



ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ MÔ HÌNH CÔNG TY ĐIỀU HÀNH CHUNG TRONG HOẠT ĐỘNG THĂM DÒ KHAI THÁC DẦU KHÍ

TS. Nguyễn Quốc Quân

Tổng công ty Thăm dò Khai thác Dầu khí (PVEP)

Mở đầu

Tìm kiếm thăm dò và khai thác dầu khí là lĩnh vực kinh doanh có mức độ rủi ro cao, đặc biệt là trong giai đoạn tìm kiếm thăm dò. Chi phí cho việc triển khai hoạt động thăm dò thường rất cao. Tại Việt Nam hiện nay, chi phí trung bình thu nổ một km² địa chấn 3D khoảng 12.000 USD; chi phí cho một giếng khoan khoảng 30 triệu USD (nếu đối tượng là đá trầm tích) và trên 40 triệu USD (nếu đối tượng là đá móng granite). Chi phí giếng khoan có thể tăng gấp nhiều lần do nhiều nguyên nhân khách quan (như thời tiết, thiết bị bị hỏng, điều kiện địa chất phức tạp...) và chủ quan (như bộ máy điều hành không chuyên nghiệp, chuyên viên thiếu kinh nghiệm...). Vì vậy, việc các công ty dầu khí liên doanh liên kết với nhau để đầu tư vào một dự án tìm kiếm thăm dò nhằm mục đích chia sẻ rủi ro đã và đang trở thành mô hình được áp dụng khá phổ biến trên thế giới hiện nay.

Hình thức liên doanh, liên kết trong thăm dò và khai thác dầu khí rất đa dạng, phụ thuộc vào: chính sách, pháp luật của nước chủ nhà, tiềm năng dầu khí của khu vực đầu tư. Ở Việt Nam, trong những năm 90 của thế kỷ XX, đa số hoạt động trong lĩnh vực thăm dò dầu khí được ký dưới hình thức hợp đồng phân chia sản phẩm PSC (như BHPP mở Đại Hùng, Petronas Carigary mở Hồng Ngọc, JVPC mở Rạng Đông, BP mở Lan Tây - Lan Đỏ...) hay hợp đồng hợp tác kinh doanh BCC. Trong các công ty điều hành trên, phía Việt Nam chỉ góp vốn hoặc không góp vốn và giữ vai trò chủ nhà, toàn bộ việc điều hành dự án là do công ty nước ngoài đảm trách.

Ngày 19/8/1998, Tổng công ty Dầu khí Việt Nam (nay là Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam - Petrovietnam) đã thành lập Công ty điều hành chung Cửu Long (Cuu Long JOC), đánh dấu sự ra đời một hình thức liên doanh mới. Đến nay, đã có 9 công ty điều hành chung (Joint Operating

Company - JOC) được thành lập ở Việt Nam. Cơ sở thành lập các công ty điều hành chung dựa trên các điều khoản, trong đó có các điều khoản quan trọng đối với nước chủ nhà như: Các đối tác nước ngoài (trừ Con Son JOC) gánh vác 100% trong suốt giai đoạn tìm kiếm thăm dò và sẽ chịu hoàn toàn rủi ro chi phí nếu dự án không thành công. Phía Việt Nam sẽ góp vốn theo cổ phần kể từ khi dự án công bố thương mại hoặc từ khi khai thác thùng dầu đầu tiên. Các đối tác cùng nhau điều hành, các vị trí chức danh sẽ phân bổ cho các bên dựa trên sự thỏa thuận và khi dự án chuyển sang giai đoạn phát triển khai thác chức danh Tổng giám đốc do phía Việt Nam nắm giữ.

