

CÔNG TY DẦU KHÍ QUỐC GIA TRONG MỐI QUAN HỆ VỚI NHÀ NƯỚC

ThS. Nguyễn Thị Lan Anh, ThS. Ngô Thị Mai Hạnh
ThS. Đặng Thị Thùy Dung, CN. Nguyễn Linh Chi
Viện Dầu khí Việt Nam
Email: anhntl@vpi.pvn.vn

Tóm tắt

Mỗi công ty dầu khí quốc gia (National Oil Company - NOC) được thành lập với sứ mệnh riêng và gắn với yêu cầu của từng đất nước, do đó mỗi NOC có vị thế và trách nhiệm khác nhau. Bài báo giới thiệu thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh của một số công ty dầu khí quốc gia (gồm CNOOC, Petronas, Gazprom, CNPC), phân tích mối quan hệ giữa NOC với nhà nước, từ đó rút ra một số bài học đối với Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

Từ khóa: Công ty dầu khí quốc gia, CNOOC, Petronas, Gazprom, CNPC, Petrovietnam.

1. Giới thiệu

Trong những năm gần đây, các công ty dầu khí quốc gia (NOC) không chỉ phát triển ở trong nước mà còn vươn ra cạnh tranh với các công ty dầu khí quốc tế (IOC). NOC của mỗi quốc gia có đặc thù riêng, có vai trò và trách nhiệm khác nhau, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của các NOC. Khi nghiên cứu về chiến lược các NOC, Tổ chức Tư vấn IHS Markit (IHS) đã đưa ra 5 loại hình NOC theo mức độ tự chủ kinh doanh và 5 loại hình nhà nước theo mức độ phụ thuộc vào dầu khí [1]. Nghiên cứu "Tổng hợp và cập nhật kết quả sản xuất kinh doanh của một số công ty dầu khí nước ngoài và so sánh với Tập đoàn Dầu khí Việt Nam" của Trung tâm Nghiên cứu Kinh tế và Quản lý Dầu khí (EMC) - Viện Dầu khí Việt Nam (VPI) đã chỉ ra vai trò của NOC trong ngành dầu khí quốc gia tùy thuộc vào số lượng NOC tại quốc gia đó.

Bài báo giới thiệu hoạt động sản xuất kinh doanh của một số NOC tại các quốc gia gần Việt Nam trong mối quan hệ với nhà nước, từ đó rút ra một số bài học kinh nghiệm cho Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

2. Mối quan hệ giữa công ty dầu khí quốc gia với loại hình nhà nước

2.1. Phân loại NOC [1]

Các NOC được thành lập và quản lý theo mục tiêu của chính phủ, vì vậy NOC của mỗi nước có mức độ tự chủ khác nhau, điều này ảnh hưởng đến việc lựa chọn lĩnh vực kinh doanh cũng như đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh của từng NOC. IHS đã phân loại các NOC thành 5 nhóm với mức độ tự chủ kinh doanh tăng dần từ 1 đến 5 như sau:

Nhóm 1 - Tổ chức không chính thống (Façade/Mailbox): Các NOC gần như không có năng lực hoạt động sản xuất kinh doanh mà chỉ mang danh đại diện cho chính phủ

trong lĩnh vực dầu khí hoặc tạo công ăn việc làm cho người dân.

Nhóm 2 - Tổ chức hành chính do chính phủ kiểm soát tập trung (Statist Bureaucracy): Các NOC có thể đóng góp doanh thu từ hoạt động dầu khí cho ngân sách nhà nước và nhóm những người có quyền lực nhất trong quốc gia, nhưng NOC không có khả năng đóng góp nhiều hơn để hỗ trợ phát triển kinh tế đất nước.

Nhóm 3 - Tổ chức hành chính được định hướng phát triển (Development Bureaucracy): Các NOC không chỉ đóng góp doanh thu mà còn có khả năng thực hiện các trách nhiệm xã hội do chính phủ yêu cầu theo từng giai đoạn phát triển kinh tế đất nước. Ngoài ra, các NOC còn có thể nhận nhiệm vụ dẫn dắt quá trình công nghiệp hóa thông qua vai trò lãnh đạo và trực tiếp tham gia vào nhiều loại dự án khác nhau.

Nhóm 4 - Tổ chức đại chúng (Public Entrepreneur): Các NOC có thể đáp ứng những yêu cầu của chính phủ và được trao nhiều quyền tự quyết hơn so với nhóm 3 để tập trung phát triển hoạt động kinh doanh ở nước ngoài. Kinh tế đất nước có thể tăng trưởng nhờ nguồn thu từ các lĩnh vực khác, chính phủ vẫn nắm quyền kiểm soát định hướng chiến lược của các NOC, nhưng các công ty này vẫn có thể theo đuổi mục tiêu thương mại riêng của mình trên thị trường trong nước và toàn cầu.

Nhóm 5 - Tổ chức tư nhân/cạnh tranh (Privatized/Competitive): Các NOC được tư nhân hóa do các mục tiêu kinh tế của quốc gia đòi hỏi năng lực cạnh tranh và hiệu quả cao hơn.

2.2. Phân loại nhà nước [1]

Theo khái niệm và phân loại của IHS, các nhà nước được phân loại thành 5 nhóm theo mức độ phụ thuộc vào dầu khí giảm dần từ 1 - 5.

Nhóm 1 - Nhà nước trên danh nghĩa (Quasi-States) là nhóm quốc gia chưa được toàn vẹn lãnh thổ và chính phủ chỉ có quyền kiểm soát hạn chế trên một phần lãnh thổ. Doanh thu từ dầu khí thuộc độc quyền của một nhóm tầng lớp rất nhỏ hoặc được phân chia nhỏ hơn cho các phe phái quyền lực khác nhau. Chính phủ bị hạn chế năng lực tiếp cận với nguồn doanh thu này để phục vụ điều hành đất nước.

Nhóm 2 - Nhà nước khai thác (Extraction States) là nhóm quốc gia được điều hành bởi một nhóm tầng lớp cầm quyền liên kết chặt chẽ với nhau, nhóm này nắm độc quyền đối với hoạt động khai thác và các khoản doanh thu từ dầu khí. Chính phủ có năng lực điều hành lớn hơn nhóm 1 nhưng vẫn không đủ khả năng để thực hiện những kế hoạch phát triển đất nước dài hạn.

