. Trong điều kiện kinh



doanh bất thường hiện nay, các doanh nghiệp thức thời chuyển trọng tâm của họ từ kết quả kinh doanh sang cân đối tình hình tài chính. Trong ba nhân tố cấu thành vốn lưu động chuỗi cung ứng là phải trả, phải thu và hàng tồn kho - nhà quản lý chuỗi cung ứng có xu hướng tập trung vào hàng tồn kho. Tuy nhiên, để giảm thiểu các yêu cầu về vốn lưu động trong thời kỳ khó khăn, công ty cần phải áp dụng phối hợp các giải pháp để giải quyết cả ba nhân tố trên.

Quản lý toàn bộ hoạt động với tư duy của một giám đốc tài chính

Khi các nhà quản lý chuỗi cung ứng đối mặt với những thách thức về gián đoạn cung ứng và thiếu hụt hàng tồn kho, họ thường tập trung vào các vấn đề vận hành và không quan tâm nhiều đến các vấn đề tài chính và ngân quỹ.

Thông thường, mức tồn kho và các thông số kinh doanh quan trọng khác chịu sự chi phối bởi các yêu cầu dịch vụ của khách hàng và năng lực vận hành của doanh nghiệp, chứ không phải

các vấn đề tài chính. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu tình thế bị đảo ngược? Nếu vốn lưu động chính là hạn chế đối với hàng tồn kho và các nhà quản lý chuỗi cung ứng phải đối mặt với thách thức về vốn? Điều đó sẽ ảnh hưởng đến thực tế vận hành chuỗi cung ứng và hàng tồn kho của công ty như thế nào? Do đó, quản lý chuỗi cung ứng không chỉ cần quan tâm đến các vấn đề vận hành, mà cao hơn nữa, các vấn đề về tài chính cần đặc biệt chú trọng nhất là trong thời kỳ có các yếu tố bất thường xảy ra.

Rà soát lại chi phí biến đổi

Cắt giảm chi phí biến đổi thông thường là cách thức giúp cắt giảm dòng tiền chi nhanh chóng hơn việc cắt giảm chi phí cố định. Tất nhiên, có những đòn bẩy giúp giảm chi phí biến đổi điển hình như lệnh cấm di chuyển và hạn chế hội họp không cần thiết (có thể đã được doanh nghiệp áp dụng để quản lý sự an toàn của nhân viên), tạm dừng tuyển dụng và hạn chế một số hoạt động không thiết yếu như giải trí và đào tạo. Nếu chi phí nhân công là chi phí trọng yếu của doanh nghiệp, hãy xem xét các cách giảm chi tiêu mà không phải sa thải hàng loạt nhân viên. Ví dụ: cố gắng giảm bớt lao động hợp đồng và phân công lại công việc cho nhóm lao động ký hợp đồng lâu dài. Khuyến khích nhân viên nghỉ phép để giảm các khoản chi lương cho nhân viên. Và, nếu cần, hãy cân nhắc việc đề nghị nhân viên tự nguyện, hoặc không tự nguyện, nghỉ việc không lương để bảo toàn dòng tiền.

Rà soát lại kế hoạch đầu tư vốn

Với dự báo về dòng tiền, hãy cân nhắc điều gì thực sự cần thiết cho ngắn hạn. Những khoản đầu tư vốn nào có thể trì hoãn cho đến khi tình hình được cải thiện? Những khoản đầu tư vốn nào nên được cân nhắc lại? Những khoản đầu tư vốn nào là cần thiết cho sự phục hồi và tạo ra lợi thế cạnh tranh cho công ty ngay sau khi trở về trạng thái bình thường?

Tập trung vào quản lý hàng tồn kho

Các công ty có nguy cơ gặp gián đoạn chuỗi cung ứng do thiếu hụt nguyên liệu và linh kiện. Các thông số về hàng tồn kho an toàn nhiều khả năng sẽ là số liệu cần được cập nhật để phản ánh nhu cầu gia tăng và sự biến động từ phía nguồn cung, nếu làm được điều này, sẽ gia tăng mức tồn kho tổng thể. Lúc này,

các doanh nghiệp sẽ cân nhắc gia tăng tích trữ hàng tồn kho, hoặc mức dự trữ chiến lược, như một cách giảm thiểu tác động tiềm tàng của sự gián đoạn chuỗi cung ứng khi thời gian gián đoạn kéo dài hoặc quy mô gián đoạn mở rộng. Và đồng thời, để củng cố dòng tiền, các công ty có thể phải xem xét giảm lượng hàng tồn kho thành phẩm, đặc biệt là các sản phẩm dễ hư hỏng, do vấn đề xử lý rác thải và việc đưa sản phẩm ra thị trường sẽ tiếp tục gặp khó khăn.

Việc cân bằng giữa nhu cầu tích trữ hàng tồn kho và quản lý dòng tiền sẽ không hề dễ dàng. Các công ty hiện đang sử dụng các phương pháp quản lý hàng tồn kho đơn giản có thể nhanh chóng thực hiện đánh giá và tìm ra cách giảm lượng hàng tồn kho. Tuy nhiên, việc cắt giảm đáng kể hàng tồn kho gây ảnh hưởng tiêu cực đến dịch vụ khách hàng và sản xuất. Để đạt mức dự trữ bền vững cần những cải tiến cơ bản về khả năng quản lý trực tiếp hàng tồn kho trong chuỗi cung ứng đầu-cuối, lập kế hoạch theo nhu cầu, chính sách hàng tồn kho và tồn kho an toàn, việc lập kế hoạch sản xuất, quá trình rút gọn chu kỳ sản xuất kinh doanh, ứng dụng chức năng Available-to-promise trên toàn bộ hệ thống và tổ chức lại để tối ưu hóa việc phân loại và quản lý hàng tồn kho (SKU rationalization).

Giãn thời gian trả nợ một cách thông minh

Một cách để bảo toàn vốn lưu động là kéo dài thời gian thanh toán cho các nhà cung cấp. Một số công ty có thể đưa ra quyết định đơn phương trì hoãn thanh toán, buộc các nhà cung cấp phải gia hạn, đặc biệt là khi không thể tiêu thụ được số hàng tồn để chuyển thành lợi nhuận. Tất nhiên, cách làm này sẽ gây tổn hại đến mối quan hệ giữa công ty với đối tác cung ứng và có thể khiến nhiều đối tác trong chuỗi cung ứng lâm vào tình trạng thiếu vốn để duy trì hoạt động, điều này có thể dẫn đến việc giao hàng muộn và các vấn đề về chất lượng sản phẩm, thêm vào đó là sự căng thẳng gia tăng trong các mối quan hệ trong chuỗi cung ứng. Công ty cần làm việc với các nhà cung cấp để đạt được một thỏa thuận cân bằng được lợi ích đôi bên. Thậm chí trong một số tình huống, công ty cần đẩy nhanh việc thanh toán cho một số nhà cung cấp quan trọng đang trên bờ vực phá sản để duy trì chuỗi cung ứng và ngăn chặn xảy ra gián đoạn nghiêm trọng.

Quản lý và xử lý nhanh các khoản phải thu

Các công ty có xu hướng nới lỏng các khoản nợ phải thu khi nền kinh tế bùng nổ, lãi suất tương đối thấp và dòng tiền không phải là vấn đề đáng lo ngại. Nhưng đến lúc này, khi chuỗi cung ứng bị ảnh hưởng và phải tập trung hơn vào việc quản lý dòng tiền, công ty nên xem xét thật chặt việc quản lý các khoản phải thu. Như đề cập trên đây, công ty có thể trì hoãn thanh toán cho các nhà cung cấp; và các khách hàng của công ty cũng hoàn toàn có thể làm điều tương tự. Đó là lý do tại sao cần phải thật chặt các quy trình thu hồi nợ. Tập trung xem xét thực trạng thanh toán của từng khách hàng cụ thể và xác định các công ty có khả năng thay đổi phương thức thanh toán. Ngoài ra, cần làm đúng những điều cơ bản, chẳng hạn như xuất hóa đơn đúng hạn và chính xác. Bất kỳ sai sót nào trong quá trình xuất hóa đơn của công ty đều có thể dẫn đến sự chậm trễ gây tổn kém trong việc nhận thanh toán.

Xem xét các giải pháp thay thế để cung cấp nguồn vốn cho chuỗi cung ứng

Tùy thuộc vào kết quả của việc công ty lập kế hoạch dòng tiền theo từng kịch bản, công ty cần phải xem xét các giải pháp để tạo ra dòng tiền nhanh hơn từ các khoản phải thu.

Các phương pháp tích cực như bao thanh toán, dù tổn kém, có thể là lựa chọn tốt nhất của công ty để cải thiện dòng tiền một cách nhanh chóng. Công ty cũng có thể cân nhắc việc đưa ra các chính sách chiết khấu linh động khuyến khích khách hàng có khả năng thanh toán nhanh (ví dụ: các điều khoản chiết khấu có thể được xác định trước và khách hàng tự tính mức chiết khấu thích hợp dựa trên lịch thanh toán đã định trước). Theo cách này, về bản chất, công ty đang trả tiền cho khách hàng để có được từ họ nguồn tài chính ngắn hạn. Tuy nhiên, chiết khấu thanh toán thường có chi phí vốn cao, ví dụ: một điều khoản phổ biến như “chiết khấu 1% nếu trả sớm trong 10 ngày” sẽ tương đương với lãi suất 36%/năm. Tuy nhiên, nếu các khoản tín dụng từ chính phủ hoặc ngân hàng không có sẵn, thì đây có thể là một trong số ít lựa chọn của công ty. Ngoài ra còn có một số cách giải quyết vấn đề cấp vốn cho chuỗi cung ứng khác có thể được thực hiện trong ngắn hạn đến trung hạn, chẳng hạn như cộng tác với các đối tác thương mại chính của

công ty để tối ưu hóa dòng tiền trên toàn bộ chuỗi cung ứng mở rộng.

Kiểm soát các giao dịch phải trả và phải thu

Đảm bảo rằng công ty đang trả đúng số tiền cho hàng hóa và dịch vụ công ty mua và thu đúng số tiền cho hàng hóa và dịch vụ công ty bán. Đối với các khoản phải trả, hãy kiểm tra kỹ để đảm bảo rằng công ty không trả thừa tiền thuế khi mua hàng, đặc biệt là khi các địa điểm cung ứng quốc tế thay thế được sử dụng để duy trì hoạt động của chuỗi cung ứng. Ngoài ra, nếu công ty có dòng tiền để hỗ trợ cho hoạt động của mình, hãy đảm bảo rằng công ty đang tận dụng tối đa tất cả các chiết khấu hiện có. Đối với các khoản phải thu, hãy tìm kiếm các tình huống áp dụng chiết khấu chưa thực hiện và sau đó tích cực duy trì việc thanh toán thích hợp. Sau khi cuộc kiểm tra hệ thống hoàn thành, tìm kiếm các cải tiến quy trình và chính sách lâu dài hơn để có thể ngăn chặn các vấn đề mới phát sinh. Cân nhắc sử dụng tự động hóa quy trình kiểm soát của công ty, điều này sẽ giảm bớt gánh nặng về số lượng nhân viên.

Hiểu về bảo hiểm trong trường hợp gián đoạn kinh doanh của công ty

Các công ty nên am hiểu các chính sách bảo hiểm kinh doanh hiện có và phạm vi bảo hiểm mà họ được hưởng trong trường hợp kinh doanh bị gián đoạn nghiêm trọng. Bảo hiểm này thường bao gồm những tổn thất phát sinh do gián đoạn đối với khách hàng hoặc nhà cung cấp của doanh nghiệp. Tuy nhiên, phạm vi bảo hiểm có thể thay đổi đáng kể theo chính sách của công ty bảo hiểm, ngành công nghiệp và địa lý. Ngoài ra, do tổn thất bảo hiểm do dịch SARS, một số công ty bảo hiểm đã bao gồm các loại trừ cụ thể đối với các tổn thất phát sinh do dịch bệnh và đại dịch, công ty cần hiểu nếu đây là trường hợp trong hợp đồng bảo hiểm của mình.

Xem xét các nguồn doanh thu thay thế hoặc phi truyền thống

Nếu việc lập kế hoạch của công ty cho thấy công ty bị áp lực đối với các nguồn doanh thu liên tục, cần xem xét cách công ty có thể tạm thời hoặc thậm chí thay thế vĩnh viễn doanh thu đó.

Ví dụ: nếu thị trường chính của công ty là quốc tế, công ty có thể xoay trục sang thị trường nội địa (đặc biệt nếu hàng tồn kho của công ty dễ hư hỏng)? Nếu công ty có tài sản được sử dụng để tạo doanh thu, công ty có thể cân nhắc cách những tài sản đó được sử dụng để tạo ra các nguồn doanh thu thay thế? Điều này không chỉ có thể làm giảm một số áp lực doanh thu của công ty mà còn có thể có nghĩa là không cần phải giảm các chi phí đáng kể (chưa kể đến sự kết hợp đa dạng doanh thu có tiềm năng hơn trong dài hạn).

Chuyển đổi chi phí cố định thành chi phí biến đổi, nếu có thể

Trong thời điểm không chắc chắn, sẽ là ý tưởng tốt nếu chuyển đổi chi phí cố định thành chi phí biến đổi bất cứ khi nào công ty có thể - bảo toàn hoạt động kinh doanh cốt lõi của mình trong khi gia tăng tính linh hoạt của các hoạt động bên lề. Bán tài



sản và sau đó lại thuê lại là một cách để huy động tiền mặt trong trường hợp khẩn cấp. Công ty cũng có thể cân nhắc mở rộng việc sử dụng các phương thức hoạt động như sản xuất theo hợp đồng, cho thuê đội phương tiện vận tải và thuê kho bãi của bên thứ ba. Đây có thể không phải là một biện pháp nhanh chóng đối với hầu hết các công ty, nhưng có thể quan trọng đối với việc quản lý dòng tiền dài hạn, tùy thuộc vào khoảng thời gian nhu cầu và chuỗi cung ứng bị gián đoạn bởi Covid-19.

Suy nghĩ một cách đột phá

Để tối đa hóa vốn lưu động, công ty không thể chỉ tập trung vào hoạt động và mức hàng tồn kho của riêng mình mà cần phải suy nghĩ về toàn bộ hệ sinh thái và chuỗi cung ứng của mình. Việc loại bỏ hàng tồn kho khỏi quá trình vận hành của công ty có thể không mang lại nhiều lợi ích và trên thực tế có thể gây ra rủi ro đáng kể nếu nó chỉ chuyển gánh nặng tới nhà cung cấp hoặc khách hàng. Điều này cũng đúng đối với các khoản phải trả và các khoản phải thu. Ban quản trị cần cân nhắc một cách cẩn thận các tác động có thể có từ mỗi quyết sách của mình. Đánh giá rủi

ro tài chính ở mức độ cao cần được thực hiện trong trường hợp doanh nghiệp có một nhà cung cấp duy nhất hay mang tính quyết định để xác định các vấn đề trước khi chúng trở thành các rắc rối. Trong các trường hợp đặc biệt, nếu một nhà cung cấp quan trọng gặp rủi ro, công ty thậm chí có thể cần phải mua cổ phần hoặc mua lại doanh nghiệp này ngay lập tức để bảo vệ chuỗi cung ứng và giữ cho hàng hóa và dịch vụ lưu thông.

3. Điều cần làm tiếp theo?

Phục hồi và trở lại hoạt động kinh doanh như bình thường

Quản lý dòng tiền là một yếu tố không thể thiếu trong đánh giá tổng thể rủi ro của Covid-19 đối với công ty và lập kế hoạch hành động trong thời gian tới. Ngay cả đối với các công ty chưa bị ảnh hưởng bất lợi, đội ngũ quản lý cần tích cực đánh giá các yêu cầu về dòng tiền, phát triển các kế hoạch hành động thích hợp trong các tình huống khác nhau và đánh giá các rủi ro tiềm tàng đối với cơ sở khách hàng cũng như mạng lưới nhà cung cấp.



CHUYÊN ĐỀ 3

QUẢN TRỊ ĐẦU TƯ

I. CHUYỂN ĐỔI DANH MỤC ĐẦU TƯ KHÂU THƯỢNG NGUỒN

(Tham khảo từ các nghiên cứu quốc tế về ngành năng lượng và dầu khí toàn cầu)

1. Một thập kỷ đáng nhớ

Thập niên 2010 là một giai đoạn đáng nhớ trong lịch sử đối với các công ty khai thác dầu khí trên toàn thế giới với nhiều biến động và sắc thái. Ngành dầu khí đã chứng kiến giá dầu đạt đỉnh cho đến giá dầu âm, nhu cầu nhiên liệu thay đổi từ chỗ không co giãn đến mức co giãn cao, từ các cổ phiếu blue-chip quan trọng cho đến các cổ phiếu đầu cơ, từ sự bùng nổ đầu đá phiến thúc đẩy hồi sinh nền sản xuất dầu khí của nước Mỹ cho đến chỗ dần suy yếu, từ đợt phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng lớn nhất thế giới của Saudi Aramco cho đến các vụ phá sản hàng loạt... Và cũng chưa bao giờ, các tranh luận về khía cạnh tài chính và môi trường liên quan đến lộ trình thoái vốn khỏi lĩnh vực nhiên liệu hóa thạch xuất hiện sôi động đến như vậy. Không thể phủ nhận rằng, giai đoạn tăng trưởng mạnh mẽ của thị trường dầu mỏ đã kết thúc, song nhu cầu về dầu mỏ sẽ không sớm biến mất. Trên thực tế, một số kịch bản chuyển đổi nguồn năng lượng theo phân tích của BP, Rystad Energy hay Shell vẫn dự báo nhu cầu dầu mỏ không thấp hơn mức 87 triệu thùng/ngày vào năm 2030. Khoảng cách quá lớn giữa mức độ phụ thuộc vào nhiên liệu hóa thạch hiện nay và “nền kinh tế xanh” tiềm năng đã tạo ra một bài toán hóc búa về danh mục và chiến lược đầu tư cho các công ty dầu khí. Liệu doanh nghiệp dầu khí có nên tối ưu hóa và duy trì khai thác nguồn nhiên liệu hóa thạch còn lại, hay sẽ hướng đến các nguồn năng lượng đa dạng hơn?