1. Kết quả hoạt động thăm dò và khai thác của các công ty điều hành chung

1.1. Công ty điều hành chung Cửu Long (Cuu Long JOC)

Cuu Long JOC được thành lập theo Hợp đồng dầu khí Lô 15-1 ký ngày 16/9/1998. Các đối tác tham gia gồm có Tổng công ty Thăm dò Khai thác Dầu khí (PVEP) - 50%, ConocoPhillips (Vương quốc Anh) Cuu Long Ltd. - 23,25%, KNOC (Hàn Quốc) - 14,25%, SK (Hàn Quốc) - 9% và Geopetrol (Monaco) - 3,5%. Sau 14 năm hoạt động, Cuu Long JOC đã phát hiện 4 mỏ dầu: Sư Tử Đen (năm 2000), Sư Tử Vàng (năm 2001), Sư Tử Trắng (năm 2003), Sư Tử Nâu (năm 2005). Ngày 29/10/2003, mỏ dầu Sư Tử Đen đi vào khai thác. Ngày 19/11/2008, mỏ dầu Sư Tử Vàng đi vào khai thác. Mỏ khí Sư Tử Trắng bắt đầu đưa vào khai thác từ tháng 10/2012 và mỏ Sư Tử Nâu sẽ được đưa vào khai thác trong năm 2014. Hiện tại, sản lượng khai thác dầu của Cuu Long JOC đạt khoảng 45.000 thùng/ngày, đứng thứ hai sau Vietsovpetro.

1.2. Công ty liên doanh điều hành chung Hoàn Vũ (Hoan Vu JOC)

Hoan Vu JOC được thành lập theo hợp đồng dầu khí Lô 09-2 ký ngày 16/12/2000. Đối tác tham gia gồm có PVEP - 50%, SOCO Vietnam Ltd. (Vương quốc Anh) - 25% và PTTEP Hoan Vu Ltd. (Thái Lan) - 25%. Sau 2 năm hoạt động thăm dò, mỏ dầu Cá Ngừ Vàng được phát hiện vào tháng 10/2002 và được khai thác vào ngày 29/7/2008. Sản lượng trung bình hiện nay của mỏ là 4.000 thùng dầu/ngày.

1.3. Công ty liên doanh điều hành chung Hoàng Long (Hoang Long JOC)

Hoang Long JOC được thành lập theo hợp đồng dầu khí Lô 16-1 ký ngày 8/11/1999 với sự tham gia góp vốn của các đối tác như sau: PVEP - 41%; PTTEP (Thái Lan) -

28,5%; SOCO (Vương quốc Anh) - 28,5% và OPECO (Mỹ) - 2%. Ngày 16/3/2006, Hoang Long JOC phát hiện mỏ dầu Tê Giác Trắng. Ngày 22/8/2011, Hoang Long JOC chính thức khai thác dầu từ Giàn đầu giếng H1 (WHP-H1) mỏ Tê Giác Trắng vượt tiến độ 18 ngày, lưu lượng trung bình hiện nay là 41.000 thùng dầu/ngày. Ngày 6/7/2012, dòng dầu khí đầu tiên từ Giàn đầu giếng H4 (WHP-H4) mỏ Tê Giác Trắng đã bắt đầu được khai thác với lưu lượng trung bình 10.000 - 15.000 thùng/ngày, sớm hơn 37 ngày so với kế hoạch 2012 của Ủy ban quản lý Đề án Lô 16-1 và sớm hơn gần 11,5 tháng so với Kế hoạch phát triển sớm của Bộ Công Thương đề ra.

1.4. Công ty điều hành chung Trường Sơn (Truong Son JOC)

Các cấu tạo chứa dầu khí Năm Căn - Đầm Dơi đã được nhà thầu Total - Fina phát hiện sau khi khoan 11 giếng thăm dò trong giai đoạn 1991 - 1995. Tuy nhiên, năm 2000, Fina đã rút khỏi dự án và hoàn trả lại lô do tính toán không kinh tế khi khai thác. Để tiếp tục triển khai hoạt động dầu khí tại lô này, ngày 12/12/2002, hợp đồng dầu khí Lô 46-02 được ký kết gồm các nhà thầu góp vốn: PVEP - 40%; Petronas Carigali Overseas Sdn.Bhd (Malaysia) - 30% và Talisman Vietnam Ltd. - 30%. Ngày 24/11/2008, dòng dầu đầu tiên trên mỏ Sông Đốc đã được khai thác.

