



<p>توسعه پترو ایران</p> <p>PetroIran</p> <ul style="list-style-type: none"> سال تاسیس: ۱۳۷۵ حوزه تمرکز: حفاری و توسعه میداین پروژه‌های نفتی: لایه نفتی پارس جنوبی - فروزان - جفیر 	<p>دانا انرژی</p> <p>Dana Energy Company</p> <ul style="list-style-type: none"> سال تاسیس: ۱۳۷۸ حوزه تمرکز: عملیات و خدمات حفاری پروژه‌های نفتی: فازهای ۱۶-۱۵ و ۱۸-۱۷ پارس جنوبی 	<p>مهندسی و ساختمان صنایع نفت</p> <p>OIEC building trust (OIEC)</p> <ul style="list-style-type: none"> سال تاسیس: ۱۳۶۶ حوزه تمرکز: ساخت و توسعه پالایشگاه پروژه‌های نفتی: فازهای ۱۰-۹ و ۲۱-۲۰ پارس جنوبی 	<p>شرکت پتروپارس</p> <p>PetroPars</p> <ul style="list-style-type: none"> سال تاسیس: ۱۳۷۶ حوزه تمرکز: توسعه میدان و ساخت پالایشگاه گاز پروژه‌های نفتی: فازهای ۷، ۶ و ۸؛ ۱۲ و ۱۹ پارس جنوبی
<p>ستاد اجرایی فرمان امام (ره)</p> <p>شرکت توسعه نفت و گاز پارس</p> <ul style="list-style-type: none"> سال تاسیس: ۱۳۸۴ حوزه تمرکز: توسعه میدان نفتی پروژه‌های نفتی: میدان نفتی یاران شمالی و منصوری 	<p>ایدر</p> <p>شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران</p> <ul style="list-style-type: none"> سال تاسیس: ۱۳۴۶ حوزه تمرکز: احداث، نوسازی و مدیریت صنایع مختلف پروژه‌های نفتی: فازهای ۱۴ و ۱۸-۱۷ پارس جنوبی 	<p>قرارگاه سازندگی فاطم النبیا (ص)</p> <p>قرارگاه سازندگی فاطم النبیا (ص)</p> <ul style="list-style-type: none"> سال تاسیس: ۱۳۶۸ حوزه تمرکز: صنایع نفت، نیرو، حمل و نقل و ... پروژه‌های نفتی: فازهای ۱۵ و ۱۶ پارس جنوبی 	<p>گروه مپنا</p> <p>شرکت نفت و گاز مپنا</p> <ul style="list-style-type: none"> سال تاسیس: ۱۳۷۱ حوزه تمرکز: احداث پالایشگاه - تامین تجهیزات - دکلداری پروژه‌های نفتی: فازهای ۱۳ و ۱۴ پارس جنوبی



اینفوگرافیک: آرشین میرسعیدی

رشد کم سابقه‌ای را تجربه کردند: ساخت و تامین کالا و تجهیزات و خدمات حفاری. شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات حفاری (OSC) به طور خاص طی نیمه نخست دهه ۱۳۹۰ شمسی و اوج تحریم‌ها، خدمات مورد نیاز چاه‌های نفت و گاز را در شرایطی ارائه دادند که اغلب شرکت‌های غربی از ایران خارج شده و شرکت‌های چینی، تنها گزینه موجود بودند و نمی‌توانستند پاسخگوی تمام نیاز کشور باشند. ظرفیت داخلی ایجاد شده در این بخش به اندازه‌ای است که در صورت ساماندهی مناسب، پیش‌بینی می‌شود شرکت‌های یاد شده بتوانند طی پساتحریم و بازگشت احتمالی رقبای طراز اول جهانی، بخشی از سهم بازار ایران را کماکان در دست داشته باشند.

با وجود توسعه کمی و کیفی شرکت‌های بخش بالادستی نفت، این امر در بخش E&P به وقوع نپیوسته است. در مباحث مرتبط با قراردادهای نفتی، اغلب نگاه‌های موافق، در پی حضور این دسته از شرکت‌هاست؛ شرکتی‌هایی که ضمن فراهم‌سازی زمینه حضور خدمات‌دهندگان حفاری طراز اول دنیا، تامین مالی و مدیریت مناسب پروژه‌ها را نیز به همراه می‌آورند. نمونه‌های نسبتاً موفق حضور شرکت‌های یاد شده را می‌توان در فازهای ۱ تا ۸ پارس جنوبی و همچنین دارخوین دیده؛ و البته نمونه‌های ناموفقی نیز در میدان مسجدسلیمان و برخی میداین نفتی خلیج فارس عنوان شده است. حضور شرکت‌های E&P بزرگ در بسیاری از کشورهای همسایه، از آذربایجان و عراق گرفته تا قطر و عمان به صورت گسترده دیده می‌شود. شرکت‌های یاد شده در چارچوب قراردادهای مشارکت در تولید و خدمات، به توسعه میداین نفتی و گازی، و در برخی موارد بهره‌برداری از آن می‌پردازند. این در حالی است که با وجود سابقه بیش از یک قرن صنعت نفت ایران، به جز شرکت ملی نفت ایران، هنوز هیچ شرکت E&P واقعی وجود ندارد. غلامحسین حسن‌تاش، تحلیلگر ارشد صنعت نفت، به «تجارت فردا» می‌گوید: «در ایران شرکت ملی نفت در واقع یک شرکت E&P بوده و هست که بعد از ملی شدن نفت برای بر عهده گرفتن اکتشاف و تولید نفت به وجود آمد و به تدریج نقش آفرین تر شد. در ایران چون بخش بالادستی نفت (به عنوان دارایی ملی یا انفال) در انحصار دولت بوده و هست، ما شرکت اکتشاف و استخراج غیردولتی نداشته‌ایم. البته به لحاظ فنی و صرف نظر

