



مدیر عامل شرکت نفت و گاز مارون:

باید مشاور فنی سازندگان خود شویم

تولید نفت خام کشور عمدتاً در مناطق نفت‌خیز جنوب انجام می‌شود. بنابر این در برنامه‌های میان مدت و بلند مدت تولید نفت، سهم این بخش به عنوان قدیمی‌ترین تشکیلات صنعت نفت سهم بسیار قابل ملاحظه‌ای است. اما صنعت نفت در جهان در تولید و بهره‌برداری با تغییر و تحولات بسیاری در زمینه علمی و فنی، نحوه و نگرش مدیریت برخوردار شده است. برای بررسی روند فعالیت‌های تولید و بهره‌برداری مناطق نفت‌خیز جنوب گفت‌وگویی با مهندس حمید پورد، مدیر عامل شرکت نفت و گاز مارون که یکی از شرکت‌های تابعه مناطق نفت‌خیز جنوب است و سمت‌های مختلفی همچون معاونت حفاری مناطق نفت‌خیز جنوب و مدیریت پروژه‌های ویژه شرکت ملی حفاری ایران را در سابقه داشته‌اند، به مناسبت برگزاری دومین نمایشگاه نفت، گاز، پالایش و پتروشیمی خوزستان انجام داده‌ایم. در این گفت‌وگو نحوه نگرش به تولید و بهره‌برداری در مناطق نفت‌خیز جنوب و مشکلات و فرصت‌های ناشی از تحریم‌ها و حضور فعال تر بخش خصوصی متخصص و علاقه‌مند به این عرصه را به بحث و بررسی گذاشتیم که حاصل آن به نظر خوانندگان محترم می‌رسد:

لحاظ کمیت و کیفیت است از لحاظ کمیت هدف نهایی ما به دست آوردن بالاترین و بهترین ضریب بازیافت از یک مخزن است. راهکارهای مختلفی وجود دارد و ما با توجه به نوع مخازن کشورمان که عمدتاً کربناته ترکدار است. بهترین مکانیزم برای آن با توجه به منابع بسیار خوبی که داریم تزریق گاز است که خود شرکت مارون هم در این امر سهم بسزایی دارد. الان ما در دو مخزن مارون آسماری و کوپال آسماری در حال انجام تزریق گاز هستیم و نتایج بسیار خوبی هم دریافت کرده‌ایم. واقعاً یکی از راه‌های نگهداشت تولیدمان تزریق گاز است. با توجه به نفت موجود در مخازن بزرگ کشورمان، تزریق گاز اهمیت بسزایی دارد و افزایش یک درصدی در ضریب بازیافت می‌تواند ۴۲۰ میلیون بشکه تولید نفت را در مخزن مارون افزایش دهد. بنابر این در این بخش هرچه سرمایه‌گذاری و هزینه بیشتری شود جای برگشت سرمایه وجود دارد. مخزنی که در حال انجام تزریق گاز است خودش منبع ثانویه خوبی برای سال‌های آینده است.

