

## اندازه‌ی شرکت‌های نفتی (دولتی و بین‌المللی) و سیاست کوچک‌سازی و کاهش تصدی‌گری

بیژن مستقل • سردبیر |

یکی از عوامل ناکارآمدی شرکت‌ها، ساختار بزرگ و نامتناسب با مأموریت اصلی شرکت‌هاست. این گسترش فیزیکی تشکیلات اغلب در شرکت‌های دولتی بروز می‌کند که عاملی برای ممانعت از رشد، توسعه، کارآیی و چابکی آنهاست. به‌غیر از شرکت‌های بین‌المللی نفتی که به‌طور مستمر در حال ارزیابی تشکیلاتی برای افزایش کارآیی هستند، طی سال‌های اخیر پس از سقوط قیمت نفت و مضیقه‌ی شدید مالی، بسیاری از شرکت‌های نفتی ملی-دولتی نیز توجهی جدی به اصلاح ساختار و کوچک‌سازی داشته‌اند که به موارد شاخص آن اشاره می‌گردد:

### الف) چین

شرکت ملی نفت چین (CNPC) در راستای بازسازی ساختار خود و کاهش فعالیت‌های تجاری غیرمحوری خود، بخشی از دارایی خود بالغ بر ۱۱ میلیارد دلار را در معرض فروش قرار خواهد داد (Reuters 6, Sep 2016). طبق برنامه‌ی جامع شرکت ملی نفت چین، فعالیت‌های گسترده‌ای به‌عنوان فعالیت‌های خارج از هسته‌ی اصلی فعالیت شرکت محسوب شده‌اند که حتی شامل خدمات سرچاهی، خدمات مهندسی و عملیات مالی نیز هستند.

پیش از این تحلیل‌گران اقدامی ضربتی جهت خصوصی‌سازی شرکت ملی نفت چین را پیش‌بینی کرده بودند اما در عمل دولت چین، خصوصی‌سازی مرحله‌ای پروژه‌ها و طرح‌ها را ترجیح داده و فرصت بازسازی داخلی ساختار دارایی را به شرکت‌ها داده است.

### ب) روسیه

ولادیمیر پوتین رئیس‌جمهور روسیه اردیبهشت سال جاری در راستای برنامه‌ی گسترده‌ی خصوصی‌سازی این دولت برای سال جاری برای مقابله با بحران اقتصادی ناشی

از سقوط قیمت‌های نفت، به‌موجب فرمانی، شرکت نفتی باسفت را که اخیراً با شرکت ملی نفت ایران تفاهم‌نامه امضاء کرد، از فهرست شرکت‌های استراتژیک خارج کرد. این تصمیم زمینه‌ی فروش کل شرکت مزبور را فراهم ساخت. در حال حاضر ۵۰ درصد به‌علاوه‌ی یک سهم این شرکت به دولت روسیه تعلق دارد. همچنین وزیر اقتصاد روسیه اعلام کرد دولت روسیه قصد دارد ۱۹/۵ درصد سهام شرکت روسفت را به بخش خصوصی واگذار کند. ارزش این سهام ۹/۹ میلیارد دلار بوده و این واگذاری هم‌اکنون انجام شده است.

در حال حاضر ۶۹/۵ درصد از سهام این شرکت متعلق به دولت روسیه و ۱۹/۷۵ درصد از سهام آن در اختیار شرکت BP است. با این واگذاری سهم دولت روسیه در این شرکت به ۵۰ درصد کاهش یافته است. این تصمیم مهم دولت روسیه در راستای سیاست تأمین مالی از طریق خصوصی‌سازی بوده که حتی صنعت نفت و شرکت روسفت که برای این کشور جنبه‌ی استراتژیک داشته نیز از این قاعده مستثنی نشده است.

### ج) مکزیک

متعاقب تصویب اصلاحات در قوانین نفت مکزیک در سال گذشته، شرکت نفت مکزیک (PEMEX) اعلام کرد که در راستای مصوبه‌ی جدید سنا، شرکت مزبور تغییراتی بنیادین را در ساختار خود آغاز کرده است.

