

Giải pháp tăng cường quản lý tài chính tại Tổng công ty Thăm dò Khai thác Dầu khí

14:46 | 30/07/2026

Trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu đang chuyển dịch mạnh mẽ sang năng lượng xanh và những biến động phức tạp của địa chính trị, quản trị doanh nghiệp không còn đơn thuần là điều hành sản xuất mà đã trở thành cuộc chiến về năng lực quản trị tài chính.

Phạm Thị Nguyệt

Email: phamthinguyet@humg.edu.vn

Vũ Thị Như Quỳnh

Trường Đại học Mở - Địa chất

Tóm tắt

Quản lý tài chính là công cụ điều tiết quan trọng, quyết định năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Đối với Tổng công ty Thăm dò Khai thác Dầu khí (PVEP), công tác này đóng vai trò sống còn trong việc bảo toàn vốn Nhà nước tại các dự án năng lượng trọng điểm và quản trị rủi ro trước những biến động cực đoan của thị trường. Nghiên cứu này đánh giá thực trạng quản lý tài chính của Tổng công ty giai đoạn 2023-2025 dựa trên các chỉ tiêu tài chính và mô hình phân tích Dupont. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, bên cạnh những bước tiến về tự chủ dòng tiền và doanh thu, PVEP vẫn đối mặt với các nút thắt lớn: hệ thống kiểm soát nội bộ chưa độc lập, cơ cấu vốn chưa đa dạng và đòn bẩy tài chính suy giảm ảnh hưởng đến hiệu suất sinh lời. Từ đó, nhóm tác giả đề xuất các giải pháp trọng tâm nhằm giúp PVEP phát triển bền vững trước xu hướng chuyển dịch năng lượng.

Từ khóa: Quản lý tài chính, Tổng công ty Thăm dò Khai thác Dầu khí, bảo toàn vốn, giải pháp tài chính

Abstract

Financial management is a critical governance instrument that determines an enterprise's competitiveness and long-term sustainability. For PetroVietnam Exploration Production Corporation (PVEP), financial management plays a vital role in preserving state capital invested in strategic energy projects and managing risks arising from extreme market fluctuations. This study evaluates PVEP's financial management practices during the 2023-2025 period using financial performance indicators and the DuPont analytical framework. The findings indicate that, despite notable improvements in cash flow autonomy and revenue generation, PVEP continues to face several major challenges, including an insufficiently independent internal control system, a lack of capital structure diversification, and a decline in financial leverage that has adversely affected profitability. Based on these findings, the authors propose several key recommendations to strengthen PVEP's financial management and enhance its sustainable development in the context of the global energy transition.

Keywords: Financial management, PetroVietnam Exploration Production Corporation (PVEP), capital preservation, financial solutions

ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu đang chuyển dịch mạnh mẽ sang năng lượng xanh và những biến động phức tạp của địa chính trị, quản trị doanh nghiệp không còn đơn thuần là điều hành sản xuất mà đã trở thành cuộc chiến về năng lực quản trị tài chính. quản lý tài chính (QLTC) đóng vai trò là "hệ thần kinh" trung ương, điều tiết mọi dòng vận động của vốn, từ việc huy động, sử dụng cho đến phân phối lợi nhuận,

