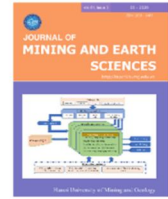




## Journal of Mining and Earth Sciences

Website: <http://jmes.humg.edu.vn>



# Restructuring orientation for Petro Vietnam Exploration Production Corporation (PVEP) in the context of international integration



Thuy Thanh Nguyen \*, Thao Hoang Lan Nguyen

Faculty of Economics and Business Administration, Hanoi University of Mining and Geology, Vietnam

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received 6<sup>th</sup> Aug. 2020

Revised 11<sup>th</sup> Sept. 2020

Accepted 31<sup>st</sup> Oct. 2020

#### Keywords:

Restructuring,  
PVEP,  
Petro.

### ABSTRACT

*Oil and Gas exploration and production are highly international and strategic in terms of national energy security and sovereignty over the islands. Thus it forces PVEP to always review the structure to not only improve or restructure but also to adapt and develop in the context of international integration. The author has applied the corporate restructuring theory model as the basis of restructuring orientation for PetroVietnam Exploration and Production Corporation (PVEP). Restructuring PVEP is carried out in 5 phases from researching PVEP's external context, identifying internal factors of PVEP, implementing restructuring strategies, making options and evaluating result. The application of this theoretical model will help PVEP's managers to develop a scientific, rigorous, completed and effective restructuring project.*

Copyright © 2020 Hanoi University of Mining and Geology. All rights reserved.

\*Corresponding author

E-mail: [nguyenthanhthuy@humg.edu.vn](mailto:nguyenthanhthuy@humg.edu.vn)

DOI: 10.46326/JMES.KTQT2020.02



## Tạp chí Khoa học Kỹ thuật Mỏ - Địa chất

Trang điện tử: <http://tapchi.humg.edu.vn>



# Định hướng tái cấu trúc đối với Tổng Công ty thăm dò khai thác dầu khí (PVEP) trong bối cảnh hội nhập quốc tế

Nguyễn Thanh Thủy \*, Nguyễn Lan Hoàng Thảo

Khoa Kinh tế và Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Mỏ - Địa chất, Việt Nam

### THÔNG TIN BÀI BÁO

### TÓM TẮT

#### Quá trình:

Nhận bài 6/8/2020

Sửa xong 11/9/2020

Chấp nhận đăng 31/10/2020

#### Từ khóa:

Dầu khí,  
Tái cấu trúc,  
PVEP.

*Hoạt động thăm dò khai thác dầu khí có tính quốc tế cao, đồng thời mang tính chiến lược về an ninh năng lượng quốc gia, chủ quyền biển đảo nên điều đó buộc PVEP phải luôn rà soát cấu trúc để cải tiến hoặc tái cấu trúc để thích nghi và phát triển trong bối cảnh hội nhập quốc tế. Tác giả đã vận dụng mô hình lý thuyết tái cấu trúc doanh nghiệp làm cơ sở định hướng tái cấu trúc đối với Tổng công ty thăm dò khai thác dầu khí (PVEP). Tái cấu trúc PVEP được thực hiện 5 giai đoạn từ nghiên cứu bối cảnh bên ngoài của PVEP, xác định các yếu tố nội tại của PVEP, triển khai các chiến lược cần tái cấu trúc, đưa ra các phương án và đánh giá kết quả. Việc áp dụng mô hình lý thuyết này sẽ giúp các nhà quản lý của PVEP sẽ xây dựng một đề án tái cấu trúc một cách khoa học, chặt chẽ và đầy đủ nội dung, hiệu quả.*

© 2020 Trường Đại học Mỏ - Địa chất. Tất cả các quyền được bảo đảm.

## 1. Mở đầu

Tái cấu trúc doanh nghiệp đã được các nước phát triển trên thế giới nghiên cứu và đề cập rất sớm như Trung Quốc, Hàn Quốc, Ba Lan, Hungary... và nhiều lý thuyết tái cấu trúc lại doanh nghiệp được hình thành để định hướng phù hợp cho các doanh nghiệp, tổ chức trong nền kinh tế. Thực hiện tái cấu trúc lại doanh nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập quốc tế. Tại Việt Nam, tái cấu trúc doanh nghiệp nhà nước đã được thực hiện từ những năm 1980 với các hoạt động đổi mới, sáp nhập, hợp nhất, chuyển giao doanh

ngiệp, chuyển giao dự án, cổ phần hóa,... Đến nay hoạt động tái cấu trúc doanh nghiệp Nhà nước đã thực hiện giai đoạn 2011÷2020 và xây phương hướng, giải pháp cơ cấu lại doanh nghiệp nhà nước giai đoạn 2021÷2030 (Đặng Tiến Quyết, 2020).

