

MÔ HÌNH TỔ CHỨC QUẢN TRỊ RỦI RO TẠI CÁC CÔNG TY DẦU KHÍ QUỐC GIA Ở KHU VỰC ĐÔNG NAM Á VÀ KHUYẾN NGHỊ CHO TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ VIỆT NAM

Hoàng Thị Đào

Viện Dầu khí Việt Nam

Email: daoht@vpi.pvn.vn

Tóm tắt

Dầu khí là lĩnh vực tiềm ẩn rất nhiều yếu tố rủi ro như địa chất, kỹ thuật, hoạt động sản xuất, đến các rủi ro địa chính trị, tài chính, thị trường... Do đó, các công ty dầu khí trên thế giới đã xây dựng, áp dụng hệ thống quản trị rủi ro doanh nghiệp (Enterprise Risk Management) theo chuẩn mực quốc tế, cùng với việc ứng dụng các phần mềm quản trị rủi ro chuyên dụng để hỗ trợ trong việc tập hợp dữ liệu và báo cáo. Bài viết giới thiệu một số thông tin về công tác tổ chức quản lý rủi ro tại Petronas, PTT và Pertamina, từ đó đưa ra khuyến nghị về xây dựng mô hình tổ chức quản trị rủi ro cho Tập đoàn Dầu khí Việt Nam trong thời gian tới để đảm bảo mọi rủi ro được phát hiện kịp thời, giám sát và quản lý một cách hiệu quả.

Từ khóa: Quản lý rủi ro, quản lý rủi ro doanh nghiệp, rủi ro.

1. Giới thiệu

Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - con. Công ty mẹ (PVN) thực hiện đầu tư thông qua các công ty con và đầu tư trực tiếp trong chuỗi giá trị dầu khí từ hoạt động tìm kiếm, thăm dò, khai thác dầu khí, vận chuyển và kinh doanh khí, chế biến dầu khí, sản xuất điện và cung cấp dịch vụ dầu khí. Mỗi lĩnh vực hoạt động đều phải đối mặt với nhiều yếu tố có thể gây ra rủi ro từ khía cạnh chính trị, yếu tố đặc thù lĩnh vực hoạt động, thị trường, quy trình sản xuất kinh doanh... Do vậy, việc xây dựng hệ thống quản trị rủi ro là cấp thiết nhằm giúp PVN giảm thiểu các tổn thất do các rủi ro gây ra, đồng thời nắm bắt các cơ hội để đạt được mục tiêu chiến lược đề ra và phát triển bền vững.

Hệ thống quản trị rủi ro theo thông lệ tốt là công cụ hỗ trợ công tác quản trị doanh nghiệp hiệu quả, giúp doanh nghiệp quản lý các yếu tố tác động bên trong và bên ngoài có ảnh hưởng đến khả năng hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp. Bài viết giới thiệu mô hình tổ chức quản trị rủi ro tại một số công ty dầu khí quốc gia (NOC) có mô hình hoạt động tương đồng với PVN, từ đó đưa ra khuyến nghị xây dựng mô hình tổ chức quản trị rủi ro cho

PVN. Trong bài viết sử dụng các thuật ngữ như rủi ro, mô hình quản trị rủi ro, khung quản trị rủi ro, nguyên tắc "3 vòng bảo vệ", hướng dẫn/nguyên tắc quản trị rủi ro theo thông lệ quốc tế (ISO 31000:2009, COSO ERM)... [1].

Trong nghiên cứu này, tác giả thực hiện đánh giá công tác tổ chức quản trị rủi ro của doanh nghiệp dựa trên mô hình đánh giá năng lực quản trị rủi ro của Deloitte, đánh giá theo 4 yếu tố: quản trị, quy trình, con người và công nghệ; chia ra 5 cấp độ phát triển quản trị rủi ro từ thấp đến cao: sơ khai, rời rạc, toàn diện, hợp nhất và chiến lược. Đặc điểm cơ bản của 5 cấp độ phát triển quản trị rủi ro:

- Sơ khai/tạm thời: Các mục tiêu và triết lý quản trị rủi ro chưa được xác định; không có phương pháp mang tính hệ thống để nhận diện và quản lý rủi ro; chủ yếu dựa vào các cá nhân riêng lẻ, dựa vào kinh nghiệm.

- Rời rạc: Hoạt động quản trị rủi ro rời rạc giữa các bộ phận/các nhóm rủi ro; thiếu sự gắn kết giữa hoạt động quản trị rủi ro và chiến lược kinh doanh; các vai trò rời rạc được xây dựng cho các nhóm rủi ro nhỏ; các hình thức theo dõi, báo cáo khác nhau.

- Toàn diện: Có mục tiêu, chính sách quản trị rủi ro chung. Quản trị rủi ro được thực hiện hàng ngày trong hoạt động kinh doanh và bao gồm các loại rủi ro; thường xuyên đánh giá rủi ro; thành lập nhóm chuyên trách.

Ngày nhận bài: 30/5/2018. Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 30/5 - 6/7/2018.

Ngày bài báo được duyệt đăng: 3/12/2018.

- Hợp nhất: Có cách tiếp cận chủ động đối với việc quản lý các rủi ro hiện hữu tại tất cả các cấp độ của tổ chức, các rủi ro được liên kết và tổng hợp nhờ ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị rủi ro.

- Chiến lược: Liên tục đổi mới và có đầy đủ các hoạt động mang tính toàn diện. Doanh nghiệp tận dụng được các cơ hội nhờ khả năng khai thác rủi ro đặc biệt tốt.

Bên cạnh đó, tác giả tìm hiểu cách thức tổ chức quản lý rủi ro phù hợp với loại hình doanh nghiệp hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - con, theo kết quả khảo sát [2], hiện có 3 dạng tổ chức quản lý rủi ro đang được áp dụng phổ biến và đặc điểm cơ bản của mỗi loại hình tổ chức như sau:

- Mô hình tập trung: Công ty mẹ có bộ phận quản lý rủi ro chịu trách nhiệm thực hiện công tác quản lý rủi ro cho Công ty mẹ và các công ty con. Bộ phận quản lý rủi ro phụ trách xây dựng các văn bản, quy trình, báo cáo và điều phối công tác quản lý rủi ro. Các rủi ro tại các công ty con sẽ được đánh giá bởi nhóm nhân sự tại Công ty mẹ theo các phương pháp luận và hệ thống phân loại rủi ro chung. Các công ty con cùng tham gia với Công ty mẹ trong việc nhận diện, đánh giá, xây dựng hồ sơ rủi ro. Các báo cáo quản trị rủi ro được lập tại Công ty mẹ.

- Mô hình bán tập trung: Bộ phận quản lý rủi ro được thành lập ở cả Công ty mẹ và các công ty con. Theo đó, các rủi ro chính như: rủi ro danh tiếng, rủi ro chiến lược và rủi ro đầu tư sẽ được quản lý tập trung bởi bộ phận quản lý rủi ro tại Công ty mẹ. Các rủi ro đặc thù của công ty con sẽ được quản lý bởi bộ phận quản lý rủi ro của từng đơn vị nhưng phải đảm bảo nằm trong mức rủi ro chung toàn doanh nghiệp. Bộ phận quản lý rủi ro 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. Công ty con phải cùng tham gia với Công ty mẹ trong việc xác định, đánh giá và xây dựng hồ sơ rủi ro cho toàn doanh nghiệp.