nhằm tối ưu hóa giá trị doanh nghiệp. Đối với Tổng công ty Thăm dò Khai thác Dầu khí (PVEP) - đơn vị nòng cốt của Tập đoàn Công nghiệp Năng Lượng Quốc Gia Việt Nam (PVN), công tác QLTC mang một ý nghĩa sống còn. Dầu khí là lĩnh vực đòi hỏi vốn đầu tư lớn, rủi ro cao và chu kỳ hoàn vốn kéo dài, chịu tác động trực tiếp từ sự biến động của giá dầu thế giới. Do đó, việc thiết lập một hệ thống QLTC vững chắc không chỉ giúp PVEP đảm bảo khả năng thanh khoản và bảo toàn nguồn vốn nhà nước, mà còn là căn cứ để doanh nghiệp thực hiện các dự án thăm dò, khai thác chiến lược ở cả trong và ngoài nước.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, mặc dù PVEP đã có những bước tiến lớn trong việc thanh quyết toán nợ vay và quản trị dòng tiền, nhưng hệ thống quản trị nội bộ vẫn bộc lộ những hạn chế cần tháo gỡ. Đó là sự thiếu đồng bộ giữa quy chế QLTC và các quy định mới của Luật đầu tư, Luật doanh nghiệp; là cơ chế kiểm soát nội bộ tại các đơn vị thành viên và đặc biệt là năng lực dự báo tài chính trước các biến động cực đoan của thị trường còn hạn chế. Nếu không kịp thời nhận diện và đổi mới phương thức quản lý, PVEP sẽ khó có thể duy trì lợi thế cạnh tranh trong giai đoạn chuyển dịch năng lượng. Xuất phát từ nhu cầu cấp thiết về mặt lý luận và thực tiễn, việc nghiên cứu đánh giá thực trạng QLTC tại PVEP là nhiệm vụ quan trọng nhằm tìm ra các giải pháp đột phá, giúp doanh nghiệp vững vàng trước những sóng gió của nền kinh tế toàn cầu.

THỰC TRẠNG QUẢN LÝ TÀI CHÍNH TẠI PVEP

Công tác lập kế hoạch tài chính

Công tác lập kế hoạch tài chính tại PVEP được xây dựng theo quy định của Nhà nước về báo cáo kế hoạch tài chính và các căn cứ định hướng, chiến lược, quy hoạch phát triển sản xuất kinh doanh dài hạn của PVEP đã được PVN phê duyệt. Kế hoạch tài chính hàng năm, trung hạn và dài hạn được xây dựng trên cơ sở Quy chế QLTC của Tổng công ty được PVN phê duyệt.

Bảng 1: Các chỉ tiêu kế hoạch tài chính chủ yếu của PVEP giai đoạn 2022-2025

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2022	2023	2024	2025
Tổng doanh thu	12.290	19.929	25.566	28.456
Doanh thu khai thác	11.487	18.917	24.159	27.267
Doanh thu HĐTC	383	450	750	550
Doanh thu dịch vụ	420	562	657	639
Lợi nhuận trước thuế	1.170	2.338	3.928	6.139
Tổng mức đầu tư	6.325	7.543	9.170	14.759
Tổng tài sản	80.400	89.000	98.500	107.000
Tổng chi phí	11.120	17.591	21.638	22.317
Tốc độ tăng DT		62,16	28,29	11,30
Tốc độ tăng LN		99,83	68,01	56,29
Tốc độ tăng Tổng mức đầu tư		19,26	21,57	60,95
Tốc độ tăng Tổng tài sản		10,70	10,67	8,63
Tốc độ tăng Tổng chi phí		58,19	23,01	3,14

Nguồn: Tác giả tổng hợp và tính toán từ kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch tài chính của PVEP các năm 2022-2025

Tuy nhiên, kế hoạch đầu tư của Tổng công ty không duy trì ở mức ổn định do sự biến động của các mỏ dầu khí trong nước ngày một giảm dần về trữ lượng khai thác và các dự án dầu khí ở nước ngoài bị thu

hẹp nhiều do hoạt động đầu tư ra nước ngoài không mang lại hiệu quả kinh tế. Cùng với đó, kế hoạch kinh doanh của các đơn vị xây dựng còn tình trạng hình thức, thủ tục, an toàn.