Tuy nhiên, đối với Tập đoàn dầu khí Quốc gia Việt Nam (PVN) mới hoàn thành báo cáo Đề án tái cấu trúc PVN giai đoạn 2019-2025 và đang chờ cấp thẩm quyền phê duyệt Đề án tái cấu trúc (Petrovietnam, 2020) và đây sẽ là cơ sở triển khai thực hiện các công việc tiếp theo là sẽ triển khai tái cấu trúc các Tổng công ty thành viên của Tập đoàn trong đó có Tổng công ty Thăm dò khai thác dầu khí (PVEP) trong giai đoạn hội nhập quốc tế (Petrovietnam, 2020). Tiến sĩ Nguyễn Đình Cung nhấn mạnh tái cấu trúc theo hướng tập trung vào những lĩnh vực then chốt, thiết yếu, những địa bàn quan trọng, quốc phòng và an ninh thì càng khẳng

\*Tác giả liên hệ

E - mail: [nguyenthathuy@humg.edu.vn](mailto:nguyenthathuy@humg.edu.vn)

DOI: 10.46326/JMES.KTQT2020.02

định nâng cao hiệu quả công tác tái cấu trúc lại PVN nói chung và PVEP nói riêng (Luu Phương Anh, 2000); (Đặng Tiến Quyết, 2020). Bên cạnh đó, theo Nghị quyết số 41-NQ/TW về định hướng chiến lược phát triển ngành dầu khí Việt Nam đến năm 2025 và tầm nhìn đến năm 2035 cho thấy PVEP có vai trò thực hiện một trong năm lĩnh vực cốt lõi của ngành dầu khí là tìm kiếm, thăm dò khai thác dầu khí (E&P), mang lại doanh thu và lợi nhuận bền vững của PVN càng cần khẳng định nâng cao chất lượng quản trị doanh nghiệp theo tiêu chuẩn quốc tế và mang tầm khu vực, trên thế giới.

PVEP chính thức trở thành Công ty hạch toán độc lập năm 2009 của PVN trong một thời gian dài đã có những tồn tại song giá dầu vẫn ở mức cao nên các bất cập chưa lộ rõ nhưng đến những năm 2015-2020, khi giá dầu giảm sâu thì bất cập này mới ảnh hưởng nghiêm trọng đến tình hình tài chính, cân đối dòng tiền và khả năng duy trì hoạt động của PVEP. Cụ thể, trình độ quản lý, dự báo, giám sát, năng lực đánh giá chất lượng các dự án đầu tư ra nước ngoài còn hạn chế kinh nghiệm, tỉ lệ thành công của các dự án còn thấp, tiến độ chậm và chi phí tăng; công tác quản trị tài chính kế toán, phân bổ chi phí chưa toàn diện theo thông lệ quốc tế với 2 chuẩn mực ISA 36 (tổn thất tài sản) và IFRS6 (thăm dò và đánh giá các tài nguyên khoáng sản); công tác quản trị, quản lý và điều hành doanh nghiệp khá bị động, thiếu linh hoạt trong triển khai định hướng chiến lược, kế hoạch trung và dài hạn, công tác cơ cấu lại lao động và cơ chế thu hút nguồn nhân lực trong lĩnh vực tìm kiếm thăm dò khai thác dầu khí còn ở tình trạng cào bằng, chưa đủ sức cạnh tranh với các công ty dầu khí quốc tế trong thu hút và giữ chân nguồn nhân lực chất lượng cao, kinh nghiệm làm việc trong môi trường quốc tế. Vì vậy, trong thời gian tới thì PVEP cần tiếp tục thực hiện công tác sắp xếp, đổi mới, tái cấu trúc, đảm bảo vận hành đầy đủ theo cơ chế thị trường phù hợp với xu hướng phát triển và hội nhập quốc tế.

## **2. Cơ sở lý thuyết tái cấu trúc doanh nghiệp**

### **2.1. Khái niệm và mục đích tái cấu trúc lại doanh nghiệp**

#### **2.1.1. Khái niệm tái cấu trúc lại doanh nghiệp**

Lý thuyết tái cấu trúc doanh nghiệp đã có nhiều tác giả tiếp cận khác nhau. Theo Michael Porter, tái cấu trúc lại doanh nghiệp là sự xem xét lại một cách cơ bản và thiết lập lại tận gốc quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh để đạt sự cải thiện vượt bậc đối với các chỉ tiêu chủ chốt và có tính nhất thời trong bối cảnh toàn cầu hóa kinh tế như giá cả, chất lượng, sự phục vụ và nhanh chóng. Nghiên cứu của Nguyễn Hữu Long (2008), tái cấu trúc là quá trình tổ chức, sắp xếp lại doanh nghiệp nhằm tạo ra trạng thái tốt hơn cho doanh nghiệp thực hiện những mục tiêu đề ra. Như nghiên cứu của Huỳnh Thanh Điền (2014), tái cấu trúc doanh nghiệp là điều chỉnh, thiết lập lại, xây dựng mới các khía cạnh sản phẩm, khách hàng mục tiêu, công nghệ, phương thức kinh doanh, cơ cấu tổ chức, nhân sự, quy trình cho phù hợp để tận dụng cơ hội và hạn chế những thách thức từ môi trường kinh doanh.

Nhìn chung, tái cấu trúc doanh nghiệp là quá trình tổ chức và sắp xếp lại doanh nghiệp dựa trên nền tảng là cấu trúc cũ của doanh nghiệp. Thông thường, tái cấu trúc doanh nghiệp sẽ được thực hiện một cách toàn diện mọi khía cạnh từ cơ cấu tổ chức, nguồn nhân lực, cơ chế quản lý, vận hành,... và tùy vào tình hình hiện tại của doanh nghiệp mà kế hoạch tái cấu trúc doanh nghiệp có thể lựa chọn cải tổ toàn diện hay chỉ ở một lĩnh vực nào đó. Qua nghiên cứu tái cấu trúc doanh nghiệp của các tác giả tiếp cận đều nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, nâng cao khả năng cạnh tranh trong hội nhập quốc tế.

