

## راهبرد شرکت‌های ملی نفت در بازارهای جهانی نفت و گاز

میثم قاسم نژاد<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری اقتصاد نفت و گاز، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)

### چکیده

بازار جهانی انرژی، به خصوص انرژی‌های تجدیدناپذیر در دهه‌های اخیر شاهد تحولات شگرفی بوده است. قسمت اعظم منابع نفت و گاز متعارف در اختیار شرکت‌های ملی نفت است که دلالت‌های مهمی برای بازارهای انرژی دارد. NOCها علاوه بر بیشینه‌سازی سود، بازتوزیع ثروت نفت در جامعه، دیپلماسی انرژی، امنیت انرژی و توسعه اقتصاد ملی را دنبال می‌کنند. این اهداف باعث می‌شوند تا عملکرد اساسی NOCها که حفاظت از ثروت ملی است، تحت تأثیر قرار گیرد. لذا ایجاد سازوکارهایی برای حفظ توازن میان این اهداف تجاری و غیرتجاری به منظور ایجاد بهترین عملکرد در طولانی مدت به عنوان یکی از مهمترین دغدغه‌های این شرکت‌ها به شمار می‌آید. با توجه به افزایش مصرف انرژی در کشورهای تولیدکننده نفت و گاز و افزایش مخارج رفاهی دولت‌های آنها، به نظر می‌رسد NOCهای عمده در خلیج فارس و روسیه و آمریکای جنوبی برای تدوام سرمایه‌گذاری کافی جهت پوشش دادن افزایش تقاضای نفت در ایالات متحده، چین و اقتصادهای نوظهور در آسیا و نقاط دیگر با مشکلات جدی مواجه شوند. به نظر می‌رسد که مطالعه و بررسی امکان ورود به بخش پایین‌دستی صنعت در سطح بین‌المللی باید به عنوان یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های شرکت ملی نفت ایران مطرح باشد. چرا که علاوه بر کسب منافع اقتصادی، می‌تواند به عنوان اهرمی برای جلوگیری از ایجاد فشارهای بین‌المللی نیز تلقی شود.

**کلمات کلیدی:** شرکت‌های ملی نفت، شرکت‌های بین‌المللی نفت، بازار نفت، استراتژی انرژی

### ۱- مقدمه

سازمان مدیریت صنایع نفت و گاز در کشورهای غربی و شرقی از یک سو و حضور جدی شرکت‌های نفتی کشورهای موسوم به بریکس<sup>۱</sup> و یا کشورهای

دهه‌های اخیر و به خصوص سال‌های آغازین هزاره جدید شاهد تغییرات گسترده در بازارهای انرژی بوده است. آزادسازی اقتصادی در بسیاری از کشورها، تجدید ساختار اقتصاد بازار و تجدید

1. BRICS

دارای تناسب است. بر خلاف سال‌های گذشته که شرکت‌های بین‌المللی نفتی (IOC) از قبیل اکسون موبیل، بی‌پی، رویال داچ شل و شورون بزرگترین تولیدکنندگان نفت و گاز در سطح دنیا بودند، اکنون شرکت‌های ملی نفت (NOCها) بر تولید جهانی تسلط دارند. مطابق همین گزارش آرامکوی عربستان، گازپروم روسیه، شرکت ملی نفت ایران، شرکت ملی نفت عراق، پتروچاینا، شرکت نفت کویت، پتروبراس برزیل، پتروناس مالزی، ادناک ابوظبی، لاک اوایل روسیه، PDVSA ونزوئلا از جمله مهمترین شرکت‌های تولیدکننده گاز و نفت در دنیا هستند و عملاً IOCها را به رده دوم هدایت کرده‌اند.

اهمیت روزافزون NOCها در تعادل عرضه و تقاضای جهانی سؤالاتی را درباره سیاست‌های در حال ظهور، اهداف و اولویت‌های این سازمان‌ها به وجود آورده است. به خصوص که تغییر در این سیاست‌ها، اهداف و اولویت‌ها، تأثیر عظیمی را بر راهبردهای سایر رقبا می‌گذارد و می‌تواند آینده بازارهای انرژی را تحت تأثیر قرار دهد.

از سوی دیگر استفاده از منابع غیرمتعارف در کشورهای OECD به واسطه پیشرفت فناوری و افزایش قیمت نفت باعث شده است تا تغییرات جدیدی در بازارهای نفت اتفاق افتد. برای مثال در سال ۲۰۱۲ در امریکا تفاوت قیمت میان نفت در خارج و داخل بیشتر شد و به موجب آن قیمت نفت خام‌هایی که در مناطق با محدودیت دسترسی تولید می‌شوند (مناطق‌ی که به شبکه خطوط لوله انتقال نفت دسترسی ندارند)، بین ۳۰ تا ۵۰ دلار در هر بشکه از WTI و برنت کمتر بود و در نتیجه در ارزش دارایی شرکت‌های بین‌المللی و راهبردهای سرمایه‌گذاری ایشان تجدید نظر صورت گرفت. از سوی دیگر به واسطه ملی‌بودن NOCها، بسیاری از آنها رسیدن به اهداف سیاست اجتماعی-اقتصادی

بزرگ تولیدکننده انرژی از قبیل نروژ، کانادا و مالزی در جانب عرضه و هم‌چنین رشد مصرف انرژی در جهان به خصوص در کشورهای در حال توسعه‌ای از قبیل چین، برزیل و هند، ساختار بازار را متحول نموده است. در میان تولیدکنندگان حضور جدی بنگاه‌هایی نوظهور که از ترکیب مالکیت دولتی و خصوصی با یکدیگر به وجود آمده‌اند به همراه انحصارات دولتی سنتی به جای مانده در خاورمیانه، آفریقا و آمریکای جنوبی باعث شده است تا قسمت اعظم منابع نفت و گاز متعارف در اختیار چین بنگاه‌هایی باشد. همچنین اقتصادی‌شدن استفاده از منابع نامتعارف نفت و گاز به واسطه افزایش قیمت نفت و نیز پیشرفت‌های فناوری که در آمریکای شمالی، وضعیت بازار را پیچیده‌تر نموده است.

