

## توسعه گام به گام شرکت ملی نفت به سبک نروژ

سردبیر

کند و به توسعه یک جامعه نفتی نروژی با اهداف ملی و بین‌المللی پردازد.

۸. شرکت ملی نفت تاسیس شود و منافع تجاری دولت را دنبال کند و یک همکاری مناسب با منافع داخلی و خارجی داشته باشد.

۹. برنامه‌ای برای فعالیت‌های فلات قاره نروژ تصویب شود که منافع اجتماعی و سیاسی منحصر به فرد مربوط به آن بخش از کشور را برآورده کند.

۱۰. اکتشافات نفتی بزرگ نروژ می‌تواند وظایف جدیدی را برای سیاست خارجی نروژ ایجاد کند.

در اولین گام از اجرای این فرامین، در سال ۱۹۷۲ شرکت ملی نفت نروژ (استات اویل)<sup>۱</sup> با

مصوبه مجلس تاسیس شد. همچنین مقرر شد تا در تمامی قراردادهای توسعه میادین نفت و گاز، ۵۰ درصد از سهام پروژه به این شرکت واگذار

شود. در سال ۱۹۷۴ حمایت‌ها از شرکت دولتی استات اویل افزایش یافت و دولت اجازه یافت

بعد از پایان دوره اکتشاف سهم استات اویل در مجوزهای واگذار شده را تا ۸۰٪ افزایش دهد.

بدین ترتیب استات اویل در دوره اکتشاف سرمایه‌گذاری و ریسک نمی‌کرد و تمامی

نفت را بنا کرد. مفاد آن قانون عبارت بود از [۳]:

۱. تمامی فعالیت‌های مرتبط با صنعت نفت در فلات قاره نروژ باید تحت نظارت و کنترل ملی باشد.

۲. تمامی اکتشافات نفتی باید به شیوه‌ای طراحی و انجام شود که از استقلال حداکثری نروژ و نبود وابستگی به دیگران برای تامین نفت خام، اطمینان حاصل شود.

۳. صنایع جدید باید براساس نفت گسترش یابند.

۴. توسعه صنعت نفت باید در نظر گرفتن ملاحظات لازم برای فعالیت‌های تجاری موجود و همچنین ملاحظات مرتبط با حفاظت از طبیعت و محیط‌زیست انجام شود.

۵. سوزاندن گاز قابل برداشت از فلات قاره نروژ تنها در کوتاه مدت (دوره آزمایشی) قابل قبول است.

۶. به عنوان یک قاعده کلی، نفت و گاز تولید شده از فلات قاره نروژ باید به خاک نروژ وارد شود.

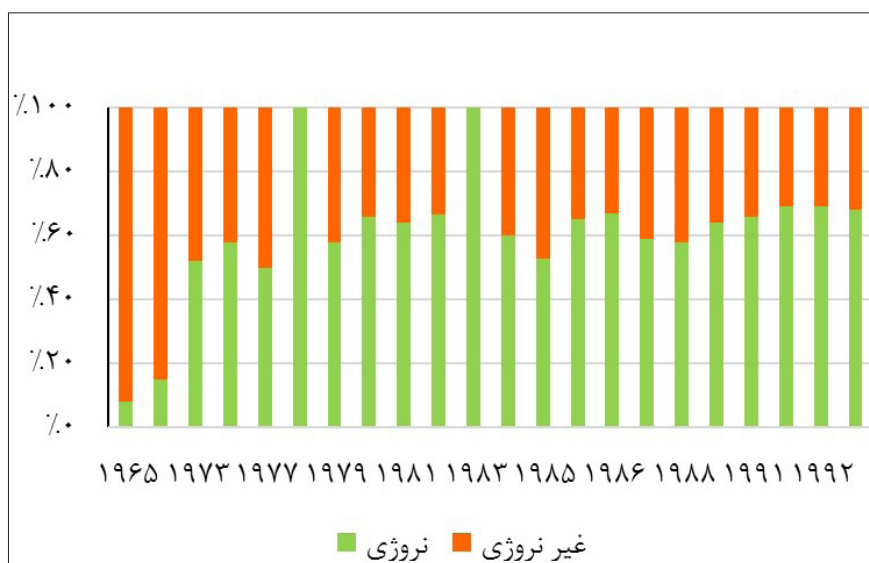
مگر در مواردی که ملاحظات سیاسی اجتماعی منجر به راه حل دیگری شود.