در نخستین روزهای آذرماه سال ۱۳۹۴، بیژن زنگنه، وزیر نفت، شیوه‌نامه‌ای^۱ را برای تعیین صلاحیت شرکت‌های اکتشاف و تولید (E&P) ابلاغ کرد که نتایج آن مدتی پیش مشخص و اسامی هشت شرکت داخلی برای فعالیت در قالب قراردادهای جدید (موسوم به IPC) اعلام شد. با وجود اینکه هنوز هیچ مناقصه‌ای تحت شرایط قراردادهای IPC برگزار نشده، و امیرحسین زمانی‌نیا، معاون امور بین‌الملل وزیر نفت، گفته است که شرکت‌های خارجی ملزم به انتخاب شریک خود از لیست تایید شده فوق نیستند، شروع مدلی جدید برای کسب و کار شرکت‌های نفتی ایرانی، آنقدر اهمیت دارد که بتواند به صورتی مستقل مورد بررسی قرار گیرد.

از EPC تا E&P

از دهه ۱۳۷۰ تاکنون و در نتیجه توسعه بخش بالادستی (اکتشاف، توسعه و تولید میداین نفت و گاز) و پایین‌دستی (ساخت واحدهای پتروشیمی) شرکت‌های پیمانکار عمومی (GC) و مهندسی، تامین و ساخت (EPC) به لحاظ کمی و کیفی توسعه قابل توجهی داشته‌اند. پروژه‌های بیع متقابل در میداین مختلف و به ویژه میدان گازی پارس جنوبی و طرح‌های صنعت پتروشیمی در ماهشهر و عسلویه، دو نمونه اصلی هستند که می‌توان توسعه ظرفیت پیمانکاری را به آنها نسبت داد. از ابتدای دهه ۱۳۸۰ تاکنون، بخش حفاری و دکلداری نیز توسعه مشابهی را تجربه کرد که نتیجه آن را می‌توان در حضور شرکت‌های حفاری و دکلداری در توسعه پروژه‌های پارس جنوبی، یاران جنوبی، یاران شمالی، آزادگان جنوبی و آذر مشاهده کرد. دو بخش دیگر نیز طی دهه یاد شده تاکنون و به طور خاص دوران تحریم

عصر جدید؟

با تصمیم جدید وزارت نفت، شرکت‌های اکتشاف و تولید ایرانی متولد می‌شوند

رامین فروزنده

کسب و کار شرکت های E&P ایرانی



▲ غلامحسین حسین‌تاش: در ایران چون بخش بالادستی نفت در انحصار دولت بوده و هست، شرکت اکتشاف و استخراج غیردولتی نداشتیم.



▲ محمد ایروانی: حتی با فرض اینکه در دانش و فناوری و مدیریت مشکلی نباشد، مساله محدودیت سرمایه به قوت خود باقی است.



▲ الهام حسن‌زاده: به استثنای دو یا سه شرکت دولتی، شرکت ایرانی، که در گروه شرکت‌های E&P قرار بگیرد، وجود ندارد.

مجدد و اضافه شدن اسامی آنان به فهرست شرکت‌های ایرانی برای فعالیت در قالب شرکت‌های E&P وجود دارد. از میان این ۹ شرکت، دو شرکت در مرحله نخست ارزیابی (غربالگری) نتوانستند حدنصاب ۶۰۰ امتیاز را کسب کنند، اما از آنجا که بیش از ۵۰۰ امتیاز کسب کردند، فرصت دوباره‌ای در اختیارشان قرار داده‌ایم. همچنین دو شرکت به صورت مشارکتی در این فراخوان حضور یافتند، در حالی که ادغام آنها به شکل رسمی صورت نگرفته بود و در فرصتی که به آنان داده شده است می‌توانند شروط حقوقی مشتمل بر ثبت قانونی شرکت به شکل ادغام‌شده و اخذ شخصیت حقوقی جدید را محقق کنند؛ چهار شرکت امتیاز لازم از مرحله غربالگری را کسب کرده اما به حدنصاب لازم در مرحله پیش‌ارزیابی دست نیافتند و یک شرکت نیز از کسب امتیازهای لازم از دو مرحله غربالگری و پیش‌ارزیابی، تنها در مرحله پایانی (ارزیابی) حائز امتیاز مدنظر نشد که به این شرکت‌ها نیز مهلت دوم‌های داده شده است.»^۶

شرکت‌های E&P ایرانی تایید صلاحیت‌شده را می‌توان به دودسته کلی تقسیم کرد:

■ شرکت‌هایی که قالب عمده فعالیت آنها، پیمانکاران عمومی یا شرکت‌های مهندسی، تامین و ساخت بوده است: مینا (شرکت نفت و گاز مینا)، قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران) و مهندسی و ساختمان صنایع نفت (OIEC).

■ شرکت‌هایی که بیشتر در زمینه توسعه میدان و حفاری تمرکز داشته‌اند: پتروپارس، انرژی دانا، پتروایران و ستاد اجرایی فرمان امام (ره) (توسعه نفت و گاز پرشیا).

