

QUẢN LÝ DANH MỤC ĐẦU TƯ CÁC DỰ ÁN ĐIỆN CỦA PETROVIETNAM NHÌN TỪ GÓC ĐỘ LỢI THẾ CẠNH TRANH

KS. Trương Văn Thiện

Ban QLDA Điện lực Dầu khí Vũng Áng - Quảng Trạch

Tóm tắt

Công nghiệp điện là một trong 5 lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (Petrovietnam). Kể từ khi triển khai đầu tư dự án nhiệt điện đầu tiên (Nhà máy Điện Cà Mau) vào năm 2001, đến nay Petrovietnam đang sở hữu và quản lý vận hành 4 nhà máy nhiệt điện turbine khí chu trình hỗn hợp (Cà Mau 1, Cà Mau 2, Nhơn Trạch 1, Nhơn Trạch 2) sử dụng nhiên liệu khí thiên nhiên, tổng công suất khoảng 2.700MW.

Petrovietnam được Chính phủ giao tiếp tục làm chủ đầu tư các dự án nhiệt điện mới tại danh mục các dự án nguồn điện thuộc Quy hoạch phát triển điện lực Quốc gia giai đoạn 2011 - 2020 có xét đến năm 2030 (gọi tắt là Quy hoạch điện VII) [1].

Quản lý đầu tư các dự án nhiệt điện mới đòi hỏi sử dụng hiệu quả vốn đầu tư, giảm các rủi ro thực hiện dự án, phân bổ và sử dụng các nguồn lực hợp lý. Các yêu cầu này cũng chính là các nội dung chính trong Lý thuyết quản lý danh mục dự án đầu tư (Project portfolio management) hiện đang được sử dụng phổ biến trên thế giới.

Phạm vi bài viết phân tích danh mục đầu tư các dự án nhiệt điện của Petrovietnam từ góc nhìn Lý thuyết lợi thế cạnh tranh của Michael Porter [2] nhằm xây dựng danh mục dự án đầu tư hiệu lực và hiệu quả, đồng thời đề xuất một số giải pháp đối với công tác quản lý danh mục dự án đầu tư.

1. Khái niệm về quản lý danh mục dự án đầu tư

Theo lý thuyết quản lý dự án hiện đại [4, 5] có 3 cấp độ quản lý: quản lý dự án, quản lý chương trình và quản lý danh mục đầu tư, trong đó:

- Quản lý dự án (*Project management*) là ứng dụng các kiến thức, kỹ năng, các công cụ và kỹ thuật vào các hoạt động của dự án để đáp ứng các yêu cầu của dự án;
- Chương trình là một nhóm các dự án có liên quan (chẳng hạn, Cụm Khí Điện Đạm Cà Mau là một chương trình gồm các dự án: Đường ống dẫn khí PM3-Cà Mau, Nhà máy Điện Cà Mau 1 & 2, Nhà máy Đạm Cà Mau). Quản lý chương trình (*Program management*) là quản lý phối hợp và tập trung cho một nhóm các dự án để đạt được các mục tiêu và lợi ích của chương trình.

Quản lý dự án và quản lý chương trình do một đơn vị/ban quản lý dự án chịu trách nhiệm thực hiện.

- Danh mục dự án đầu tư là một tập hợp các dự án hoặc các chương trình, được nhóm cùng nhau để tạo thuận lợi cho việc quản lý hiệu quả và đáp ứng các mục tiêu kinh doanh chiến lược của công ty. Quản lý danh mục dự án đầu tư (*Portfolio management*) có các mục tiêu: tối đa hóa giá trị của danh mục dự án đầu tư nhờ xem xét cẩn trọng các dự án hoặc chương trình được đề xuất đưa vào danh mục đầu tư và kịp thời loại bỏ những dự án không đáp ứng các mục tiêu chiến lược; cân đối các khoản đầu tư và sử dụng hiệu quả các nguồn tài nguyên của công ty.

Công tác quản lý danh mục dự án đầu tư có sáu nhiệm vụ chính: xác định tập hợp các dự án khả thi, có khả năng

đáp ứng các mục tiêu của công ty; cân đối danh mục dự án đầu tư (về các mặt: phản ánh được các tài sản quan trọng nhất của công ty, phản ánh được giá trị tài nguyên chiến lược của công ty...); theo dõi việc hoạch định và thực hiện các dự án được chọn trong danh mục dự án đầu tư; phân tích kết quả thực hiện danh mục dự án đầu tư và các cách thức cải thiện tỷ suất thu hồi vốn đầu tư (*Return on investment - ROI*); đánh giá các cơ hội của dự án mới so với danh mục dự án đầu tư hiện tại, có xem xét đến năng lực thực hiện dự án của công ty; cung cấp thông tin và đề xuất các kiến nghị đến các cấp ra quyết định. Các nhà quản lý cấp cao hoặc các nhóm quản lý cấp cao thường chịu trách nhiệm quản lý danh mục dự án đầu tư cho công ty.

Nghiên cứu các nội dung quản lý danh mục dự án đầu tư nêu trên và vận dụng lý thuyết lợi thế cạnh tranh của Michael Porter, bài viết phân tích danh mục hiện tại các dự án nhiệt điện của Petrovietnam trên cơ sở xem xét các phân khúc ngành nhiệt điện, đánh giá thứ tự ưu tiên đầu tư của các nhóm dự án và đề xuất các định hướng xây dựng danh mục dự án đầu tư.

2. Xây dựng danh mục đầu tư các dự án nhiệt điện của Petrovietnam

2.1. Danh mục các dự án nhiệt điện của Petrovietnam

Phục vụ chiến lược phát triển công nghiệp điện, Petrovietnam được Chính phủ giao tiếp tục làm chủ đầu tư các dự án nhiệt điện mới trong Quy hoạch điện VII (Bảng 1). Tập đoàn đã triển khai thực hiện các dự án này từ năm 2009 và đến nay đã đạt được một số kết quả bước đầu (Bảng 2).

