

DỰ THẢO YÊU CẦU KỸ THUẬT

GÓI THẦU

**“THUÊ ĐƠN VỊ TƯ VẤN ĐỘC LẬP
ĐỂ XÂY DỰNG PHƯƠNG ÁN TÁI CẤU TRÚC
LIÊN DOANH VIETSOVPETRO ĐẾN NĂM 2030,
TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2050**

CONTENTS

I. CÁC THÔNG TIN CHUNG	3
1. Tổng quan về Liên doanh Việt-Nga Vietsovpetro	3
2. Định hướng chiến lược phát triển Vietsovpetro	4
3. Sự cần thiết phải chuyển đổi	5
4 Sự cần thiết thuê đơn vị tư vấn độc lập	7
5 Mục tiêu gói thầu	7
II. PHẠM VI CÔNG VIỆC CỦA ĐƠN VỊ TƯ VẤN	8
1. Các nhiệm vụ cụ thể	8
III. NGUYÊN TẮC THỰC HIỆN	13
IV. THỜI GIAN THỰC HIỆN HỢP ĐỒNG TƯ VẤN	13
V. CÁC YÊU CẦU KHÁC	13

I. CÁC THÔNG TIN CHUNG

1. Tổng quan về Liên doanh Việt-Nga Vietsovpetro

Liên doanh Việt Nga Vietsovpetro thành lập và hoạt động theo các Hiệp định ký giữa Chính phủ CHXHCN Việt Nam và CHLB Xô Viết (nay là Liên bang Nga) ngày 19/06/1981, Hiệp định ký ngày 16/07/1991, Hiệp định ký ngày 27 tháng 12 năm 2010 về việc hợp tác trong lĩnh vực thăm dò địa chất và khai thác dầu khí tại thềm lục địa nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam trong khuôn khổ Liên doanh Việt – Nga Vietsovpetro. Tháng 5 năm 2025, Nghị định thư sửa đổi Hiệp định ký ngày 27/12/2010 tiếp tục được ký kết giữa Chính phủ nước CHXHCN Việt Nam và Chính phủ Liên bang Nga về việc tiếp tục hợp tác trong lĩnh vực thăm dò địa chất và khai thác dầu khí tại thềm lục địa CHXHCN Việt Nam trong khuôn khổ Liên doanh Việt - Nga Vietsovpetro, đã chính thức gia hạn thời gian hoạt động của Liên doanh Việt-Nga Vietsovpetro đến hết năm 2050.

➤ Lĩnh vực hoạt động của Vietsovpetro:

- Khai thác dầu và khí, thu gom và xử lý dầu, khí và condensate tại các lô dầu khí trên thềm lục địa Việt Nam;
- Nghiên cứu khoa học;
- Khảo sát, thiết kế, khoan thăm dò địa chất, thiết kế phát triển xây dựng mỏ;
- Cung cấp các dịch vụ dầu khí, năng lượng cho các tổ chức Việt Nam và quốc tế, bao gồm một số lĩnh vực chính: thiết kế và xây lắp (EPCI) các công trình dầu khí biển; điều hành khai thác mỏ; khoan, sửa chữa và đo địa vật lý các giếng khoan dầu khí; vận hành, sửa chữa và bảo dưỡng (O&M) các công trình dầu khí, thiết bị năng lượng; thu gom và vận chuyển khí, vận hành và bảo dưỡng các giàn nén khí, ...

➤ Cơ cấu tổ chức của Vietsovpetro:

Tại thời điểm 31 tháng 12 năm 2025, tổng số lao động biên chế và ngoài biên chế tại Vietsovpetro là **7586** người, trong đó: 464 người Nga và 7122 người Việt Nam. Riêng biên chế Lô 09-1 là **5047** người, trong đó: 366 người Nga và 4681 người Việt Nam.

Cơ cấu tổ chức của Vietsovpetro bao gồm:

- Ban Tổng Giám đốc;
- Bộ máy điều hành: gồm có 18 phòng và 02 ban theo các chuyên ngành chức năng;
- 15 đơn vị thành viên/xí nghiệp trực thuộc với các chức năng nhiệm vụ và lĩnh vực hoạt động khác nhau: khai thác dầu, khai thác các công trình khí, khoan, xây lắp, nghiên cứu khoa học và thiết kế, vận tải biển, cơ điện, dịch vụ cảng, địa vật lý, an toàn và bảo vệ môi trường, công nghệ thông tin liên lạc, y tế, bảo vệ vũ trang, đời sống nhà ở, ... Phần lớn các đơn vị thành viên đều có đầy đủ các bộ phận điều hành và bộ phận sản xuất.
- 02 Ban quản lý các lô dầu khí ngoài lô 09-1.
- 01 Khu nghỉ dưỡng tại Xuyên Mộc và 01 Khách sạn tại Đà Lạt hoạt động theo cơ chế tự chủ chi phí.

➤ Tiềm năng:

- Vốn điều lệ: 1,5 tỷ đô la Mỹ

- Phương tiện vật chất kỹ thuật chính: 13 giàn cố định, 2 giàn công nghệ trung tâm, 2 giàn bơm ép nước duy trì áp suất vỉa, 3 trạm rót dầu không bên, 3 giàn nén khí, 4 giàn khoan tự nâng, 3 tàu chứa dầu, trên 835 km đường ống nội mỏ, đội tàu với 20 phương tiện nổi gồm các tàu cầu, tàu dịch vụ, tàu lặn, tàu cứu hỏa và sà lan; các căn cứ tổng hợp trên bờ gồm các công trình bờ, kho cảng đảm bảo cung ứng dịch vụ cho khoan với khối lượng 150 nghìn mét khoan/năm, cảng chuyên dụng gồm 10 cầu cảng dài 1.300 mét và 2 bãi lắp ráp quy mô lớn, phục vụ tối ưu cho công tác chế tạo và lắp đặt các công trình dầu khí biển.