■ **مخازن شناسایی و مطالعه شده برای تولید نیاز به حفاری دارند، آیا تعداد دکل‌های موجود می‌تواند جوابگوی نیازهای ما در این سال‌ها و در آینده باشند؟**
با توجه به اطلاعاتی که من دارم امکاناتی که در حال حاضر برای بخش حفاری و برداشت نفت در کشور وجود دارد ۱۰۰ درصد کافی نیست، البته خوشبختانه در بخش بالادستی و حفاری ما نیروهای متخصصی داریم این نیروها باید مدیریت شوند و از توانمندی‌هایشان برای هم‌افزایی استفاده کنیم. بر طبق برآوردی که صورت گرفته برای حفاری حدود ۱۱۰-۱۰۰ دکل نیاز داریم که در حال حاضر در کشور در حدود ۷۵-۷۰ دکل وجود دارد و شرکت‌هایی که با هم رقابت کنند در این زمینه کم است. اما تأمین این امکانات دور از دسترس نیست به تنها چیزی که نیاز داریم مدیریت مناسب است. چون دولت برای این مدیریت، به صورت مستقیم یا غیر مستقیم سرمایه‌گذاری می‌کند باید برنامه‌ریزی مشخصی انجام شود تا دچار آمارهای انحرافی نشویم. ما تعداد دکل‌های مورد نیاز را در فرآیندی دو ساله می‌توانیم افزایش دهیم. از طرفی شرکت نفت با توجه به جایگاه سیاسی خود در خاورمیانه باید به عنوان مالکیت یک حداقل امکاناتی را برای حفظ تولید داشته باشد. هر چند توانمندی بخش خصوصی را نیز نمی‌توان از نظر دور داشت و باید از آن کمک گرفت. به نظر من در شرکت ملی حفاری و شرکت پیرا حفاری باید برخورد عاقلانه‌تری صورت گیرد و از امکانات موجود استفاده بهینه صورت گیرد در بخش خصوصی شاید تأمین نیازهای فوری امکان‌پذیر نباشد، بنابر این با توجه

■ **ضمن تشکر از شما به خاطر انجام گفت‌وگو با ما هانامه، به عنوان اولین سؤال بفرمائید با توجه به اینکه مناطق نفت‌خیز جنوب در حال حاضر بیش از ۷۵ درصد نفت کشور را تولید می‌کند و با توجه به افق ۱۴۰۴ و برنامه ۵ ساله پنجم برنامه تولید شرکت را چگونه ارزیابی می‌کنید؟**

همان‌طور که مستحضرد منطقه نفت‌خیز جنوب یکی از قدیمی‌ترین شرکت‌های وزارت نفت است که سابقه‌ای حدوداً ۱۰۰ ساله دارد. ساختار این شرکت در دوره‌های مختلف تغییرات بسیاری داشته و در هر دوره ساختار جدیدی بر سازمان حکمفرما شده است. البته از نکات بسیار بارز شرکت این است که بعد از انقلاب اسلامی ایران مدیریت مناطق نفت‌خیز جنوب به دست مدیران و دست‌اندرکاران همین شرکت است. اما به نظر من ساختار یک شرکت نفتی باید بسیار منسجم و قابل انعطاف باشد تا در هر زمانی با توجه به شرایط همان زمان بتواند خود را با شرایط روز تطبیق دهد. قدیمی‌ترین سازمان ما در شرکت مناطق نفت‌خیز جنوب تحت عنوان مهندسی نفت است که مطالعات مخازن را انجام می‌دهد و برای هر مخزن برنامه ۵ ساله یا سالانه مشخصی به ما ارائه می‌دهد که بر اساس آن ما برای هر مخزن برنامه‌ای تعریف می‌کنیم و بر اساس همان نیاز به تولید می‌پردازیم. در واقع می‌توانیم ادعا کنیم که قدیمی‌ترین و تنها شرکتی هستیم که با برنامه‌ریزی و سازوکار منسجم در حال فعالیت هستیم. مسئله دیگر اینکه مخازن ما نیمه دوم عمر خودشان سپری را می‌کنند و در حال حاضر دیگر دوران تولید آسان نفت به اتمام رسیده است. به عنوان مثال ما در سال‌های ۴۷ تا ۵۰ در مارون چاهی را بهره‌برداری کرده بودیم که روزانه ۱۰ هزار بشکه نفت تولید داشته اما هم اکنون دیگر این کار با توجه به عمر زیاد این مخزن امکان‌پذیر نیست. هر چاهی عمری دارد و بعد از آن نیاز به بازیابی دارد تا چرخه مجدد عمرش را به دست آورد و باید از جایی با برنامه‌های ازدیاد برداشت و یا تزریق گاز این کار شروع شود. هم به دلیل عمر بالای مخزن و هم به دلیل امکانات و تأسیساتی که داریم مشکلاتی بر سر راه ما وجود دارد. اما ما با توجه به برنامه‌هایی که داریم در مخازن عمل می‌کنیم و با توجه به اینکه تولید نفت در ایران نسبت به جاهای دیگر ارزاتر است ما از امکانات موجود برای تولید استفاده می‌کنیم.

