

با انجام طرح‌ها و پروژه‌های مهم در شرکت مهندسی و توسعه نفت (متن): "۶۰۰ هزار بشکه نفت در روز و ۵۰ میلیون متر مکعب در روز گاز به ظرفیت تولید کشور افزوده شده است"

علیرضا منتهایی، سیاوش دریاپار

شرکت مهندسی و توسعه نفت (متن) به منظور مدیریت و نظارت بر روند اجرای پروژه‌های بزرگ نفت و گاز در شرکت ملی نفت تاسیس گردید. این شرکت در راستای اجرای پروژه‌های متعدد خشکی و دریایی با شرکت‌های پیمانکاری / مهندسی گوناگون در داخل و خارج از کشور همکاری داشته و زمینه لازم جهت انتقال فناوری و تکنولوژی مربوط به صنایع نفت و گاز وابسته به پروژه‌های فوق را به داخل کشور فراهم نموده است.

آقای مهندس ناجی سعدونی از سال ۱۳۸۰ به عنوان مجری طرح‌های میدان گازی تابناک، میدان نفتی آزادگان و میدان نفتی یادآوران در شرکت مهندسی و توسعه نفت و از سال ۱۳۸۷ تاکنون به عنوان مدیر عامل این شرکت مشغول به کار هستند. ماهنامه اکتشاف و تولید گفتگویی اختصاصی با ایشان انجام داده که توجه شما را به آن جلب می‌نمایم:



لطفاً در آغاز خلاصه‌ای از تاریخچه و فعالیت‌های شرکت مهندسی و توسعه نفت را بیان کنید.

شرکت مهندسی و توسعه نفت به‌منظور اجرای طرح‌های عمده در سطح شرکت ملی نفت ایران و به‌ویژه توسعه میادین نفت و گاز، عملاً فعالیت‌های خود را از سال ۱۳۷۸ شروع نمود.

این شرکت که یکی از شرکت‌های زیرمجموعه شرکت ملی نفت ایران به شمار می‌رود به عنوان یک شرکت دانش بنیان و با محوریت مدیریت پروژه‌های عمده و توسعه‌ای بالادستی تشکیل گردید. بیش از ۱۲ سال تعامل با شرکت‌های نفتی معتبر بین‌المللی در خصوص توسعه میادین نفت و گاز، تجربیات ارزشمند و منحصر به فردی را در زمینه‌های مختلف فنی، مالی، حقوقی

و کنترل پروژه در مجموعه کارکنان این شرکت موجب گردیده است. سازمان شرکت مهندسی و توسعه نفت از لحاظ کمی بسیار محدود؛ ولی در عین حال کارا و مؤثر طراحی گردیده است. به‌نحوی که پیش‌بینی شده است کارها عموماً از طریق برون سپاری انجام شده و صرفاً راهبری طرح‌ها و نظارت عالی بر فرآیند اجرای آنها را بر عهده داشته باشد.

تاکنون طرح‌های بسیار مهمی در این شرکت در دریا و خشکی تکمیل و تحویل شرکت‌های بهره‌برداری گردیده است که نتیجه آن افزایش ظرفیت تولید نفت به میزان بیش از ۶۰۰ هزار بشکه در روز و افزایش ظرفیت تولید گاز به میزان ۵۰ مم‌م بوده است. از جمله طرح‌های تکمیل شده می‌توان به توسعه میادین نفتی سروش و نوروز، درود،

سلمان، بلال، نصرت، دارخوین (فازهای ۱ و ۲)، منصوری (فاز ۱)، مسجد سلیمان و توسعه میدان گازی تابناک و طرح‌های عمده آماک و تزریق گاز آغاچاری اشاره نمود.

از طرفی طبق برنامه‌های موجود و با تکمیل عملیات اجرایی پروژه‌های مصوب و در دست اجرای این شرکت، افزایش ظرفیت تولید نفت و گاز به ترتیب در حدود ۱/۲۰۰/۰۰۰ بشکه در روز و ۷۰ مم‌م تحقق خواهد یافت.

از جمله طرح‌های توسعه‌ای در دست پیگیری و اجرا می‌توان به طرح توسعه میادین نفتی آزادگان جنوبی (فاز ۱ و ۲)، آزادگان شمالی (فاز ۱ و ۲)، یادآوران (فاز ۱ و ۲)، دارخوین (فاز ۳)، بند کرخه، جفیر، منصوری (فاز ۲)، آذر، چنگوله، میادین نفت



سنگین: فردوسی، زاغه، کوه موند و میدان گازی کیش اشاره نمود. همچنین پروژه عمده احداث کارخانه گاز و گازمیع ۳۲۰۰ اروندان با ظرفیت فرآورش ۵۰۰ م فم ر گازهای غنی میادین حوزه اروندان از جمله طرح‌های در دست پیگیری و اجرای این شرکت می‌باشند.