البته مرز روشن و دقیقی برای این تقسیم‌بندی وجود ندارد. به عنوان

بازمی‌گردد که گفته می‌شود به حضور این شرکت در توسعه پروژه آزادگان جنوبی خواهد انجامید و انتقاداتی نیز نسبت به آن مطرح شده است. شرکت ملی نفت در این خصوص اعلام کرده است که توافق‌های صورت گرفته، به معنای امضای قرارداد نیست.

ایروانی، از جنبه‌های دیگر به لزوم حضور شرکت‌های خارجی در ایران می‌پردازد:

«اگر بخواهیم درباره E&P، IPC و الزامات آن بحث کنیم، صورت مساله درستی را مطرح نکرده‌ایم. صورت درست طرح مساله این است که چشم‌انداز کشور و صنعت نفت در افق ۱۴۰۴، و نحوه دستیابی به آن مورد بررسی قرار گیرد. اگر به ذخایر نفتی کشور، شامل بیش از ۵۰۰ میلیارد بشکه نفت درجا و ۱۵۷ میلیارد بشکه اثبات‌شده، توجه کنیم، و ضریب برداشت از میادین مشترک را با نمونه‌های مشابه خارجی مقایسه کنیم، به پاسخ درست خواهیم رسید. الزامات رسیدن به آن چشم‌انداز، لزوم برداشت حداکثری از نفت درجا و تبدیل آن به سرمایه‌های برای نسل‌های آینده، راهنمای اصلی ماست. این حقیقت نیز وجود دارد که ما به فناوری روز دنیا نیاز داریم. اگر چین یا ژاپن یا حتی امارات متحده عربی، تکنولوژی بهتری دارند، باید بدون تعصب به سراغ آنها برویم؛ چرا که ما در فناوری نفت جا مانده‌ایم. در عین حال نباید توان داخلی را دست‌کم گرفت. بدون دفاع از تحریم، که ظلم به کشور و مردم بود، باید گفت که طی آن دوران شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات حفاری در ایران پیشرفت کردند. اما آیا این دستاوردها کافی است؟ قطعاً نه. لذا در عین استقبال از ورود فناوری خارجی، باید از تولید داخل نیز در چارچوب قانون حمایت کرد.»

تاییدشدگان

همان‌طور که گفته شد، مدتی قبل، فراخوانی برای تایید صلاحیت شرکت‌های E&P اعلام شد که به گفته محمدرضا مقدم، سرپرست معاونت امور مهندسی وزارت نفت، ۳۷ شرکت در آن ثبت‌نام کردند و هشت شرکت برگزیده شدند. صلاحیت شرکت‌ها در سه مرحله مورد بررسی قرار گرفت. به گفته مقدم، «۲۰ شرکت در همان مرحله نخست ارزیابی (غربالگری) با کسب کمتر از ۵۰۰ امتیاز، از چرخه ارزیابی خارج شدند در ۹ شرکت باقیمانده نیز فرصت دوم‌های داده شده است و این شرکت‌ها در صورتی که بتوانند تمهیدات لازم را ببندند، امکان ارزیابی

از جنبه‌های حقوقی، می‌توانست این اتفاق بیفتد و شرکت نفت یا دولت تحت قراردادهای قواعدی امتیاز اکتشاف و تولید را به شرکت‌هایی بدهد که رشد کنند؛ کمالاتی که پس از شکست نهضت ملی، شرکت نفت با عقد قرارداد با کنسرسیوم همین امکان را در قالب قرارداد مشارکت در تولید برای کنسرسیوم فراهم کرد. ضمناً توجه داشته باشید که شرکت‌های منطقه‌ای عملیاتی یا بهره‌بردار زیرمجموعه شرکت ملی نفت ایران، که در دوران دولت هفتم و هشتم تاسیس شدند، شرکت‌های E&P نیستند و فقط کار استخراج و تولید انجام می‌دهند؛ چون کار اکتشافی در مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران متمرکز است.»

در ابلاغیه آذرماه وزیر نفت درباره شرکت‌های E&P این‌گونه آمده است: «شرکت‌های نفتی یا شرکت‌های Exploration & Production (E&P) مورد نظر، کلاً عملکردی متفاوت با شرکت‌های OSC و EPC داشته و عموماً هیچ ورود مستقیمی در خدمات EPC یا ساخت کالاهای ارائه خدمات OSC مانند حفاری ندارند. این گونه شرکت‌ها عموماً وظایف و مسوولیت‌های سرمایه‌گذاری، طراحی و مدیریت عملیات اکتشافی، مهندسی مخزن، ارائه MDP برای هر مخزن، مدیریت پروژه‌ها، تامین مالی و بهره‌برداری از تاسیسات بالادستی نفتی را بر عهده می‌گیرند و برای عملیات مورد نیاز خود در این مسیر از ظرفیت OSC‌ها، پیمانکاران EPC یا سازندگان تجهیزات، حسب مورد استفاده می‌کنند. اکنون کشور در جایگاهی قرار دارد که باید به تشکیل شرکت‌های نفتی اهتمام ورزد. شرکت‌های نفتی (E&P) داخلی برای مشارکت با شرکت‌های خارجی در اجرای قراردادهای باید مولفه‌ها و مأموریت‌های دانش‌ده را بر عهده بگیرند. روشن است که تفاوت‌های تعیین‌کننده و بسیار عمده‌ای بین شرکت‌های OSC و EPC با شرکت‌های E&P وجود دارد.» محمد ایروانی، مدیرعامل و بنیانگذار شرکت انرژی دانا، در این خصوص به تجارت فردا می‌گوید: «اگر با کشورهای دیگر مقایسه کنیم، به این نتیجه می‌رسیم که ایران به E&P نیاز داشته است و دارد. به عنوان مثال در عمان، ۱۷ شرکت E&P مشغول فعالیت هستند که بزرگ‌ترین آنها، یعنی شرکت دولتی PDO، با مشارکت «شل» شکل گرفته است.»