در سطح بین‌المللی ۱۰ بنگاه اول از نظر ذخیره منابع بنگاه‌هایی با مالکیت دولتی هستند. در حقیقت در سال ۲۰۱۲ از مجموع ۱۶۶۸ میلیارد بشکه ذخایر اثبات‌شده نفت جهان، قریب به ۷۵ درصد آن در کنترل شرکت‌های ملی نفت بوده است و شرکت‌های بین‌المللی نفتی غربی مثل اکسون موبیل، بی‌پی، شورون و گروه رویال داچ شل هم اکنون کمتر از ۱۰ درصد از منابع نفت و گاز دنیا را در کنترل دارند. بخش باقیمانده ذخایر نیز به صورت مشترک به وسیله شرکت‌های بین‌المللی و ملی بهره‌برداری می‌شود. مطابق آخرین پیمایش سالانه «۱۰۰ شرکت برتر نفتی» که توسط خبرنگار معتبر پترولیوم اینتلجنس<sup>۱</sup> منتشر می‌شود، پانزده شرکت از میان بیست مالک برتر ذخایر نفت و گاز یا شرکت‌های نفت ملی سنتی هستند یا شرکت‌های ملی نفتی که اخیراً خصوصی شده‌اند.

البته مالکیت ذخایر با سهم تولید از نفت جهان

وسیع‌تر از جمله بازتوزیع درآمد و توسعه صنعتی را نیز پیگیری می‌کنند و رابطه‌ای نزدیک و درهم پیچیده با دولت‌های ملی دارند. این روابط نزدیک به این معناست که علاوه بر ملاحظات تجاری صرف، اهداف راهبردی و ژئوپولیتیکی نیز از عوامل مؤثر بر تصمیمات سرمایه‌گذاری خارجی هستند. از نظر داخلی، این شرکت‌های ملی نفت نوظهور فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی متنوع و مهمی را انجام می‌دهند که به عنوان رقیبی برای بودجه سرمایه‌ای آن‌ها در می‌آید. این تعهدات غیراصلی و غیرتجاری هزینه‌های زیادی را به NOC‌ها تحمیل می‌کند و در برخی موارد انگیزه بیشینه‌سازی سود را کمرنگ نموده و مانع از توانایی NOC‌ها در ایجاد سرمایه‌های بیشتر و رقابت در سطح استانداردهای بین‌المللی می‌شود. در برخی از آن‌ها نبود فشار صریح برای کسب بازدهی برای سرمایه که در غالب اوقات با عدم شفافیت مالی کافی نیز همراه است، منجر به تخصیص ناکارای یا مسرفانه منابع کمیاب موجود برای سرمایه‌گذاری شده که این امر به نوبه خود باعث محدود شدن دسترسی ایشان به سرمایه خارجی می‌شود و در نتیجه مشکلات فراوانی را برای تأمین سرمایه لازم برای حفظ سطح تولید و توسعه به‌هنگام مخازن به وجود می‌آورد.

با توجه به تنوع در علل شکل‌گیری NOC‌ها در طول تاریخ و نیز تفاوت‌های فراوان در میزان ذخایر و تولید و راهبردها، انتساب یک خصلت واحد به NOC‌ها امری ناممکن است و لازم است تا در خصوص راهبردهای ایشان مطالعات ویژه‌ای صورت پذیرد. به همین منظور برای شناخت راهبردهای شرکت‌های مختلف، دارایی‌های پایه، چشم‌انداز، راهبردها و فعالیت‌های هر شرکت تحلیل می‌شوند تا تأثیر آن بر روی عرضه، قیمت‌گذاری و ژئوپلیتیک بین‌الملل درک شود. از سوی دیگر با توجه به

این که سایر مطالعات نشان داده‌اند که ریشه‌های تاریخی شکل‌گیری انواع گوناگون NOC‌ها همچنان بر روی رفتار جاری ایشان تأثیر می‌گذارد، در این مطالعه به این موارد نیز اشاره‌ای خواهد شد.<sup>۱</sup>

جمعیت این جهات موجب تقسیم‌بندی NOC‌ها در گروه‌های مختلف می‌شود و ارائه الگویی عمومی در خصوص رفتار NOC‌ها امکان‌پذیر نیست. به همین جهت مطالعه حاضر بر روی هفت خواهران جدید نفتی متمرکز شده است<sup>۲</sup> که به دلیل اهمیت راهبردهای اتخاذ شده توسط شرکت ملی نفت عراق این شرکت نیز مورد بررسی قرار خواهد گرفت و راهبردهای مختلف NOC‌ها با نگاهی به عملکرد این شرکت‌ها بررسی خواهد شد.

۱. در ادبیات موجود چهار طبقه تاریخی در علل شکل‌گیری مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این طبقات عبارتند از: ماقبل ۱۹۶۰: بنگاه‌های دولتی که در دهه ۱۹۵۰ در چارچوب مدیریت مرکزی و اقتصادهای کنترل شده به عنوان کشورهایی که با میل برای خودکفایی در منابع نفتی جمع شده‌اند. دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰: پایان قانون استعماری اروپایی و خیز جنبش‌های ملی‌گرایی به برخی از ملل اصلی تولیدکننده نفت این انگیزه را داد که با ملی‌کردن ذخایر نفتی خود کنترل بر ذخایر را از شرکت‌های نفتی خارجی که در خدمت منافع ملی دولت میزبان نیستند، بازپس بگیرند. در این موارد NOC‌ها برای تضمین کنترل دولتی بر روی منابع نفتی کشور و کسب رانت بیشتر از تولید نفت ایجاد شده‌اند. دهه ۱۹۸۰: تبدیل شدن نفت به یک کالای بازاری، نوسانات قیمت و سقوط قیمت‌های نفت سودآوری NOC‌ها را کاهش داد و منابع مالی در دسترس خزانه‌های ملی را کاهش داده‌اند. در نتیجه بسیاری از وزارتخانه‌های نفت و NOC‌ها در تلاش برای افزایش کارایی تجدید ساختار شدند.