- Mô hình phân tán: Mỗi công ty con sẽ tự thành lập bộ phận quản lý rủi ro. Các quy trình đánh giá rủi ro, báo cáo rủi ro cũng như cơ cấu tổ chức quản trị rủi ro được thiết kế để phù hợp cho hoạt động kinh doanh của từng đơn vị. Các công ty con và Công ty mẹ tự xây dựng hồ sơ rủi ro. Không có yêu cầu trong việc các công ty con phải báo cáo định kỳ cho Công ty mẹ.

Mỗi mô hình trên đều có ưu, nhược điểm nhất định, việc áp dụng mô hình nào tùy thuộc vào đặc thù hoạt động, chiến lược quản trị rủi ro và mức độ phát triển về quản trị rủi ro của mỗi doanh nghiệp. Các công ty dầu khí quốc tế¹ thường áp dụng mô hình quản trị rủi ro phân tán hoặc phân tán cao, các công ty dầu khí quốc gia² thường áp dụng mô hình tập trung hoặc bán tập trung [2].

2. Tổ chức quản trị rủi ro tại một số công ty dầu khí quốc gia ở khu vực Đông Nam Á

Các công ty dầu khí khu vực Đông Nam Á có đặc điểm quản lý hoạt động tương đồng với Tập đoàn Dầu khí Việt Nam là Petronas (Malaysia), PTT (Thái Lan), Pertamina (Indonesia). Cả 3 doanh nghiệp này đã xây dựng và áp dụng hệ thống quản trị rủi ro doanh nghiệp theo thông lệ quốc tế. Tác giả khảo sát công tác quản trị rủi ro đang áp dụng tại các doanh nghiệp này, gồm: mô hình quản trị rủi ro; cấu trúc tổ chức quản trị rủi ro (chỉ hiển thị các dòng thông tin lưu chuyển giữa các bộ phận liên quan đến hoạt động quản lý rủi ro, dòng thông tin quản lý hành chính không được hiển thị); trách nhiệm của mỗi bộ phận.

2.1. Petronas

Petronas thuộc sở hữu của Chính phủ Malaysia (Petroliam Nasional Bhd), có trên 100 công ty con và khoảng 40 công ty liên doanh, hoạt động kinh doanh gồm thăm dò khai thác dầu khí, lọc hóa dầu, sản xuất điện, kinh doanh khí...

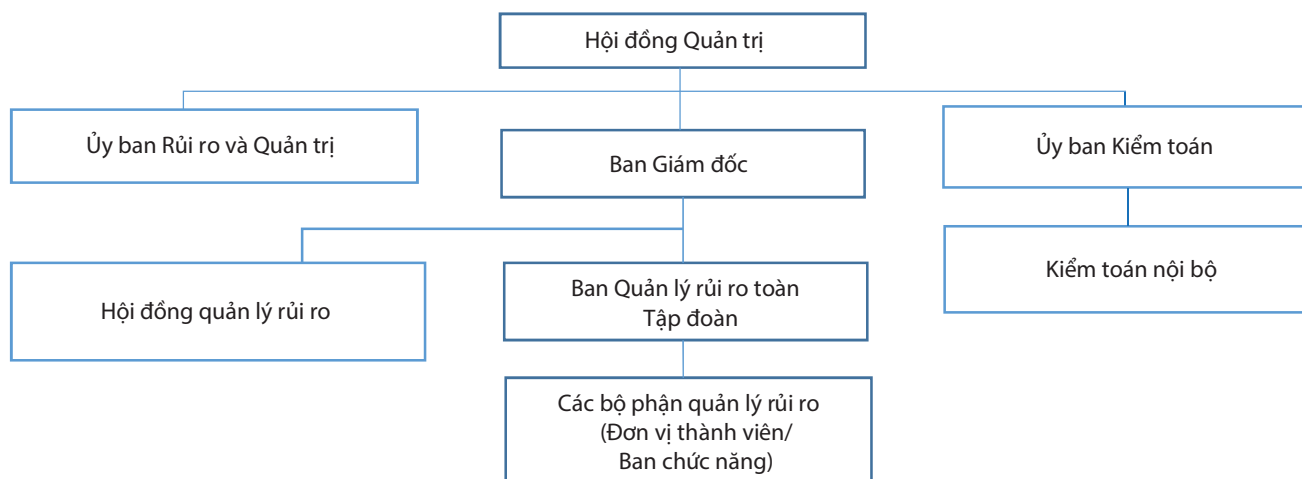
Petronas áp dụng mô hình quản trị rủi ro bán tập trung và áp dụng nguyên tắc "3 vòng bảo vệ", chức năng nhiệm vụ mỗi vòng được xây dựng theo chuẩn mực quốc tế. Công tác tổ chức quản lý rủi ro tại Công ty mẹ rất gọn nhẹ do tại các đơn vị thành viên cũng đã xây dựng hệ thống quản trị rủi ro theo chuẩn mực quốc tế. Triết lý quản trị rủi ro của Petronas nhấn mạnh hoạt động kinh doanh bền vững và thành công xuyên suốt từ Công ty mẹ đến các đơn vị thành viên. Cấu trúc tổ chức quản trị rủi ro của Petronas [3] được thể hiện ở Hình 1.

Trách nhiệm của các bộ phận trong mô hình quản trị rủi ro [3] gồm:

Hội đồng Quản trị (HDQT), theo điều lệ doanh nghiệp của Petronas, quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ là một trong những chức năng chính của HDQT; việc hoàn thiện một khung quản trị rủi ro toàn diện, hiệu quả và kết hợp

¹Các công ty dầu khí quốc tế khảo sát, gồm: BP, Royal Dutch Shell, ExxonMobil, Chevron, ConocoPhillips, Repsol Canada (công ty thực hiện mua lại Công ty Dầu khí Talisman...)

²Các công ty dầu khí quốc gia khảo sát, gồm: Petronas, PTT, Pertamina, CNPC, Petrobras...



Hình 1. Cấu trúc tổ chức quản trị rủi ro của Petronas

với kiểm soát nội bộ là hết sức quan trọng trong quy trình ra quyết định và là nền tảng vững chắc cho hoạt động kinh doanh của Petronas.

Ủy ban Kiểm toán giúp HĐQT Petronas giám sát các hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ, quản lý rủi ro và báo cáo tài chính.

Ủy ban Quản trị và Rủi ro trực thuộc HĐQT được Petronas thành lập để giám sát và thảo luận về các vấn đề quản lý rủi ro tại cấp HĐQT có trách nhiệm xem xét các chính sách, các biện pháp, các rủi ro chính và xem xét đầy đủ, hiệu quả của hệ thống quản trị rủi ro để giám sát và quản lý các rủi ro.

Ban Quản lý Rủi ro Petronas cung cấp phương pháp tiếp cận, công cụ quản trị rủi ro và đào tạo, hướng dẫn và hỗ trợ các đơn vị trong công tác quản lý rủi ro.

Hội đồng Quản lý Rủi ro được thành lập để hỗ trợ Ban Quản lý Rủi ro trong việc xác định các rủi ro chính cấp toàn doanh nghiệp, đảm bảo thực hiện hiệu quả các biện pháp quản lý rủi ro dưới sự chỉ đạo của Ban giám đốc và Ủy ban Quản trị và Rủi ro. Các rủi ro của Petronas được quản lý trên cơ sở tổng hợp và đánh giá của Hội đồng Quản lý Rủi ro và được đưa vào quá trình ra quyết định như: lập kế hoạch chiến lược, nghiên cứu khả thi dự án...