۷. دولت باید در تمامی سطوح مقتضی وارد شود و منافع نروژ را با منافع صنعت نفت نروژ هماهنگ

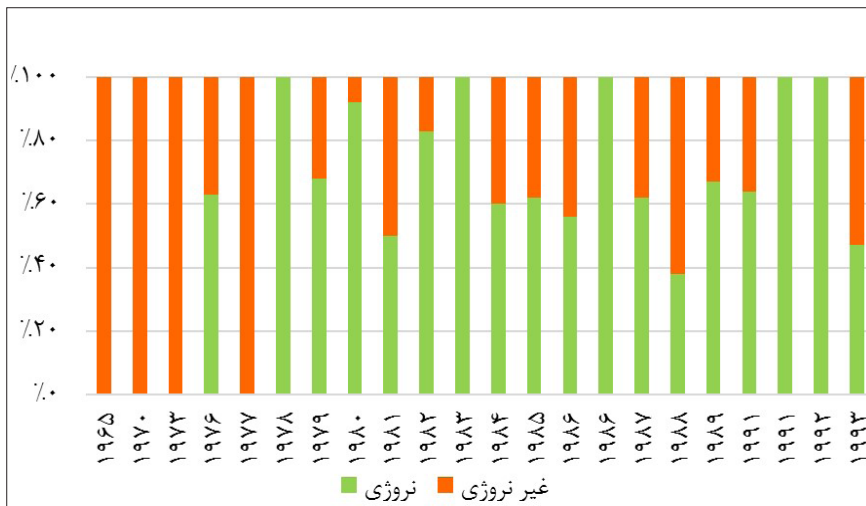
در سال ۱۹۵۹ بعد از اکتشافات منابع نفت و گاز در هلند، احتمال وجود این منابع در نروژ شدت گرفت و شرکت آمریکایی کونوکو فیلیپس در سال ۱۹۶۲ درخواست حق انحصاری اکتشاف در فلات قاره این کشور در ازای مبلغ ماهیانه ۱۶۰ هزار دلار را ارائه نمود؛ که از طرف حکومت نروژ با آن موافقت نشد.

بلافاصله بعد از این اتفاق، اولین نسخه قانون نفت به تصویب مجلس رسید که به موجب آن حق حاکمیت و مالکیت نفت و گاز در اختیار حاکمیت قرار گرفت. بعلاوه نروژ با کشورهای دانمارک و انگلیس بر سر ترسیم خطوط مرزی دریایی مبتنی بر خطوط میانه به توافق رسید و در نتیجه مقدمات بهره‌برداری از فلات قاره فراهم شد. در سال ۱۹۶۵ اولین دور از واگذاری نواحی دریایی نروژ برای انجام فعالیت‌های اکتشافی آغاز شد. این فعالیت‌ها بعد از گذشت ۴ سال، با کشف میدان بزرگ اکوفیسک به نتیجه رسید و در سال ۱۹۷۱ تولید از این میدان آغاز شد [۱].

بررسی فرآیند سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در نروژ نشان می‌دهد که در یک بازه زمانی بسیار کوتاه تامین مالی پروژه‌های نفت و گاز در اختیار شرکت‌های نروژی قرار گرفت. در شکل ۱- سهم سرمایه‌گذاری شرکت‌های نروژی و غیرنروژی در مجوزهای واگذاری برای توسعه میادین نفت و گاز در سال‌های مختلف نمایش داده شده است. براین اساس سهم شرکت‌های نروژی در سال‌های ۱۹۶۵ تا ۱۹۷۲ بسیار اندک بود [۲] اما بعد از آن بواسطه تاسیس شرکت ملی نفت نروژ و افزایش تجربه شرکت‌های نروژی در حوزه نفت و گاز، بخش اعظم سرمایه‌گذاری در این حوزه توسط شرکت‌های نروژی انجام شده است. با گذشت تنها دو سال از آغاز تولید نفت، حکومت نروژ به این نتیجه رسید که شرکت‌های غیرنروژی در حال تسلط بر صنعت نفت این کشور هستند. به همین دلیل پارلمان این کشور در سال ۱۹۷۲ قانون ده ماده‌ای مرتبط با صنعت نفت موسوم به "ده فرمان نفتی" را تصویب و چارچوب شکل‌گیری صنعت



شکل ۱ | سهم سرمایه‌گذاری شرکت‌ها در مجوزهای واگذار شده



شکل ۲ | سهم شرکت‌های اپراتور در مجوزهای واگذار شده

از شرکت‌های معتبر بین‌المللی و در نهایت ثبات تصمیم‌گیری‌ها و حمایت‌ها برای یک بازه بلند مدت ۱۵ ساله، موجب شد تا مقدمات ایجاد یک شرکت قدرتمند نفتی فراهم شود. امروزه استات اوپل یکی از بزرگترین غول‌های نفت دنیا است و در عرصه بین‌المللی قدرت رقابت با بسیاری از شرکت‌های معتبر در حوزه نفت و گاز را دارا است.

الگوگیری از مدل نروژ در حمایت از بنگاه‌های داخلی و راهبری گام به گام آنها تا رسیدن به نقطه مطلوب برای کشورهای نفتی از جمله جمهوری اسلامی ایران بسیار راهگشا خواهد بود.