دهه ۱۹۹۰ تاکنون: با فروپاشی اتحاد شوروی گروه دیگری از NOC‌ها برای اداره کردن دوران گذار از ساختار وزارت نفت مرکزی و تولید اتحادیه‌ای که توسط نهادهای تولید نفت کمونیستی در چارچوب برنامه‌ریزی کمونیستی برنامه‌ریزی می‌شد، شکل گرفتند.

۲. نام «هفت خواهران نفتی جدید» توسط فایننشال تایمز برای توصیف یک گروه از تأثیرگذارترین شرکت‌های ملی نفت و گاز استفاده شد که این شرکت‌ها عبارتند از: شرکت ملی نفت چین (چین)، گازپروم (روسیه)، شرکت ملی نفت ایران، پتروبراس (برزیل)، پدوسا (ونزوئلا)، پتروناس (مالزی)، آرامکو (عربستان سعودی)

به همین منظور در ادامه این گزارش ابتدا به اهداف<sup>۱</sup> مختلف NOCها پرداخته می‌شود و پس از تبیین اهداف تجاری و غیرتجاری ایشان، راهبردهای مختلفی را که یک NOC در شرایط مختلف و با توجه به ویژگی‌های خاص خود اتخاذ می‌نماید، معرفی می‌شود. سپس با توجه به مختصات فعلی بازارهای جهانی انرژی و پیش‌بینی روند آن چالش‌های فرا روی شرکت‌ها، تشریح خواهد شد. در پرتوی این توصیف در بخش پایانی گزارش به دلالت این امور برای شرکت ملی نفت ایران پرداخته خواهد شد.

## ۲- اهداف شرکت‌های ملی نفت

شرکت‌های بین‌المللی نفتی همچون سایر شرکت‌های بزرگ فعال در سایر رشته‌ها، بیش از آن‌که به منافع کشورهای متبوع خود بیندیشند، به فکر منافع تجاری خود هستند و لذا بازاریابی را هدف قرار می‌دهند و در فعالیت‌هایی وارد می‌شوند که ارزش دارایی‌های شرکت در طول زمان را حداکثر نمایند. البته این فرضیه که IOCها در این راستا بیشتر تابع انگیزه‌های اقتصادی هستند، ارتباطات پیچیده با مراکز قدرت سیاسی را کنار گذاشته‌اند و صرفاً در جهت تأمین منافع سهامداران خود در بازارهای کاملاً رقابتی فعالیت می‌نمایند، با شواهد موجود قابل قبول نیست.

۱. منظور از اهداف در این گزارش نقاط مطلوبی در آینده است که شرکت ملی نفت تمایل به دستیابی به آن‌ها را دارد. این اهداف با توجه به رسالت یا فلسفه وجودی شرکت یا نقشی که در جامعه به عهده گرفته تا با ایفای آن، خدمات مورد نظر را ارائه دهد، تعیین می‌شود و به همین دلیل است که با توجه به شرایط تاریخی تشکیل و نیز تفاوت در میزان وابستگی به دولت و سایر مواردی که در این گزارش به آن‌ها اشاره می‌شود، در شرکت‌های ملی متفاوت است. بنابراین راهبرد در این گزارش نیز واکنش آگاهانه بلندمدت شرکت به محیط خود و به عبارتی برآیند مجموعه مواضع و روش برخورد شرکت در موضوعات چالش برانگیزی است که نهایتاً تحقق اهداف و رسالت سازمان را تضمین می‌نماید.

چرا که بنا بر نظر برخی از محققین ماهیت صنایع نفت و گاز از یک سو و ویژگی‌های بازار جهانی نفت و گاز و راهبردی بودن کالای نفت و گاز از سوی دیگر، شرایط و مقتضیاتی را فراهم کرده است که IOCها نمی‌توانند خود را از فضای سیاسی و تعاملات پنهان و آشکار با دولت‌مردان و طراحان سیاست خارجی در سطوح ملی و منطقه‌ای به ویژه با کشورهای در حال توسعه نفتی جدا کنند. همچنین تأمین منافع IOCها که در کشورهای صاحب ذخایر و در بخش‌های بالادستی و پایین‌دستی فعال هستند، اقتضا می‌کند که این شرکت‌ها ضرورتاً تعاملات بیشتری با دولت‌مردان و برنامه‌ریزان سیاست خارجی کشورهای متبوع خود داشته باشند، زیرا در صورت بروز هرگونه تحول سیاسی در کشورهای بزرگ صاحب ذخایر، استمرار منافع اقتصادی آن‌ها در گرو حمایت‌های سیاسی از سوی دولت‌های غربی است (درخشان، ۱۳۹۱).

بنابر آنچه گفته شد به زحمت می‌توان این فرضیه را پذیرفت که IOCها، تبدیل به شرکت‌های کاملاً اقتصادی-تجاری شده‌اند که سیاست‌های اقتصادی و تجاری خود را در چارچوب منافع سهامداران در بازارهای رقابتی شکل می‌دهند. اما به هر حال، ملاحظاتی اقتصادی در تدوین سیاست‌های تجاری IOCها واقعیتی است که در تجزیه و تحلیل عملکرد آن‌ها نقشی اساسی داشته و می‌تواند تا حدی تفاوت در اهداف و عملکرد IOC و NOC را توضیح دهد؛ چرا که بر خلاف IOCها که منافع سهامداران در تصمیماتشان نقشی اساسی دارد، در حال حاضر تمام NOCها دارای علایق و اهداف یکسانی نیستند. NOCها که عمدتاً برای حفاظت از منابع نفتی به عنوان ثروت و درآمد ملی به وجود آمده‌اند، بهره‌برداری مناسب از منابع نفت و گاز را به عنوان هدف اصلی خود بیان می‌کنند ولی در عمل تفاوت بسیاری در

در اختیار خود است. افزایش قیمت‌ها در سال‌های اخیر نیز به کمک این شرکت آمده و بازیافت از برخی میادین قدیمی و پرهزینه این شرکت را اقتصادی نموده است، به نحوی که در سال ۲۰۱۲ تولید این شرکت ۸ درصد نسبت به سال قبل رشد کرد. این شرکت هم اکنون در ۲۳ کشور در سطوح مختلف سرمایه‌گذاری نموده است (Statoil, 2012).

