

جستاری تحلیلی بر مدل قراردادهای بالادستی و وضعیت موجود

بیژن مستقل • سردبیر |

مطالعه و بررسی مدل و ساختار قرارداد جدید نفتی IPC در حال حاضر با جمع‌بندی و دریافت نظرات صاحب‌نظران و کارشناسان و با استفاده از منابع علمی و مراجع جهانی با هدف کمک به اصلاح و ارتقای مدل جدید به‌خصوص از جهت عملیاتی و اجرایی و تطابق با وضعیت موجود دارایی‌های بالادستی تحت حاکمیت وزارت نفت و لزوم رقابت موثر در سطح جهانی به‌ویژه در مقطع تاریخی فعلی و کارساز نمودن این مدل قراردادی در نظام بنگاه داری اقتصادی جدید و بین‌المللی شدن صورت گرفته است.

در هر دوره زمانی بسته به سطح پتانسیل فنی (نیروی انسانی متخصص و تجهیزات) و مالی (توان اقتصادی و پولی) ستانده طرفین قراردادهای بالادستی نفتی در سیر بلوغ تاریخی خود تغییر و تحولاتی داشته و البته صرف‌نظر از این پارامترهای سرشتی در هر کشور، متغیرهای واجد عدم اطمینان (Uncertainty) در این تجارت اکتشاف و تولید (E&P) یعنی سیستم‌های هیدروکربنی و مخازن از یک طرف و تغییرات قیمتی محصولات تولیدی از طرف دیگر، مدل قراردادهای جهت حفظ تابع "دینامیکی حداکثرسازی سود یا ستانده طرفین" تحت کنترل داشته است.

لحاظ دو تابع حداکثر نرخ تولید موثر از مخزن (MER) و حداکثرسازی دینامیکی سود طرفین (DMB) در مدل قراردادهای نفتی کار حساس و هنرمندانه ای است که در چنبره قدرت تیم‌های حرفه‌ای مذاکره‌کننده و مقررات و نظام‌های توانمند مدیریتی در اقتصاد بالادستی است و از این منظر، طیف رژیم‌های مالی پیشرونده و یا برعکس پسرونده‌ای

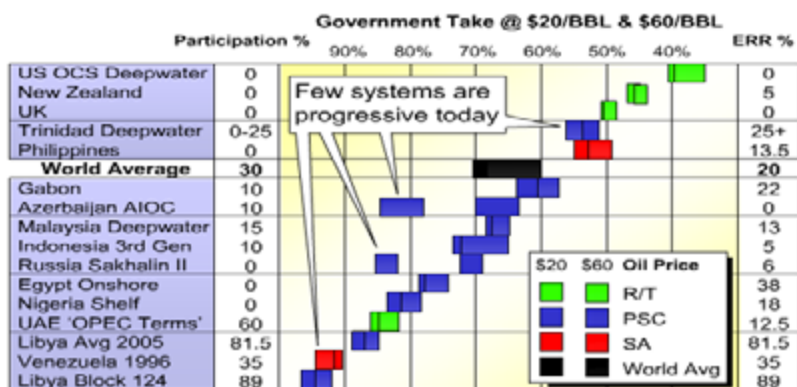
ستانده هدف برای صاحبان منابع نفتی یا دولت‌ها از پیمانکاران بین‌المللی است اگر تعهد انجام دقیق این هدف و ستانده آن به مسیر و تعهد مالی مرتبط آن گره نخورد، صرفاً یک متن تجملی در قرارداد خواهد بود و کمتر تحقق پیدا کرده است.

در شکل ۱- به نقل از صاحب‌نظر دیوید جانسون، میانگین تغییرات ستانده دولت‌ها در انواع قراردادهای موجود امروزی با نفت ۲۰ و ۶۰ دلاری نشان داده شده است. همانطوری که می‌بینیم، تعداد کمی از قراردادها پیشرونده و درصد ستانده دولت‌ها در آنها قابل توجه بوده است. اجازه دهید تحلیلیمان را با یک نمودار ساده اما کارگشا شروع کنیم؛ شکل ۲- سیر تحولات قراردادهای براساس ارتباط دو پارامتر "احتمال دستیابی به یک مخزن هیدروکربنی" و "قدرت حاکمیت" را نشان می‌دهد. کشور ما نیز از همین روند و پارامترهای مرتبط با آن تبعیت می‌کند. همانطور که در شکل ۲- نشان داده شده است، پیچیده‌تر شدن امکان

را به وجود آورده و نهایتاً آستانه سوددهی طرفین را رقم زده است. در مدل‌های ایده‌آل پیشرونده بار مالی قراردادهای در طول عمر میدان توسعه یافته و در هر دوره‌ی حسابرسی، سود بازگشتی برای طرفین بالاتر می‌رود (علی‌رغم نوسانات واجد عدم اطمینان پارامترهای فنی مخزنی و قیمت‌ها). تعداد کمی از این مدل‌های قراردادی امروز در جهان پیشرونده (Progressive) بوده‌اند.

