

TRÁCH NHIỆM VÀ QUYỀN HẠN TRONG MÔ HÌNH TỔ CHỨC QUẢN TRỊ NỘI BỘ CỦA CÁC CÔNG TY DẦU KHÍ KHI ĐẦU TƯ RA NƯỚC NGOÀI TRONG LĨNH VỰC THƯƠNG NGUỒN VÀ KHẢ NĂNG ÁP DỤNG ĐỐI VỚI PETROVIETNAM

ThS. Nguyễn Thị Lan Anh, ThS. Ngô Thị Mai Hạnh, ThS. Hoàng Mạnh Anh
Viện Dầu khí Việt Nam
TS. Nhâm Phong Tuân
Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội

Tóm tắt

Thực tế khi triển khai hoạt động đầu tư ra nước ngoài trong lĩnh vực thương nguồn, các công ty dầu khí áp dụng các mô hình quản trị nội bộ khác nhau để đảm bảo tuân thủ các quy định của pháp luật nước sở tại, phù hợp với thông lệ dầu khí quốc tế, đồng thời bố trí và sử dụng nguồn lực một cách hiệu quả nhất [2 - 8]. Bài viết giới thiệu cơ sở lý luận về vấn đề trách nhiệm - quyền hạn, so sánh tổng quát về hoạt động đầu tư ra nước ngoài của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (Petrovietnam) với một số công ty dầu khí trên thế giới. Đồng thời, từ việc tổng hợp, phân tích kinh nghiệm áp dụng về vấn đề “trách nhiệm và quyền hạn” trong mô hình quản trị nội bộ (tại Talisman, JX NOEX, Premier Oil, Idemitsu, Petronas, Chevron, ONGC, Mitra Energy, BP, Santos), nhóm tác giả đưa ra khuyến nghị về đánh giá vấn đề trách nhiệm - quyền hạn trong mô hình quản trị nội bộ đối với Petrovietnam.

1. Giới thiệu

1.1. Mô hình tổ chức quản lý

Mô hình tổ chức quản lý gồm các bộ phận (đơn vị và cá nhân) khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc nhau, được chuyên môn hóa theo những chức trách, nhiệm vụ và quyền hạn nhất định nhằm đảm bảo thực hiện các mục tiêu chung đã được xác định [6]. Đối với các công ty dầu khí đầu tư ra nước ngoài trong lĩnh vực thương nguồn, mô hình tổ chức quản lý gồm các bộ phận (ban công nghệ thăm dò và khai thác dầu khí, ban điều phối dự án tại các khu vực trên thế giới và các phòng ban chức năng tài chính, nhân sự, tìm kiếm cơ hội đầu tư...), có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc tương tác lẫn nhau, được chuyên môn hóa theo những chức năng nhiệm vụ

cụ thể của từng bộ phận nhằm đảm bảo thực hiện được mục tiêu chiến lược tổng thể đã được xác định [9].

Vấn đề xây dựng mô hình tổ chức quản lý có vai trò rất quan trọng (quyết định cơ cấu tổ chức, quy trình làm việc, cơ chế đánh giá khen thưởng...), nhằm tạo ra một tổ chức hoạt động hiệu quả, hoàn thành tốt các mục tiêu, chiến lược đề ra; đồng thời điều chỉnh hành vi cá nhân cho phù hợp với lợi ích của tổ chức, tạo điều kiện để hoàn thành các công việc, nhiệm vụ của tập thể.

Khi xem xét về khái niệm và việc xây dựng mô hình tổ chức quản lý của doanh nghiệp nói chung, nhóm nghiên cứu của Robbins [6] cho rằng, có một số nhân tố chính cần được đề cập, đó là sự chuyên môn hóa công việc, loại cấu trúc tổ chức, trách nhiệm và quyền hạn, tập trung và phi

Bảng 1. Các nhân tố chính khi xây dựng mô hình tổ chức quản lý

Các nhân tố chính	Mô tả
Loại cấu trúc tổ chức	Theo chức năng, sản phẩm, địa lý, khách hàng, đa chiều, xuyên quốc gia
Trách nhiệm và quyền hạn	Mức độ phân quyền và trách nhiệm trong mô hình tổ chức quản lý, mức độ phân quyền trong tổ chức (tập trung hoặc phi tập trung).
Mức độ chuẩn hóa	Ít hay nhiều quy tắc/thủ tục, kênh giao tiếp chính thức/không chính thức, quyền tự do/tự chủ trong việc ra quyết định
Cơ chế phối hợp	Trình tự, thủ tục và quan hệ phối hợp trong quá trình làm việc

tập trung, chính thống và tiêu chuẩn hóa (formalization) [6]. Theo Kates và Galbraith [1], khi xây dựng mô hình tổ chức quản lý cần quan tâm đến một số vấn đề cơ bản (cơ cấu tổ chức, cơ chế phối hợp trong quá trình làm việc, cơ chế đánh giá khen thưởng) để đưa ra các quyết định và thay đổi phù hợp. Theo phân tích của nhóm tác giả, có 4 yếu tố quan trọng khi xây dựng mô hình tổ chức quản lý [9] (Bảng 1). Trong bài báo này, nhóm tác giả tập trung phân tích khía cạnh trách nhiệm và quyền hạn.