## ۲-۲- تضمین امنیت عرضه یا تقاضای انرژی

هدف اساسی و بزرگ بسیاری از NOC‌ها حفظ امنیت تقاضا و یا عرضه انرژی برای اقتصاد خویش است. در توضیح باید گفت با توجه به رشد اقتصادی چین و هند تحولات آتی بازارهای جهانی نفت و گاز به سمتی است که وزنه آسیا در تقاضای سوخت‌های فسیلی سنگین‌تر خواهد شد و لذا وابستگی بیشتری به واردات نفت خام و گاز طبیعی خواهند داشت؛ ضمن آن‌که ایالات متحده و کانادا سیاست جلوگیری از افزایش وابستگی به واردات نفت خام و گاز طبیعی را همچنان دنبال خواهند کرد و با بهره‌برداری از ذخایر گازهای نامتعارف خود، زمینه‌های لازم برای تغییرات اساسی را در تجارت جهانی فراهم خواهند ساخت. در نتیجه اروپا و کشورهای آسیایی فاقد منابع نفت و گاز مانند چین با تهدید امنیت عرضه نفت و گاز مواجه می‌شوند، زیرا به اجبار باید با یکدیگر در دستیابی به منابع عرضه نفت و گاز روسیه، خلیج فارس، غرب آفریقا و آسیای مرکزی رقابت کنند. بنابراین مسأله امنیت انرژی در صدر ملاحظات راهبردی کشورهای واردکننده نفت و گاز قرار خواهد گرفت (درخشان، ۱۳۹۱) و به همین دلیل یکی از اهداف NOC‌ها به خصوص در چین تأمین امنیت انرژی برای ادامه رشد اقتصادی این کشور خواهد بود که در این خصوص در بخش بعدی بیشتر توضیح داده خواهد شد.

نحوه عملکرد ایشان وجود دارد و اهداف مختلفی را پیگیری می‌نمایند؛ به همین منظور در این بخش برخی از مهمترین اهداف NOC‌ها مرور خواهد شد.

## ۲-۱- خلق ثروت

NOC‌هایی با درجه خصوصی‌سازی و بلوغ بالا از قبیل استات اویل و پتروناس که تاکنون صنایع داخلی را به خوبی توسعه داده‌اند، در شرایط فعلی اصالتاً بر روی خلق ثروت تمرکز کرده‌اند و از لحاظ هدف‌گذاری بسیار شبیه یک IOC فعالیت می‌کنند. این نوع نگاه در ساختار ایشان نیز تأثیر گذاشته است به صورتی که این بنگاه‌ها ساختار مدیریت شرکتی دارند و به طور نسبی با رفتاری مستقل از دولت‌های مرکزی خود عمل می‌کنند. این بنگاه‌ها هم‌اکنون به خاطر یافتن پروژه‌های سودآور و سودآوری بالاتر در فعالیت‌های اقتصادی خارجی در حوزه توسعه و اکتشاف نفت بر توسعه منابع در خارج از مرزهای ملی خود تمرکز نموده‌اند. هرچند این NOC‌ها نیز به مانند IOC‌ها اهدافی غیراقتصادی را نیز در نظر می‌گیرند؛ مثلاً پتروناس مالزی بسیاری از فعالیت‌های خود را با اتکا به روابط با سایر کشورهای اسلامی طراحی نموده و در این کشورها سرمایه‌گذاری می‌کند. امری که محمد حسن ماری خان رییس پتروناس در سال ۲۰۰۵ رسماً آن را اعلام نمود و گفت که شرکت او همواره به دنبال حضور بیشتر در دولت‌های عضو سازمان کشورهای اسلامی بوده است و سرمایه‌گذاری‌های بسیاری را به همین دلیل در طول سالیان گذشته در این کشورها داشته و به این روند ادامه خواهد داد (ژو، ۲۰۰۷).

استات اویل نیز برای افزایش ثروت سهامداران خود به خصوص دولت نروژ به دنبال افزایش تولید از طریق گسترش سرمایه‌گذاری و بازیافت از میادین

برخی از NOCها مسئولیت ساخت زیرساخت‌های کشور، خطوط لوله و انتقال انرژی برای مصارف شهری و صنعتی را جزو برنامه‌ها و وظایف خود می‌دانند و در زمینه انتقال فناوری و بهبود وضعیت آموزش در کشور هزینه می‌نمایند. همچنین با ایجاد فعالیت در نقاطی که شاید از نظر اقتصادی برای ایشان اولویتی نیز نداشته باشد، در راستای اهداف ملی گام برداشته و حتی با استفاده از توان مالی و فنی خود در پیشبرد اهداف بین‌المللی کشور پیشگام بوده و اهداف کشور میزبان خود را به عنوان هدف خود می‌دانند. یکی از مشهورترین این شرکت‌های ملی نفت، آرامکوی عربستان است.

با توجه به اهداف متنوع NOCها که برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره شد راهبردهای متفاوت و حتی متضادی توسط این NOCها در پیش گرفته می‌شود که در بخش بعدی گزارش برخی از این راهبردها را به همراه مثال‌هایی از آن‌ها مرور خواهد شد.

