

Sản xuất và kinh doanh các sản phẩm dầu khí của Việt Nam trong những thập kỷ cuối của thế kỷ XX là một sự kiện nổi bật, thực sự trở thành một trong những mặt hàng xuất khẩu chiến lược mang lại cho đất nước một lượng ngoại tệ lớn. Ngành dầu khí đã vươn lên thành một ngành kinh tế mũi nhọn trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa của đất nước. Với những tiềm năng của mình ngành dầu khí hoàn toàn có đủ điều kiện để vươn lên thành một tập đoàn mạnh của khu vực và thế giới.

I. HIỆN TRẠNG CƠ CHẾ VÀ TỔ CHỨC QUẢN LÝ NGÀNH DẦU KHÍ VÀ CÁC YÊU CẦU PHÁT TRIỂN THÀNH MỘT TẬP ĐOÀN KINH TẾ MẠNH

1. Hiện trạng quản lý vĩ mô

Quản lý nhà nước được thực hiện theo Luật dầu khí ngày 6.7.1993 đối với các hoạt động tìm kiếm thăm dò và khai thác dầu khí và theo Luật doanh nghiệp ngày 20.4.1995 đối với các hoạt động chế biến và kinh doanh và các luật lệ liên quan khác. Thủ tướng chính phủ ủy quyền cho Hội đồng quản trị Tổng Công ty Dầu khí thực hiện một số nội dung về quản lý nhà nước.

Các nội dung về quản lý nhà nước đối với hoạt động dầu khí được thực hiện tốt, mọi vấn đề đều được giải quyết kịp thời đáp ứng yêu cầu của hoạt động dầu khí. Mặc dù trong giai đoạn đầu việc bố bộ chủ quản có những nhận thức chưa đồng bộ từ một số ban ngành liên quan.

2. Hiện trạng quản lý và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh

2.1. Hội đồng quản trị: thực hiện chức năng quản lý toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh, chịu trách nhiệm trước nhà nước về vốn, tài sản và hiệu quả đầu tư của doanh nghiệp.

2.2. Tổng giám đốc và bộ máy giúp việc: Cơ quan điều hành được xây dựng để giúp việc Tổng giám đốc kiểm tra và giám sát các hoạt động của các đơn vị thành viên cũng như quản lý và điều hành toàn bộ sản xuất kinh doanh trong ngành.

2.3. Các đơn vị thành viên: gồm các đơn vị hạch toán độc lập, các đơn vị hạch toán phụ thuộc và các đơn vị sự nghiệp.

Tổng Công ty Dầu khí Việt Nam được xếp là một doanh nghiệp đặc biệt và đang hoạt động đúng là một doanh nghiệp đặc biệt không chỉ về quy mô mà cả về hình thức quản lý - không có bộ chủ quản, có đặc thù riêng của ngành công nghiệp dầu khí quốc tế thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh dầu khí và chịu sự điều chỉnh trực tiếp của các Luật của Việt Nam. Cho đến nay tổ chức của Tổng Công ty Dầu khí Việt Nam chưa phù hợp với mô hình quản lý mới.

3. Các tiến đề để phát triển thành tập đoàn kinh tế dầu khí.

+ Ngành dầu khí sử dụng công nghệ cao, hợp tác quốc tế là chính, các công đoạn trong hoạt động của ngành liên quan một cách mật thiết với nhau và cần một lượng vốn khá lớn. Để thích ứng với đặc trưng này cần phải tập trung sản xuất một cách cao độ.

+ Thị trường dầu thô mang tính quốc tế hóa. Để hòa nhập và mở rộng hoạt động ra nước ngoài, ngành dầu khí Việt Nam phải đủ lớn (về quy mô, vốn, trang thiết bị v.v...) và đủ uy tín (về năng lực chuyên môn của cán bộ kỹ thuật và năng lực quản lý kinh tế);

+ Các đối tác với ngành dầu khí hầu hết là tập đoàn kinh tế. Do vậy, sẽ có môi trường thuận lợi cho việc hòa nhập và học hỏi kinh nghiệm.

+ Tổng công ty dầu khí Việt Nam chưa phải là tập đoàn kinh tế. Mặc dù ngành dầu khí đã có những đóng góp đáng kể cho nền kinh tế quốc dân, nhưng các hoạt động còn với quy mô (so với các tập đoàn dầu khí thế giới), khả năng tích tụ và tập trung chưa cao, sản lượng sản xuất và doanh thu thấp. Chưa có khả năng làm chủ và chi phối thị trường.