Kết quả trên cho thấy việc triển khai các dự án nhiệt điện than đang gặp thách thức về tiến độ thực hiện và khó đáp ứng được kế hoạch tiến độ đề ra tại Quy hoạch điện VII. Các dự án trên được giao cho Petrovietnam triển khai không dựa trên quy trình thiết lập danh mục dự án đầu tư và theo dõi, cải thiện danh mục dự án đầu tư theo lý thuyết quản lý dự án hiện đại được sử dụng ở các nước trên thế giới. Trong phần tiếp theo của bài viết, tác giả phân tích danh mục các dự án nhiệt điện trên cơ sở phân chia các phân khúc ngành nhiệt điện, phân tích các yếu tố lợi thế cạnh tranh của từng phân khúc đối với Petrovietnam, qua đó cần thiết phải xây dựng danh mục dự án đầu tư hiệu quả.

Bảng 1. Các dự án nhiệt điện trong Quy hoạch điện VII do Petrovietnam làm chủ đầu tư

Tên dự án	Địa điểm	Nhiên liệu	Công suất, MW	Năm đưa vào vận hành
Vũng Áng 1	Hà Tĩnh	Than trong nước	2 x 600	2012, 2013
Thái Bình 2	Thái Bình	Than trong nước	2 x 600	2014, 2015
Long Phú 1	Sóc Trăng	Than nhập khẩu	2 x 600	2015, 2016
Sông Hậu 1	Hậu Giang	Than nhập khẩu	2 x 600	2017, 2018
Quảng Trạch 1	Quảng Bình	Than nhập khẩu	2 x 600	2018, 2019
Long Phú 3	Sóc Trăng	Than nhập khẩu	2 x 1.000	2025, 2026
Tổng công suất			8.000	

Bảng 2. Kết quả triển khai các dự án nhiệt điện than do Petrovietnam làm chủ đầu tư

Tên dự án	Dự án đầu tư xây dựng công trình	Thiết kế kỹ thuật, Hồ sơ mời thầu	Lựa chọn nhà thầu	Thực hiện Hợp đồng EPC	Ghi chú
Vũng Áng 1					Đang thi công xây dựng, dự kiến đưa vào vận hành vào năm 2013, 2014
Thái Bình 2					Đang trong giai đoạn triển khai hợp đồng EPC. Khả năng đưa vào vận hành năm 2014, 2015 khó khả thi
Long Phú 1					Đang trong giai đoạn triển khai hợp đồng EPC. Khả năng đưa vào vận hành năm 2015, 2016 khó khả thi
Sông Hậu 1					Đang trong giai đoạn hoàn thiện thiết kế kỹ thuật, hồ sơ mời thầu
Quảng Trạch 1					Đang giai đoạn lựa chọn nhà thầu thực hiện dự án
Long Phú 3					Chưa triển khai

2.2. Phân tích danh mục hiện tại các dự án nhiệt điện của Petrovietnam từ góc độ lợi thế cạnh tranh

Hiện nay, một số công nghệ nhiệt điện đang được phát triển ở Việt Nam như: nhiệt điện than thông số hơi cận tới hạn, nhiệt điện than thông số hơi trên tới hạn, nhiệt điện turbine khí chu trình hỗn hợp. Các loại công nghệ này kết hợp với loại nhiên liệu sử dụng và vị trí địa lý của các nhà máy xác định các phân khúc chính của ngành nhiệt điện ở Việt Nam (Bảng 3).

Bảng 3 cho thấy Petrovietnam đã và đang tham gia vào nhiều phân khúc ngành nhiệt điện với nhiều đối thủ cạnh tranh, trong khi đó các phân khúc ngành nhiệt điện có các đặc điểm khác nhau về mức độ hấp dẫn và vị thế cạnh tranh của Petrovietnam (Bảng 4).

Đối với các phân khúc tiềm năng: phân khúc 6 - turbine khí chu trình hỗn hợp sử dụng khí thiên nhiên, miền Trung có các đặc điểm tương tự phân khúc 1; còn các phân khúc 7 và 8 - turbine khí chu trình hỗn hợp sử dụng khí thiên nhiên hóa lỏng LNG, miền Nam và miền Trung, các đặc điểm được phân tích trong phần đánh giá sau đây.

Để thuận tiện cho việc xác định thứ tự ưu tiên của các phân khúc, tác giả nhóm các phân khúc có đặc điểm tương tự với nhau như: phân khúc 1 & 6, phân khúc 2 &

3, phân khúc 4 & 5, phân khúc 7 & 8. Việc đánh giá thứ tự ưu tiên các phân khúc được thực hiện dựa trên tiêu chí: quy mô phát triển phân khúc, mức độ đảm bảo cung cấp nhiên liệu, đối thủ cạnh tranh, vị thế doanh nghiệp, rủi ro thực hiện và hiện trạng thực hiện dự án, với thang điểm từ 0 - 4, cụ thể:

- Về quy mô phát triển phân khúc: cho điểm 4 khi Petrovietnam có khả năng tham gia phân khúc với công suất lớn; cho điểm 0 khi không có cơ hội tham gia.
- Về mức độ bảo đảm cung cấp nhiên liệu: cho điểm 4 nếu nhiên liệu trong nước và được đảm bảo cung cấp, giá nhiên liệu không biến động; cho điểm 0 nếu nhiên liệu nhập từ nước ngoài và chưa xây dựng được chiến lược cung cấp, giá nhiên liệu biến động khó dự báo;
- Về đối thủ cạnh tranh: cho điểm 4 nếu đối thủ cạnh tranh chưa có kinh nghiệm, mới tham gia vào phân khúc; cho điểm 0 nếu đối thủ cạnh tranh đã có thị phần đáng kể, có kinh nghiệm trong quản lý đầu tư xây dựng dự án và quản lý vận hành nhà máy;
- Về vị thế của Petrovietnam: cho điểm 4 nếu Petrovietnam đã tham gia phân khúc, có mối tương quan ngang và sự chia sẻ nguồn lực giữa các đơn vị trong Petrovietnam; cho điểm 0 nếu Petrovietnam mới tham gia

