

## CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA PERTAMINA, KẾ HOẠCH ĐẾN NĂM 2025

**Hoàng Thị Đào, Đào Minh Phượng, Hoàng Thị Phượng**

Viện Dầu khí Việt Nam

Email: daoht@vpi.pvn.vn

### Tóm tắt

Việc chuyển đổi từ công ty dầu khí thành công ty năng lượng là xu hướng đang được nhiều công ty lớn trong lĩnh vực dầu khí thực hiện, nhằm ứng phó với thực trạng nhiên liệu hóa thạch đang dần cạn kiệt cũng như phát triển các dạng năng lượng sạch để bảo vệ môi trường, trong đó có PT Pertamina (Persero) của Indonesia. Gần đây, Pertamina đã chuyển đổi thành công ty năng lượng, với mục tiêu chiến lược trở thành công ty năng lượng đẳng cấp thế giới vào năm 2025.

Bài báo giới thiệu chiến lược phát triển và kế hoạch triển khai của Pertamina đến năm 2025. Cụ thể, Pertamina chú trọng vào: (i) Nâng cao trữ lượng dầu khí và khai thác năng lượng địa nhiệt; (ii) Đẩy mạnh hoạt động nâng cấp, mở rộng các nhà máy lọc dầu hiện có và đầu tư xây dựng nhà máy lọc dầu mới nhằm tăng sản lượng và chất lượng sản phẩm; (iii) Tăng tỷ trọng năng lượng tái tạo trong cơ cấu tiêu thụ năng lượng của quốc gia.

**Từ khóa:** Pertamina, chiến lược, thượng nguồn, hạ nguồn, khí, địa nhiệt, năng lượng mới và tái tạo.

### 1. Giới thiệu

Pertamina là công ty năng lượng thuộc sở hữu nhà nước, có trách nhiệm đảm bảo cung ứng nhu cầu năng lượng của Indonesia. Trong bối cảnh nhu cầu năng lượng trong nước tiếp tục tăng lên theo mức độ tăng của dân số và phương tiện đi lại, giá dầu thế giới biến động liên tục, Pertamina đã chuyển đổi từ công ty dầu khí (với 60 năm hoạt động) sang công ty năng lượng. Pertamina đã xây dựng kế hoạch chi tiết cho các hoạt động và công ty con để xác định các ưu tiên trong chương trình nghị sự công ty nhằm đạt được tham vọng và hiện thực hóa tầm nhìn và sứ mệnh trở thành công ty năng lượng quốc gia tầm cỡ thế giới vào năm 2025 (“a world-class national energy company”) [1].

Chương trình nghị sự gồm 8 ưu tiên được xây dựng theo phương pháp SMART (Cụ thể, Đo lường được, Có thể đạt được, Hiện thực và Thời gian) và được phát triển dựa trên góc nhìn về thị trường hiện tại. Các ưu tiên này là nền tảng cho tất cả các hoạt động và công ty con trong việc xác định các sáng kiến chiến lược để đảm bảo đạt được Kế hoạch dài hạn, Kế hoạch hành động và Ngân sách.

Pertamina có các hoạt động từ khâu thượng nguồn đến hạ nguồn trong chuỗi cung ứng năng lượng. Các hoạt động kinh doanh chính của Pertamina [1], gồm:

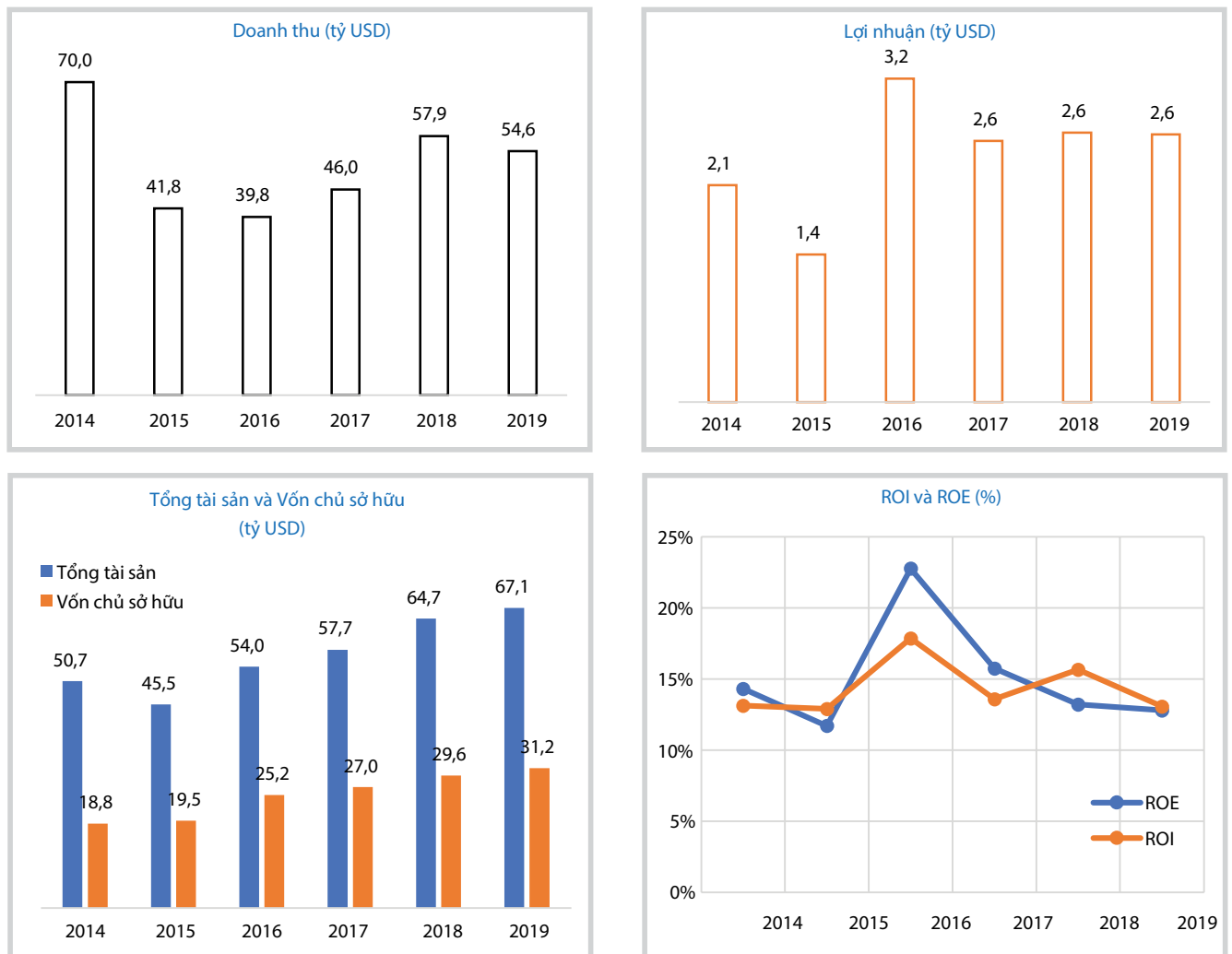
- Thượng nguồn gồm thăm dò, phát triển và khai thác dầu thô và khí tự nhiên. Các hoạt động khác như là dịch vụ công nghệ thượng nguồn, dịch vụ khoan, dịch vụ bảo trì giếng, phát triển năng lượng địa nhiệt và khí methane trong tầng than đá (CBM) và khí đá phiến (shale gas).