+ Đã mang những nét mạnh của một tập đoàn kinh tế Việt Nam,

bởi lẽ toàn bộ các khâu cơ bản của hoạt động dầu khí Việt Nam được đầu tư một cách khá thống nhất trong một tổ chức kinh tế. Tất cả các khâu từ xây dựng đến kế hoạch, triển khai kế hoạch sản xuất kinh doanh v.v... của các đơn vị thành viên đều được chỉ đạo một cách thống nhất từ một hội đồng quản trị.

Đối với ngành dầu khí tính chất tiên tiến càng được thể hiện một cách rõ nét:

- Công nghệ được sử dụng trong công nghiệp dầu khí (ở mọi quốc gia) đều là công nghệ tiên tiến, hiện đại và có trình độ tương đối ngang nhau;

- Thị trường dầu khí là thị trường toàn cầu;

- Hợp tác quốc tế là yếu tố nổi bật trong tổ chức sản xuất dầu khí;

- Các đối tác của ngành dầu khí Việt Nam hiện nay là các tập đoàn kinh tế dầu khí.

Bởi lẽ đó, việc hình thành tập đoàn Kinh tế Dầu khí Việt Nam là hợp quy luật.

4. Mục tiêu của việc phát triển thành tập đoàn kinh tế dầu khí:

+ Tuy quy mô của nền kinh tế quốc dân Việt Nam không cao nhưng do những lợi thế của tập đoàn kinh tế mang lại (mở rộng năng lực sản xuất

HÌNH THÀNH TẬP ĐOÀN KINH TẾ DẦU KHÍ VIỆT NAM

ĐẶNG MINH PHONG



Ảnh Nguyễn Ngọc Đạo

và khả năng cạnh tranh - đặc biệt là cạnh tranh mang tính quốc tế) việc thành lập Tập đoàn dầu khí là cần thiết. Cụ thể là: tập trung sản xuất trong ngành và một số khâu trong những ngành có liên quan gần (như địa chất), tập trung trong lĩnh vực tài chính và ngân hàng dầu khí. Trong một chừng mực nhất định có cổ phần của nước ngoài và mở rộng hoạt động ở nước ngoài.

+ Tập trung quản lý điều hành được thực hiện một cách đầy đủ và thống nhất trong tất cả các khâu: Thị trường, sản xuất, tài chính kế toán.

+ Tập trung sản xuất có thể được thực hiện cả trong nước và với nước ngoài. Điều kiện cho việc tập trung sản xuất với nước ngoài là lượng vốn tập trung trong nước phải đủ lớn để chi phối hoạt động của tập đoàn.

+ Việc mở rộng lĩnh vực hoạt

động và tập trung cao độ trong tập đoàn dầu khí sẽ không dẫn tới hiện tượng độc quyền vì các sản phẩm tiêu thụ, lĩnh vực và phạm vi hoạt động của ngành dầu khí không chỉ bó gọn trong phạm vi quốc gia mà những hoạt động của nó mang tính quốc tế nhiều hơn.

+ PetroVietnam không chỉ dựa vào tài nguyên của nước mình để phát triển mà còn thông qua cơ cấu tổ chức, công nghệ và cơ chế tài chính, để khai thác tài nguyên nước ngoài để làm giàu tài nguyên nước mình. PetroVietnam cần vận dụng linh hoạt các chiến lược về công nghệ, tài chính và nhân văn để phát huy.

II. ĐỔI MỚI CƠ CHẾ VÀ TỔ CHỨC QUẢN LÝ ĐỂ TRỞ THÀNH TẬP ĐOÀN KINH TẾ

PetroVietnam cần chấn chỉnh hoàn toàn không có tình trạng bao cấp chức năng và cơ chế. Bài học đau xót cho nhiều công ty của một vài nước đang phát triển, gây nên tụt hậu chính là do bao cấp chức năng. Thông qua bao cấp chức năng chính phủ đã can thiệp quá sâu vào công ty và gây nên tác hại gấp nhiều lần bao cấp vốn. Để tránh bao cấp chức năng, hội đồng quản trị do Thủ tướng bổ nhiệm trong đó có một số nhân viên cao cấp thuộc các Bộ trong chính phủ với điều kiện họ là những nhà hoạt động dân sự, có trình độ chuyên môn cao.