ستانده این نوع مدل‌های پیشرونده بیشتر روی فاکتورهایی مثل پاداش‌ها، رویالیتی‌ها، مالیات‌های مختلف و شراکت در سود حاصل از تولیدات متمرکز می‌شود و سیستم‌های حسابرسی حساس و دقیقی آن را کنترل می‌کنند. در واقع می‌توان گفت امروزه این نوع قرارداد نیست که حداکثرسازی ستانده طرفین را مدیریت می‌کند بلکه سیستم مالی و تعریف فاکتورهای موثر در مسیرهای مالی است که یک قرارداد برد- برد مطمئن را رقم زده است. به‌عنوان مثال اگر انتقال فناوری، یک

Government Take at \$20/BBL and \$60/BBL, changes are a function of design.



۱ | میانگین تغییرات ستانده دولت‌ها در انواع قراردادهای موجود امروزی



پیچیده‌تر و پُر ریسک واجد گاز و نفت و به‌ویژه نفت سنگین زیاد داریم. لرستان، ایران مرکزی، مکران، مغان و فارس واجد چنین شرایطی هستند. بنابراین، وضعیت یکپارچه بودن در نگرش قراردادهای همین اول کار با یک گزارش توجیهی اکتشافی متفی است. اگر پیمانکاری خارجی انگیزه کار روی این پتانسیل‌ها را داشته باشد، منطق قراردادهای امتیازی مدرن امروزی بهترین مدل برای ماست. یعنی یک پله به جلو برای کاهش عدم اطمینان و سرشت‌نمایی احتمالاتی دارایی‌های پُریسک اکتشافی‌مان که می‌باید جانشین تولید شده‌ها شوند.

برای نامتعارف‌ها چرا به‌صورت مشارکت در تولید عمل نکنیم. ذخایر نفت سنگین و فوق سنگین بزرگ‌مان و شیل‌نفت‌ها و ...؟

در میادین مشترک که زمان و رقابت بسیار مهم است، آیا می‌توانیم انتظار قرارداد خدماتی با ریسک را داشته باشیم؟ آیا بیع متقابل جواب داد که مدل جدید خدماتی جواب بدهد؟ استراتژی تولید از میادین مشترک رقابتی، امروزه مشارکت در تولید و مدیریت واحد است.

سرشتی داخل کشور، عوامل خارجی و بین‌المللی هم لزوم چنین تغییر تاکتیکی را اجتناب‌ناپذیر می‌کند.

امروزه نگرش همکاری‌های فناورانه (Technical collaboration) و مدل توسعه و تولید با منابع مالی بین‌المللی به‌عنوان رکن اساسی امنیت و توسعه پایدار صنعت بالادستی نفت و گاز در جهان بدیهی به‌نظر می‌رسد. هیچ تولیدکننده اصلی در جهان امروز Capex تأمین سوخت فسیلی از دل زمین را برای عرضه به همه جهان به تنهایی تقبل نمی‌کند. بنیادهای مالی و کنسرسیوم‌های صاحب فناوری در حال رشد در هر دو طرف NOC و IOC هستند. مکزیک و برزیل و مالزی و ... پیشرو این نحله جدید هستند و دستاوردهای مهمی هم در این رهگذر داشته‌اند.

چه خواهیم، چه نخواهیم باید سریع‌تر در این مسیر قرار بگیریم و از تغییر وضعیت فعلی نهراسیم. اما قبل از تبیین هر مدلی باید به بررسی داشته‌ها و وضعیت دقیق دارایی‌های بالادستی‌مان پردازیم.