- Khí, năng lượng mới và năng lượng tái tạo gồm các hoạt động nghiên cứu và triển khai các dự án phát triển năng lượng tái tạo để sản xuất điện và nhiên liệu sinh học, bao gồm nhà máy điện khí sinh học (biogas), nhà máy điện mặt trời, green diesel và bio LNG. Các dự án cơ sở hạ tầng khí đốt như tái hóa khí LNG, đường ống dẫn khí và các trạm tiếp nhiên liệu khí.

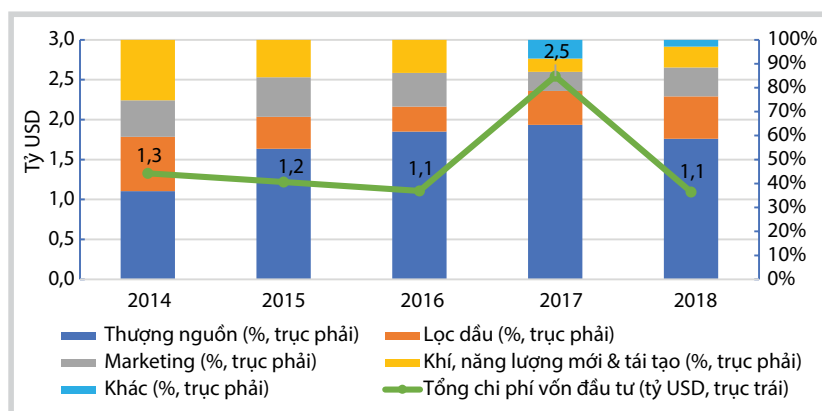
- Lọc dầu gồm các hoạt động kinh doanh và quản lý các nhà máy lọc hóa dầu trong nước.

- Nhóm dự án nhà máy lọc hóa dầu lớn (mega project) có nhiệm vụ điều phối các tài sản lọc dầu trong xây dựng/mở rộng nhằm tăng năng lực và khả năng cạnh tranh cho lĩnh vực lọc dầu.

- Marketing gồm marketing, kinh doanh và phân phối sản phẩm như nhiên liệu, dầu nhớt, LPG, sản phẩm hóa dầu và các sản phẩm phi nhiên liệu khác cho thị trường trong và ngoài nước.



Hình 1. Kết quả sản xuất kinh doanh của Pertamina trong giai đoạn 2014 - 2019 [1]



Hình 2. Chi phí vốn đầu tư theo lĩnh vực kinh doanh của Pertamina [1]

Một số kết quả hoạt động chính của Pertamina được thể hiện ở Hình 1.

Chi phí vốn đầu tư phát triển theo lĩnh vực kinh doanh của Pertamina (Hình 2).

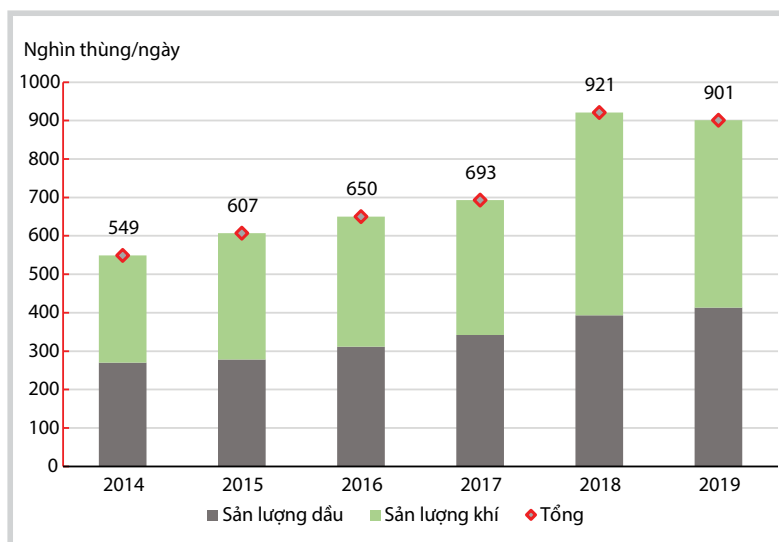
Chi phí vốn đầu tư được phân bổ chủ yếu cho lĩnh vực thượng nguồn, các dự án phát triển địa nhiệt, dự án phát triển khai thác dầu khí và việc mua mỏ/các dự án dầu khí. Trong năm 2017 - 2018, Pertamina đã thực hiện

15 thương vụ mua lại mỏ dầu khí và 2 thương vụ mua lại khu vực khai thác địa nhiệt trong nước, với tỷ lệ sở hữu của Pertamina chiếm từ 30 - 100% và thời hạn đa phần từ 20 - 37 năm [1]. Vốn đầu tư cho lĩnh vực hạ nguồn của Pertamina từ năm 2017 tăng đáng kể, chủ yếu được tài trợ cho các dự án nhà máy lọc dầu mới.