Bảng 3. Các phân khúc chính của ngành nhiệt điện ở Việt Nam

Nhiên liệu và vị trí địa lý dự án	Công nghệ và đối thủ cạnh tranh		
	Turbine khí chu trình hỗn hợp	Nhiệt điện than, cận tới hạn	Nhiệt điện than, trên tới hạn
Khí thiên nhiên, miền Nam	EVN, Petrovietnam, BOT (1)		
Khí thiên nhiên, miền Trung	(Tiềm năng) (6)		
LNG, miền Nam	(Tiềm năng) (7)		
LNG, miền Trung	(Tiềm năng) (8)		
Than trong nước, miền Bắc		TKV, EVN, Petrovietnam, BOT (2)	
Than trong nước, miền Trung		EVN, Petrovietnam, BOT, IPP (3)	
Than nhập khẩu, miền Trung			EVN, Petrovietnam, BOT (Phân khúc mới) (4)
Than nhập khẩu, miền Nam			EVN, Petrovietnam, BOT, IPP (Phân khúc mới) (5)

Ghi chú: Ngoài các phân khúc trên còn có một số phân khúc khác như: nhiệt điện than nhập khẩu miền Bắc, nhiệt điện than trong nước miền Nam, nhiệt điện dầu miền Nam, tuy nhiên do chưa rõ chiến lược đầu tư hiện nay (nhiệt điện than nhập khẩu miền Bắc), hoặc chưa rõ mức độ cam kết cung cấp than trong nước của TKV (nhiệt điện than trong nước miền Nam), hoặc do giá dầu cao, không hấp dẫn các nhà đầu tư khác ngoài EVN (nhiệt điện dầu miền Nam) nên các phân khúc này không được đưa vào xem xét.

Bảng 4. Mức độ hấp dẫn của phân khúc và vị thế cạnh tranh của Petrovietnam

	Turbine khí chu trình hỗn hợp, miền Nam	Nhiệt điện than trong nước, miền Bắc	Nhiệt điện than trong nước, miền Trung	Nhiệt điện than nhập khẩu, miền Trung	Nhiệt điện than nhập khẩu, miền Nam
Mức độ hấp dẫn của phân khúc	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
- Về tính cấu trúc của phân khúc	- Công nghiệp khí là một trong 5 lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính của Petrovietnam; - Giá khí trung bình (tùy thuộc vào mỏ khí) đến nhà máy: ~ 6USD/triệu Btu; - Đối thủ cạnh tranh: EVN với chiến lược rộng, các nhà đầu tư BOT với chiến lược tập trung; - Yếu tố tác động lớn đến chi phí sản xuất điện: chính sách định giá khí của Chính phủ.	- Nhiên liệu than từ các mỏ miền Bắc do TKV đảm bảo cung cấp; - Giá than đến nhà máy: ~ 2USD/triệu Btu; - Đối thủ cạnh tranh: EVN, TKV đang sở hữu nhiều nhà máy và đang tiếp tục đầu tư các dự án mới; các nhà đầu tư BOT nước ngoài; - Yếu tố tác động lớn đến chi phí sản xuất điện: chi phí vốn đầu tư.	- Nhiên liệu than từ các mỏ miền Bắc do TKV đảm bảo cung cấp; - Giá than đến nhà máy: ~ 2,1USD/triệu Btu; - Đối thủ cạnh tranh: EVN, các nhà đầu tư IPP, BOT; - Yếu tố tác động lớn đến chi phí sản xuất điện: chi phí vốn đầu tư.	- Nhiên liệu than bitum và á bitum dự kiến nhập khẩu từ Australia, Indonesia. Chiến lược cung cấp than chưa được xác định; - Giá than đến nhà máy: ~4,85USD/triệu Btu; - Đối thủ cạnh tranh: EVN, các nhà đầu tư BOT; - Các yếu tố tác động lớn đến chi phí sản xuất điện: chi phí vốn đầu tư, giá than nhập khẩu.	- Nhiên liệu than bitum và á bitum dự kiến nhập khẩu từ Australia, Indonesia. - Chiến lược cung cấp than chưa được xác định. Điều kiện vận chuyển than đến địa điểm khó khăn; - Giá than đến nhà máy: ~ 4,85USD/triệu Btu; - Đối thủ cạnh tranh: EVN, các nhà đầu tư BOT, IPP; - Các yếu tố tác động lớn đến chi phí sản xuất điện: chi phí vốn đầu tư, giá than nhập khẩu.
- Về công nghệ	- Công nghệ tiên tiến; - Hiệu suất cao nhất; - Suất đầu tư thấp nhất; - Thời gian xây dựng ngắn nhất.	- Công nghệ đã ứng dụng lâu năm; - Hiệu suất thấp hơn các loại khác; - Suất đầu tư cao hơn (1); - Thời gian xây dựng dài hơn (1) từ 1 - 2 năm.	- Công nghệ đã ứng dụng lâu năm; - Hiệu suất tương tự (2); - Suất đầu tư tương tự (2); - Thời gian xây dựng tương đương (2).	- Công nghệ tiên tiến; - Hiệu suất cao hơn (2), thấp hơn (1); - Suất đầu tư cao nhất; - Thời gian xây dựng tương đương (2).	- Công nghệ tiên tiến; - Hiệu suất tương tự (4); - Suất đầu tư tương tự (4); - Thời gian xây dựng tương đương (2).
- Về quy mô phát triển của phân khúc	- Thị phần hiện nay: Petrovietnam - 38% (2.700MW); EVN - 41%; BOT - 31%; - Dự kiến phát triển công suất thêm khoảng 4.200MW. Petrovietnam chưa có dự án mới.	- Thị phần hiện nay với tổng công suất khoảng 4.600MW, chủ yếu do EVN và TKV sở hữu; - Dự kiến phát triển công suất thêm khoảng 7.000MW. Petrovietnam thực hiện 1.200MW (Thái Bình 2).	- Chưa có nhà máy nhiệt điện than ở miền Trung; - Dự kiến phát triển công suất khoảng 4.000MW. Petrovietnam thực hiện 1.200MW (Vũng Áng 1).	- Chưa có nhà máy nhiệt điện than nhập khẩu, trên tới hạn, ở miền Trung; - Dự kiến phát triển công suất khoảng 17.000MW. Petrovietnam tham gia 1.200MW (Quảng Trạch 1).	- Chưa có nhà máy nhiệt điện than nhập khẩu, trên tới hạn, ở miền Nam; - Dự kiến phát triển công suất khoảng 30.000MW. Petrovietnam tham gia 4.400MW (Long Phú 1, Long Phú 3, Sông Hậu 1).
Vị thế doanh nghiệp của Petrovietnam	- Petrovietnam đã đầu tư thành công các dự án turbine khí chu trình hỗn hợp; có kinh nghiệm quản lý vận hành và bảo dưỡng; - Petrovietnam kiểm soát mối tương quan ngang giữa các doanh nghiệp cung cấp khí và sản xuất điện trong cùng Tập đoàn.	- Petrovietnam mới tham gia với dự án Thái Bình 2 đang triển khai thực hiện hợp đồng EPC; Phân khúc ngành không có mối tương quan với các lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính của Tập đoàn.	- Petrovietnam mới tham gia với dự án Vũng Áng 1 đang trong giai đoạn hoàn thành xây dựng; - Phân khúc ngành không có mối tương quan với các lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính của Tập đoàn.	- Petrovietnam mới tham gia, hiện đang triển khai dự án Quảng Trạch 1; - Phân khúc ngành không có mối tương quan với các lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính của Tập đoàn.	- Petrovietnam mới tham gia, hiện đang triển khai các dự án Long Phú 1, Sông Hậu 1; - Phân khúc ngành không có mối tương quan với các lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính của Tập đoàn.