Hội đồng quản trị toàn quyền quyết định chiến lược phương án, dự án, cơ chế, điều lệ, vận hành hoạt động của PetroVietnam. Vì là công ty quốc doanh nên khi cần thiết, có những vấn đề xin ý kiến Thủ tướng, song ý kiến Thủ tướng cũng mang tính chất tư vấn. Bởi lẽ Thủ tướng bổ nhiệm hội đồng quản trị rồi họ sẽ hoạt động theo luật định. Chính phủ không bao cấp chức năng của PetroVietnam nên tính tự chủ, tính năng

động và sáng kiến sẽ được phát huy cao độ; nắm bắt tốt cơ hội, triệt để khai thác thế mạnh.

1.1 PetroVietnam vẫn sẽ là một doanh nghiệp Nhà nước đặc thù hoạt động theo Luật doanh nghiệp hoạt động trên lĩnh vực thăm dò và khai thác dầu khí có các sản phẩm từ dầu thô, khí đốt, các sản phẩm chế biến từ dầu mỏ, các sản phẩm công nghiệp khác mà nguyên liệu sản xuất có nguồn gốc từ dầu khí, các dịch vụ kỹ thuật, xây dựng, đào tạo và tư vấn khoa học công nghệ...

PetroVietnam - Công ty mẹ quản lý điều hành trên nguyên tắc tập trung thống nhất theo những quy định, điều lệ và quy chế tổ chức hoạt động được hội đồng quản trị phê duyệt.

Các đơn vị trực thuộc sẽ được chuyên môn hóa theo từng lĩnh vực chuyên ngành sản phẩm. Bộ máy điều hành các đơn vị này do HĐQT phê duyệt.

1.2 Các doanh nghiệp con có 100% vốn từ PetroVietnam: Các doanh nghiệp này hoạt động chủ yếu trên các lĩnh vực: kinh doanh dầu thô, khí thiên nhiên, các sản phẩm dầu khí và dịch vụ dầu khí. PetroVietnam thực hiện việc quản lý của mình đối với các công ty con thông qua việc phê duyệt quy hoạch và kế hoạch hàng năm về sản xuất kinh doanh, định hướng phát triển về nhân lực, bổ nhiệm cán bộ chủ chốt, kiểm tra định kỳ...

1.3 Các doanh nghiệp độc lập thành viên của PetroVietnam có cổ phần >50%: PetroVietnam thực hiện việc quản lý đối với hoạt động sản xuất kinh doanh và dịch vụ của các công ty con do quản trị vốn đầu tư của mình. Biện pháp thực hiện chính là thông qua HĐQT để phê duyệt định

hướng chiến lược phát triển, quy hoạch và kế hoạch sản xuất kinh doanh...

1.4 Các doanh nghiệp độc lập có vốn góp của PetroVietnam nhỏ hơn hay bằng 50% gồm các doanh nghiệp độc lập của Việt Nam và các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

III. ĐỔI MỚI HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH THEO HƯỚNG CHUYÊN MÔN HÓA THEO NGÀNH SẢN PHẨM HÀNG HÓA, DỊCH VỤ

1. Trong lĩnh vực thượng nguồn - thăm dò và khai thác dầu khí

Hiện nay ngoài hoạt động của liên doanh dầu khí Việt Xô, liên doanh Việt - Nga mà Nhà nước ủy quyền cho PetroVietnam quản lý, các hợp đồng phân chia sản phẩm chiếm một tỷ trọng lớn trong toàn bộ hoạt động thượng nguồn và sẽ có ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của PetroVietnam ít nhất trong vòng 25 năm tới.

Các giải pháp phù hợp nhằm thực hiện loại hợp đồng này với hiệu quả cao nhất:

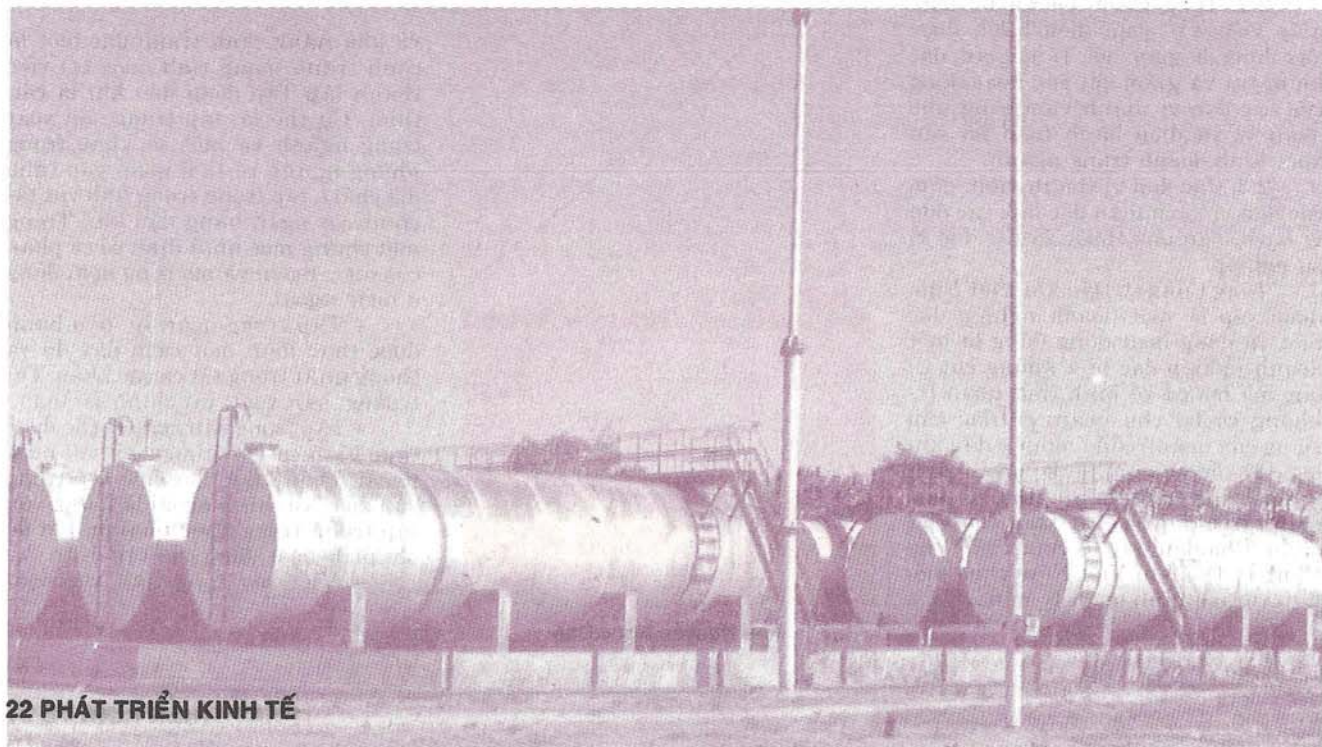
- Quản lý tập trung phân cấp trách nhiệm để đảm bảo việc thực hiện các sách lược ngành một cách nhất quán.

- Đảm bảo các cam kết được thực hiện đầy đủ, phù hợp với thông lệ quốc tế, tuân thủ quy định của hợp đồng và luật pháp Việt Nam.

- Chất lượng thông tin, tài liệu kỹ thuật thu được cao, đầy đủ đảm bảo đánh giá chính xác tiềm năng lô hợp đồng, khuyến khích tăng khối lượng thăm dò hợp lý.

- Kiểm soát chặt chẽ và giám sát tính hiệu quả của chi phí đầu tư, khuyến khích đầu tư vượt mức cam kết tối thiểu phù hợp với nhu cầu của công tác thăm dò.

- Hỗ trợ tối đa các nhà thầu nước



ngoài về phương diện thu tục pháp lý, cơ sở hạ tầng, dịch vụ kỹ thuật, thông tin kỹ thuật nhằm giảm chi phí và tăng hiệu quả thăm dò.

- Thực thi việc hoàn chi phí thu hồi và chia dầu lãi theo đúng quy định của hợp đồng song phải đảm bảo hiệu quả kinh tế tối đa và có nhịp độ khai thác phù hợp.

- Thực hiện đầy đủ nghĩa vụ tài chính có liên quan đối với Nhà nước theo luật định.

- Tranh thủ đào tạo, chuyển giao công nghệ, củng cố phát triển đội ngũ cán bộ dầu khí.

2. Phát triển hoạt động hạ nguồn

- Nghiên cứu phát triển hệ thống kho chứa dầu thô, khí thiên nhiên, các sản phẩm dầu khí với quy mô hợp lý nhằm bảo đảm an toàn quốc gia.