فرآیند اجرای پروژه‌هایی که توسط شرکت مهندسی و توسعه نفت از ابتدای اخذ مصوبه توسط هیأت مدیره شرکت ملی نفت ایران تا برگزاری مناقصه و انتخاب پیمانکار صورت می‌گردد چگونه است؟ نظارت شرکت متن بر اجرای موفق پروژه‌ها به چه نحوی می‌باشد؟

چنانچه تأمین منابع مالی پروژه از طریق منابع داخلی شرکت ملی نفت ایران صورت پذیرد، پس از صدور مصوبه هیأت مدیره محترم شرکت ملی نفت ایران و ابلاغ آن به شرکت متن به عنوان مجری، با تعیین مجری و تیم اجرایی طرح، نخست در صورت لزوم مهندسین مشاور ذیصلاح جهت طراحی و از طریق فرآیند مناقصه تعیین می‌گردد و پس از تکمیل فعالیت‌های مهندسی پایه و یا FEED، پیمانکار (و یا پیمانکاران) EPC، EPD، از طریق فرآیند مناقصات تعیین و طبق رویه‌های موجود در شرکت ملی نفت ایران کلیه مراحل اجرایی نظارت و پیگیری می‌گردد.

در خصوص طرح‌هایی که از طریق قراردادهای خدماتی و با روش تأمین مالی بیع متقابل انجام می‌گردند موضوع متفاوت است. در این موارد معمولاً پس از تعیین پیمانکار ذیصلاح توسط شرکت ملی نفت ایران موضوع برای مذاکرات فنی / قراردادی و تهیه پیش نویس قرارداد و الحاقیه‌های آن به شرکت متن احاله می‌گردد. در این مرحله پس از اینکه اطلاعات خام اکتشافی، لرزه‌نگاری و سابقه تولید (اگر موجود باشد) در اختیار پیمانکار

قرار می‌گیرد؛ از ایشان درخواست می‌گردد تا برنامه جامع توسعه میدان (MDP) را ارائه نماید. همزمان تیم‌های مذاکرات فنی و حقوقی / قراردادی مجرب در شرکت متن مذاکرات فنی و حقوقی را با نمایندگان پیمانکار شروع می‌نمایند. تیم مذاکره کننده فنی از شرکت متن ضمن انعکاس نقطه نظرات و تجربیات شرکت ملی نفت ایران در خصوص استراتژی تولید، استانداردها و دستورالعمل‌های لازم الاجرا، مشخصات و محل تحویل نفت و گاز تولیدی، پتانسیل و برنامه تولید طی مذاکرات طولانی نسبت به نهایی سازی نقشه راه توسعه (MDP) اقدام می‌نماید. بدیهی است در این مرحله کلیه نقطه نظرات شرکت بهره‌بردار و مدیریت برنامه‌ریزی تلفیقی مد نظر قرار می‌گیرد. پس از نهایی شدن متن قرارداد و الحاقیه‌های آن (۱۷ مورد)، بسته کامل به شرکت ملی نفت ایران ارائه می‌گردد. MDP به عنوان شرح کار و مهمترین الحاقیه از طریق برنامه‌ریزی تلفیقی به شورای عالی مخازن و پس از تأیید به همراه متن قرارداد تأیید شده توسط مدیریت امور حقوقی شرکت ملی نفت ایران به تصویب هیأت مدیره شرکت ملی نفت ایران رسیده و سپس جهت اخذ مجوز کار گروه ویژه نفت ارسال می‌گردد. پس از اخذ کلیه مصوبات و ابلاغ به شرکت متن، مجری طرح تاریخ مؤثر شدن قرارداد را به پیمانکار ابلاغ می‌نماید. همزمان با معرفی اعضاء اصلی و علی‌البدل کمیته مشترک مدیریت (JMC) توسط کارفرما و پیمانکار این کمیته که مسئولیت راهبری طرح را بر عهده دارد شکل می‌گیرد.

از این مرحله به بعد کلیه فعالیت‌های مهندسی و طراحی، مناقصات و خرید، فعالیت‌های اجرایی توسط پیمانکاران فرعی و توسط کارشناسان زیربسط در شرکت متن و یا مشاوران ذیصلاح ایشان مورد بررسی و نظارت دقیق قرار گرفته و در هر

مرحله پیشنهادات اصلاحی به پیمانکار ارائه می‌گردد.