1.5. Công ty điều hành chung Lam Sơn (Lam Son JOC)

Ngày 7/1/2003, hợp đồng dầu khí Lô 01-97 và 02-97 đã được ký kết với sự tham gia góp vốn của PVEP - 50% và Petronas Carigali Overseas Sdn.Bhd (Malaysia) - 50%. Sau 5 năm triển khai hoạt động thăm dò, năm 2007, Lam Son JOC tuyên bố phát hiện thương mại mỏ dầu Thăng Long và Đông Đô. Tháng 11/2011, luận chứng kinh tế phát triển mỏ FDP đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt. Lam Son JOC đang tập trung đẩy nhanh tiến độ để đưa hai cụm mỏ dầu này vào khai thác trong năm 2013.

1.6. Công ty điều hành chung Việt - Nga - Nhật (VRJ)

Ngày 19/1/2002, các Bên đã ký hợp đồng dầu khí Lô 09-3 với việc thỏa thuận thành lập Công ty liên doanh điều hành chung VRJ với tỷ lệ tham gia RVO Zarubezhneft - 50%, PVEP - 35%, Idemitsu - 15%. Tháng 6/2004, VRJ đã khoan phát hiện cấu tạo dầu khí Đồi Mồi. Ngày 29/12/2009, VRJ khai thác dòng dầu đầu tiên tại mỏ này.

1.7. Công ty điều hành chung Côn Sơn (Con Son JOC)

Con Son JOC thành lập ngày 8/1/2002 hoạt động thăm dò trên phần diện tích Lô 10 và 11-1 với các đối

tác là PVEP - 44,4%, Petronas Calrigali Overseas Sdn.Bhd (Malaysia) - 44,4% và Pertamina (Indonesia) - 11,2%. Con Son JOC khoan nhiều giếng khoan thăm dò và đã phát hiện dầu khí ở các giếng khoan này. Hiện nay, Con Son JOC đang triển khai công tác phát triển mỏ dầu Gấu Chúa với trữ lượng thu hồi khoảng 30 triệu thùng/ngày.

1.8. Công ty điều hành chung Thăng Long (Thang Long JOC)

Ngày 26/4/2005, hợp đồng dầu khí Lô 15-2/01 (JVPC trả lại sau khi khoan không thành công 3 giếng khoan thăm dò) đã được ký kết với sự tham gia của PVEP - 40% và Talisman Vietnam Ltd. - 60%. Thang Long JOC đã phát hiện mỏ dầu Hải Sư Trắng sau khi khoan giếng khoan thăm dò HST-1X (cuối tháng 12/2006) và tầng đá móng chứa dầu với kết quả thử 2 tập vỉa tổng cộng trên 20.000 thùng dầu/ngày đêm trên cấu tạo Hải Sư Đen (cuối tháng 12/2008). Hiện nay, Thang Long JOC đang triển khai đóng và lắp đặt thiết bị để có thể khai thác dòng dầu đầu tiên vào tháng 5/2013.

1.9. Công ty liên doanh điều hành Vietgazprom

Vietgazprom được thành lập và đi vào hoạt động từ tháng 6/2002 với nhiệm vụ triển khai hoạt động thăm dò trên Lô 112, sau đó được mở rộng sang Lô 113 và một phần của Lô 111. Đến nay, Vietgazprom đã khoan 5 giếng thăm dò và đã phát hiện khí tại giếng VGP-113-BD-2X và giếng VGP-BV-1X. Xác định ban đầu, mỏ khí Báo Vàng có trữ lượng tại chỗ 68 tỷ m³, trữ lượng thu hồi 41 tỷ m³ và mỏ Báo Đen có trữ lượng tại chỗ 85 tỷ m³, trữ lượng thu hồi 51 tỷ m³. Vietgazprom đang từng bước đánh giá và lập kế hoạch để phát triển các mỏ khí này.