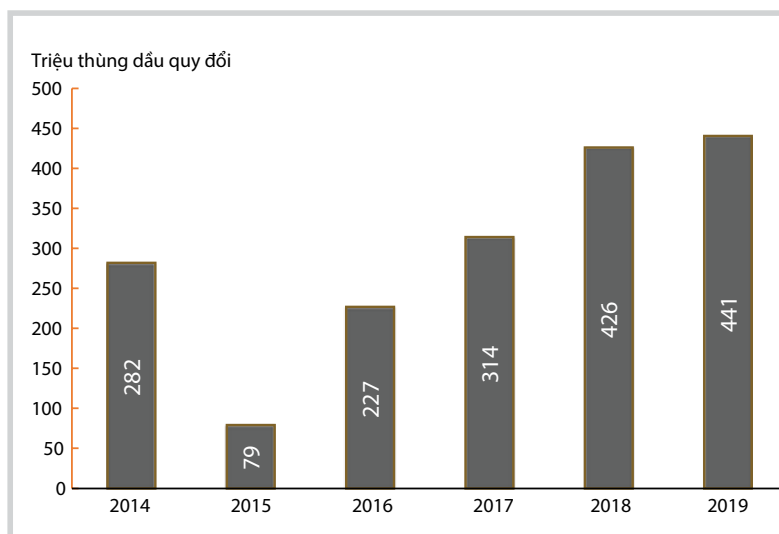
### 1.1. Kết quả hoạt động theo lĩnh vực

#### 1.1.1. Lĩnh vực thượng nguồn

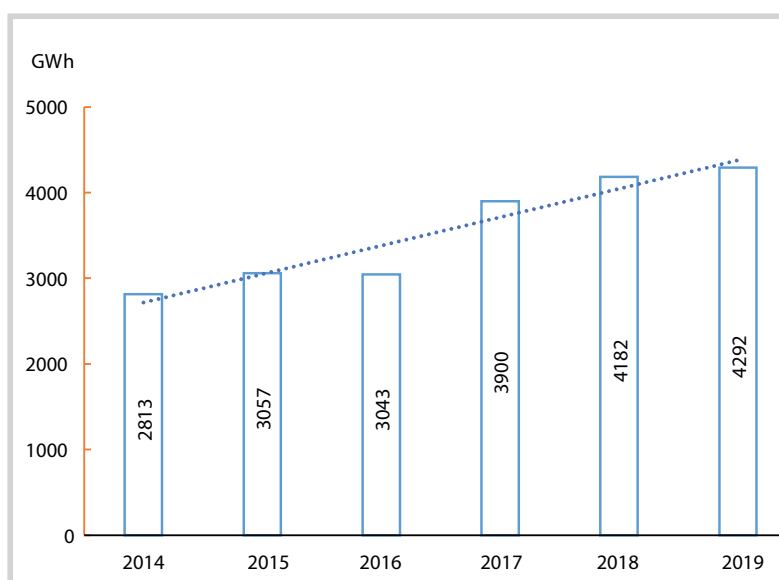
Tổng sản lượng dầu khí khai thác của Pertamina các năm gần đây gia tăng đáng kể. Từ năm 2018, hoạt động dầu khí nước ngoài đóng góp khoảng 16% vào tổng sản lượng của Pertamina, chủ yếu từ khu vực châu Á, Trung Đông và châu Phi. Sản lượng khí tăng hơn 50% so với



Hình 3. Sản lượng dầu và khí khai thác của Pertamina [1]



Hình 4. Trữ lượng dầu khí chứng minh (P1) gia tăng của Pertamina [1]



Hình 5. Sản lượng điện địa nhiệt của Pertamina [1]

năm 2017 nhờ việc đưa vào khai thác một số lô dầu khí ngoài khơi Đông Nam Sumatera (Hình 3).

Trữ lượng dầu khí chứng minh (P1) gia tăng trong các năm gần đây chủ yếu từ các hoạt động mua mỏ/dự án dầu khí (Hình 4).

### 1.1.2. Lĩnh vực khí, năng lượng mới và năng lượng tái tạo

Lĩnh vực khí: Pertamina sản xuất CNG, LNG, LPG, kinh doanh khí đường ống cho khách hàng công nghiệp, các nhà máy điện và hộ gia đình (city gas); kinh doanh, tàng trữ, vận chuyển CNG, LNG và các trạm nạp khí nhiên liệu cho giao thông vận tải. Pertamina sở hữu hệ thống đường ống dẫn khí dài nhất ASEAN, với 9.600 km, 5.283 trạm xăng dầu bán lẻ, hơn 500 trạm LPG, 206 tàu lớn, 6 nhà máy LNG [1].

Năng lượng mới và năng lượng tái tạo cũng là lĩnh vực được Pertamina đầu tư nghiên cứu, phát triển khá sớm, đây là giải pháp để giảm phụ thuộc vào nguồn năng lượng hóa thạch, hiện tại chiếm tới 95% tổng năng lượng và phù hợp với xu hướng thế giới [2]. Khởi đầu cho chiến lược năng lượng mới và năng lượng tái tạo là dự án phát triển địa nhiệt bắt đầu từ năm 1982 tại khu vực ngọn núi lửa Gunung salak, Indonesia, hợp tác cùng Unoval Geothermal Indonesia [3]. Thông qua công ty con Pertamina Geothermal Energy (PGE), Pertamina hiện có 14 khu vực khai thác địa nhiệt với tổng công suất lắp đặt là 1.822 MW, trong đó, PGE tự điều hành 617 MW và hợp tác điều hành là 1.205 MW [1]. Tổng sản lượng điện tương đương của PGE từ các khu vực tự điều hành tăng dần trong các năm gần đây (Hình 5).

Các dạng năng lượng mới và năng lượng tái tạo khác được Pertamina phát triển như nhiên liệu sinh học, thủy điện, điện gió, điện mặt trời...