2. Các lầm tưởng về tối ưu hóa danh mục đầu tư

Lên kế hoạch chuyển đổi không phải là hoạt động mới đối với các công ty dầu khí. Trên thực tế, nhiều công ty đã thực hiện chuyển đổi danh mục đầu tư từ hoạt động phức hợp sang hoạt động thuần túy, từ khí sang dầu, từ khai thác dầu khí ngoài khơi sang dầu khí đá phiến và từ toàn cầu hóa sang khu vực hóa... Khác biệt lần này là sự phức tạp do giá dầu thấp và không ổn định, sự cần thiết trong điều kiện tỷ suất lợi nhuận nhìn chung tốt hơn và áp lực chuyển đổi dưới kỳ vọng ngày càng tăng của các bên liên quan về các giải pháp năng lượng sạch.

Mặc dù chiến lược đầu tư cho nhiên liệu hóa thạch có thể không hoàn toàn phù hợp cho giai đoạn hiện nay, những bài học quý giá trong quá khứ vẫn còn nguyên giá trị nhằm chuẩn bị cho tương lai sử dụng các nguồn nhiên liệu carbon thấp. Theo một phân tích của Deloitte dựa trên dữ liệu của Rystad Energy và Captial IQ về danh mục đầu tư của 286 công ty dầu khí niêm yết trên toàn cầu (gồm các công ty thăm dò và khai thác dầu khí thuần túy, các công ty dầu khí quốc gia phức hợp, các công ty lọc dầu và tiêu thụ) trong giai đoạn 2010-2020, đã bác bỏ 5 lầm tưởng phổ biến về việc xây dựng danh mục đầu tư trong ngành dầu khí, cụ thể như sau:

Lầm tưởng 1: Một danh mục đầu tư linh hoạt luôn mang lại nhiều lợi ích.

Một danh mục đầu tư linh hoạt (đặc biệt là danh mục đầu tư bao gồm dầu khí đá phiến có chu kỳ ngắn) thường được ca ngợi là một viên đạn bạc đối với các công ty dầu khí để mang lại các giá trị mới. Nếu được thực hiện một cách chính xác và nhất quán, điều này có thể tạo ra tác động to lớn. Nhưng nếu việc tối ưu hóa danh mục đầu tư được thực hiện quá đà hoặc bừa bãi và thay đổi theo chu kỳ giá dầu, nó có thể hủy hoại giá trị và lòng tin của các bên liên quan. Có trường hợp một công ty phức hợp đã liên tục thay đổi chiến lược về phân khúc thị trường và nhiên liệu của mình trong suốt 10 năm, chuyển đổi từ dầu sang khí, từ dầu khí đá phiến sang nhiên liệu truyền thống và ngược lại, nhưng lại thất bại trong việc tạo ra giá trị lâu dài từ những thay đổi này.

Khoảng 49% các công ty trong nghiên cứu này đã thực hiện nhiều thay đổi thường xuyên trong danh mục đầu tư của mình, bao gồm cả hỗn hợp nhiên liệu, phân khúc thị trường trong suốt 10 năm qua. Trong số đó, chỉ có 16% có hiệu quả hoạt động nằm trong nhóm cao nhất. Ví dụ, Cimarex Energy đã thực hiện những thay đổi nhất quán đối với danh mục đầu tư của mình và duy trì chiến lược định vị chi phí thấp trong bể Permian bằng cách tuân theo chiến lược thiết kế, hoàn thiện và khai thác tiêu chuẩn cho các giếng đá phiến của mình.

Lầm tưởng 2: Lớn hơn và phức hợp sẽ tốt hơn.

Kích thước và mô hình phức hợp sẽ phát huy tác dụng khi được sử dụng để khai thác khả năng tiếp cận thị trường và hiệu

quả của chuỗi cung ứng, hoặc khi theo đuổi một chiến lược đầu tư ổn định. Nhưng trong bối cảnh nhiên liệu hóa thạch trở nên ít hấp dẫn hơn như hiện nay, nhược điểm của chiến lược này đang vượt trên ưu điểm của nó. Trên thực tế, trong một số trường hợp, cấu trúc báo cáo tài chính phức hợp và thậm chí, bảng cân đối kế toán đẹp vẫn có thể đang che giấu sự kém hiệu quả trong danh mục đầu tư của các công ty lớn.

Trong phạm vi nghiên cứu này, phần lớn các công ty niêm yết lớn không có vốn nhà nước (với doanh thu hơn 10 tỷ đô la Mỹ) hoặc các công ty niêm yết phức hợp đều hoạt động kém hiệu quả trong giai đoạn 2010 - 2020. Mặc dù bao gồm nhiều công ty có bảng cân đối kế toán mạnh nhất, chỉ 28% các công ty thuộc phân khúc này có hiệu quả hoạt động thuộc nhóm cao nhất và chỉ có 3 công ty lọt vào danh sách 10 công ty hoạt động tốt nhất. Đáng lưu ý là nhiều công ty dầu khí quốc gia (có vốn nhà nước) có kết quả hoạt động tốt hơn các công ty niêm yết khác nhờ vào các nguồn lực giá rẻ, các mỏ áp suất cao và khả năng tiếp cận thị trường.

Lầm tưởng 3: Dầu mỏ mất đi tính hấp dẫn của nó.

Ngay cả khi đã đạt đỉnh, nhu cầu về dầu mỏ được dự kiến sẽ duy trì ở mức trên 87 triệu thùng/ngày cho đến cuối thập niên này trước khi chậm dần lại trong những thập niên tới. Để thay thế mức tiêu thụ hằng năm và bù đắp sự sụt giảm trữ lượng tự nhiên, ngành công nghiệp dầu khí sẽ cần đầu tư hơn 525 tỷ đô la Mỹ hằng năm vào các dự án dầu khí. Ngay cả trong một thập niên bị ảnh hưởng bởi sự gián đoạn và áp lực giá cả nghiêm trọng, dầu mỏ vẫn tạo ra giá trị đáng kể cho nhiều nhà khai thác dầu giá rẻ và các bên liên quan. Theo kết quả của phân tích nói trên, khoảng 66% danh mục đầu tư thiên về dầu mỏ mang lại lợi nhuận trên mức bình quân. Trên thực tế, một số công ty dầu mỏ duy trì tỷ lệ lợi nhuận trên vốn trung bình trên 20% trong giai đoạn 2016-2020, cao hơn nhiều các công ty trong những ngành công nghiệp phi dịch vụ, bao gồm điện nước hay tư liệu sản xuất. Ví dụ, Lundin Energy AB đã nhận ra giá trị từ danh mục đầu tư thiên về dầu mỏ của mình thông qua việc liên tục đạt được hiệu quả hoạt động toàn diện trong vòng 4-6 năm qua.

Lầm tưởng 4: Mọi sự chuyển đổi sang năng lượng xanh đều có lợi nhuận và có thể mở rộng.

Dựa trên đánh giá về mức độ quan tâm ngày càng tăng của các nhà đầu tư, có quan điểm cho rằng, danh mục đầu tư năng lượng xanh và mô hình kinh doanh bền vững là những khoản đầu tư không thể bỏ qua và phải sở hữu trong tương lai. Mặc dù chi phí đã giảm đáng kể, tính kinh tế tương đối của các doanh nghiệp khai thác năng lượng xanh vẫn chưa mang lại kết quả nhất quán. Trong số các danh mục đầu tư thuộc phạm vi nghiên cứu của Deloitte Toàn cầu, 22% đã trở nên xanh hơn (tức là các công ty đã tăng tỷ trọng khí tự nhiên và/hoặc năng lượng tái tạo trong danh mục đầu tư của mình) trong giai đoạn 2010-2020. Nhưng chỉ có 9% trong số này nằm trong nhóm có hiệu quả hoạt động cao nhất. Lợi nhuận của một doanh nghiệp rất quan trọng đối với các công ty dầu khí đang theo đuổi nguồn doanh thu đủ cạnh tranh và có thể mở rộng nhằm tạo ra tỷ suất lợi nhuận khoảng 20% hoặc cao hơn.

Một số công ty sản xuất trạm sạc xe điện có giá cổ phiếu tăng tới 3.000% trong năm 2020 nhưng lại lỗ triền miên kể từ khi thành lập. Ví dụ này củng cố sự thận trọng của các công ty dầu khí truyền thống đang cân nhắc kỹ lưỡng xu hướng khai thác năng lượng xanh mặc dù xu hướng này là không thể tránh khỏi trong trung và dài hạn. Trong thời gian tới, các công ty dầu khí đầu tư vào năng lượng tái tạo hoặc công nghệ sạch bên cạnh nhiên liệu hóa thạch với một cơ cấu hợp lý có thể sẽ thu được nhiều lợi ích.

Lầm tưởng 5: Sự suy yếu của dầu đá phiến làm cho tất cả các lựa chọn danh mục đầu tư khác trở thành lựa chọn hiển nhiên.

Kể từ năm 2012, tình hình hoạt động trở nên khó khăn đối với các công ty dầu khí đá phiến của Mỹ - giá khí đốt trong nước đã giảm xuống 1,8 USD/MMBtu vào năm 2012 khiến các doanh nghiệp này buộc phải giảm từ 3 - 5 USD/thùng dầu thô, thực hiện nhiều lần cắt giảm vốn đầu tư, các đợt sa thải và thậm chí tuyên bố phá sản vào năm 2020. Điều này giải thích vì sao không có công ty dầu khí đá phiến nào nằm trong nhóm các công ty có hiệu quả hoạt động cao nhất theo kết quả của phân tích trên đây. Mặc dù vậy, sự suy yếu của dầu khí đá phiến không đồng nghĩa với việc các nguồn năng lượng khác trở thành lựa chọn đầu tư "hiển nhiên". Khoảng 18% danh mục đầu tư tập trung vào năng

lượng truyền thống nằm trong nhóm đạt mức lợi nhuận từ trung bình đến trên trung bình không đáng kể. 39-45% các danh mục đầu tư tập trung vào khai thác vùng nước sâu hay kể cả các danh mục đầu tư đa dạng cũng có hiệu quả hoạt động ở mức thấp dưới mức bình quân. Nói một cách đơn giản, vấn đề không phải là khoan ở đâu mà là khoan như thế nào, một cơ chế vận hành tốt có thể giúp các công ty tạo ra những giá trị khác biệt bất kể nguồn năng lượng mà họ đang đầu tư khai thác.

3. Xây dựng danh mục đầu tư

Xây dựng danh mục đầu tư hiệu quả từ hai lựa chọn là dầu và/hoặc khí vốn đã không dễ dàng, lại càng trở nên phức tạp hơn khi có nhiều lựa chọn về nguồn tài nguyên khác nhau. Mặc dù các công ty đều hiểu được sự cấp thiết phải thay đổi, lựa chọn giữa việc cạnh tranh và duy trì khai thác trữ lượng nhiên liệu hóa thạch còn lại (các lựa chọn truyền thống) và chấp nhận chuyển đổi sang các nguồn năng lượng tái tạo (các lựa chọn mới) là không hề đơn giản.

Thế giới dự kiến sẽ tiếp tục cần dầu và khí đốt trong nhiều năm. Theo thống kê của Rystad Energy, sự sụt giảm nguồn cung trung bình hằng năm là 7-8% và ngay cả khi nhu cầu giảm tương ứng 1-3 điểm phần trăm mỗi năm, khoảng cách vẫn ở mức 4-7%/năm trên toàn cầu. Với những hạn chế hiện tại về vốn, chỉ các đơn vị tự chủ về tài chính hoặc các nhà tiêu thụ hoạt động với chi phí thấp, bất kể với dầu nguyên chất hay danh mục đầu tư phức hợp, mới có thể đáp ứng nhu cầu về nhiên liệu hóa thạch một cách hiệu quả. Ví dụ, Vestigo Petroleum, một công ty con của Petronas, đã được thành lập năm 2013 chuyên về các mỏ dầu khí cận biên nhằm phát triển các nguồn dầu khí nhỏ nhưng khó khai thác bằng phương pháp sản xuất chi phí hiệu quả. Tương tự, Occidental đã giao 2 triệu thùng “dầu carbon-trung tính” (khí thải nhà kính liên quan đến toàn bộ vòng đời của dầu thô được bù đắp bằng việc mua các chứng chỉ phát thải carbon) đầu tiên cho Reliance Industries vào đầu năm 2021.

Mảng năng lượng xanh đang cung cấp nhiều lựa chọn mới có khả năng mở rộng và tăng trưởng cao, từ những lựa chọn gần với nhiên liệu hóa thạch (chẳng hạn như nhiên liệu sinh học) đến những lựa chọn trong phổ năng lượng mới (năng lượng tái tạo, hydro xanh và điện di động). Những lựa chọn này đang đặt ra câu

hỏi hóc búa về danh mục cho các công ty dầu khí, với sự khác biệt đáng chú ý trong chiến lược của các công ty châu Âu và Hoa Kỳ. Các công ty lớn ở châu Âu đã mạnh tay đầu tư vào lĩnh vực “năng lượng mới” thông qua việc mua lại mảng điện tái tạo (ví dụ: Thỏa thuận 2,5 tỷ USD gần đây giữa Total và Adni Green Energy, một công ty năng lượng xanh Ấn Độ). Trong khi đó, các công ty lớn của Hoa Kỳ dường như đang ưu tiên các nguồn năng lượng “lượng carbon thấp” nhằm mục đích giảm phát thải khí nhà kính và khí ga tự nhiên từ các hoạt động sản xuất nhiên liệu hóa thạch cốt lõi của họ.

Dầu và điện, điểm đầu và điểm cuối của phổ đầu tư, đều là hàng hóa nhưng có biên độ lợi nhuận và rủi ro khác nhau. Ngành dầu khí đã và sẽ tiếp tục có các công ty hoạt động ở cả hai mảng này. Các công ty thượng nguồn truyền thống có thể tiếp tục chọn trở thành doanh nghiệp dầu khí chuyên biệt hoặc các công ty tìm kiếm và khai thác tốt nhất, hoạt động tập trung vào chi phí và hiệu suất. Các chuyên gia dầu mỏ này có thể cho rằng biên lợi nhuận và sự cạnh tranh mạnh mẽ trong lĩnh vực năng lượng xanh không đủ hấp dẫn và một vài trong số các doanh nghiệp này có thể không phát huy hết thế mạnh cốt lõi của họ. Trong khi đó, những người tiên phong trong lĩnh vực năng lượng mới được kỳ vọng sẽ ngày càng phát triển các năng lực mới và thoát khỏi tư duy hàng hóa.

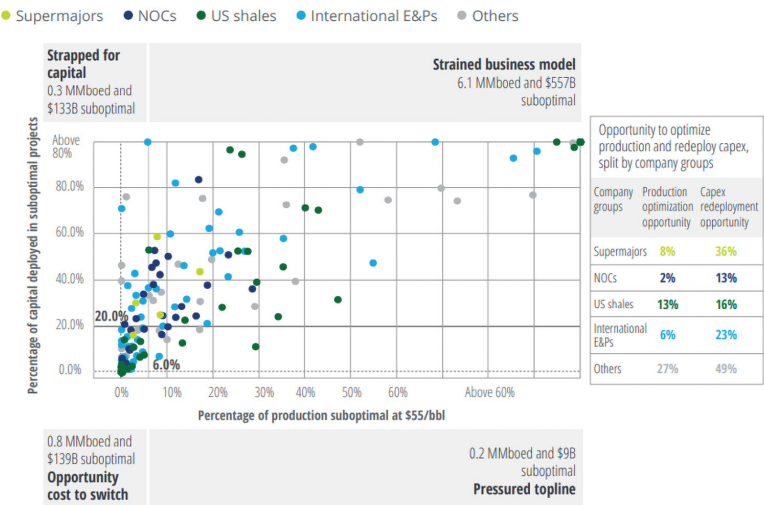
Bất kể chiến lược đầu tư nào, các công ty dầu khí cần cân trọng khi đưa ra các quyết định. Với nhiều lựa chọn sẵn có, không tránh khỏi các yếu tố không chắc chắn khi các công ty đánh giá các phương án đầu tư của mình. Nhưng ngay từ trước đó, doanh nghiệp cần thiết phải làm rõ các khúc mắc đối với mỗi lựa chọn đầu tư. Để bắt đầu, nhà đầu tư cần tự hỏi mình hai câu hỏi cơ bản:

- Bao nhiêu vốn đầu tư nhiên liệu hóa thạch có thể được tiết kiệm hoặc phân bổ lại để làm cho hoạt động kinh doanh tổng thể tối ưu hơn và hướng tới tương lai?
- Năng lượng xanh nào chúng ta nên chọn và ưu tiên? Năng lượng xanh gắn với các hoạt động cốt lõi hiện tại hay các nguồn năng lượng mới? Trong cả hai trường hợp, sự thay đổi không nên tạo ra sự mất cân bằng giữa kết quả ngắn hạn và chiến lược dài hạn.

3.1 Cần bao nhiêu vốn và huy động vốn từ đâu để phân bổ lại?

Để giải quyết câu hỏi này, trước tiên cần xác định các dự án lợi nhuận không đạt kỳ vọng. Cùng trong phân tích nói trên của Deloitte Toàn cầu, dựa trên kịch bản các dự án hiện đang tạo ra biên lợi nhuận ít nhất là 20% khi đầu tư ở mức giá dầu trung bình là 55 đô la Mỹ/thùng, mô hình kinh tế học dự án theo Rystad Energy với dữ liệu của hơn 280 công ty dầu khí nhà nước, tư nhân và đại chúng cho thấy rằng ngành dầu khí có cơ hội tối ưu hóa 6% sản lượng dầu khí trong tương lai (tương đương khoảng 7,5 triệu thùng dầu quy đổi) ở mức \$ 55/thùng trong giai đoạn 2020-2030 và có thể phân bổ lại 20% vốn, lên tới 838 tỷ đô la Mỹ, trong 10 năm tới để hướng tới các dự án nhiên liệu hóa thạch kinh tế hơn và/hoặc các dự án mới đầy hứa hẹn.