1.2. Trách nhiệm và quyền hạn

Quyền hạn gắn liền với vị trí quản lý trong một tổ chức và mỗi vị trí quản lý đều có quyền hạn nhất định. Trách nhiệm và quyền hạn luôn đi đôi với nhau. Với quyền hạn được giao, nhà quản lý phải có trách nhiệm đối với mọi quyết định và chỉ đạo của mình. Việc phân chia các cấp quản lý nhằm phân định rõ trách nhiệm và quyền hạn. Trách nhiệm và quyền hạn trong một tổ chức được thể hiện theo mô hình quản lý tập trung hoặc phi tập trung.

Trong mô hình tổ chức quản lý tập trung, cấp quản lý cao nhất nắm quyền chi phối, quyết định và chỉ đạo mọi hoạt động của tổ chức. Khi quản lý tập trung, bộ phận hỗ trợ chung (common service) được đặt dưới cấp quản lý cao nhất [1], tư vấn cho cấp quản lý cao nhất trong việc ra các quyết định hoặc hỗ trợ hoạt động của các đơn vị trong tổ chức; nhưng không chịu tác động từ việc thực hiện các quyết định hoặc triển khai các hoạt động đó.

Trong mô hình tổ chức quản lý phi tập trung, mỗi cấp quản lý đều được trao quyền quyết định nhất định để triển khai các hoạt động tại đơn vị mình. Trong quản lý phi tập trung, bộ phận hỗ trợ chung được đặt trong từng đơn vị, hỗ trợ việc triển khai các quyết định và hoạt động tại đơn vị đó [1]. Điều này khác với mô hình quản lý tập trung (chỉ có một bộ phận hỗ trợ chung cho tất cả các đơn vị trong một tổ chức).

1.3. Hoạt động đầu tư trong lĩnh vực thượng nguồn của các công ty dầu khí

Căn cứ vào các số liệu thu thập được từ báo cáo thường niên (số lượng nước đầu tư, số lượng dự án đầu tư, loại dự án và chi phí đầu tư ở nước ngoài), nhóm tác giả đã so sánh hoạt động đầu tư ra nước ngoài trong lĩnh vực thượng nguồn của một số công ty dầu khí trên thế giới (Hình 1).

So sánh với các công ty dầu khí kinh doanh nhiều hoạt động ngoài thượng nguồn như JX Energy, Idemitsu, Petronas, ONGC thì Petrovietnam có số lượng nhân viên lớn nhất nhưng doanh thu chỉ hơn ONGC và thấp hơn các

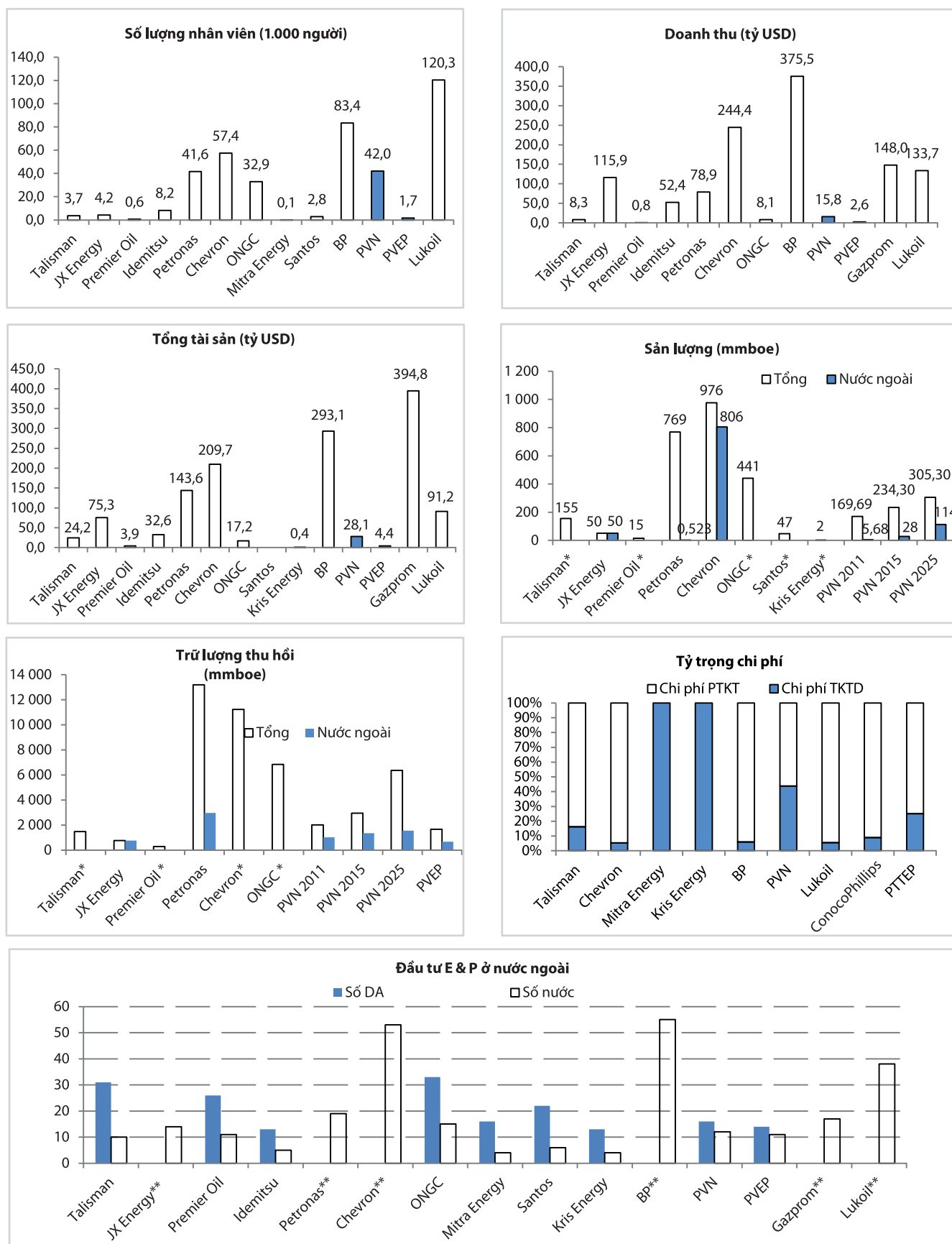
công ty còn lại, doanh thu của JX Energy nhiều gấp 7,3 lần, Idemitsu gấp 3,3 lần, Petronas gấp 4,9 lần. Số lượng nhân viên của Petrovietnam tương đương với Petronas nhưng Petronas có ROE (lợi nhuận sau thuế/vốn chủ sở hữu) cao hơn Petrovietnam 8%, các chỉ tiêu về doanh thu, tài sản, sản lượng và trữ lượng đều lớn hơn. Tổng tài sản của Petrovietnam gần tương đương Idemitsu và ONGC nhưng chỉ bằng 37% tài sản của JX Energy. Tuy doanh thu của Petrovietnam gấp đôi ONGC nhưng ONGC có sản lượng dầu khí gấp 2,6 lần, trữ lượng thu hồi gấp 3,4 lần. Petrovietnam đầu tư E & P vào nhiều nước hơn Idemitsu (gấp hơn 2 lần) nhưng doanh thu chưa bằng 1/3 của Idemitsu. Với quy mô đầu tư tương đương nhưng các công ty vẫn có những ưu điểm hơn Petrovietnam về sản lượng, trữ lượng thu hồi.