Quản lý vốn huy động

Công tác huy động vốn của PVEP thực hiện vay từ tổ chức tín dụng, chủ yếu từ ngân hàng thương mại. Các ngân hàng thương mại là những tổ chức kinh doanh tiền tệ có độ an toàn cao, đa dạng và linh hoạt trong việc giao dịch vốn vay của PVEP. Tuy nhiên, hoạt động tín dụng giữa PVEP với các ngân hàng chưa phát huy hết tiềm năng; nguồn huy động tín dụng chưa đa dạng hình thức và phương thức trong khi thị trường tài chính ngày càng phát triển đa dạng.

Bảng 2: Cơ cấu và biến động nợ vay của PVEP giai đoạn 2023-2025

Đơn vị: Tỷ đồng, %

Năm	2023	2024	2025
Vay tín dụng ngắn hạn	3.565	2.844	2.100
Tốc độ tăng (%)	-45	-20	-26
Vay tín dụng dài hạn	882	305	1.278
Tốc độ tăng (%)	-58	-65	320
Tổng vốn huy động	4.448	3.149	3.378
Tốc độ tăng (%)	-48	-29	7
Hệ số nợ vay trên vốn CSH (%)	7	4	4

Nguồn: Tác giả tổng hợp và tính toán từ báo cáo tài chính của PVEP các năm 2022-2025

Quản lý tài sản

Hoạt động kinh doanh của PVEP có dấu hiệu chứng lại do ảnh hưởng từ đại dịch COVID-19 và biến động giá dầu trên thế giới. Tuy nhiên, giai đoạn 2023-2025, tình hình tài sản của PVEP có sự cải thiện rõ rệt sau đại dịch và việc PVEP có các mỏ dầu khí mới được đưa vào khai thác (như mỏ PM3CAA).

Theo PVEP (2025), tổng tài sản thực hiện của PVEP đều cao hơn kế hoạch trong giai đoạn 2023-2025 (năm 2023 vượt 1,83%; năm 2024 là 3,93% và năm 2025 là 4,25%). Kết quả này cho thấy quy mô tài sản thực tế tăng nhanh hơn dự kiến, đồng thời mức sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện có xu hướng gia tăng qua các năm.

PVEP đã thực hiện các trình tự đầu tư mua sắm, quản lý, sử dụng tài sản hiệu quả, đúng mục đích, đảm bảo tuân thủ các quy định về phân cấp thẩm quyền tại Tổng công ty và các quy định của pháp luật. Tổng công ty đã tổ chức quản lý và hạch toán tài sản thực hiện nghiêm túc chế độ kiểm kê đối chiếu tài sản. Tài sản cố định được trích khấu hao theo đúng hướng dẫn quy định của pháp luật, các thủ tục thu hồi, thanh lý điều chuyển, chuyển nhượng tài sản được thực hiện theo đúng các quy định của pháp luật và Quy chế QLTC của Tổng công ty.

Quản lý doanh thu, chi phí và lợi nhuận

Quá trình quản lý doanh thu, chi phí và phân phối lợi nhuận của PVEP được thực hiện có hệ thống, theo quy định nội bộ, đảm bảo đúng theo pháp luật hiện hành, cụ thể:

Tỷ suất lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh có tốc độ tăng trưởng 9,1% năm 2023, bứt phá năm 2024 là 19,3%, 13,4% năm 2025 cho thấy tác động tích cực từ quản lý chi phí sản xuất, chi phí quản lý đến hoạt động sản xuất kinh doanh.

Hệ số đòn bẩy tài chính tuy ở mức cao, đảm bảo khả năng trả nợ của PVEP, tuy nhiên chỉ số có xu hướng ngược với tỷ suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu với mức giảm mạnh từ 1,458 lần năm 2023 về 1,340 lần năm

2024, sau đó tiếp tục giảm xuống 1,285 năm 2025 cho thấy cần thay đổi chính sách hoàn trả các khoản phải trả từ nhà cung cấp và các khoản nợ dài hạn linh hoạt hơn để tạo được đòn bẩy tài chính.