Nhóm 3 - Nhà nước phân phối (Allocation States) là nhóm quốc gia có nguồn thu lợi từ dầu khí lớn hơn nhóm 2, nguồn thu này được chính phủ sử dụng làm nguồn vốn đầu tư để mở rộng mạng dịch vụ công và các khoản trợ cấp quốc gia. Nhận thấy rõ những hạn chế về lợi ích lâu dài với mô hình nhà nước khai thác, chính phủ các quốc gia thuộc nhóm này luôn cố gắng sử dụng nguồn lực lớn hơn để ưu tiên thực hiện các chính sách phát triển đất nước. Nhờ đó, các quốc gia thuộc nhóm 3 cũng có sức ảnh hưởng trong khu vực và chính trị lớn hơn so với các nước thuộc nhóm 2.

Nhóm 4 - Nhà nước đang công nghiệp hóa (Industrializing States) là nhóm quốc gia đã đạt được thành công trong việc làm chủ khả năng tạo ra các khu công nghiệp cạnh tranh toàn cầu. Các quốc gia này có tối thiểu một khu vực 2 (chế tạo) hoặc khu vực 3 (dịch vụ) trong nền kinh tế của mình, và có khả năng đánh thuế cho nền kinh tế đang phát triển hơn từ đó giúp cho chính phủ có một cơ sở tính thuế đa dạng.

Nhóm 5 - Nhà nước đã toàn cầu hóa (Globalized States) là nhóm quốc gia đã phát triển sau một giai đoạn dài công nghiệp hóa, đã thiết lập một hệ thống cơ sở chặt chẽ các tổ chức chính phủ, khu vực kinh tế tư nhân cạnh tranh và giá cả thị trường theo định hướng. Tuy nhiên, các quốc gia này vẫn phải đối mặt với các vấn đề của hậu công nghiệp hóa và bất ổn kinh tế trong tương lai.

2.3. Mối quan hệ giữa NOC với nhà nước

NOC được thành lập theo các mục đích khác nhau của chính phủ, có vị thế và trách nhiệm khác nhau đối với đất nước, điều đó tác động tới việc lựa chọn hoặc được chính phủ phân công thực hiện sản xuất kinh doanh của các công ty đó.

Nghiên cứu NOC của IHS và nghiên cứu EMC/VPI [1, 2] cho thấy hoạt động sản xuất kinh doanh của các NOC chịu ảnh hưởng bởi việc quốc gia có một hay nhiều NOC và loại hình NOC trong mối quan hệ với loại hình nhà nước.

NOC duy nhất tại một quốc gia thường có vai trò trong mọi hoạt động thuộc chuỗi giá trị dầu khí trong nước. Tại các nước có nhiều NOC, mỗi NOC được phân công hoạt động một hoặc một số lĩnh vực trong chuỗi giá trị dầu khí, đồng thời được hưởng đặc quyền riêng theo phân công của chính phủ [2]. Do vậy, hoạt động sản xuất kinh doanh của các NOC phụ thuộc vào số lượng NOC tại mỗi quốc gia.

Từ cách phân loại của IHS thành 5 nhóm NOC và 5 nhóm nhà nước, EMC/VPI đã phân nhóm các NOC theo mối quan hệ giữa các công ty dầu khí quốc gia với nhà nước (Hình 1). Trục hoành thể hiện loại hình quốc gia, các quốc gia có số càng cao (từ 1 - 5) thì càng ít phụ thuộc vào dầu khí. Trục tung thể hiện loại hình nhóm công ty

Bảng 1. Các NOC và vai trò trong chuỗi giá trị dầu khí quốc gia

| Quốc gia | NOC | | Vai trò của NOC trong chuỗi giá trị dầu khí và ghi chú |
|------------|----------|--------------|---|
| | Số lượng | Tên tắt | |
| Việt Nam | 1 | Petrovietnam | Toàn bộ chuỗi giá trị dầu khí |
| Malaysia | 1 | Petronas | Toàn bộ chuỗi giá trị dầu khí |
| Trung Quốc | 7 | CNOOC | Thăm dò khai thác dầu khí ngoài khơi |
| | | CNPC | Tìm kiếm thăm dò khai thác, xây dựng, vận hành đường ống và quản lý khu vực phía Bắc trong nước |
| | | Sinopec | Chế biến dầu khí |
| | | | 4 NOC khác với quy mô nhỏ hơn: Sinochem, Zhenhua Oil, Yanchang, CITIC Resource |
| Nga | 4 | Gazprom | Chuyên về đường ống dẫn khí và khí |
| | | | Ngoài ra, Nga có 3 NOC khác: Rosneft (chuyên về tìm kiếm thăm dò dầu khí), Transneft (chuyên về hệ thống đường ống), Bashneft (chuyên về lọc dầu) |

Nguồn: EMC/VPI

| | | | | | | |
|--|---|--------------|-----------------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Các tổ chức đã tư nhân hóa hoặc cạnh tranh cao | 5 | | | | | |
| Các tổ chức đại chúng | 4 | | | Nhóm B Gazprom | Nhóm A CNOOC, Petronas | |
| Quan liêu hành chính phát triển | 3 | | | Nhóm D PVN | Nhóm C CNPC | |
| Quan liêu hành chính thống kê | 2 | | | | | |
| Không chính thống | 1 | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | Giả nhà nước | Nhà nước do một/vài nhóm chi phối | Nhà nước có sự phân phối | Nước đang công nghiệp hóa | Quốc gia đã toàn cầu hóa |

Nguồn: IHS, EMC/VPI

Hình 1. Mối quan hệ giữa các nhóm NOC với Chính phủ

dầu khí quốc gia, các nhóm công ty có số càng thấp (từ 5 đến 1) thì càng có trách nhiệm nặng nề hơn với đất nước và ít được tự chủ trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Các nhóm công ty có số càng cao thì mức độ tự chủ kinh doanh càng cao. Bài báo giới thiệu các NOC thuộc nhóm A, B, C và D, là các doanh nghiệp có mức tự chủ bằng hoặc cao hơn Petrovietnam.