Liệu số tiền này có đủ lớn để tối ưu hóa hoạt động kinh doanh của mảng nhiên liệu hóa thạch và/hoặc mở ra những con đường tăng trưởng mới không? Câu trả lời là Có. Để so sánh, chỉ riêng trong năm 2020, các khoản đầu tư vào nhiên liệu hóa thạch đạt gần 285 tỷ đô la Mỹ toàn ngành trong khi các khoản đầu tư vào mảng năng lượng sạch chỉ là 60 tỷ đô la trong cả giai đoạn 2015-2020.



Hình 1: Cơ hội tối ưu hóa sản xuất và phân bổ lại vốn trong ngành công nghiệp dầu khí (giai đoạn 2021 - 2030)

Nguồn: Phân tích của Deloitte về dữ liệu từ Rystad Energy

Ghi chú:

- Đánh giá kinh tế được thực hiện ở cấp độ bể trầm tích sau đó được tổng hợp ở cấp độ công ty.
- Một dự án được đánh giá là dưới mức tối ưu nếu lợi tức đầu tư chiết khấu thấp hơn 20% với kịch bản giá dầu trung bình là 55 đô la Mỹ/thùng.
- Cơ hội tối ưu hóa sản xuất cho một công ty là tổng sản lượng ở cấp độ bể trầm tích dưới mức tối ưu với kịch bản giá dầu trung bình ở mức 55 đô la Mỹ/thùng chia cho tổng sản lượng tương ứng.
- Cơ hội phân bổ lại vốn của một công ty là tổng vốn đầu tư ở các bể trầm tích có sản lượng dưới mức tối ưu với kịch bản giá dầu trung bình là 55 đô la Mỹ/thùng chia cho tổng số vốn đầu tư tương ứng.
- Tất cả số tiền đều bằng đô la Mỹ.

Theo mô hình kinh tế học dự án ở hình 1, khoảng 90 công ty nằm ở góc phần tư phía trên bên phải (“Strained business model”) có 6,1 triệu thùng dầu quy đổi đang được sản xuất trở lên và 557 tỷ USD vốn đầu tư có thể tối ưu hóa. Trong khi đó, các công ty nằm ở góc phần tư phía dưới bên trái (“opportunity cost to switch”), có danh mục nhiên liệu hóa thạch tối ưu và cạnh tranh nhất, do đó, sẽ phát sinh chi phí cơ hội lớn để chuyển đổi sang mảng năng lượng carbon thấp hơn.

Trong số các nhóm công ty được phân tích, các công ty dầu khí quốc gia giàu tài nguyên được đánh giá là đang hoạt động ở các lĩnh vực có chi phí thấp và năng suất cao, chỉ cần tối ưu hóa 2% sản lượng và 13% vốn đầu tư với kịch bản giá dầu trung bình ở mức 55 đô la Mỹ/thùng. Các công ty dẫn đầu ngành (“Supermajors”) và các công ty đại chúng có nhiều cơ hội hơn và các Supermajors nhìn chung có tiềm năng phân bổ lại vốn ở mức 36%, một tỷ lệ đủ cao để tiếp tục định vị các công ty này ở mức tốt trong bối cảnh ngành năng lượng đang thay đổi.

Mặc dù nhiều công ty dầu khí đã đạt được những bước tiến lớn trong việc cắt giảm chi phí và tối ưu hóa hoạt động của họ, việc tối ưu hóa hơn nữa vẫn có thể đạt được thông qua hiệu quả

sử dụng vốn tốt hơn, áp dụng công nghệ mới và đổi mới kỹ thuật số. Khi ngành công nghiệp dầu khí ít chú ý tới sự tăng trưởng của các tài sản tạo ra tiền nhưng với hiệu quả kinh tế kém hơn, một nhóm người mua mới hoặc đang tìm kiếm lợi nhuận ổn định (tức là các nhà đầu tư có thu nhập) hoặc những người có tổng chi phí thấp hơn (ví dụ: các công ty tư nhân) sẽ nắm bắt cơ hội để nổi lên nhờ những tài sản này.

Liệu lựa chọn phân bổ lại vốn có giảm hấp dẫn nếu giá dầu mở quay trở lại mạnh mẽ? Trong khi giá dầu cao giúp dòng tiền chảy vào, các dự án chi phí cao sẽ thu hút nhiều vốn hơn và khiến một công ty rộng rãi hơn trong các phương án phân bổ vốn. Điều này đã được thấy trong giai đoạn 2010 - 2014, đồng thời chi phí vốn có xu hướng gia tăng trong kịch bản giá dầu tăng. Trên thực tế, phân tích của chúng tôi ở các mức giá cao hơn cho thấy rằng, chi phí phân bổ lại tăng về mặt tuyệt đối mà không có thay đổi lớn nào ở cấp công ty/tập đoàn.

Không may là một số công ty lại sa vào chu kỳ đầu tư - giá cả luẩn quẩn và không chắc chắn này khiến danh mục đầu tư của họ trở nên kém tối ưu và phụ thuộc nhiều vào giá cả hàng hóa để thu lợi nhuận. Vậy làm thế nào để vượt qua sự không chắc chắn này? Xem xét, đánh giá kỹ lưỡng hoạt động kinh doanh nhiên liệu hóa thạch, tận dụng lợi thế rộng rãi của các mô hình kinh doanh xanh (đa dạng hóa và ổn định) và xây dựng danh mục đầu tư có thể mở rộng, nhanh nhẹn, tối ưu và linh hoạt... là một vài giải pháp đáng lưu ý.

3.2 Các cấu phần của một danh mục đầu tư tiềm năng

Các công ty dầu khí quyết định không tiếp tục hoạt động kinh doanh đơn thuần nên xem xét một danh mục đầu tư cân bằng và tối ưu để giảm thiểu rủi ro giảm giá, hỗ trợ tăng trưởng mà không làm căng thẳng bảng cân đối kế toán và tận dụng được lợi nhuận tiềm năng. Ví dụ, các danh mục đầu tư có khả năng chống chịu tốt hơn với giá dầu lao dốc vào năm 2020 cũng nên được trang bị để tối đa hóa lợi nhuận khi giá dầu phục hồi vào năm 2021. Mỗi công ty sẽ phải giải quyết một số câu hỏi cụ thể trong khi xây dựng danh mục đầu tư linh hoạt, cân bằng giữa bốn yếu tố cấu thành sau đây:

- **Cổ máy tạo ra tiền** (các dự án tạo ra tiền với ít rủi ro nhất và quy mô vốn thấp nhất)
- **Động cơ tăng trưởng trong tương lai** (các dự án thay thế cho nhiên liệu hóa thạch đã không còn tăng trưởng mạnh)
- **Công cụ tối đa hóa lợi nhuận** (các dự án có khả năng mở rộng nhanh chóng khi giá hàng hóa tăng)
- **Các khoản ít giá trị** (các dự án được xem xét cho mục tiêu tái phân bổ vốn)

Hình 2: Định hình lại danh mục đầu tư bằng cách cân bằng 4 yếu tố cấu thành:



Tiềm năng thị trường

3.3 Nguồn năng lượng xanh nào nên được ưu tiên?

Sau khi xác định được số tiền có thể đầu tư vào các mảng năng lượng xanh, các công ty cần xác định lựa chọn nào mà họ muốn đầu tư vào, vì khả năng quản lý và các nguồn lực đều là hữu hạn. Việc đưa ra đánh giá và quyết định này không dễ dàng với số lượng các lựa chọn ngày càng tăng và bảng xếp hạng các doanh nghiệp mới đang thay đổi nhanh chóng. Ví dụ, khí đốt tự nhiên sau khởi đầu đầy hứa hẹn vào đầu những năm 2000 hiện đang phải cạnh tranh với năng lượng tái tạo trong lĩnh vực sản xuất điện. Trong khi đó, hydro xanh đang trở thành một lựa chọn

có nhiều ứng dụng và đang hướng đến một tương lai khá dĩ. Chi phí điện phân giảm dần và các dự án thử nghiệm mới đang cho thấy giá trị của việc sử dụng hydro trong thực tế.

Sự không thể đoán trước này trong lĩnh vực năng lượng sạch tương tự như sự năng động thường thấy trong ngành công nghệ. Một phân tích văn bản thực hiện bởi Deloitte Toàn cầu trên hàng nghìn bài báo và quan điểm đã cho thấy một số xu hướng của các mô hình kinh doanh năng lượng mới cũng như tâm lý thị trường đối với từng mô hình. Vậy công nghệ nào được đề cập thường xuyên nhất trong trong 2-3 năm qua theo kết quả của phân tích này? Đó chính là năng lượng tái tạo, chủ yếu bao gồm năng lượng mặt trời và năng lượng gió, với tỷ trọng cao nhất (47% trong số tất cả các mô hình năng lượng xanh) do quy mô kinh tế ngày càng tăng, chuỗi cung ứng cạnh tranh và tốc độ cải tiến công nghệ. Tuy nhiên, tỷ trọng năng lượng tái tạo cao hơn có thể không trực tiếp chuyển hóa thành động lực tăng trưởng do sự cạnh tranh mạnh mẽ và khốc liệt trong lĩnh vực này trong nỗ lực xây dựng một danh mục đầu tư khác biệt. Mức độ quan tâm dường như cũng đang tăng nhanh ở lựa chọn hydro xanh (chiếm 8%) với chi phí dự kiến sẽ giảm khoảng 64% vào năm 2040, được hỗ trợ bởi các quy định mạnh mẽ và cải thiện hiệu quả chi phí. Tuy nhiên, sự quan tâm đến các cơ hội liên quan đến khí đốt, bao gồm sản xuất điện bằng khí đốt, chế biến/bán lẻ LNG và chuyển đổi khí tự nhiên, đã nhận được ít đề cập hơn theo kết quả của phân tích này.

Tâm lý thị trường dường như tích cực nhất đối với mảng nhiên liệu sinh học/nhiên liệu tái tạo, do yêu cầu quản lý chặt chẽ và sự chuyển dịch nhanh chóng đối với các nguồn năng lượng này. Chẳng hạn, Boeing đã tuyên bố giao máy bay có khả năng vận hành sử dụng 100% nhiên liệu sinh học vào cuối thập niên này. Thu gom, sử dụng và lưu trữ carbon (CCUS) có tín hiệu tích cực thứ hai, được hỗ trợ bởi các mục tiêu khí hậu, khuyến khích đầu tư và tăng đầu tư mạnh mẽ hơn. Đầu tư vào các dự án đã tăng gấp đôi lên 27 tỷ USD kể từ năm 2010 (IAE, 2021). Trong khi việc hoạch định chính sách mạnh mẽ hơn và hiệu quả chi phí có thể đã hỗ trợ đáng kể cho ngành công nghiệp xe điện, việc giảm mạnh chi phí lưu trữ pin dường như đang hỗ trợ mảng lưu trữ năng lượng. (Chi phí lưu trữ pin đã giảm 75% xuống còn 150 đô la Mỹ/MWh kể từ năm 2015).

Mặc dù nguồn năng lượng này có thể vượt trội hơn so với nguồn năng lượng kia, các tổ chức có thể sẽ được hưởng lợi từ việc phân tán rủi ro và lựa chọn kết hợp các nguồn năng lượng sạch khác nhau. Theo kết quả phân tích văn bản nói trên của Deloitte, **năng lượng tái tạo, điện di động và lưu trữ, cùng với hydro xanh** được nhắc đến nhiều hơn cả trong số các nguồn năng lượng mới. Các công ty dầu khí phức hợp được thiết lập mạnh mẽ để tối đa hóa giá trị từ các dự án đầu tư kết hợp như vậy. Ví dụ, Shell đã phát triển một chuỗi giá trị từ năng lượng gió đến hydro xanh để tạo ra một trung tâm hydro đáp ứng nhu cầu nhiên liệu đầu vào của nhà máy lọc dầu.

Dù trở thành một công ty dầu khí chuyên biệt, một công ty quốc tế đa dạng, một nhà cung cấp năng lượng phức hợp hay thậm chí một công ty xanh, điều quan trọng là doanh nghiệp cần thiết lập vị thế cạnh tranh của mình trên thị trường. Xét cho cùng, các lựa chọn danh mục đầu tư, cùng với phong cách hoạt động của công ty, sẽ xác định vị trí của công ty trong trật tự năng lượng mới.

4. Thế nào là chuyển đổi đúng?

Chuyển đổi đúng đắn không chỉ là lựa chọn lĩnh vực kinh doanh mà còn là làm thế nào để vận hành lĩnh vực đó một cách hiệu quả. Bất kể danh mục đầu tư được định hình như thế nào, doanh nghiệp cũng cần thiết phải liên tục xem xét kỹ lưỡng và nâng cấp mô hình hoạt động nếu không muốn bị bỏ lại phía sau. Khi hoàn thiện chiến lược đầu tư hướng tới tương lai, các công ty sẽ sớm phải đối mặt với những sự không chắc chắn. Tuy nhiên, điều này có thể không có hại, miễn là chiến lược đầu tư không ẩn chứa những nhầm lẫn.

Theo truyền thống, ngành dầu khí đã dựa vào hoạt động huy động vốn và phương thức tái cấu trúc để điều hướng các thay đổi, nhưng các biện pháp này có phạm vi áp dụng hạn chế trong quá trình chuyển đổi năng lượng. Một danh mục đầu tư mới đòi hỏi các động lực giá trị mới (tức là các chỉ số đo lường thành công). Cho đến nay, các chỉ số như cơ sở dự trữ và tỷ lệ thay thế dự trữ đã thúc đẩy việc định giá ngắn hạn và dài hạn của các công ty có tỷ suất hoàn vốn ngày càng tăng trở thành mục tiêu trọng tâm của nhiều công ty. Nhưng các tổ chức trong tương lai có thể sẽ phải đưa ra quyết định đầu tư cuối cùng dựa trên các thước đo giá trị khác nhau,

chẳng hạn như giảm thiểu phát thải, chỉ dựa vào lợi nhuận hoặc quy mô tài nguyên. Với quy mô cho vay liên quan đến tính bền vững tăng 30 lần lên 143 tỷ USD trong ba năm qua và Ủy ban Chứng khoán Hoa Kỳ đã tạo ra một nhóm chuyên trách về môi trường, khí hậu và quản trị (“ESG task force”) để giám sát các quỹ và đầu tư của ESG, các công ty bắt buộc phải cập nhật bộ chỉ số đánh giá của mình.

Bộ chỉ số đánh giá mới có thể thúc đẩy đáng kể sự cải tiến cách thức làm việc của các công ty. Để phù hợp với danh mục đầu tư cũng như bộ chỉ số đánh giá mới, các công ty có thể phải phát triển những năng lực mới, mô hình kinh doanh và mô hình hoạt động linh hoạt mới để trở nên nhanh nhẹn và thích ứng với sự thay đổi của các điều kiện vĩ mô.

• Năng lực

Mặc dù khả năng quản trị các dự án lớn cùng năng lực nghiên cứu và phát triển vẫn tiếp tục là cốt lõi và thậm chí có thể cung cấp một bước nhảy vọt cho các công ty đầu tư khí trong các lĩnh vực kinh doanh xanh hơn, chẳng hạn như kỹ thuật thu gom-sử dụng-tàng trữ khí thải carbon (“CCUS”) và hydro, các nguồn năng lượng mới có thể đòi hỏi ở doanh nghiệp các năng lực kinh doanh và công nghệ tiên tiến. Các công ty sẽ phải phát triển khả năng tối ưu hóa danh mục đầu tư và thể hiện tư duy khởi nghiệp để cạnh tranh với ngày càng nhiều mô hình kinh doanh di động và riêng lẻ. Lập kế hoạch hành động, quy trình làm việc tích hợp và tối ưu hóa dựa trên trí tuệ nhân tạo để xác định tác động tài chính của việc thay đổi trong thời gian thực mà không cản trở sự linh hoạt của danh mục đầu tư có thể sẽ là những năng lực tối thiểu cần có trong tương lai. Thêm vào đó, các công ty không nên bỏ qua các năng lực cốt lõi bao gồm cải thiện hiệu suất, đồng thời bổ sung các năng lực mới như kỹ thuật năng lượng tái tạo, v.v...

• Mô hình kinh doanh

Mặc dù các mô hình kinh doanh truyền thống vẫn có nhiều giá trị, để thành công trong lĩnh vực kinh doanh năng lượng mới được số hóa có thể yêu cầu mối quan hệ đầu tư và hợp tác với nhiều công ty trong chuỗi giá trị. Các liên minh chiến lược và liên doanh này sẽ cần vượt ra ngoài các mô hình chia sẻ rủi ro và vốn ngày nay. Hợp tác để thực hiện tầm nhìn chung (chống lại sự phân tách vai trò giữa người điều hành và người không điều hành) và

tạo ra một hệ sinh thái được kết nối sẽ phân biệt người tiên phong với người theo sau. Ví dụ, Occidental đã đầu tư vào nền tảng số cho hàng hóa và đã tạo ra thị trường mới cho dầu thô phân bổ theo kiểu khí hậu. Ngoài ra, Occidental đang làm việc với Phòng Thí nghiệm Tài chính Carbon để phát triển một nền tảng kế toán carbon dựa trên hệ thống sổ cái phân tán để theo dõi lượng khí thải carbon từ đầu đến cuối chuỗi cung ứng hàng hóa.