■ **برای حفظ تولید و صیانت از مخازن تزریق گاز با چه برنامه‌ای برای حفظ تولید در مخازن انجام می‌شود؟**

شعار و سرلوحه ما در شرکت مارون تولید صیانتی است. صیانتی به معنای تولید از

■ **با توجه به تحریم‌های صنعت نفت، توجه به شرکت‌های داخلی بیش از گذشته است. به نظر شما تعامل بخش خصوصی با صنعت نفت به چه ترتیب باید شکل بگیرد؟**

ارتباط صنعت با صنعتگر (سازنده) ارتباط دو طرفه است. ما یک سری محدودیت‌هایی قانونی، زمانی، بروکراسی و ... داریم و همان‌طور که سازنده‌ها هم با توجه به سرمایه‌گذاری که انجام می‌دهند، توقع استمرار کار دارند برای شکل گرفتن بهتر کار هر کدام به سهم خودمان باید این موانع را برداریم. ما اقداماتی هم در این راه انجام داده‌ایم. قطعاتی که در نفت در حال حاضر برای تأمین نیازهایشان لازم دارند قطعات مهم و پیچیده‌ای است که خوشبختانه با وجود تحریم امکاناتی را فراهم کرده‌ایم که توسط شرکت‌های داخلی در حال ساخت و تأمین آنها هستیم اکنون و با توجه به فرصت کوتاهی که داشته‌ایم تجهیزات مورد نیاز فشار بالا و دمای بالا را که از خارج صرفاً وارد می‌شده، اقلام تعمیرات شیرآلات و پره‌های مورد نیاز پمپ‌های تزریق آب و تزریق پساب را در داخل تولید کرده‌ایم. کار بزرگ دیگر در بخش سیستم‌های کنترل بوده که قبلاً ما در این مورد کاملاً به خارج وابسته بوده‌ایم که در این راه هم با ساخت کارت‌های الکترونیکی قدم بزرگی را برداشته‌ایم و به نظر من در این زمینه حتی می‌توانیم بی‌نیاز شویم. البته اینها تنها جزئی از قدم‌هایی بوده که تا کنون با توجه و رویکرد به داخل برداشته‌ایم. البته ما هم در کنار این حمایت‌ها انتظاراتی را هم از بخش خصوصی داریم که بخش مهندسی خودشان را صرف ساخت ندانند و فعالیت بیشتری در این زمینه انجام دهند. چون کاری که مهندسی به همراهش نباشد کار پایداری نمی‌تواند باشد یعنی فقط صرفاً به مهندسی معکوس اکتفاء نکنند و از نکات علمی بهره‌مند شوند و به سمت دانش بنیان حرکت کنند.

■ **لازمه تقویت بخش مهندسی در شرکت‌ها توجه به تحقیق و توسعه (R&D) است، با توجه به اینکه این بخش هزینه بالایی دارد به نظر شما دولت می‌تواند شرکت‌ها را برای مدت مشخصی حمایت کند تا بتوانند به سطح خوبی از تولیدات برسند؟**

در سال‌های اخیر و به خصوص در پنج سال اخیر در این راه قدم‌های بسیار بزرگی برداشته شده است. شرکت‌ها هم خواسته‌هایشان منطقی است، اما باید اعتمادسازی شود و این نیاز به حمایت دولت نیز دارد که با این کار شرکت‌ها را در این امر یاری دهد تا بتوانیم از نتایج خوبی بهره‌مند شویم.