Theo nghiên cứu, các công ty dầu khí trên thế giới có xu hướng đầu tư nhiều dự án tại một nước, bình quân khoảng 2 - 3 dự án/nước (con số này tại Petrovietnam là 1,3 dự án/nước). Việc đầu tư nhiều dự án tại một nước sẽ giúp các công ty tận dụng được nhân sự cũng như các hiểu biết về kỹ thuật và môi trường đầu tư ở nước sở tại hơn là đầu tư vào một nước mới. So với các công ty dầu khí, Petrovietnam có hoạt động đầu tư trải rộng trên nhiều nước.

2. Thực trạng trách nhiệm và quyền hạn trong mô hình quản lý hoạt động đầu tư E & P ở nước ngoài của một số công ty dầu khí

Khi đầu tư ra nước ngoài trong lĩnh vực thượng nguồn, các công ty dầu khí đều quan tâm đến sự cân đối giữa chức năng chuyên môn và quản lý dự án tại các nước khác nhau về địa lý. Do vậy, vấn đề trách nhiệm và quyền hạn được các công ty dầu khí thực hiện theo 4 mô hình: quản lý tập trung; quản lý phi tập trung theo chức năng chuyên môn; quản lý phi tập trung theo địa lý; quản lý phi tập trung hỗn hợp giữa chức năng chuyên môn và địa lý. Với một số công ty áp dụng mô hình quản lý phi tập trung và có nhiều hoạt động ngoài thượng nguồn, cách phân quyền giữa công ty mẹ và công ty con được thực hiện như Bảng 2.

Công ty mẹ: quản lý bằng chiến lược và ngân sách hàng năm, không can thiệp vào hoạt động điều hành của công ty con. Trong số các công ty đã nghiên cứu, các công ty dầu khí có hoạt động kinh doanh khác ngoài thượng nguồn đều có một công ty riêng chuyên về E&P (ngoại trừ ONGC do công ty mẹ và công ty con cùng triển khai thăm dò, khai thác dầu khí). Một số công ty dầu khí thành lập công ty con chuyên trách trong lĩnh vực E & P. Công ty con:



Ghi chú: * Công ty không công bố số liệu sản lượng/số liệu trữ lượng ở nước ngoài.

** Công ty không công bố số liệu dự án đầu tư E & P ở nước ngoài.

Hình 1. Quy mô công ty và kết quả đầu tư E & P của các công ty năm 2011 [9]

Bảng 2. Cách phân quyền tại một số công ty dầu khí áp dụng mô hình phi tập trung

Công ty mẹ	JX Energy	Idemitsu	Petronas	ONGC	Chevron
Lĩnh vực kinh doanh	- Thượng nguồn - Trung nguồn - Hạ nguồn - Khai thác mỏ	- Thượng nguồn - Trung nguồn - Hạ nguồn - Khác	- Thượng nguồn - Trung nguồn - Hạ nguồn - Khác	- Thượng nguồn - Hạ nguồn - Khác	- Thượng nguồn - Trung nguồn - Hạ nguồn
Công ty con chuyên về E&P	JX Nippon Oil & Gas Exploration Corporation	Idemitsu Oil & Gas Co. Ltd.,	PCSB (Petronas Carigali Sendirian Berhad)	Công ty mẹ ONGC trực tiếp triển khai và quản lý hoạt động E&P trong nước	Chevron Global Upstream and Gas
Công ty thực hiện đầu tư E&P ở nước ngoài	JX Nippon Oil & Gas Exploration Corporation	Idemitsu Oil & Gas Co. Ltd.,	PCSB	ONGC Videsh Limited	Chevron Global Upstream and Gas
Công ty tham gia điều hành/quản lý đầu tư E&P ở nước ngoài	JX Nippon Oil & Gas Exploration Corporation	Idemitsu Oil & Gas Co. Ltd.,	PCSB	ONGC Videsh Limited	Chevron Global Upstream and Gas