phân khúc và phân khúc không có mối tương quan với các ngành thuộc các lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính của Petrovietnam;

- Về rủi ro thực hiện: cho điểm 4 nếu rủi ro thấp, Petrovietnam đã có kinh nghiệm quản lý đầu tư xây dựng và vận hành đối với loại công nghệ đầu tư, thời gian thi công xây dựng ngắn, vốn đầu tư thấp; cho điểm 0 nếu rủi ro cao, Petrovietnam chưa có kinh nghiệm với loại công nghệ và công nghệ chưa áp dụng ở Việt Nam, thời gian thi công xây dựng dài và vốn đầu tư cao;

- Về hiện trạng thực hiện dự án: cho điểm 4 nếu các dự án của phân khúc đang giai đoạn thực hiện hợp đồng EPC; cho điểm 0 nếu các dự án chưa triển khai bước lập dự án đầu tư xây dựng công trình.

Theo các tiêu chí nêu trên, từng nhóm phân khúc ngành được đánh giá như sau:

Phân khúc 1 & 6, Turbine khí chu trình hỗn hợp, sử dụng khí thiên nhiên, miền Nam và miền Trung: Về quy mô, dự kiến phát triển thêm khoảng 4.200MW ở miền Nam và khoảng 1.350MW ở miền Trung. Tuy nhiên, một số dự án ở 2 phân khúc này đã được Chính phủ giao cho các nhà đầu tư EVN, BOT nên khả năng tham gia của Petrovietnam còn khoảng 1.350 - 2.100MW. Nhiên liệu sử dụng là khí thiên nhiên theo kế hoạch phát triển các mỏ khí của Petrovietnam, giá khí theo chính sách định giá khí của Chính phủ. Về đối thủ cạnh tranh, các đối thủ là EVN và các nhà đầu tư BOT chiếm thị phần đáng kể và có nhiều kinh nghiệm trong quản lý đầu tư xây dựng và quản lý vận hành các nhà máy. Về vị thế doanh nghiệp, Petrovietnam đang chiếm thị phần lớn và có lợi thế do nhiên liệu của nhà máy là sản phẩm của ngành dầu khí; các doanh nghiệp cung cấp khí và sản xuất điện đều thuộc Tập đoàn nên tạo lợi thế cạnh tranh thông qua mối tương quan ngang và qua việc chia sẻ nguồn lực quản lý dự án (tích hợp cho các dự án khí và điện) như: chia sẻ cơ sở hạ tầng dự án, phối hợp thiết kế giao diện, quy trình công nghệ, sử dụng nguồn vốn chung, chia sẻ kinh nghiệm vận hành. Về rủi ro thực hiện, các dự án ở hai phân khúc này có độ rủi ro thấp nhất do: công nghệ đã được kiểm chứng qua thực tế ở Việt Nam, Petrovietnam có kinh nghiệm quản lý đầu tư xây dựng dự án và quản lý vận hành nhà máy, thời gian xây dựng các dự án ngắn khoảng 2 - 3 năm, vốn đầu tư thấp (khoảng 0,7 lần vốn đầu tư các nhà máy nhiệt điện than nhập khẩu). Về hiện trạng thực hiện dự án, Petrovietnam chưa có thêm dự án phát triển mới.

Phân khúc 2 & 3, Nhiệt điện than trong nước, thông số hơi cận tới hạn, miền Bắc và miền Trung: Về quy mô,

Petrovietnam đang tham gia hai dự án Thái Bình 2, Vũng Áng 1 với tổng công suất 2.400MW, tuy nhiên, khả năng Petrovietnam tham gia phát triển thêm dự án mới trong hai phân khúc này không còn do các nguồn cung - cầu than trong nước đã được TKV cân đối. Về nhiên liệu, nguồn than trong nước được TKV cam kết cung cấp, giá than thấp theo chính sách định giá của Chính phủ. Về đối thủ cạnh tranh, các đối thủ EVN, TKV, BOT đều có năng lực, kinh nghiệm trong đầu tư và quản lý vận hành các nhà máy nhiệt điện than. Về vị thế doanh nghiệp, Petrovietnam mới tham gia và không có lợi thế do các phân khúc này không có mối tương quan với các ngành thuộc các lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính của Tập đoàn. Về rủi ro thực hiện, các dự án ở hai phân khúc này có mức độ rủi ro cao do: công nghệ tuy đã được kiểm chứng qua thực tế ở Việt Nam nhưng Petrovietnam chưa có kinh nghiệm quản lý đầu tư xây dựng các dự án nhiệt điện than và nguồn lực còn hạn chế kinh nghiệm về lĩnh vực này. Bên cạnh đó, vốn đầu tư cao và thời gian xây dựng dài 4 - 5 năm, quy mô các hạng mục xây dựng lớn và công nghệ phức tạp hơn turbine khí chu trình hỗn hợp cũng dẫn đến làm tăng mức độ rủi ro cho chủ đầu tư trong quá trình thực hiện. Dự án Thái Bình 2 và Vũng Áng 1 đang trong giai đoạn thực hiện hợp đồng EPC.