Nhóm A (Tổ chức đại chúng - Nhà nước đang công nghiệp hóa): NOC được các công ty nước ngoài mang lại cơ hội kinh doanh ở nước ngoài, công nghệ, chuyên môn, kỹ thuật và tiêu chuẩn an toàn - sức khỏe - môi trường (HSE). NOC được nhà nước trao nhiều quyền tự chủ trong chiến lược và hoạt động phát triển của công ty, đồng thời các NOC cũng có đủ năng lực để vừa đảm bảo các trách nhiệm về an ninh năng lượng và trách nhiệm xã hội với quốc gia, vừa thực hiện các chiến lược kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận của mình trong nước và quốc tế.

Nhóm B (Tổ chức đại chúng - Nhà nước phân phối): NOC hoàn toàn có khả năng đáp ứng được tất cả các yêu cầu của chính phủ, nhưng lại không được trao quyền tự quyết cao như các NOC trong nhóm A, mà vẫn bị chính phủ kiểm soát chặt chẽ trong chiến lược đầu tư và định hướng phát triển ra thị trường quốc tế.

Nhóm C (Tổ chức hành chính được định hướng phát triển - Nhà nước đang công nghiệp hóa): Mặc dù được chính phủ trao nhiều quyền tự chủ hơn khi lựa chọn danh mục đầu tư ra nước ngoài, nhưng NOC chưa hoàn thiện năng lực công nghệ kỹ thuật cao để có thể độc lập quyết định lựa chọn danh mục đầu tư quốc tế. Thay vào đó, các dự án đầu tư khai thác phần lớn vẫn nằm tập trung trong thị trường nội địa, NOC tích cực hợp tác với các công ty dầu khí độc lập nhằm thu hút vốn đầu tư và tăng cơ hội phát triển kỹ thuật cho ngành công nghiệp dầu khí trong nước.

Nhóm D (Tổ chức hành chính được định hướng phát triển - Nhà nước phân phối): NOC được các công ty nước ngoài cung cấp cơ hội phát triển kinh tế, nguồn nhân lực, các ngành công nghiệp địa phương, nâng cao cơ sở vật chất,

doanh thu cho nhà nước. Nhà nước vẫn có sự phụ thuộc tương đối lớn vào doanh thu từ chuỗi giá trị hoạt động dầu khí, do đó kiểm soát chặt chẽ chiến lược phát triển, đầu tư của các NOC. Để tạo điều kiện giúp NOC hoàn thiện, phát triển hơn trong công nghệ kỹ thuật, chính phủ tích cực thu hút đầu tư từ các công ty dầu khí nước ngoài, hợp tác xây dựng cơ sở vật chất cho ngành công nghiệp dầu khí nội địa.

3. Hoạt động sản xuất kinh doanh của một số NOC

CNOOC thuộc nhóm A, là 1 trong 3 công ty dầu khí quốc gia lớn nhất Trung Quốc, có quyền tự chủ cao nhất so với các NOC khác của Trung Quốc về hoạt động và chiến lược kinh doanh. CNOOC được nhà nước phân công quản lý và thực hiện tìm kiếm thăm dò và khai thác dầu khí ngoài khơi và có vai trò quan trọng trong an ninh năng lượng quốc gia. Trong những năm gần đây, CNOOC đã mở rộng sang lĩnh vực chế biến dầu khí và dịch vụ kỹ thuật để tối ưu hóa lợi nhuận từ chuỗi giá trị dầu khí. Trong giai đoạn 2009 - 2014, trên 70% lợi nhuận sau thuế của CNOOC là từ lĩnh vực thăm dò khai thác. Tuy giá dầu giảm nhưng lợi nhuận từ lĩnh vực thăm dò khai thác dầu khí của CNOOC trong năm 2015 vẫn chiếm tỷ trọng lớn nhất với 2,534 tỷ USD (chiếm gần 38% lợi nhuận sau thuế hợp nhất) (Bảng 2) [2, 3].

Là nhà điều hành ngoài khơi độc quyền của Trung Quốc, CNOOC có đặc quyền khai thác đến 51% trong các phát hiện dầu khí ngoài khơi thành công của các công ty dầu khí nước ngoài tại Trung Quốc. Được Chính phủ khuyến khích đầu tư ra nước ngoài, CNOOC có chiến lược đầu tư mạnh ra nước ngoài. Ưu tiên hàng đầu của CNOOC là tăng trưởng khai thác trung hạn (6 - 10% CAGR) và tăng sản lượng 6 - 10%/năm đến năm 2015, CNOOC tập trung phát triển ngoài khơi Trung Quốc (đặc biệt là khai thác ở vùng nước sâu) và mua lại các tài sản thăm dò khai thác ở nước ngoài [1 - 3]. Từ năm 2016, CNOOC sẽ tập trung vào khu vực biên giới nước sâu ở biển Đông, các hoạt động dầu khí phi truyền thống cả trong nước và quốc tế để hỗ trợ tăng trưởng dài hạn.

Bên cạnh đó, CNOOC chú trọng nâng cao năng lực cạnh tranh và học hỏi kinh nghiệm quản lý cũng như công nghệ kỹ thuật của nước ngoài. CNOOC hợp tác với 49 đối tác trong các lô riêng lẻ và 95 đối tác khác trong nhiều lô khác nhau. Theo phân tích của IHS, Total và Tullow là các đối tác chiến lược của CNOOC dựa trên mức độ quan trọng và bản chất hợp tác nhiều mặt trong dự án đầu tư dầu đá móng Uganda (Uganda rift basin). Total tham gia hợp tác với CNOOC trong 64 lô và là một trong những đối tác tích cực nhất của CNOOC (chỉ đứng sau BP với 96 lô

và Shell với 90 lô). Bên cạnh đó, để tăng cường năng lực dịch vụ kỹ thuật phục vụ cho thăm dò khai thác dầu khí, CNOOC thiết lập quan hệ hợp tác với các nhà điều hành nước ngoài (như Husky) và tăng cường sức mạnh của các công ty dịch vụ COSL và COOEC [2].

CNOOC có xu hướng tham gia mua cổ phần nhỏ, hợp tác với vai trò không phải là nhà điều hành với các NOC, các công ty dầu khí lớn và các công ty dầu khí độc lập quy mô lớn (large independent) [1]. Xu hướng này rất khác so với trước đây là CNOOC mua cổ phần chi phối, tham gia đầu tư với vai trò nhà điều hành với các công ty nhỏ, các công ty trong nước. CNOOC có thể phát triển quan hệ hợp tác với các công ty lớn để nâng cao trình độ chuyên môn và kinh nghiệm trong khai thác phát triển các nguồn tài nguyên dầu khí vùng nước sâu.