### ۳- راهبردهای شرکت‌های ملی نفت

در سال‌های اخیر بسیاری از NOCها در فرآیند تجدید ارزیابی راهبردهای تجاری خود هستند که نتایجی اساسی برای بازارهای بین‌المللی نفت و گاز دارد. این تجدید ارزیابی‌ها تحت تأثیر شرایط محیطی و دورنی NOC بوده و از گذشته آن تأثیر می‌پذیرد. همانگونه که بیان شد تنوع NOCها در نحوه ایجاد و میزان وابستگی به دولت و سطح فناوری و میزان ذخایر آن‌ها آن قدر زیاد است که امکان ارائه یک الگوی عمومی برای همه NOCها را از بین می‌برد، ولی می‌توان در یک نگاه کلی گفت که توسعه و نحوه اتخاذ راهبرد یک NOC وابستگی زیادی به میزان ذخایر آن دارد. با این نگاه، در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان دو دسته NOC را شناسایی

از سوی دیگر با توجه به افزایش قیمت حامل‌های انرژی در سال‌های اخیر، استفاده از انرژی‌های جایگزین و نیز منابع نامتعارف نفت و گاز برای بسیاری از کشورها از جمله آمریکا و کانادا اقتصادی شده است. هرچند بهره‌برداری از برخی منابع نامتعارف به واسطه ایجاد آلودگی‌های زیست محیطی فراوان با انتقادات و دغدغه‌های فراوانی روبه‌رو بوده و احتمالاً در بلندمدت و با ظاهر شدن عوارض این بهره‌برداری‌ها با احتیاط بیشتری صورت خواهد گرفت. ولی ورود این منابع به بازار نفت و گاز و نیز سیاست‌های کنترل مصرف انرژی موجب شده است تا دغدغه‌هایی در خصوص امنیت تقاضای انرژی برای NOCهای تولیدکننده نفت به وجود آید؛ چرا که وابستگی اقتصادهای نفتی به درآمدهای نفتی که در سال‌های اخیر به خاطر افزایش مصرف در این کشورها و نیز بیداری اسلامی بیشتر شده است، سقوط درآمدهای نفت را بر نمی‌تابد و به همین دلیل هدف برخی از NOCها از جمله آرامکو و نیز NOCهای روسی حمایت از درآمدهای بالا و تضمین امنیت تقاضای انرژی است که این امر نیز تأثیراتی بر راهبردهای این NOCها خواهد گذاشت.

### ۲-۳- بازتوزیع درآمد و پیگیری اهداف توسعه ملی

از سوی دیگر بسیاری از NOCها بازتوزیع درآمدهای نفتی و تشویق توسعه ملی در میان مردم را نیز جزو اهداف خود می‌دانند. برای مثال NOC نیجریه به منظور بازتوزیع عواید نفت در میان کل جمعیت به سوخت‌های داخلی یارانه می‌دهد. این برنامه‌ها که با هدفی اصیل در توزیع ثروت ملی و تشویق توسعه اقتصادی آغاز می‌شوند، در میان NOCها با فعالیت‌های گوناگونی پیگیری می‌شود و با درجات مختلفی از موفقیت روبه‌رو می‌شود.

نمود. NOC‌های دارای منبع و NOC‌های جویای منبع (آیسیف<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

NOC‌های دسته اول در کشورهایی هستند که دارای منابع عظیم هیدروکربوری هستند. مثال بارز این NOC‌ها آرامکوی عربستان، شرکت ملی نفت ایران، PDVSA ونزوئلا یا رزنفت روسیه هستند. ولی NOC‌های کشورهایی که ذخایر نفت اثبات‌شده چندان نی ندارند مانند CNPC چین و یا منابع داخلی آن‌ها از اوج تولید فاصله گرفته‌اند مانند استات اویل نروژ و پتروناس مالزی در گروه دوم یعنی جویای منبع قرار می‌گیرند.

### ۳-۱- راهبردهای NOC‌های کشورهای دارای ذخایر

NOC‌های دارای منبع به واسطه داشتن منابع عظیم هیدروکربوری از توان چانه‌زنی بالاتری برخوردار بوده و می‌توانند در فضای رقابتی بازار نفت با اتکا به منابع درونی خود زمینه حضور پررنگ‌تر در بازارهای جهانی را بیابند. زمینه‌های فعالیت این NOC‌ها به واسطه تفاوت‌هایی در اهداف و نیز توانایی‌های ایشان متفاوت بوده و به همین دلیل راهبردهای مختلفی را در پیش می‌گیرند. در ادامه به اهم راهبردهای این NOC‌ها پرداخته می‌شود.

#### ۳-۱-۱- توسعه مخازن نفتی و گازی داخلی

NOC‌های دارای منبع در دوران جدید عمدتاً به دنبال شناسایی کامل منابع داخلی و حداکثر برداشت از منابع نفت و گاز خود هستند. راهبرد اولیه این شرکت‌ها در قیمت‌های بالای نفت، توسعه مخازن نفتی است و اگر در توسعه این مخازن با مشکلاتی روبه‌رو شوند و یا تولید نفت از میادین نفتی وارد مرحله دوم عمر خود شده باشد، می‌کوشند تا از طریق توسعه منابع گاز طبیعی بر مشکل صادرات فایز آیند.

در کشورهایی که مشارکت در توسعه مخازن نفتی به واسطه سابقه ملی‌شدن به شدت تحت تأثیر سیاست و مورد توجه عامه مردم است و یا در کشورهایی که بخش نفت کاهش طبیعی خود را آغاز نموده است، اگر NOC مالک منابع سرشار گاز طبیعی باشد یک راهبرد ممکن تمرکز بر توسعه صادرات گاز طبیعی است. چرا که در توسعه بخش گاز، با توجه به رقابت میان شرکت‌های بین‌المللی، توان چانه‌زنی NOC‌ها افزایش یافته است و می‌توانند قرارداد مناسب‌تری منعقد نمایند. از سوی دیگر از آنجا که صادرات گاز طبیعی معمولاً نیازمند فناوری پی‌چیده‌ای برای مایع‌سازی است که در اختیار IOC‌هاست، توجیه حضور یک شریک خارجی به دلایل فنی راحت‌تر بوده و موانع سیاسی و حقوقی کمتری را برای NOC در پی دارد. به علاوه این قبیل زیرساخت‌ها دارای طول عمر بالا و سرمایه‌گذاری پُرخطر هستند و بنابراین برای صاحبان شرکت‌های خصوصی در مقایسه با مالیات‌دهندگان مناسب‌ترند. NOC‌ها در نیجریه و اندونزی مثال‌های اصلی چنین راهبردی هستند.