#### **2.1.2. Mục đích tái cấu trúc doanh nghiệp**

Theo Gilson, mục đích tái cấu trúc doanh nghiệp nhằm làm tinh gọn các hoạt động, các bộ phận, các bước phối hợp hoạt động, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức (Đỗ Tiến Long, 2013).

Việc tái cấu trúc nhằm mục đích là để khắc phục những yếu kém nội tại của doanh nghiệp và giúp đưa ra những hướng đi để doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn (Lê Trung Kiên, 2018). Tác giả Đỗ Tiến Long (2013) cho rằng, tái cấu trúc là quá trình tổ chức nâng cao hiệu quả hoạt động, sức cạnh tranh và thích ứng với bối cảnh mới, đòi hỏi những thay đổi trong cơ chế quản lý và cơ cấu tổ chức.

Để đạt được mục đích của tái cấu trúc thì các doanh nghiệp phải xác định các nguyên nhân dẫn đến quá trình tái cấu trúc gồm:

- Tái cấu trúc xuất phát từ các áp lực bên ngoài để thích nghi theo môi trường kinh doanh đã có những biến đổi về cơ bản như kinh tế vĩ mô bất ổn do chịu ảnh hưởng tiêu cực từ khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn cầu và biến động chính trị ở nhiều nước trên thế giới; gia tăng cạnh tranh do nền kinh tế thị trường, toàn cầu hóa hoặc các cơ hội chiến lược xuất hiện bởi môi trường mang lại.

- Tái cấu trúc xuất phát từ các áp lực bên trong để phù hợp với quy mô tăng trưởng, sự phát triển của doanh nghiệp như quản trị trình độ yếu kém, kinh doanh không hiệu quả.

- Tái cấu trúc xuất phát từ cả hai luồng áp lực bên trong và bên ngoài do doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của các yếu tố môi trường vĩ mô (công nghệ sản xuất, chính sách pháp luật nhà nước, thị trường kinh doanh quốc tế, điều kiện tự nhiên,...), yếu tố môi trường vi mô (nhân lực, vốn, thị phần, bí quyết công nghệ,...).

Tóm lại, tái cấu trúc doanh nghiệp là nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, đảm bảo doanh nghiệp tận dụng tốt các cơ hội và tránh né được những rủi ro từ môi trường kinh doanh.

## 2.2. Các hoạt động tái cấu trúc doanh nghiệp

- Điều chỉnh cơ cấu các hoạt động kinh doanh: điều chỉnh cơ cấu các mục tiêu chiến lược, ngành nghề kinh doanh, chủng loại sản phẩm hàng hóa, địa bàn hoạt động,...

- Điều chỉnh cơ cấu tổ chức bộ máy: Xác định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của các bộ phận, cấp quản trị, chức danh,...

- Điều chỉnh cơ cấu thể chế: Xác định lại các cơ chế, chính sách thông qua sự rà soát, thay đổi hợp lý hóa từ các quy trình công việc đến các quy chế, quy định.

- Điều chỉnh cơ cấu các nguồn lực: điều chỉnh cơ cấu đầu tư tạo lập các nguồn lực và tái phân bổ sử dụng các nguồn lực đảm bảo phù hợp với điều kiện hoạt động mới của doanh nghiệp.

Như vậy, việc tái cấu trúc doanh nghiệp đúng thời điểm, đúng chiến lược sẽ giúp doanh nghiệp vượt qua thời kỳ khó khăn nhất. Vì vậy, các doanh nghiệp phải xác định rõ ràng hoạt động tái cấu trúc phù hợp nhất với tình hình của doanh nghiệp để mang lại hiệu quả cao (Luu Đan Thọ, 2014).

## 2.3. Các mô hình tái cấu trúc doanh nghiệp

Mô hình 7S do hai chuyên gia Tom Peters và Robert Waterman (thuộc tổ chức tư vấn McKinsey) được các nhà nghiên cứu và tư vấn quản lý trên thế giới đánh giá cao vì giúp các tổ chức nâng cao hiệu quả hoạt động và sức cạnh tranh của doanh nghiệp; đồng thời đánh giá sự thích ứng của doanh nghiệp với những biến động của môi trường kinh doanh trong hiện tại và tương lai; sắp xếp lại doanh nghiệp do quá trình phát triển dần trái, quá mức hoặc do sáp nhập; giúp doanh nghiệp thực thi có hiệu quả những thay đổi chiến lược, hoặc có chiến lược mới. Mô hình 7S là sự kết hợp của 7 nhân tố độc lập (chiến lược, cơ cấu, hệ thống, các giá trị chia sẻ, phong cách, nhân sự, kỹ năng). Các nhân tố trong mô hình 7S có mối liên hệ chặt chẽ với nhau nên khi có sự thay đổi của nhân tố nào trong mô hình thì kéo theo sự thay đổi đồng bộ của các nhân tố khác nhằm đảm bảo tính hiệu quả hoạt động của tổ chức. Trong đó, nhân tố phần cứng thường dễ nhận ra và dễ can thiệp để thay đổi còn nhân tố phần mềm thường khó nhận ra và cần nhiều thời gian để thay đổi. Do vậy, quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp rất phức tạp và nhiều thách thức (Hình 1).