در حال حاضر این تفکر و نگرش وجود دارد که اگر یک شرکت صرفاً توسعه دهنده باشد و بعد از اتمام پروژه آن را به بهره‌بردار تحویل دهد ارتباط خود را با پروژه قطع کرده است؛ اما اگر یک شرکت توسعه دهنده، بهره‌بردار از پروژه را نیز خودش انجام دهد ارزیابی کاملی از وضعیت مهندسی و کیفیت پروژه به دست می‌آورد، ولی نمی‌تواند دانش خوبی برای اجرای پروژه‌های بعدی در اختیار قرار دهد. نظر جنابعالی در این خصوص چیست؟

چنانچه مسئولیت تولید و توسعه به یک سازمان واگذار گردد، به دلیل اهمیت بیشتر تولید و الزام مسئولین شرکت به پاسخگویی روزانه در خصوص تولید، توسعه تحت الشعاع قرار می‌گیرد. بدیهی است مسئولین یک شرکت تولیدی به صورت روزانه بایستی جلسات تولید برگزار و گزارشات تولید را به مقامات بالاتر ارائه نمایند و این امر یعنی اینکه پیگیری مسائل مربوط به پروژه‌ها اولویت دوم می‌باشد. به عنوان مثال در نظر بگیرید به یک مدیر عالی رتبه شرکتی که متولی تولید و توسعه به صورت همزمان باشد گزارش می‌شود که تولید فلان واحد بهره‌بردار به دلیل از کار افتادن تلمبه انتقال نفت قطع شده است؛ پیشنهاد می‌شود که از تلمبه موجود در انبار کالای فلان پروژه به عنوان جایگزین (تا طی فرآیند سفارش و خرید تلمبه) استفاده گردد، بدیهی است در اینجا تصمیم مدیر مربوطه، تأیید استفاده از کالای پروژه برای رفع تنگنای تولید خواهد بود.

در همین ارتباط اگر نگاهی به سازماندهی شرکت‌های معتبر نفتی که فعالیت‌های همزمان تولیدی و توسعه‌ای دارند بیندازیم به این نتیجه می‌رسیم که معمولاً سازمانهای متولی توسعه میادین مستقل از سازمان‌های



هزینه بیشتری در بر داشته باشد؛ ولی این خود فرصتی است برای سازندگان داخلی تا در یک رقابت سازنده توانایی حضور خود در تأمین کالاهای مورد نیاز صنعت نفت را افزایش دهند. مشکل اصلی باقیمانده به‌ویژه در خصوص طرح‌های توسعه‌ای میادین نفت و گاز که نیازمند سرمایه‌گذاری قابل توجه می‌باشد؛ تأمین منابع مالی پروژه‌ها می‌باشد. در این ارتباط ضروری است به‌منظور تسریع در جذب سرمایه‌های داخلی، مدل‌های مختلف سرمایه‌گذاری در صنعت نفت در سطح شرکت ملی نفت ایران تعریف و مدل‌های قراردادی متناظر طراحی گردند. در این راستا فعالیت‌های خوبی انجام شده است از جمله تعریف مدل EPCF، ولی هنوز در ابتدای راه هستیم و ضروری است جزئیات کارها هرچه بیشتر تبیین و شفاف‌سازی گردند.

همانطور که استحضار دارید در سالهای گذشته اغلب پروژه‌های شرکت ملی نفت توسط شرکت‌های معتبر خارجی همچون شل و توتال انجام می‌شد؛ اما اخیراً توسعه میدانهای نفت و گاز به شرکت‌های چینی واگذار شده است که طرح‌های توسعه میدانهای نفتی آزادگان شمالی، آزادگان جنوبی، یادآوران و برخی از فازهای پارس جنوبی از جمله قراردادهای شرکت‌های چینی با ایران است. نظر جنابعالی در خصوص توانایی فنی و تخصصی شرکت‌های

مدیرانه‌ای برای توسعه این میادین گرفته شده است.

دستیابی به افزایش تولید نفت به میزان بیش از ۶۰۰ هزار بشکه نفتی از طرح‌های اجرا شده در شرکت متن که عمده آنها به روش بیع متقابل بوده است و با هزینه منطقی، علیرغم حاشیه‌سازی‌های فراوان و مطبوعاتی شدن پاره‌ای مسائل جزئی پیش آمده در برخی طرح‌ها، بیانگر موفقیت خیلی خوب طرح‌های بیع متقابل نسل اول در حوزه نفت می‌باشد.