Phân khúc 4 & 5, Nhiệt điện than nhập khẩu, thông số hơi trên tới hạn, miền Trung và miền Nam: Về quy mô, dự kiến phát triển hai phân khúc này rất lớn với công suất khoảng 47.000MW. Về nhiên liệu, dự kiến sử dụng than từ Australia và Indonesia. Hiện nay, vẫn chưa xác định các nguồn than và chiến lược cung cấp cụ thể. Giá than nhập khẩu cao (cao hơn 2 lần giá than trong nước) và biến động. Khả năng thâm nhập thị trường than nước ngoài khó khăn do các nước xuất khẩu than ưu tiên đáp ứng nhu cầu than nội địa, thị trường cung cấp than trong khu vực hiện nay ổn định với các nhà nhập khẩu lớn từ các nước Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc... có quan hệ vững chắc và có các hợp đồng dài hạn với các nhà cung cấp/chủ mỏ than. Để thâm nhập vào thị trường than, các nhà nhập khẩu mới cần thỏa thuận với các nước cung cấp than về khả năng cải thiện cơ sở hạ tầng xuất khẩu than và phát triển các mỏ than mới dành cho than xuất khẩu, thỏa thuận tham gia hợp tác, đầu tư vào các mỏ than... Về đối thủ cạnh tranh, trong số các đối thủ EVN, BOT, chỉ có nhà đầu tư BOT là có kinh nghiệm đầu tư nhà máy nhiệt điện than trên tới hạn, tuy nhiên tất cả đều mới tham gia vào các phân khúc này. Về vị thế, Petrovietnam không có lợi thế do phân khúc không có mối tương quan với các ngành thuộc lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính của Tập đoàn. Về

Bảng 5. Kết quả đánh giá thứ tự ưu tiên các phân khúc

Tiêu chí	Phân khúc 1 & 6	Phân khúc 2 & 3	Phân khúc 4 & 5	Phân khúc 7 & 8
Về quy mô phát triển	2	2	4	3
Về mức độ đảm bảo cung cấp nhiên liệu	4	4	0	0
Về đối thủ cạnh tranh	0	0	2	3
Về vị thế của Petrovietnam	4	0	0	2
Về rủi ro thực hiện	4	2	0	3
Về hiện trạng thực hiện dự án	0	4	2	0
Tổng	14	12	8	11

rủi ro thực hiện, các dự án ở hai phân khúc này có mức độ rủi ro cao nhất do: công nghệ tiên tiến nhưng phức tạp và chưa từng áp dụng ở Việt Nam, vốn đầu tư cao nhất, các vấn đề về nguồn ngoại tệ và tỷ giá (thanh toán giá trị lớn của phần thiết bị và than bằng ngoại tệ, thu tiền bán điện bằng tiền đồng Việt Nam), dải than thiết kế rộng (do dự tính đến việc phải sử dụng nhiều loại than), điều kiện vận chuyển than bất lợi của địa điểm (Long Phú, Sông Hậu), thời gian xây dựng dài 4 - 5 năm và quy mô các hạng mục xây dựng lớn. Về hiện trạng thực hiện, trong số 4 dự án mà Petrovietnam thực hiện, 1 dự án đang triển khai hợp đồng EPC, 2 dự án trong giai đoạn hoàn thiện thiết kế kỹ thuật và lựa chọn nhà thầu, 1 dự án chưa triển khai.

Phân khúc 7 & 8, Turbine khí chu trình hỗn hợp, sử dụng khí thiên nhiên hóa lỏng LNG, miền Nam và miền Trung: Về quy mô, dự kiến phát triển công suất khoảng 6.000MW. Về nhiên liệu, Chính phủ giao Petrovietnam “*chủ trì xây dựng kế hoạch nhập khẩu khí thiên nhiên hóa lỏng cho phát điện phù hợp với tiến độ phát triển các nhà máy điện trong quy hoạch*” [1]. Giá LNG cao nhất trong các loại nhiên liệu xem xét. Về đối thủ cạnh tranh, nhà đầu tư BOT nước ngoài đang quan tâm đầu tư vào các phân khúc này (dự án Turbine khí chu trình hỗn hợp Sơn Mỹ I). Về vị thế doanh nghiệp, Petrovietnam có lợi thế do chủ động xây dựng kế hoạch nhập khẩu LNG và có kinh nghiệm quản lý đầu tư xây dựng và quản lý vận hành các nhà máy turbine khí chu trình hỗn hợp, tuy nhiên cần phải đầu tư nghiên cứu thêm về hệ thống tồn trữ LNG. Về rủi ro thực hiện, các dự án có mức rủi ro thấp hơn các phân khúc 2, 3, 4, 5 nhưng cao hơn các phân khúc 1, 6 dù cùng sử dụng loại công nghệ turbine khí chu trình hỗn hợp nhưng phải trang bị thêm hệ thống tồn trữ LNG. Về hiện trạng thực hiện, Petrovietnam chưa có dự án phát triển nào trong hai phân khúc này.

Theo kết quả nêu tại Bảng 5, thứ tự ưu tiên của các phân khúc được sắp xếp lần lượt như sau: Phân khúc 1 & 6, Phân khúc 2 & 3, Phân khúc 7 & 8, Phân khúc 4 & 5.

Để có chiến lược phát triển ngành công nghiệp điện hợp lý, cần tiến hành đánh giá chi tiết và toàn diện hơn các phân khúc ngành; rà soát, đánh giá lại các dự án trong danh mục các dự án hiện nay, có xem xét điều chỉnh việc tham gia vào các dự án ở các phân khúc hấp dẫn nhằm thiết lập được danh mục dự án đầu tư đem lại hiệu quả tổng thể cho Petrovietnam.