Trái với sự hiểu biết thông thường, đại dịch Covid-19 và quá trình chuyển đổi năng lượng đã không cản trở sự chuyển đổi trong ngành dầu khí. Trên thực tế, thúc đẩy các công ty áp dụng các chiến lược carbon thấp, hiệu quả cao và linh hoạt đã tạo đà cho sự chuyển đổi. Những xu hướng này đang thúc giục các tổ chức dầu khí xem xét lại các động lực giá trị và mục đích của họ, đồng thời đối mặt với câu hỏi cơ bản là nên hay không nên tham gia vào lĩnh vực kinh doanh nào. Thập kỷ tới có thể sẽ mang lại những chuyển biến lớn và sẽ rất thú vị để chứng kiến những thay đổi đáng ngạc nhiên trên thị trường bằng động thái của các doanh nghiệp. Các công ty dầu khí thậm chí có thể sẽ liều lĩnh đi ngược lại xu hướng thị trường bằng cách tập trung vào thế mạnh cốt lõi của mình. Một môi trường cạnh tranh có nhịp độ nhanh và phức tạp sẽ không có chỗ cho những nhầm lẫn tai hại nhưng sự không chắc chắn trong quá trình ra quyết định là hoàn toàn có thể chấp nhận được miễn là đã được các nhà quản trị tính toán và cân nhắc hợp lý.

II. MÔ HÌNH DOANH NGHIỆP DẦU KHÍ CHUYỂN DỊCH SANG DOANH NGHIỆP XANH

Theo khảo sát gần đây của Deloitte (100 lãnh đạo danh nghiệp dầu khí quốc tế), 56% cho rằng việc chuyển dịch năng lượng xanh mang tới các cơ hội, rủi ro hoặc là sự kiện phức tạp. Việc chuyển dịch thành công sẽ đòi hỏi thời gian dài và một số kịch bản chuyển dịch nổi lên với dự đoán nhu cầu dầu trong năm 2030 khoảng 90 MMbbl/d (**Hình 1**). Điều này tái khẳng định giá trị của dầu khí, với việc trên 77% lãnh đạo theo khảo sát tiếp tục duy trì chiến lược năng lượng hóa thạch (hydrocarbon) trong dài hạn.

Cuộc chơi kép giữa dịch chuyển và năng lượng truyền thống tạo ra các cơ hội được khái quát theo 4 mô hình. **Doanh nghiệp tiên phong (net zero pioneer) và doanh nghiệp tiếp nối (green followers)** thực hiện theo đuổi năng lượng mới và năng lượng tái tạo, trong khi **doanh nghiệp sản xuất khí thải thấp (low carbon**

producers) và doanh nghiệp **ủng hộ năng lượng truyền thống (hydrocarbon stalwarts)** tiếp tục tập trung vào khai thác nguồn năng lượng hóa thạch. Với mỗi mô hình, các yếu tố để thành công có thể khác nhau, nhưng các bước thực hiện là tương đồng. Ví dụ, doanh nghiệp tiên phong sẽ quan tâm tới việc thoái đầu tư tài sản, trong khi doanh nghiệp khí thải thấp sẽ tập trung vào việc giảm khí thải ở các lĩnh vực hoạt động. Với việc biến động thị trường, vai trò của các doanh nghiệp phân bổ theo các mô hình trên vừa đảm bảo đáp ứng nhu cầu năng lượng không ngừng tăng lên cũng như mục tiêu chuyển dịch năng lượng.

Với việc gắn chiến lược với các mô hình trên, các công ty dầu khí có thể xác định cách thức để nâng cao giá trị từ việc chuyển dịch và giá trị chưa được khai phá ước tính tổng thể là khoảng 1 nghìn tỷ USD. Tuy nhiên, các công ty dầu khí cần giải quyết các vấn đề chuyển đổi nội bộ thông qua việc thiết kế lại hoạt động, chuỗi cung ứng xanh, tư duy số và cơ cấu tổ chức. Một điều không thể bỏ qua là việc cân đối giữa các yếu tố kinh tế, môi trường và vấn đề tăng trưởng thị trường và thị phần.

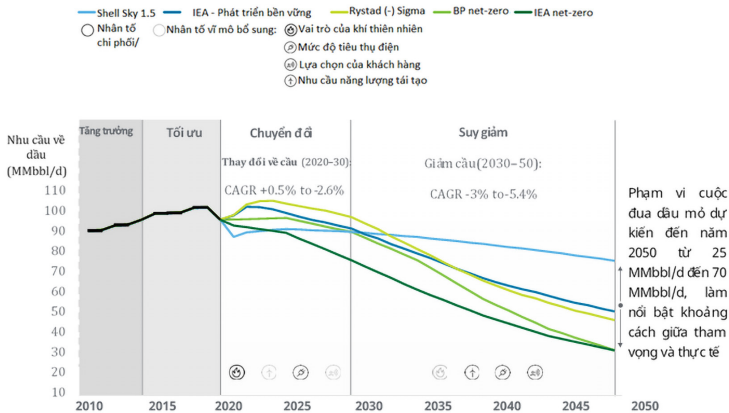
1. Chặng đường tiến tới cắt giảm khí thải hoàn toàn

Việc tập trung cắt giảm khí thải là thực tế và xu thế phát triển hằng ngày. Ngoài chính sách của chính phủ nhằm khuyến khích việc dịch chuyển trong tương lai, cam kết của các doanh nghiệp cắt giảm hoàn toàn khí thải carbon đang được diễn ra mạnh mẽ hơn với việc các công ty dầu khí tham gia cuộc đua này. Bất chấp các khung thời gian 2030-2040-2050, các cam kết này hướng tới sự thay đổi quá trình chuyển đổi cơ bản, giảm vai trò của năng lượng hóa thạch, tăng thị phần năng lượng tái tạo và năng lượng hỗn hợp, tăng sự lựa chọn của người tiêu dùng và tăng tính cạnh tranh công nghệ sạch.

Với việc chuyển dịch năng lượng, các cơ quan, công ty, các tổ chức và nhà phân tích tập trung vào 3 kịch bản: kinh doanh bình thường, chuyển dịch nhanh và cuối cùng hoàn thành chuyển dịch (net zero). Mặc dù các kịch bản là có khả năng xảy ra, quan điểm về giữ nguyên hoạt động kinh doanh với giả định không có sự thay đổi hành vi của xã hội đối với vấn đề môi trường có thể mang đến các rủi ro về sự tồn tại của doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc chuyển dịch còn chặng đường dài để hoàn thành. Đến 2050, kịch bản tích cực nhất cũng dự tính nhu cầu dầu vẫn còn ở mức

25MMbbl/d đến 50MMbbl/d. Ngoài ra, việc sử dụng sản phẩm tái chế cũng làm hạn chế nhu cầu về nhựa trong dài hạn, tuy nhiên vẫn duy trì nhu cầu cao trong thập niên này. Do đó, thập niên 2020 là giai đoạn chuyển đổi, qua đó các công ty dầu khí có sự nhìn nhận và đánh giá giữa tham vọng dịch chuyển năng lượng với thực tiễn doanh nghiệp.

Hình 1 - Cuộc đua đầu mô đến năm 2050 (dự báo nhu cầu dầu mỏ toàn cầu trong các kịch bản phát thải carbon bằng không (Net-zero))



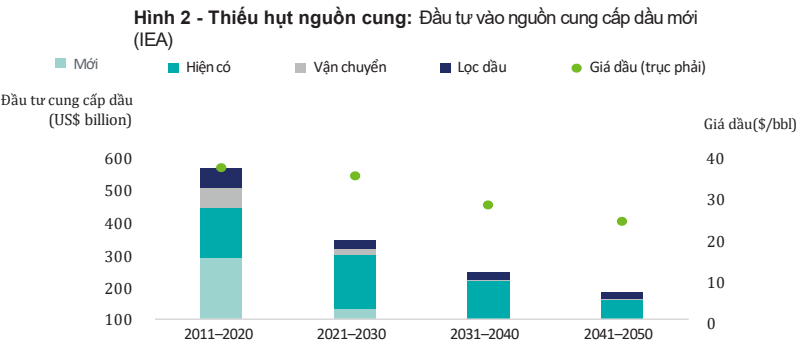
Nguồn: Cơ quan Năng lượng Quốc tế, "Net-zero vào năm 2050: Lộ trình cho ngành năng lượng toàn cầu," tháng 5, 2021; Triển vọng năng lượng BP; Ấn bản 2020; Năng lượng Rystad; Shell Global, "Kịch bản bầu trời".

2. Các vấn đề khác của việc chuyển đổi

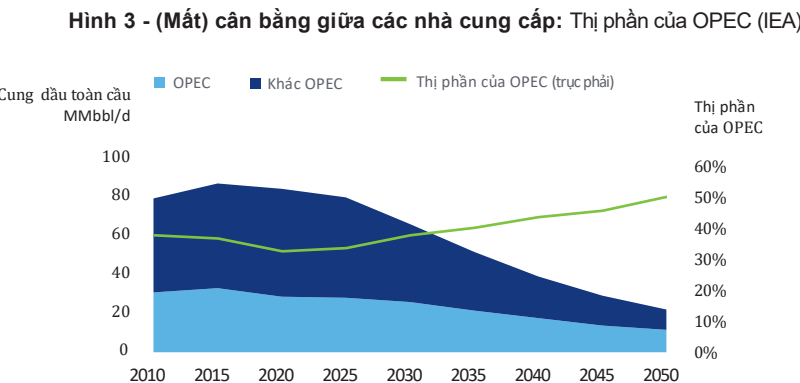
Trong các năm tới, vai trò của các công ty dầu khí ngày càng tăng trong việc áp dụng chính sách năng lượng đa dạng do các vấn đề chính trị khu vực, các quy định về cung ứng cũng như nhu cầu và trách nhiệm trong chuỗi cung ứng xanh. Tuy nhiên, việc chuyển đổi sẽ đòi hỏi cả việc chuyển dịch của cả các ngành khác trong nền kinh tế. Bức tranh thế giới sẽ như thế nào trên các khía cạnh cung ứng, nhu cầu và giá cả:

- Thiếu nguồn cung ứng: Cung ứng dầu và nhu cầu không chuyển động hoàn toàn cùng chiều trong thập niên hiện tại. Năng lượng xanh không đồng nghĩa với việc giá dầu sẽ giảm. Chi tiêu capex hằng năm hiện tại khoảng 375 tỷ USD và yêu cầu tối thiểu capex hằng năm để bù đắp trữ lượng giảm ở các mỏ là 525 tỷ USD. Do đó, việc đầu tư thiếu hụt đã có tác động đến giá dầu trong tình trạng bình thường mới khoảng 50-60 USD/bbl, tiếp tục gia tăng lợi nhuận cho nhiều công ty dầu khí. Theo đó, việc chuyển dịch năng lượng vẫn song song với việc

các doanh nghiệp dầu khí tiếp tục theo đuổi nguồn lợi nhuận từ khai thác tài nguyên truyền thống ít nhất trong thập niên hiện tại.

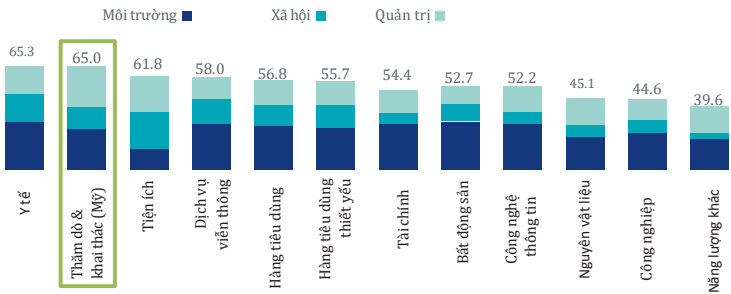


- Mất cân bằng nhà cung ứng: Thị phần dầu của khối OPEC dự báo tăng từ 37% lên 50% tại năm 2050 theo kịch bản net zero, dẫn dắt bởi các công ty dầu khí quốc tế trong việc giảm capex. OPEC + cung ứng phần lớn nhu cầu tại thời điểm 2050. Nếu nhu cầu từ các nước khát năng lượng ở châu Mỹ và châu Á giảm chậm hơn mức dự báo cùng với các vấn đề xã hội chính trị chưa dự báo được, thế giới có thể chứng kiến sự biến động giá dầu và các rủi ro về an ninh năng lượng.



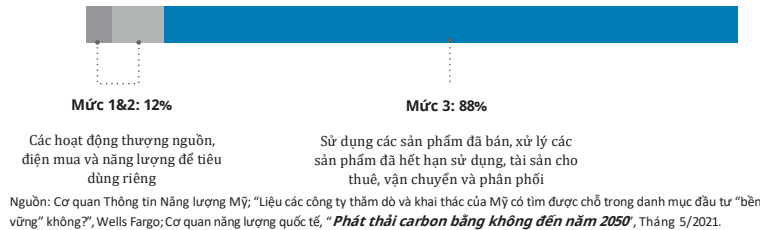
• Vấn đề môi trường, xã hội và quản trị (ESG): Đầu tư vào ESG đang tăng nhanh và các công ty dầu khí không chỉ tăng đầu tư của mình vào giải quyết vấn đề môi trường mà còn cả các vấn đề xã hội và quản trị. Nhiều nhà sản xuất đã chủ động công bố các hiệu quả hoạt động này và thiết lập các mục tiêu cho nhiều năm tiếp theo.

Hình 4 - Các vấn đề về ESG : Xếp hạng ESG của các ngành nghề tại Mỹ (Wells Fargo)



• Trách nhiệm giảm chất thải carbon: Từ quy định đến các hoạt động giảm khí thải của nhiều thành phần trong xã hội, sức ép đối với các công ty dầu khí cũng gia tăng và yêu cầu phải đặt ra các mục tiêu cụ thể. Mặc dù các công ty dầu khí có nghĩa vụ công bố và giảm khí thải tới mức 3, các nghĩa vụ này áp dụng với toàn bộ chuỗi cung ứng năng lượng bao gồm cả công nghiệp và vận chuyển. Khí thải trực tiếp của các công ty dầu khí (mức 1, 2) chỉ chiếm khoảng 12% tổng số khí thải GHG.

Hình 5 - Trách nhiệm giảm phát thải carbon: Phát thải trực tiếp và gián tiếp từ hoạt động dầu khí



3. Bốn hình thái của tương lai

Trong hệ thống khí thải carbon thấp, các nhà sản xuất vẫn cần tiếp tục cung ứng nhu cầu nhiên liệu hóa thạch trong khi các nhà sản xuất khác tiếp tục quá trình chuyển dịch năng lượng xanh toàn cầu. Trong một nghiên cứu của Deloitte Toàn cầu với các công ty dầu khí quốc tế, có 4 vai trò phân biệt - hay 4 hình thái đang nổi lên bao gồm: **Doanh nghiệp tiên phong (net zero pioneer)** và **doanh nghiệp tiếp nối (green followers)** thực hiện theo đuổi năng lượng mới và năng lượng tái tạo, trong khi **doanh nghiệp sản xuất khí thải thấp (low carbon producers)** và **doanh nghiệp ủng hộ năng lượng truyền thống (hydrocarbon stalwarts)** tiếp tục tập trung vào khai thác nguồn năng lượng hóa thạch.

Hình 6 - Bốn hình thái công ty dầu khí

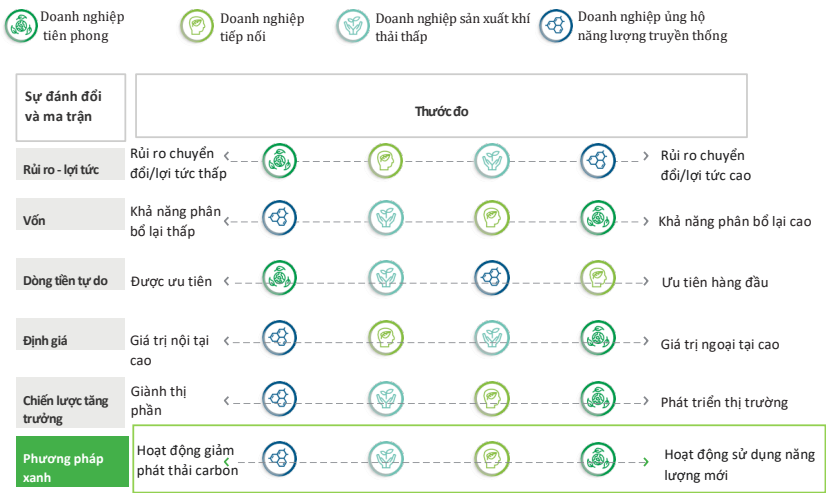


Lưu ý: * Chu kỳ giá trị theo thời gian biểu thị các mốc thời gian khác nhau mà mỗi mô hình kinh doanh cần có để thúc đẩy giá trị/quyết định đầu tư.
Nguồn: Khảo sát và phân tích của Deloitte.

Cho dù lựa chọn hình thái nào, các công ty cũng phải đối mặt với các quyết định phức tạp và định hình quan điểm về khởi tạo giá trị và thành công bao gồm việc cân nhắc giữa đầu tư vốn và mục tiêu dòng tiền, rủi ro và lợi ích. Bất kể sự lựa chọn nào trong các hình thái trên đây, việc tiến tới năng lượng xanh, cắt giảm khí thải không phải là vấn đề có thể nghi ngờ hoặc bỏ qua. Nói cách khác, hướng đi đúng sẽ mở khóa cho các tác động tích cực, đưa các hình thái xích lại gần nhau, tạo giá trị tương lai cùng nhau.