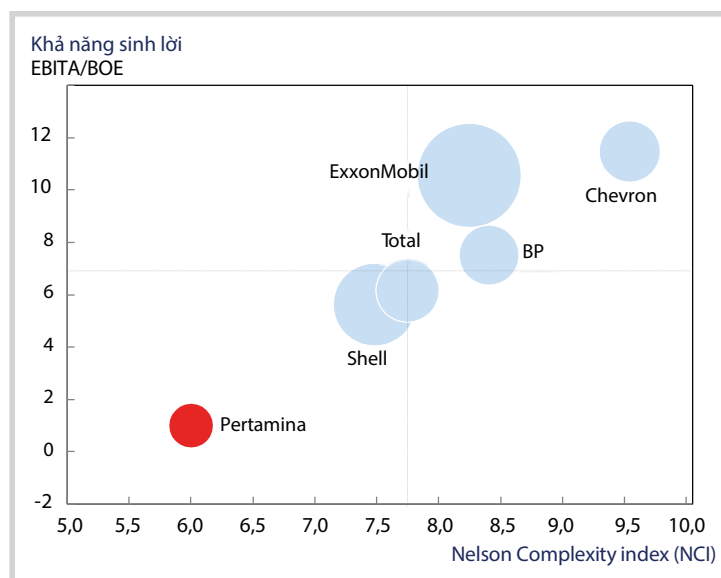
### 1.1.3. Lĩnh vực hạ nguồn

Hiện tại, Pertamina sở hữu 6 nhà máy lọc dầu với tổng công suất lắp đặt là 1.031 nghìn thùng/ngày (Bảng 1), tương đương

khoảng 90% công suất lọc dầu hiện có ở Indonesia. Các nhà máy này được xây dựng từ những năm 1970 - 1980 và chỉ có thể sản xuất sản phẩm đạt tiêu chuẩn Euro 2. Chính phủ đã ban hành tiêu chuẩn nhiên liệu Euro 5 áp dụng vào năm 2025, do vậy, Pertamina cần phải nâng cấp các nhà máy lọc dầu để đáp ứng yêu cầu này.

Để giảm phụ thuộc vào nguồn dầu thô nước ngoài, Pertamina đã thực hiện kế hoạch tối ưu chế biến dầu thô trong nước, giúp tăng sản lượng chế biến dầu thô trong nước lên 62% (so với 58% năm 2017).

Hiện tại, chỉ số NCI trung bình của các nhà máy lọc dầu của Pertamina là 6, thấp hơn rất nhiều so với các công ty dầu khí quốc tế, tương ứng với khả năng sinh lời thấp hơn (Hình 6).



**Hình 6.** Chỉ số NCI trong nhà máy lọc dầu của Pertamina so với công ty dầu khí quốc tế [4]

**Bảng 1.** Các nhà máy lọc dầu hiện có của Pertamina [1]

Nhà máy lọc dầu	II Dumai	III Plaju	IV Cilacap	V Balikpapan	VI Balongan	VII Kasim
<b>Chỉ số</b>						
Công suất (nghìn thùng/ngày)	170	118	348	260	125	10
NCI*	7,5	3,1	6	3,3	11,9	2,4
Sản phẩm hóa dầu (nghìn tấn/năm)	600					

\* NCI (Nelson Complexity Index): chỉ số đánh giá mức độ phức tạp về công nghệ của nhà máy lọc dầu theo thang điểm Nelson

**Bảng 2.** Kết quả hoạt động kinh doanh hoạt động marketing [1]

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Lượng nhiên liệu bán ra (triệu KL)	65	62	65	67	70	71
Lượng phi nhiên liệu bán ra (triệu KL)	14	14	15	16	16	17
Khối lượng khí bán ra (nghìn tỷ BTU)	702	706	709	824	1.123	916
Khối lượng khí vận chuyển (tỷ m <sup>3</sup> )	508	531	522	502	777	779

**1.1.4. Hoạt động marketing**

Pertamina điều hành hoạt động kinh doanh bán lẻ và cho doanh nghiệp. Mạng kinh doanh bán lẻ phân phối nhiên liệu cho giao thông vận tải, LPG cho hộ gia đình... được kinh doanh qua các kênh đại lý, trạm xăng và khí CNG trải khắp cả nước. Tại các thành phố lớn khí được cấp tới từng hộ gia đình/tòa nhà bằng đường ống dẫn khí dưới lòng đất trong toàn thành phố (city gas).

Năm 2018, Pertamina vẫn giữ được vị trí quan trọng trong thị trường nội địa với thị phần hơn 70% đối với mảng nhiên liệu công nghiệp và hàng hải. Kết quả thực hiện của lĩnh vực này thể hiện trong Bảng 2.

**2. Tầm nhìn và sứ mệnh của Pertamina**

**Tầm nhìn:** Trở thành công ty năng lượng đẳng cấp thế giới.

**Sứ mệnh:** Thực hiện các hoạt động kinh doanh cốt lõi tích hợp về dầu, khí, năng lượng mới và năng lượng tái tạo trên nguyên tắc thương mại mạnh mẽ.

**3. Chiến lược phát triển của Pertamina đến năm 2025**

**3.1. Mục tiêu tổng quát**

- Thực hiện, hỗ trợ các chính sách và chương trình của chính phủ về phát triển kinh tế và quốc gia nói chung, đặc biệt là trong hoạt động kinh doanh dầu khí ở trong nước và nước ngoài cũng

như các hoạt động khác liên quan đến hoặc hỗ trợ các hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực dầu khí.

- Phát triển tối ưu hóa nguồn lực để sản xuất hàng hóa và/hoặc dịch vụ chất lượng cao, khả năng cạnh tranh cao và theo đuổi mục tiêu lợi nhuận nhằm cải thiện giá trị của doanh nghiệp bằng cách áp dụng các nguyên tắc của công ty trách nhiệm hữu hạn.

### 3.2. Mục tiêu cụ thể

Pertamina tập trung vào thực hiện 8 ưu tiên chiến lược, đây được xem là cơ sở cho các chức năng hỗ trợ và công ty con tiếp tục đưa ra các sáng kiến chiến lược để hiện thực tham vọng trở thành công ty năng lượng quốc gia đẳng cấp thế giới vào năm 2025. Các ưu tiên chiến lược gồm [1]:

- An toàn sức khỏe môi trường (HSSE) và phát triển bền vững: Thực hiện các nguyên tắc an toàn sức khỏe môi trường xuất sắc và các khía cạnh 3P (con người, hành tinh, lợi nhuận) trong hoạt động của công ty; các chỉ số chính: hệ số xếp hạng bền vững quốc tế (ISRS), tỷ lệ tai nạn chết người (FAR), đánh giá đúng (Proper rating), sáng kiến báo cáo toàn cầu (GRI), số tai nạn (NOA).