امروز در زنجیره اصلی بالادستی، اکتشاف ذخایر متعارف فوق‌بزرگ و بزرگ‌مان سپری شده است و نامتعارف‌ها هنوز دست‌نخورده مانده‌اند. بلوک‌هایی با ساختمان‌هایی

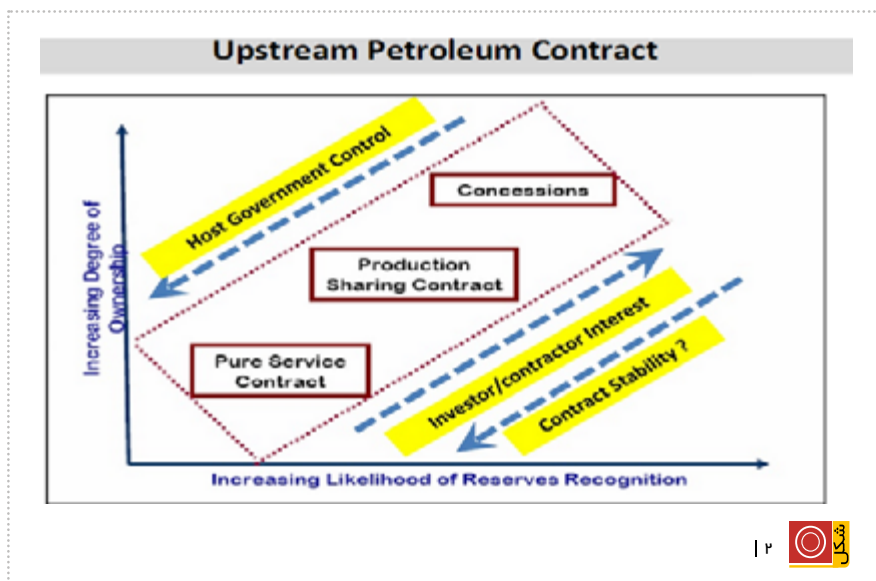
اکتشاف و تولید از مخازن هیدروکربنی علی‌رغم پیشرفت علم و تکنولوژی از یک سو و نیز افزایش قدرت حاکمیت و مالکیت صاحبان این منابع از سوی دیگر، قراردادهای امتیازی دیرین را به قراردادهای خدماتی صرف سوق داده و در این بازه از میان‌بر مشارکت در تولید هم همواره استفاده شده است. درجه پایداری قراردادهایی برد-برد و تغییرات ستانده دو طرف در این بلوغ تاریخی دستخوش این تغییرات بوده و هر طرفی، چه صاحبان منابع و چه صاحبان فناوری و پول سعی کرده‌اند به سمت طرف مقابل بروند. NOC ها می‌خواهند پول و فناوری کسب کنند و خود و شرکت‌های تحت پوششان IOC شوند و البته IOC ها دنبال داشتن مخازن بیشتر و Booked Reserve برای سهامدارانشان.

قرادادهای مدرن امتیازی امروز با شرایط خاص خود تحت عنوان Royalty Tax رژیم‌های مالی پیشرونده‌ای را رقم زده‌اند و ستانده صاحبان منابع هیدروکربنی آنها امروزه بسیار بالا بوده است.

کشور ما در سیر قراردادهای امتیازی قدیمی، مشارکت در تولید و خدماتی خود تا قراردادهای بیع متقابل بعد از انقلاب که همان قرارداد Flat fee خدماتی بود بسته به مدیریت همین پارامترهای نشان داده شده در شکل-۲، تجربیاتی داشته و امروزه بر اساس دو محور اصلی یعنی:

۱- مدیریت صحیح از مخازن به‌ویژه میادین تولیدی بزرگ که اکثراً در نیمه دوم عمر خود هستند، و ۲- موقعیت‌های جدید اکتشافی که از وضعیت زمین‌شناسی پُریسک و اندازه متوسط و کوچکی برخوردار بوده و در حوضه‌های رسوبی شناخته شده‌ای همچون زاگرس و خلیج فارس قرار نگرفته‌اند، **تاکتیک تغییر مدل قراردادی** را اجتناب‌ناپذیر دانسته و قدم به تغییر و تحول گذاشته است.