Các phân khúc cần phải liên tục đánh giá để có các điều chỉnh thích hợp, còn nếu xem xét chọn lựa những phân khúc mang tính chất không thay đổi sẽ dẫn đến những thảm họa chiến lược [2]. Đối với các dự án phát triển nguồn điện, đặc biệt là nhiệt điện than, việc thay đổi, điều chỉnh dự án so với kế hoạch đề ra là tương đối phổ biến. Chẳng hạn, ở Mỹ số lượng dự án nhiệt điện than thực tế được đưa vào xây dựng thấp hơn nhiều so với số dự án được dự báo như: năm 2002 dự báo sẽ phát triển 11.455MW nhiệt điện than vào năm 2005, tuy nhiên thực tế năm 2005 chỉ có 329MW được xây dựng; hoặc năm 2007 dự báo sẽ phát triển hơn 10.000MW nhiệt điện than vào năm 2011, tuy nhiên năm 2011 chỉ có 2.343MW được đưa vào giai đoạn thí nghiệm chạy thử [6]. Nguyên nhân dẫn đến hủy hoặc hoãn các dự án nhiệt điện than ở Mỹ là do độ không chắc chắn của quy định về giới hạn phát thải (liên quan đến vấn đề biến đổi khí hậu) và do hiệu quả kinh tế của dự án giảm vì trượt giá làm tăng chi phí đầu tư của ngành.

Ở các nước có tiềm năng về khí thiên nhiên hoặc có lợi thế về nhập khẩu khí LNG, khi có ít nguồn nhiệt điện than được đưa vào hơn so với kế hoạch, các dự án thay thế thích hợp là các dự án turbine khí chu trình hỗn hợp. Hiệu quả của các dự án turbine khí chu trình hỗn hợp phụ thuộc chủ yếu vào chính sách định giá khí của các nước. Sau đây là ví dụ về so sánh hiệu quả giữa nhà máy nhiệt điện sử dụng than nhập khẩu và nhà máy nhiệt điện turbine khí chu trình hỗn hợp ở Việt Nam:

- Nhà máy nhiệt điện than (NĐNH), sử dụng than nhập khẩu, thông số hơi trên tới hạn, suất đầu tư 1.220USD/kW công suất đặt, số giờ sử dụng công suất đặt cực đại 6.500

giờ/năm, chi phí O & M 3,5% (vốn xây lắp + thiết bị), suất hao nhiệt (HHV) 9.836kJ/kWh, đời sống kinh tế 30 năm;

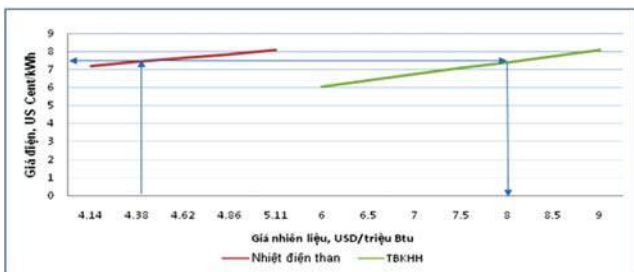
- Nhà máy turbine khí chu trình hỗn hợp (TBKHH), sử dụng khí thiên nhiên, turbine khí thể hệ F, suất đầu tư 850USD/kW công suất đặt, số giờ sử dụng công suất đặt cực đại 6.500 giờ/năm, chi phí O & M 4,5% (vốn xây lắp + thiết bị), suất hao nhiệt (HHV) 7.244kJ/kWh, đời sống kinh tế 25 năm.

Từ Hình 1 cho thấy, với giá than nhập khẩu 90USD/tấn (4,38USD/triệu Btu), dự án Nhà máy turbine khí chu trình hỗn hợp với giá khí 8USD/triệu Btu sẽ có hiệu quả tương đương dự án Nhà máy nhiệt điện than do có cùng giá thành điện 7,4USCent/kWh (nếu giá khí thấp hơn 8USD/triệu Btu, dự án Nhà máy turbine khí chu trình hỗn hợp hiệu quả hơn). Còn với giá than nhập khẩu 100USD/tấn (4,86USD/triệu Btu), dự án Nhà máy turbine khí chu trình hỗn hợp với giá khí 8,6USD/triệu Btu sẽ có hiệu quả tương đương dự án Nhà máy nhiệt điện than do có cùng giá thành điện 7,84USCent/kWh.

Trường hợp vốn đầu tư tăng lên 10% (suất đầu tư Nhà máy nhiệt điện than: 1.340USD/kW, Nhà máy turbine khí chu trình hỗn hợp: 930USD/kW), dự án Nhà máy turbine khí chu trình hỗn hợp với giá khí 8,4USD/triệu Btu có hiệu quả tương đương Nhà máy nhiệt điện than với giá than nhập khẩu 100USD/tấn (giá thành điện 7,9USCent/kWh).

2.3. Định hướng xây dựng danh mục đầu tư các dự án điện của Petrovietnam

Từ phân tích trên về danh mục hiện tại các dự án nhiệt điện của Petrovietnam và với mục tiêu phát triển công nghiệp điện của Petrovietnam nhằm tăng công suất phát điện thêm khoảng 8.000MW trong giai đoạn từ năm 2013 đến năm 2030, xét thấy cần xây dựng danh mục đầu tư



Hình 1. So sánh giá điện giữa dự án Nhiệt điện than và Turbine khí chu trình hỗn hợp

Ghi chú: Các kết quả trên được tính toán dựa trên một số điều kiện giả định và được đưa ra chỉ nhằm mục đích minh họa cho ảnh hưởng của giá khí đến hiệu quả của dự án Nhà máy turbine khí chu trình hỗn hợp so với dự án Nhà máy nhiệt điện than sử dụng than nhập khẩu

các dự án nhiệt điện của Petrovietnam với một số định hướng ưu tiên như sau:

- Xác định việc đầu tư xây dựng và quản lý vận hành các dự án nhiệt điện sử dụng nhiên liệu từ các sản phẩm dầu khí (khí thiên nhiên, LNG) là cốt lõi trong lĩnh vực công nghiệp điện của Petrovietnam;