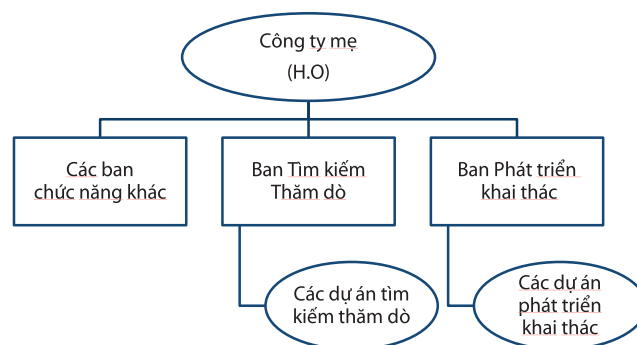
thực hiện tự chủ điều hành và tuân thủ các chiến lược và kế hoạch mà công ty mẹ đưa ra hàng năm.

Mô hình tổ chức quản lý hoạt động đầu tư E & P ở nước ngoài của các công ty đều được điều chỉnh hoặc tái cấu trúc (chia tách, sáp nhập) nhiều lần khi có sự thay đổi lãnh đạo chủ chốt hay chiến lược đầu tư. Theo đó, vấn đề quyền hạn và trách nhiệm cũng được điều chỉnh theo sự thay đổi của mô hình tổ chức quản lý. Trong bài viết này, nhóm tác giả đưa ra 4 mô hình đang được các công ty luôn điều chỉnh áp dụng cho phù hợp với từng giai đoạn khác nhau.

2.1. Mô hình quản lý tập trung

Trong mô hình quản lý tập trung, công ty mẹ quản lý và quyết định toàn bộ hoạt động đầu tư trong lĩnh vực thượng nguồn tại nước ngoài. Các ban chuyên môn tại công ty mẹ thực hiện phần lớn các công việc của dự án (Hình 2), bên cạnh đó các công ty dầu khí có thành lập ra các công ty dự án để giải quyết vấn đề về thuế. Mô hình này đang được Kris Energy, Mitra Energy và Idemitsu Oil & Gas áp dụng. Riêng Idemitsu Oil & Gas, mặc dù quản lý tập trung tại công ty mẹ ở Nhật Bản nhưng được phân quyền nhiều hơn.

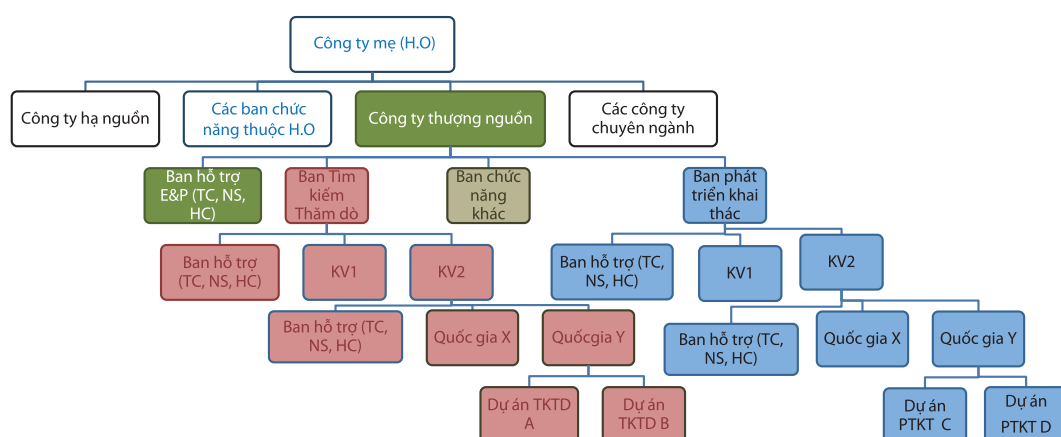
Ưu điểm của mô hình quản lý tập trung: linh hoạt trong cách tổ chức và kênh báo cáo khi ra quyết định; bộ máy gọn nhẹ, xử lý công việc nhanh gọn, giảm bớt các bước trung gian; đơn giản hóa các loại báo cáo; có thể kiểm tra chéo về chuyên môn; tạo ra sự đột phá do tính linh động của tổ chức quản lý. Tuy nhiên, mô hình này cũng có nhược điểm: các quy định cho các nhân viên không chặt chẽ; phải thuê nhân lực bên ngoài nhiều do yêu cầu bộ máy cần gọn nhẹ. Mô hình này không hiệu quả nếu nhân viên chưa đạt trình độ chuyên gia và chưa có đủ kỹ năng để phản ứng nhanh đối với các vấn đề.


Hình 2. Mô hình quản lý tập trung

Do vậy, mô hình quản lý tập trung phù hợp với các công ty: (1) Công ty có chiến lược đầu tư vào các khu vực đầu tư rất trọng điểm (Mitra Energy chỉ đầu tư vào Đông Nam Á); (2) Công ty có quy mô đầu tư nhỏ (về số người trong công ty, số lượng dự án, loại hình dự án, mức độ phức tạp của dự án); (3) Công ty không là nhà điều hành và có các dự án chủ yếu thuộc giai đoạn tìm kiếm, thăm dò hoặc công ty có các dự án cùng loại thuộc giai đoạn phát triển khai thác; (4) Công ty phải thuê ngoài đối với một số công việc do bộ máy gọn nhẹ.