چرا خارجی‌ها؟

فراپند شکل‌گیری شرکت‌های E&P ایرانی، همان‌طور که در ابلاغیه آذرماه نیز به آن اشاره شده، وابستگی زیادی به قراردادهای جدید نفتی دارد. این شرکت‌ها قرار است به عنوان شریک یک شرکت E&P خارجی، به تدریج رشد کنند و توسعه یابند تا در آینده‌ای نه‌چندان دور، در خارج از ایران نیز حضور پیدا کنند. اما همین حضور شرکت‌های خارجی، به یکی از نقاط انتقاد درباره قراردادهای نفتی تبدیل شده است. الهام حسن‌زاده، مدیر شرکت مشاوره نفت و گاز Energy Pioneers، در این خصوص به «تجارت فردا» می‌گوید: «با توجه به اینکه ایران یکی از بزرگ‌ترین دارندگان منابع نفت و گاز در دنیا است به لحاظ استراتژیک (بومی‌سازی قابلیت اکتشاف تولید و توسعه، جلوگیری از خروج غیرضروری منابع و ایجاد اشتغال و توانمندسازی قابلیت‌های نوآوری) و همچنین صیانت از اعتبار ملی اهمیت دارد که شرکت‌های E&P به خصوص به صورت کاملاً خصوصی به دور از هیاهوی سیاسی ایجاد شود. خاطرات تلخ تاریخی مربوط به حضور شرکت‌های نفتی بین‌المللی و توابع اجتماعی-سیاسی ناشی از آن (به طور خاص حوادث مربوط به ملی شدن صنعت نفت و کودتای ۲۸ مرداد) تاثیر بسزایی در ایجاد حساسیت‌های سیاسی فوق‌العاده در رابطه با نحوه مدیریت منابع نفت و گاز داشته است. این حساسیت‌ها، که در ابتدا شاید به درستی ایجاد شده بود، در طول دهه‌ها تبدیل به بدبینی مزمنی شد که بالاخص در طول سال‌های بعد از انقلاب مانع از ارائه تحلیل‌ها و تصمیم‌گیری‌های غیرسیاسی و صرفاً اقتصادی شد.» البته عدم حضور شرکت‌های طراز اول طی سال‌های اخیر، بیشتر ناشی از تحریم بوده و طی دوران پس از توافق ژنو و به ویژه پس از امضا و اجرای برجام، مجدداً شاهد مذاکره با این شرکت‌ها بوده‌ایم. مشهورترین نمونه، به امضای توافق محرمانگی^۵ با شرکت توتال

مثال، شرکت‌های اویک و مینا، زیرمجموعه‌های تخصصی در بخش‌هایی مثل حفاری و مخزن دارند و پتروپارس نیز در توسعه در زمینه‌های مختلف از حفاری تا احداث پالایشگاه، فعالیت داشته است. اما همین تقسیم‌بندی می‌تواند نشانگر ماهیت شرکت‌های E&P ایرانی باشد: تعدادی بیشتر در بخش‌های تحت‌الارضی (حفاری و تکمیل) صاحب تجربه و دانش هستند و تعدادی در بخش‌های سطح‌الارضی (تاسیسات و خطوط لوله و پالایشگاه). حسن‌زاده در این خصوص می‌گوید: «تجربه نحوه فعالیت شرکت‌های ایرانی نشان داده است که به استثنای دو یا سه شرکت دولتی، شرکت ایرانی، که در گروه شرکت‌های E&P قرار بگیرد، وجود ندارد. اکثر شرکت‌های ایرانی EPC Contractor یا Drilling Companies هستند و علی‌الاصول شرایط مربوط به یک Developer بودن را ندارند. مهم‌ترین این شرایط، دسترسی به منابع عظیم تامین مالی پروژه‌های چندمیلیارددلاری و همچنین توانمندی مدیریت یکپارچه اکتشاف و توسعه (هم به لحاظ فنی و هم توسعه تکنولوژی‌های داخلی) است.» به جز انرژی دانا، سهامدار تمامی شرکت‌های حاضر در لیست را شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی، شبه‌دولتی یا عمومی تشکیل می‌دهند. تعدادی از این شرکت‌ها همانند قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء، مینا و مدیریت طرح‌های صنعتی، صرفاً بر حوزه نفت متمرکز نیستند و در صنایع دیگر نیز به صورت گسترده حضور دارند. اغلب این شرکت‌ها در فازهای مختلف پارس جنوبی نیز حضور داشته‌اند: قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء در فازهای ۱۵ و ۱۶، مدیریت طرح‌های صنعتی ایران در فازهای ۱۴، ۱۷ و ۱۸، اویک در فازهای ۹ و ۱۰ و ۲۰ و ۲۱، پتروپارس در تعداد زیادی از فازها مثل ۱۲ و ۱۹، دانا در فازهای ۱۵ و ۱۶ و پتروایران در فازهای ۲۰ و ۲۱ و همچنین لایه نفتی پارس جنوبی. از این جهت می‌توان گفت بخش قابل توجهی از توان شرکت‌های E&P ایرانی، در میدان گازی پارس جنوبی و به ویژه دوران تحریم ایجاد شده است.