- Xây dựng và phát triển đội tàu vận tải dầu thô, sản phẩm dầu, khí cung cấp nguyên liệu cho các nhà máy chế biến, phát triển kinh doanh phân phối.

- Xúc tiến xây dựng mạng lưới đường ống dầu, khí xuyên quốc gia, có kết nối với đường ống khí xuyên ASEAN.

- Đẩy mạnh đầu tư xây dựng các nhà máy lọc dầu đảm bảo ít nhất 60-70% nhu cầu trong nước về sản phẩm xăng dầu.

- Quy hoạch và xây dựng các trung tâm chế biến dầu khí, gắn với phát triển công nghiệp hóa dầu.

- Áp dụng công nghệ chế biến sâu kết hợp chế biến dầu thô Việt Nam và dầu nhập từ nước ngoài với chủng loại sản phẩm phù hợp cơ cấu tiêu thụ tại thị trường Việt Nam.

- Mở rộng các hình thức kinh doanh dầu thô, khí hóa lỏng, khí ngưng.

- Xúc tiến đầu tư, nâng cấp và xây dựng hệ thống cảng tiếp nhận, đường ống, hệ thống kho dầu nguồn và kho trung chuyển, hệ thống bán lẻ nhằm đảm bảo giữ vai trò chủ đạo trong khâu phân phối và kinh doanh các sản phẩm dầu khí.

3. Phát triển và mở rộng thị trường tiêu thụ và phát triển hạ tầng cơ sở cung cấp thị trường khí đốt, LPG.

Quá trình thăm dò ở thềm lục địa phía Nam nước ta đã phát hiện ra một số mỏ khí tự nhiên, trong số các mỏ khí phải kể đến khu vực Nam Côn Sơn trong đó có các mỏ Lan Tây, Lan Đỏ, Rồng đôi... có trữ lượng khá đã được xác nhận khoảng 83 tỷ mét khối khí (2,9Tcf) có chất lượng tốt, hàm lượng metan cao và lượng khí ngưng tụ thấp.

- Mở rộng thị trường tiêu thụ khí đốt bằng chiến lược dùng khí đốt sản xuất điện và phân đạm. Việc phát hiện ra các mỏ khí tự nhiên có chất lượng cao là cơ sở vững chắc cho phép Việt Nam bắt đầu bước chiến lược

chuyển sang công nghiệp sử dụng khí làm ra điện và sản xuất đạm.

- Thực hiện chiến lược sản xuất điện bằng khí đốt.

- Thực hiện chiến lược sản xuất phân đạm bằng khí đốt: Hiện tại, Việt Nam nhập khẩu trên 1,5 triệu tấn loại phân đạm này mỗi năm. Khi nhà máy đạm có thể giảm khoảng 40% lượng nhập khẩu.

4. Trong lĩnh vực dịch vụ dầu khí

Xu hướng phát triển của thị trường dịch vụ dầu khí trong những năm tới sẽ tăng lên cùng với số lượng các mỏ được đưa vào khai thác. Trong khi các hoạt động thăm dò dầu khí tạo ra thị trường dịch vụ ngắn hạn thì các hoạt động khai thác dầu khí sẽ tạo ra một thị trường lâu dài và ổn định, một số loại hình dịch vụ mà trong giai đoạn tìm kiếm chưa có nhu cầu hoặc chỉ có nhu cầu thấp sẽ có nhu cầu tăng lên. Ngành công nghiệp chế biến dầu mỏ của Việt Nam sẽ được phát triển trong thời gian tới. Việc triển khai đề án chế biến dầu và đề án tổng thể sử dụng khí đốt cũng sẽ chiếm một phần quan trọng trong sự phát triển bùng nổ của ngành dầu khí Việt Nam trong những năm tới. Trên cơ sở đó thị trường dịch vụ sẽ gồm hai mặt: nhu cầu dịch vụ phục vụ công tác tìm kiếm thăm dò sẽ duy trì ở mức cao, trong khi sẽ có nhu cầu cho những loại hình dịch vụ mới phục vụ công tác khai thác và chế biến.