#### ۳-۱-۲- ورود به زنجیره‌های پایین‌دستی

برخی دیگر از NOC‌های کشورهای صاحب ذخایر از قبیل آرامکوی عربستان و رزنفت روسیه، از منابع خود هم به عنوان ابزاری برای حمایت از اقتصاد ملی خود بهره‌برداری می‌کنند و هم به عنوان وسیله‌ای برای تقویت جایگاه کشور به عنوان یک عرضه‌کننده اصلی نفت در سطح بین‌الملل. این NOC‌ها علاوه بر توسعه بخش بالادستی صنایع نفت و گاز، در صنایع پایین‌دستی و پخش و توزیع نیز وارد شده‌اند و با توسعه زنجیره‌های پایین‌دستی به دنبال حضوری جدی‌تر در بازارهای اروپا و آمریکا هستند (مطالعه موردی آرامکو و گازپروم). البته این راهبرد

1. Aysef

و گاز آسیای میانه نیز پردازد. در توضیح باید گفت که افزایش بهای انرژی در بازارهای جهانی باعث شد تا NOC‌های روسی و دولت روسیه سودهای هنگفتی به دست آورند. از سوی دیگر با توجه به نیاز روزافزون به انرژی در اروپا و آسیا، استفاده از انرژی به عنوان ابزاری کارآمد برای پیشبرد اهداف این کشور مورد توجه قرار گرفت. از آن جایی که تجدید حیات روسیه در داخل و در سطح بین‌المللی، بستگی به قیمت‌های بالای انرژی دارد، راهبردهای خاصی برای تضمین این امر در NOC‌های روسی پیگیری شد که از جمله آن‌ها افزایش تدریجی کنترل بر مسیرهای انتقال انرژی به سمت اروپا بود. این امر باعث شد تا از منابع انرژی به عنوان عاملی مهم در خدمت توسعه اقتصادی و ابزاری برای پیاده‌سازی سیاست‌های داخلی و خارجی روسیه استفاده شود. تنظیم انتقال گاز از اوکراین در زمستان سال‌های ۲۰۰۶ و ۲۰۰۹ در زمان اوج سرمای اروپا توسط مسکو از طریق بستن شیرهای انتقال گاز به این کشور مثال خوبی برای این امر است و تأثیر اتخاذ این راهبرد را به خوبی نشان می‌دهد.

از آنجاکه اثربخشی این راهبرد، مستلزم حفظ نفوذ روسیه در تولید و انتقال انرژی از منطقه است، تولید نفت و گاز منطقه به خصوص منطقه آسیای مرکزی از اهمیت خاصی برای روسیه برخوردار است. از سوی دیگر وجود رقیبی به نام چین در نزدیکی این منطقه نیز بر اهمیت آن افزوده است. لذا با برجسته‌شدن مسأله انرژی در این منطقه، در بازی‌های سیاسی و اقتصادی قدرت‌های جهانی از جمله آمریکا، اتحادیه اروپا و چین، شرکت‌های روسی بیش از پیش به این منطقه توجه نموده‌اند. این واقعیت که سه کشور ساحلی دریای خزر (آذربایجان، قزاقستان و ترکمنستان) در خشکی محصور هستند، بر ملاحظات انرژی در منطقه به شدت تأثیرگذار است. این

در سال‌های اخیر و با توجه به رشد بالای کشورهای هند و چین دچار تعدیل شده و حضور در بازارهای آسیایی به خصوص چین برای تأمین امنیت تقاضا برای صادرکنندگان بزرگ نفت از جمله عربستان حائز اهمیت بوده است؛ ولی محدودیت‌های موجود در بازارهای آسیا به ویژه بازار چین برای NOC‌های بزرگ باعث شده است تا راهبردهای این شرکت‌ها در این زمینه با مشکلاتی مواجه باشد. در توضیح باید گفت که بازارهای اروپای شمالی و آمریکا نوعاً تحت حاکمیت شرکت‌های نفتی خصوصی قرار دارد و لذا NOC‌های بزرگی چون آرامکو به راحتی می‌توانند در فعالیتهای متنوع این بازارها از جمله پالایشگاه‌ها و توزیع محصولات وارد شوند. اما بازار چین در اختیار NOC‌های دیگری است که توسط دولت حمایت می‌شود و لذا وجود این NOC‌ها حضور آرامکو را در صنایع پایین‌دستی نفت در این کشور با اشکالات جدی مواجه کرده و خواهد کرد (درخشان، ۱۳۹۱). از این رو، به نظر می‌رسد که سیاست راهبردی آرامکو برای تأمین امنیت تقاضا که مبتنی بر سرمایه‌گذاری در پالایشگاه‌ها و شبکه‌های توزیع و بازاریابی در کشورهای بزرگ مصرف‌کننده می‌باشد، در افق جدیدی که چین باز کرده است با موانع اجرایی متعددی روبه‌رو خواهد شد.

### ۳-۱-۳- کنترل مسیرهای انتقال انرژی و وابسته

#### نمودن مصرف‌کنندگان

هرچند NOC‌های روسی با وجود منابع داخلی سرشار ظاهراً نیاز کمتری به منابع سایر کشورها دارند ولی به واسطه تقاضای روزافزون داخلی برای انرژی و ضرورت تأمین این تقاضا از یک سو و نیز حفظ وابستگی اقتصادهای اروپایی به انرژی روسیه، این مسأله را توجیه می‌نماید که این کشور نقش پررنگ‌تری را در منطقه ایفا نماید و به منابع نفت



فعالیت خود به خارج مرزها، به واسطه لزوم تأمین امنیت انرژی برای کشورهای خود به دنبال زمینه‌هایی برای سرمایه‌گذاری هستند. این NOCها که با رشد روزافزون تقاضای داخلی در کشورهای خود روبه‌رو هستند، ناگزیر در جستجوی منابع در سرتاسر جهان، به رقابت با سایر NOCها و IOCها می‌پردازند.