Kiểm toán nội bộ đưa ra phương pháp tiếp cận có hệ thống và kỷ luật để đánh giá và cải thiện hiệu quả của quản lý rủi ro, kiểm soát quy trình quản lý. Kiểm toán nội bộ có kế hoạch riêng để duy trì tính khách quan, độc lập (theo quy định) và báo cáo trực tiếp dưới sự giám sát của Ủy ban Kiểm toán.

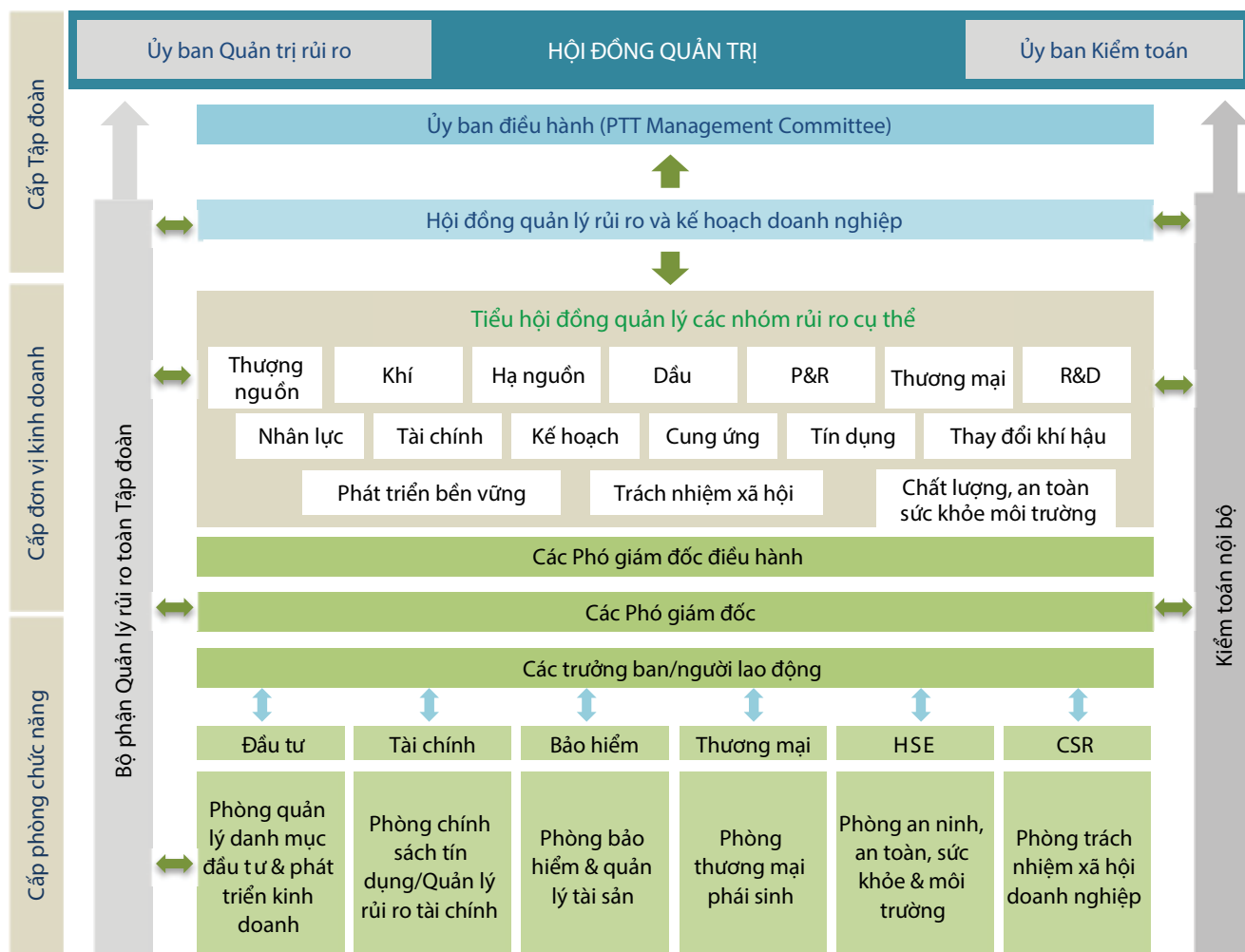
Petronas xây dựng chính sách quản lý rủi ro theo thông lệ tốt từ nhận diện, đánh giá, quản lý và giám sát

các rủi ro, cũng như việc ứng phó hiệu quả với khủng hoảng. Petronas xây dựng phương án ứng phó với trường hợp gián đoạn kinh doanh kéo dài, khi điều đó xảy ra sẽ áp dụng để đảm bảo tính liên tục đối với các hoạt động kinh doanh chính của Petronas [4]. Các nhóm rủi ro chính thường xuyên được Petronas rà soát lại, giám sát và liên tục cải tiến gồm: rủi ro an toàn và môi trường; rủi ro hoạt động; rủi ro địa chính trị; rủi ro thương mại; rủi ro logistics; rủi ro tài chính: rủi ro tín dụng, thanh khoản, thị trường (lãi suất, tỷ giá, giá cổ phiếu, giá hàng hóa).

2.2. PTT

PTT được cổ phần hóa vào năm 2001, Bộ Tài chính Thái Lan là cổ đông lớn nhất. PTT thuộc sự quản lý và kiểm soát của Bộ Năng lượng Thái Lan, các hoạt động dầu khí gồm: thăm dò khai thác, vận chuyển kinh doanh khí, lọc hóa dầu, điện, kinh doanh bán lẻ xăng dầu.

Quản lý rủi ro được xem là yếu tố quan trọng nhất trong các hoạt động của PTT và được thực hiện trong các cấp doanh nghiệp. Khung quản lý rủi ro và quy trình quản lý rủi ro của PTT được xây dựng dựa trên các tiêu chí quản lý rủi ro của COSO ERM và hướng dẫn ISO 31000, cùng với việc áp dụng nguyên tắc “3 vòng bảo vệ” trong quản lý rủi ro. Các sự kiện tích cực hay tiêu cực đều được PTT nhận diện và phân tích để đánh giá tác động của nó tới khả năng đạt được mục tiêu, kế hoạch kinh doanh. Các sự kiện tác động tiêu cực sẽ được quản lý chặt chẽ để ngăn chặn thiệt hại; các sự kiện tác động tích cực sẽ được xem xét chuyển vào chiến lược hay mục tiêu kinh doanh để nắm bắt cơ hội. Quản lý rủi ro được xem là trách nhiệm của các bộ phận, cá nhân liên quan và yêu cầu phải tuân thủ chính sách rủi ro đã ban hành nhằm quản lý hiệu quả các rủi ro chính, mang tính chất quyết định đến khả năng đạt được



Hình 2. Khung quản trị rủi ro doanh nghiệp của PTT. Nguồn: <http://www.pttplc.com>

mục tiêu và sự ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh. Khung quản trị rủi ro của PTT được thể hiện ở Hình 2.

Chức năng của các bộ phận quản lý rủi ro của PTT [2] như sau:

Ủy ban Quản trị Rủi ro: Xác định và xem xét các chính sách và khuôn khổ quản lý rủi ro của PTT, đảm bảo quy trình quản lý rủi ro phù hợp với chiến lược và mục tiêu kinh doanh.