به‌نظر جنابعالی تحریم‌های بین‌المللی تا چه حد در اجرای پروژه‌های نفت کشور به‌ویژه در بخش بالادستی اثرگذار بوده است؛ و چگونه می‌توان این تأثیرات را به حداقل رساند؟

شرایط موجود موجب شده است که شرکت‌های مهندسی، پیمانکاری، سازندگان و سرمایه‌گذاران معتبر بین‌المللی که عمدتاً اروپایی هستند در بازار ایران به‌ویژه صنعت نفت حضور کمتری داشته باشند. در خصوص خدمات مهندسی و پیمانکاری هیچگونه مشکلی وجود ندارد و خوشبختانه شرکت‌های ایرانی در زمینه‌های طراحی و مهندسی و فعالیت‌های اجرایی با تجارب ارزشمندی که دارند بخوبی توانایی انجام کارها را دارند. در خصوص تأمین کالا بدیهی است در مواردی خاص تأمین کالای پروژه‌ها از منابع دست دوم شاید

متولی بهره‌برداری هستند. همچنین نگاهی گذرا به تجربه کوتاه مدت در شرکت متن و انجام طرح‌های عمده توسط شرکت‌های بهره‌بردار بیانگر این واقعیت است که وجود یک سازمان مستقل پروژه‌محور برای اجرای پروژه‌ها و طرح‌های بزرگ در راستای اجرای طرح‌ها منطبق با برنامه زمانبندی بسیار مؤثر می‌باشد.

شرکت مهندسی و توسعه نفت قراردادهای نفتی زیادی به شیوه بیع متقابل با شرکت‌های خارجی و داخلی منعقد و عملیاتی نموده است. ارزیابی جنابعالی از قراردادهای بیع متقابل انجام شده توسط شرکت متن چیست؟

اگر برگردیم به حدود ۱۳-۱۲ سال قبل و تصمیماتی که متولیان امور وقت در خصوص اجرای طرح‌هایی از قبیل توسعه میادین سروش / نوروز، درود، دارخوین و... به روش بیع متقابل گرفتند، هم اینک پس از اجرا و راه‌اندازی این پروژه‌ها، با در دست داشتن اطلاعات تولید، چگونگی دستیابی به اهداف و عملکرد چاهها و تأسیسات احداث شده، به‌درستی می‌توان در خصوص آن تصمیمات قضاوت نمود. حال پس از گذشت بیش از ۱۰ سال در یک نگاه کلی و به‌دور از حاشیه‌ها و با توجه به محدودیت‌های مالی و ضرورت انتقال تکنولوژی در بالادست در آن زمان به جرأت می‌توان گفت که تصمیمات مهم و



چینی در اجرای پروژه‌های صنعت نفت چیست؟

آنچه کلیه کارشناسان شرکت متن در تعامل با کارشناسان شرکت‌های چینی به صراحت اظهار می‌دارند آن است که به لحاظ تکنیکی و درک فنی، شرکت‌های چینی و کارشناسان آنها هیچ مزیتی نسبت به شرکت‌های زیر مجموعه شرکت ملی نفت ایران و کارشناسان آنها ندارند. لیکن دلیل اصلی حضور شرکت‌های چینی در صنعت نفت ایران، داشتن منابع مالی و آمادگی آنها برای سرمایه‌گذاری در صنعت نفت ایران می‌باشد.

همچنین دسترسی آنها به پاره‌ای امکانات نرم افزاری و سازندگان تجهیزات شاید راحت‌تر از دسترسی شرکت‌های ایرانی به این امکانات باشد. بدیهی است اگر بتوان در خصوص تأمین منابع مالی طرح‌های نفتی به روش‌های انتشار اوراق قرضه، اخذ وام (داخلی و یا خارجی) و... اقدام نمود و مدیریت مستقیم اجرای طرح‌ها با شرکت‌های زیرمجموعه نفت از جمله شرکت متن باشد، فرایند انجام کارها روان‌تر خواهد بود.