- Phát triển nguồn nhân lực: Tăng cường và thúc đẩy phát triển nhân sự; lãnh đạo tài năng và năng lực kỹ thuật có thẩm quyền, văn hóa hiệu suất cao dựa trên hành vi làm việc hiệu quả 6C (sạch sẽ, cạnh tranh, tự tin, tập trung

vào khách hàng và có khả năng) và thái độ JTA (Trung thực - Chân thành - Đáng tin cậy); các chỉ số chính: chỉ số năng lực lãnh đạo, thời gian học tập và phát triển/FTE.






- Tăng trưởng lĩnh vực thượng nguồn: Tăng trữ lượng và sản lượng khai thác dầu khí, cả hữu cơ và mua lô/mỏ, bao gồm phát triển kinh doanh, phát triển khả năng và tăng cường chia sẻ rủi ro thông qua việc mở rộng quan hệ đối tác với các công ty tầm cỡ thế giới; các chỉ số chính: hiệu quả chi phí (chi phí/thùng); tăng trưởng sản lượng (%), tỷ lệ thay thế trữ lượng (%).

- Tăng trưởng lĩnh vực khí: Phát triển mạnh mẽ và định hướng kinh doanh đối với danh mục đầu tư kinh doanh khí hạ nguồn; chọn lọc và hiệu quả thông qua việc mở rộng các nguồn cung cấp trong nước và toàn cầu; các chỉ số chính: doanh số bán khí, thị phần khí.

- Tăng cường lĩnh vực kinh doanh lọc dầu và hóa dầu: Tăng lợi nhuận hạ nguồn; nâng cao hiệu quả hoạt động (bảo dưỡng tổng thể nhà máy lọc dầu, nâng cấp và quy hoạch phát triển lọc dầu (RDMP)) và các sản phẩm giá trị cao; các chỉ số chính: tiền mặt ròng (USD/thùng), tỷ lệ sản lượng sản phẩm có giá trị (%), chỉ số tiêu thụ năng lượng (EII).

- Phát triển năng lượng mới và năng lượng tái tạo: Sử dụng năng lượng mới và năng lượng tái tạo có chọn lọc và hiệu quả để hỗ trợ áp lực đảm bảo năng lượng quốc gia, bao gồm cả địa nhiệt và phát triển quan hệ đối tác

**Bảng 3.** Các mục tiêu đặt ra tới năm 2025 của Pertamina [1]

<b>Thượng nguồn</b>		Sản lượng dầu khí (triệu thùng dầu quy đổi/ngày)	<b>1,8</b>
		Địa nhiệt (công suất lắp đặt điện – MW)	<b>2.267</b>
		Trữ lượng dầu khí bổ sung (triệu thùng dầu quy đổi)	<b>600</b>
<b>Khí</b>		Sản lượng khí (triệu ft <sup>3</sup> khí/ngày)	<b>&gt; 3.600</b>
		Đường ống khí (km)	<b>&gt; 10.000</b>
		Khí đô thị (hộ kết nối)	<b>&gt; 150.000</b>
		Công suất điện khí lắp đặt (MW)	<b>4.000</b>
<b>Năng lượng mới và năng lượng tái tạo</b>		Công suất lắp đặt điện năng lượng mới và năng lượng tái tạo (MW)	1.200
<b>Lọc dầu</b>		Công suất chế biến (triệu thùng/ngày)	<b>2</b>
		Độ phức tạp (NCI)	<b>&gt; 9</b>
<b>Phát triển cơ sở hạ tầng và marketing</b>		Dự trữ (ngày)	<b>10</b>
		Trạm nạp nhiên liệu công cộng (trạm)	<b>&gt; 6.409</b>
		Công suất chứa nhiên liệu (triệu KL)	<b>8,3</b>

và quyền sở hữu đầu tư vào các công ty năng lượng mới và năng lượng tái tạo tiềm năng; chỉ số chính: công suất (MW).

- Phát triển marketing và cơ sở hạ tầng: Tăng khả năng sinh lợi và thị phần thông qua nỗ lực thâm nhập thị trường, mở rộng thị trường, phát triển cơ sở hạ tầng chiến lược và đáp ứng các yêu cầu về sản phẩm và marketing với chuỗi cung ứng cạnh tranh và tích hợp; các chỉ số chính: thị phần (%), biên lợi nhuận hoạt động (%), chỉ số hài lòng của khách hàng, hiệu quả chi phí (USD/KL).

- Tăng trưởng toàn công ty: Tăng trưởng công ty bền vững thông qua tối ưu hóa danh mục đầu tư và kinh doanh để Công ty tiếp tục phát triển và sau đó đáp ứng kỳ vọng của các bên liên quan; các chỉ số chính: tăng trưởng EBITDA (%), ROIC (%), tỷ lệ Capex trên doanh thu (%).

Pertamina đưa ra các chỉ tiêu mong muốn đạt được vào năm 2025 đối với từng hoạt động kinh doanh chính (Bảng 3).

**4. Kế hoạch thực hiện chiến lược đến năm 2025**

Để hiện thực hóa tầm nhìn chiến lược trở thành công ty năng lượng quốc gia đẳng cấp thế giới, trong giai đoạn 2015 - 2019, Pertamina thực hiện mục tiêu “Thượng nguồn táo bạo, Hạ nguồn sinh lợi (Aggressive upstream, Profitable downstream strategy)” nhằm đạt được các mục tiêu [1]:

- Thượng nguồn: Đặt mục tiêu khai thác dầu khí ở mức 1.039,4 nghìn thùng dầu quy đổi/ngày với mức tăng trưởng trung bình 15%/năm trong giai đoạn 2015 - 2019.