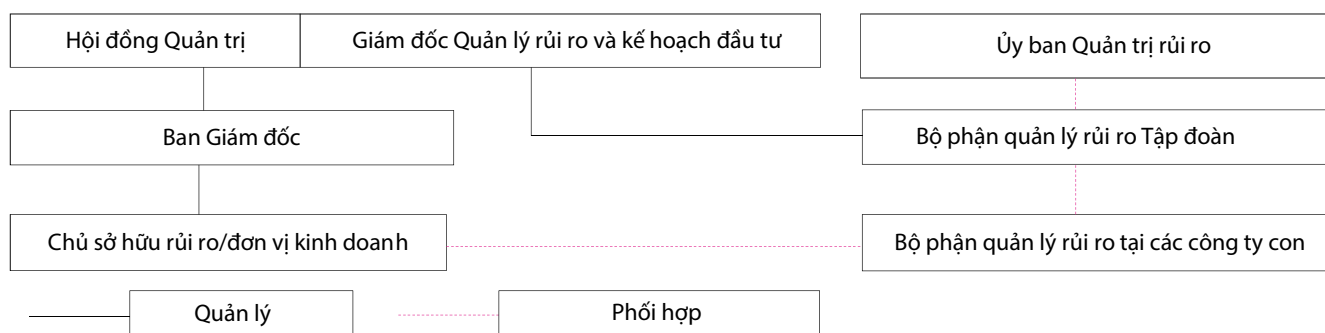
Ủy ban Kiểm toán: Xem xét chính sách quản lý rủi ro của PTT, các kế hoạch và phương pháp tiếp cận theo hồ sơ rủi ro của công ty, quản lý rủi ro phát sinh có ảnh hưởng tới hoạt động của PTT (ví dụ tác động của việc giảm giá dầu).

Hội đồng Quản lý Rủi ro và Kế hoạch Doanh nghiệp (hỗ trợ Hội đồng này là các tiểu hội đồng phụ trách lĩnh vực cụ thể như: thượng nguồn, khí, hạ nguồn, dầu thô, tài chính, thương mại...): Soát xét chính sách quản lý rủi ro, mô hình quản trị rủi ro, mức chịu rủi ro, thang bảng đánh

giá mức độ ảnh hưởng và tần suất xảy ra, khung quản trị rủi ro; phê duyệt hoạt động đánh giá rủi ro và chỉ đạo các biện pháp giảm thiểu, xử lý rủi ro nhằm duy trì mức độ rủi ro trong mức độ cho phép và phê duyệt chi phí xử lý, giảm thiểu rủi ro; giám sát và quản lý để đảm bảo các hoạt động được thực hiện phù hợp với chính sách quản lý rủi ro.

Bộ phận Quản lý Rủi ro PTT cùng với đơn vị kinh doanh (sở hữu rủi ro) có trách nhiệm xây dựng kế hoạch quản lý rủi ro đối với các rủi ro được đưa vào danh mục quản lý, xác định chỉ số hiệu quả chính của quản lý rủi ro (Key Performance Indicators for Risk Management), giám sát và báo cáo kết quả cho Ủy ban Quản trị Rủi ro, Hội đồng Kiểm soát Nội bộ và Quản lý Rủi ro phù hợp với quy định của PTT.

Bộ phận Kiểm toán Nội bộ: Theo dõi tính hiệu quả của các quy trình quản lý rủi ro; kiểm tra tính hiệu quả của các biện pháp kiểm soát và xử lý rủi ro; xác nhận các thông tin và báo cáo rủi ro; đề xuất các biện pháp khắc phục; báo cáo Ủy ban Kiểm soát Nội bộ và HĐQT.



Hình 3. Cấu trúc quản trị rủi ro của Pertamina

Quy trình quản lý rủi ro của PTT được thiết kế để tích hợp trong mỗi bước của quá trình lập kế hoạch chiến lược. Hàng năm, PTT phân tích và đánh giá rủi ro để xây dựng hồ sơ rủi ro doanh nghiệp dựa trên mục tiêu, kế hoạch chiến lược, kỳ vọng của cổ đông, xu hướng kinh tế, điều kiện chính trị và các yếu tố kinh tế xã hội, môi trường. Ngoài ra, PTT cũng xem xét các rủi ro mang tính sự kiện, rủi ro mới nổi. Các rủi ro chính được PTT quản lý tập trung gồm: rủi ro chiến lược; rủi ro nguồn lực; rủi ro danh tiếng; rủi ro đầu tư; rủi ro kinh doanh (nguồn cung khí, giá nguyên liệu, chính sách của nhà nước); rủi ro an toàn sức khỏe môi trường; rủi ro tài chính (tỷ giá, nguồn vốn, tín dụng).

2.3. Pertamina

Pertamina là doanh nghiệp 100% sở hữu nhà nước của Indonesia hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực thăm dò, khai thác và sản xuất dầu, khí và năng lượng địa nhiệt ở trong và ngoài nước; lĩnh vực chế biến dầu khí và hóa dầu, kinh doanh sản phẩm dầu khí.

Mô hình quản trị rủi ro của Pertamina được xây dựng từ năm 2008 dựa trên các nguyên tắc ISO 31000:2009 và khung quản trị rủi ro của COSO. Đến nay, Pertamina đã áp dụng các quy trình chuẩn, xây dựng các chỉ số và các biện pháp định lượng về quản lý rủi ro áp dụng cho kết quả công việc từ cá nhân, phòng ban và quản lý cấp cao. Ngoài ra, Pertamina đã thực hiện quản lý hợp nhất rủi ro trong các lĩnh vực kinh doanh; phát triển công cụ quản lý rủi ro hỗ trợ cho việc nhận dạng, đo lường và lập bản đồ các rủi ro trọng yếu. Các tài liệu đã được xây dựng gồm: danh sách rủi ro doanh nghiệp, chỉ số hiệu quả chính của quản lý rủi ro, danh sách các rủi ro hàng đầu, báo cáo giám sát dự án ưu tiên và rủi ro hàng đầu, quản lý rủi ro phát triển kinh doanh và hệ thống quản trị rủi ro doanh nghiệp [5].

Pertamina áp dụng mô hình quản trị rủi ro bán tập trung và dựa trên nguyên tắc “3 vòng bảo vệ” trong hoạt

động quản trị rủi ro. Cấu trúc tổ chức quản trị rủi ro của Pertamina [2] được thể hiện ở Hình 3.

Vai trò trách nhiệm trong quản lý rủi ro được giao cho các bộ phận:

Ủy ban Quản trị Rủi ro: Thiết lập chính sách và chiến lược quản lý rủi ro; giám sát, đánh giá tính hiệu quả của hoạt động quản lý rủi ro; thực hiện các quyết định kinh doanh không có trong kế hoạch.

Bộ phận quản lý rủi ro của Pertamina: Lập báo cáo quản trị rủi ro; giám sát hồ sơ rủi ro doanh nghiệp; đưa ra các khuyến nghị cho Ủy ban Quản trị Rủi ro; đánh giá rủi ro các hoạt động kinh doanh; giám sát việc thực hiện các hoạt động quản lý rủi ro; ghi chép các chốt kiểm soát nội bộ; xây dựng năng lực rủi ro cho cán bộ, nhân viên.

Bộ phận quản lý rủi ro ở các công ty con: Thực hiện chính sách quản lý rủi ro; đưa ra đề xuất về “khẩu vị” rủi ro và ngưỡng rủi ro; cung cấp báo cáo rủi ro cho đơn vị quản lý rủi ro; theo dõi trạng thái và hồ sơ rủi ro; sử dụng phương pháp đánh giá, đo lường rủi ro phù hợp; xây dựng nhận thức về rủi ro ở cấp độ đơn vị.