Năm 2025, Vietsovpetro đã hoàn thành các chỉ tiêu chính tại Lô 09-1: khai thác được 2,85 triệu tấn dầu, đưa vào bờ 718,4 triệu m³ khí, bơm ép 5,0 triệu m³ nước vào vỉa, khoan thăm dò - 16,7 nghìn mét, khoan khai thác - 67,9 nghìn mét, gia công kết cấu kim loại - 8,3 nghìn tấn, lắp ráp ngoài biển - 18,2 nghìn tấn, doanh thu bán dầu đạt 1,6 tỷ đôla Mỹ, doanh thu dịch vụ ngoài đạt 284,8 triệu đôla Mỹ.

Ngoài ra, Vietsovpetro còn tham gia cung cấp dịch vụ cho các đơn vị, tổ chức bên ngoài, đồng thời là Người điều hành và Nhà thầu của nhiều Lô dầu khí khác như: Lô 09-3/12, Lô 09-2/09, Lô 04-3, ...

Các thông tin chi tiết về Vietsovpetro sẽ được cung cấp cho công ty tư vấn sau khi đơn vị trúng thầu, theo Danh mục như tại Phụ lục số 1 đính kèm YCKT này.

2. Định hướng chiến lược phát triển Vietsovpetro

Trong những năm qua, Liên doanh Việt - Nga Vietsovpetro (VSP) đã hoàn thành xuất sắc vai trò lịch sử của mình trong giai đoạn tăng trưởng dựa chủ yếu vào lĩnh vực tìm kiếm, thăm dò và khai thác dầu khí truyền thống. Tuy nhiên, trước xu thế chuyển dịch năng lượng toàn cầu và sự suy giảm tự nhiên của các mỏ dầu khí hiện hữu, VSP đang đứng trước sức ép phải chuyển mình mạnh mẽ để bảo vệ nguồn thu và mở ra các không gian tăng trưởng mới. Trong giai đoạn phát triển mới, yêu cầu đặt ra không chỉ là duy trì ổn định hoạt động sản xuất hiện hữu, mà còn phải nâng cao năng lực thích ứng, năng lực cạnh tranh và khả năng tạo thêm nguồn lợi nhuận bền vững. Do đó, việc tái thiết cơ cấu tổ chức là yêu cầu cấp thiết. Đặc biệt, sự ra đời của Nghị định thư sửa đổi Hiệp định Liên Chính phủ năm 2025 đã tạo hành lang pháp lý quan trọng để VSP có thể chính thức tham gia vào các lĩnh vực năng lượng mới, năng lượng tái tạo, điện gió ngoài khơi, thu hồi và lưu trữ cacbon (CCS), sản xuất hydrogen. Để hiện thực hóa các cơ hội này, Vietsovpetro đã xác định ba (03) định hướng phát triển chiến lược tiềm năng đến năm 2030 và tầm nhìn đến năm 2050:

- **Định hướng 1: Tối ưu hóa và kéo dài vòng đời tài sản dầu khí nhằm duy trì vai trò trụ cột của dầu khí trong trung hạn, tối đa hóa thu hồi tài nguyên và dòng tiền từ các mỏ hiện hữu, tạo dòng tiền để đầu tư cho các lĩnh vực mới,** thông qua Ứng dụng công nghệ nâng cao hệ số thu hồi (EOR/IOR), số hóa vận hành để tối ưu khai thác và bảo trì dự đoán, khai thác mỏ cận biên và mỏ nhỏ thông qua mô hình khai thác chi phí thấp, liên kết chia sẻ hạ tầng, tối ưu chi phí vận hành (OPEX) và tăng cường tìm kiếm - thăm dò mở rộng các lô dầu khí ngoài lô 09-1.
- **Định hướng 2: Chuyển dịch sang năng lượng mới, năng lượng tái tạo, kinh tế xanh & tài nguyên chiến lược,** nhằm xây dựng VSP trở thành doanh nghiệp năng lượng đa ngành, từng bước giảm phụ thuộc vào dầu khí truyền thống, thông qua phát triển điện gió ngoài khơi, tận dụng hạ tầng biển, kinh nghiệm EPCI offshore, phát triển theo mô hình tự đầu tư hoặc liên doanh, thu hồi và lưu trữ carbon, lưu trữ CO₂, hydrogen & năng lượng sạch và thăm dò khai thác đất hiếm.

- **Định hướng 3: Tái cấu trúc tổ chức theo mô hình Tổng công ty năng lượng đa ngành hiện đại**, nhằm tạo nền tảng quản trị linh hoạt, sáng tạo và đủ năng lực cạnh tranh quốc tế, thông qua chuyển đổi mô hình tổ chức từ liên doanh khai thác dầu khí sang tổ hợp đơn vị kinh doanh chiến lược (dầu khí - tái tạo - công nghiệp dịch vụ - công nghệ), từng bước chuyển đổi một số xí nghiệp/đơn vị thành công ty con/công ty liên kết - với điều kiện bắt buộc các đơn vị này đáp ứng đầy đủ tiêu chí về năng lực tài chính bền vững, bảo đảm cân bằng giữa kiểm soát chiến lược tập trung của công ty mẹ và trao quyền tự chủ cho các đơn vị, theo lộ trình chuyển đổi có kiểm soát, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đào tạo lại cho lĩnh vực năng lượng mới, thu hút chuyên gia quốc tế, đẩy mạnh R&D và đổi mới sáng tạo, tham gia sâu vào chuỗi giá trị năng lượng khu vực, quản trị theo chuẩn ESG và chuyển đổi số toàn diện để tạo năng lực thích ứng dài hạn và nâng cao năng lực cạnh tranh khu vực và quốc tế, là điều kiện tiên quyết để triển khai thành công các lĩnh vực mới.