عملکرد پیمانکاران داخلی را در اجرای پروژه‌های بزرگ نفتی چگونه ارزیابی می‌کنید؟ و برای اجرای بهتر پروژه‌ها توسط پیمانکاران داخلی چه راهکارهایی پیشنهاد می‌دهید؟

پیمانکاران داخلی اعم از مهندسين مشاور طرح و پیمانکاران اجرایی در زمینه فعالیت‌های حرفه‌ای تخصصی در حوزه پروژه‌های بالادستی نفت از عملکرد قابل قبولی برخوردار می‌باشند. آنچه خلاء آن در میان شرکت‌های ایرانی کاملاً محسوس است عدم وجود شرکت‌های نفتی به عنوان جایگزین شرکت‌های نفتی بین‌المللی

می‌باشد. کاری که شرکت‌های نفتی انجام می‌دهند عبارت است از انجام مطالعات تحت‌الارضی برای یک میدان، تهیه MDP (نقشه راه توسعه)، بکارگیری شرکت‌های مهندسين مشاور طرح و پیمانکاران اجرایی و مدیریت عملیات توسعه می‌باشد. بدیهی است این شرکت‌ها دارای نمودار سازمانی مورد نیاز این فعالیت‌ها می‌باشند و به منابع مالی مورد نیاز و فن آوری روز دنیا نیز دسترسی دارند. به علاوه تجربیات زیادی برخوردارند و با توجه به توانایی مالی زیادی که دارند می‌توانند ریسک تولید را بپذیرند. بدیهی است چنانچه محاسبات و برآوردهای آنها در مورد تولیدات یک میدان تحقق نیابد، بر اساس الگوی طرح‌های بیع متقابل ممکن است هزینه‌های انجام شده آنها نیز بازپرداخت نشود. در این خصوص ایجاد مشارکت‌هایی از شرکت‌های مهندسی طراحی و پیمانکاران اجرایی با پشتیبانی مالی بانکها می‌توانند نقطه شروعی برای چنین فعالیت‌هایی باشد.

در انجام پروژه‌ها با چه مشکلات و مسائلی روبرو بوده‌اید؟ یا هستيد؟

بدیهی است صنعت نفت و به‌ویژه سازمانهایی از قبیل شرکت متن که متولی اجرای پروژه‌های بزرگ بالادستی می‌باشند از شرایط موجود منطقه‌ای و بین‌المللی متأثر می‌گردند. شرکت متن به عنوان مجری طرح‌های بالادستی صرفاً مدیریت اجرایی پروژه‌ها را به عهده دارد. البته بدیهی است با استفاده از تجارب ارزشمند کارشناسان خبره این شرکت پیش نویس متن قرارداد و الحاقیه‌های آن نهایی و جهت امضاء به شرکت ملی نفت ایران ارسال می‌گردد. در فرایند انعقاد قراردادها و یا بعضاً در حین اجرای یک طرح مواردی پیش می‌آید که

نیازمند تصمیم‌گیری در سطح شرکت ملی نفت و یا خارج از آن می‌باشد. در پاره‌ای از موارد فرایند تصمیم‌گیری بسیار طولانی و زمان‌بر می‌گردد، به نحوی که برنامه زمانبندی طرح را متأثر می‌سازد.

به‌طور کلی در شرایط موجود که امکان تخصیص منابع داخلی برای انجام کلیه پروژه‌ها میسر نمی‌باشد، اجرای پروژه‌ها به روش بیع متقابل و یا EPCF مد نظر می‌باشد. در خصوص بیع متقابل عدم حضور پیمانکاران قوی، محدودیت‌های تأمین کالا برای پیمانکار و در خصوص EPCF عدم شفافیت دستورالعمل‌ها، ابهام در فرایند مناقصه و انتخاب پیمانکار و عدم وجود شرکت‌های بزرگ نفتی در بخش خصوصی داخلی از جمله محدودیت‌ها و مشکلات موجود می‌باشند.

در کلام آخر فرایند اجرای پروژه‌های مصوب هیأت مدیره شرکت ملی نفت ایران و بهره‌گیری از روش‌های روز دنیا را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

با توجه به محدودیت‌های قانونی موجود، در حال حاضر فرایند اجرای پروژه‌های مصوب هیأت مدیره شرکت ملی نفت ایران از نظر قراردادی منطبق با روش روز دنیا نمی‌باشد. عمده قراردادهای نفتی امروزه به صورت مشارکت در تولید (PS) فیما بین IOC, S و NOC, S منعقد می‌گردد که به دلایل عدم امکان مشارکت شرکت‌های خارجی در منابع زیرزمینی (طبق قانون اساسی) انعقاد اینگونه قراردادها در شرکت ملی نفت ایران میسر نمی‌باشد. البته با تأمین مالی به روش‌های بیع متقابل و EPCF و نظارت بر عملکرد پیمانکاران، کیفیت کار اجرای طرح‌ها منطبق با استانداردهای جهانی و نرم‌های موجود در شرکت‌های معتبر نفتی می‌باشد.