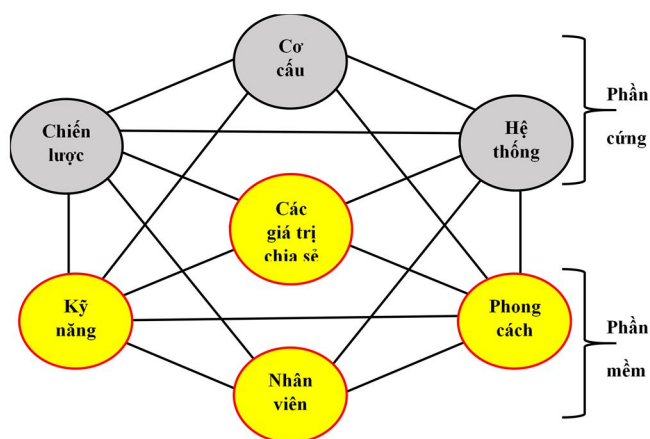
Tác giả Đỗ Tiến Long đã đưa ra một mô hình tái cấu trúc doanh nghiệp Việt Nam theo hướng tư vấn gồm ba bước (Hình 2):

- Rà soát và xác lập lại chiến lược: Doanh nghiệp cần phải đánh giá lại hiệu quả hoạt động hiện tại và rà soát công tác tổ chức, xác định lại sứ mệnh, tầm nhìn và các mục tiêu chiến lược nhằm đảm bảo duy trì, phát triển doanh nghiệp phù hợp với nguồn lực, môi trường hoạt động.

- Hình thành các cơ cấu thực thi chiến lược: Nhằm hiện thực hóa tầm nhìn, mục tiêu chiến lược, xây dựng cấu trúc tổ chức phù hợp, khoa học để tạo môi trường thuận lợi cho doanh nghiệp hoạt động, phân định chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận, cơ chế hoạt động, quy trình làm việc.

- Xây dựng nền tảng tổ chức: Doanh nghiệp xây dựng hệ thống công cụ, các chính sách quản trị nguồn nhân lực nhằm phát huy nguồn lực nội tại, năng lực quản lý của nhà lãnh đạo, trình độ của nhân viên và văn hóa doanh nghiệp.

Mô hình này đã hiện thực hóa mô hình 7S theo trình tự thực thi kế hoạch tái cấu trúc doanh



Hình 1. Mô hình 7S (The McKinsey 7S Framework).

nghiệp nhằm phù hợp với các doanh nghiệp Việt Nam.

Theo Trần Thị Thu Dung (2019), tái cấu trúc doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập gồm 5 giai đoạn (Hình 3):

- Nghiên cứu bối cảnh bên ngoài doanh nghiệp là tập trung vào phân tích các yếu tố môi trường vĩ mô và vĩ mô có ảnh hưởng đến cấu trúc hoạt động của doanh nghiệp

- Phân tích nguồn lực nội tại thông qua các yếu tố cấu trúc doanh nghiệp như nhân lực, tài chính, công nghệ, sản xuất,... để đánh giá cấu trúc hiện tại của doanh nghiệp có phù hợp với bối cảnh bên ngoài và các nhân tố nội tại khác có liên quan.

- Triển khai các chiến lược cần tái cấu trúc như tái cấu trúc tài chính, tái cấu trúc nhân lực, tái cấu trúc công nghệ, tái cấu trúc sản xuất,...

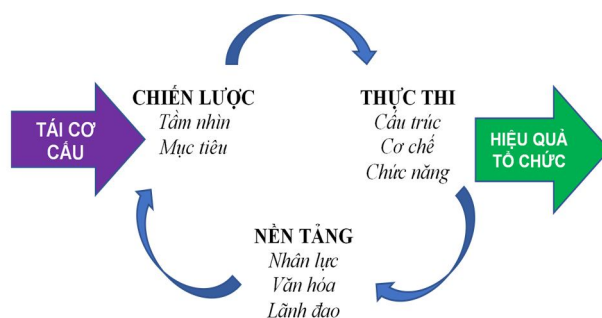
- Đưa ra các phương án khác nhau mà doanh nghiệp có thể lựa chọn mà những phương án này sẽ dựa trên những khả năng hiện tại của công ty và tiềm năng thị trường.

- Đánh giá kết quả để thấy đảm bảo theo kế hoạch đã xây dựng.

Việc áp dụng các mô hình lý thuyết nghiên cứu sẽ là định hướng áp dụng đối với các doanh nghiệp ở thực tế của Việt Nam nói chung và PVEP nói riêng.

### 3. Định hướng và giải pháp tái cấu trúc Tổng Công ty thăm dò khoáng sản dầu khí (PVEP) trong bối cảnh hội nhập quốc tế