تفاوت‌های دو E&P

حتی در صورت تاسیس و راه‌اندازی شرکت‌های E&P در ایران، کماکان تفاوت‌هایی با نمونه‌های مشابه خارجی وجود دارد. به گفته حسن‌زاده، «در اینکه شرکت‌های ایرانی توانمندی‌های بالقوه بسیاری برای حضور در بخش بین‌المللی در اختیار دارند شکی نیست. اما امکان بالفعل حضور این شرکت‌ها تا حد زیادی در نحوه مدیریت این توانمندی‌ها و نحوه برخورد دولت و نهادهای حکومتی برای ایجاد شرایط مساعد برای رشد این شرکت‌ها در کنار شرکت‌های بین‌المللی است. به هر حال این یک واقعیت غیر قابل انکار است که به واسطه حوادث بعد از انقلاب اسلامی از جمله جنگ و تحریم، صنعت نفت و گاز ایران سالیان سال از دسترسی به امکانات روز دنیا چه در زمینه فناوری و چه مدیریت پروژه به دور بوده و لازم است ضمن برقراری یک رابطه بر-برد با صیانت کامل از منافع ملی، امکان انتقال دانش و تجربه به نیروهای خودساخته ایرانی در کمترین زمان ممکن و مسیر برای حضور فعال شرکت‌های ایرانی در سطح داخلی و بین‌الملل فراهم شود.» بین‌المللی نبودن، یک نقطه ضعف اساسی E&P‌های ایرانی در شرایط فعلی است؛ اگرچه پیش‌بینی می‌شود این شرکت‌ها در صورت موفقیت در داخل کشور، بتوانند روزی در بازارهای منطقه‌ای نیز حضور پیدا کنند. گزاره‌ای که تحقق مقدمه آن نیز محل تردید است. ابروانی، از هدف‌گذاری حضور در بازارهای بین‌المللی به وسیله شرکت انرژی دانا می‌گوید: «ما در مذاکره با شرکت‌های خارجی گفته‌ایم که یک شریک ساکت نخواهیم بود و حتماً به صورت فعال حاضر خواهیم شد؛ چرا که نگاهمان فراتر از مرزهاست. هدف این است که به یک IOC تبدیل شویم. از جمله درصدهای هستیم که از خارج ایران تامین سرمایه انجام دهیم؛ چرا که در ایران با محدودیت سرمایه مواجه هستیم و هزینه پول بالاست.»

تفاوت دیگر این است که مطابق برداشت غالب از قوانین کشور، امکان استفاده از انواع امتیاز و قراردادهای مشارکت در تولید وجود ندارد. در قراردادهای IPC نیز به صورتی مشابه، هیچ‌گونه اشتراکی در مالکیت و تولید

نفت پیش‌بینی نشده و شاید بتوان گفت تنها نوعی اشتراک در سود مورد استفاده قرار گرفته است. در نتیجه شرکت‌های E&P ایرانی، همانند شرکت‌های خارجی مشغول به فعالیت در ایران، امکان ثبت ذخایر را در صورت‌های مالی ندارند و این یک تفاوت اساسی دیگر به شمار می‌رود. البته شرکت‌های خارجی و ایرانی E&P، هر دو در ایران با چنین وضعیتی مواجه هستند. حسن‌زاده در این خصوص می‌گوید: «تگرانی‌های مربوط به عدم امکان مدیریت مستقیم منابع نفت و گاز، و عدم امکان ثبت این منابع در تراز مالی شرکت‌ها (که می‌توانند شرکت‌های کاملاً ایرانی باشند) ناشی از حساسیت‌های سیاسی و نه تحلیل‌های دقیق مالی-اقتصادی است. به‌طور کلی و بر اساس اصول پایه‌های حاکم بر عملیات مالی و حسابداری، و با توجه به اینکه شرکت توسعه‌دهنده میدان چه اصول حسابداری را رعایت می‌کند، امکان ثبت منابع بدون داشتن حق مالکیت بر این منابع وجود دارد. به عبارت دیگر آنچه این شرکت‌ها می‌توانند انجام دهند آن است که با اجازه مالک میدان، دارایی تحت مدیریت خود را در حساب‌های سلالانه جهت ارائه به سازمان‌های بورس (ایرانی یا بین‌المللی) جهت ارتقای ارزش سهام خود داشته باشند. به علاوه با پیشرفت قابل توجه شرایط قراردادی توسعه میدانی نفت و گاز که بارها چه در منطقه و چه در جهان مورد توافق قرار گرفته است، امکان برآورده شدن خواسته طرفین به دور از هیاهوی سیاسی و با رعایت کامل اصول قانون اساسی ایران امکان‌پذیر است. اما به نظر مشکل اصلی فقدان مذاکره‌کنندگان چیره‌دستی است که به دور از ترس و واهمه از مواجهه با شرکت‌های بین‌المللی (چه واهمه از متهم شدن به فروش منافع ملی و چه واهمه از در موقعیت ضعف قرار گرفتن) بتوانند شرایط بر-بردی را برای طرف ایجاد کنند.» حسن‌تاش در تبیین نقش مسائل حقوقی و قراردادی در شکل‌گیری شرکت‌های E&P می‌گوید: «ما در ایران اصولاً غیر از مجموعه شرکت ملی نفت ایران (یعنی خود این شرکت به همراه شرکت‌های بهره‌بردار زیرمجموعه آن)، به آن معنا شرکت E&P نداریم. کدام شرکت غیر از شرکت نفت ذخایر ثبت شده دارد، یا طبق قرارداد مشارکتی یا امتیازی ذخایری را در اختیار دارد؟ من که سراغ ندارم. اگر هم شرکت‌هایی در بخش خصوصی یا نیمه‌دولتی یا زیرمجموعه بانک‌ها، وارد شده‌اند احیاناً به عملیات اکتشاف یا حفاری