Ba (03) định hướng cùng hướng tới một Vietsovpetro đa ngành, tinh gọn, tự chủ và quản trị hiện đại - phát triển trên nền tảng kế thừa năng lực lõi, bảo toàn dòng tiền Lô 09-1, tuân thủ đa cơ chế và hài hòa lợi ích hai Phía. Quá trình phát triển này được định hình dựa trên mô hình chiến lược dự kiến với bốn (04) trụ cột lõi:

- ❖ **Khối thượng nguồn tích hợp (E&P Dầu khí):** Đóng vai trò là *Động cơ dòng tiền*. Mặc dù tỷ trọng doanh thu từ khối này dự kiến sẽ giảm dần do sự suy giảm tự nhiên của các mỏ dầu khí, E&P vẫn là nền tảng tài chính cốt lõi tạo ra dòng tiền lớn nhất để hỗ trợ cho các trụ cột mới trong 20-25 năm tới.
- ❖ **Khối Dịch vụ kỹ thuật (Cơ khí chế tạo, Tổng thầu EPCI & Dịch vụ tổng hợp):** Đóng vai trò là *Động cơ ổn định*. Bằng việc tận dụng tối đa lợi thế đặc thù về hạ tầng và năng lực kỹ sư biển hiện có, khối này sẽ mở rộng cung cấp dịch vụ tổng thầu EPCI, logistics biển, dịch vụ tổng hợp... phục vụ cả ngành dầu khí và năng lượng tái tạo, hướng tới mục tiêu đóng góp 25-30% tổng doanh thu từ năm 2030.
- ❖ **Khối Năng lượng tái tạo (Điện gió ngoài khơi):** Được xác định là *Động cơ tăng trưởng tương lai*. Bắt đầu từ việc đầu tư thí điểm và tham gia chuỗi cung ứng, VSP hướng tới trở thành Nhà đầu tư các dự án năng lượng tái tạo với tỷ trọng 20-25% doanh thu từ năm 2035, kỳ vọng trở thành trụ cột lớn thứ hai từ sau năm 2035.
- ❖ **Khối Đổi mới sáng tạo – Nghiên cứu & Ứng dụng (R&D):** Là *Động cơ công nghệ* của toàn hệ thống, Vietsovpetro tận dụng nguồn lực nội bộ để thực hiện các nghiên cứu, phục vụ nhu cầu nội bộ và định hướng phát triển Vietsovpetro trong tương lai.

3. Sự cần thiết phải chuyển đổi

Qua quá trình vận hành thực tế, mô hình tổ chức hiện tại của VSP đã phát huy vai trò quan trọng trong việc đảm bảo sự thống nhất, kiểm soát an toàn và ổn định hoạt động sản xuất. Trong giai đoạn phát triển mới, Vietsovpetro đứng trước “áp lực kép” từ cả bên trong (suy giảm mỏ lõi) và bên ngoài (dịch chuyển năng lượng toàn cầu). Áp lực này không chỉ đe dọa nguồn thu mà còn đặt ra nguy cơ lãng phí khối tài sản và nhân lực tích lũy qua bốn thập kỷ, việc xác định tái cấu trúc Vietsovpetro là cần thiết, xuất phát từ các nguyên nhân chủ yếu sau:

- **Suy giảm sản lượng tự nhiên:** Thân dầu trong đá móng granite nứt nẻ - nguồn sản lượng chính của Bạch Hổ - đã bước vào giai đoạn cuối đời mỏ. Tỷ lệ ngập nước (water cut) tại hầu hết các giếng chủ lực đã vượt ngưỡng trung bình 75%, cá biệt có khu vực đạt 85 - 90%. Trong khi gánh nặng chi phí vận hành (duy trì áp suất vỉa, hệ thống phải sử dụng lưu lượng bơm ép nước và gas-lift tuần hoàn lớn; chi

phí can thiệp giếng ngầm, sửa giếng (workover) và áp dụng công nghệ gia tăng thu hồi dầu EOR/IOR) tăng mạnh, thu hẹp biên lợi nhuận ròng. Các lô PSC mới thì có trữ lượng nhỏ, không đủ quy mô bù đắp khoảng trống doanh thu của mỏ lỗi trong chu kỳ chiến lược 10 - 20 năm tới.