#### 3.1. Định hướng tái cấu trúc PVEP trong bối cảnh hội nhập quốc tế

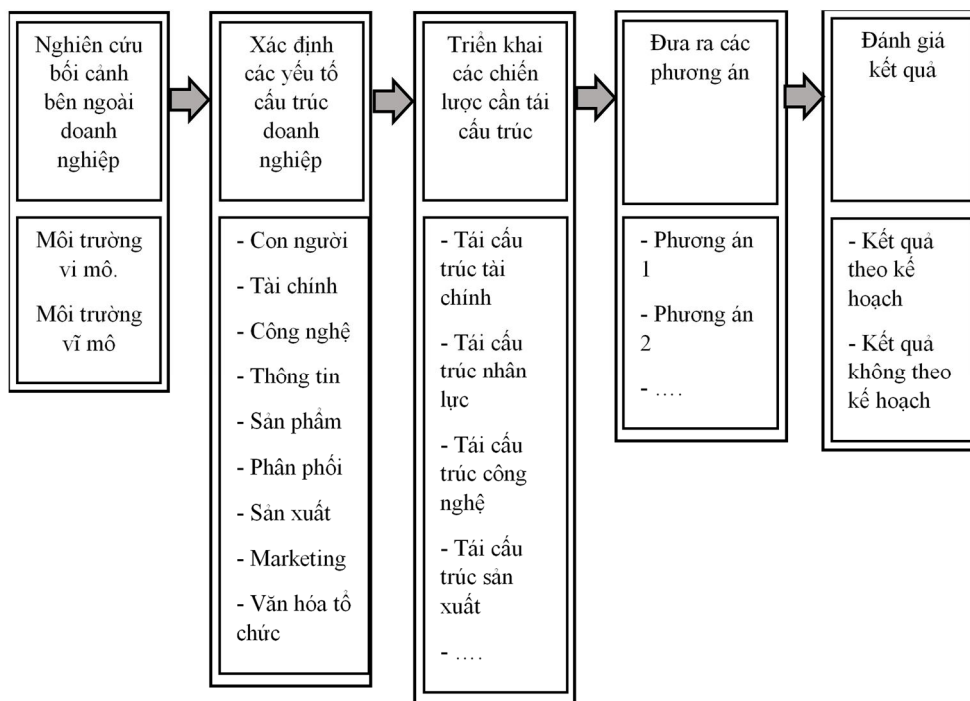


Hình 2. Mô hình áp dụng tái cấu trúc doanh nghiệp theo hướng tư vấn (Đỗ Tiến Long, 2013).

Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam (PVN) nói chung và PVEP nói chung tiếp tục quán triệt sâu sắc chủ trương của Đảng theo Nghị quyết số 12-NQ/TW về tiếp tục cơ cấu lại, đổi mới và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp nhà nước. Trong đó các quan điểm chỉ đạo nhấn mạnh việc nâng cao chất lượng, hiệu quả, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhà nước để làm tốt vai trò dẫn dắt phát triển các doanh nghiệp thuộc thành phần kinh tế khác, bảo đảm doanh nghiệp Việt Nam thật sự trở thành lực lượng nòng cốt trong phát triển kinh tế- xã hội, thực hiện công nghiệp hóa, hiện đại hóa, xây dựng nền kinh tế độc lập, tự chủ trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế. Cơ cấu lại, đổi mới doanh nghiệp nhà nước theo cơ chế thị trường là quá trình thường xuyên, liên tục với phương thức thực hiện và lộ trình hợp lý, theo nguyên tắc: Tập trung vào những lĩnh vực then chốt, thiết yếu, những địa bàn quan trọng và quốc phòng an ninh; những lĩnh vực mà doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác.

PVN đã trưởng thành và phát triển với 45 năm, luôn ý thức về trách nhiệm của một tập đoàn kinh tế đối với đất nước, mọi kết quả hoạt động đều ảnh hưởng trực tiếp đến tăng trưởng GDP, an ninh năng lượng và nguồn thu ngân sách Nhà nước, trong đó vai trò rất lớn của PVEP trong thực hiện Nghị quyết số 01/NQ-CP ngày 1-1-2020 của Chính Phủ. Thực hiện tái cấu trúc hoạt động và các danh mục đầu tư trong lĩnh vực thăm dò khai thác dầu khí nói chung, thúc đẩy các dự án trọng điểm như chuỗi dự án Cá Voi Xanh, lô B phát triển thành công sẽ mang lại nguồn thu chủ yếu của PVEP, là tấm lá chắn về an ninh biển đảo, bảo toàn lãnh hải, các vùng đặc quyền kinh tế và giao thương hàng hải ở biển Đông.





Hình 3. Mô hình tái cấu trúc doanh nghiệp trong bối cảnh toàn cầu hóa (Trần Thị Thu Dung, 2019).

PVEP xây dựng đề án tái cấu trúc với quy trình thực hiện theo mô hình lý thuyết của tác giả Trần Thị Thu Dung gồm 5 giai đoạn. Cụ thể như sau:

### 3.1.1. Phân tích tình hình bối cảnh bên ngoài PVEP

Nghiên cứu bối cảnh bên ngoài của PVEP là phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự thay đổi mục tiêu, chiến lược và tổ chức quản lý, tình hình sản xuất kinh doanh như môi trường vĩ mô, môi trường vĩ mô (xu hướng tái cấu trúc kinh tế thế giới, sự phát triển khoa học và công nghệ trong lĩnh vực thăm dò khai thác dầu khí trên thế giới;

vấn đề an ninh năng lượng thế giới, xu hướng phát triển năng lượng toàn cầu; biến động thị trường dầu khí thế giới,... chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước về việc cơ cấu lại, đổi mới và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp nhà nước; vai trò trụ cột của ngành dầu khí đối với nền kinh tế Việt Nam, sự đồng hành của các bộ, ngành đối với PVN trong việc xây dựng các cơ chế, chính sách,...). Các yếu tố này có thể mang lại những cơ hội và thách thức cho PVEP trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, cũng như quyết định đến sự thành công của tiến trình tái cấu trúc của PVEP nói riêng.

Bảng 1. Bảng phân tích các chỉ tiêu kinh tế chủ yếu giai đoạn 2014-2018 (ĐVT: Tỷ đồng).