یا ساخت تاسیسات سطح‌الارضی بهره‌برداری وارد شده‌اند. این با E&P که ذخایر را در کنترل و مدیریت خود دارد، فرق می‌کند.» با وجود محدودیت‌های قانونی یادشده، به نظر می‌رسد شرکت‌های E&P ایرانی می‌توانند با نگاه بین‌المللی در جست‌وجوی حضور بیشتر در مالکیت و مدیریت میدانی نفتی باشند. ابروانی در این خصوص می‌گوید: «در ایران به لحاظ قانونی محدودیت‌هایی وجود دارد، ولی هیچ دلیلی وجود ندارد که شرکت‌های E&P به خارج از ایران نروند. به عنوان مثال گروه دانا هم‌اکنون در حال مشارکت در مناقصات هند است. اگر صد سال سابقه نفت داریم، چرا شرکت‌های ایرانی نداشته باشیم که در خارج از ایران کار کنند؟»

عدم یکپارچگی عمودی در فعالیت‌ها، یعنی حضور در بخش‌های پالایش، پتروشیمی، توزیع و فروش، تفاوت اساسی دیگر E&P‌های داخلی و خارجی است. بسیاری از نمونه‌های بزرگ و موفق E&P جهانی، در بخش‌های مختلف زنجیره ارزش صنعت نفت حضور دارند و صرفاً به توسعه میدانی یا بهره‌برداری از آنها منحصر نیستند. در واقع بخش E&P، تنها قسمتی از زنجیره شرکت‌های بین‌المللی نفتی (IOC) را تشکیل می‌دهد و در نتیجه شاید عنوان بهتری که برای شرکت‌هایی مثل توتال یا شوروون می‌توان به کار برد، IOC است و نه E&P. امروزه نه تنها بخش پایین‌دستی و بسیاری از رشته‌های مربوطه، که بعضاً انرژی‌های تجدیدپذیر نیز در حوزه فعالیت IOC‌ها جای می‌گیرند. البته از جنبه دیگر هم شاید بتوان گفت چون هسته مرکزی فعالیت شرکت‌های یادشده را بخش اکتشاف و تولید تشکیل می‌دهد، اطلاق این عنوان چندان هم بیهوده نیست. نمونه‌های دقیق تر عنوان E&P، شرکت‌های بخش بالادستی نفت آمریکا هستند که بسیاری از آنها منحصر در همین حوزه فعالیت می‌کنند و نام آنها در مقایسه با غول‌هایی همچون اکسون‌موبیل کمتر شنیده شده است. حضور شرکت‌های E&P در بخش‌های پایین‌دستی، به آنها اجازه داده است بره‌گیری در مقابل نوسانات قیمت نفت داشته باشند. ضمناً پیوند این شرکت‌ها با اقتصاد جهانی در نتیجه حضور در واحدهای پالایشگاهی و پتروشیمی در سرتاسر جهان، بیش از حالتی است که چنین حضوری وجود نداشته باشد. همان‌طور که گفته شد، هیچ یک از شرکت‌های E&P ایرانی از چنین زنجیره ارزش گسترده‌ای برخوردار نیستند که شاید بخشی از آن را بتوان به شیوه قراردادی متداول در ایران نسبت داد؛ چرا که به لحاظ تاریخی، ریشه حضور شرکت‌های E&P خارجی در بخش‌های پایین‌دستی را می‌توان در قراردادهای امتیازی و مشارکت در تولید آنها جست‌وجو کرد. ساختار فعلی شرکت‌های موسوم به E&P در ایران، ریشه در تحولات تاریخ نفت دارد. غلامحسین حسن‌تاش در این خصوص می‌گوید: «تاریخ تاسیس شرکت‌های اکتشاف و استخراج به تاریخ صنعت نفت جهان برمی‌گردد. از ابتدا کسانی یا شرکت‌هایی که نفت را کشف می‌کردند، شروع به استخراج می‌کردند. مثلاً در ایران وقتی داری امتیاز اکتشاف و استخراج نفت را گرفت، از سال ۱۹۰۱ تا ۱۹۰۸ مشغول اکتشاف در نقاط مختلف محدوده قرارداد بودنت تا اینکه بالاخره نفت دائمی در مسجدسلیمان کشف شد. یک سال بعد شرکت نفت انگلیس و ایران را ثبت کردند که کار اکتشاف و استخراج را دنبال کند. خوب از ابتدا که نمی‌دانستند نفتی هست یا نه وقتی کشف انجام و استخراج شروع شد، شرکت ثبت کردند. خیلی جاها همین روند طی شده است. شرکت‌های موسوم به هفت‌خواهران نفتی، که یا به دنبال کشف نفت در ایالات متحده (پنج خواهر آمریکایی) یا به دنبال گرفتن امتیازات در کشورها (دو خواهر اروپایی) به وجود آمدند، همگی شرکت‌های اکتشاف و استخراج (E&P) بودند که سال‌ها بر صنعت نفت جهان تسلط داشتند. بعدها شرکت‌های دیگری هم به وجود آمدند که با اینها رقابت کنند؛ یا شرکت‌های ملی نفت در کشورهایی به وجود آمدند که اکتشاف و استخراج را در کشور خودشان بر عهده گیرند؛ مانند استات‌اویل در نروژ یا پتروچاینا در چین. البته بعضی از اینها بعداً با راز کشورهایشان فراتر گذاشتند و رقیب هفت‌خواهران شدند. البته هم هفت‌خواهران قدیم و هم رقبای جدیدشان،