Đến nay, 9 công ty điều hành chung đều phát hiện dầu khí và đưa các mỏ phát hiện vào khai thác. Trong đó, 6 công ty hoạt động tại bốn trũng Cửu Long, 1 tại bốn trũng Nam Côn Sơn, 1 tại bốn trũng Mã Lai - Thổ Chu và 1 tại bốn trũng Sông Hồng. Tổng sản lượng dầu mà các JOC đang khai thác hiện nay gần 100.000 thùng/ngày đêm chiếm 35 - 40% tổng sản lượng dầu khai thác của Việt Nam. Khi đưa thêm một số mỏ vào khai thác sau năm 2013, tổng sản lượng dầu khai thác tại Việt Nam sẽ tăng lên đáng kể.

2. Ưu và nhược điểm của mô hình hoạt động công ty điều hành chung

2.1. Ưu điểm

Hầu hết ở các công ty điều hành chung, các đối tác nước ngoài phải gánh vác 100% trong giai đoạn thăm dò và chịu rủi ro khi dự án không thành công. Đây là một điều

kiện rất có lợi cho phía Việt Nam, đặc biệt trong giai đoạn trước năm 2006, khi vốn dành cho công tác thăm dò dầu khí của Petrovietnam còn hạn chế. Với hình thức hợp tác này, Petrovietnam vừa mở rộng công tác tìm kiếm thăm dò, vừa tham gia một cách trực tiếp công việc điều hành nhưng không phải gánh vác và không chịu rủi ro.

Trong các JOC, để giải quyết các vấn đề kỹ thuật, các chuyên gia của các đối tác ngồi với nhau, cùng làm, cùng bàn bạc theo các quan điểm riêng, sau đó tranh luận và ra quyết định. Cách làm này giúp cho JOC có hướng đi và quyết định đúng đắn nhất, ít bị rủi ro nhất vì không bị chi phối bởi các ý nghĩ và quyết định chủ quan từ một phía. Có thể nói đây là một trong những nguyên nhân dẫn đến thành công trong các công ty điều hành chung đặc biệt là trong giai đoạn thăm dò. Trong PSC, các công ty nước ngoài điều hành, các chuyên gia Việt Nam chỉ là người làm thuê nên không có vị trí “ngang tầm” để có thể phát huy một cách có hiệu quả trình độ kinh nghiệm của mình. Có nhiều dự án, mặc dù tập hợp được đội ngũ chuyên gia dày dặn kinh nghiệm, nhưng không có ý kiến phản biện, không có ý tưởng mới, nên khó thoát khỏi các suy nghĩ theo lối mòn và dễ dẫn đến rủi ro.

Cơ chế hoạt động của các JOC được kiểm soát chặt chẽ bởi Luật Dầu khí, hợp đồng dầu khí, các quy định và chế độ chính sách của công ty, không bị chi phối bởi các quy định như doanh nghiệp Nhà nước nên đã tạo điều kiện cho các JOC triển khai hoạt động của mình một cách nhanh chóng và hiệu quả. Trong các JOC, việc chi tiêu được kiểm soát chặt chẽ bởi chương trình công tác và ngân sách được phê duyệt hàng năm. Với các gói thầu có giá trị trên 200.000USD trong giai đoạn thăm dò và 300.000USD trong giai đoạn phát triển mỏ cũng phải được các đối tác và nước chủ nhà phê duyệt thủ tục đấu thầu. Việc chi tiêu và công tác đấu thầu trong các JOC được thực hiện và giám sát bởi các đối tác trong JOC và Petrovietnam nên đã hạn chế tối đa các hiện tượng tiêu cực và lãng phí ngân sách.