Chỉ tiêu	2014	2015	2016	2017	2018	Tốc độ tăng trưởng BQ (%)
SL khai thác quy dầu (tr. Tấn)	5,08	5,92	5,59	4,8	4,5	98,12
Doanh thu	59.890	39.700	30.823	33.429	36.452	92,3
Lợi nhuận trước thuế	27.720	4.923	1.036	5.219	6.934	161,68
Lợi nhuận sau thuế	10.675	143	87	229	732	149
Nộp NSNN	15.542	7.841	5.754	8.015	9.782	97,04
Tổng NV	145.940	157.567	141.549	135.400	125.745	97,3
Vốn CSH	79.567	80.423	70.277	71.013	73.286	99,05
Chi phí lãi vay	1.180	1.734	1.642	1.504	1.284	103,72
Tổng số LĐ (người)	1.156	1.137	1.123	1.103	1.072	98,52

### 3.1.2. Xác định các yếu tố cấu trúc của PVEP

Đó là phân tích được thực lực nội tại gồm yếu tố nhân lực, tài chính, công nghệ, cơ cấu tổ chức, tình hình sản xuất kinh doanh,...

Kết quả sản xuất kinh doanh trong 5 năm (giai đoạn 2014-2018) được thể hiện ở Bảng 1.

Qua bảng phân tích các chỉ tiêu kinh tế cho thấy tình hình sản xuất của PVEP có sự giảm sút do sự biến động thị trường dầu khí thế giới, đồng thời các dự án đang vận hành thì sản lượng khai thác đang ở giai đoạn suy giảm, cả giai đoạn tốc độ tăng trưởng bình quân đạt 92,3% và các chỉ tiêu khác đều có sự biến động giảm,... Trong khi đó các dự án nước ngoài hiện nay đang thực hiện chỉ có 3 dự án ở Malaysia, Algeria và Peru là do nhiều nguyên nhân dẫn đến không đầu tư như chất lượng mỏ không cao, tính chất an ninh chính trị, điều kiện chính trị xã hội không ổn định.

- Phân tích tình hình tài chính:

Trong nội dung đề án tái cấu trúc doanh nghiệp phải đầy đủ, đúng các yêu quy định tại Quyết định số 929/QĐ-TTg ngày 17/07/2012 của Thủ tướng Chính phủ với các nhóm chỉ tiêu tài chính làm cơ sở đánh giá về khả năng đảm bảo nguồn vốn của PVEP thông qua Tỷ suất nợ, tỉ suất tự tài trợ; khả năng thanh toán (khả năng thanh toán hiện hành, khả năng thanh toán nhanh); tỉ suất lợi nhuận, hiệu quả hoạt động (ROE, ROA), chi phí lãi vay; dự kiến tổng nguồn lực tài chính cần thiết cho việc tái cấu trúc công ty mẹ và các công ty con; dòng tiền trên doanh số (Quyết định số 20/QĐ-BTC ngày 04/01/2013 của Bộ tài chính).

Bảng chỉ tiêu tài chính giai đoạn 2014-2018 được thể hiện trên Bảng 2. Nhìn chung, khả năng thanh toán hiện hành, thanh toán nhanh của PVEP nhỏ hơn 1 và thấp nhất là 2 năm 2014-2015 và đã cải thiện ở những năm cuối của giai đoạn lớn hơn 1. Tác động trực tiếp của việc giá dầu giảm sâu nên

ảnh hưởng hiệu quả hoạt động và các chỉ tiêu ROE, ROA của năm 2015-2016 ở mức âm nhưng từ năm 2017-2018 có xu hướng tăng lên do sự phục hồi của giá dầu.

Bên cạnh đó, hoạt động trong lĩnh vực thăm dò khai thác dầu khí cần phải xem xét đến chênh lệch tỷ giá của các khoản vay, chi phí các dự án tìm kiếm thăm dò không thành công, chi phí dự kiến không thu hồi được, phân bổ chi phí.

- Tình hình tổ chức quản lý và lao động của PVEP

Hiện nay PVEP là đơn vị hạch toán độc lập là doanh nghiệp cấp II của PVN (Công ty mẹ) gồm: Bộ máy quản lý điều hành là Tổng công ty gồm 11 ban, văn phòng, 06 chi nhánh và 06 công ty con của PVEP (doanh nghiệp cấp III); 05 công ty con của PVEP Overseas (doanh nghiệp cấp IV); Công ty liên doanh điều hành và công ty liên doanh liên kết gồm 9 công ty. Với quy mô tổ chức hiện nay của PVEP là tương đối lớn, rộng và nhiều cấp trung gian nên cần phải rà soát, đánh giá để giải thể các đơn vị hoạt động không hiệu quả, cũng như giảm bớt khâu trung gian nhằm tránh sự chậm trễ trong quá trình xử lý thông tin, ra quyết định, sắp xếp lại vị trí việc làm.

Trong giai đoạn 5 năm (2014÷2019) lao động của PVEP tương đối lớn, ổn định có trình độ được đào tạo trong và ngoài nước, có kinh nghiệm làm việc, ở vị trí chủ chốt đối với các dự án trong nước và với nhà thầu nước ngoài với chuyên ngành thăm dò khai thác chiếm 47%. Tuy nhiên, với sản lượng dầu suy giảm, giá dầu giảm sâu kéo theo tình hình tài chính khó khăn, nhiều dự án giãn tiến độ, ngừng khai thác và lực lượng lao động dôi dư sẽ tăng, gây khó khăn trong công tác quản trị nhân lực.