کسب و کار
شرکت های E&P ایرانی

مساله محدودیت سرمایه به قوت خود باقی است. همین باعث می شود در شرایطی که برای سرمایه گذاری اولویت هایی همچون میدان مشترک وجود دارد، شرکت های دولتی نتوانند به سراغ پروژه های بین المللی بروند. ما باید آمادگی داشته باشیم که با سبزی از انواع روش ها به تامین مالی بپردازیم. شرکت های ایرانی به طور کلی در این زمینه قوی ظاهر نشده اند. شرکت های تامین سرمایه، اکثراً عمر کوتاهی دارند. با وجود این، انتشار اوراق صکوک به خوبی مطرح شده و پیشرفت کرده است. انواع روش های دیگر تامین مالی نیز وجود دارد که امیدواریم به تدریج توسعه پیدا کند. در ایران، شرکتهایی همچون پرشیا، مینا و انرژی دانا از انواع اوراق استفاده کرده اند. در کنار این، باید تامین مالی از بیرون کشور را نیز در دستور کار قرار داد. استفاده از تامین مالی خارجی و همچنین منابع صندوق توسعه ملی، راهکار دیگری است که می تواند مورد استفاده قرار گیرد.»

پی نوشت ها:

۱- خبر ۲۵۰۸۷۵ شانا

- 2- General Contractor
- 3- Engineering, Procurement & Construction
- 4- Oil Service Companies
- 5- Non Disclosure Agreement

۶- خبر ۲۴۴۱۰۵ شانا

دیگری که توسعه آن در دست شرکت اصلی نیست حضور پیدا کند، احتمالاً در ادامه نیازمند بازنگری خواهد بود. در قراردادهای بیع متقابل قدیم نیز این گونه بود که زیرمجموعه های شرکت اصلی نمی توانستند در ارائه خدمات پروژه وارد شوند.»

تفاوت مهم دیگر، شیوه های تامین مالی شرکت های E&P ایرانی است که عمدتاً به روش های معمول همچون استقراض از بانک ها متکی هستند؛ اگرچه در سال های اخیر به سمت انتشار انواع اوراق نیز رفته اند. لزوم تنوع بخشی به روش های تامین مالی و حرکت به سمت بازارهای خارجی، یک الزام اساسی و مهم دیگر شرکت های E&P ایرانی است. ایرانی در این باره می گوید: «هم اکنون در کشور با محدودیت سرمایه مواجه هستیم. حتی با فرض اینکه در دانش و فناوری و مدیریت مشکلی نباشد،

بعداً از اکتشاف و استخراج فراتر رفتند و به GC تبدیل شدند، که شاید ترجمه دقیقی در فارسی نداشته باشد، ولی پیمانکار و سرمایه گذار جامع در بخش بالادستی نفت هستند. با توسعه فناوری ها در صنعت نفت جایگاه بسیاری از شرکت های بزرگ رو به ضعف است. البته شرکت های ملی که فعالیت شان را در سطح بین المللی گسترش داده اند، مثل همان استات اوایل یا پتروناس، وضع شان بهتر است.»

نحوه مالکیت و مدیریت، تفاوت اساسی دیگر شرکت های E&P داخلی و خارجی است. سهام بسیاری از E&P های خارجی، در بورس به صورت عمومی مورد خرید و فروش قرار می گیرد. در نتیجه صورت های مالی و سیاست های آنها به صورت شفاف در معرض بررسی عمومی قرار دارد. مدیریت غیردولتی یا لاقال نیمه دولتی این شرکت ها موجب شده است سودآوری به عنوان رکن اصلی فعالیت در نظر گرفته شود و در نتیجه عملکرد بهتری رقم بخورد. همان طور که گفته شد، در میان هشت شرکت تایید صلاحیت شده ایرانی، هیچ یک در بورس حضور ندارند و تنها یک شرکت به صورت خصوصی اداره می شود؛ موضوعی که البته با توجه به واقعیت های اقتصاد کشور چندان هم عجیب نیست.