2.2. Mô hình quản lý phi tập trung theo chức năng chuyên môn

Trong mô hình này, các ban chức năng (functional departments) tại hội sở của công ty thượng nguồn có quyền quyết định chuyên môn và chịu trách nhiệm về công việc tại các dự án E & P (có tham khảo ý kiến giám đốc các khu vực địa lý), có thể điều phối người cho từng dự án. Khi phát sinh vấn đề chuyên môn, các ban chức năng có trách nhiệm cử chuyên gia đến giải quyết. Mô hình này được áp dụng tại Talisman, Petronas, ONGC, Petrovietnam (Hình 3).



Hình 3. Mô hình quản lý phi tập trung theo chức năng

Ví dụ, khi thiếu chuyên gia cho dự án tìm kiếm thăm dò A tại quốc gia Y, Ban Tìm kiếm Thăm dò của công ty thượng nguồn sẽ xem xét và điều chuyển chuyên gia từ quốc gia X, khu vực 2 hoặc nơi khác đến (nếu cần thiết). Ban này cũng quyết định về các vấn đề E & P của dự án A và chịu trách nhiệm về quyết định của mình. Ý kiến của giám đốc dự án A, giám đốc phụ trách E & P ở quốc gia Y hay khu vực 2 chỉ mang tính tham khảo. Khi dự án A chuyển sang giai đoạn phát triển thì sẽ được chuyển sang Ban Phát triển Khai thác phụ trách.

Một số nhược điểm khi áp dụng mô hình quản lý phi tập trung theo chức năng chuyên môn: bộ máy cồng kềnh và quan liêu, không phù hợp khi quy mô đầu tư lớn vì ban chức năng có quá nhiều việc; rủi ro khi không kịp đối phó với các vấn đề ngoài yếu tố địa chất; khó tổng hợp hoạt động đầu tư theo khu vực địa lý.

2.3. Mô hình quản lý phi tập trung theo địa lý

Mô hình quản lý phi tập trung theo địa lý có sự phân cấp rõ ràng, được áp dụng tại Chevron, BP, JX NOEX. Các bộ phận chức năng có tại hội sở của công ty thượng nguồn và từng khu vực, quốc gia, dự án (ở các cấp dưới thì quy mô đơn giản hơn). Công tác kiểm tra, trao đổi công việc chuyên môn luôn được thực hiện giữa các cấp trong hệ thống (Hình 4). Trong mô hình này, giám đốc theo các khu vực địa lý (giám đốc dự án, giám đốc quốc gia, giám đốc khu vực, giám đốc công ty mẹ) có quyền quyết định và chịu trách nhiệm về quyết định của mình, có tham khảo ý kiến của các bộ phận chuyên môn.

Ví dụ, khi thiếu chuyên gia về tìm kiếm thăm dò cho dự án Y tại quốc gia B, giám đốc dự án Y sẽ trình yêu cầu tới giám đốc quốc gia B để cân đối và cử chuyên gia về tìm kiếm thăm dò của các dự án khác tới. Nếu chuyên gia ở quốc gia B không đáp ứng được, giám đốc quốc gia này sẽ trình giám

đốc khu vực 1 để huy động chuyên gia cho dự án Y. Quá trình này tiếp tục được triển khai (đến cấp cao hơn) đến khi nào công việc được giải quyết. Như vậy, giám đốc theo khu vực địa lý sẽ chịu trách nhiệm toàn bộ hoạt động của các dự án trong khu vực địa lý mình quản lý (chịu

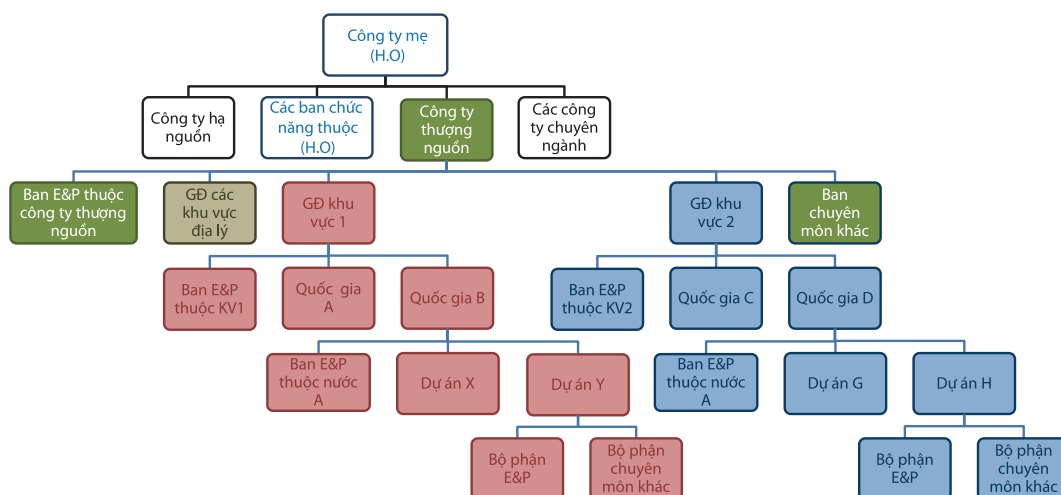
trách nhiệm trong mọi giai đoạn của dự án).