### 3.1.3. Triển khai các chiến lược cần tái cấu trúc của PVEP

Bảng 2. Bảng chỉ tiêu tài chính giai đoạn 2014-2018 (ĐVT: Tỷ đồng).

Chỉ tiêu TC	2014	2015	2016	2017	2018
Tổng TS	150.540	156.121	140.449	133.500	123.746
Vốn CSH	74.402	79.980	81.432	70.286	71.145
Vốn điều lệ	57.900	59.700	59.700	59.700	59.700
Khả năng TT hiện hành (lần)	0,72	0,79	1,04	0,99	1,16
Khả năng TT nhanh (lần)	0,72	0,79	0,42	0,42	0,58
Tỉ suất lợi nhuận (ROE) (%)	15,85	-3,25	-15,86	0,32	0,75
Hiệu quả hoạt động (ROA) (%)	8,42	-1,69	-7,94	0,17	0,42
Nợ phải trả/Vốn CSH (lần)	0,85	0,88	0,92	1,00	0,75

Sau khi phân tích nội dung giai đoạn 2 thì cần phải xác định những nguyên nhân của các tồn tại hạn chế làm cơ sở đề xuất chiến lược cần tái cấu trúc. Đồng thời, xuất phát từ mục tiêu chiến lược làm cơ sở đưa ra các phương án tái cơ cấu tối ưu. Ở giai đoạn 3 cần xác định các nội dung chính như sau:

- Xác định sự cần thiết phải tái cấu trúc (từ những cơ hội và thách thức qua phân tích môi trường vĩ mô và môi trường vi mô, phân tích thực trạng nội tại của PVEP).

- Xác định căn cứ xây dựng chiến lược tái cấu trúc PVEP (định hướng chiến lược phát triển ngành dầu khí Việt Nam đến năm 2025 và tầm nhìn đến năm 2035; Chiến lược phát triển PVN đến năm 2025 và định hướng đến năm 2035; Đề án cơ cấu lại Tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam giai đoạn 2019-2025 trình Ủy ban quản lý vốn Nhà nước tại doanh nghiệp; Quy hoạch phát triển giai đoạn tới năm 2015 và định hướng đến năm 2025 của PVEP,...)

- Các mục tiêu tổng quát và mục tiêu cụ thể tái cơ cấu gồm:

- + Mục tiêu tái cấu trúc tài chính: cân đối dòng tiền hoạt động, cân đối nguồn vốn đầu tư, đảm bảo an toàn tài chính, chủ động đa dạng nguồn vốn cho đầu tư phát triển.

- + Mục tiêu tái cấu trúc tổ chức quản lý, tổ chức lao động: Tối ưu, thu gọn và tinh giảm bộ máy quản lý, nhân sự; đảm bảo cơ cấu, chất lượng, số lượng lao động cho các dự án hoạt động hiệu quả.

- + Mục tiêu tái cấu trúc hoạt động và quản trị: Đảm bảo quản trị theo khoa học, có tính hệ thống chuyên nghiệp. Nâng cao khả năng phối hợp công việc, điều hành, giải quyết công việc ở các bộ phận chức năng ở từng cấp như quản trị chiến lược, quản trị nhân sự, quản trị tài chính, quản trị dự án,...

- + Mục tiêu tái cấu trúc công nghệ sản xuất: nâng cao chất lượng đầu tư công nghệ sản xuất mới một cách đồng bộ, đảm bảo hiện đại hóa, nâng cao khả năng thu hồi dầu, đảm bảo mức độ giảm thiểu rủi ro, an toàn trong sản xuất, đánh giá chính xác thông tin đối với từng dự án.

### 3.1.4. Các phương án tái cấu trúc PVEP

Dựa trên các mục tiêu tái cấu trúc ở giai đoạn 3, tiến hành xây dựng các phương án tái cấu trúc PVEP như: Tái cơ cấu tài chính, tái cơ cấu tổ chức,

tái cơ cấu lực lượng lao động; tái cơ cấu đầu tư dự án, tái cơ cấu hoạt động và quản trị.

Ở giai đoạn này, các phương án tái cấu trúc PVEP cần được đánh giá thông qua dự báo kết quả đạt được của PVEP sau khi thực hiện tái cấu trúc. Bên cạnh đó, cần có những giải pháp và cơ chế để thực hiện thành công phương án tái cấu trúc PVEP.

### 3.1.5. Đánh giá các kết quả

Trong quá trình thực hiện phương án tái cơ cấu PVEP cần có đánh giá kết quả theo kế hoạch tái cơ cấu và không theo kế hoạch để có sự điều chỉnh kịp thời, cũng như có những giải pháp hỗ trợ từ phía các bộ, ngành và PVN đối với PVEP trong quá trình tái cơ cấu.

## 3.2. Giải pháp

Thứ nhất, PVEP cần đánh giá một cách tổng thể và có căn cứ, cơ sở thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh để xác định chính xác nguyên nhân của các tồn tại, hạn chế làm cơ sở khẳng định sự cần thiết phải tái cấu trúc và đề xuất các phương án tái cấu trúc.