با وجود این تفاوت ها در مدل کسب و کار شرکت های E&P خارجی و ایرانی، همه چیز آنقدر که به نظر می رسد قطعی نیست و شاید تحولاتی طی سال های پیش رو به وجود آید که مدل کسب و کار شرکت های بین المللی نفتی و از جمله E&P را تغییر دهد. این موضوع اخیراً در مقاله پل استیونس، پژوهشگر برجسته چتم هاوس، مورد بررسی قرار گرفته و خلاصه ای از آن در شماره ۱۸۱ «تجارت فردا» منتشر شده است. به گفته او، در بسیاری از موارد، اجماع عمومی در صنعت نفت درباره یک تصمیم خاص، عملاً به زبان شرکت ها بوده و موجب شده است که آنها شکست بخورند. از این رو الزاماً پیروی از اجماع عمومی در صنعت، موفقیت بخش نیست. موضوع دیگر اینکه با برون سپاری فعالیت ها به شرکت های ارائه دهنده خدمات حفاری، این شرکت ها در ارائه فناوری پیشتاز شده اند و گوی سبقت را از شرکت های بزرگ نفتی ربوده اند. ایرانی در این خصوص می گوید: «بعضی از شرکت های نفتی شرقی، طیف گسترده ای از فعالیت ها شامل تولید تجهیزات، ساخت دکل، ارائه خدمات حفاری، توسعه میدان، بهره برداری، پالایش و پتروشیمی را انجام می دهند. حتی اگر این شرکت ها را به عنوان معیار در نظر بگیریم، و مدل کسب و کار آنها را متناسب با جغرافیای فعالیت شان بدانیم، به نظر می رسد در غرب نیز تحولاتی در حال وقوع است. مثلاً شرکت شلمبرگر، که به عنوان ارائه دهنده خدمات شناخته می شود، هم اکنون ۲۰۰ تا ۲۵۰ هزار بشکه در روز نفت تولید می کند و تولید یک میلیون بشکه در روز را هدف گذاری کرده است. تحولات فراوانی به وقوع پیوسته و دیگر صنعت نفت جهان منحصر به هفت خواهان نیست. شاید هیچ کس ۱۰ تا ۱۲ سال قبل تصور نمی کرد تولید از مخازن غیرمتعارف تا این اندازه رشد کند. شرکت ها باید خود را سریعاً با این تحولات تنظیم کنند. مثلاً شرکت Keppel Shipyard سنگاپوری، به دلیل افت قیمت نفت، در حال تغییر استراتژی و ورود به بازار تجارت LNG است.» حسن تاش در تبیین علت افول غول های نفتی می گوید: «علت اصلی افول شرکت های بزرگ بین المللی، قیمت نفت نیست؛ بلکه علت این است که سهم سرمایه در صنعت نفت کاهش و سهم فناوری افزایش یافته و امکانات تامین سرمایه نیز متنوع شده و لذا شرکت های کوچک تر صاحب دانش فنی هم وارد شرکت های بزرگ شده اند.»

در ایران، شرکت های E&P بر اساس ابلاغیه آذرماه وزیر نفت، موظف هستند طی بازه زمانی مشخصی تصدی فعالیت های خود را در حوزه خدمات واگذار کنند. این الزام با مدل فعلی بسیاری از شرکت های بین المللی نفتی سازگار است؛ اگرچه همه شرکت های بین المللی نفتی از این مدل غالب پیروی نمی کنند. ایرانی درباره این موضوع می گوید: «اینکه زیرمجموعه های شرکت توسعه دهنده نباید به عنوان خدمات دهنده در پروژه های آن حضور پیدا کنند، حرف درستی است. اما اینکه بخش خدمات یک شرکت نتواند در پروژه

جزییات پرسشنامه های ارزیابی و تایید صلاحیت شرکت های E&P

مرحله	معیار	حداکثر امتیاز
غریبالگری (حداقل ۶۰۰ امتیاز)	توان مالی	۲۵۰
	توان سرمایه گذاری در پروژه های نفت و گاز / صنعتی	۲۰۰
	توان مشارکت با شرکت های خارجی و حضور در بازارهای بین المللی	۵۰
	توان منابع انسانی مدیریتی / تصمیم گیری مبتنی بر ریسک	۳۰۰
	توان منابع انسانی فنی / تخصصی	۱۰۰
	استراتژی و برنامه مدیریت تغییر کسب و کار شرکت به حوزه اکتشاف و تولید	۱۰۰
پیش ارزیابی (حداقل ۵۰۰ امتیاز)	تدوین چشم انداز و استراتژی	۱۰۰
	مدیریت کسب دارایی های هیدروکربنی	۱۵۰
	مدیریت توسعه و تولید دارایی های هیدروکربنی	۱۵۰
	توسعه و مدیریت فناوری های بالادستی نفت	۱۰۰
	توسعه و مدیریت سرمایه انسانی	۴۰
	مدیریت فناوری اطلاعات	۳۰
	مدیریت منابع مالی	۱۰۰
	به دست آوردن، احداث و مدیریت دارایی های ملکی	۵۰
	مدیریت ریسک سازمان، پذیرش، کاهش و انعطاف پذیری	۱۵۰
	مدیریت روابط خارج از سازمان	۳۰
ارزیابی (حداقل ۳۰۰ امتیاز)	توسعه و مدیریت قابلیت های کسب و کار	۱۰۰
	مدیریت کسب و کار	۱۵۰
	مدیریت سیستم های مدیریتی	۵۰
	مدیریت فرآیندها	۲۵
	مدیریت فعالیت ها (پروژه ها و طرح ها)	۱۰۰
	مدیریت دارایی ها	۷۵
	تامین و تدارک کالا و خدمات	۳۰
	تامین خدمات پشتیبانی	۱۵
	تامین و ارائه خدمات مالی	۱۵۰
	تامین خدمات منابع انسانی	۲۵
	تامین خدمات فناوری اطلاعات	۱۵
	تامین خدمات آزمایشگاهی	۱۵
	طراحی و اجرای انواع پیمایش	۱۵
	تدقیق طرح توسعه میدان	۱۰۰
	طراحی و حفاری، تعمیر و کنارگذاری چاه ها	۵۰
طراحی، ساخت و تعمیر تاسیسات سطح الارضی	۵۰	
بهره برداری از چاه ها و تاسیسات نفتی	۳۰	
نگهداری از چاه ها و تاسیسات نفتی	۳۰	
بازاریابی و فروش	۲۵	
خرید و فروش دارایی	۵۰	