- Khí, năng lượng mới và năng lượng tái tạo: Đặt mục tiêu nắm bắt các cơ hội đến từ các hoạt động trong chuỗi kinh doanh khí, phát triển và tích hợp danh mục đầu tư khí của Pertamina từ thượng nguồn đến hạ nguồn, cũng

như phát triển kinh doanh năng lượng mới và năng lượng tái tạo ở trong nước.

- Hạ nguồn (chế biến dầu khí, marketing và thương mại): Đặt mục tiêu lợi nhuận, tăng lợi nhuận thông qua việc tăng tính cạnh tranh, hiệu quả và tối ưu hóa hoạt động của nhà máy lọc dầu cho ra các sản phẩm có giá trị cao.

Trong năm 2018, Pertamina đưa ra một kế hoạch triển khai 8 ưu tiên chiến lược trong giai đoạn 2019 - 2025 với trọng tâm là hiện thực hóa mục tiêu đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia (Hình 8). Tích hợp hoạt động sản xuất kinh doanh dầu khí tạo sức mạnh hợp lực trong toàn tập đoàn gồm công ty mẹ PT Pertamina (Persero) và các công ty con hoạt động trong lĩnh vực thượng nguồn dầu khí, hạ nguồn dầu khí và lĩnh vực phi dầu khí.

- Thượng nguồn: Đặt mục tiêu tăng sản lượng dầu khí và khai thác địa nhiệt thông qua việc tiếp tục thăm dò, khai thác các mỏ mới, áp dụng phương pháp gia tăng thu hồi dầu (EOR) đối với các mỏ hiện tại và thực hiện mua/bán mỏ/dự án dầu khí ở cả trong nước và nước ngoài.

- Khí và năng lượng mới, năng lượng tái tạo: Phù hợp với chiến lược đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia khi nguồn nhiên liệu hóa thạch đang dần cạn kiệt và giảm lượng khí phát thải nhà kính. Chính sách năng lượng quốc gia (National Energy Policy) của chính phủ, tăng tỷ lệ năng lượng mới và năng lượng tái tạo từ 6% hiện tại lên 23% trong cơ cấu năng lượng quốc gia vào năm 2025 [6]. Pertamina ủng hộ và cam kết thực hiện chính sách của chính phủ thông qua kế hoạch triển khai dự án khí, năng lượng mới và năng lượng tái tạo đầy tham vọng (Bảng 4), đặt ra mục tiêu đạt 1.010 MW công suất phát điện địa nhiệt, 15 MW từ năng lượng mặt trời và phân phối 65 nghìn tấn/năm nhiên liệu sinh học vào năm 2025.

- Hạ nguồn: Phù hợp với tham vọng an ninh năng

*Bảng 4. Kế hoạch phát triển năng lượng mới và năng lượng tái tạo của Pertamina [7]*

Năm	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nhà máy lọc dầu xanh (nghìn thùng/ngày)					40	40
Khí hóa than (Coal gasification) (triệu tấn)					1	1
Nhiên liệu sinh học (nghìn tấn/năm)				25	65	65
Pin Li-ion (MWh)		250	250	250	250	4.000
Điện mặt trời (MW)	7	10	10	15	15	15
Nhiên liệu sinh khối (MW)	2,4	2,0	4,0	6,0	6,0	6,0
Địa nhiệt (MW)	700	700	800	900	900	1.010
Tổng cung nhiên liệu hóa thạch (nghìn thùng/ngày)	969	1.061	1.150	1.208	1.289	1.368
% năng lượng mới và năng lượng tái tạo/tổng năng lượng	3	3	4	6	10	10