Petronas thuộc nhóm A, công ty không chỉ có vai trò là nhà điều hành thăm dò khai thác mà còn được chính phủ giao trách nhiệm quản lý hiệu quả nguồn dầu khí tại Malaysia, tăng giá trị tài sản quốc gia, đảm bảo phát triển bền vững và đóng vai trò quan trọng trong việc điều chỉnh và hoạch định chính sách thương mại nguồn dầu khí của Malaysia. Do chính phủ có nguồn thu từ các lĩnh vực khác, Petronas có thể theo đuổi mục tiêu thương mại trong nước và toàn cầu.

Petronas là công ty dầu khí quốc gia duy nhất của Malaysia, do đó tham gia vào các lĩnh vực thuộc chuỗi giá trị dầu khí. Thăm dò khai thác là lĩnh vực cốt lõi và được Petronas đầu tư trung bình 70% tổng giá trị đầu tư hàng năm trong giai đoạn 2009 - 2015 [2, 4]. Lợi nhuận sau thuế của Petronas trong giai đoạn 2011 - 2014 chủ yếu là từ lĩnh vực thăm dò khai thác dầu khí, chiếm 50 - 70% lợi nhuận sau thuế hợp nhất. Do giá dầu giảm trong năm 2015, lợi nhuận sau thuế từ lĩnh vực thăm dò khai thác dầu khí của Petronas bị sụt giảm còn 460 triệu USD, chiếm khoảng 7,7% lợi nhuận sau thuế hợp nhất. Bên cạnh đó, Petronas cũng đầu tư vào lĩnh vực chế biến dầu khí và khí - điện.

Bên cạnh thị trường nội địa, Petronas tích cực đầu tư ra nước ngoài trong lĩnh vực thương mại nhằm nâng cao sản lượng dầu khí, phát triển hợp tác và đổi mới công nghệ. Các hoạt động hợp tác hỗ trợ Petronas trong việc phát triển công nghệ nâng cao thu hồi dầu (EOR), nhằm duy trì sản lượng và phát triển các danh mục đầu tư quốc tế (trong đó có dầu khí phi truyền thống). Năm 2015, trữ lượng dầu khí tại nước ngoài của Petronas chiếm 59% tổng trữ lượng [2, 4]. Trong lĩnh vực chế biến dầu khí, Petronas đang triển khai tìm kiếm cơ hội mở rộng kinh

doanh bán lẻ và marketing xăng dầu ở khu vực châu Phi và Đông Nam Á, với bước đầu là xây dựng kế hoạch liên doanh với Engen và AKR - doanh nghiệp duy nhất không thuộc sở hữu nhà nước của Indonesia có giấy phép bán các loại nhiên liệu được trợ giá tại Indonesia.

Bên cạnh việc hỗ trợ các mục tiêu kinh tế của chính phủ, Petronas tạo thêm áp lực với chính phủ trong việc cải cách định hướng thị trường trong nước [1, 2] để có các sáng kiến và đổi mới trong lĩnh vực năng lượng Malaysia. Điều này cho thấy Petronas không chỉ có vai trò là nhà điều hành mà còn có vai trò thiết lập các quy định pháp lý và cơ chế chính sách cho ngành dầu khí của Malaysia. Là công ty dầu khí quốc gia duy nhất của Malaysia, Petronas vẫn phải có nghĩa vụ thực hiện trách nhiệm đối với đất nước do chính phủ yêu cầu. Song song với việc đảm bảo cung cấp khí để đáp ứng nhu cầu trong nước theo nhiệm vụ an ninh năng lượng quốc gia, Petronas phải cố gắng duy trì sản lượng xuất khẩu để mang lại nguồn thu cho đất nước.

Gazprom thuộc nhóm B, là 1 trong 4 công ty dầu khí quốc gia lớn nhất của Liên bang Nga, được nhà nước trao quyền sở hữu các hệ thống đường ống dẫn khí quốc gia, mảng công nghiệp khí đã trở thành lĩnh vực kinh doanh chính của Gazprom ngay từ khi mới được thành lập. Lĩnh vực khí mang lại lợi nhuận lớn nhất cho Gazprom, trung bình 73% lợi nhuận trước thuế và lãi vay (EBITDA) trong giai đoạn 2009 - 2015. Bên cạnh đó, Gazprom phát triển một số lĩnh vực khác nhằm hỗ trợ cho lĩnh vực khí như thăm dò khai thác và công nghiệp điện (cung cấp đầu vào và đầu ra cho khí).

Mặc dù hoàn toàn có đủ nguồn lực tài chính và kỹ thuật để đưa ra các quyết định độc lập trong đầu tư, Gazprom vẫn phải thực hiện các hoạt động đầu tư ra nước ngoài theo yêu cầu của chính phủ, ví dụ như mua 51% cổ phần của NIS Naftagas (Công ty Dầu khí Quốc gia Serbia) hay chuyển hướng xây dựng đường ống dẫn khí "Dòng chảy phương Nam" từ châu Âu sang Thổ Nhĩ Kỳ... Châu Âu là thị trường đem lại nhiều lợi nhuận nhất cho Gazprom (chiếm 67% doanh thu xuất khẩu khí) [1, 2, 5]. Quyết định của Chính phủ Nga đã ngay lập tức ảnh hưởng tới mối quan hệ giữa Liên bang Nga và các nước EU, đến nay, sau một số sự kiện chính trị khác, đường ống dự kiến được đổi thành "Bulgarian Stream" [9, 10] nhằm vận chuyển khí qua Bulgari vào Hy Lạp và Italia, tuy nhiên, dự án này chưa chắc chắn vì phụ thuộc nhiều vào nguồn tài chính của Gazprom và lệnh trừng phạt của các nước phương Tây đối với Nga.