### ۳-۱-۱-۲-۱- NOCهای چینی

NOCهای چینی به واسطه نزدیکی به آسیای میانه و روسیه و وجود منابع انرژی در این کشورها تمایل زیادی برای مشارکت در توسعه مخازن این کشورها دارند؛ ولی راهبرد قدیمی NOCهای روسی در ایجاد انحصار بر خطوط انتقال انرژی به اروپا، حضور NOCهای چینی در آسیای مرکزی و روسیه را با مشکلات بسیاری روبه‌رو کرده است. در سال‌های اخیر و با رقابتی شدن بازار اروپا چرخشی راهبردی در مواضع روسیه و به تبع آن NOCهای روسی به وجود آمده است که بر اساس آن همکاری‌های مشترکی با چین در صنعت انرژی شکل گرفته است بطوری که میزان مبادلات انرژی دو کشور تا سال ۲۰۲۵ به چهار برابر میزان فعلی افزایش خواهد یافت.

کشور چین آمادگی دارد که برای تضمین خرید میزان انرژی‌ای که روسیه می‌تواند برای این کشور تأمین کند، منابع مالی لازم را برای زیرساخت‌های مربوطه تأمین نماید. تلفیق بازار بزرگ انرژی چین و تقاضای فزاینده این کشور برای انرژی و تأمین مالی پروژه‌های عرضه انرژی روسیه توسط این کشور، به یک پیوند راهبردی میان دو کشور منجر شده و همکاری دوجانبه در تجارت انرژی را ارتقا داده است (حسن‌تاش، ۱۳۹۲). به همین دلیل NOCهای چینی و روسی در فعالیت‌های یکدیگر مشارکت می‌کنند

موضوع سبب اهمیت بیشتر موضوع مسیرهای انتقال انرژی از این منطقه شده و توان روسیه در حفظ انحصار را بالا برده است؛ به گونه‌ای که عملاً همه مسیرهای انتقال انرژی و منابع نفت و گاز و پالایشگاه‌های این منطقه تحت کنترل روسیه است. NOCهای روسی می‌کوشند در کنار پیگیری سایر اهداف خود، در قراردادهای توسعه نفت و گاز این حوزه نیز مشارکت داشته باشد و به همین دلیل پس از توافقات رسمی میان مقامات روسی با مقامات قزاقستان و ترکمنستان و آذربایجان عملاً تولید و بهره‌برداری و انتقال نفت و گاز تولیدی این شرکت‌ها در دست NOCهای روسی و یا کنسرسیومی از NOCهای روسی و NOCهای کشور میزبان بوده است. در سال‌های اخیر قراردادهای نفتی و گازی روسیه برای جلوگیری از ورود NOCهای چینی به این بازارها چندین بار تعدیل شده و قیمت خرید گاز از ترکمنستان و قزاقستان افزایش یافته است (اسلامی، ۱۳۹۱).

### ۳-۲- راهبردهای NOCهای کشورهای مصرف‌کننده

سوی دیگر این معادله، NOCهای جویای منابع هستند. NOCهای چینی، هندی، استات اوایل و پتروناس از مهمترین آن‌ها هستند. این دسته از NOCها به واسطه کمبود منابع سرزمینی، برای توسعه به دنبال حضور در بازار جهانی هستند و متناسب با سطح فعالیت و دانش فنی و میزان تأثیرگذاری در سطح منطقه و جهان راهبردهای متفاوتی را در پیش گرفته‌اند که در ادامه به آن اشاره خواهد شد.

### ۳-۲-۱- سرمایه‌گذاری در سایر حوزه‌ها به صورت مستقل یا مشترک

NOCهای جویای منبع مخصوصاً NOCهای چینی و هندی علاوه بر انگیزه‌های مالی در توسعه حوزه

با وجود منازعات مداوم در سودان، CNPC تاکنون بیش از ۸ میلیارد دلار در بخش نفت سودان سرمایه‌گذاری کرده که شامل سرمایه‌گذاری در خط لوله ۹۰۰ مایلی تا دریای سرخ است. شرکت CNOOC چین نیز سرمایه‌گذار بزرگی بوده است و منابع حوزه نفتی رپسول اندونزی را به قیمت ۵۸۵ میلیون دلار خریداری کرده و توافقنامه‌ای را با شرکت ملی نفت نیجریه برای خرید ۲/۳ میلیارد دلاری ۴۵ درصد از سهام بلوک نفت و گاز آب‌های عمیق دلتای نیجر که شامل حوزه فوق‌عظیم آکپو<sup>۲</sup> نیز می‌شود به امضا رسانده است. Sinopec چین نیز که در ماورای بحار به دنبال فرصت‌های تولید و اکتشاف است، دارایی‌هایی را در کلمبیا و کانادا خریداری کرده است.

### ۳-۱-۱-۱- NOC های هندی

NOC های هندی نیز رفتار مشابهی را نشان می‌دهند به طور مثال شرکت‌های نفت فراساحل هند به دنبال اتخاذ راهکارهایی برای تحقق هدف بلندمدت خود در تحویل ۱/۲ میلیون بشکه معادل نفت و گاز در روز تا سال ۲۰۲۵ است و به همین منظور برنامه‌هایی برای توسعه فعالیت‌های خود در میادین خارجی دارد. OVL هم اکنون دارای ۲۵ میدان نفتی و گازی در ۱۵ کشور دنیا است و از سال ۲۰۰۰ به بعد سالانه نزدیک به ۳ میلیارد دلار در اکتشاف فراساحل و پروژه‌های انرژی سرمایه‌گذاری کرده است.<sup>۳</sup>

### ۳-۱-۳-۲- پتروناس

پتروناس نیز که انتظار می‌رود ذخایر نفتی‌اش در طول دو دهه آینده پایان یابد، در جستجوی پروژه‌های رقابتی از نظر تجاری است ولی به

چرا که این مشارکت برای طرف چینی به منزله دسترسی به منابع است و برای طرف روسی که با کاهش تولید در مناطق سیبری غربی مواجه شده است به منزله افزایش و حفظ توان تولید نفت و تنوع بخشیدن به بازارهای صادراتی خویش است. همچنین سیاست‌های آمریکا برای کاهش وابستگی به نفت خاورمیانه از طریق بهره‌برداری از میادین نفت و گاز غیرمتعارف و نیز انرژی‌های تجدیدپذیر که منجر به کاهش واردات نفت توسط ایالات متحده و کانادا شده، موجب شده است تا فرصتی برای NOC های چینی فراهم شود و در منابع خلیج فارس با رقابت کمتری روبه‌رو باشند. هرچند قانون تحریم‌های نفتی علیه ایران به خصوص تحریم‌های شورای امنیت این فرصت را محدودتر نموده است، ولی در صورت رفع تحریم‌ها حضور در بازار قراردادهای نفتی ایران یکی از راهبردهای این NOC ها خواهد بود.