این شرکت فعالیت‌های اکتشاف و تولید پرسود خود را از بخش‌های کم‌سود و پرریسک جدا کرده و آنها را به‌صورت واحدی خصوصی واگذار خواهد نمود. شرکت نفت مکزیک کل خدمات حفاری دولتی خود را نیز خصوصی اعلام خواهد کرد. این تصمیم بر اساس اصل انعطاف‌پذیری و کارآیی انجام شده است. همچنین در ترکیب هیأت مدیره افراد مستقل بیشتری هدایت این شرکت عظیم

دولتی را به عهده می‌گیرند.

### د) برزیل

شرکت دولتی پتروبراس برزیل که نام کامل آن Petroleo Brasileiro SA است با بیش از ۱۲۵ میلیارد دلار بدهی، بدهکارترین شرکت نفتی دولتی جهان محسوب می‌شود. سوءمدیریت و فساد مسئولان، عامل اصلی پدید آمدن این شرایط بحرانی برای منبع اصلی درآمد این کشور غنی (و در عین حال با اکثریت جمعیت فقیر) محسوب می‌شود.

در سال‌های اخیر مدیریت بحران با رویکردهای نوینی آغاز شده است. یکی از تصمیمات، فروش بالغ بر ۱۵ میلیارد دلار دارایی این شرکت تا پایان ۲۰۱۶ است. در همین راستا، چند ماه گذشته شرکت پتروبراس ۶۶ درصد از سهم خود در میدان عظیم نفتی فراساحلی Carcara را به مبلغ ۲/۵ میلیارد دلار به شرکت نروژی استات اویل فروخت. این حرکت ضمن ایجاد منابع مالی مستقیم، تعهد توسعه تا ۱۱ میلیارد دلار را نیز از دوش دولت برداشته و این شرکت توان بازپرداخت دیون بیشتری را دارد.

### ه) انگلستان

پیرو نظر اکثریت مردم انگلستان در همه‌پرسی مبنی بر خروج این کشور از اتحادیه‌ی اروپا، دیوید کامرون نخست‌وزیر این کشور که



منابع خارجی و ده‌ها مورد دیگر نشان می‌دهد که سنسورهای درک و واکنش سریع و بهینه به بازخوردهای محیطی در صنعت نفت ایران و به‌ویژه بالادست آن در حوزه‌ی راهبری استراتژیک صنعت و انرژی کشور، دچار کمرختی و عدم حساسیت شده است.

هرچند مسئولیت عواقب ناشی از این موارد دوچندان بر دوش مدیران ستادی است اما تا کی می‌توان با این بار کج، به سمت مقصد راهی شد؟ باید عوامل مؤثر در تجدیدنظر ساختاری (قانونی، اجتماعی، فن‌آورانه، فرآیندی، اقتصادی، بین‌المللی و ...) را بررسی کرد و در جهت اصلاح آن با عزم جدی قدم برداشت. ضروری است ویژگی‌های سازمان‌های نوین نفتی (چابک‌سازی، تمرکززدایی، بازتعریف فرآیندهای ستادی و هسته‌ی تصمیم‌سازی، مدیریت نخبگان و ...) در صف و ستاد را ترسیم و بررسی کرده، با شرایط داخلی تطبیق داد و تصمیم گرفت. امیدواریم صاحب‌نظران پیشنهادهای خود را در این زمینه ارائه دهند؛ چراکه ماهنامه‌ی اکتشاف و تولید جایگاه این گونه بحث‌ها و نظرات سازنده است.