Giống như các NOC khác, Gazprom được hưởng những đặc quyền nhất định từ nhà nước. Nhờ được ưu

tiên phát triển các mỏ dầu khí lớn mang tính chiến lược ở ngoài khơi, đặc quyền xuất khẩu khí (tuy có chia sẻ thị phần với Rosneft, một NOC khác của Nga) và đường ống dẫn khí quốc gia, Gazprom luôn đạt được doanh thu xuất khẩu lớn tạo điều kiện duy trì chi phí đầu tư của công ty ở mức cao. Gazprom có trách nhiệm thực hiện các yêu cầu của chính phủ, phục vụ lợi ích quốc gia. Đối với thị trường trong nước, Gazprom phải bán LNG ở mức giá thấp do chính phủ quy định; thậm chí, chính phủ sẽ đánh thuế vào doanh thu của Gazprom đối với bất kỳ khoản tăng giá nào nhằm tăng nguồn thu cho ngân sách [1, 2]; phải chịu gánh nặng về thuế dầu khí cao hơn so với các công ty tư nhân do chính phủ muốn bổ sung nguồn thu từ lĩnh vực dầu khí, hoặc phải thực hiện đầu tư các dự án theo yêu cầu của chính phủ và lợi ích chính trị của nhà nước. Vì thế, để giảm bớt những ảnh hưởng từ quy định giá khí của chính phủ lên doanh thu và lợi nhuận của công ty, Gazprom tìm cách nâng cao lợi nhuận bằng cách tham gia các lĩnh vực khác ngoài khí, như thăm dò khai thác và chế biến dầu khí.

CNPC thuộc nhóm C, là công ty dầu khí quốc gia lớn nhất của Trung Quốc, chuyên về khâu tìm kiếm thăm dò khai thác, xây dựng, vận hành đường ống và quản lý khu vực phía Bắc Trung Quốc. Từ năm 1998, sau khi được chính phủ tái cơ cấu, CNPC trở thành tập đoàn dầu khí tích hợp (integrated group) thực hiện đầy đủ các hoạt động dầu khí từ thăm dò khai thác đến chế biến dầu khí, dịch vụ kỹ thuật. Ngoài hoạt động cốt lõi là thăm dò khai thác dầu khí, CNPC đầu tư phát triển 3 lĩnh vực là chế biến dầu khí, công nghiệp khí và dịch vụ kỹ thuật.

CNPC không chỉ đóng góp doanh thu mà còn có khả năng thực hiện các trách nhiệm mà chính phủ yêu cầu tại giai đoạn phát triển kinh tế [2]:

- Đảm bảo an ninh năng lượng và đa dạng hóa nguồn năng lượng: xây dựng hạ tầng năng lượng trong nước, tối đa hóa sản lượng dầu khí và mua các tài sản năng lượng ở nước ngoài.
- Các nghĩa vụ xã hội: CNPC thuê 1,6 triệu lao động, trong đó phần lớn lao động thuộc lĩnh vực dịch vụ và hoạt động sản xuất kinh doanh trung nguồn (đường ống).
- Trợ giá: CNPC có thể phải chịu lỗ do nhà nước kiểm soát giá cả sản phẩm dầu và LNG.

CNPC có 2 công ty con đã niêm yết trên thị trường chứng khoán nước ngoài là PetroChina và CNODC. PetroChina nắm giữ các tài sản thăm dò khai thác và chế biến dầu khí của CNPC ở trong nước. Trong khi đó, CNODC quản lý và điều hành các tài sản ở nước ngoài của CNPC.

CNPC theo đuổi chiến lược thiết lập các quan hệ đối tác với công ty nước ngoài theo 2 hướng: mở rộng nguồn lực tại thị trường quốc tế và phát triển năng lực công nghệ kỹ thuật trong hoạt động khai thác các nguồn tài nguyên phi truyền thống ở trong nước. Royal Dutch Shell là một trong những đối tác chiến lược của CNPC. Shell đem lại cho CNPC cơ hội mở rộng danh mục đầu tư tài sản trên thị trường quốc tế. CNPC hỗ trợ, tạo điều kiện hợp tác để Shell có thể tiếp cận hoạt động khai thác nguồn tài nguyên phi truyền thống tại Trung Quốc, nhờ đó, CNPC có cơ hội nhận được chuyển giao công nghệ từ Shell. Với những nỗ lực cố gắng đầu tư ra thị trường quốc tế, sản lượng dầu khí khai thác tại nước ngoài của CNPC năm 2015 đã đạt 22% [1, 2].

CNPC có nghĩa vụ thực hiện trách nhiệm xã hội về trợ giá dầu khí trong thị trường nội địa và chịu gánh nặng tạo công ăn việc làm cho người lao động trong nước. Vì vậy, CNPC phải tìm mọi hướng phát triển tối đa lợi nhuận từ các mảng hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Điển hình là CNPC đã tận dụng lợi thế được chính phủ giao quản lý 90% đường ống và kho chứa khí thiên nhiên quốc gia, CNPC luôn nỗ lực trở thành công ty có liên kết các khâu thuộc lĩnh vực công nghiệp khí mạnh nhất trong số các NOC của Trung Quốc, để có thể khai thác toàn bộ chuỗi giá trị khí từ đó tối đa hóa lợi nhuận từ lĩnh vực này. Ngoài ra, CNPC đang dần mở rộng hoạt động của lĩnh vực chế biến dầu khí và dịch vụ kỹ thuật dầu khí nhằm tối ưu hóa chuỗi giá trị dầu khí.

Tập đoàn Dầu khí Việt Nam thuộc nhóm D, là NOC duy nhất của Việt Nam. Quan điểm của Chính phủ trong Chiến lược phát triển đến năm 2025 và định hướng đến năm 2035 [11] là xây dựng, phát triển Tập đoàn Dầu khí Việt Nam gắn liền với chiến lược phát triển Ngành Dầu khí Việt Nam và chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, đảm bảo đồng bộ, hiệu quả và bền vững, có khả năng cạnh tranh, góp phần đảm bảo an ninh năng lượng cho phát triển đất nước, tham gia tích cực bảo vệ chủ quyền quốc gia, đóng góp hiệu quả cho công tác an sinh xã hội. Tập đoàn thực hiện trách nhiệm với Nhà nước về an ninh năng lượng (dầu, khí, điện), an sinh xã hội, giúp Nhà nước tháo gỡ khó khăn về kinh tế, phát triển kinh tế - xã hội vùng sâu vùng xa.