- Tham gia đầu tư các dự án điện turbine khí chu trình hỗn hợp sử dụng nhiên liệu khí thiên nhiên ở miền Nam và miền Trung, với tổng công suất khoảng 2.100MW (các dự án ở miền Trung với tổng công suất 1.350MW, 1 dự án ở Đông hoặc Tây Nam Bộ công suất 750MW), nâng công suất các nguồn điện sử dụng khí thiên nhiên của Petrovietnam đến năm 2030 lên 4.800MW (chiếm 42% quy mô phát triển của hai phân khúc này);

- Đẩy nhanh việc thực hiện hai dự án nhiệt điện than sử dụng than trong nước là Vũng Áng 1, Thái Bình 2, với tổng công suất 2.400MW;

- Xây dựng kế hoạch nhập khẩu LNG cho phát điện theo chỉ đạo của Chính phủ; nghiên cứu đầu tư vào các dự án điện turbine khí chu trình hỗn hợp sử dụng LNG ở miền Nam và miền Trung với tổng công suất đến năm 2030 khoảng 3.000MW (chiếm 50% quy mô phát triển của 2 phân khúc này);

- Rà soát kế hoạch thực hiện và đánh giá lại hiệu quả các dự án nhiệt điện than nhập khẩu, chú trọng làm rõ các vấn đề: chiến lược cấp than, tổng mức đầu tư, lựa chọn tổng thầu và nhà cung cấp thiết bị chính, thu xếp vốn, mua bán điện, từ đó điều chỉnh kế hoạch hợp lý. Đồng thời, có thể mời các đối tác trong và ngoài nước (có kinh nghiệm, năng lực trong lĩnh vực cung cấp than và đầu tư dự án nhiệt điện than...) cùng tham gia góp vốn đầu tư vào các dự án này.

3. Đề xuất công tác quản lý các danh mục dự án đầu tư của Petrovietnam

Các mục tiêu và nhiệm vụ quản lý danh mục dự án đầu tư được nêu tại mục 1. Công tác quản lý danh mục dự án đầu tư đòi hỏi định kỳ tiến hành rà soát, đánh giá danh mục dự án đầu tư để có các điều chỉnh, thay đổi, đặc biệt khi các điều kiện cơ bản thay đổi hoặc khi xuất hiện các thông tin, dữ liệu mới, nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả của danh mục đầu tư và bảo đảm danh mục đầu tư đáp ứng các mục tiêu kinh doanh chiến lược của công ty. Các lợi ích đem lại của công tác quản lý danh mục đầu tư là giảm thiểu rủi ro thất bại, sử dụng hiệu quả hơn vốn đầu tư khan hiếm và điều động, sử dụng đúng đắn nguồn nhân tài của tổ chức [3].

Để thực hiện công tác quản lý danh mục dự án đầu tư, các công ty phải xây dựng cơ cấu tổ chức phù hợp với 3 cấp quản lý: quản lý dự án, quản lý chương trình và quản lý danh mục dự án đầu tư. Thông thường, công tác quản lý dự án, quản lý chương trình do một đơn vị/ban quản lý dự án thực hiện, còn công tác quản lý danh mục dự án đầu tư do bộ phận quản lý cấp cao hơn thực hiện.

Để quản lý các dự án nhiệt điện, Petrovietnam đang có 3 Ban quản lý dự án: Vũng Áng - Quảng Trạch, Long Phú - Sông Hậu, Thái Bình 2. Mỗi Ban có khoảng 100 - 150 cán bộ, nhân viên, đa số được tuyển dụng mới; có cơ cấu tổ chức, phân chia trách nhiệm, thiết lập hệ thống quản lý dự án không giống nhau. Về công cụ quản lý, các Ban quản lý dự án đều thiếu các phần mềm quản lý dự án chuyên nghiệp. Thông tin, dữ liệu của các dự án đã thực hiện trước đây chưa được tổng hợp, lưu trữ một cách có hệ thống, khoa học để dễ dàng truy cập, sử dụng cho các dự án mới. Thông tin về các dự án cùng nhóm ngành đang được thực hiện ít được chủ động chia sẻ giữa các Ban quản lý dự án. Còn về phía chủ đầu tư, Petrovietnam thường thiếu thông tin xác thực về các dự án hoặc dòng thông tin không kịp thời.

Mặt khác, theo đề án tái cấu trúc Petrovietnam, về lĩnh vực quản lý dự án các công trình chuyên ngành dầu khí, có nêu: *Petrovietnam có rất nhiều dự án lớn, tuy nhiên, công tác quản lý triển khai còn phân tán lực lượng nên dẫn đến thiếu hụt lực lượng. Khi kết thúc dự án vấn đề giải quyết nhân sự phức tạp và việc xử lý đồng bộ vật tư, thiết bị dự trữ cho các dự án còn lãng phí...*

Các đặc điểm, bất cập trên thể hiện sự thiếu hiệu quả và thiếu quản lý tập trung của công tác quản lý danh mục dự án đầu tư (với các mục tiêu, nhiệm vụ cơ bản như nêu tại mục 1).

Xem xét hiện trạng công tác quản lý các dự án thuộc Petrovietnam và phù hợp với nội dung công tác quản lý danh mục dự án đầu tư, trên cơ sở tham khảo một số mô hình tổ chức [4, 5], đề xuất mô hình tổ chức thực hiện theo hướng nghiên cứu thành lập một Ban các dự án chuyên ngành điện với mục đích chính là quản lý danh mục đầu tư các dự án điện của Petrovietnam (hoặc mở rộng hơn là thành lập Ban các dự án chuyên ngành dầu khí với mục đích quản lý các danh mục dự án đầu tư của Petrovietnam) và thông qua đó, giải quyết được chủ yếu các vấn đề bất cập nêu trên, cụ thể:

Về nhân sự, Ban các dự án chuyên ngành sẽ quy tụ các cán bộ lãnh đạo, cán bộ chủ chốt từ các Ban quản lý dự án của Petrovietnam (tương tự như mô hình *Department of*

project managers ở một số công ty trên thế giới). Nhờ đó, năng lực và kinh nghiệm của các cán bộ này được phát huy trong công tác quản lý các danh mục dự án đầu tư của Petrovietnam.