- **Sự thay đổi mạnh mẽ của bối cảnh năng lượng thế giới:** chuyển dịch năng lượng, các yêu cầu giảm phát thải, phát triển năng lượng tái tạo, điện gió ngoài khơi, CCS, hydrogen và các công nghệ cacbon thấp đang làm thay đổi mô hình phát triển của các doanh nghiệp dầu khí truyền thống. Nhiều tập đoàn dầu khí lớn đã và đang tái cấu trúc theo hướng trở thành các công ty năng lượng tích hợp, vừa duy trì hoạt động dầu khí cốt lõi, vừa mở rộng sang các lĩnh vực năng lượng mới và dịch vụ kỹ thuật có giá trị cao.
- **Tại Việt Nam, định hướng phát triển năng lượng cũng đang bước vào giai đoạn mới:** cam kết Net zero vào năm 2050, Quy hoạch điện VIII điều chỉnh và định hướng các nguồn năng lượng mới đang mở ra không gian phát triển lớn cho các doanh nghiệp có năng lực công nghiệp biển, kỹ thuật dầu khí, xây lắp ngoài khơi, vận hành công trình biển và dịch vụ năng lượng. Đây vừa là cơ hội, vừa là sức ép để VSP chuyển đổi kịp thời nhằm giữ vững vai trò cạnh tranh trong chuỗi giá trị năng lượng mới.
- **VSP có nhiều lợi thế để tham gia xu thế mới nhưng mô hình hiện tại chưa khai thác hết tiềm năng:** VSP có nền tảng kỹ thuật biển, đội ngũ chuyên gia, cơ sở cảng, phương tiện nổi và đầy đủ các năng lực khoan, xây lắp, vận hành, sửa chữa, bảo dưỡng, thiết kế công trình ngoài khơi. Tuy nhiên, để các năng lực này trở thành động lực tăng trưởng mới, VSP cần có mô hình tổ chức linh hoạt hơn, phân quyền tự chủ rõ hơn, hạch toán theo hướng tạo động lực thị trường mạnh hơn cho từng đơn vị.
- **Mô hình quản lý tập trung theo đơn vị trực thuộc đã phù hợp trong giai đoạn trước, nhưng không còn đáp ứng đầy đủ yêu cầu phát triển đa ngành:** các xí nghiệp thành viên chủ yếu thực hiện nhiệm vụ theo phân công, kế hoạch và điều hành từ bên trên. Cơ chế này phù hợp với yêu cầu kiểm soát tập trung trong hoạt động dầu khí truyền thống, nhưng làm giảm tính chủ động, linh hoạt và động lực tự phát triển của từng đơn vị trong điều kiện VSP muốn mở rộng sang các lĩnh vực dịch vụ kỹ thuật, công nghệ biển, năng lượng mới và thị trường ngoài VSP để tiến tới phát triển bền vững.
- **Chức năng nhiệm vụ và trách nhiệm giữa BMDH VSP và một số đơn vị trực thuộc ở một số khâu cần làm rõ hơn:** trong thực tế, vẫn còn tồn tại tình trạng cùng một nhiệm vụ nhưng chịu sự tham gia của nhiều đầu mối dẫn đến chồng chéo, trách nhiệm cuối cùng, trách nhiệm quyết định, phối hợp, giải trình chưa được rõ ràng và lượng hóa bằng các công cụ quản trị hiện đại như ma trận phân quyền, ma trận trách nhiệm, các chỉ tiêu kết quả và cơ chế giám sát.
- **Cơ chế phân cấp phân quyền theo mô hình hiện tại chưa gắn chặt với cơ chế chịu trách nhiệm về hiệu quả và kết quả đầu ra:** một số đơn vị có chuyên môn, tài sản và nhân sự có khả năng cung cấp dịch vụ cho bên ngoài, nhưng vẫn vận hành theo cơ chế đơn vị phụ thuộc, chưa có động lực cao và các công cụ để phát triển thị trường, tối ưu chi phí, nâng cao năng suất và tự chịu trách nhiệm rõ ràng về doanh thu, chi phí và hiệu quả hoạt động.

- **Cơ chế phối hợp và cung cấp dịch vụ nội bộ giữa các đơn vị cần được thiết kế minh bạch và đo lường được:** do chưa được áp dụng đầy đủ với các tiêu chí rõ ràng, việc phối hợp nội bộ dễ phụ thuộc vào mệnh lệnh hành chính, kinh nghiệm cá nhân hoặc thỏa thuận từng vụ việc, thay vì vận hành theo một cơ chế minh bạch, đo lường được và có thể so sánh với cơ chế trên thị trường, nhằm chuẩn bị cho các cấp độ tự chủ cao hơn.
- **Mô hình xí nghiệp trực thuộc trong bối cảnh hiện nay có thể làm hạn chế khả năng phát triển năng lực thị trường của các đơn vị có tiềm năng:** trong khi nhiều doanh nghiệp dầu khí lớn trên thế giới và tại Việt Nam đã chuyển sang mô hình công ty con, đơn vị kinh doanh tự chủ để tăng tính linh hoạt, trách nhiệm tài chính và năng lực cạnh tranh, các đơn vị VSP vẫn chưa có cơ chế đủ mạnh để đầu tư phát triển thị trường, phát triển khách hàng, sản phẩm, dịch vụ để tăng doanh thu, ngoài thực hiện các nhiệm vụ nội bộ là chủ yếu.

4 Sự cần thiết thuê đơn vị tư vấn độc lập

Từ các phân tích trên, việc thuê một đơn vị tư vấn độc lập, có năng lực và uy tín quốc tế là yêu cầu cấp thiết và mang tính bắt buộc, vì các lý do sau:

- **Thông qua đơn vị tư vấn, việc đánh giá và xây dựng mô hình mới được đảm bảo tính khách quan và kinh nghiệm thực chiến:** Việc phân quyền, rà soát và tối ưu lại chức năng nhiệm vụ theo định hướng chiến lược phát triển để vấp phải sức ỳ và xung đột lợi ích nội bộ. Đơn vị tư vấn độc lập với vị thế trung lập, kết hợp cùng bề dày kinh nghiệm quốc tế trong việc tái cấu trúc các tập đoàn năng lượng quy mô lớn, sẽ mang đến các giải pháp đối chuẩn (benchmark) chính xác hơn, và trên cơ sở kinh nghiệm sẵn có, đơn vị tư vấn có thể xây dựng một mô hình quản lý kết hợp các phương thức quản trị tiên tiến nhất, thiết lập các mốc kiểm soát rủi ro khách quan nhất để đưa đề án thành công.
- **Xây dựng một mô hình mới phù hợp với các tiêu chuẩn quốc tế và tầm vóc phát triển của VSP, đảm bảo phát triển bền vững, linh hoạt với các thay đổi (có thể nhanh chóng chuyển đổi loại hình các đơn vị để phù hợp với tình hình), tích hợp đồng bộ các khía cạnh:** tối ưu cấu trúc, quy trình, hệ thống thông tin và thông lệ quản trị doanh nghiệp quốc tế; xây dựng mô hình kinh tế có thể chứng minh hiệu quả tài chính cho từng phương án nhằm có cơ chế vận hành hiệu quả hơn, xác định các tiêu chí để chuyển đổi các đơn vị sang cơ chế tự trang trải chi phí, giúp các đơn vị có điều kiện chủ động phát triển, nâng cao hiệu quả tài chính và đóng góp lợi ích bền vững cho hai Phía.
- **Bảo đảm cơ sở phê duyệt của hai Phía:** Báo cáo tư vấn cần đủ căn cứ khoa học, pháp lý và tài chính để trình và bảo vệ trước Hội đồng Hai Phía - Petrovietnam và Zarubezhneft - cũng như cấp có thẩm quyền của hai Nước.

5 Mục tiêu gói thầu

Đơn vị tư vấn thực hiện nghiên cứu, đánh giá và xây dựng một bản tái cấu trúc tổng thể VSP đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2050 theo ba (03) định hướng phát triển chiến lược nêu trên, làm cơ sở chuyển đổi VSP từ một liên doanh khai thác dầu khí thành Tổng Công ty công nghiệp năng lượng đa ngành với bốn (04) trụ cột, có quy mô và năng lực cạnh tranh tầm cỡ khu vực, vận hành theo mô hình quản trị hiện đại. Mục tiêu cụ thể như sau:

- **Chẩn đoán toàn diện hiện trạng chiến lược, mô hình kinh doanh, mô hình tổ chức - quản trị và năng lực tài chính của VSP;**

- Đối chuẩn (benchmark) với các tập đoàn năng lượng đa ngành hàng đầu khu vực và thế giới để rút ra bài học và định vị mục tiêu;
- Thiết kế mô hình tổ chức và quản trị mục tiêu (Target Operating Model) hiện đại, phân định rõ thẩm quyền - trách nhiệm. Xác định các tiêu chí để chuyển đổi các đơn vị sang cơ chế tự trang trải chi phí (tự hạch toán), bao gồm cả việc chuẩn bị các đề xuất chuyển đổi một số đơn vị thành viên thành các công ty con / pháp nhân độc lập khi đáp ứng đầy đủ các điều kiện cần thiết;
- Lập mô hình tài chính đa kịch bản và luận chứng hiệu quả kinh tế (business case) cho phương án chuyển đổi;
- Xây dựng lộ trình chuyển đổi có kiểm soát kèm kế hoạch quản trị thay đổi và khung triển khai - chuyển giao tri thức cho VSP.

II. PHẠM VI CÔNG VIỆC CỦA ĐƠN VỊ TƯ VẤN

1. Các nhiệm vụ cụ thể

Nhiệm vụ 1. Rà soát có trọng tâm hiện trạng tổ chức và cơ sở chuyển đổi

Yêu cầu:

- Đơn vị tư vấn sẽ làm việc với Tổ công tác của VSP để thống nhất nguồn dữ liệu. Để tránh ảnh hưởng đến sản xuất, đơn vị tư vấn sẽ rà soát, xác nhận và chuẩn hóa các dữ liệu hiện trạng do VSP cung cấp mà không tự thực hiện khảo sát, tập trung vào các nội dung có liên quan trực tiếp đến công tác tái cấu trúc tổng thể. Đơn vị tư vấn cần phân tích mô hình tổ chức, cơ chế quản trị, cơ chế hoạt động và phân cấp hiện hành của Vietsovpetro: doanh thu, chi phí, lợi nhuận, hiệu quả sử dụng tài sản, cơ cấu chi phí, các quy trình nghiệp vụ...
- Nêu rõ những điểm chông chéo chức năng, vùng xám trách nhiệm, các điểm nghẽn phối hợp của các đơn vị.
- Xác định những điểm cần hoàn thiện để phù hợp với định hướng chiến lược phát triển dài hạn của Vietsovpetro.

Sản phẩm đầu ra:

- Báo cáo phân tích đánh giá mô hình hoạt động hiện tại của Vietsovpetro, có benchmark từng mảng với ít nhất 3 tổng công ty/tập đoàn có quy mô tương đương tại Việt Nam và thế giới. Báo cáo gồm tối thiểu các phần sau:
 - Báo cáo rà soát và chuẩn hóa dữ liệu hiện trạng phục vụ xây dựng tái cấu trúc tổng thể.
 - Bản đồ hiện trạng chức năng, phân cấp, tài chính và vận hành của các đơn vị trực thuộc.
 - Danh mục các vấn đề cần xử lý trong mô hình tổ chức và cơ chế vận hành hiện nay.

Danh mục các đơn vị phù hợp để nghiên cứu tăng phân cấp, tự chủ tài chính hoặc chuyển đổi pháp nhân.