Chủ sở hữu rủi ro/đơn vị kinh doanh: Sở hữu rủi ro và chịu trách nhiệm kiểm soát các rủi ro đó; đánh giá rủi ro và tính hiệu quả của các chốt kiểm soát, phù hợp với chính sách quản lý rủi ro; thiết kế, vận hành và theo dõi hệ thống kiểm soát phù hợp; quản lý và soát xét rủi ro trong công việc hàng ngày.

Nhóm các rủi ro được Pertamina quản lý tập trung gồm: rủi ro biến động giá dầu; rủi ro tín dụng; rủi ro tỷ giá; rủi ro lãi suất; rủi ro giá hàng hóa; rủi ro an toàn - sức khỏe - môi trường. Đối với rủi ro giá dầu, Pertamina giảm thiểu rủi ro thông qua quản lý việc mua hàng sử dụng Hệ thống Quản lý Dầu thô (COMS) để lấy giá dầu thô cạnh tranh nhằm hỗ trợ việc sản xuất các sản phẩm dầu khí với giá đầu vào tối ưu nhất. Pertamina đã xây dựng hệ thống báo cáo trực tuyến (HORSE) đối với các sự cố tai nạn nghề

nghiệp và ô nhiễm môi trường. Các báo cáo từ các bộ phận tác nghiệp và các công ty con sẽ được tích hợp vào cơ sở dữ liệu của hệ thống ở cấp độ ban lãnh đạo và cấp độ doanh nghiệp.

Về công tác quản trị rủi ro của Petronas, PTT và Pertamina, tác giả có nhận xét 4 khía cạnh về quản trị, quy trình, con người và công nghệ, như sau:

Công tác quản trị: Đã xây dựng “khẩu vị” rủi ro cấp độ cao nhất và có đầy đủ chính sách rủi ro, chính sách rủi ro của công ty con phù hợp với Công ty mẹ. Hệ thống thuật ngữ rủi ro được hiểu nhất quán trong toàn doanh nghiệp ở mọi cấp độ.

Quy trình: Để nhận diện rủi ro, các doanh nghiệp chủ yếu thông qua việc phân tích các dữ liệu quá khứ để xác định xu hướng và các rủi ro mới phát sinh. Các công ty thường sử dụng các kỹ thuật phân tích định tính và bán định lượng (thang mức độ ảnh hưởng và khả năng xảy ra), hoặc kỹ thuật phân tích định lượng (phân tích xác suất, lập mô đánh giá rủi ro) để xếp hạng rủi ro và quản lý các rủi ro hàng đầu phù hợp với “khẩu vị” rủi ro đã được xác định. Công ty chỉ xây dựng kế hoạch xử lý cho các rủi ro được đánh giá là trọng yếu; phương thức xử lý rủi ro được quyết định dựa trên các yếu tố như môi trường kinh doanh, năng lực doanh nghiệp, đặc thù lĩnh vực hoạt động...; đồng thời, xây dựng kế hoạch quản lý cho tất cả các rủi ro trọng yếu, xuyên suốt các bộ phận kinh doanh với sự điều phối ở cấp độ toàn doanh nghiệp và thực hiện đánh giá lại hàng năm. Danh mục rủi ro trọng yếu được hợp nhất ở cấp độ toàn doanh nghiệp và cấp độ từng đơn vị sản xuất kinh doanh. Hiện các doanh nghiệp đang trong quá trình hoàn thiện phương pháp phân tích và thước đo rủi ro để đánh giá mối tương quan giữa các rủi ro và hợp nhất các rủi ro. Thực hiện giám sát và soát xét công tác quản trị rủi ro được trong toàn doanh nghiệp, đặc biệt đối với các rủi ro trọng yếu.

Con người: Xây dựng mô hình tổ chức và phân chia trách nhiệm rõ ràng giữa Ủy ban Quản trị Rủi ro, bộ phận quản trị rủi ro, Giám đốc quản trị rủi ro, bộ phận kinh doanh; xây dựng và duy trì văn hóa rủi ro trong toàn doanh nghiệp.

Công nghệ: Dữ liệu rủi ro được thu thập trên diện rộng, theo sự hướng dẫn của bộ phận kinh doanh hoặc theo nhóm rủi ro. Hệ thống công nghệ đạt mức hợp nhất, nhờ sử dụng các phần mềm quản trị rủi ro như: Avanon, CURA, Active Risk Manager by Strategic Thought Group, Open Pages... Các báo cáo về quản trị rủi ro định kỳ được gửi cho Ban Điều hành và HĐQT (3 tháng hoặc 6 tháng),

với nội dung ngắn gọn gồm tổng hợp danh sách của 10 - 20 rủi ro trọng yếu.

3. Tổ chức quản trị rủi ro tại PVN

3.1. Thực trạng

Hiện công tác quản trị rủi ro tại PVN đang được tổ chức theo hình thức phân tán, chủ yếu do các đơn vị tự thực hiện. Đối chiếu với các chuẩn mực quản trị rủi ro tốt đang được áp dụng trên thế giới, đánh giá mức độ hoàn thiện quản trị rủi ro tại PVN, theo 4 khía cạnh sau [6]:

- **Quản trị:** Chức năng giám sát, quản lý rủi ro được quy định ở bộ phận như: Ban Kiểm soát Nội bộ, Bộ phận Kiểm toán, Ban Quản lý Hợp đồng Dầu khí, Ban Tài chính - Kế toán, Ban Pháp chế và Kiểm tra, Ban Công nghệ - An toàn Môi trường. PVN cơ bản đã có đầy đủ các quy trình, quy định, quy chế hỗ trợ các đơn vị quản lý, giám sát, đánh giá hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày, trong đó có quản lý rủi ro, theo các lĩnh vực kinh doanh chính, có các hội đồng/tiểu ban chuyên môn (về thăm dò khai thác, khí, chế biến, kinh tế và quản lý, an toàn...) đánh giá các vấn đề mới nổi, một số rủi ro đã được nhận diện... Tuy nhiên, hiệu quả quản lý, kiểm soát và giải pháp ứng phó đối với các rủi ro của PVN còn ở chừng mực nhất định do chức năng, nhiệm vụ và sự phối hợp trong quản lý rủi ro của các ban/bộ phận liên quan chưa được quy định đầy đủ và rõ ràng. Gần đây, Ban Tài chính được bổ sung chức năng quản lý rủi ro tương tự như Bộ phận quản lý rủi ro theo thông lệ tốt nhưng thực tế mới thực hiện chức năng quản lý rủi ro tài chính, chưa quản lý rủi ro toàn Tập đoàn do thiếu nguồn lực.

- **Quy trình:** Chưa có công cụ quản lý rủi ro và quy trình chuẩn hóa để quản lý rủi ro. Mỗi đơn vị tự xây dựng quy trình để quản lý hoạt động trong phạm vi quản lý của mình mà chưa có sự phối hợp dẫn đến việc quản lý chồng chéo hoặc thiếu. Chưa có danh mục rủi ro, đánh giá và xếp loại ưu tiên xử lý rủi ro, các rủi ro có thể xảy ra ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh. Tại mỗi đơn vị, việc thực hiện quản lý rủi ro chủ yếu phụ thuộc vào kinh nghiệm của cá nhân. Nhận thức về rủi ro chủ yếu chỉ tập trung các rủi ro quen thuộc như: về an toàn, tuân thủ, tài chính và một số rủi ro khác tùy thuộc đặc thù của lĩnh vực hoạt động (ví dụ: đối với dự án dầu khí có rủi ro về địa chất, rủi ro trữ lượng...).