Điểm chung của mô hình quản lý phi tập trung theo chức năng và phi tập trung theo địa lý là ban chuyên môn các cấp luôn có sự trao đổi với nhau trong quá trình làm việc. Trong thực tế, các công ty áp dụng mô hình quản lý phi tập trung theo địa lý đã gặp phải một số rủi ro: tình trạng cục bộ địa phương, không tối ưu hóa được tất cả các vấn đề; lãnh đạo vùng phải chịu trách nhiệm quá lớn (nếu không phát huy được tốt vai trò, kiến thức, kinh nghiệm chuyên môn thì có thể ra các quyết định sai lầm); hạn chế khả năng tiếp cận các quy trình mang tính tổng hợp hoặc cần sự kết nối giữa các vùng khác nhau về cùng chuyên môn.

2.4. Mô hình quản lý phi tập trung hỗn hợp giữa chức năng chuyên môn và địa lý

Trong mô hình quản lý này (Hình 5), công ty mẹ quản lý chuyên môn, đồng thời thành lập một ban chuyên trách quản lý các dự án nước ngoài (mỗi công ty có tên gọi khác nhau, thường gọi tắt là BU, Premier Oil và Santos gọi là Ban Phát triển Kinh doanh - Business Units). Ban chức năng về tìm kiếm, thăm dò phụ trách chuyên môn và ngân sách về tìm kiếm thăm dò, ra quyết định về hoạt động tìm kiếm, thăm dò tại mọi khu vực địa lý trên cơ sở đề xuất của giám đốc khu vực. Ban chức năng về phát triển khai thác có quyền hạn và trách nhiệm tương tự với các dự án đã đi vào giai đoạn phát triển và đang thực hiện khai thác.

Vấn đề mấu chốt là sự phối hợp giữa ban chức năng và ban quản lý tổng hợp dự án nước ngoài. Trong số các công ty đã nghiên cứu, nhóm tác giả thấy có 2 cách phân cấp ra quyết định: (1) phân cấp ra quyết định theo khu vực địa lý (tổng giám đốc công ty mẹ, giám đốc các cấp của BU như giám đốc dự án, giám đốc quốc gia, giám đốc khu



Hình 4. Mô hình quản lý phi tập trung theo địa lý

việc ra quyết định, có tham khảo ý kiến ban chuyên môn); (2) phân cấp ra quyết định theo chức năng chuyên môn (giám đốc chuyên môn nào sẽ quyết định các công việc theo chuyên môn đó, có tham khảo ý kiến giám đốc theo khu vực của BU).

3. Trách nhiệm và quyền hạn trong mô hình quản trị nội bộ của Petrovietnam

Petrovietnam có hơn 10 năm kinh nghiệm triển khai hoạt động đầu tư trong lĩnh vực thượng nguồn ở nước ngoài (hợp đồng đầu tiên ký năm 1999). Đến nay, Petrovietnam đang triển khai 11 dự án tìm kiếm thăm dò và 8 dự án phát triển khai thác tại 14 nước/vùng lãnh thổ trên thế giới. Bộ máy tổ chức, quản lý và điều hành dự án thượng nguồn ở nước ngoài của Petrovietnam gồm nhiều cấp khác nhau: Công ty mẹ - Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, Tổng công ty Thăm dò Khai thác Dầu khí (PVEP), Công ty thăm dò và khai thác Dầu khí Nước ngoài (PVEP Overseas)... Petrovietnam tuy áp dụng mô hình quản lý phi tập trung theo chức năng chuyên môn nhưng có xu hướng quản lý phi tập trung hỗn hợp giữa chức năng chuyên môn và địa lý và đã thành lập Ban Dự án Dầu khí ở nước ngoài trực thuộc Công ty mẹ là đầu mối quản lý và theo dõi hoạt động đầu tư thăm dò, khai thác dầu khí ở nước ngoài. Tương tự, Tổng công ty Thăm dò Khai thác Dầu khí có Ban Kế hoạch và Quản lý Dự án. Với mô hình quản lý đang áp dụng, trách nhiệm và quyền hạn của các đơn vị thực hiện E & P của Petrovietnam được phân cấp nhằm tạo điều kiện nâng cao hiệu quả công tác tổ chức, quản lý và điều hành các dự án dầu khí nước ngoài, đồng thời giảm tải cho bộ máy quản lý cấp cao hơn.

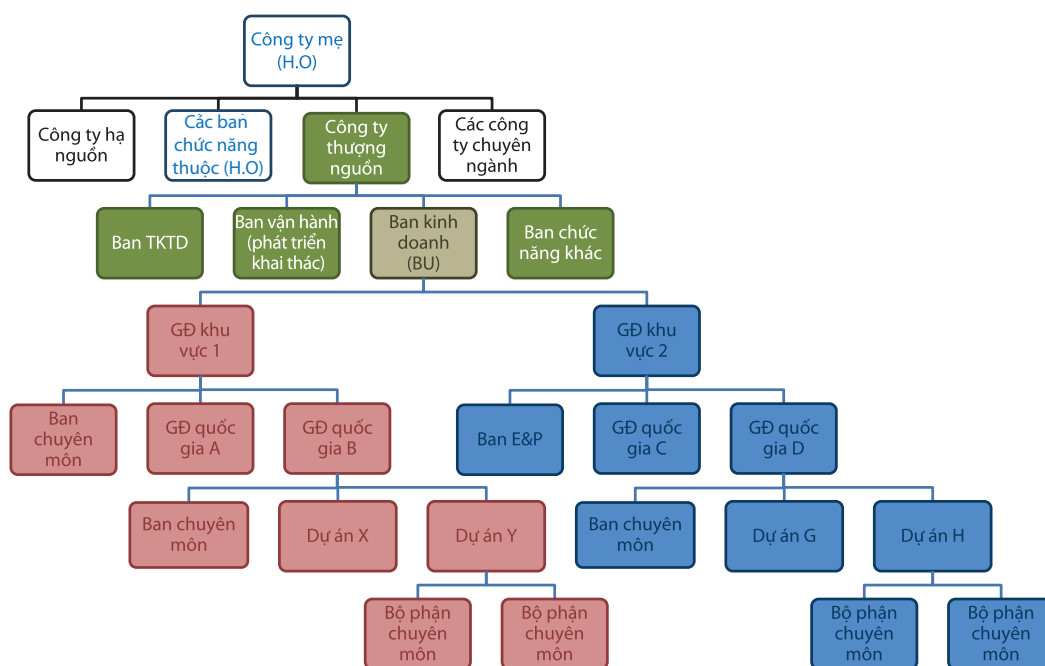
Về cơ bản, các nhóm vấn đề hiện được phân cấp, phân quyền trong bộ máy tổ chức quản lý hoạt động đầu tư ra nước ngoài trong lĩnh vực thượng nguồn như