Nhiệm vụ 2. Xây dựng bộ tiêu chí và phân loại đơn vị trực thuộc

Yêu cầu:

- Đơn vị tư vấn cần xây dựng bộ tiêu chí và thực hiện đánh giá từng đơn vị theo bộ tiêu chí này để phân loại các đơn vị trực thuộc VSP theo mức độ phù hợp với từng cấp độ phát triển và chuyển đổi.
- Các cấp độ cần xem xét bao gồm:
 - a) Giữ nguyên mô hình đơn vị trực thuộc nhưng hoàn thiện chức năng, quy trình và cơ chế phối hợp.
 - b) Áp dụng tự chủ tài chính/hạch toán nội bộ.
 - c) Tổ chức như đơn vị kinh doanh tự chủ.
 - d) Nghiên cứu chuyển đổi thành công ty con/pháp nhân thành viên.
 - e) Tập trung hóa các chức năng phụ trợ và dịch vụ.
- Bộ tiêu chí cần bao gồm tối thiểu các nhóm:
 - Tiêu chí pháp lý (bao gồm quản trị doanh nghiệp).
 - Tiêu chí tài chính - kinh tế (mô hình kinh tế, bao gồm đánh giá hiệu quả của các thay đổi được thực hiện).
 - Tiêu chí thị trường (nghiên cứu thị trường và marketing).
 - Tiêu chí liên quan đến tài sản (các phương án quản lý tài sản doanh nghiệp: khả năng tách bạch/dùng chung, phương án góp vốn/cho thuê/giao quản lý/VSP giữ lại,...).
 - Tiêu chí về nhân sự (đánh giá việc tối ưu hóa và dồi dư nguồn nhân lực, điều chuyển sang dịch vụ và các lô khác, các tiêu chí về năng suất lao động).
 - Tiêu chí về vận hành, HSE.

Sản phẩm đầu ra:

- Bộ tiêu chí phân loại đơn vị trực thuộc.
- Bảng chấm điểm/ma trận đánh giá từng đơn vị theo tiêu chí.
- Bản đồ phân nhóm đơn vị theo mức độ phù hợp với từng cấp độ chuyển đổi.
- Danh sách đơn vị và kiến nghị:
 - giữ nguyên mô hình hiện tại,
 - đơn vị tăng mức tự chủ và tăng phân cấp thẩm quyền,
 - đơn vị chuyển sang tự chủ tài chính,
 - đơn vị chuyển giao đi các chức năng phụ trợ, dịch vụ và chỉ tập trung vào điều hành sản xuất,
 - đơn vị chuyển thành công ty con.

Danh sách trên phải đính kèm bảng phân tích đánh giá của từng đơn vị theo bộ tiêu chí, cũng như đề xuất lộ trình thực hiện.

Nhiệm vụ 3. Thiết kế các cấp độ mô hình tổ chức, phân cấp và tự chủ

Yêu cầu:

- Công ty tư vấn xây dựng mô hình chuyển đổi theo nhiều cấp độ, bao gồm các cơ sở pháp lý và tài sản, đánh giá hiệu quả của việc phân cấp thẩm quyền, chuyển giao các chức năng không cốt lõi, tăng tự chủ tài chính và chuyển đổi một số đơn vị trực thuộc thành công ty con/pháp nhân thành viên.

- **Cấp độ 1: Hoàn thiện đơn vị trực thuộc hiện hữu**

Áp dụng đối với các đơn vị chưa cần hoặc chưa đủ điều kiện tăng tự chủ mạnh.

Nội dung gồm:

- + Rà soát có trọng tâm chức năng, nhiệm vụ;
- + Chuẩn hóa quy trình phối hợp;
- + Làm rõ đầu mối chịu trách nhiệm;
- + Nâng cao hiệu quả quản lý chi phí;
- + Không thay đổi mô hình pháp nhân.

- **Cấp độ 2: Tự chủ tài chính/hạch toán nội bộ**

Áp dụng đối với các đơn vị có thể xác định tương đối rõ doanh thu, chi phí, giá dịch vụ, hiệu quả hoạt động, tài sản sử dụng, kết quả tài chính nội bộ, xác định mô hình kinh tế quản lý.

Cấp độ này chưa làm phát sinh pháp nhân mới, nhưng là bước cơ sở nếu xem xét chuyển đổi thành công ty con.

- **Cấp độ 3: Đơn vị kinh doanh tự chủ**

Áp dụng đối với các đơn vị có sản phẩm/dịch vụ rõ ràng, năng lực phát triển dịch vụ ngoài tốt, lập kế hoạch kinh doanh và báo cáo hiệu quả riêng, có chế giao việc/đặt hàng/dịch vụ với VSP.

- **Cấp độ 4: Công ty con/pháp nhân thành viên**

Áp dụng đối với các đơn vị đáp ứng các tiêu chí đã xây dựng về việc tách lập thành các pháp nhân độc lập, bao gồm các yêu cầu về đảm bảo pháp lý, quản lý tài sản sở hữu, kinh tế, tài chính, tài sản kế toán, nhân sự, tiềm năng thị trường, an toàn công nghiệp, bảo hộ lao động, sức khỏe và môi trường (HSE), hoạt động vận hành và quản trị doanh nghiệp.

Sản phẩm đầu ra:

Mô hình chuyển đổi theo bốn (04) cấp độ kèm cơ sở pháp lý và tài sản; đánh giá hiệu quả phân cấp thẩm quyền, chuyển giao chức năng không cốt lõi, tăng tự chủ tài chính và chuyển đổi đơn vị thành công ty con/pháp nhân thành viên.