Ví dụ với doanh nghiệp stalwarts, phần mới là các doanh nghiệp dầu khí quốc gia đóng góp quan trọng cho nền kinh tế nước sở tại. Thực tế cho thấy, không nhiều công ty dầu khí quốc gia đề xuất việc đồng thời cắt giảm khí thải và giảm lợi thế trữ lượng dầu khí của họ. Các công ty ở hình thái này hiện tại chiếm 34% đến 51%. Tuy nhiên, cũng không phải chỉ có công ty dầu khí quốc gia là các nhà cung cấp cuối cùng, các doanh nghiệp khác cũng tạo dựng vị thế trong khu vực với mức độ chuyển dịch năng lượng xanh thấp, cơ cấu chi phí sản xuất thấp. Khoảng 50% trữ lượng của doanh nghiệp này là thuộc khu vực tiêu chuẩn trên bờ. Với 30% lãnh đạo doanh nghiệp hình thái này cho rằng năng lượng truyền thống vẫn gắn với chiến lược dài hạn, nhiều công ty dầu khí vẫn theo đuổi giá trị trong thị trường năng lượng truyền thống giảm dần.

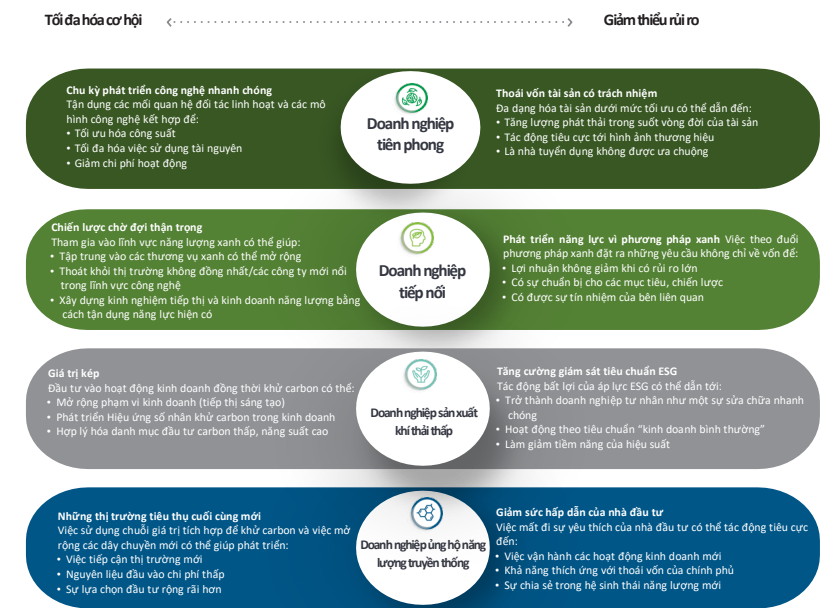
Hình 7 - Sự đánh đổi và ma trận tạo giá trị



Nguồn: Deloitte analysis.

Nếu nhìn thoáng qua, dễ nhận thấy việc chuyển dịch theo hướng tiên phong sẽ có nhiều sự ưu ái nhất, trong khi theo đuổi chiến lược truyền thống là tiêu cực. Tuy nhiên, phân tích chỉ ra rằng rất khó để phân biệt giữa năng lượng truyền thống và năng lượng mới trong việc theo đuổi giảm khí thải tạo sự tương tác phức tạp. Mỗi một bước đi đều tạo ra giá trị khác nhau và câu hỏi vẫn liên tục được đặt ra về duy trì và tăng giá trị này.

Hình 8 - Nhân tố tác động tới giá trị: Cơ hội và rủi ro



Nguồn: Deloitte analysis.

4. Góc nhìn bên trong doanh nghiệp

Sự thành công của mỗi loại hình được xác định mỗi sáng kiến được chuyển đổi và áp dụng trong nội bộ doanh nghiệp như thế nào. Tiến trình đối với 4 năng lực - thiết kế hoạt động, chuỗi cung ứng xanh, tư duy số và tổ chức doanh nghiệp, bao gồm kế hoạch nguồn nhân lực cho tương lai sẽ tạo ra giá trị khác biệt trong mỗi loại hình.

Ví dụ đối với chuỗi cung ứng, việc nhận diện rủi ro đối với mỗi nhà cung cấp và trực quan hóa các rủi ro ở mỗi điểm trong chuỗi cung ứng là công việc tối thiểu hậu Covid-19. Doanh nghiệp tiên

phong đổi mặt với thách thức thiết lập chuỗi cung ứng mới, tích hợp các nhà cung ứng OEM, cho các sản phẩm như ammonia và hydrogen. Giải quyết thách thức này có thể yêu cầu tăng quy mô và đối tác và xây dựng hệ thống năng lượng đồng bộ. Trong khi đó, doanh nghiệp tiếp nối (green followers) có thể cân nhắc chuỗi cung ứng lai để giảm chi phí, thúc đẩy sáng tạo và đưa ra các đề xuất đảm bảo quy mô, tính quan trọng, cung cấp các giải pháp cắt giảm khí thải cho tất cả.

Đối với nhà sản xuất khí thải thấp, đặc biệt là các nhà xuất khẩu, có thể tận hưởng lợi ích từ việc kiểm soát khí thải trong toàn bộ chuỗi cung ứng, do khách hàng kỳ vọng các thông tin về chuỗi sản xuất tạo khí thải ngày càng tăng lên. Ví dụ, Cheniere Energy đang thực hiện đo lường các thông số và công bố báo cáo khí thải liên quan đến xuất khẩu LNG từ 2022 để tăng việc hiểu biết của khách hàng về lượng khí thải. Mặt khác, đối với các công ty dầu khí quốc gia lớn có thể thực hiện các giao dịch phòng ngừa rủi ro (hedging) và củng cố chuỗi cung ứng đảm bảo tránh các cú sốc giá dầu và cung cấp sự hỗ trợ để nâng cấp hệ thống của các nhà cung ứng. Saudi Aramco đang làm việc với các ngân hàng và công ty công nghệ tài chính để cho ra đời chương trình “cashing program”, gọi là chuỗi cung ứng tài chính để hỗ trợ dòng tiền cho các nhà cung ứng của họ.

Hình 9 - Các lĩnh vực chuyển đổi nội bộ

	 Hoạt động kinh doanh	 Kỹ thuật số	 Tổ chức & lực lượng lao động	 Chuỗi cung ứng
Doanh nghiệp tiên phong 	Khả năng mở rộng và sự linh hoạt	Hội nhập và đổi mới	Tổ chức linh hoạt Lực lượng lao động mới	
Doanh nghiệp tiếp nối 	Kinh doanh thành công dựa vào giá trị	Tổ chức danh mục đầu tư năng động		Mô hình làm việc hỗn hợp tại nhà và ở công sở
Doanh nghiệp sản xuất khí thải thấp 	Sự xuất sắc về kỹ thuật, thiết kế, và quy trình	Phân tích carbon	Phát triển năng lực chuyên môn và tài năng	Mạng lưới cung ứng thích nghi carbon
Doanh nghiệp ứng dụng hệ năng lượng truyền thống 	Sự hiệu quả về chi phí và hoạt động			Quan hệ đối tác chuỗi cung ứng được bảo vệ

5. Cùng bước tới tương lai

Giảm khí thải trong tương lai sẽ tạo ra một thị trường dầu khí có quy mô nhỏ hơn và sự cạnh tranh sẽ tăng lên đáng kể. Đối với các công ty tiếp tục theo đuổi năng lượng truyền thống, hoạt động tinh gọn, chi phí thấp là các yếu tố đảm bảo khả năng cạnh tranh. Đối với các doanh nghiệp đã tập trung vào năng lượng xanh cần tạo sự khác biệt trong bộ phận này. Khi có sự cân bằng giữa yếu tố kinh tế và môi trường, các doanh nghiệp này có thể đạt lợi thế trong thị trường năng lượng thứ ba. Với việc thực hiện như vậy, thị trường của các công ty dầu khí sẽ có thể trải qua các khó khăn để hoàn thành việc chuyển dịch từ danh mục đầu tư, các đối tác tới việc đổi mới sáng tạo và các nền tảng (platform). Bốn hình thái doanh nghiệp sẽ tiến hóa để duy trì hoạt động kinh doanh cốt lõi. Doanh nghiệp truyền thống với chi phí thấp có thể giảm hoạt động khí thải và mở rộng khai thác hạ tầng sẵn có để tạo doanh thu mới (ví dụ blue hydrogen and ammonia). Thời điểm và tốc độ sẽ quyết định giá trị khởi tạo. Mặc dù khung thời gian khác nhau, việc tham gia vào quá trình dịch chuyển giảm khí thải có thể tạo ra thêm các tác động đa chiều, tạo ra sự cân bằng mới cho các doanh nghiệp dầu khí. Doanh nghiệp có sự cân bằng giữa chuyển đổi nội bộ và tầm nhìn mới, tạo cơ hội phát triển sáng tạo, tạo nền tảng mạnh mẽ cho giảm khí thải, sẽ đi đúng hướng trên con đường tương lai.

III. NGÀNH LỘC HÓA DẦU: XÂY DỰNG DOANH NGHIỆP THÍCH ỨNG VỚI ĐIỀU KIỆN MỚI

1. Rủi ro ngành lọc, hóa dầu trong đại dịch Covid-19

1.1 Nhu cầu sụt giảm kéo theo giá dầu giảm mạnh trong ngắn hạn

Đại dịch Covid-19 đã gây ảnh hưởng nhanh chóng đến ngành dầu khí, từ việc giảm đột ngột nhu cầu đi lại và sử dụng nhiên liệu khiến tăng lượng dầu tồn kho, dẫn đến giá dầu giảm mạnh so với thời điểm trước dịch và do Tổ chức Các nước Xuất khẩu Dầu mỏ (OPEC) đồng thời tăng sản lượng và giảm giá thành. Vào ngày 9/3/2020, giá dầu Brent giảm hơn 10\$ xuống



còn 35\$/thùng và tiếp tục giảm xuống còn dưới 10\$ trong tháng 4, thấp nhất trong vòng hơn 20 năm trở lại đây. Giá dầu theo vùng thậm chí còn bị ảnh hưởng nặng hơn, như giá dầu thô ngọt nhẹ West Texas Intermediate (dầu WTI), vốn vẫn được coi là mức giá tham chiếu cho dầu thô Mỹ, có những thời điểm rơi xuống mức âm 40\$/thùng trong ngày 20/4, trước khi dương trở lại vào ngày kế tiếp.

Việc sụt giảm giá dầu trong năm 2020 không giống như những lần rớt giá từng xảy ra trước đó. Khác với tình trạng rớt giá do tăng lượng sản xuất đá phiến năm 2014 hay do ảnh hưởng ngắn hạn của suy thoái kinh tế đối với thị trường dầu mỏ trong năm 2008, Covid-19 đã trực tiếp khiến nhu cầu sử dụng xăng dầu giảm mạnh. Tại Mỹ, lượng tiêu thụ nhiên liệu giảm từ gần 20 triệu thùng/ngày xuống dưới 15 triệu thùng/ngày chỉ trong vài tuần và duy trì ở mức thấp hơn rất nhiều so với trước dịch. Không ngạc nhiên khi sau đó lượng dầu tồn kho trên toàn cầu tăng lên và đạt đỉnh sau 86 ngày, cao hơn nhiều so với trung bình 60 ngày trong vòng 5 năm gần đây.

Việc giá dầu giảm dẫn đến giảm lượng nguyên liệu dầu thô trong quá trình lọc hóa dầu cũng như thay đổi sản lượng, từ đó giảm doanh thu và lợi nhuận khâu hạ nguồn. Việc thay đổi này nhiều khả năng không thể kéo dài. Cuối cùng, các công ty hạ nguồn ngành dầu khí khó có thể phục hồi trước khi nền kinh tế khôi phục trên diện rộng.

1.2 Thách thức dài hạn từ quá trình chuyển đổi năng lượng

Sự khôi phục nhu cầu về sản phẩm lọc hóa dầu khó có thể diễn ra trên diện rộng, mà lộ trình phục hồi của các quốc gia khác nhau có thể sẽ khác nhau vì do mỗi nước đều không giống nhau về khả năng ngăn chặn sự lây lan của đại dịch. Một số quốc gia như Mỹ tuyên bố sẽ mở cửa hoàn toàn nền kinh tế khi đại dịch Covid-19 được ngăn chặn trong khi các quốc gia khác vẫn phải vật lộn với các làn sóng dịch bệnh lây nhiễm thứ ba, thứ tư, trong đó có Việt Nam.

Ngoài ra, một số làn sóng đã qua của đại dịch cho thấy sự phục hồi của các ngành là không đồng đều. Nhu cầu về xăng dầu đã tăng lên khi nhiều phương tiện giao thông như xe ô tô hoạt động trở lại và khi các cửa hàng, cửa hiệu bán lẻ và nhà

hàng mở cửa trở lại. Tuy nhiên, nhu cầu về nhiên liệu cho máy bay vẫn còn thấp. Tại Mỹ, do nhiều người trì hoãn việc di chuyển bằng đường hàng không nên nhu cầu về nhiên liệu cho máy bay giảm bằng nửa so với mức nhu cầu trước đại dịch Covid-19, còn tại Việt Nam, các đường bay thương mại vẫn được chưa mở lại hoàn toàn.

Ngoài những thách thức trước mắt mà Covid-19 gây ra, các công ty dầu khí hạ nguồn cũng phải đối mặt với những thách thức dài hạn từ quá trình chuyển đổi năng lượng. Nhiều người tiêu dùng, nhà đầu tư và cơ quan quản lý đang thúc đẩy giảm lượng khí thải carbon từ giao thông vận tải như một phần của quá trình chuyển đổi năng lượng, bao gồm việc áp dụng rộng rãi hơn các phương tiện chạy bằng điện và nhiên liệu thay thế cũng như thực hiện các quy định nghiêm ngặt hơn về tiết kiệm nhiên liệu. Ước tính mức tiêu thụ xăng của Mỹ có thể giảm 15% vào năm 2030 khi các phương tiện cũ và kém hiệu quả hơn được thay thế bằng các mẫu mới và tiết kiệm nhiên liệu hơn. Trong 10 năm tới, nhiều công ty dầu khí hạ nguồn có thể đối mặt với nhu cầu tiêu thụ thấp hơn, hiệu suất sử dụng tài sản cố định giảm và doanh thu chậm hơn trừ khi họ định vị lại hoạt động kinh doanh của mình trước những thách thức mới. Họ sẽ cần phải điều hướng các điều kiện thị trường không thuận lợi, cả trong ngắn hạn và dài hạn, phản ánh sự thay đổi thị hiếu của người tiêu dùng, kỳ vọng của nhà đầu tư và các quy định của cơ quan quản lý ngày càng thắt chặt.

2. Nhu cầu sản phẩm dầu khí giai đoạn hậu Covid-19

2.1 Khả năng phục hồi nhu cầu sản phẩm dầu khí có thể chậm lại ngay cả sau khi Covid-19 được kiểm soát

Trong ngắn hạn, việc phục hồi nhu cầu các sản phẩm dầu khí bằng cách nào đến giờ vẫn chưa chắc chắn, với một loạt các chỉ báo mang thông tin không thống nhất. Bất kỳ dự báo nhu cầu nhiên liệu nào cũng kèm theo những cảnh báo đáng kể, với mức tiêu thụ gắn chặt với cả tăng trưởng kinh tế và khả năng di chuyển an toàn của người dân, cả hai đều là một phần trong bài toán về sự lây lan và mức độ nghiêm trọng của Covid-19.

Cơ quan Năng lượng Quốc tế (IEA) dự báo mức tiêu thụ toàn

cầu sẽ tăng từ 91,9 triệu thùng/ngày lên 97,1 triệu thùng/ngày trong năm 2021. Tuy nhiên, con số này vẫn thấp hơn gần 3 triệu thùng/ngày so với năm 2019. Ví dụ tại Mỹ, để nhu cầu nhiên liệu quay trở lại mức trước Covid-19 vào năm 2021, cần hai thứ: Thứ nhất, xu hướng làm việc tại nhà bị đảo ngược, vì 15% các chuyến đi hằng ngày được thực hiện để đi làm và tan sở - đại diện cho một nguồn nhu cầu xăng đáng kể, chiếm khoảng 45% sản lượng của các nhà máy lọc dầu của Mỹ. Thứ hai, cả du lịch hàng không trong nước và quốc tế sẽ cần phần nào trở lại hoạt động bình thường, dù có thể vẫn ở dưới mức 2019 trong vài năm. Điều này khá xa vời, đặc biệt là đối với các chuyến bay quốc tế, trừ khi xu hướng tâm lý khách du lịch hiện tại thay đổi. Hiệp hội Vận tải Hàng không Quốc tế dự đoán rằng việc đi lại bằng đường hàng không có thể vẫn thấp hơn 30% – 40% so với mức trước Covid-19 trong vài năm tới. Điều này cho thấy nhu cầu nhiên liệu máy bay đình trệ sẽ còn kéo dài, khiến nhiều công ty lọc hóa dầu không thể quay trở lại hoàn toàn với tốc độ vận hành trước Covid-19.

2.2 Sau Covid-19, quá trình chuyển đổi năng lượng có thể làm giảm nhu cầu sản phẩm lọc hóa dầu trong dài hạn

Trong vài năm tới, thị trường nhiên liệu có thể sẽ phục hồi sau tác động của Covid-19 và các yếu tố chu kỳ khác, nhưng các công ty dầu khí hạ nguồn cũng có thể đối mặt với một số thách thức lâu dài hơn về cơ cấu. Những thách thức này có thể sẽ bao gồm nhu cầu nhiên liệu giảm; gia tăng các hạn chế về carbon; cạnh tranh từ xe điện và các nhiên liệu thay thế như etanol, dầu diesel sinh học, khí nén tự nhiên (CNG) và hydro; và cạnh tranh quốc tế ngày càng tăng.