صرف‌نظر از این فاکتورهای داخلی و



شکل ۲



بنابراین ما هنوز درک مشخصی به صورت تخمین‌های احتمالاتی و استوکاستیک با ساز و کار Risk-Reward از دارایی‌های بالادستی مان در وضعیت موجود و در وضعیت آتی (حتی بین‌نسلی) نداریم. همین ۵۲ فرصتی که در کنفرانس تهران معرفی شد، این مطلب را برای صاحب‌نظران محرز کرد. مدیریت دارایی‌های بالادستی مسئولیت‌پذیری و عدم محافظه‌کاری مدیران ارشد را می‌خواهد و همت جوانان کارشناس فرهیخته این وزارتخانه را با یک برنامه راهبردی و ضربتی جمعی از طرف وزارت و شرکت نفت با هم؛ از درون و نه از بیرون. امروزه سیستمی به نام PARM یا مدیریت ریسک دارایی‌های نفتی با تیم‌های چند تخصصی و یکپارچه، سبدهای دارایی‌های بالادستی را به صورت پورتفولیوهایی با تعریف مشخصی از تابع ریسک یا عدم اطمینان و ارزش مالی مترتب بر آنها جهت تطابق با سبدهای از مدل قراردادهای و رژیم‌های مالی خاصشان معرفی می‌کنند. ما بدون تدوین و ساخت چنین سیستمی با درک مشترک در حوزه مجریه و مقننه

صرفاً با یک تیپ قرارداد خدماتی وارد معرکه‌ای شده‌ایم که حرفه‌ای‌ها در اولین قدم‌ها از ما فاصله زیادی خواهند گرفت؛ چنانکه گرفته‌اند در خلال این چندین سال پیشا و پساتحریم. قراردادهای صنعت نفت و بالادستی قرارداد خرید هواپیما و یا کارخانه نیست. اگر می‌گوییم میادین مشترک امروز در اولویت است این می‌تواند یک منطق مدیریتی باشد که هر کس جای ما بود خوب این شعار را می‌داد و لیکن می‌توانست یک خروجی آنالیز حدی (Frontier Analysis) در تحلیل پورتفولیوها باشد که کار سیستمی متمرکز در مدیریت دارایی‌های بالادستی است (Petroleum Asset Risk Management System).

وقتی مدیریت دارایی بالادستی سیستماتیک نداریم تا به بی‌پولی می‌رسیم فرمان می‌دهیم اولویت اکتشافی تان را بگذارید در مناطق مرزی و مشترک! این فقط یک تاکتیک مدیریت عمومی است و البته ناصحیح، نه یک درک مستدل از اکتشاف سیستماتیک در بسته پورتفولیوهای اکتشاف و توسعه و تولید. قراردادهای یک فرایند تطابقی و مدلی نهایی برای تجارت اکتشاف و تولیدند. البته

پس از اعمال چنین سیستم مدیریتی در دارایی‌های بالادستی و بدون وجود چنین بسته‌های دسته‌بندی شده و تخمین زده شده در نظام‌های تخمین‌گری احتمالاتی به صورت Risk-Reward همچنان که در شکل ۱- دیدیم، نمی‌توانند کارگشا باشند. انتظار ستانده تخمین زده شده ما (EMV) یا ارزش پولی مورد انتظار برای تمام دارایی‌های بالا دستی مان کجا پردازش شده است؟ بگویید تا بعد مدل‌های تطابقی قراردادی‌شان را تبیین کنیم. فکر می‌کنیم جوهر اقتصاد مقاومتی همینجا نهفته است. اقتصاد مقاومتی نتیجه یک سیستم مدیریتی - کارشناسی هوشمند است در عرصه تقابل و تعامل با حرفه‌ای‌ها در صنعت نفت جهانی. ضعف دستگاه کارشناسی و مدیریتی منسجم و کارا در بخش‌های مختلف مربوط به مدیریت دارایی‌های بالادستی در روند تاریخی و از نقطه نظر فنی - حقوقی و مالی محرز است و باید برای آن کاری کرد. نقص بای‌بک در طول سه نسل تحولی‌اش این شد که برای مدیریت صیانتی مدل MDP یا MPP باید دینامیک باشد پس مدل مالی باید Open Capex باشد و برای انتقال و یا همکاری‌های فناوری و حرکت از ساز و کار DUI به STI هم‌زمان می‌خواهیم و بستر مناسب گیرنده در بخش خصوصی توانمند یعنی E&P ها و بدیهی است نمی‌شود در بازه ۷ سال اول قراردادهایی از این نوع، به آن دست یافت؛ پس آهنگ تغییر مدل قراردادی را دادیم، غافل از اینکه بدون ایجاد یک سیستم هوشمند مدیریت ریسک دارایی‌های بالادستی (مدیریت مخازن) و یک بستر گیرنده مشخص دریافت و ارتقا فناوری نمی‌توان تنها با یک نوع قرارداد خدماتی این جهش و موتاسیون را در بدنه صنعت نفت ایجاد نمود. ■