Nhiệm vụ 4. Thiết kế mô hình tổ chức và cơ chế vận hành mục tiêu

Yêu cầu:

- Tư vấn cần đánh giá ba (03) mô hình quản lý được đề xuất và thiết kế mô hình vận hành mục tiêu của VSP theo nguyên tắc: giữ nguyên quản trị chiến lược tập trung tại Hội đồng hai Phía, Ban Tổng Giám đốc, Bộ máy điều hành; đồng thời tăng phân cấp, tự chủ và trách nhiệm giải trình đối với các đơn vị đủ điều kiện, cũng như khả năng tách độc lập các chức năng phụ trợ và dịch vụ đáp ứng các yêu cầu quy định. Tính toán hiệu quả kinh tế từ việc áp dụng theo tất cả các phương án được đề xuất.
- Tư vấn đánh giá và phân loại các đơn vị theo ba loại hình A-B-C có khả năng chuyển đổi qua lại linh hoạt, phù hợp chiến lược phát triển và ứng phó biến động lớn (giá dầu, địa chính trị). Lộ trình chuyển đổi xây dựng theo từng giai đoạn, bảo đảm có kiểm soát, hạn chế rủi ro và ổn định hoạt động.

Loại hình	Hình thức tổ chức	Áp dụng cho
Loại A	Các xí nghiệp trực thuộc / Chi nhánh	Các xí nghiệp/đơn vị sản xuất chính và hỗ trợ cốt lõi giữ trong cơ cấu liên doanh
Loại B	Các công ty con 100% vốn của VSP	Xí nghiệp /đơn vị đủ điều kiện tách pháp nhân, tự chủ tài chính bền vững
Loại C	Các hình thức khác (liên doanh, liên kết)	Xí nghiệp /đơn vị cần huy động vốn và đối tác bên ngoài

- Mô hình cần làm rõ:
 - vai trò của VSP
 - vai trò của đơn vị,
 - ma trận phân quyền,
 - ma trận trách nhiệm,
 - cơ chế giao việc/đặt hàng/đấu thầu,
 - quyền ưu tiên của VSP, giới hạn tự chủ của đơn vị,
 - cơ chế kiểm soát và báo cáo, các quy định thống nhất toàn Tập đoàn,
 - các công cụ quản trị,
 - cơ chế kiểm soát rủi ro và xung đột lợi ích.

Sản phẩm đầu ra:

- Mô hình vận hành mục tiêu theo định hướng chiến lược của VSP, bao gồm mô hình quản trị giữa VSP và đơn vị tự chủ/công ty con, ma trận phân quyền, ma trận trách nhiệm khung.
- Khung dashboard quản trị.
- Cơ chế giám sát và báo cáo.

Nhiệm vụ 5. Phân tích rủi ro tổng thể của tái cấu trúc VSP

Yêu cầu:

- Tư vấn cần lập ma trận rủi ro tổng thể cho quá trình tái cấu trúc đối với mô hình quản lý được lựa chọn và được thống nhất thực hiện từ 3 phương án mô hình quản lý, bao gồm tối thiểu các rủi ro: rủi ro pháp lý, rủi ro kinh tế-tài chính, rủi ro liên quan đến tài sản kế toán, rủi ro nhân sự, rủi ro vận hành/HSE, rủi ro thuế, đấu thầu, giao dịch liên kết, rủi ro quản trị và rủi ro quản lý tài sản sở hữu.

Sản phẩm đầu ra:

- Ma trận rủi ro tổng thể
- Xác suất và mức độ tác động.
- Biện pháp kiểm soát.
- Danh mục rủi ro không thể chấp nhận.
- Cơ chế cảnh báo sớm.

Nhiệm vụ 6. Đề xuất lộ trình triển khai tái cấu trúc tổng thể

Lộ trình triển khai tổng thể từ khâu lựa chọn tư vấn đến khi hình thành và vận hành ổn định mô hình Tổng Công ty công nghiệp năng lượng đa ngành, theo nguyên tắc “chuyển đổi có kiểm soát”, chia thành các giai đoạn với mốc kiểm soát rõ ràng nhằm hạn chế rủi ro và duy trì ổn định sản xuất:

Nguyên tắc kiểm soát chuyển đổi: mỗi giai đoạn đều có mốc đánh giá hiệu quả và “công kiểm soát” (stage-gate) trước khi chuyển sang giai đoạn tiếp theo; ưu tiên thí điểm trước khi nhân rộng; bảo đảm khả năng chuyển đổi linh hoạt giữa các loại hình A - B - C để ứng phó với biến động lớn của thị trường và giá dầu.

Sản phẩm đầu ra:

- Lộ trình chuyển đổi tổng thể (transformation roadmap);
- Danh mục sáng kiến ưu tiên;
- Kế hoạch quản trị thay đổi và truyền thông;
- Khung kế hoạch đào tạo - chuyển dịch nhân sự.

Nhiệm vụ 7. Kết luận và kiến nghị

Tư vấn cần đưa ra kết luận rõ ràng rằng phương án và lộ trình nào là tối ưu. Sản phẩm tư vấn phải bám sát chiến lược phát triển của VSP và đủ cơ sở để VSP trình cấp có thẩm quyền xem xét, lựa chọn phương án tái cấu trúc.

Sản phẩm đầu ra

- Báo cáo về đề xuất tái cấu trúc tổng thể VSP. Bao gồm các báo cáo thành phần bên trên và các kiến nghị:
 - Kiến nghị mô hình tổ chức và cơ chế vận hành mục tiêu.
 - Kiến nghị phân nhóm đơn vị.
 - Kiến nghị lộ trình triển khai cụ thể.