اصل خصوصی‌سازی و کاهش تصدی‌گری دولتی و اصلاح ساختار متناسب با شرایط بازار و رویه‌های جهانی اصولاً در کشور ما تأثیری ندارد یا فکر می‌کنیم ادامه‌ی روند موجود راه به جایی می‌برد؟

در نگاهی سطحی به تنها یکی از خروجی‌ها یعنی روند هزینه‌ها و درآمدها و بودجه‌ی صنعت نفت، ناکارایی‌های فرآیندها و ساختار بالادستی صنعت نفت (حوزه‌ی حاکمیتی) در درک صحیح وضعیت موجود این صنعت و تطابق آن با وضعیت بازار جهانی به چشم می‌خورد. اما همان‌طور که به‌طور خلاصه در خصوص کشورهای مذکور اشاره شد طی این سال‌ها هیچ مدل تحولی متناسب با کشور و هیچ اصلاح بنیادینی در دستگاه حاکمیتی (به‌طور عام) و در دولت (به‌طور خاص) دیده نمی‌شود. نمونه‌های چالشی در درون صنعت و تصمیم در مورد خصوصی‌سازی شرکت ملی حفاری، قراردادهای جدید نفتی، تأسیس شرکت‌های E&P، مدل جدید قراردادی مناطق نفت‌خیز جنوب در مقابل مدل IPC، مسائل صندوق‌های بازنشستگی و سرمایه‌گذاری‌ها و ریسک‌ها، اساسنامه‌ی شرکت ملی نفت و نگاه بنگاه‌داری اقتصادی، دیدگاه جذب سرمایه از

حامی بقای انگلستان در این اتحادیه بود استعفاء داد. خانم ترزا نخست‌وزیر جدید، سریعاً تغییراتی در کابینه و حتی ساختار دولت ایجاد کرده و وزارت انرژی و تغییرات آب و هوایی این کشور را در وزارتخانه‌ی جدیدالتأسیس تجارت، انرژی و سیاست‌های صنعتی (Business, Energy & Industrial Strategy) ادغام کرد. وزیر این وزارتخانه Grey Clark برنامه‌های وزارتخانه‌ی جدید را به شرح زیر اعلام کرد:

■ ارائه‌ی استراتژی جامع صنعتی هدایت رابطه‌ی دولت با صنعت و تجارت، ارتقاء پایه‌ی علمی در کلاس جهانی کشور، ارائه‌ی انرژی پاک و مقرون به‌صرفه و مقابله با تغییرات آب و هوا؛ تحلیل‌گران معتقدند انحلال وزارت قبلی و تشکیل وزارت جدید مبین عزم دولت جدید انگلستان به استفاده‌ی بیشتر از ظرفیت‌های منابع نفت و گاز دریای شمال جهت افزایش رشد اقتصادی این کشور است.

حال نگاهی داشته باشیم به ساختار گسترده و عظیم صنعت نفت ایران با دیدگاه‌ها و مشکلات و تمرکز کامل دولتی:

یک تایتانیک غول‌پیکر که ستاد و صفش را، تعهدات و الزاماتش را، محدودیت‌ها و مسئولیت‌هایش را، حدود و ثغورش را، بدهکاری‌ها و بستانکارهایش را، چرخه‌ی ارزش و مدیریت‌هایش را، روابط داخلی و بین‌المللیش را اگر نگوئیم نمی‌توان تصور کرد، باید بگوئیم واقعاً نمی‌توان به هم چفت و بست نمود و یک سیستم یکپارچه و کارا از آن تصور کرد. امروز با چهار معاون که هر کدام بخشی از اختیارات مدیرعامل را دارند هنوز نمی‌توان تبیین کرد که مثلاً به‌طور شفاف سیاست و رویه‌ی مهندسی و توسعه را ستاد ابلاغ می‌کند و صف عمل می‌نماید یا مدل قرارداد توسعه را صف ارائه می‌کند و ستاد و هیأت مدیره تأیید می‌نمایند.

آیا استراتژی جامع صنعتی در کشور مدل‌سازی شده و صنعت نفت هم بخشی از این استراتژی را به‌پیش می‌برد یا همسویی و همپوشانی استراتژیک در جزیره‌های دولتی و روزمره‌گی‌ها به فراموشی سپرده شده است؟