Sự chú ý ngày càng lớn vào việc giảm phát thải và chuyển đổi năng lượng có thể gây áp lực làm giảm nhu cầu nhiên liệu. Ngay cả khi hiệu suất động cơ đốt trong, tiêu chuẩn tiết kiệm nhiên liệu tăng cao vào những năm 2020, nhu cầu xăng có thể vẫn sẽ giảm do nhu cầu xe điện tăng lên. Doanh số bán xe điện hybrid và xe điện chạy bằng ắc quy tại Mỹ được dự báo có thể đạt từ 2,7 triệu đến 2,9 triệu đơn vị vào năm 2030, lớn hơn nhiều so với con số 330.000 xe điện được bán vào năm 2019. Khi chi phí ắc quy giảm và cơ sở hạ tầng sạc cho xe điện phát triển, khả năng cạnh tranh của xe điện so với xe động cơ đốt trong sẽ tăng lên, dẫn đến giảm nhu cầu xăng.

Khi xe điện ngày càng trở nên phổ biến, các nhiên liệu thay thế như diesel sinh học và hydro cũng có thể trở nên phổ biến hơn trong 10 năm tới. Trong ngắn hạn đến trung hạn, những doanh nghiệp hạ nguồn dầu khí truyền thống có thể chưa thấy rõ nguy cơ, nhưng sản xuất nhiên liệu thay thế đang nhanh chóng phát triển. Ngày nay, mức tiêu thụ dầu diesel tái tạo của Mỹ thấp hơn 40.000 thùng/ngày, ít hơn nhiều so với 3,5 triệu thùng/ngày của sản phẩm chưng cất được tiêu thụ trong nước. Đến năm 2030, con số này có thể tăng gấp đôi. Ngoài ra, lượng etanol được bán để pha trộn và sử dụng làm nhiên liệu vận tải gần 1 triệu thùng/ngày. Trong khi trước đây, hầu hết xăng được bán có chứa tới 10% ethanol, những thay đổi trong quy định nhằm giảm tiêu thụ nhiên liệu hóa thạch có thể dẫn đến tăng khả năng cung cấp nhiên liệu có hàm lượng ethanol cao hơn.

Ngoài nhiên liệu sinh học, các loại xe chạy bằng pin nhiên liệu CNG và hydro có thể tăng nhanh tùy thuộc vào các quy định và các ưu đãi tài chính. Sự thâm nhập các nhiên liệu thay thế có thể tăng lên nếu các trạm tiếp nhiên liệu trở nên phổ biến hơn. Nhiên liệu sinh học và các phương tiện sử dụng nhiên liệu thay thế sẽ không thể thay thế nhu cầu nhiên liệu hóa thạch trong ngắn hạn và mỗi loại nhiên liệu riêng lẻ chỉ chiếm một phần nhỏ của thị trường nhiên liệu hiện tại. Tuy nhiên, việc gia tăng khả năng tiếp cận với xe điện và các nguồn nhiên liệu thay thế có thể sẽ làm giảm dần tốc độ tăng trưởng nhu cầu sản phẩm lọc hóa dầu trong ngắn hạn đến trung hạn và có thể thay thế nó trong dài hạn.

Về lý thuyết, tác động của các quy định mới thúc đẩy hiệu quả sử dụng nhiên liệu, bán xe điện và khả năng tiếp cận các nhiên liệu thay thế có thể được bù đắp nhiều hơn từ việc xuất khẩu các sản phẩm lọc hóa dầu. Tuy nhiên trên thực tế, cơ hội tăng trưởng xuất khẩu có thể bị hạn chế do thị trường tiêu dùng cuối bảo hòa và cạnh tranh quốc tế ngày càng gia tăng. Hoa Kỳ xuất khẩu xăng với hơn 800.000 thùng/ngày, sản phẩm chưng cất với 1,3 triệu thùng/ngày và nhiên liệu máy bay với 200.000 thùng/ngày, chiếm hơn 10% tổng sản lượng. Hầu hết các sản phẩm xuất khẩu đến Caribe và sang Mỹ Latinh, đặc biệt là Mexico. Còn Mỹ ít xuất khẩu sang thị trường châu Á, nơi mà khả năng sản xuất hàng hóa và dịch vụ vượt quá nhu cầu tại đây, hàng hóa xuất khẩu của Hoa Kỳ có thể sẽ không cạnh

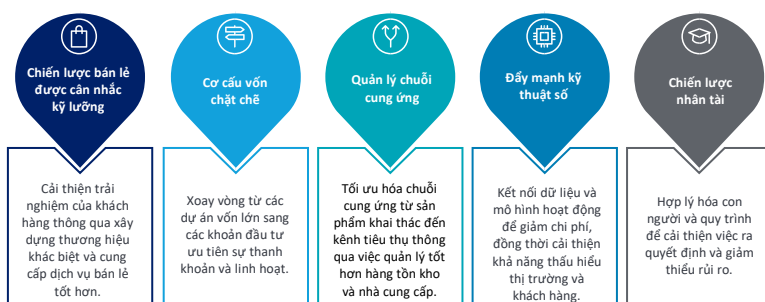
tranh được với hàng của Trung Quốc trong ngắn hạn đến trung hạn. Xem xét các mục tiêu tăng trưởng đầy tham vọng của các nền kinh tế châu Á khác, khu vực này có thể sẽ không phải là thị trường hướng đến dành cho xuất khẩu dầu khí của Hoa Kỳ. Điều này có thể gây khó khăn cho các công ty dầu khí hạ nguồn của Hoa Kỳ trong việc tăng xuất khẩu để bù đắp mức tiêu thụ nội địa thấp hơn.

Nếu xuất khẩu các sản phẩm lọc hóa dầu không tăng đáng kể trong thập niên tới, sản lượng dầu thô dự báo có thể giảm từ 17 triệu thùng/ngày vào năm 2019 xuống 16 triệu thùng/ngày vào năm 2030. Hơn nữa, nếu sản lượng giảm, kịch bản “giảm sâu hơn” vào năm 2030 có thể dẫn đến giảm thêm 2,4 triệu thùng/ngày so với kịch bản “kinh doanh bình thường” mà trong đó hiệu suất sử dụng tài sản vẫn ở mức cao và khả năng sản xuất của ngành lọc hóa dầu của Mỹ tiếp tục tăng dần mỗi năm. Nếu sản lượng thấp hơn không được bù đắp bởi chi phí vận hành cố định giảm, thu nhập ròng có thể không đổi, thậm chí có thể làm rút cạn tiềm năng tạo lợi nhuận đối với hầu hết các công ty lọc hóa dầu trong thập niên tới và thấp hơn 20% so với dự kiến nếu mức tăng trưởng lịch sử tiếp tục lặp lại. Để bù đắp cho sự sụt giảm này, các công ty lọc hóa dầu có thể phải tối ưu hóa chuỗi cung ứng và tìm kênh phân phối mới cho sản phẩm của mình. Chính vì vậy, không chỉ là trong ngắn hạn hay trung hạn, các công ty lọc hóa dầu và bán lẻ sản phẩm dầu khí cần phải thích ứng trong dài hạn với các chuyển dịch thị trường.

3. Năm giải pháp cho hoạt động của các công ty lọc hóa dầu trong điều kiện thị trường đầy thách thức

Đối với nhiều công ty lọc hóa dầu, những năm 2020 sẽ không phải là một thập niên được đánh dấu bằng sự tăng trưởng sản lượng. Tuy nhiên, sẽ có cơ hội tăng doanh thu và lợi nhuận nếu họ thích ứng thành công với các điều kiện thị trường thay đổi. Trong ngắn hạn, các công ty lọc hóa dầu sẽ bị hạn chế phát triển, bị ép giá bởi giá dầu và giá sản phẩm biến động, trong đó nhiều nhà máy thiếu tính linh hoạt do mạng lưới lưu trữ và phân phối cũng như quy mô bán lẻ lớn. Điều quan trọng sẽ là mở rộng thị phần - hoặc tìm kiếm thị trường mới - đồng thời giảm chi phí vận hành và cải thiện chuỗi cung ứng để tối ưu hóa chuỗi cung ứng từ sản phẩm thô đến tiêu thụ. Năm giải pháp có thể giúp

các công ty lọc hóa dầu hoạt động tốt hơn bất chấp điều kiện thị trường đầy thách thức bao gồm: chiến lược bán lẻ được cân nhắc kỹ lưỡng, cơ cấu vốn chặt chẽ, quản lý chuỗi cung ứng, đẩy mạnh kỹ thuật số và chiến lược nhân tài. Tận dụng các đòn bẩy này có thể tăng tổng giá trị thu được từ quá trình sản xuất, phân phối và bán hàng, đồng thời giảm thiểu rủi ro thị trường cổ hữu của ngành lọc hóa dầu.



3.1 Chiến lược bán lẻ được cân nhắc kỹ lưỡng

Sự khác biệt hóa có thể là thách thức đối với các công ty trong các thị trường hàng hóa như nhiên liệu vận tải. Các cơ sở bán lẻ kết nối các công ty lọc hóa dầu với khách hàng cuối cùng của họ, nhưng thường các công ty này lại bán sản phẩm thông qua các đối tác phân phối hoặc tại các thị trường bán buôn. Nếu nhu cầu đối với các sản phẩm lọc hóa dầu giảm ở Hoa Kỳ trong 10 năm tới, việc đẩy mạnh thâm nhập thị trường bán lẻ có thể giúp tăng thị phần và cung cấp dữ liệu nhu cầu của khách hàng. Ngay cả đối với các công ty lọc hóa dầu bán sản phẩm thông qua mạng lưới phân phối và bán lẻ do bên thứ ba điều hành, việc cải thiện các mối quan hệ đối tác và tích hợp dữ liệu bán lẻ vào mô hình hoạt động hiện tại có thể mang lại lợi ích cho doanh nghiệp.

Trong vài năm qua, lưu lượng khách đến các cửa hàng tiện lợi và trạm xăng đã tăng 16%, tạo cơ hội cho các công ty lọc hóa dầu phát triển thông qua phần cuối của chuỗi giá trị. Không chỉ số lượng cửa hàng tiện lợi mà số lượng doanh nghiệp thuộc các ngành liên quan đến giao thông như giao hàng ăn và đi chung xe cũng liên tục gia tăng. Trong tất cả các ngành, tính sẵn có và tiện lợi thường là những lý do hàng đầu mà người tiêu dùng chọn các nhà bán lẻ. Nhu cầu tăng từ phía người tiêu dùng đối với các

sản phẩm tiện lợi đã tác động tiêu cực đến hầu hết các nhà bán lẻ nhiên liệu, với các đối thủ có lợi thế sân nhà đang chiếm thị phần. Đặc biệt, các doanh nghiệp bán lẻ chỉ tập trung vào các sản phẩm và dịch vụ cao cấp hoặc chỉ tập trung vào giá trị đang hoạt động tốt hơn những doanh nghiệp cố gắng làm cả hai. Một chiến lược bán lẻ được cân nhắc kỹ lưỡng có thể rất quan trọng trong việc gia tăng sự khác biệt và hiệu quả tài chính. Điều này có thể quan trọng đối với các công ty lọc hóa dầu cũng như các doanh nghiệp bán lẻ, vì các công ty lọc hóa dầu có thể cải thiện trải nghiệm của khách hàng thông qua các trạm bán lẻ do đối tác sở hữu hoặc do đối tác sở hữu hoàn toàn có thể tăng doanh số bán nhiên liệu của họ. Họ cũng có thể tăng tỷ suất lợi nhuận thông qua doanh số bán hàng bổ sung từ hàng hóa và dịch vụ của cửa hàng tiện lợi, bao gồm cả các sản phẩm trung gian kỹ thuật số đang phát triển nhanh hơn.

3.2 Cơ cấu vốn chặt chẽ

Cơ cấu vốn chặt chẽ luôn đóng vai trò quan trọng đối với ngành lọc hóa dầu khí vì đây là một ngành công nghiệp hàng hóa, dễ biến động. Dù vậy, những thách thức có thể chỉ nhiều thêm trong thập kỷ tới do khả năng suy giảm nhu cầu thị trường và cơ cấu tài sản cố định lớn. Không giống như sự bùng nổ gần đây trong đầu tư xây dựng mới vào ngành hóa dầu, các khoản đầu tư vào hạ nguồn ngành dầu khí của Hoa Kỳ tập trung vào các dự án sử dụng lại cơ sở vật chất có sẵn và nâng cấp, cải tổ tài sản có sẵn. Các khoản đầu tư quy mô nhỏ hơn này tập trung vào tăng trưởng chậm mà chắc, với công suất lọc hóa dầu tăng 7% kể từ năm 2010. Trong tương lai, việc phân bổ vốn có thể sẽ cần tập trung vào tính linh động. Một phần của điều đó có nghĩa là đầu tư vào các nhà máy lọc hóa dầu tiên tiến hơn để tăng tính linh hoạt của năng suất, nhưng cũng có nghĩa là giảm chi tiêu vốn trong khi vẫn duy trì khả năng tiếp cận các mạng lưới phân phối rộng lớn cần thiết để tiếp cận khách hàng và thị trường.

Ba bước có thể giúp tiết kiệm vốn trong khi vẫn đáp ứng nhu cầu. Đầu tiên, các công ty dầu khí hạ nguồn nên tìm cách thoái vốn khỏi các tài sản không đóng vai trò cốt lõi, đặc biệt là những tài sản không giúp tăng khả năng tiếp cận các thị trường trong nước và quốc tế. Thứ hai, họ nên đánh giá khả năng tồn tại của việc chuyển đổi các nhà máy lọc dầu thành các kênh lưu trữ và

phân phối, hoặc trong một số trường hợp hạn chế là các nhà máy sản xuất nhiên liệu sinh học. Cuối cùng, các nhà máy lọc dầu có chi phí cao, hoạt động kém hiệu quả nên dừng hoạt động để cải thiện khả năng sinh lời của các tài sản khác. Cả ba lựa chọn nên được đưa ra xem xét để bảo toàn biên lợi nhuận trong suốt chu kỳ biến đổi của giá hàng hóa.

3.3 Quản lý chuỗi cung ứng

Do chỉ tập trung vào việc thu giá trị tại mỗi khâu riêng lẻ của chuỗi cung ứng, từ thu mua thô và sản xuất đến phân phối và bán lẻ, các công ty hạ nguồn sẽ không thể tối đa hóa giá trị tổng thể cho doanh nghiệp. Một phần của thách thức chỉ đơn giản là quản lý hàng tồn kho tốt hơn và kết nối các mô hình kinh tế và hoạt động với dữ liệu thị trường. Nhưng vẫn còn vấn đề thiếu linh động. Trong nửa đầu năm 2020, cả giá dầu thô và giá sản phẩm lọc hóa dầu đều giảm nhiều do nhu cầu nhiên liệu giảm nhưng nguồn cung dầu vẫn tăng mạnh. Một số công ty lọc hóa dầu lớn nhất đã phải chịu chi phí nguyên liệu đầu vào cao hơn, doanh thu thấp hơn và lợi nhuận âm do họ bị kẹt giữa sự biến động lớn của thị trường năng lượng.

Mặc dù các công ty hạ nguồn không thể tránh khỏi những thăng trầm của thị trường hàng hóa, nhưng việc thực hiện các bước để củng cố chuỗi cung ứng của họ có thể giảm thiểu một số rủi ro về giá và khối lượng hàng hóa mà họ phải đối mặt. Thứ nhất, các doanh nghiệp có thể chủ động đánh giá sự thay đổi của nhu cầu sản phẩm thông qua việc bám sát thị trường hơn. Thứ hai, việc thực hiện phòng ngừa rủi ro có hệ thống có thể giảm sự chênh lệch giá và đảm bảo lợi nhuận. Và thứ ba, tích hợp quy trình thu mua dầu thô với mô hình kinh tế hoạt động lọc hóa dầu và mạng lưới phân phối có thể tăng dần tỷ suất biên lợi nhuận trên mỗi thùng không chỉ tại khâu lọc hóa dầu mà còn ở khâu lưu trữ và vận chuyển xăng dầu.

3.4 Đẩy mạnh kỹ thuật số

Số hóa có thể thúc đẩy nhân tài, chuỗi cung ứng và chiến lược thương mại tốt hơn bằng cách tạo ra nhiều dữ liệu hơn, kể cả thông tin từ các nguồn trước đây chưa từng có tiền lệ. Ví dụ: thẻ tín dụng và dữ liệu bán hàng có thể cung cấp thông tin chi tiết về nhu cầu của người tiêu dùng đối với nhiên liệu và cải thiện mô

hình bán hàng và giao dịch. Dữ liệu về khả năng lưu trữ, hàng tồn kho và hoạt động của công ty lọc hóa dầu theo thời gian thực có thể cải thiện việc sử dụng tài sản và tăng tỷ suất lợi nhuận bằng cách kết nối tốt hơn cung với cầu. Và phần mềm quản lý, phân tích của nhà cung cấp và nhân sự tốt hơn có thể cắt giảm chi phí dư thừa, tránh lãng phí.

Tuy nhiên, các công ty hạ nguồn nên thực hiện một cách tiếp cận toàn diện hơn đối với số hóa, nói cách khác là chuyển đổi số, để hưởng lợi đầy đủ từ tự động hóa cũng như tạo và phân tích dữ liệu. Để đảm bảo cách tiếp cận như vậy, các công ty này nên xác định các lỗ hổng trong dữ liệu và các điểm kết nối giữa các hệ thống khác nhau được sử dụng trong các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp. Nếu những khoảng trống này có thể được giải quyết, dữ liệu thị trường và bán lẻ có thể được tận dụng để tăng lợi nhuận và cắt giảm chi phí thông qua các hệ thống tích hợp vật lý - kỹ thuật số.