- **Con người:** Khảo sát của tác giả cho thấy hiểu biết về rủi ro của từng cá nhân/bộ phận/đơn vị rất khác nhau, chủ yếu dựa vào năng lực và kinh nghiệm cá nhân... dẫn đến hiệu quả quản lý rủi ro còn hạn chế.

- Dữ liệu, báo cáo: Chưa thiết lập đồng bộ cơ sở dữ liệu tổn thất hay danh mục rủi ro, chủ yếu mới có dữ liệu rủi ro về an toàn sức khỏe môi trường hoặc lưu trữ thông tin về bài học kinh nghiệm của cá nhân. Hiện PVN chưa có báo cáo riêng về rủi ro và quản lý rủi ro mà chỉ có một số nội dung liên quan đến rủi ro được thống kê trong các báo cáo khác nhau: Báo cáo kiểm toán, Báo cáo đầu tư dự án, Báo cáo sự cố do đơn vị gửi về, Báo cáo giám sát đầu tư (chưa làm tốt đánh giá các tổn tại và cảnh báo rủi ro)... Hoặc báo cáo ảnh hưởng giá dầu thô (được yêu cầu thực hiện khi giá dầu thô giảm và đã có tác động xấu tới hoạt động sản xuất kinh doanh), trong đó, mới phân tích các kịch bản ảnh hưởng mà chưa đưa ra được các giải pháp hữu hiệu ứng phó cho các kịch bản đưa ra.

Với thực tế quản trị rủi ro tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam như đánh giá ở trên, đối sánh với khung đánh giá của Deloitte thì năng lực quản trị rủi ro mới đạt mức "rời rạc", trong khi các công ty dầu khí quốc gia trong khu vực (Petronas, PTT, CNPC, Pertamina, Petrobras) đã tiến tới mức "hợp nhất" đối với các khía cạnh về quản trị rủi ro (quản trị, quy trình, con người, công nghệ) [2]. Theo kinh nghiệm của công ty tư vấn hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng hệ thống quản trị rủi ro, nếu triển khai tích cực, cần khoảng 12 - 18 tháng để xây dựng hệ thống quản trị rủi ro. Tiếp theo, cần ít nhất 3 - 5 năm tùy vào mức độ phức tạp của doanh nghiệp để xây dựng cơ sở dữ liệu về rủi ro và tin học hóa quản trị rủi ro như các công ty dầu khí nước ngoài.

3.2. Sự cần thiết xây dựng hệ thống quản trị rủi ro theo thông lệ tốt

Quản trị rủi ro có vị trí quan trọng trong hệ thống quản trị hiện đại, quản lý rủi ro tốt giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu đề ra và phát triển bền vững trước biến động khó lường của môi trường kinh doanh. Để hỗ trợ công tác quản trị tốt, doanh nghiệp cần thiết phải có hệ thống quản trị rủi ro tốt [1]. Đặc biệt đối với PVN, doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dầu khí tiềm ẩn rất nhiều yếu tố rủi ro từ địa chất, kỹ thuật, hoạt động sản xuất, đến các rủi ro địa chính trị, tài chính, thị trường...

- Rủi ro dự án đầu tư thăm dò và khai thác dầu khí: Tỷ lệ thành công trong thăm dò có xu hướng giảm dần, gần đây chủ yếu là các phát hiện có trữ lượng nhỏ hoặc điều kiện khai thác/xử lý phức tạp. Tỷ lệ thăm dò thành công trung bình trong giai đoạn 2000 - 2007 là 41%, giảm xuống còn 32% trong giai đoạn 2007 - 2015. Bên cạnh đó, trữ lượng trung bình các phát hiện dầu khí giảm, từ trên 180 triệu thùng/mỏ trong giai đoạn 2000 -

2004, xuống 29 triệu thùng/mỏ trong giai đoạn từ 2005 - 2009, 23 triệu thùng/mỏ trong giai đoạn 2010 - 2015 [7]. Hoạt động thăm dò khai thác của PVN ở nước ngoài phải cạnh tranh với các công ty dầu khí có tiềm lực và kinh nghiệm trong việc tiếp cận các nguồn trữ lượng mới có tiềm năng; tình trạng thiếu ổn định chính trị tại khu vực Bắc Phi và Trung Đông, tạo ra sự bất ổn đối với khả năng tiếp cận các nguồn trữ lượng/mỏ dầu trong tương lai tại các khu vực này (có 2 dự án phải tạm dừng/giãn tiến độ); nguồn vốn đầu tư lớn và môi trường pháp lý tại một số nước thiếu ổn định.

- Rủi ro mất vốn hoặc hiệu quả đầu tư chưa cao: Một số dự án nhiên liệu sinh học do các đơn vị thành viên tham gia đầu tư chưa hiệu quả.

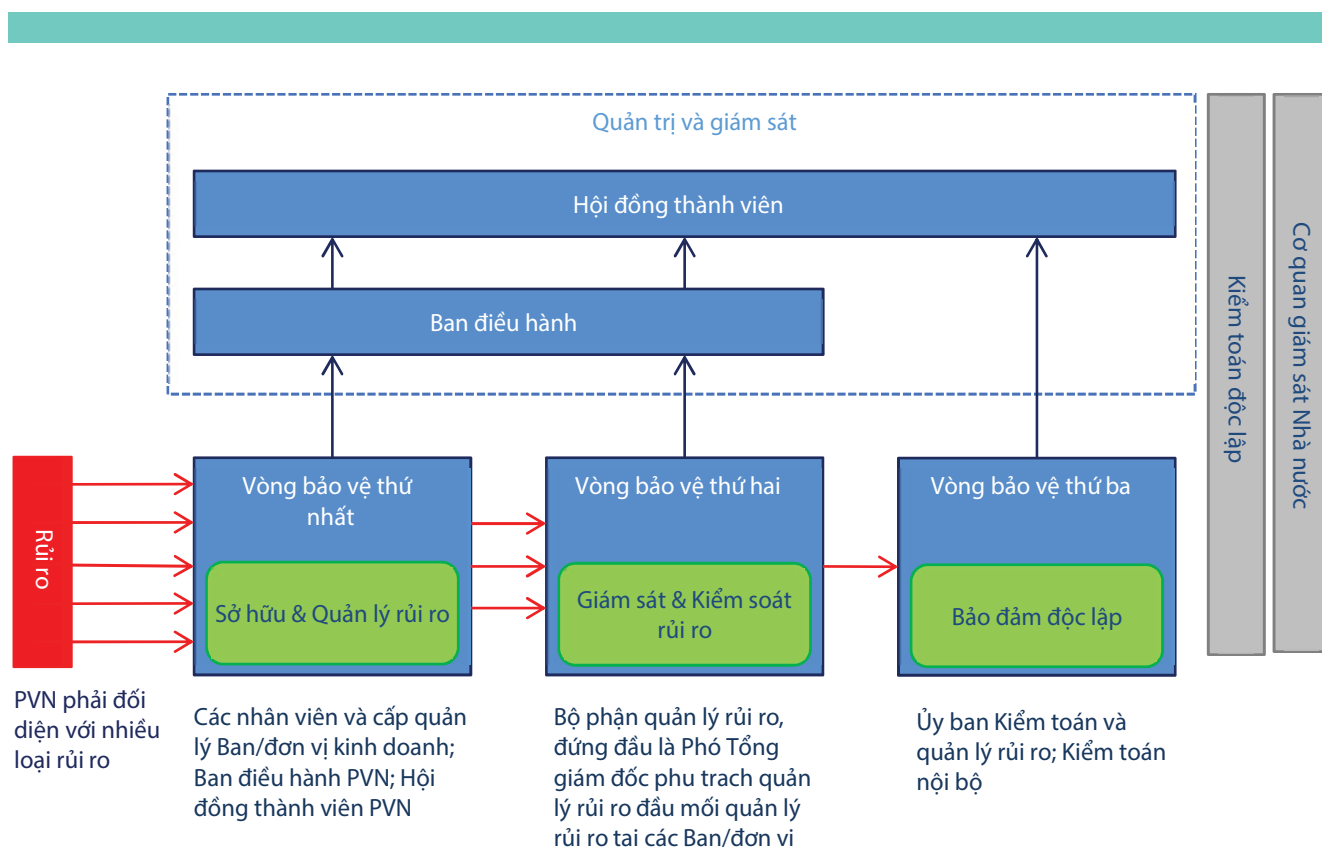
- Biến động giá dầu thô giảm: Khi giá dầu giảm sâu từ giữa năm 2014, lợi nhuận của PVN cũng giảm theo [8]; tương ứng giảm 38% năm 2015, 69% năm 2016 và giảm 40% năm 2017 so với năm 2014) [9].