Thứ hai, PVEP tăng cường nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh như: Tái cấu trúc lại danh mục đầu tư, tập trung nguồn lực các dự án giữ lại để triển khai, còn các dự án không thuộc danh mục giữ lại thì sẽ chuyển nhượng, kết thúc khi hết hạn Hợp đồng dầu khí, tìm kiếm cơ hội đầu tư mới. Triển khai đồng bộ các giải pháp kỹ thuật, kinh tế, quản lý, hạ giá thành khai thác dầu khí ở tất cả các dự án. Triển khai đồng bộ, quyết liệt các giải pháp cụ thể về tài chính, tín dụng. Đối với tổ chức nội bộ cần phải hoàn thiện quy trình, quy chế ở từng đơn vị thành viên trong PVEP.

Thứ ba, PVEP phải được hỗ trợ, phối hợp của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam trong hoàn thiện đề án tái cấu trúc, ban hành các quy định quản lý, phân cấp đối với hoạt động quản trị như quy chế quản lý đầu tư các dự án dầu khí, đầu tư vốn. Bên cạnh đó, PVN nói chung và PVEP nói riêng cần được các cơ quan có thẩm quyền như Bộ tài chính xem xét đề xuất tháo gỡ vướng mắc, bất cập các giải pháp tài chính, Ủy ban quản lý vốn Nhà nước xử lý trong thực hiện khó khăn các dự án đang triển khai của PVEP như phân bổ chi phí sản xuất, đánh giá lại giá trị mỏ, thu hồi chi phí,... Về phía Chính phủ thực hiện các biện pháp tăng cường tính tự chủ cho doanh nghiệp nhà nước, cải cách quản trị doanh



ngành nhà nước theo thông lệ quốc tế, phân rõ trách nhiệm của các bên liên quan, từng bước minh bạch hoá. Đối với PVEP, Chính phủ cần đưa ra các giải pháp liên quan đến các mỏ khai thác không hiệu quả và mỏ khai thác tận thu, mỏ cận biên, mỏ nhỏ thì áp dụng với cơ chế điều hành mỏ phi lợi nhuận hoặc có cơ chế ưu đãi cho nhà đầu tư để tăng nguồn thu cho ngân sách nhà nước và tạo công ăn việc làm.

#### 4. Kết luận

Các doanh nghiệp nhà nước nói chung và PVEP nói riêng muốn hoàn thành mục tiêu cơ chế thị trường hiện đại, đầy đủ và hội nhập thì phải dẫn đầu về năng suất lao động, tỉ suất lợi nhuận và đạt trình độ công nghệ hiện đại tương đương với các nước trong khu vực cũng như đáp ứng đầy đủ về chuẩn mực quốc tế. Chính vì vậy, một trong nội dung quan trọng đặt ra đối với các doanh nghiệp nhà nước là cần phải tái cấu trúc nhằm phát huy vai trò chủ đạo trong nền kinh tế quốc dân như mang lại nguồn thu ngân sách, tạo công ăn việc làm, nâng cao khả năng cạnh tranh trong hội nhập quốc tế. Xuất phát từ vấn đề đó, bài báo đã định hướng áp dụng mô hình lý thuyết tái cấu trúc trong PVEP để đảm bảo xây dựng đề án tái cấu trúc một cách khoa học, hiệu quả. Tuy nhiên, để thành công trong tái cấu trúc thì PVEP phải có tầm nhìn và chiến lược dài hạn, kế hoạch thực hiện tổng thể, phải có các chuyên gia tư vấn bên ngoài hỗ trợ, sự cam kết của lãnh đạo trong tái cấu trúc, phải có công cụ kiểm soát và đánh giá hiệu quả.

#### Những đóng góp của tác giả

Tổng quan nghiên cứu tái cấu trúc: Nguyễn Thanh Thủy. Khái niệm hóa: Nguyễn Thanh Thủy. Tổng hợp cơ sở lý luận: Nguyễn Lan Hoàng Thảo. Xây dựng phương pháp luận: Nguyễn Lan Hoàng Thảo. Áp dụng mô hình lý thuyết định hướng thực tế vào PVEP: Nguyễn Thanh Thủy. Tính toán, xử lý số liệu: Nguyễn Lan Hoàng Thảo. Viết bản thảo bài báo: Nguyễn Thanh Thủy và Nguyễn Lan Hoàng Thảo. Đánh giá và chỉnh sửa: Nguyễn Thanh Thủy.

#### Tài liệu tham khảo

Đỗ Tiến Long, (2013). Tái cơ cấu doanh nghiệp ở Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội*, 29(4), 54-62.

Đặng Tiến Quyết, (2020). Cải cách chính sách tài chính, thúc đẩy cơ cấu lại doanh nghiệp nhà nước giai đoạn 2021-2030. *Tạp chí Tài chính*, kỳ 1+2, tháng 01/2020.

Lưu Phương Anh, (2000). Kiến nghị quan điểm, phương hướng cơ cấu lại doanh nghiệp Nhà nước đến năm 2030. *Báo Quân đội Nhân dân online ngày 23/09/2019*.

Lê Trung Kiên, (2018). Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhà nước thông qua hoạt động tái cấu trúc: Kinh nghiệm quốc tế và bài học cho Việt Nam. *Tạp chí Công thương* 25/01/2018.

Lưu Đan Thọ, (2014). Quản trị học trong xu thế hội nhập. *Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội*, 743 trang.

Trần Thị Thu Dung, (2019). Tái cấu trúc doanh nghiệp để tồn tại trong bối cảnh toàn cầu hóa. *Tạp chí Công thương* 02/07/2019.

Petrovietnam, (2020). PVN nộp ngân sách Nhà nước vượt 23% kế hoạch năm 2019.