3.5 Chiến lược nhân tài

Không giống các doanh nghiệp dầu khí thượng nguồn và dịch vụ liên quan đến thăm dò khai thác, các công ty dầu khí hạ nguồn không thể tăng và giảm nhân công theo điều kiện thị trường. Phần lớn hoạt động của các công ty dầu khí hạ nguồn liên quan đến tài sản cố định như nhà máy lọc hóa dầu và cơ sở lưu trữ với mạng lưới phân phối và bán hàng đến tận đầu cuối đều thuộc sở hữu của các đối tác phân phối. Những đơn vị không có hoạt động bán lẻ có thể nâng cấp các biện pháp kiểm soát, thiết bị và phần mềm, giúp tối ưu hóa quá trình ra quyết định, theo đó giảm số nhân viên cần thiết để vận hành và duy trì tài sản. Tương tự, công nghệ có thể được sử dụng để hỗ trợ các hoạt động tại văn phòng bằng cách tự động hóa các chức năng như thu thập dữ liệu và lập báo cáo. Các công ty phân phối và bán lẻ thì khó cải tổ cơ cấu nhân sự hơn. Tuy nhiên, công nghệ vẫn có thể giúp tăng năng suất và giảm chi phí bằng cách kết hợp tốt hơn giữa cung và cầu lao động. Điều này có thể đặc biệt đúng đối với các doanh nghiệp vừa thực hiện thâm tóm hoặc thoái vốn quy mô lớn và cần thay đổi chiến lược nhân tài để phù hợp với quy trình hoạt động mới.

4. Xây dựng doanh nghiệp thích ứng với điều kiện mới

Ngành lọc hóa dầu từ trước đến nay luôn được xem là một ngành đầy thách thức với chi phí vốn trả trước cao, khó có cơ

hội quản lý biên lợi nhuận và nhu cầu nội địa tăng trưởng tương đối chậm. Sự sụt giảm nhanh chóng về nhu cầu nhiên liệu và giá cả do sự lây lan của Covid-19 cho thấy một số rủi ro dài hạn mà các công ty ngành lọc hóa dầu sẽ phải đối mặt nếu mức tiêu thụ nhiên liệu trong nước giảm mà xuất khẩu không tăng lên. Các công ty dầu khí thường sở hữu tài sản lớn và được kế thừa, với nhiều chi phí cố định và ít khả năng điều động.

Để duy trì tăng trưởng lợi nhuận trong dài hạn, các công ty này có thể sẽ cần phải đánh giá lại về định vị giá trị của mình, cũng như cách họ có thể gia tăng và quản lý tốt hơn giá trị mà họ tạo ra, tập trung vào chiến lược bán lẻ được cân nhắc kỹ lưỡng, cơ cấu vốn chặt chẽ, quản lý chuỗi cung ứng, đẩy mạnh kỹ thuật số và chiến lược nhân tài có thể giúp ngành lọc hóa dầu thích ứng tốt hơn với các thị trường đang chuyển dịch và nhu cầu nhiên liệu có khả năng suy giảm.



CHUYÊN ĐỀ 4

CHUYỂN ĐỔI SỐ DOANH NGHIỆP

I. CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC - NÊN BẮT ĐẦU TỪ ĐÂU?

Chuyển đổi số mở ra cơ hội cho tất cả các quốc gia. Các nước đang phát triển, trong đó có Việt Nam, thậm chí có thể tận dụng cơ hội chuyển đổi số để rút ngắn hơn thời gian phát triển so với trước đây. Tại Việt Nam, chuyển đổi số đã và đang là một sự thay đổi mang tính tổng thể và toàn diện, từ Chính phủ, đến từng doanh nghiệp, từng tổ chức, từng người dân, trong mọi lĩnh vực. Chính phủ số giúp Chính phủ hoạt động hiệu quả, hiệu lực hơn, minh bạch hơn. Kinh tế số thúc đẩy đổi mới sáng tạo, tạo ra giá trị mới, giúp tăng năng suất lao động, tạo động lực tăng trưởng mới. Xã hội số giúp người dân bình đẳng về cơ hội tiếp cận dịch vụ, đào tạo, tri thức, thu hẹp khoảng cách phát triển. Các ngành, lĩnh vực được tối ưu, thông minh hóa hướng đến nâng cao trải nghiệm và chất lượng cuộc sống của người dân.

Chuyển đổi số là quá trình khách quan, muốn hay không thì chuyển đổi số vẫn xảy ra và đang diễn ra. Mỗi cá nhân, tổ chức có thể tham gia hoặc đứng ngoài quá trình đó. Nếu đứng ngoài, sẽ có khoảng cách lớn giữa các tổ chức, doanh nghiệp, lĩnh vực đã thực hiện và chưa thực hiện chuyển đổi số và khoảng cách đó sẽ dần được nới rộng theo cấp số nhân. Nhìn về đường dài, thì mọi tổ chức đều sẽ phải chuyển đổi số, không ai có thể đứng ngoài cuộc. Nếu một doanh nghiệp lớn không tiến hóa, nó có thể sẽ bị thay thế bởi những doanh nghiệp mới nổi, nhỏ và linh hoạt hơn.

Năm 1975, Kodak đã phát minh ra chiếc máy ảnh số, nhưng Kodak đã xếp xó vì lo sợ phát minh này sẽ khiến người ta không mua phim và thuốc rửa ảnh nữa. Đây không chỉ là câu chuyện của riêng Kodak mà còn là câu chuyện của nhiều doanh nghiệp khác. Càng lớn và càng thành công thì lại càng chậm chuyển đổi. Kodak tiếp tục bỏ qua nhiều cơ hội chuyển đổi số khác. Nhưng Kodak không làm thì có người khác làm. Sự xuất hiện của iPhone năm 2007, rồi Instagram năm 2010 là nguyên nhân trực tiếp khiến Kodak phá sản vào năm 2012.

Tại Việt Nam, thực tế đang cho thấy nhiều doanh nghiệp nhà nước (DNNN) là tập đoàn, tổng công ty lớn, lâu đời đang chật vật với chuyển đổi số trong khi các doanh nghiệp mới, nhỏ và linh hoạt hơn nhờ áp dụng những mô hình kinh doanh mới. **Cơ hội vẫn dành cho tất cả, nhưng đối với DNNN, chuyển đổi số nên bắt đầu từ đâu?**

Để trả lời cho câu hỏi trên, **đầu tiên và trước hết, cần hiểu điều gì khiến cho DNNN cần chuyển đổi số.** Tăng tính cạnh tranh trên thị trường, giảm giá thành sản phẩm dịch vụ, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và làm giàu trải nghiệm khách hàng là những yêu cầu thông thường đặt ra bởi người tiêu dùng. Vậy, DNNN - doanh nghiệp thường hoạt động tập trung trong các ngành cung cấp dịch vụ công cộng và cơ sở hạ tầng như năng lượng, giao thông và viễn thông, là những ngành đặc thù không có tính cạnh tranh cao thì những điều nêu trên có đặt ra không? Chủ sở hữu hay người đại diện phần vốn trong DNNN vẫn xoay quanh các câu hỏi này với mục đích lớn hơn là làm thế nào để tăng năng lực cạnh tranh quốc gia hay góp phần vào mục tiêu quốc gia tăng tính cạnh tranh và xây dựng các sản phẩm thương hiệu Việt, theo đó có thể mở rộng thị trường của sản phẩm, dịch vụ Việt Nam.

Ngoài mục tiêu lớn nêu trên, các DNNN còn mong muốn: (1) mang lại giá trị cao nhất về dịch vụ và sản phẩm với chi phí ít nhất cho người dân, (2) cung ứng một cách thuận tiện nhất để mỗi người dân trên khắp các nẻo đường bao gồm cả biên giới và hải đảo được nhận những tiện ích một cách nhanh và công bằng nhất, hoặc (3) trợ giúp cho những người tham gia vào các công việc nặng nhọc, độc hại hay có độ nguy hiểm cao được giải phóng nhằm nâng cao đời sống và trí tuệ nhân loại. Với thời đại công nghệ kết nối, những việc khó khăn trước đây có thể khó thực hiện nhưng nó trở nên dễ dàng hơn khi khoa học công nghệ kết nối đã phát triển như hiện tại. Nếu DNNN từ chối tham gia vào công cuộc này, các doanh nghiệp tư nhân hoặc doanh nghiệp nước ngoài có bước tiến nhảy vọt sẽ dần lớn mạnh và với xu thế kết nối mạnh mẽ của thế giới, DNNN sẽ không còn là mũi nhọn chủ lực của nền kinh tế. Điều này, có thể dẫn đến các rủi ro không những về kinh tế mà còn là sự đảm bảo an ninh năng lượng, kết nối, chủ quyền và sự hưng thịnh của quốc gia.

Thứ hai, DNNN cần chuyển đổi số cái gì, hay nói cách khác, phạm vi chuyển đổi số nên được xác định như thế nào? Đối với các doanh nghiệp nói chung, chuyển đổi số mở ra cơ hội thay đổi lớn, từ việc tư duy lại hướng kinh doanh, đánh giá lại chuỗi giá trị, kết nối lại với khách hàng và cấu trúc lại doanh nghiệp, từ đó, tạo ra sự sáng tạo giúp cho doanh nghiệp tăng trưởng và phát triển. Doanh nghiệp nào cũng sẽ cần một chiến lược chuyển đổi số. Điều này nhiều DNNN đã biết và bắt tay vào để chuẩn bị từ rất sớm.

Tuy nhiên, bài toán mà các DNNN đều đối mặt là nếu đặt hết lên trên bàn và làm cùng đồng thời tại một thời điểm sẽ dẫn tới những nguy cơ không thực hiện thành công do thiếu nguồn lực hoặc sự chưa sẵn sàng của người lao động. Ngược lại, nếu chỉ chọn và thực hiện một vài dự án chuyển đổi số mà không rõ là mục tiêu lớn của doanh nghiệp là gì thì những chuyển đổi có thể sẽ kéo theo hệ lụy là không tương thích và đồng nhất hoặc khó có thể tương hỗ nhau và làm triệt tiêu sự tích hợp. Hệ lụy là sẽ tốn thời gian và chi phí chuyển đổi số toàn diện của toàn doanh nghiệp sau này. Do vậy, nhiều DNNN đang loay hoay, chưa rõ là nên chuyển đổi số trong lĩnh vực gì hay khu vực nào trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp và liệu đánh giá từng bước đi trong quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp như vậy đã hợp lý chưa.

Nghiên cứu của Deloitte trên toàn cầu cho các doanh nghiệp dẫn đầu và được cho là thành công trong chuyển đổi số chỉ ra yếu tố quan trọng nhất là doanh nghiệp xác định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp là gì và triển khai nó như thế nào trong một thế giới đầy biến động và có nhiều ẩn số khó có thể dự đoán. Theo đó, sự đầu tư nguồn lực vào chuyển đổi số nên tập trung vào chiến lược kinh doanh cốt lõi của doanh nghiệp hoặc những mảng kinh doanh truyền thống nhưng có thể thực hiện trên nền tảng online. Điều này khiến cho chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp được thúc đẩy mạnh mẽ hơn nhằm chiếm thị phần nhiều hơn với chi phí thấp hơn.

Trong phạm vi triển khai chiến lược kinh doanh, một số phân khúc hay khu vực mà chuyển đổi số mang lại nhiều lợi ích nhất như thời gian tiếp cận tới khách hàng nhanh nhất hoặc khách hàng được phục vụ toàn diện nhất, hoặc chi phí có thể giảm thiểu do khối lượng lớn công việc lặp đi lặp lại đã được xử lý bằng robot thay vì con người, hoặc chất lượng sản phẩm, dịch vụ gia tăng do áp dụng công nghệ khác nhưng chi phí không tăng hoặc có thể giảm đi; hoặc các vấn đề về an toàn và bảo mật thông tin/dữ liệu được đặt lên hàng đầu mà trước đây chưa được đặt ra do chưa sử dụng nhiều công nghệ kết nối.

Thứ ba, DNNN nên tiếp cận chuyển đổi số như thế nào? Chuyển đổi số là một quá trình đa dạng, không có con đường và hình mẫu chung cho tất cả và do vậy, từng DNNN cần xác định lộ trình riêng, thích hợp với mình. Tập trung triển khai toàn diện trên diện rộng với các sáng kiến mới hầu như chưa mang lại hiệu

quả ngay lập tức và có thể làm nản lòng các đối tượng được triển khai. Theo đó, việc tiếp cận theo hướng Agile - Linh hoạt có thể khả thi hơn khi doanh nghiệp tập trung vào trọng điểm cần triển khai và triển khai từng bước nhỏ có tính thử nghiệm, nếu chưa phù hợp thì cần có các giải pháp khác thay thế ngay. Liên tục thay đổi và thử nghiệm càng làm cho quá trình chuyển đổi hóa trở nên rõ ràng và thành công hơn. Các thử nghiệm thành công có thể giúp khẳng định các ý tưởng mới, khám phá các xu hướng tương lai, thay đổi nhận thức. Ở tình huống này, doanh nghiệp sẽ tốn ít chi phí hơn là việc dấn sâu vào một giải pháp lớn với chi phí tổn kém trên diện rộng ngay từ ban đầu mà chưa chắc chắn nó có thành công nhanh không.

Ngoài ra, DNNN còn vướng mắc về các thủ tục trong quy định đấu thầu và các quy định pháp lý liên quan khác, làm khó hoặc làm chậm quá trình chuyển đổi do rất mất thời gian để thực hiện những gói thầu lớn và khi các giải pháp của các gói thầu được duyệt thì trên thị trường đã có những giải pháp khác tiên tiến hơn hoặc các giải pháp cũ không còn là tối ưu. Nếu DNNN chấp nhận đi theo các giải pháp cũ có thể sẽ tốn kém và không hiệu quả về mặt lâu dài. Theo đó, trách nhiệm của người đứng đầu là cần dám làm, dám chịu trách nhiệm và các cơ quan lập pháp nên xem xét lại vấn đề Luật Đấu thầu được áp dụng như thế nào trong việc triển khai chuyển đổi số trong DNNN và trách nhiệm của người đứng đầu.

Một câu hỏi rất hay gặp trong thực tế từ phía các doanh nghiệp, không chỉ riêng DNNN là việc triển khai ERP đã phải là chuyển đổi số chưa?

ERP là tin học hóa các quy trình hoạt động của doanh nghiệp nhằm mục đích làm cho hoạt động của doanh nghiệp trôi chảy, nhịp nhàng. Có thể hình dung ERP giống như hệ thần kinh thực vật, điều khiển các cơ quan trong cơ thể một cách tự động, phản ứng lại với các thay đổi bên ngoài theo các phản xạ vô điều kiện, được lập trình sẵn từ trước.

Chuyển đổi số là tập trung vào đổi mới tổng thể, tăng cường khả năng thích ứng, tập trung nhiều hơn vào việc thu thập, xử lý, tích hợp dữ liệu, tri thức hữu ích cho tất cả các cấp ra quyết định, dựa trên dữ liệu. Có thể hình dung chuyển đổi số giống với hệ thần kinh trung ương, giúp doanh nghiệp trở nên thông minh, có

khả năng sáng tạo, thích nghi nhanh chóng và hiệu quả với các thay đổi.

Do đó, có thể thấy chuyển đổi số là mức độ phát triển cao hơn. Ở các nước phát triển, các doanh nghiệp lớn đã triển khai ERP từ lâu, nay chuyển đổi số sẽ tập trung vào tích hợp dữ liệu và phân tích kinh doanh nhiều hơn. Tại Việt Nam, các DNNN phần lớn chưa có ERP, do đó, quá trình chuyển đổi số bao hàm cả việc tự động hóa quy trình bằng ERP. Chuyển đổi số là liên quan đến thay đổi mô hình và các quy trình kinh doanh nên việc ứng dụng ERP không nên tiến hành một cách máy móc. Nhiều giải pháp ERP rất hoàn thiện, đặt đó trong quá khứ không chắc sẽ còn phù hợp trong tương lai số. Với lợi thế đi sau, các DNNN Việt Nam có thể tiến thẳng lên các giải pháp ERP thông minh hơn, tích hợp tốt hơn với quá trình chuyển đổi số hoặc sinh ra để phục vụ quá trình chuyển đổi số.

Thứ tư, khi nào là thời điểm thích hợp cho DNNN chuyển đổi số? Ngay cả khi chưa quyết định là có chuyển đổi số ở khu vực nào đó hay bộ phận/lĩnh vực nào đó của doanh nghiệp thì việc bắt tay ngay vào số hóa các thông tin và chuẩn hóa dữ liệu là cần thiết. Nhiều bài học của các doanh nghiệp cho thấy việc chuẩn hóa dữ liệu và thu thập dữ liệu chiếm rất nhiều thời gian trước khi chuyển đổi số xảy ra và đây cũng là điều kiện tiên quyết cho việc thành công chuyển đổi. Bên cạnh đó, chuẩn hóa quy trình kinh doanh tại các bộ phận và giữa công ty mẹ với các công ty con là thực sự cần thiết trước khi chuyển đổi số và điều này trợ giúp cho các dự án chuyển đổi triển khai thành công ở dự án nhỏ có thể triển khai trên diện rộng một cách nhanh chóng.

Cuối cùng, đi tìm lời giải cho tất cả cũng là một câu hỏi. Ai là những người tham gia vào trong quá trình chuyển đổi số? Chuyển đổi số là quá trình thay đổi tổng thể và toàn diện, quan trọng nhất là chuyển đổi tư duy, nhận thức, hành vi và thói quen. Điều kiện cần cho chuyển đổi số thành công tại DNNN là sự thay đổi của lãnh đạo, của người đứng đầu, vì nếu không thì không ai dám làm và có thể làm, biến chuyển đổi số trở thành chiến lược cốt lõi, thay vì là nỗ lực riêng biệt. Vì chuyển đổi số phải bao trùm lên mọi hoạt động, mọi bước đi của doanh nghiệp, là tổng thể và toàn diện nên đó là việc của tất cả mọi thành viên trong doanh nghiệp.