Các báo cáo đầu ra không chỉ dừng ở mức khuyến nghị định hướng, mà phải đủ cơ sở để phục vụ quá trình ra quyết định của lãnh đạo VSP. Các báo cáo cần đảm bảo:

- Có cơ sở dữ liệu và phân tích rõ ràng.
- Có benchmark phù hợp, nêu rõ nguồn và lý do lựa chọn đơn vị so sánh.
- Có đánh giá riêng cho từng đơn vị trực thuộc.
- Có phương án khuyến nghị và phương án thay thế (theo cấp độ ưu tiên).
- Được chứng minh bằng hiệu quả kinh tế của các mô hình kinh tế được đề xuất.

Yêu cầu chung đối với toàn bộ sản phẩm bàn giao:

- Có cơ sở dữ liệu và phân tích rõ ràng; được chứng minh bằng hiệu quả kinh tế của các mô hình kinh tế được đề xuất;
- Có benchmark phù hợp, nêu rõ nguồn và lý do lựa chọn đơn vị so sánh;
- Có đánh giá riêng cho từng đơn vị trực thuộc;
- Có phương án khuyến nghị và phương án thay thế (theo cấp độ ưu tiên);

- Đủ cơ sở phục vụ quá trình ra quyết định của lãnh đạo VSP, không dừng ở mức khuyến nghị định hướng.

Yêu cầu hình thức: toàn bộ báo cáo chính thức được lập song ngữ tiếng Việt và tiếng Nga, bản giao tối thiểu 04 bộ bản cứng kèm bản mềm (định dạng có thể chỉnh sửa và PDF); mô hình tài chính bản giao ở định dạng có thể vận hành kèm hướng dẫn sử dụng.

III. NGUYÊN TẮC THỰC HIỆN

1. Đơn vị tư vấn sẽ làm việc với Tổ công tác của VSP để tiếp nhận và thống nhất dữ liệu. Để tránh mất thời gian và không ảnh hưởng đến sản xuất, tư vấn không thực hiện khảo sát lại toàn bộ hiện trạng từ đầu nếu VSP đã có dữ liệu.
2. Đơn vị tư vấn cần phân loại đơn vị và triển khai theo lộ trình có kiểm soát, không đề xuất chuyển đổi đồng loạt.
3. Hội đồng hai Phía và Ban TGD vẫn giữ vai trò chiến lược, kiểm soát và phê duyệt trọng yếu.
4. Công tác an toàn, sản lượng, HSE và vận hành lõi cần được ưu tiên hàng đầu trong các phương án mà đơn vị tư vấn đề xuất.
5. Mọi phương án chuyển đổi pháp nhân cần được đánh giá đầy đủ về pháp lý, kinh tế, thị trường, tài chính, tài sản, thuế, nhân sự, hợp đồng, HSE.
6. Do Báo cáo kết quả tư vấn của gói thầu này cần nhận được phê duyệt của Vietsovpetro và hai Phía tham gia (Tập đoàn Công nghiệp-Năng lượng Quốc gia Việt Nam và Công ty CP Zarubezhneft), đơn vị tư vấn có trách nhiệm bảo vệ kết quả cùng VSP để nhận được phê duyệt của hai Phía.

IV. THỜI GIAN THỰC HIỆN HỢP ĐỒNG TƯ VẤN

Thời gian thực hiện hợp đồng dự kiến khoảng 16 tuần kể từ ngày hợp đồng có hiệu lực (nhà thầu có thể đề xuất phương án tiến độ tối ưu trong hồ sơ dự thầu). Các mốc kiểm soát chính:

Mốc	Thời điểm	Kết quả / sản phẩm
M0 - Khởi động	Tuần 1	Phê duyệt Báo cáo khởi động; thống nhất nguồn dữ liệu và kế hoạch phối hợp.
M1 - Giữa kỳ	Trước 15/11/2026	Trình Báo cáo sơ bộ: chẩn đoán, đối chuẩn, kịch bản và bộ tiêu chí; lấy ý kiến hai Phía.
M2 - Dự thảo cuối	Trước 15/01/2027	Trình dự thảo Báo cáo cuối cùng để rà soát, phản biện và hoàn thiện.
M3 - Hoàn thành	Trước 15/02/2027	Bản giao Báo cáo cuối cùng đầy đủ, song ngữ; trình bày trước Ban TGD/Hội đồng Liên doanh; nghiệm thu.

Ghi chú: tiến độ trên là khung kiểm soát hợp đồng tư vấn; lộ trình triển khai chiến lược sau khi được phê duyệt kéo dài đến năm 2030 và do VSP chủ trì thực hiện theo các giai đoạn (lựa chọn tư vấn → khảo sát - xây dựng chiến lược → phê duyệt - thí điểm → tách lập pháp nhân → vận hành mô hình mục tiêu).

V. CÁC YÊU CẦU KHÁC

- Báo cáo kết quả (báo cáo chung) sẽ được lập thành 04 bản và bằng hai thứ tiếng, tiếng Việt và tiếng Nga.
- **Địa điểm thực hiện công việc:** Công việc tư vấn được thực hiện tại trụ sở BMDH Vietsovpetro, số 105 Lê Lợi, phường Vũng Tàu, thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam và các đơn vị/xí nghiệp thành viên.
- **Thời hạn thực hiện hợp đồng:** 16 tuần.
- Tư vấn nộp báo cáo sơ bộ cho Vietsovpetro trước ngày 15/11/2026. Báo cáo cuối cùng phải được hoàn thiện và gửi Vietsovpetro để trình hai Phía trước ngày 15/02/2027.
- Đơn vị tư vấn có trách nhiệm bảo vệ kết quả thực hiện hợp đồng tư vấn cùng VSP trước hai Phía cho đến khi nhận được phê duyệt.