■ **شرکت‌های بهره‌بردار طبق اصل (۴۴) جزء حاکمیت هستند و قابل واگذاری به بخش خصوصی نیست. در مجموعه فعالیت‌های شما چه بخش‌هایی می‌تواند به بخش خصوصی واگذار شود تا بتوانیم از امکانات بهتری برای تولید بهینه استفاده کنیم؟**

خوشبختانه شرکت‌های بهره‌بردار جزء شرکت‌های دولتی هستند و طبق قانون خصوصی‌سازی در آنها ممنوعیت دارد. ما طبق وظایفمان تا جایی که بتوانیم برون‌سپاری می‌کنیم و این کار را مایلیم توسعه دهیم این کار در قالب خدمات از طریق شرکت‌های پیمانکار به بخش خصوصی ارجاع شود. یک سری از ابزارها و خدمات نیاز داریم که در قالب چهار شرکت خدماتی مانند شرکت پیرا حفاری، توربین جنوب، ترابری و پشتیبانی و خدمات رفاهی وجود دارند، این چهار شرکت در حال واگذاری هستند. من خودم به عنوان کسی که سالهاست در این حوزه فعالیت می‌کند می‌گویم که اینها ابزار تولیدند و ما باید حداقل امکانات را از طریق این شرکت‌ها داشته باشیم. به عنوان مثال شرکت پیرا حفاری خدمات خاص تعمیر چاه‌های حفاری را انجام می‌دهد، شرکت ترابری و پشتیبانی فعالیت‌های نیاز به ماشین‌آلات خاص را انجام می‌دهد، شرکت توربین جنوب تعمیرات توربین‌های ما را انجام می‌دهد، شاید عنوان شود که بخش خصوصی هم می‌تواند این کارها را انجام دهد، اما این کارها و امکانات جزء گلوگاه ما محسوب می‌شوند. حتی اگر به بخش خصوصی هم واگذار شوند سازمانی باید به عنوان واسط حضور داشته باشد تا بتوانیم کارها را از آن طریق انجام دهیم. از نظر کارشناسی، مطالعات اولیه در این مورد درست نبوده و باید نحوه واگذاری به بخش خصوصی با دقت بیشتری بررسی شود. ما با حضور بخش خصوصی در این عرصه موافقیم اما باید تعریف مشخصی از نحوه حضور آنها داشته باشیم.

به امکانات موجود حداقل مفیدی را باید حفظ کنیم و می‌توانیم بسیاری خدمات را برون‌سپاری کنیم. اما اگر شرکت به عنوان بخش دولتی حداقل مورد نیاز از امکانات را نداشته باشد یک ضعف بزرگ محسوب می‌شود. چون حلقه اول تولید همین حداقل امکانات است. از طرفی از طریق سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری در اصل (۴۴) شرکت نفت از قاعده خصوصی‌سازی مستثناء است. البته خصوصی‌سازی باید تعریف شده باشد تا دچار افراط و تفریط نشویم و شرایط باید ایجاب کند تا به سمت خصوصی‌سازی برویم و گر نه دچار مشکلات فراوانی خواهیم شد.

■ **در پاسخ قبلی خود به همکاری بخش خصوصی اشاره داشتید، به نظر شما مثلاً در حفاری با توجه به امکانات فراهم شده برای شرکت ملی حفاری ایران، آیا شرکت‌های بخش خصوصی می‌توانند با این شرکت در پروژه‌ها رقابت کنند؟ چگونه باید شرایط را برای ورود شرکت‌های خصوصی در این عرصه فراهم کرد؟**