sau: phân cấp trong quyết định đầu tư; phân cấp trong phê duyệt, thông qua, quyết định chương trình công tác và ngân sách hàng năm cũng như các sửa đổi, bổ sung, điều chỉnh chương trình công tác và ngân sách; phân cấp trong quyết định các vấn đề liên quan đến điều hành

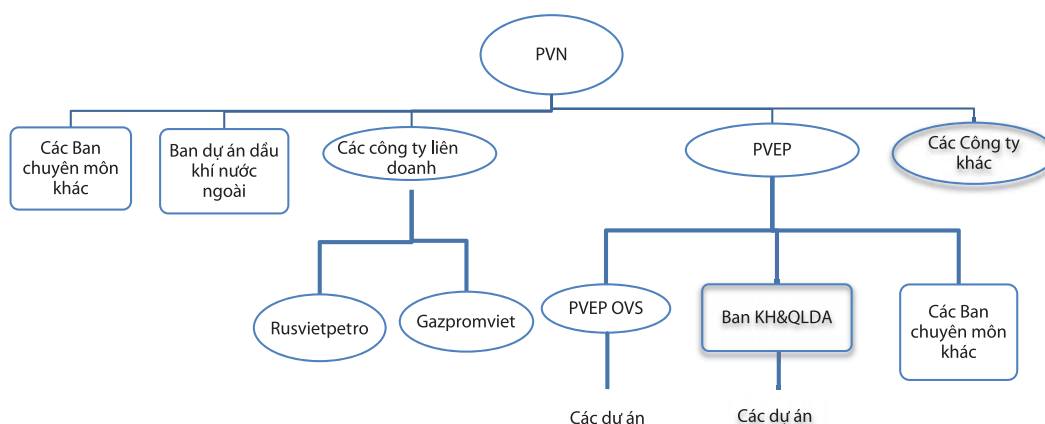
hoạt động của dự án; và một số phân cấp khác. Bài viết sử dụng kết quả nghiên cứu tại báo cáo “Nghiên cứu mô hình tổ chức quản lý hoạt động đầu tư ra nước ngoài trong lĩnh vực thượng nguồn của các công ty dầu khí trên thế giới và khả năng áp dụng đối với Petrovietnam”. Đây là bản nghiên cứu chi tiết về mức phân quyền trong nội bộ Petrovietnam đối với hoạt động đầu tư mới (dự án hình thành qua ký kết hợp đồng dầu khí mới, dự án hình thành thông qua chuyển nhượng tỷ lệ tham gia) và quản lý điều hành dự án dầu khí ở nước ngoài, cụ thể cho các cấp: Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, PVEP.

Các vị trí quản lý, lãnh đạo trong bộ máy điều hành của Petrovietnam ở tất cả các cấp đều được trao trách nhiệm và quyền hạn nhất định để thực hiện nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, ở các cấp thấp hơn trong mô hình tổ chức quản lý đang áp dụng tại Petrovietnam, các vị trí quản lý chủ yếu được trao quyền điều hành trong hoạt động thường xuyên của dự án (nếu không phát sinh vấn đề ngoài chương trình công tác và ngân sách đã được các cấp có thẩm quyền phê duyệt). Các quyết định về đầu tư (sửa đổi, bổ sung quyết định đầu tư) và các vấn đề quan trọng khác trong quá trình điều hành hoạt động của dự án phải có sự thông qua, phê duyệt hoặc thuộc thẩm quyền quyết định của các vị trí quản lý hay lãnh đạo các cấp cao hơn.

Sự phân cấp, phân quyền trong mô hình tổ chức, quản lý hoạt động đầu tư ra nước ngoài trong lĩnh vực E & P của Petrovietnam chưa thực sự trao quyền tự chủ cho các cấp quản lý thấp hơn trong quá trình triển khai, điều hành các hoạt động tại đơn vị mình phụ trách. Các phương án chủ yếu được tham khảo từ ý kiến của nhiều phòng/ban chuyên môn (mỗi phòng/ban sẽ chịu trách



Hình 5. Mô hình quản lý phi tập trung hỗn hợp giữa chức năng chuyên môn và địa lý



Hình 6. Tổ chức quản lý hoạt động đầu tư ra nước ngoài trong lĩnh vực thượng nguồn của Petrovietnam

nhệm về ý kiến của mình). Trong khi đó, các công ty dầu khí nước ngoài đều quy định cho một phòng/ban hoặc chức danh cụ thể chịu trách nhiệm cuối cùng và việc xin ý kiến các ban chuyên môn khác chỉ để tham khảo hoặc tương tự ý kiến tư vấn.