**TẦM NHÌN**

**Trở thành công ty năng lượng quốc gia đẳng cấp thế giới**

**08** Tăng trưởng bền vững bằng cách **tối ưu hóa danh mục kinh doanh** để phát triển đáp ứng mong đợi của cổ đông

**ROIC \***  
12 – 14%

**Tăng trưởng doanh thu:** 3 – 5%

**Hệ số nợ/VCSH**  
2,5 – 3,4

**R/P\*\***  
15 năm

**Thị phần nhiên liệu**  
95%

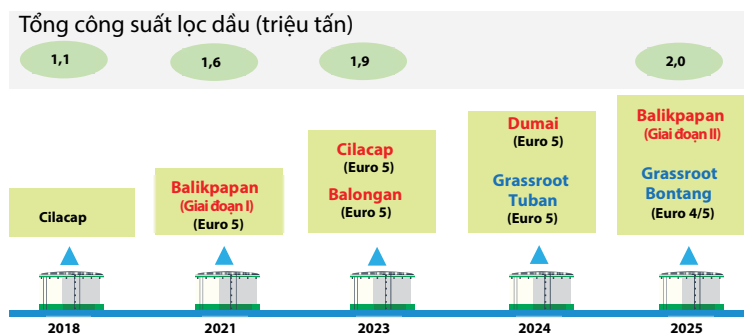
<b>03</b> Thương nguồn định hướng giá trị	<b>04</b> Tăng trưởng quốc tế khí	<b>05</b> Marketing tập trung vào khách hàng	<b>06</b> Thích ứng lọc dầu & hóa dầu	<b>07</b> Mở rộng kinh doanh năng lượng
Cân bằng lại danh mục đầu tư khâu thương nguồn (định hướng giá trị)	Tăng tốc tăng trưởng kinh doanh khí (gồm: khí đô thị, khí điện, LNG công nghiệp)	Phát triển logistics và cơ sở hạ tầng cho vận hành/hoạt động xuất sắc và phát triển thị trường	Điều hành tích hợp và toàn diện Kế hoạch phát triển tổng thể lọc dầu và nhà máy lọc dầu Grassroot, trong khi vẫn duy trì tình hình tài chính tốt	Phát triển tiềm năng kinh doanh năng lượng mặt trời, bình ắc quy và nhiên liệu sinh học công nghệ thế hệ 1,5 - 2G thông qua đầu tư và quan hệ đối tác
Giảm chi phí trên đơn vị thùng dầu				
Phát triển quan hệ đối tác chiến lược	Phát triển cơ sở hạ tầng khí tích hợp	Phát triển tiềm năng kinh doanh bán lẻ đối với non-fuel	Nâng cao hiệu quả hoạt động và tài chính của các nhà máy lọc dầu hiện có (sản lượng, lợi nhuận lọc dầu)	Phát triển kinh doanh và công nghệ dựa trên nguồn năng lượng trong nước (than, cây cọ, đốn điện, địa nhiệt)
Tối ưu hóa cơ hội/tiềm năng về mua/bán các mỏ/dự án dầu khí	Phát triển kinh doanh thương mại toàn cầu và marketing ở nước ngoài			
Phát triển tối ưu năng lượng địa nhiệt tại các khu vực đang hoạt động	Tối ưu hóa cơ hội hợp tác kinh doanh với các khách hàng lớn (ví dụ như Tập đoàn phân phối điện PLN)	Tăng cường khả năng kinh doanh sản phẩm hóa dầu thông qua hoạt động thương mại		Phát triển kinh doanh năng lượng mới và năng lượng tái tạo thông qua mô hình đầu tư mạo hiểm
		Tăng cường kinh doanh sản phẩm hóa dầu đối với các sản phẩm được lựa chọn dẫn dắt		
Tối ưu hóa cung ứng dài hạn (dầu thô và các sản phẩm lọc dầu)				
<b>01</b>	<b>ATSKMT &amp; bền vững</b>	Thực hiện văn hóa An toàn - Sức khỏe - Môi trường (ATSKMT) xuất sắc trong tất cả các hoạt động		
	<b>Công nghệ/đổi mới sáng tạo</b>	Phát triển công nghệ nhằm kinh doanh bền vững		
	<b>Chuyển đổi số</b>	Triển khai các trung tâm dịch vụ chia sẻ, chuyển đổi số và công nghệ thông tin trên tất cả ngành nghề kinh doanh		
<b>02</b>	<b>Phát triển nguồn nhân lực</b>	Văn hóa hiệu suất cao. Tập trung thu hẹp khoảng cách các nhân viên		
	<b>Quản lý tài sản</b>	Hiệu quả hoạt động, tối ưu hóa tài sản công ty, quyền sở hữu và kiểm soát đất thuộc sở hữu của công ty		
	<b>Quản lý công ty con</b>	Tái cấu trúc công ty con (nắm giữ tài sản chiến lược), xem như một thực thể kinh doanh độc lập và có lợi nhuận		

\* ROIC (Return on Invested Capital): Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư; \*\*R/P (Reserves to production ratio): Số năm khai thác còn lại của dầu khí

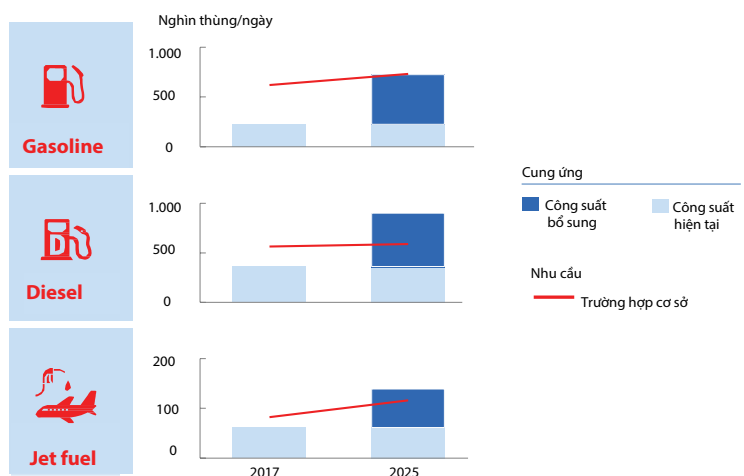
**Hình 7.** Kế hoạch triển khai chiến lược công ty giai đoạn 2019 – 2025 [5]

**Bảng 5. Kế hoạch triển khai các dự án nhà máy lọc dầu của Pertamina đến 2025 [1]**

Nhà máy lọc dầu	II Dumai	IV Cilacap	V Balikpapan	VI Balongan	Grassroot Tuban	Grassroot Bontang
<b>Chỉ số</b>						
Công suất (nghìn thùng/ngày)	300	400	360	269	300	300
NCI	9	9	9	11,9	9	9
Sản phẩm hóa dầu (nghìn tấn/năm)	6.600					



**Hình 8. Kế hoạch nâng cấp nhà máy lọc dầu và xây dựng mới của Pertamina đến 2025 [1]**



**Hình 9. Khả năng đáp ứng nhu cầu nhiên liệu trong nước của Pertamina [4]**

lượng quốc gia, Pertamina có nghĩa vụ bảo đảm nguồn cung và đáp ứng nhu cầu nhiên liệu trong nước. Để thực hiện, Pertamina có kế hoạch nỗ lực thực hiện việc cải tiến và nâng cấp các nhà máy lọc dầu hiện có nhằm nâng cao hiệu suất, chất lượng đạt tiêu chuẩn Euro 5, giảm chi phí, tối ưu chế biến dầu thô trong nước..., đồng thời tìm kiếm cơ hội đầu tư nhà máy lọc dầu mới phù hợp với kế hoạch công ty. Pertamina đưa ra chương trình làm việc gồm 5 khía cạnh là: An toàn và môi trường, Độ tin cậy, Lợi nhuận, Chất lượng và Bền vững, là tài liệu tham khảo cho tất cả các nhà máy lọc dầu trong việc thực hiện quy trình kinh doanh nhằm hướng tới nhà máy lọc dầu đẳng cấp thế giới.

Từ cuối năm 2019, Pertamina đưa ra kế hoạch nâng cấp, mở rộng 4 nhà máy lọc dầu là Balikpapan, Balongan, Cilacap, Dumai và xây dựng 2 nhà máy lọc dầu mới là Tuban và Bontang, với tổng vốn đầu tư lên tới 60 tỷ USD (Bảng 5) và kế hoạch chi tiết (Hình 8).

Việc đưa các nhà máy trên vào hoạt động sẽ nâng công suất lọc dầu lên 2 triệu thùng/ngày với tiêu chuẩn Euro 4 và Euro 5 và đáp ứng được nhu cầu nhiên liệu trong nước vào năm 2025 (Hình 9).