باید از طریق تصویب قوانین ساده، صریح و موثر، و ثبات در قوانین، شرکت‌های داخلی در جایگاه سهام‌دار، سرمایه‌گذار و اپراتور در کنار شرکت‌های بین‌المللی قرار گیرند و سود و زیان این شرکت‌ها وابسته به بهبود عملکرد شرکت داخلی باشند. بدین ترتیب در یک فرایند چندین ساله انتقال دانش در حوزه‌های سرمایه‌گذاری، مدیریتی و حتی فنی محقق می‌شود. ■

فضای رقابتی فراهم شد و در سال‌های ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۰ حمایت‌ها به تدریج لغو شد [۴]. اما بعد از سال ۱۹۹۰ علیرغم حذف برخی از مهمترین مکانیزم‌های حمایتی از شرکت استات اوپل، سهم بالای ۶۵ درصدی شرکت‌های نروژی (شامل سهم دولت و دیگر شرکت‌های داخلی) در توسعه میدان‌ها همچنان به قوت خود باقی ماند که نشان‌دهنده بلوغ و تکامل این شرکت‌ها بویژه استات اوپل در زمینه رقابت با شرکت‌های بین‌المللی در شرایط تقریباً برابر بود (شکل ۱-). البته قانون فعلی نروژ همچنان به دولت در تعیین سهم شرکت‌های نروژی و انتخاب این شرکت‌ها بعنوان اپراتور اختیار داده است، اما هیچ الزام قانونی‌ای برای آن وجود ندارد [۵].

انتخاب استات اوپل و تمرکز حمایت‌های حاکمیتی بر رشد و ارتقا این شرکت و پرهیز از حمایت بی‌هدف از شرکت‌های متنوع و متکثر، استفاده از قوانین صریح و غیرقابل تفسیر برای حمایت از این شرکت، اتخاذ سیاست‌های هوشمند در راستای انتقال دانش فنی و مدیریتی

سرمایه‌گذاری‌های این مرحله به عهده سایر سهام‌داران پروژه بود. همین دو قانون ساده اما ارزشمند باعث شد، سهم استات اوپل در توسعه میدان‌ها این کشور به بیش از ۵۰ درصد رسد و استات اوپل در جایگاه سهام‌دار عمده در کنار سایر سهام‌داران که برخی از آنها شرکت‌های معتبر بین‌المللی بودند، چگونگی مدیریت و تصمیم‌گیری در پروژه‌های بزرگ نفتی در جایگاه سهام‌دار را آموخت و با توجه به قدرت بالای این شرکت در تصمیم‌گیری‌ها (بواسطه سهم بیش از ۵۰ درصدی)، امکان انعقاد قراردادهای انتقال فناوری نیز فراهم شد [۴]. علاوه بر این دولت نروژ در اکثر قراردادهای توسعه میدان‌ها نفت و گاز، شرکت‌های حاضر در کنسرسیوم را ملزم می‌کرد که نقش اپراتوری در اختیار استات اوپل باشد. این موضوع به خوبی در شکل ۲- مشاهده می‌شود. همانطور که مشخص است از سال ۱۹۷۷ به بعد (یعنی ۵ سال بعد از تاسیس استات اوپل) سهم قابل توجهی از اپراتوری نواحی واگذار شده متعلق به استات اوپل و دیگر شرکت‌های داخلی نوپا بود [۲]. در واقع استات اوپل اپراتور پروژه‌های بود که در آن شرکت‌های بزرگ بین‌المللی و بویژه آمریکایی عضو کنسرسیوم بودند و منافع آنها ایجاب می‌کرد که قرارداد با موفقیت به نتیجه رسد و استات اوپل در جایگاه اپراتوری نقش خود را به بهترین نحو ایفا کند. بنابراین بهترین موقعیت برای یادگیری و کسب تجارب عالی در زمینه اپراتوری میدان‌های نفتی و گازی برای استات اوپل فراهم شد و این شرکت بعد از انجام چند پروژه به یکی از غول‌های بزرگ نفتی جهان مبدل شد.

بعد از ۱۵ سال حمایت و بعد از رشد و ارتقا قابل توجه شرکت استات اوپل، زمان کاهش حمایت‌ها و قرار گرفتن استات اوپل در یک

## پانویس‌ها

1.Statoil

2.Sliding Scale

## منابع

[1] Norway's oil history in 5 minutes (<https://www.regjeringen.no/en/topics/energy/oil-and-gas/norways-oil-history-in-5-minutes/id440538/>)

[2] Norwegian Petroleum Directorate's annual reports from 19762003-

[3] Storting White Paper 28 (2010 – 2011) – Unofficial translation of

Chapter 1. An industry for the future – Norway's petroleum activities.

[4] Mark Thurber and Benedicte Tangen Istad, "Norway's Evolving Champion: Statoil and the Politics of State Enterprise," Freeman Spogli Institute for International Studies, Working Paper #92 (2010)

[5] Petroleum Act 29 November 1996 No. 72 relating to petroleum activities.