سؤال خوبی پرسیدید. ما باید به صورت کلی از شرکت‌های خصوصی برای پا گرفتن کارها و به نتیجه رسیدنشان برای مدتی حدوداً ۵ تا ۶ سال حمایت کنیم. قبلاً مصوبه‌ای در وزارت نفت وجود داشت و متأسفانه دنبال نشد مبنی بر اینکه برای حمایت از بخش خصوصی به آنها وام بدهیم و یا تمهید کاری پنج ساله به آنها بدهیم، که این را می‌توانیم احیاء کنیم. اما اصل قضیه این است که باید از شرکت‌های خصوصی حمایت‌های فنی و مالی کنیم تا تقویت شوند. رقابت با اینها هم به نفع شرکت ملی حفاری است. قبلاً هم عنوان کردم که با توجه به اینکه ما در بحران هستیم باید حداقل امکاناتی در بخش دولتی وجود داشته باشد. حتی نیازهایی که در کشور وجود دارد از طریق بخش خصوصی قابل جبران است و این شدنی است، اما این روابط تعریف نشده است و باید تعریف شود. حتی شرکت حفاری باید از نظر فنی آنها را حمایت کند. البته شرکت‌های خصوصی همیشه باید به تدریج رشد کنند و این شرکت‌ها با سرمایه‌گذاری تدریجی و گرفتن کار می‌توانند سرمایه خود را افزایش دهند.

■ **تأمین نیازهای صنعت نفت در ایران تا مدت‌ها وارداتی بود و شرکت‌ها نیز تجهیزات و قطعات مورد نیاز خود را به راحتی از خارج می‌کردند. برای ورود بیشتر صنعتگران داخلی در حال حاضر چه تدابیری باید اندیشیده شود؟**

به زعم من، شیوه تأمین کالای ما در صنعت نفت شیوه درستی نیست. اولین مشکل، شیوه خرید ما است که به دلیل تمرکز زیاد بر روی این کار و چون می‌خواهیم فساد را کاهش دهیم زمان را افزایش داده‌ایم که مابه‌التفاوت زمان، هزینه است. بنابر این شکل خرید ما باید تغییر پیدا کند. سیاستگذاری کلان شرکت نفت باید متمرکز باشد، یک مدیریت بازرگانی باید در سطح شرکت سیاستگذار باشد نه خریدار. از طرفی احتیاج ما را وادار کرده به طرف تعامل با سازندگان داخلی برویم. اعتقاد قلبی من این است که ما باید مشاور فنی سازنده‌های خود شویم چون ما آنها را شریک تجاری خود می‌دانیم. در شرکت‌های بهره‌بردار کارهای خوبی انجام شده و سازندگان داخلی نیز به این کار وارد شده‌اند. به جرئت می‌توانم بگویم که امکانات در کشور وجود دارد و با مدیریت مناسب می‌توان به نتایج بسیار خوب دیگری نیز رسید که در صورت عدم اجرای مدیریت درست دچار هدرروی انرژی می‌شویم. به هر حال مدیریت وظیفه‌اش این است که امکانات و نیازها و ملزومات خود را شناسایی و شرکت‌های سازنده را نیز شناسایی کند تا بتواند صنعت و سازنده را با توجه به نیازهای بازار به هم مرتبط کند. قانون نفت ما نیز بسیار کلی است و باید در قانون جدید به جزئیات بیشتر توجه شود.

■ **شرکت‌های خصوصی معتقدند در تعامل با مصرف‌کننده نهایی بهتر می‌توانند نیازهای ارائه شده را تأمین کنند. به نظر شما در مناطق نفت‌خیز جنوب ستاد شرکت یا انجام کار بر اساس تقاضای شرکت خریدار و همراهی سازنده برای تأمین نیازها مؤثرتر است؟**

باید با ساختار مناسبی خریدار و سازنده با هم در ارتباط باشند. باید ستاد یا وزارت نفت خودشان سیاستگذار باشند. خیلی از درخواست‌ها را خود شرکت‌ها می‌توانند با سازندگان دنبال کنند. ما هر چقدر این ارتباط را کوتاه‌تر کنیم اولاً فساد کمتر می‌شود بعد هم بروکراسی، زمان اجراء، زمان رد و بدل شدن اطلاعات فنی و غیرفنی کوتاه‌تر می‌شود و صحت اطلاعات نیز بیشتر می‌شود و این جزء مواردی است که باید اصلاح شود تا زمان مبادلات کوتاه‌تر شود.