**5. Kết luận**

Pertamina là công ty dầu khí, chuyển sang công ty năng lượng quốc gia từ năm 2017, có hoạt động năng lượng tích hợp từ thượng nguồn đến hạ nguồn và phân phối năng lượng ra thị trường. Các mục tiêu chính của Pertamina là đảm bảo an ninh năng lượng trong nước, đặt ưu tiên cho nhu cầu trong nước nếu nguồn lực bị hạn chế. Chính vì vậy, chiến lược phát triển của Pertamina cũng xoay quanh việc đảm bảo đáp ứng nhu cầu năng lượng trong nước, phát triển năng lượng mới và năng lượng tái tạo thay thế sự phụ thuộc vào năng lượng hóa thạch, phù hợp với xu hướng phát triển xanh của thế giới. Pertamina tham vọng trở thành công ty năng lượng quốc gia đẳng cấp thế giới vào năm 2025. Để đạt được mục tiêu này, Pertamina đã tập trung vào các hoạt động:

- Thượng nguồn: Ưu tiên đầu tư phát triển địa nhiệt, vì Indonesia được đánh giá có tiềm năng địa nhiệt lớn nhất thế giới với gần 40% tiềm năng địa nhiệt thế giới nằm ở quốc gia này. Bên cạnh đó, Pertamina đẩy mạnh các hoạt động thăm dò, khai thác mỏ mới, phát triển tiềm năng khí đá phiến (shale gas), khí cát chặt sít (tight sand gas) và khí methane trong các vỉa than đá (CBM). Các phương pháp tăng cường thu hồi dầu đối với các mỏ hiện tại (IOR, EOR). Pertamina đã và tiếp tục tìm kiếm cơ hội mua các mỏ/dự án ở trong và ngoài nước để gia tăng trữ lượng dầu khí.

- Khí, năng lượng mới và năng lượng tái tạo: Đầu tư phát triển các dự án địa nhiệt, năng lượng mặt trời, năng lượng sinh khối, nhà máy lọc dầu



xanh tăng tỷ lệ năng lượng tái tạo do Pertamina sản xuất lên 10% trong cơ cấu năng lượng quốc gia vào năm 2025.

- Lọc dầu: Đầu tư nâng cấp mở rộng các nhà máy hiện tại để nâng cao tính cạnh tranh và nâng cao chất lượng sản phẩm (tăng hệ số NCI từ 6 lên 9 vào năm 2025).

Thực hiện mục tiêu chiến lược trên, đặc biệt vai trò đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia, Pertamina phải đối mặt với các thách thức như: thiếu nguồn vốn đầu tư (lợi nhuận thuần hàng năm của Pertamina trung bình 5 năm trước khoảng 2,5 tỷ USD, Hình 1), sản lượng dầu thô trong nước đang suy giảm [4], nhu cầu tiêu thụ năng lượng trong nước ngày càng tăng, các nhà máy lọc dầu hiện tại kém cạnh tranh, chưa đáp ứng yêu cầu tiêu chuẩn chất lượng theo lộ trình của chính phủ.

Chính phủ đặt gánh nặng trách nhiệm xã hội lên Pertamina, bù lại, chính phủ đã cung cấp khung pháp lý ưu đãi nhằm kêu gọi đầu tư các dự án năng lượng trong nước; hỗ trợ các quan hệ đối tác quốc tế, chủ yếu được đàm phán ở cấp chính phủ với chính phủ; thay đổi cách định giá bán lẻ của một số nhiên liệu trợ giá, giảm khó khăn về tài chính cho Pertamina [8]. Với sự hỗ trợ từ phía chính phủ, Pertamina có cơ hội thực hiện thành công chiến lược trở thành công ty dầu khí quốc gia đẳng cấp thế giới vào năm 2025.

### Tài liệu tham khảo

[1] Pertamina, "Annual report", [Online]. Available:

<https://www.pertamina.com/en/documents/laporan-tahunan>.

[2] Pertamina, "New renewable energy". [Online]. Available: <https://pertaminapower.com/new-renewable-energy>.

[3] Nugroho Agung Panbudi, "Geothermal power generation in Indonesia, a country within the ring of fire: Current status, future development and policy", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Vol. 81, pp. 2893 - 2901, 2018. DOI: 10.1016/j.rser.2017.06.096.

[4] Pertamina, "Building Indonesia's energy and petrochemical future", 5/2019.

[5] Pertamina, "Sustaining synergy, spreading energy", Sustainability Report 2018.

[6] Pertamina, "Gas and new and renewable energy sectors", [Online]. Available: <https://www.pertamina.com/id/gas-and-new-and-renewable-energy-sector>.

[7] Andianto Hidayat, "New and renewable energy development in PT. Pertamina: Role of energy company in climate action", 9/6/2020. [Online]. Available: <https://www.enviro.or.id/wp-content/uploads/2020/06/Andianto-Hidayat-PT.-Pertamina-Persero.pdf>.

[8] PT Pertamina (Persero), "First half 2019 performance", 8/2019.

## PERTAMINA'S CORPORATE STRATEGY - ACTION PLAN TO 2025

**Hoang Thi Dao, Dao Minh Phuong, Hoang Thi Phuong**

Vietnam Petroleum Institute

Email: [daoht@vpi.pvn.vn](mailto:daoht@vpi.pvn.vn)

### Summary

Transformation from an oil company to an energy company is currently a trend for several major oil companies, in response to the situation where fossil fuels are gradually exhausting as well as to develop new and clean energy to protect the environment. Indonesia's PT Pertamina (Persero) is not out of the trend. Recently, it has transformed into an energy company, with the vision of becoming a world-class one by 2025.

The article introduces the corporate strategy and strategic plan of Pertamina until 2025. Specifically, Pertamina focuses on: (i) improving oil and gas reserves and exploiting geothermal energy; (ii) vigorously upgrading and expanding existing refineries and investing in new refineries to increase production and enhance product quality; (iii) increasing the share of new and renewable energy in Indonesia's energy mix.

**Key words:** Pertamina, strategy, upstream, downstream, gas, geothermal, new and renewable energy.