Quyết toán tài chính

Ban Tài chính Đầu tư đã thực hiện đúng trách nhiệm, phối hợp thực hiện chặt chẽ, đảm bảo thời gian thực hiện quyết toán tài chính trước ngày 31/3 năm sau, góp phần giúp công tác kiểm toán nội bộ nhanh chóng hoàn thành trước ngày 31/7 hàng năm, đúng tiến độ trình báo cáo quyết toán lên PVN. Tuy nhiên, công tác quyết toán tại Ban Tài chính Đầu tư được thực hiện chậm, các điều chỉnh giao dịch nội bộ trong kì chưa thực hiện đầy đủ, dẫn đến tình trạng khó khăn trong quá trình quyết toán cuối kì.

Thanh tra, kiểm tra và giám sát tài chính

Định kỳ, PVEP đã thực hiện việc kiểm tra, giám sát tài chính nội bộ và tại các đơn vị thành viên nhằm phát hiện, ngăn ngừa, điều chỉnh và xử lý những bất cập trong hoạt động tài chính sao cho phù hợp với chế độ hiện hành và mục tiêu mà PVN đã xác định; bảo vệ lợi ích của PVEP, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, thanh tra, kiểm tra vẫn còn mang tính hình thức...

GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG QUẢN LÝ TÀI CHÍNH TẠI PVEP

Để khắc phục các hạn chế đã nhận diện trong giai đoạn 2023-2025 và đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững trước những biến động địa chính trị cùng xu hướng chuyển dịch năng lượng, PVEP cần triển khai đồng bộ các nhóm giải pháp trọng tâm sau:

Nhóm giải pháp về hoàn thiện quy trình quản lý và giám sát tài chính

- Nâng cao chất lượng lập kế hoạch tài chính gắn liền với công tác dự báo thị trường: PVEP cần chuyển đổi phương thức lập kế hoạch từ mang tính “thủ tục, an toàn” sang mô hình lập kế hoạch động (Rolling Forecast) theo quý hoặc bán niên. Do đặc thù doanh thu phụ thuộc lớn vào giá dầu thế giới và sản lượng khai thác thực tế (như sự suy giảm tự nhiên của các mỏ cũ), Ban Tài chính Đầu tư cần ứng dụng các mô hình định lượng và công nghệ dữ liệu lớn (Big Data) để dự báo biến động giá dầu và tỷ giá. Kế hoạch tài chính phải được xây dựng dựa trên nhiều kịch bản giá dầu khác nhau (kịch bản cơ sở, kịch bản xấu, kịch bản tối ưu) để chủ động phương án cân đối dòng tiền.

- Xây dựng bộ phận kiểm soát nội bộ độc lập tại các đơn vị thành viên: Để chấm dứt tình trạng kiêm nhiệm “vừa đá bóng, vừa thổi còi” giữa bộ phận kế toán và bộ phận kiểm soát, PVEP cần tái cấu trúc hệ thống giám sát. Cụ thể, cần thành lập bộ phận Kiểm soát nội bộ độc lập tại các đơn vị trực thuộc, trực thuộc dọc và báo cáo trực tiếp cho Ban Kiểm soát của Tổng công ty thay vì ban điều hành tại các đơn vị đó. Quy trình này đảm bảo tính khách quan, minh bạch trong việc phát hiện và ngăn ngừa rủi ro tài chính kịp thời.

- Chuẩn hóa quy trình quyết toán tài chính nội bộ: Cần ban hành hướng dẫn chi tiết về việc đối chiếu và thực hiện các điều chỉnh giao dịch nội bộ theo định kỳ hàng tháng/hàng quý, thay vì dồn vào cuối năm tài chính. Việc áp dụng hệ thống quản trị nguồn lực doanh nghiệp (ERP) đồng bộ sẽ giúp rút ngắn thời gian quyết toán trước ngày 31/3 hàng năm, nâng cao tính chính xác cho công tác kiểm toán độc lập.