Trong điều hành và quản lý các đơn vị trực thuộc, Tập đoàn Dầu khí Việt Nam phải báo cáo Bộ chủ quản (là Bộ Công Thương) mọi thay đổi liên quan đến tỷ lệ sở hữu và vốn đầu tư tại doanh nghiệp trực thuộc. Nhà nước quản lý và giám sát Tập đoàn Dầu khí Việt Nam rất chặt chẽ thông qua bổ nhiệm các chức danh lãnh đạo cao nhất, các quy chế, chiến lược và quy định về giám sát hoạt động, cụ thể

Bảng 2. Doanh thu hợp nhất và lợi nhuận giai đoạn 2009 - 2015 của các NOC

Đơn vị tính: Triệu USD

| Năm | Doanh thu | | | | | Lợi nhuận | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | | | |
| CNOOC | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Thăm dò, khai thác | 5.115 | 8.372 | 21.652 | 23.366 | 28.477 | 29.150 | 18.325 | 3.629 | | | 9.363 | 8.413 | 9.170 | 2.534 | | | |
| Chế biến dầu khí | 7.704 | 16.581 | 50.521 | 53.408 | 58.643 | 59.689 | 43.174 | 229 | Không có số liệu chia theo lĩnh vực | | | | | 1.304 | 1.712 | 1.380 | 1.963 |
| Dịch vụ kỹ thuật | 2.419 | 2.127 | 4.223 | 5.841 | 8.146 | 9.518 | 7.149 | 372 | | | | | | 948 | 1.376 | 1.819 | 1.244 |
| Khác | 169 | 191 | 384 | 834 | 681 | 793 | 833 | 91 | | | | | | 237 | 202 | 529 | 981 |
| Cộng | 15.407 | 27.271 | 76.779 | 83.449 | 95.947 | 99.151 | 69.480 | 4.320 | | | | | | 11.852 | 11.704 | 12.898 | 6.723 |
| PETRONAS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Thăm dò, khai thác | | 10.234 | 12.747 | 16.080 | 16.284 | | | | | 14.804 | 9.574 | 11.344 | | | | | |
| Khí | | 13.433 | 17.506 | 25.949 | 28.552 | 47.242 | 34.854 | | | 4.126 | 5.382 | 5.323 | 9.257 | 460 | | | |
| Điện | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Chế biến dầu khí | | 34.321 | 36.480 | 48.639 | 47.126 | 42.985 | 31.849 | | | 1.921 | 1.989 | 1.758 | 1.642 | 2.547 | | | |
| Dịch vụ kỹ thuật | | 2.162 | | | | | | | | (220) | 1.432 | 1.641 | 1.672 | 2.089 | | | |
| Khác | | 2.389 | 3.455 | 4.697 | 4.390 | 4.108 | 4.096 | | | 417 | | | 1.041 | 868 | | | |
| Điều chỉnh hợp nhất | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cộng | | 62.539 | 70.187 | 95.364 | 96.351 | 94.094 | 70.798 | | | 20.631 | 18.795 | 20.066 | 13.611 | 5.963 | | | |
| GAZPROM | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Thăm dò, khai thác | 6.283 | 6.634 | 7.542 | 11.821 | 8.620 | 4.044 | 4.936 | 3.751 | 4.003 | 4.603 | 6.211 | 5.252 | 2.177 | 1.797 | | | |
| Chế biến dầu khí | 17.866 | 23.233 | 30.265 | 39.130 | 41.199 | 28.683 | 27.556 | 1.619 | 2.782 | 3.820 | 2.642 | 4.575 | 4.369 | 2.483 | | | |
| Khí | 6.710 | 74.488 | 90.882 | 94.484 | 91.658 | 55.658 | 63.875 | 18.430 | 24.785 | 36.124 | 23.721 | 29.827 | 13.768 | 10.430 | | | |
| Điện | 6.576 | 9.680 | 10.856 | 11.186 | 11.473 | 7.563 | 7.523 | 473 | 942 | 1.694 | 1.078 | 1.196 | (261) | 664 | | | |
| Khác | 4.856 | 5.733 | 6.970 | 7.608 | 7.099 | 3.713 | 5.091 | (402) | (161) | (515) | 35 | 368 | (333) | (75) | | | |
| Loại trừ nội bộ | (7.591) | (1.908) | (2.284) | - | - | - | - | | | | | | | | | | |
| Cộng | 95.092 | 117.859 | 144.233 | 164.229 | 160.049 | 99.661 | 108.981 | 23.872 | 32.350 | 45.726 | 33.687 | 41.217 | 19.721 | 15.299 | | | |
| PETROVIETNAM | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Thăm dò, khai thác | 2.085 | 1.794 | 2.414 | 3.038 | 2.857 | 3.044 | 1.704 | | 1.093 | 1.415 | 1.569 | 1.795 | 1.228 | 365 | | | |
| Chế biến dầu khí | 1.018 | 3.222 | 5.601 | 6.863 | 8.033 | 6.759 | 4.999 | | 286 | 244 | 390 | 628 | 278 | 674 | | | |
| Khí | | 2.395 | 3.162 | 3.697 | 3.894 | 4.216 | 3.218 | | 375 | 574 | 851 | 962 | 1.102 | 720 | | | |
| Điện | 400 | 704 | 879 | 1.059 | 1.111 | 1.198 | 1.168 | | 56 | 61 | 108 | 128 | 223 | 179 | | | |
| Dịch vụ kỹ thuật | 613 | 1.556 | 2.133 | 2.052 | 2.301 | 3.085 | 2.384 | | 145 | 152 | 192 | 243 | 277 | 232 | | | |
| Khác | 2.385 | 6.117 | 6.719 | 6.780 | 6.418 | 4.833 | 3.972 | | 355 | 431 | 277 | 430 | 287 | 374 | | | |
| Điều chỉnh hợp nhất | | (4.605) | (5.445) | (6.209) | (6.059) | (5.659) | (4.331) | | (19) | (89) | (8) | (14) | 12 | 39 | | | |
| Cộng | 6.501 | 11.182 | 15.465 | 17.280 | 18.555 | 17.475 | 13.114 | | 2.289 | 2.788 | 3.379 | 4.172 | 3.408 | 2.582 | | | |

Ghi chú: Từ năm 2014, trong Báo cáo tài chính hợp nhất của Petromas có một số thay đổi so với năm 2013 như sau:

- Gộp lĩnh vực khí - điện vào thăm dò khai thác khí tính doanh thu, lợi nhuận

- Sử dụng số lợi nhuận sau thuế (Profit after tax - PAT) thay vì NOPAT (Net operating profit after tax)

Nguồn: Báo cáo tài chính hợp nhất của các công ty và nghiên cứu của EMC/NPI

là: (i) Quyết định cơ cấu tổ chức quản lý; bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, từ chức, khen thưởng, kỷ luật các chức danh quản lý quan trọng; (ii) Quyết định chiến lược, kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch đầu tư phát triển; (iii) Phê duyệt chủ trương đầu tư, mua, bán tài sản và hợp đồng vay, cho vay theo thẩm quyền; (iv) Quy định chế độ tài chính, phân phối lợi nhuận, trích lập và sử dụng các quỹ; phê duyệt báo cáo tài chính hàng năm; (v) Quy định chế độ tuyển dụng, tiền lương, tiền thưởng; quyết định mức lương đối với Chủ tịch và thành viên Hội đồng thành viên, Kiểm soát viên, Tổng giám đốc.

Tại Quy chế quản lý tài chính do Chính phủ ban hành từ năm 2007 đến nay, Tập đoàn Dầu khí Việt Nam luôn được Chính phủ quy định "Trường hợp Công ty mẹ được Nhà nước giao nhiệm vụ đặc biệt thì phải tập trung vốn và các nguồn lực khác để hoàn thành nhiệm vụ được giao" (theo Điều 4 trong Quy chế tài chính của Công ty mẹ - Tập đoàn Dầu khí Việt Nam được ban hành theo Nghị định 06/2015/NĐ-CP ngày 13/1/2015 và Nghị định số 142/2007NĐ-CP ngày 5/9/2007).

Theo Chiến lược phát triển được Chính phủ phê duyệt ngày 14/10/2015 [11], Tập đoàn Dầu khí Việt Nam tập trung phát triển các lĩnh vực kinh doanh chính là: thăm dò khai thác dầu khí, công nghiệp khí, công nghiệp điện, chế biến dầu khí, tồn trữ và phân phối các sản phẩm dầu khí và dịch vụ dầu khí, trong đó lĩnh vực thăm dò và khai thác dầu khí là cốt lõi.

Trong giai đoạn 2010 - 2014, lĩnh vực thăm dò khai thác trung bình mang lại 36 - 48% lợi nhuận gộp hàng năm cho Tập đoàn, với 1.228 triệu USD trong lợi nhuận gộp năm 2014 [2, 7] (Bảng 2). Tuy nhiên, từ năm 2015, do giá dầu thế giới xuống thấp, lợi nhuận thu được từ lĩnh vực này cũng bị sụt giảm đáng kể chỉ còn 365 triệu USD trong năm 2015 và 231 triệu USD trong năm 2016.

Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đang triển khai thực hiện 66 hợp đồng dầu khí ở trong nước, với số vốn thu hút đầu tư nước ngoài vào Việt Nam đạt gần 15 tỷ USD. Hơn 83% hợp đồng dầu khí được ký kết với các công ty dầu khí nước ngoài, mang lại nhiều cơ hội phát triển kinh tế, nguồn nhân lực và phát triển cơ sở hạ tầng, doanh thu cho ngành công nghiệp dầu khí của Việt Nam. Tập đoàn đang khai thác 32 mỏ dầu khí ở trong nước và 9 mỏ ở nước ngoài (5 mỏ tại Liên bang Nga, 3 mỏ tại Malaysia, 1 mỏ ở Algeria), với tổng sản lượng dầu khí đến cuối tháng 10/2016 đạt gần 490 triệu tấn dầu quy đổi (367 triệu tấn dầu và gần 122 tỷ m³ khí), doanh thu từ bán dầu đạt trên 148 tỷ USD, nộp ngân sách Nhà nước từ xuất khẩu dầu đạt trên 70 tỷ

USD. Ngoài lĩnh vực cốt lõi là thăm dò khai thác dầu khí, Tập đoàn đang tích cực thu hút vốn đầu tư nước ngoài để phát triển nhanh công nghệ kỹ thuật, hiện đại hóa công nghiệp chế biến dầu khí, đang triển khai xây dựng một số dự án trọng điểm như: Liên hợp Lọc hóa dầu Nghi Sơn, Dự án nâng cấp, mở rộng Nhà máy Lọc dầu Dung Quất, Tổ hợp Hóa dầu miền Nam...

Hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật của ngành công nghiệp khí được vận hành an toàn và hiệu quả, mỗi năm đang cung cấp 9 - 11 tỷ m³ khí khô, 500 - 600 triệu m³ LPG cho phát triển công nghiệp và tiêu thụ dân sinh trong nước. Các nhà máy điện (Cà Mau 1 & 2, Nhơn Trạch 1 & 2, Vũng Áng 1, Hòa Na, Đăkđrinh) có tổng công suất lắp đặt trên 4.200MW, đã góp phần tích cực vào việc đảm bảo an ninh năng lượng điện quốc gia. Hiện tại, Tập đoàn đang tích cực thúc đẩy đầu tư các dự án nhiệt điện, phấn đấu đến năm 2020, tổng công suất các nhà máy điện đạt trên 7.800MW và sản lượng điện sản xuất chiếm khoảng 10 - 15% sản lượng điện toàn quốc. Các nhà máy đạm (Phú Mỹ, Cà Mau) đã sản xuất được gần 15 triệu tấn urea đáp ứng 70% nhu cầu phân đạm trong nước.

Ngoài trách nhiệm xây dựng và phát triển chuỗi giá trị dầu khí của Việt Nam, Tập đoàn được Chính phủ giao nhiệm vụ tham gia tháo gỡ các khó khăn về kinh tế, thực hiện một số chính sách về an sinh xã hội, bảo vệ chủ quyền quốc gia, tham mưu Chính phủ về quản lý dầu khí. Chính phủ thực hiện cơ chế, chính sách đặc thù phù hợp với hành lang pháp luật quy định riêng cho Tập đoàn Dầu khí Việt Nam nhằm tăng quyền chủ động cho Tập đoàn về cơ chế đầu tư ra nước ngoài, về công tác tự tổ chức thực hiện các dịch vụ dầu khí đặc thù. Nhà nước quản lý Tập đoàn Dầu khí Việt Nam theo Luật Dầu khí và các văn bản quy phạm pháp luật khác, tuy nhiên trong quá trình thực hiện còn một số bất cập, vướng mắc đã tác động không nhỏ tới hoạt động sản xuất kinh doanh của Tập đoàn và các đơn vị thành viên.

