



## جستاری بر نظام جذب سرمایه در شرکت ملی نفت ایران

دکتر بیژن مستنقل

سردبیر

مباحث حقوقی و مقررات و رویه‌ها و کنترل و نظارت بر آنها.

- چقدر مقررات برای تصمیم‌سازی و جذب سرمایه به صورت متمرکز در شرکت ملی نفت ایران و مجموعه‌های وابسته به آن اعم از مدیریت‌ها و شرکت‌ها، کارا و به‌روز رسانی شده است؟

- چه تیم‌های حرفه‌ای در این مجموعه‌ی عظیم به صورت کارآمد و متمرکز مشغول هدایت این فرایندها هستند؟

- آیا زیرساخت‌های تجارت الکترونیک، بازاریابی و تبلیغات، رایزنی‌های مستمر بین المللی، بسته‌های آنالیز شده و روزآمد دارایی‌های بالادستی (میادین، مخازن و پروژه‌ها و ... که از فیلتر مدیریت به‌ترکیبی یا پورتفولیو هم گذشته باشند، یعنی حداقل دو فاکتور ریسک و ارزش مالی مورد انتظار آنها (EMV) در یک نظام احتمالاتی یا استوکاستیک سنجش شده باشد)، همه آماده‌اند؟

اینجاست که می‌بینیم نظام جذب

تکافوی تمام تعهداتش را نمی‌کند بلکه نقش مُسکن را داشته و البته گاهی همین صندوق‌های سرمایه‌گذاری بر تعهدات شرکت افزوده و زیانبخش هم بوده است؛ گفت که ما را به سودت انتظاری نیست، زیان مرسان! استفاده از بورس هم هنوز ساز و کار خودش را می‌طلبد و صرفاً در شرایط مطلوب اقتصادی می‌توان روی آن حساب باز کرد. می‌ماند منابع جذب سرمایه خارجی همچون جذب از طریق قراردادهای بین‌المللی، فاینانس و مشارکت‌های بین‌المللی و جذب از طریق بورس‌های بین‌المللی که هم‌اکنون شرکت آرامکو عربستان به آن ورود کرده است؛ این، یعنی دیپلماسی جهانی کردن منابع هیدروکربنی خود با پول جهان.

ورود استراتژی‌های پسامدرن در عرصه جذب سرمایه روی سوخته‌های فسیلی؟!

بسترسازی برای جذب حداکثری از چنین منابعی مستلزم شفاف‌سازی و تصحیح فرایندهای جذب سرمایه و عایدات حاصل از آن است، یعنی

یکی از نقاط قوت و امید کشور برای تحول اقتصادی و گسترش رفاه عمومی، صنعت نفت است. با توجه به ظرفیت بالای این صنعت در صورت هدایت صحیح، می‌توان به اهدافی همچون افزایش درآمد ارزی، اشتغال در تمام سطوح، ارتقا رفاه در همه مناطق به‌ویژه مناطق نفت‌خیز و توسعه پایدار صنایع جانبی و خدماتی رسید. یکی از حلقه‌های مفقوده در تحقق این اهداف مشکل جذب سرمایه به سمت این صنعت است؛ چه از نظر تخصیص منابع و چه از نظر فرایندهای مربوط به آن.

همان‌طوری که می‌دانیم، شرکت ملی نفت ایران از محل فروش تولیدات تنها درآمد ۱۴/۵ درصدی دارد که متناسب با تعهدات شرکت، حتی به پروژه پارس جنوبی‌اش هم کفاف نمی‌دهد. راهکارهای جذب منابع داخلی مثل فروش اوراق مشارکت، صندوق توسعه ملی و عایداتی هم که از محل شرکت‌های انتفاعی وابسته به صندوق بازنشستگی یا سرمایه‌گذاری‌اش انتظار دارد،

سرمایه شرکت در مقابل قبول تعهدات، نابرابر و به قولی بالانس نیست.

از آن طرف دستگاه‌های نظارتی هم علی‌رغم دلسوزی، چون هماهنگ نیستند، به جای پشتیبانی، مانع و مشکل درست می‌کنند؛ نمونه‌ها بسیارند.