Nhóm giải pháp về tối ưu hóa cơ cấu vốn và đa dạng hóa kênh huy động

- Đa dạng hóa các kênh huy động vốn dài hạn trên thị trường tài chính: Số liệu thực trạng cho thấy cơ cấu nợ vay của PVEP chủ yếu vẫn tập trung vào tín dụng ngắn hạn (chiếm tỷ trọng lớn trong tổng nợ vay giai đoạn 2023-2025). Để thực hiện các dự án thăm dò khai thác lớn (như tổng mức đầu tư dự kiến tăng mạnh lên 14.759 tỷ đồng vào năm 2025), PVEP cần giảm dần sự phụ thuộc vào các khoản vay thương mại ngắn hạn. Tổng công ty nên nghiên cứu các phương thức huy động vốn mới như: Phát hành trái phiếu doanh nghiệp (đặc biệt là trái phiếu xanh phục vụ các dự án chuyển dịch năng lượng); Tiếp cận nguồn vốn tín dụng xuất khẩu (ECA) hoặc các khoản vay hợp vốn quốc tế dài hạn với lãi suất ưu đãi.

- Xây dựng khung pháp lý chặt chẽ trong quan hệ tín dụng: Thiết lập hệ thống xếp hạng tín nhiệm nội bộ và ban hành quy chế khung về quan hệ hợp tác chiến lược với các ngân hàng thương mại lớn. Việc này giúp PVEP tối ưu hóa lãi suất vay, tăng hạn mức tín dụng không bảo đảm và tạo sự chủ động tối đa khi giải ngân cho các dự án trọng điểm.

- Sử dụng linh hoạt đòn bẩy tài chính: Kết quả phân tích Dupont chỉ ra hệ số đòn bẩy tài chính của PVEP liên tục giảm mạnh từ 1,458 lần (năm 2023) xuống còn 1,285 lần (năm 2025), kéo theo sự sụt giảm hiệu dụng của tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE) từ mức đỉnh 19,3% năm 2024 xuống 13,4% năm 2025. PVEP cần chủ động đàm phán kéo dài thời gian thanh toán với các nhà cung cấp lớn, đồng thời tái cơ cấu các khoản nợ dài hạn một cách linh hoạt để duy trì một tỷ lệ đòn bẩy tối ưu, vừa bảo đảm an toàn tài chính vừa khuếch đại được ROE.

Nhóm giải pháp về nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng tài sản

- Nâng cao hiệu suất sử dụng tài sản và bảo toàn vốn Nhà nước: PVEP cần rà soát toàn diện danh mục tài sản cố định, đặc biệt là các máy móc, thiết bị chuyên dụng ngành dầu khí. Cần tăng cường công tác bảo dưỡng định kỳ để kéo dài tuổi thọ công trình biển, đồng thời kiên quyết thực hiện thanh lý, nhượng bán các tài sản lạc hậu, không còn hiệu quả khai thác nhằm thu hồi vốn, tránh lãng phí và giảm chi phí khấu hao trực tiếp lên giá thành sản phẩm.

- Tối ưu hóa quản lý khoản phải thu và quản trị dòng tiền nhàn rỗi: Với quy mô tài sản ngắn hạn tăng mạnh lên mức 59.092 tỷ đồng vào năm 2025 (trong đó đầu tư tài chính ngắn hạn chiếm tới 44.468 tỷ đồng), PVEP cần tối ưu hóa hiệu quả của dòng tiền nhàn rỗi này thông qua các công cụ tiền gửi linh hoạt hoặc danh mục đầu tư ngắn hạn an toàn cao nhằm gia tăng doanh thu hoạt động tài chính. Song song với đó, cần thắt chặt chính sách thu hồi công nợ phải thu (vốn ở mức cao trên 10.000 tỷ đồng vào năm 2025) bằng các biện pháp phân loại nhóm nợ, trích lập dự phòng đầy đủ và áp dụng chế tài phạt chậm thanh toán nghiêm ngặt đối với các đối tác khách hàng.