Điều đó có thể làm ngay lập tức, vì chỉ phụ thuộc vào chính mỗi thành viên. Mỗi bộ phận/khu vực được chuyển đổi sẽ là chủ sở hữu chính trong quá trình chuyển đổi, các đối tượng khác như các bộ phận công nghệ thông tin/truyền thông, nhân sự sẽ đi theo yêu cầu của chủ sở hữu. Lãnh đạo, người đứng đầu DNNN sẽ đóng vai trò dẫn đầu, có tầm nhìn, thiết lập được sứ mệnh cho doanh nghiệp có niềm tin là công nghệ số, chuyển đổi số giúp giải quyết những vấn đề nhức nhối của doanh nghiệp mình và kiên định với mục tiêu đặt ra, từ đó sẽ đóng góp vào sự thành công của chuyển đổi số. Nhà lãnh đạo DNNN không nhất thiết và không cần phải hiểu về công nghệ số, điều quan trọng nhất đối với nhà lãnh đạo là biết đặt ra bài toán, theo đó thiết lập và tăng cường văn hóa số trong doanh nghiệp sẽ tạo môi trường thúc đẩy chuyển đổi số nhanh và thành công. Chiến lược chuyển đổi số do người đứng đầu DNNN chỉ đạo xây dựng và phải lan tỏa, thấm nhuần tới từng thành viên của tổ chức.

Một DNNN được cho là chuyển đổi số thành công khi nội tại doanh nghiệp thành công chuyển đổi và các đối tác của họ cũng chuyển đổi theo. Nhìn nhận các doanh nghiệp lớn trên toàn cầu thì khi doanh nghiệp xong việc chuyển đổi có nghĩa là chuỗi cung ứng là nhà cung cấp, khách hàng và ngân hàng cũng chuyển đổi thành một hệ sinh thái số và theo đó chúng vận hành một cách rất hiệu quả trên toàn cầu.

Các đơn vị tư vấn có thể hỗ trợ được gì trong quá trình chuyển đổi số của các doanh nghiệp

Các doanh nghiệp cho rằng cái gì mình không biết thì có thể thuê tư vấn là một quan niệm thường dẫn đến sai lầm. Mà ngược lại, cái gì mình biết rõ rồi và thuê tư vấn thì mới thường dẫn đến thành công. Chuyển đổi số cũng vậy. Chuyển đổi số là câu chuyện của chính mỗi cá nhân, tổ chức. Chuyển đổi số là quá trình thay đổi tổng thể và toàn diện. Và cánh cửa của sự thay đổi này chỉ có thể được mở từ bên trong. Nghĩa là, chủ thể đưa ra tầm nhìn, quyết định chuyển đổi số là chính các DNNN, còn chuyên gia tư vấn chỉ là người hỗ trợ, thay vì ngược lại.

Các đơn vị tư vấn có thể đồng hành các doanh nghiệp trong quá trình chuyển đổi số như một đối tác tin cậy trợ giúp thực hiện chiến lược kinh doanh của họ thành công, hỗ trợ doanh nghiệp trong việc xác định mục tiêu và phạm vi chuyển đổi số xem đã phù hợp với mục tiêu/chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

hay chưa; thực hiện hướng dẫn doanh nghiệp trong quá trình chuẩn hóa dữ liệu, chuẩn hóa quy trình kinh doanh; triển khai chuyển đổi và quản trị thay đổi trong quá trình chuyển đổi; quản trị rủi ro trong khi chuyển đổi.

II. XU HƯỚNG CÔNG NGHỆ NĂM 2021 TRONG LĨNH VỰC DẦU KHÍ VÀ HÓA CHẤT

1. Sử dụng công nghệ để phục hồi và định hình tương lai

Công nghệ đang chuyển đổi mạnh mẽ các doanh nghiệp, tổ chức và nâng tầm cuộc sống của con người theo những cách chưa từng có. Tồn tại qua cuộc khủng hoảng toàn cầu về nhu cầu nhiên liệu năm 2020, các công ty dầu khí và hóa chất đang nỗ lực nghiên cứu và phát triển các công nghệ mới để tối ưu hóa quá trình phục hồi hoạt động, định hình mô hình kinh doanh trong tương lai, giảm thiểu chi phí vận hành cũng như tăng cường khả năng thích ứng của các giải pháp công nghiệp và mô hình hoạt động.

Dưới đây là một vài xu hướng công nghệ nổi bật trong năm 2021, dựa trên các nghiên cứu và khảo sát của Deloitte Toàn cầu đối với các công ty dầu khí và hóa chất trên toàn thế giới, được dự đoán sẽ bùng nổ trong vòng từ 18 đến 24 tháng tới, cùng với các đánh giá về mức độ cấp thiết cũng như năng lực của các công ty dầu khí và hóa chất trong việc sẵn sàng nắm bắt các xu hướng này.

Từ sự phát triển mô hình liên kết chiến lược hoạt động và công nghệ cho đến xóa nhòa ranh giới giữa thế giới thực và thế giới ảo, những xu hướng này có khả năng ứng dụng rộng rãi đối với không chỉ các doanh nghiệp mà còn cả các cơ quan quản lý trong thời gian tới.

Mỗi xu hướng được đánh giá theo thang điểm từ 1 (thấp) đến 5 (cao) dựa trên hai tiêu chí như sau:

Mức độ cấp thiết: Đề cập tới ảnh hưởng của xu hướng khi được ứng dụng trong hoạt động của các doanh nghiệp dầu khí và hóa chất; và

Mức độ sẵn sàng: Đề cập tới năng lực sẵn sàng của các doanh nghiệp trong việc bắt kịp xu hướng.

1.1 Ứng dụng công nghệ trong xây dựng chiến lược hoạt động

Trong xu thế này, các giải pháp công nghệ có ảnh hưởng ngày một lớn hơn trong việc hỗ trợ, đáp ứng (hoặc ngược lại, kìm hãm, hạn chế) công tác hoạch định chiến lược của doanh nghiệp. Xây dựng chiến lược hoạt động đang chuyển đổi từ một quy trình chậm chạp và không thường xuyên thành một quy trình liên tục và năng động, cho phép các nhà quản trị hoạch định sâu rộng và sáng tạo hơn về phạm vi các khả năng có thể xảy ra trong tương lai.

Trong bối cảnh các doanh nghiệp dầu khí và hóa chất đều đang ít nhiều nhìn nhận lại mô hình hoạt động kinh doanh của mình, việc ứng dụng công nghệ có ý nghĩa quan trọng trong việc đảm bảo công tác hoạch định chiến lược có thể bắt kịp và thậm chí là đi tắt đón đầu để mở đường cho tương lai. Các giải pháp công nghệ thông tin linh hoạt, mạnh mẽ với thiết kế toàn diện, cần trọng theo định hướng sản phẩm chính có tầm quan trọng chiến lược trong ngành công nghiệp này.

Đánh giá xu hướng:



1.2 Khôi phục các giá trị cốt lõi

Các doanh nghiệp tiên phong trong ngành đang áp dụng các phương pháp, giải pháp công nghệ và đề án kinh doanh mới nhằm khôi phục các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp khi hiện đại hóa công nghệ thông tin dần khẳng định vai trò quan trọng trong công tác hoạch định chiến lược. Với việc môi trường kinh doanh được định hình bởi những điều kiện không chắc chắn chưa từng có tiền lệ như hiện nay, các giải pháp sáng tạo nhằm tạo ra nhiều giá trị hơn từ những tài sản cốt lõi sẽ sớm trở thành một phần không thể thiếu trong tất cả các quy trình chuyển đổi số tại các doanh nghiệp và tổ chức.

Từ các phương pháp vận hành - chuyển đổi hay chuyển đổi - vận hành cho đến các phương pháp chuyển đổi tại chỗ, các công

ty dầu khí và hóa chất đang sáng tạo nhiều cách thức trong nỗ lực hiện đại hóa các giá trị di sản của mình. Quá trình này cũng nhận được sự hỗ trợ và thúc đẩy tích cực bởi các giải pháp công nghệ và kỹ thuật mới.

Đánh giá xu hướng:



1.3 Tối ưu hóa chuỗi cung ứng

Các doanh nghiệp trong ngành đang đẩy mạnh việc tối ưu hóa chuỗi cung ứng và các quy trình liên quan theo hướng linh hoạt, bền vững và có khả năng phản ứng nhanh nhạy thông qua các giải pháp kỹ thuật số tiên tiến, trực quan hóa dữ liệu và những công nghệ vật lý nhằm chuyển đổi các trung tâm chi phí trong chuỗi cung ứng thành các mạng lưới định hướng giá trị, tập trung vào người tiêu dùng. Đối với hầu hết các công ty, đây là một quá trình kéo dài và có vai trò quan trọng hàng đầu.

Một số doanh nghiệp đang nghiên cứu các giải pháp công nghệ và kỹ thuật cho phép cung cấp thông tin rõ ràng hơn về mạng lưới cung ứng cũng như phát triển các phương thức tốt hơn để chia sẻ dữ liệu một cách dễ dàng và minh bạch với các đối tác hậu cần và cung ứng của họ.

Đánh giá xu hướng:



1.4 MLOps: Công nghiệp hóa trí tuệ nhân tạo

Với việc máy học và trí tuệ nhân tạo ngày càng trở nên quan trọng đối với hoạt động của doanh nghiệp, các nhà quản trị đang nhận ra sự cần thiết của việc chuyển dịch từ hiệu suất của từng cá nhân thành hiệu suất toàn hệ thống. Trí tuệ nhân tạo truyền thống sẽ sớm nhường chỗ cho MLOps (ứng dụng kỹ

thuật nhằm tự động hóa sự phát triển, duy trì và vận hành mô hình máy học) để rút ngắn vòng đời phát triển và công nghiệp hóa trí tuệ nhân tạo.

Trong bối cảnh ngành công nghiệp dầu khí đang hồi phục và sẽ trở nên nhộn nhịp và linh hoạt hơn trong tương lai, MLOps được kỳ vọng sẽ có vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ các quyết sách về chiến lược và vận hành, cũng như cải thiện năng suất lao động, bao gồm năng lực vận hành của các trung tâm hoạt động từ xa.

Đánh giá xu hướng:



1.5 Cuộc cách mạng về dữ liệu

Nhằm tối đa hóa các lợi ích và lợi thế theo quy mô của trí tuệ nhân tạo và MLOps, dữ liệu cần được xử lý trên các hệ thống máy móc chuyên biệt thay vì con người. Điều này đặt ra yêu cầu đối với các doanh nghiệp trong việc xem xét lại quy trình quản lý, cập nhật và tổ chức dữ liệu. Qua đó, nhà quản trị không chỉ tăng cường được khả năng ra quyết định mà còn hướng đến việc xử lý các vấn đề lớn trong thời gian thực mà con người khó có thể thực hiện được trong thực tế.

Để tận dụng các mỏ vàng dữ liệu trong các hệ thống cũng như năng lực xử lý của trí tuệ nhân tạo, các công ty dầu khí và hóa chất đang nghiên cứu những cách thức khác nhau để làm cho dữ liệu trở nên hữu dụng hơn. Việc rà soát tính sẵn sàng và quy trình thu thập dữ liệu thông qua các cấp độ tổ chức dữ liệu, hoạt động chia tách các kho dữ liệu và những kỹ thuật khác là cần thiết để đảm bảo vận hành một cách hiệu quả.

Đánh giá xu hướng:



1.6 Mô hình bảo mật “Zero trust”

An ninh mạng theo mô hình bảo mật “Zero trust” dựa trên nguyên tắc không tin tưởng bất kỳ điều gì, tạo điều kiện thiết lập các phương thức bảo mật vừa mạnh mẽ hơn vừa linh hoạt hơn, đơn giản hóa quy trình bảo mật, cải thiện trải nghiệm người dùng và kích hoạt các giao thức công nghệ thông tin hiện đại. Sự thay đổi này yêu cầu những nỗ lực đáng kể, bao gồm cả việc giải quyết các vấn đề cơ bản của an ninh mạng, tự động hóa các quy trình thủ công và lên kế hoạch chuyển đổi toàn diện.

Bằng việc sử dụng lựa chọn mặc định là từ chối thay vì tin tưởng, mô hình bảo mật “Zero trust” giúp nâng tầm các biện pháp an ninh mạng trong tất cả tổ chức. Sự chuyển đổi này cũng đem đến các cơ hội để sử dụng tốt hơn các nguồn tài nguyên và tự động hóa.

Đánh giá xu hướng:



1.7 Nâng cấp môi trường làm việc kỹ thuật số

Môi trường làm việc kỹ thuật số là một trong những thay đổi căn bản trong cách thức thực hiện công việc. Các doanh nghiệp đang áp dụng các giải pháp công nghệ nhằm tối đa hóa năng suất làm việc của các cá nhân hay nhóm, sự hợp tác và trải nghiệm của nhân viên nói chung. Cùng với những chuyển biến về không gian làm việc tại văn phòng và trụ sở chính, nhà quản trị có thể sử dụng dữ liệu để tạo ra các phương thức làm việc kết hợp giữa tương tác trực tiếp và tương tác từ xa nhằm tiết kiệm chi phí và nâng cao năng suất lao động.

Việc tận dụng các công nghệ hiện đại, cùng với thực hành các thông lệ tốt nhất trong công tác quản lý tương tác của nhân viên và chính sách làm việc hỗn hợp hứa hẹn sẽ cải thiện đáng kể hiệu suất hoạt động cũng như tạo cơ hội tiếp cận tốt hơn các nguồn nhân lực cao cấp cả trong và ngoài nước.

Đánh giá xu hướng:



1.8 Sự giao thoa giữa tương tác vật lý truyền thống và kỹ thuật số

Sau khi chịu áp lực lớn về quá trình chuyển đổi số trong một thời gian dài, các doanh nghiệp đang nhìn nhận lại nhu cầu cân bằng trong trải nghiệm của người lao động. Không có mẫu số chung cho mọi cá nhân hay tổ chức, có trường hợp mong muốn được trải nghiệm nhiều hơn các tương tác vật lý truyền thống so với các tương tác trên nền tảng số và ngược lại. Trong thời gian tới, hai phương thức tương tác này sẽ được tích hợp vào nhau nhiều hơn và ngày một sáng tạo hơn nhằm tận dụng ưu điểm của mỗi phương thức.

Bằng việc kết hợp linh hoạt các hoạt động ở cả thế giới thực và thế giới ảo, các công ty dầu khí và hóa chất có thể mang đến cho nhân viên, khách hàng và cả nhà cung cấp những trải nghiệm đã dần trở nên quen thuộc và phổ biến trong đại dịch.

Đánh giá xu hướng:



1.9 Các công cụ hỗ trợ sáng kiến DEI

Các doanh nghiệp đã và đang sử dụng các công cụ tính vi để hỗ trợ thực hiện các sáng kiến về tính đa dạng (Diversity), sự bình đẳng (Equity) và sự hòa hợp (Inclusion) cho người lao động xuyên suốt chu kỳ của nguồn nhân lực. Mặc dù các công cụ này đang hỗ trợ tích cực việc đưa ra các quyết định công bằng, đa dạng, hòa hợp trên cơ sở xử lý các nguồn dữ liệu phong phú, các nhà lãnh đạo vẫn cần cân nhắc kỹ lưỡng các hậu quả có thể xảy ra mà chưa được dự đoán bởi các mô hình quản trị và giám sát cần trọng quá trình thực hiện nhằm đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

Nếu như công nghệ mới là điều kiện cần, việc thu thập dữ liệu đầy đủ và phù hợp sẽ giúp cải thiện đáng kể khả năng dự báo, tuyển dụng và quản trị nhân lực trong việc đảm bảo mục tiêu chung về tính đa dạng, sự bình đẳng và sự hòa hợp của mỗi doanh nghiệp.

Đánh giá xu hướng:



2. Làn sóng chuyển đổi số tại Việt Nam và khu vực Đông Nam Á

Trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, chuyển đổi số đã và đang trở thành xu hướng tất yếu trong các tổ chức và doanh nghiệp trên phạm vi toàn cầu. Bên cạnh những cơ hội và lợi ích không thể phủ nhận như được đề cập trong các phân tích xu hướng công nghệ nổi bật của năm 2021 trên đây, bao gồm tiết kiệm chi phí, tăng năng suất lao động, mang lại trải nghiệm tốt cho các bên có lợi ích, nâng cao tính cạnh tranh, gia tăng tính minh bạch và hiệu quả của hoạt động quản trị...; quá trình chuyển đổi số cũng đặt ra nhiều khó khăn, thách thức cho các tổ chức thuộc mọi thành phần, lĩnh vực nói chung cũng như các công ty dầu khí và hóa chất nói riêng. Doanh nghiệp đứng trước yêu cầu về việc xác định mục tiêu và phạm vi chuyển đổi số đúng đắn, rủi ro bảo mật thông tin tăng cao, áp lực do thiếu hụt kiến thức chuyên môn cần thiết hay các bài toán về thời gian, tiền bạc và công sức tiêu tốn trong giai đoạn chuyển đổi...

Tại khu vực Đông Nam Á, các công ty dầu khí lớn như PT Pertamina (Indonesia), PTTEP (Thái Lan) hay Petronas (Malaysia) đều đang nỗ lực không ngừng để chuyển đổi số thành công. Nếu như PT Pertamina mới đây được ghi nhận cho các thành tựu đạt được về chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực, Petronas cũng giành được rất nhiều giải thưởng về các giải pháp ứng dụng trí tuệ nhân tạo, phân tích dữ liệu và kỹ thuật số trong ngành dầu khí tại Malaysia...

Ở Việt Nam, quá trình chuyển đổi số hiện nay còn gặp nhiều thách thức nhưng đang tạo ra những thay đổi lớn tại cả cơ quan

quản lý và các doanh nghiệp truyền thống. Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam không nằm ngoài guồng quay ấy. Thời gian qua, nhiều chương trình, sáng kiến đã được các công ty thành viên tích cực triển khai trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Với việc xác định chuyển đổi số là một mũi nhọn trong chiến lược hoạt động các năm tới, có quyền kỳ vọng vào những bước chuyển mình ngoạn mục của Tập đoàn để không chỉ thích ứng, đón đầu các xu hướng công nghệ tiên tiến nhất của thời đại mà còn trở thành đơn vị tiên phong, dẫn đầu trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 tại Việt Nam và khu vực.