در مقابل این مشکلات و وضعیت خاص که البته در این سال‌های پساتحریم ان‌شاء... برخی به‌زودی حل می‌شوند (مثل جریان نقدینگی بین تولید و فروش در فرایندهای بین بانکی)، نظام مدیریت هزینه به‌خصوص از منظر مدیریت هزینه‌ی پروژه‌ها در شرکت هم باعث شده تا از حجم نقدینگی در دسترس در توسعه امور کاسته شود.

مهمترین مورد در این بخش عدم تخمین و به‌روز رسانی فهرست‌بها‌های استاندارد و مرجع در تخمین و ارزیابی برآوردهای (ارزی و ریالی) پروژه‌های در دست اجراست.

شاخص‌های آماری علی‌رغم اینکه آنالیزهای آماری اندکی در این خصوص روی داده‌های مناقصات و پروژه‌های قبلی صورت گرفته، نشان می‌دهند که در اکثر موارد، برآوردها بیش از واقع و یا اصطلاحاً Over Estimate بوده است. اصولاً

تعیین نرخ و متریک انجام کار (فنی و اقتصادی) که از نظر حاکمیتی مسئولیتش با وزارت نفت است، دچار کاستی و ناکارایی است. خرید یک ماده، کالا و یا خدمات در پروژه‌های

هم‌زمان در سطح شرکت با نرخ‌های متفاوت صورت می‌گیرد و هیچ حسگر و یا به اصطلاح سنسوری به ما هشدار نمی‌دهد. در اینجا منابع جذب شده درست به کار نرفته و خود باعث کمبود منابع سرمایه‌ای بعدی شده است.

دیگر موارد در این مقوله، جذب و به‌کارگیری به موقع سرمایه موردنیاز تعهدات شرکت ملی نفت ایران، نظام پیچیده و ملاحظه‌کاری‌های درون‌مدیریتی بین چهار شرکت اصلی و سازمان‌های مالی و مالیاتی نظارتی است.

شرکت ملی نفت ایران موظف به تأمین خوراک‌های خام (نفت و گاز و ...) و موردنیاز شرکت‌های پخش و پالایش، گاز و پتروشیمی است با قیمت‌هایی که خودش جای یک مقاله مفصل جداگانه است، بعد هم باید منتظر باشد که چگونه و چه وقت این طلب‌هایش را وصول کند! خوب، مادر شرکت هم هست و متعهد، اما با چه برنامه‌ریزی و نظام حسابرسی کارامدی که این مسئولیت و ملاحظه‌کاری را بین چهار شرکت تقسیم کند و نه فقط روی شرکت نفت باشد؟

این مهم فرایند جریان نقدینگی کارار را در شرکت نفت تحت تأثیر قراردادده و آن را از یک بنگاه‌دار اقتصادی مجرب خارج کرده است. منابع خارجی سرمایه، امروز

حرف اول را برای هر شرکت نفتی دولتی (NOC) می‌زند.

نگاهی به نظام اقتصادی و بنگاه‌داری اقتصادی NOC های امروزی در دنیا، صرف‌نظر از ظرفیت و ابعادشان، نشان می‌دهد که وجود ساختارهایی چابک و کارآمد چه از نظر مدیریتی و چه از نظر کارشناسی در کنار سازمان‌های هماهنگ و یکپارچه‌ی نظارتی با پشتیبانی منابع پولی معتبر و مشترک‌المنافع، راندمان جذب سرمایه و تخصیص جریان نقدینگی را در آنها بالا برده‌اند.

همچنین، توسعه این صنعت به توسعه رفاه اجتماعی و صنایع جانبی آن منجر شده است؛ چیزی که هنوز ما با آن فاصله زیادی داریم. در حقیقت می‌توان گفت: جذب سرمایه در این صنعت یک دیپلماسی پایدار و برون‌نگر در شبکه جهانی است که از سازوکارهای تنوریزه و ساختارمندی برخوردار است. در سطح شرکت ملی نفت ایران، این امر مستلزم ایجاد یک اتاق فکر و اجماع کلی میان بخش دولتی و بخش خصوصی از منظر عملیاتی و در سطح کشوری، مستلزم یک اجماع سازمان یافته و مملکتی از منظر دیپلماسی توسعه اقتصادی است.

امیدوارم صاحب‌نظران بدنه‌ی کارشناسی و مدیریتی شرکت در این مقوله بیشتر بنویسند و با کالبد شکافی مسائل، راهکارهای اصلاحی مشخصی در شماره‌های بعدی ارائه گردد.