Chức năng nhiệm vụ chính của Ban các dự án chuyên ngành là hoạch định và theo dõi các danh mục dự án đầu tư của Petrovietnam; nghiên cứu, ban hành hệ thống quản lý dự án; trang bị các phần mềm, các công cụ quản lý danh mục đầu tư, quản lý dự án; xây dựng các bộ tiêu chí đánh giá, lựa chọn tổng thầu, nhà thầu; xây dựng và lưu trữ hệ thống dữ liệu các dự án đã thực hiện; là đầu mối theo dõi và cập nhật tình hình thực hiện các dự án thuộc các danh mục dự án đầu tư.

Đối với việc thực hiện công tác quản lý danh mục đầu tư, Ban các dự án chuyên ngành xây dựng các danh mục dự án đầu tư; xác định thứ tự ưu tiên đầu tư; theo dõi và báo cáo kết quả thực hiện các danh mục đầu tư; định kỳ tổ chức các cuộc họp rà soát lại các danh mục đầu tư và kiến nghị Lãnh đạo các vấn đề như: dự án cần đưa vào thực hiện; dự án cần đẩy nhanh tiến độ; dự án có các vướng mắc, phát sinh cần giải quyết; dự án cần hoãn/giãn tiến độ hoặc hủy thực hiện...

Ban các dự án chuyên ngành còn đóng vai trò xây dựng và kiểm soát các mối tương quan ngang giữa các doanh nghiệp trong Petrovietnam (chẳng hạn mối tương quan ngang giữa doanh nghiệp cấp khí và doanh nghiệp sản xuất điện khi đầu tư các dự án Nhà máy turbine khí chu trình hỗn hợp), nhằm đem lại các lợi thế cạnh tranh và hiệu quả tổng thể cho Petrovietnam khi thực hiện các danh mục đầu tư.

Đối với công tác đào tạo, Ban các dự án chuyên ngành nghiên cứu áp dụng mô hình học hỏi đa cấp (Multi-level learning) (cấp 1 - dự án, cấp 2 - chương trình/quy trình, cấp 3 - danh mục đầu tư/chiến lược) để nâng cao hiệu quả thực hiện quản lý dự án, chương trình và quản lý danh mục dự án đầu tư [3]; chủ trì tổ chức các khóa đào tạo về quản lý danh mục đầu tư, quản lý dự án, đào tạo chức danh giám đốc dự án (Project manager) theo chuẩn quốc tế; liên kết với các đơn vị trong nước và nước ngoài tổ chức các hội nghị, hội thảo chuyên đề.

Như nêu trên, Ban các dự án chuyên ngành có nhiệm vụ quản lý các danh mục dự án đầu tư (trong đó có theo dõi tình hình thực hiện các dự án được chọn) chứ không thực hiện quản lý các dự án. Khi thực hiện các dự án cụ thể (sau khi dự án đầu tư được phê duyệt), Petrovietnam thành lập các Ban quản lý dự án theo hướng tinh gọn và chuyên môn hóa hơn mô hình hiện nay. Nhân sự chủ



Nhà máy Điện Nhơn Trạch 2. Ảnh: CTV

chốt cho các Ban quản lý dự án (Trưởng/Phó Ban...) được điều động từ Ban các dự án chuyên ngành và trở về Ban các dự án chuyên ngành sau khi hoàn thành nhiệm vụ ở các dự án. Một số nhân sự chủ chốt khác của các Ban quản lý dự án có thể được điều động từ các Ban chuyên môn của Petrovietnam. Các nhân sự khác của Ban quản lý dự án sẽ được tuyển dụng có thời hạn theo yêu cầu của từng chức danh công việc cụ thể của dự án và kết thúc hợp đồng sau khi hoàn thành công việc. Đối với các công việc yêu cầu kiến thức chuyên sâu, có thể kết hợp với việc thuê kỹ sư, chuyên gia từ các đơn vị tư vấn quản lý dự án trong hoặc ngoài nước. Thêm vào đó, để sử dụng hợp lý và hiệu quả nhân sự của Ban các dự án chuyên ngành, cần xây dựng sơ đồ tổ chức chuẩn cho các ban quản lý dự án cùng với việc chuyên nghiệp hóa các chức danh: giám đốc dự án (*Project general manager*), phó giám đốc dự án phụ trách thương mại - hợp đồng (*Commercial manager*), phó giám đốc dự án phụ trách thiết kế và kỹ thuật (*Engineering manager*), phó giám đốc dự án phụ trách công trường (*Site manager*)... để điều động đến các dự án khi có nhu cầu.

Cách thức tổ chức thực hiện như trên có nhiều ưu điểm: một ban đầu mối của Petrovietnam quản lý các danh mục đầu tư; nguồn lực được sử dụng hợp lý tại Ban các dự án chuyên ngành và tại các Ban quản lý dự án; nguồn cán bộ chủ chốt quản lý dự án không bị phân tán; kinh nghiệm, năng lực, kiến thức của đội ngũ cán bộ được

phát huy trong công tác đánh giá, theo dõi và kiểm soát danh mục dự án đầu tư của Petrovietnam; danh mục dự án đầu tư được rà soát, đánh giá thường xuyên nhằm bảo đảm tính hiệu lực và hiệu quả; hệ thống quản lý dự án, các phần mềm, công cụ quản lý dự án được áp dụng thống nhất cho các dự án; các dữ liệu từ tất cả các dự án được tập trung và phân tích, đánh giá để xây dựng các bài học kinh nghiệm cho các dự án trong tương lai.

Tài liệu tham khảo

1. Quy hoạch phát triển điện lực Quốc gia giai đoạn 2011 - 2020 có xét đến năm 2030 (gọi tắt là Quy hoạch điện VII).
2. Michael E. Porter. *Lợi thế cạnh tranh (Competitive advantage)*. Nhà xuất bản Trẻ. 2008.
3. Jerry Julian. *Facilitating Project Performance Improvement*. AMACOM. 2010.
4. ANSI. *A Guide to the project management body of knowledge*. Third Edition. 2004.
5. Gerald I. Kendall, Steven C. Rollin. *Advanced project portfolio management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed*. J. Ross Publishing. 2003.
6. NETL. *Tracking new coal-fired power plants*. www.netl.doe.gov. 2012.