- Tăng cường khai thác cơ sở vật chất hiện có: Tận dụng tối đa năng lực của hệ thống kho tàng, bến bãi, phương tiện vận chuyển chuyên dụng bằng cách đẩy mạnh hoạt động tự vận hành hoặc cho thuê lại dịch vụ logistics dầu khí đối với các nhà thầu bên ngoài trong thời gian nhàn rỗi, từ đó gia tăng nguồn thu phụ trợ và san sẻ chi phí cố định cho Tổng công ty.

KẾT LUẬN

Nghiên cứu về thực trạng QLTC tại PVEP giai đoạn 2023-2025 đã làm nổi bật những thành tựu đạt được lẫn các điểm nghẽn mang tính hệ thống cần tháo gỡ tại doanh nghiệp năng lượng nòng cốt này. PVEP đã thể hiện sự phục hồi mạnh mẽ sau đại dịch COVID-19 nhờ đưa các mô đầu mới vào vận hành (như PM3CAA). Tổng tài sản tăng trưởng ổn định từ 90.626 tỷ đồng (năm 2023) lên 111.547 tỷ đồng (năm 2025), đảm bảo khả năng tự chủ tài chính tốt và bảo toàn vững chắc nguồn vốn nhà nước. Đặc biệt, việc quản lý tốt chi phí sản xuất và chi phí quản lý đã giúp tối ưu hóa hiệu quả hoạt động, phản ánh qua sự bứt phá của tỷ suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu đạt đỉnh 19,3% vào năm 2024.

Trong bối cảnh địa chính trị biến động phức tạp và xu hướng chuyển dịch năng lượng xanh, các giải pháp được đề xuất trong nghiên cứu này mang tính đồng bộ và có giá trị ứng dụng thực tiễn cao. Việc chuyển đổi sang mô hình dự báo động, tái cấu trúc bộ phận kiểm soát nội bộ độc lập theo chiều dọc, đa dạng hóa nguồn vốn dài hạn (thông qua trái phiếu xanh, tín dụng xuất khẩu), tối ưu hóa hệ số nợ và thắt chặt quản lý công nợ là những bước đi mang tính đột phá. Việc hiện thực hóa các giải pháp cải tiến QLTC không chỉ giúp PVEP gia tăng năng lực tài chính, tối ưu hóa hiệu quả sử dụng tài sản trong ngắn hạn mà còn xây dựng bệ đỡ vững chắc cho các chiến lược đầu tư năng lượng sạch, đảm bảo sự phát triển ổn định và bền vững của Tổng công ty trong tương lai.

Tài liệu tham khảo:

1. Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2011). Principles of corporate finance (10th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

2. Lưu, T. H. (2010). *Tài chính doanh nghiệp*. Nxb. Đại học Kinh tế Quốc dân.
3. Nguyễn, N. Q (2011). *Giáo trình phân tích hoạt động kinh doanh*. Nxb. Giáo dục Việt Nam.
4. Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (2021). *Quyết định số 4452/QĐ-DKVN ngày 5/8/2021 của Hội đồng Thành viên PVN về việc phê duyệt và ban hành Quy chế QLTC của PVEP*.
5. Tổng công ty Thăm dò Khai thác Dầu khí (2025). *Báo cáo tài chính tổng hợp giai đoạn 2023-2025*.

Ngày nhận bài: 29/5/2026; Ngày hoàn thiện biên tập: 15/7/2026; Ngày duyệt đăng: 30/7/2026

Đường dẫn bài viết: <https://nghiencuu.tapchikinhthetaichinh.vn/giai-phap-tang-cuong-quan-ly-tai-chinh-tai-tong-cong-ty-tham-do-khai-thac-dau-khi-162956.html>

Cấm sao chép dưới mọi hình thức nếu không có sự chấp thuận bằng văn bản. Copyright © 2026 //nghiencuu.tapchikinhthetaichinh.vn/ All right reserved.