JOC là một công ty trực tiếp sản xuất có môi trường đa công ty, đa quốc gia, là nơi đào tạo lý tưởng và hiệu quả đối với các cán bộ lãnh đạo và các chuyên gia kỹ thuật Việt Nam. Làm việc tại các JOC, các nhân viên biệt phái phát triển được trình độ ngoại ngữ, học hỏi nhau qua công việc chuyên môn. Ngoài ra, môi trường làm việc đa công ty đa quốc gia nên giúp cho các chuyên gia Việt Nam học được phong cách làm việc, ứng xử, đối ngoại, làm quen với phong tục tập quán của các đối tác trong JOC, giúp

cho các chuyên gia Việt Nam dễ dàng hội nhập với môi trường dầu khí quốc tế.

2.2. Nhược điểm

Trong mô hình công ty điều hành chung, các quyết định đều phải được các đối tác đồng thuận. Trong quá trình hoạt động, nhiều vấn đề về kỹ thuật, tài chính, nhân sự nếu ảnh hưởng đến quyền lợi của các đối tác thường gặp rất nhiều khó khăn trong vấn đề ra quyết định. Khi quyền lợi của các đối tác không được dung hòa thì sẽ gây thiệt hại cho dự án như làm chậm tiến độ dẫn đến thiệt hại về kinh tế. Hầu hết các mâu thuẫn trong vấn đề kỹ thuật, nhân sự thường dễ dàng tìm tiếng nói chung. Các mâu thuẫn trong vấn đề đầu thầu, mua bán thường khó giải quyết và cũng là nguyên nhân làm chậm tiến độ dự án.

Là công ty đa quốc gia nên môi trường làm việc phức tạp và nhạy cảm vì vậy dễ gây ra những xung đột, căng thẳng nếu các biệt phái của các đối tác không có cách xử lý khéo léo, việc này sẽ làm ảnh hưởng một phần đến tiến độ công việc và mối quan hệ giữa các bên.

Vai trò của Tổng giám đốc công ty điều hành chung bị hạn chế và bị chi phối bởi các đối tác trong JOC. Theo Hợp đồng dầu khí, Tổng giám đốc JOC chỉ là người tuân thủ và thực thi các quyết định của Ủy ban quản lý, không thể ra quyết định khi có một đối tác không đồng ý. Do đó, trong trường hợp xảy ra sự không đồng thuận từ các phía làm ảnh hưởng đến tiến độ dự án thì Tổng giám đốc JOC là người chịu trách nhiệm mặc dù không có quyền quyết định.

3. Kết luận và kiến nghị

Trong 14 năm hình thành và phát triển, các công ty điều hành chung đã đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển của PVEP/Petrovietnam. Sự thành công của các JOC so với các mô hình khác (như PSC, BCC...) trong lĩnh vực hoạt động thăm dò và khai thác dầu khí là không thể phủ nhận. Tuy mô hình này còn có một số khuyết điểm gây trở ngại khó khăn, nhưng cho đến thời điểm hiện nay, các JOC vẫn đang triển khai rất tốt các công việc của mình.

Trong bối cảnh tình hình kinh tế vẫn còn nhiều khó khăn, việc chia sẻ rủi ro dựa vào vốn của các đối tác trong và ngoài nước là cần thiết. Các khu vực còn lại trên thềm lục địa Việt Nam hiện nay đều có rủi ro địa chất cao, phức tạp, cần phải có sự kết hợp kinh nghiệm giữa chuyên gia nước chủ nhà Việt Nam và các chuyên gia nước ngoài. Vì vậy, mô hình công ty điều hành chung JOC vẫn là mô hình tối ưu và phù hợp trong giai đoạn hiện nay. Đối với các khu vực có rủi ro cao về địa chất và nước sâu xa bờ, phía Petrovietnam/PVEP nên góp một phần vốn vào JOC ngay từ đầu nhằm chia sẻ rủi ro với đối tác và nâng cao vai trò vị thế của các biệt phái Việt Nam trong JOC.