4. Kết luận

Các quốc gia có nền kinh tế càng ít phụ thuộc vào dầu khí thì mức độ tác động của chính phủ đến các hoạt động sản xuất kinh doanh của các NOC càng giảm. Tại các quốc gia có nền kinh tế phát triển ít phụ thuộc vào dầu khí, chính phủ không tác động trực tiếp vào cách thức vận hành, quyết định đầu tư, hoạt động sản xuất của NOC mà chỉ định hướng, đề ra chiến lược cho NOC, tạo ảnh hưởng gián tiếp để hỗ trợ, thúc đẩy NOC phát triển theo hướng chính phủ mong muốn. Mặc dù các NOC tại mỗi quốc gia khác nhau có chiến lược, mục tiêu và trách nhiệm với quốc

gia khác nhau nhưng có thể rút ra một số bài học từ thực tiễn nghiên cứu như sau:

- Khi biết vị trí trong biểu đồ mối quan hệ với nhà nước, NOC có thể chủ động xây dựng các chiến lược phát triển hoặc các quyết sách phù hợp với hoàn cảnh. NOC thuộc nhóm A (tổ chức đại chúng - Nhà nước công nghiệp hóa) thì phát triển đầu tư ra thị trường quốc tế tìm kiếm cơ hội nhiều hơn so với NOC chưa là tổ chức đại chúng và nhà nước phụ thuộc nhiều hơn vào dầu khí. Mối quan hệ giữa NOC và chính phủ thường khó thay đổi vì mối quan hệ này không chỉ phụ thuộc vào sự phát triển của NOC mà còn phụ thuộc nhiều vào mức độ phát triển của đất nước.

- Các NOC đều tập trung phát triển lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, mang lại nhiều lợi nhuận nhất cho doanh nghiệp. Mặc dù đầu tư vào nhiều lĩnh vực trong chuỗi giá trị dầu khí, song mỗi NOC đều có sự ưu tiên hơn cho lĩnh vực kinh doanh cốt lõi về nguồn vốn cũng như chiến lược phát triển, cải tiến khoa học kỹ thuật, nâng cao trình độ so với các lĩnh vực còn lại.

- Các NOC luôn cố gắng cân đối 2 nhiệm vụ đó là vừa phát triển hoạt động kinh doanh, vừa thực hiện đầy đủ trách nhiệm và nghĩa vụ kinh tế - xã hội với nhà nước/ chính phủ với mức độ khác nhau.

Các thông tin và phân tích từ NOC của các nước lân cận đã đưa ra bức tranh thực tiễn về NOC nói chung và Tập đoàn Dầu khí Việt Nam nói riêng trong mối quan hệ với nhà nước. Dù thuộc nhóm nào (A, B, C, D) thì các NOC vẫn quan tâm thực hiện hiệu quả các lĩnh vực kinh doanh chính. Điều này không chỉ phụ thuộc vào bản thân NOC, mà còn phụ thuộc vào các chính sách và quyết định của Nhà nước, Chính phủ trong quá trình quản lý, giám sát hoạt động của NOC.

Để mối quan hệ Tập đoàn Dầu khí Việt Nam - Chính phủ ngày càng mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp và đất nước, một số vấn đề tiếp tục được đặt ra như:

việc tham gia tháo gỡ khó khăn về kinh tế đã và sẽ tác động như thế nào đến các hoạt động kinh doanh chính khi Tập đoàn tiếp nhận các công ty khó khăn theo yêu cầu của Chính phủ, khi đầu tư lĩnh vực mới so với kinh nghiệm truyền thống (điện than); các chính sách đặc biệt của Nhà nước đối với Tập đoàn tạo điều kiện và hạn chế như thế nào tới hoạt động của doanh nghiệp trong bối cảnh kinh tế hội nhập và cạnh tranh trên thị trường quốc tế, bao gồm chính sách ưu tiên đối với Tập đoàn và chính sách yêu cầu Tập đoàn hỗ trợ hoạt động kinh tế của đất nước.

Tài liệu tham khảo

1. IHS. *NOC strategies service*. 2014, 2015.
2. Nguyễn Thị Lan Anh và nnk. *Tổng hợp và cập nhật kết quả sản xuất kinh doanh của một số công ty dầu khí nước ngoài và so sánh với Tập đoàn Dầu khí Việt Nam*. Viện Dầu khí Việt Nam. 2015.
3. CNOOC. *Báo cáo tài chính hợp nhất*. 2009 - 2015.
4. Petronas. *Báo cáo tài chính hợp nhất*. 2009 - 2015.
5. Gazprom. *Báo cáo tài chính hợp nhất*. 2009 - 2015.
6. CNPC. *Báo cáo tài chính hợp nhất*. 2009 - 2015.
7. Tập đoàn Dầu khí Việt Nam. *Báo cáo tài chính hợp nhất*. 2009 - 2015.
8. Wood Mackenzie. *Corporate benchmarking tool*. 2014 - 2015.
9. Kama Mustafayeva. *Gazprom, edison, depa renew South stream vows*. 2016.
10. Gulf Oil and Gas. *South stream gas pipeline*. 2016.
11. Thủ tướng Chính phủ. *Quyết định phê duyệt Chiến lược phát triển Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đến năm 2025 và định hướng đến năm 2035*. 14/10/2015.

National oil companies in relationship with the states

Nguyen Thi Lan Anh, Ngo Thi Mai Hanh
Dang Thi Thuy Dung, Nguyen Linh Chi
Vietnam Petroleum Institute
Email: anhntl@vpi.pvn.vn

Summary

National Oil Companies (NOC) were founded with specific missions to serve the various purposes of each nation, each NOC therefore has different position and responsibilities. This paper describes the business activities of some NOCs (including CNOOC, Petronas, Gazprom, and CNPC) and analyses their relationship with the States, based on which makes recommendations for the Vietnam Oil and Gas Group.

Key words: National oil company (NOC), CNOOC, Petronas, Gazprom, CNPC, Petrovietnam.