Từ thực tế phân chia trách nhiệm và quyền hạn như trên, mô hình hiện áp dụng tại Petrovietnam có thể được coi là mô hình phi tập trung nhưng mức độ phi tập trung không cao. Trong hệ thống quản lý điều hành của Petrovietnam, cấp quản lý cao nhất không hoàn toàn nắm quyền chi phối tất cả các quyết định và chỉ đạo mọi vấn đề, hoạt động của tổ chức. Petrovietnam hiện đã áp dụng cơ chế phân cấp, phân quyền ở mức độ nhất định cho các cấp quản lý trong hệ thống. Các vị trí quản lý cấp thấp hơn thường chỉ ra quyết định sau khi được sự phê duyệt/thông qua của lãnh đạo các cấp cao hơn trong hệ thống.

Với mức độ phi tập trung chưa cao, quá trình ra quyết định, phê duyệt, thông qua thường phải trình duyệt qua nhiều cấp và mất nhiều thời gian, thủ tục tương đối phức tạp... có thể dẫn đến bỏ lỡ nhiều cơ hội, giảm lợi thế trong việc đưa ra quyết định đầu tư.

4. Kết luận

Trên cơ sở nghiên cứu mô hình tổ chức quản lý hoạt động đầu tư ra nước ngoài trong lĩnh vực thượng nguồn, vấn đề trách nhiệm và quyền hạn hiện đang được các công ty dầu khí áp dụng theo 4 hình thức và nhóm tác giả đưa ra một số nhận định cơ bản như sau:

- Cách áp dụng “trách nhiệm và quyền hạn” trong quản lý có thể được điều chỉnh và thay đổi theo từng giai đoạn phù hợp với hoạt động đầu tư và yêu cầu quản lý.
- Có 4 mô hình tổ chức quản lý về trách nhiệm và quyền hạn đang được áp dụng. Các công ty dầu khí có quy mô nhỏ hoặc có các dự án cùng đặc thù thường áp dụng theo mô hình tập trung. Các công ty dầu khí quy mô lớn hơn thường áp dụng mô hình phi tập trung với một trong 3 hình thức phân cấp: phân cấp theo chức năng chuyên môn, phân cấp theo địa lý và phân cấp hỗn hợp theo cả chức năng chuyên môn và địa lý.
- Cách quản lý tại Petrovietnam tương đối hiện đại và bắt kịp với thông lệ đang được các công ty dầu khí nước ngoài áp dụng.

Từ các nghiên cứu đó, nhóm tác giả đưa ra khuyến

nhị với Petrovietnam về vấn đề trách nhiệm và quyền hạn khi quản lý hoạt động đầu tư thượng nguồn ở nước ngoài như sau:

- Nâng mức phân quyền cho cấp dưới.
- Thực hiện phân quyền triệt để cho công ty con để vừa giảm tải công việc cho công ty mẹ, vừa tạo quyền và trách nhiệm để công ty con linh hoạt điều hành dự án, trong khi đó công ty mẹ vẫn có thể kiểm soát hoạt động của công ty con với vai trò chủ sở hữu.

Tài liệu tham khảo

1. A.A.R.Galbraith et al. *Designing your organisation using the star model to solve 5 critical design challenges*. John Wiley & Sons, Inc. 2007.
2. J.B.Cullen et al. *International business geography: Case studies of corporate firms*. Routledge, Taylor & Francis Group. 2011.
3. J.I.Considine and W.A.Kerr. *The Russian oil economy*. Edward Elgar Publishing Limited. 2002.
4. J.B.Cullen et al. *International business: Strategy and the multinational company*. Routledge Taylor & Francis Group. 2009.
5. S.Tord et al. *National oil companies and value creation*. The World Bank. 2011.
6. S.P.Robbins et al. *Fundamentals of management*. Prentice-Hall. New Jersey. 2011.
7. T.Falola et al. *The politics of the global oil industry*. Greenwood Publishing Group, Inc. 2005.
8. V.Marcel. *Oil titans: National oil companies in the middle East*. Brookings Institution Press. 2006.
9. Nguyễn Thị Lan Anh và nnk. *Nghiên cứu mô hình tổ chức quản lý hoạt động đầu tư ra nước ngoài trong lĩnh vực thượng nguồn của các công ty dầu khí trên thế giới và khả năng áp dụng đối với Petrovietnam*. Viện Dầu khí Việt Nam. 2013.

Responsibility and authority in management of overseas upstream investment and application for Petrovietnam

Nguyen Thi Lan Anh, Ngo Thi Mai Hanh, Hoang Manh Anh
Vietnam Petroleum Institute
Nham Phong Tuan
College of Economics - Vietnam National University

Summary

Overseas upstream investment has been executed by oil companies for many years. To ensure that the investment operations comply with local regulations as well as international petroleum practices and resources are deployed and utilised most effectively, international upstream companies have chosen and applied various models of internal management. This paper discusses “responsibility and authority” within a management model and compares Petrovietnam’s overseas investments with other oil companies. From an analysis of the management models of Talisman, JX NOEX, Premier Oil, Idemitsu Oil & Gas Co. Ltd, Petronas, Chevron, ONGC, Mitra Energy, BP, Santos and Petrovietnam, the authors evaluate the issue of responsibility and authority in the management of overseas upstream investments of oil companies and make some recommendations for Petrovietnam.