- Ngoài các ảnh hưởng rủi ro trên, PVN còn đối mặt với các rủi ro khác từ hệ thống kiểm soát và giám sát quản lý chưa phù hợp; các cam kết của Chính phủ đối với nhà đầu tư nước ngoài (dự án chế biến dầu khí); các thay đổi công nghệ; các quy định, quy trình chưa đầy đủ hoặc chưa phù hợp; yêu cầu an toàn vận hành dự án dầu khí/nhà máy cao; thị trường nguyên liệu đầu vào và sản phẩm đầu ra phụ thuộc nhiều vào thế giới; thay đổi về thuế môi trường và thuế nhập khẩu (các hiệp định thương mại ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động kinh doanh của lĩnh vực chế biến dầu khí: WTO, TPP, FTAs, ATIGA, ACFTA...).

3.3. Khuyến nghị

Trên cơ sở tham khảo công tác tổ chức quản trị rủi ro từ các công ty dầu khí quốc gia/quốc tế, đặc biệt là Petro-nas, PTT, Pertamina và xem xét các yếu tố đặc thù, tác giả đề xuất xây dựng mô hình tổ chức quản trị rủi ro cho PVN như sau:

- Mô hình quản trị rủi ro bán tập trung phù hợp với thực tế hoạt động của PVN hiện nay do: (1) quản trị rủi ro theo thông lệ quốc tế còn tương đối mới với PVN và các công ty con, từng đơn vị có đặc thù riêng, vì thế trách nhiệm và nguồn lực quản lý rủi ro cần được chia sẻ giữa Công ty mẹ và các công ty con để đảm bảo các rủi ro cấp độ toàn Tập đoàn và các rủi ro đặc thù đơn vị được quản lý một cách hiệu quả nhất; (2) nếu theo mô hình tập trung, trách nhiệm quản lý rủi ro thuộc về Bộ phận quản lý rủi ro của Công ty mẹ, như vậy, sẽ không đủ nguồn lực và kinh nghiệm để có thể nhận diện và



Hình 4. Nguyên tắc “3 vòng bảo vệ” áp dụng cho PVN

đưa ra cách thức xử lý hiệu quả; (3) nếu theo mô hình phân tán, yêu cầu công tác quản trị rủi ro của các đơn vị đã đạt đến mức độ nhất định để có thể tự chủ về các quyết định của mình, không phù hợp với loại hình doanh nghiệp hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - công ty con. Các nội dung cụ thể theo mô hình bán tập trung áp dụng cho PVN.

+ Quản lý tập trung các rủi ro chiến lược, rủi ro nhân sự (người đại diện của PVN tại các đơn vị), rủi ro tài chính (giá dầu thô, tín dụng, tỷ giá, lãi suất), rủi ro dự án đầu tư. PVN xây dựng thang bảng đánh giá rủi ro đối với các rủi ro cấp Tập đoàn, yêu cầu các công ty con lập báo cáo rủi ro định kỳ (tháng/quý/nửa năm) cho 10 - 15 rủi ro trọng yếu của đơn vị hoặc báo cáo đột xuất với các rủi ro lớn phát sinh hoặc các thay đổi có thể ảnh hưởng tới hoạt động của đơn vị.

+ Quản lý phân tán các rủi ro theo đặc thù đơn vị như: rủi ro an toàn sức khỏe môi trường, rủi ro hoạt động (ví dụ: lĩnh vực tìm kiếm thăm dò có các rủi ro như rủi ro xác định trữ lượng, rủi ro địa chất, rủi ro công nghệ khoan, rủi ro tràn dầu...; lĩnh vực chế biến dầu khí có các rủi ro như rủi ro chất lượng sản phẩm đáp ứng tiêu chuẩn môi trường, rủi ro vận hành an toàn, rủi ro cạnh tranh...). Đơn vị tự xây

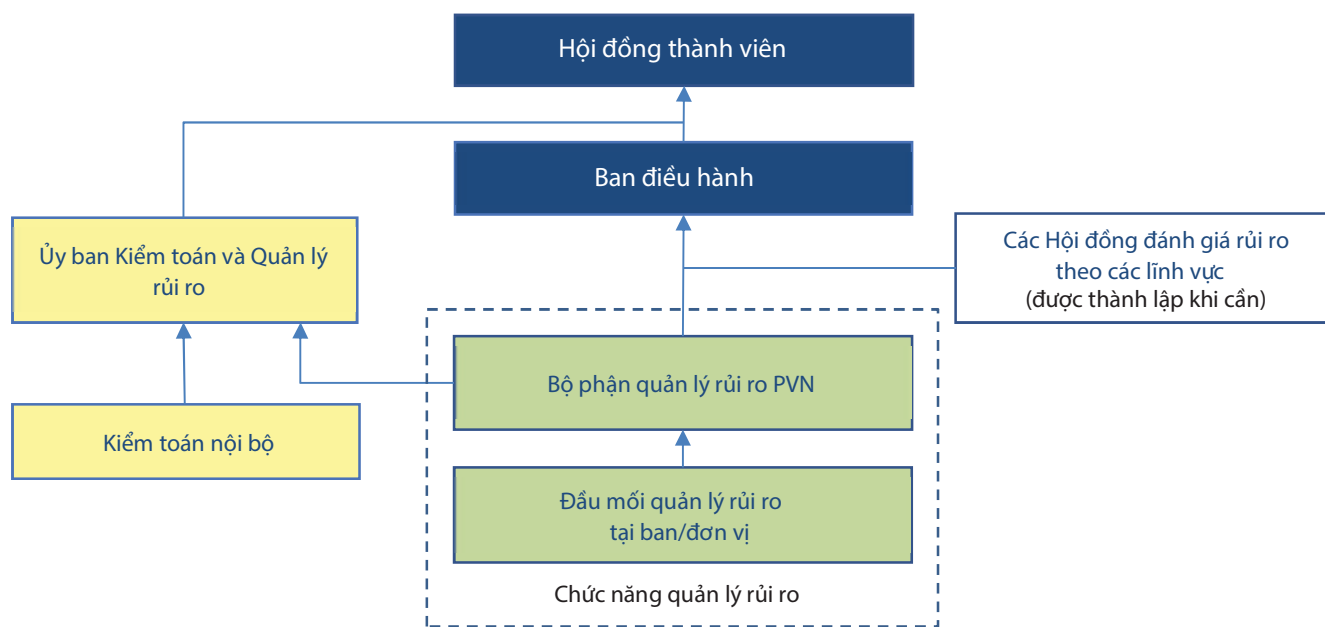
dựng cấu trúc quản trị rủi ro phù hợp với tổ chức, nguồn lực của từng đơn vị.