Dịch vụ dầu khí là một lĩnh vực rộng lớn, trong đó phần lớn mang tính chuyên ngành cao đòi hỏi đầu tư lớn, tập trung. Ngoài ra do tính chất quốc tế của công nghiệp dầu khí, sự có mặt của các công ty dịch vụ dầu khí nước ngoài tại thị trường Việt Nam sẽ thúc đẩy sự phát triển công nghiệp dịch vụ trong nước phát triển. Quan điểm chiến lược về phát triển dịch vụ dầu khí:

- Ngành dầu khí phải giữ vai trò chủ đạo hạt nhân trong công tác dịch vụ kỹ thuật dầu khí, tập trung đầu tư và phát triển trong những lĩnh vực chiếm tỉ trọng cao nhất, có tính chuyên ngành cao mà các khu vực và thành phần kinh tế khác khó có khả năng chiếm lĩnh như dịch vụ công nghệ, dịch vụ ngoài khơi, thiết kế và xây dựng các công trình dầu khí, dịch vụ vận tải, cung ứng lao động kỹ thuật...

- Tăng cường hợp tác, phối hợp với các ngành, địa phương, các thành phần kinh tế có liên quan, tập trung phát triển và đa dạng hóa đối với các loại hình dịch vụ kỹ thuật.

- Tăng cường hợp tác quốc tế trong các lĩnh vực đòi hỏi trình độ công nghệ, kỹ thuật cao, trên cơ sở hợp tác để từng bước tiếp thu và làm chủ các lĩnh vực có công nghệ cao.

- Từng bước xây dựng khối dịch

vụ mạnh theo hướng tăng cường tích tụ sức mạnh cả về vốn liếng, nhân lực và cơ sở vật chất, đủ sức cạnh tranh quốc tế, tiến tới tham gia vào thị trường quốc tế.

5. Hoàn thiện cơ cấu tài chính

- Cùng với những luật lệ đồng bộ, môi trường pháp lý hoàn chỉnh, ngay từ khi thành lập PetroVietnam, ngân sách quốc gia đã dành cho nó nguồn vốn ban đầu từ kết quả tích lũy của nhiều năm qua để tạo bước khởi động cho chiến lược của ngành dầu khí nước nhà.

- Sức mạnh tài chính tự có nội sinh ở buổi ban đầu là điều kiện tiên quyết cho việc thành công về sau. Khi đã có sức mạnh tài chính cần thiết, PetroVietnam cần thực hiện một chiến lược khơi trong hút ngoài về tài chính và công nghệ hợp lý - đó là thống nhất tập trung, tích tụ tài chính với cơ chế vận hành theo nguyên tắc "sinh lời".

+ Để "khơi trong" phải thực thi chính sách tài chính tập trung thống nhất ở công ty mẹ.

Tích tụ cho sức mạnh tài chính của công ty mẹ, về bản chất 100% lợi nhuận của PetroVietnam là lợi tức cổ phần của Nhà nước, nhưng Hội đồng quản trị của Công ty được quyền phân quyết tỷ lệ lợi nhuận để lại tái đầu tư hàng năm và phần lợi nhuận nộp vào ngân sách Nhà nước. Tỷ lệ này được xác định để lại ở mức tạo tích lũy tối ưu cho PetroVietnam ngày càng cao. Tức là ngân sách quốc gia dồn nguồn tài chính này cho Petrovietnam để trở thành mũi nhọn kinh tế chiến lược trong khu vực. Do đó cần phải khai thác và sử dụng tốt các nguồn tài chính này và có thể xác định đây là nguồn tài chính quan trọng nhất.

+ Để "hút ngoài" về mặt tài chính, PetroVietnam thực thi phương thức dần xếp tài chính kéo theo công nghệ tế nhị và tài tình.

Công ty mẹ vay vốn cho các công ty con và tiến hành bảo lãnh cho các công ty con vay vốn.

Trên tổng thể, tỷ lệ vay vốn thường ở mức 30% nguồn tài chính của từng dự án. Điều này có lợi thế không bị rủi ro lớn về ngoại tệ và nợ nước ngoài.

Đa phương hóa các đối tượng vay trên thị trường tài chính quốc tế với các điều kiện giành giật lợi thế cho PetroVietnam.

Công ty mẹ cho phép một số công ty con đăng ký, niêm yết cổ phần trên thị trường chứng khoán và phát hành chứng khoán ra nước ngoài đã thu về nguồn lợi lớn do giá chứng khoán lớn hơn gấp nhiều lần so với mệnh giá để làm được điều này, những công ty con đó phải có thực lực, có uy tín và khả năng sinh lời lớn) ■