- Áp dụng nguyên tắc “3 vòng bảo vệ”, tách biệt rõ vai trò của 3 nhóm đối tượng liên quan đến quản trị rủi ro gồm: các bộ phận chức năng kinh doanh và hỗ trợ, bộ phận chuyên trách về quản lý rủi ro, bộ phận kiểm toán nội bộ. Theo đó, trách nhiệm của các vòng bảo vệ được đề xuất như Hình 4.

- Cấu trúc quản trị rủi ro doanh nghiệp đề xuất có đầy đủ các bộ phận theo thông lệ tốt, cấu trúc quản trị rủi ro đề xuất như Hình 5 chỉ thể hiện dòng thông tin giữa các bộ phận liên quan đến hoạt động quản trị rủi ro, chức năng nhiệm vụ của mỗi bộ phận theo thông lệ tốt [1] và sẽ được điều chỉnh phù hợp sau khi có khảo sát chi tiết về thực trạng quản lý của PVN, cùng với tham khảo kinh nghiệm từ các công ty dầu khí trên thế giới.

Trong đó:

Bộ phận quản lý rủi ro PVN: Được đào tạo bài bản về quản trị rủi ro theo thông lệ tốt, được giao chuyên trách về quản lý rủi ro cấp Tập đoàn. Chịu trách nhiệm xây dựng và triển khai hoạt động quản lý rủi ro trong PVN (xây dựng và triển khai khung quản trị rủi ro; dự thảo chính sách và



Hình 5. Cấu trúc quản trị rủi ro đề xuất cho PVN

các tiêu chuẩn về quản lý; xây dựng các công cụ, kỹ thuật, phương pháp luận; giám sát hồ sơ rủi ro của PVN; lập báo cáo rủi ro...)

Đầu mối quản lý rủi ro tại các ban/đơn vị có trách nhiệm hỗ trợ Bộ phận quản lý rủi ro trong việc xây dựng, triển khai và quản lý hoạt động quản lý rủi ro ở cấp độ ban/đơn vị.

Ủy ban Kiểm toán và Quản lý Rủi ro, trực thuộc HĐQT, theo thông lệ gồm: Trưởng ban là Thành viên của HĐQT; Phó Tổng giám đốc phụ trách quản lý rủi ro; Trưởng ban Kiểm soát Nội bộ và Bộ phận quản lý rủi ro PVN. Ủy ban này chịu trách nhiệm giám sát và thảo luận về các vấn đề quản lý rủi ro tại cấp HĐQT như xem xét các chính sách, biện pháp, các rủi ro chính; xem xét tính hiệu quả và đầy đủ của hệ thống quản trị rủi ro của PVN; đưa ra đánh giá độc lập cho HĐQT về tính hiệu quả của hoạt động quản lý rủi ro thông qua việc giám sát các hoạt động kiểm toán nội bộ.

Ban Kiểm soát Nội bộ: Được thành lập theo quy định của Nhà nước, trực thuộc HĐQT, có chức năng đánh giá độc lập và đưa ra các khuyến nghị về tính phù hợp của các hoạt động kiểm soát nội bộ nhằm xử lý các rủi ro của đơn vị, tính hiệu quả của các quy trình quản trị và quy trình quản lý rủi ro của đơn vị³ [10]. Theo đó, Ban Kiểm soát Nội bộ có trách nhiệm: kiểm soát các quy trình quản lý rủi ro; kiểm tra tính hiệu quả của các biện pháp kiểm soát và xử lý rủi ro; xác nhận các thông tin và báo cáo rủi ro; đề xuất các biện pháp khắc phục và báo cáo Ủy ban Kiểm toán và Quản lý Rủi ro và HĐQT.

4. Kết luận

Theo xu hướng quản trị doanh nghiệp tốt hiện nay, PVN cần sớm xây dựng hệ thống quản trị rủi ro theo chuẩn mực quốc tế, áp dụng nguyên tắc “3 vòng bảo vệ” để kiểm soát rủi ro và chia ra các giai đoạn triển khai để đảm bảo tính phù hợp và hiệu quả của hệ thống quản trị rủi ro. Đồng thời, PVN cần định hướng cho các đơn vị thành viên xây dựng hệ thống quản trị rủi ro cho đơn vị mình, phù hợp với mục tiêu chiến lược của PVN; xây dựng lộ trình để tích hợp, đồng bộ hóa hệ thống quản trị rủi ro trong toàn Tập đoàn; tổ chức các lớp đào tạo, hội thảo chuyên sâu về quản trị rủi ro doanh nghiệp nhằm tạo điều kiện cho các đơn vị cập nhật, nâng cao kiến thức về quản trị rủi ro, các quy định chính sách mới ban hành, các mô hình quản trị rủi ro hiệu quả.

Tài liệu tham khảo

1. Hoàng Thị Đào, Nguyễn Đức Minh. *Mô hình quản trị rủi ro doanh nghiệp theo thông lệ quốc tế*. Tạp chí Dầu khí. 2018; 1: trang 53 - 60.
2. Công ty TNHH Deloitte Việt Nam. *Báo cáo khảo sát thực tế Mô hình quản trị rủi ro doanh nghiệp - Deloitte thực hiện cho EMC-VPI*. 2016.
3. Petronas. *Risk management structure/model Petronas*. 2012.
4. Petronas. *Annual report*. 2017.

³Theo dự thảo Nghị định về Kiểm toán nội bộ, PVN là đối tượng bắt buộc phải thành lập Bộ phận Kiểm toán nội bộ.

5. Pertamina. *Embracing change, leveraging challenges*. 2016.
6. Viện Dầu khí Việt Nam. *Nghiên cứu đề xuất mô hình quản trị rủi ro doanh nghiệp cho Tập đoàn Dầu khí Việt Nam*. 2007.
7. Viện Dầu khí Việt Nam. *Các nghiên cứu khoa học và dữ liệu thống kê*. 2017.
8. Wood Mackenzie. *Brent price*. 2018.
9. PVN. *Báo cáo tài chính hợp nhất - Tập đoàn Dầu khí Việt Nam*. 2014 - 2017.
10. Bộ Tài chính. *Dự thảo Nghị định về kiểm toán nội bộ*.

RISK MANAGEMENT MODELS AT NATIONAL OIL COMPANIES IN SOUTHEAST ASIA AND SOME RECOMMENDATIONS FOR PETROVIETNAM

Hoang Thi Dao

Vietnam Petroleum Institute

Email: daoht@vpi.pvn.vn

Summary

Oil and gas is a sector that faces many potential risk factors, from geological, engineering, production, to geopolitical, finance, and market risks. Most oil and gas companies in the world have, therefore, established and applied enterprise risk management systems in accordance with international standards, along with the application of specialised risk management softwares to assist in data gathering and risk reporting. This article briefly introduces the enterprise risk management models at Petronas, PTT và Pertamina, based on which makes recommendations on building a risk management system for Petrovietnam in the coming period to ensure timely detection and effective monitoring and management of risks.

Key words: Risk management, enterprise risk management, risk.