از سوی دیگر NOC های چینی با استفاده از تشویقات و حمایت‌های دولت چین تنها به حضور در خلیج فارس و روسیه اکتفا ننموده‌اند و با استفاده از موقعیتی که در اثر آزادسازی تدریجی و اصلاحات در نظام نظارتی و نظام مالی (شامل مالیات‌ستانی لیبرالی و سیاست‌های مبادلاتی خارجی) و قوانین اداری توسط دولت برای ایشان فراهم آمده است و نیز با استفاده از قدرت چانه‌زنی دولت چین در سایر کشورها، هم اکنون دارای منابع نفت و گاز در ۲۳ کشور از جمله سودان، الجزایر، اکوادور، نیجریه، چاد و قزاقستان هستند و خود را برای ۱۸ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری در منابع نفت و گاز خارجی بین سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۰ آماده نموده‌اند (بیکر، ۲۰۰۷).

2. Akpo

۳. برای اطلاعات بیشتر در این خصوص به سایت [www.ongcvidesh.com](http://www.ongcvidesh.com) مراجعه نمایید.

1. Baker

راهبردهای ایشان نیز اثرگذار است. در این بخش با ذکر مثال‌هایی سایر راهبردهای NOCها مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

### ۳-۳-۱- بازتوزیع عواید نفت از طریق یارانه

بسیاری از NOCها از جمله NOC نیجریه به منظور بازتوزیع عواید نفت در میان کل جمعیت به سوخت‌های داخلی یارانه می‌دهند. این برنامه‌ها که با هدفی اصیل در توزیع ثروت ملی و تشویق توسعه اقتصادی آغاز می‌شوند، در میان شرکت‌های مورد مطالعه با درجات مختلفی از موفقیت روبه‌رو می‌شوند. در اقتصادهای توسعه‌یافته یارانه برای قیمت محصولات نفتی یک قاعده نیست به گونه‌ای که قیمت نهایی خرده‌فروشی مصرف‌کننده معمولاً از طریق سازوکار بازار به دست آمده و حتی با درجات مختلفی از آن مالیات هم گرفته می‌شود. در مقابل در کشورهای در حال توسعه بسیاری از دولت‌ها سازوکار تعدیل قیمتی را برای پایین نگه داشتن قیمت‌ها به صورت مصنوعی اجرا می‌کنند. این سیاست‌ها در فراهم کردن دسترسی ارزان به نهاده‌های انرژی، تحریک توسعه صنعتی و حمایت از اقتصاد داخلی از نوسانات بازار بین‌المللی نفت کارا هستند. ولی در عین حال می‌تواند محلی برای تخلیه بودجه اجرایی یک NOC به حساب آیند. نگاهی به راهبرد NOCها در خصوص تأمین انرژی ارزان برای مصارف داخلی نشان می‌دهد که سطح یارانه پرداختی (و به عبارت دیگر پنهان) برای حامل‌های انرژی در NOC دارای تفاوت‌های زیادی است و از یارانه‌های بسیار زیاد در شرکت‌های آسیایی و خاورمیانه تا مالیات‌های سنگین بر این محصولات در کشورهای توسعه‌یافته مثل نروژ تغییر می‌کند. تأثیرات این یارانه‌ها در بخش چالش‌ها مرور خواهد شد.

منظور ارتقای وجهه مالزی در سطح جهانی به دنبال راه‌هایی برای همراه نمودن چنین سرمایه‌گذاری‌هایی با چشم‌اندازهای سیاست خارجی خود نیز می‌باشد. فعالیت‌های بین‌المللی بیش از ۳۰ درصد از عایدی شرکتی پتروناس را به خود اختصاص می‌دهد. پتروناس به اکتشاف و تولید در ۵۰ حوزه در ۲۶ کشور پرداخته که در ۲۹ حوزه از آن به عنوان پیمانکار حضور داشته است (Petronas, 2012).

### ۳-۳-۱-۳- استات اوایل

استات اوایل نیز به عنوان شرکتی که منابع داخلی محدودتری در اختیار دارد، نگاه به بیرون را مدنظر خود قرار داده است. با توجه به اینکه این کشور برای تأمین انرژی مورد نیاز داخلی خود با مشکل جدی روبه‌رو نمی‌باشد، هدف اصلی خود را بر خلق ثروت برای کشور و سهامداران خود قرار داده است. این شرکت به مشارکت در پروژه‌های دارای ریسک بالاتر از جمله تولید در بستر دریاها که مدنظر این کشور بوده، پرداخته است. همچنین این شرکت در سال ۲۰۱۱ با توجه به تقاضای جهانی برای نفت و قیمت‌های بالا و نیز توان تکنولوژیک خود در اکتشاف و استخراج نفت در عمق دریا، راهبردش را به نحوی طراحی نموده که از این برتری تکنولوژیک خود بهره جوید؛ لذا برای مثال در تولید میادین دریای خزر و تولید فراساحل در برزیل شرکت کرد. از سوی دیگر با اقتصادی شدن برداشت از مخازن غیرمتعارف، این شرکت در راستای راهبرد استفاده از فناوری در این حوزه نیز فعال شد و در آمریکا و کانادا سرمایه‌گذاری‌هایی را انجام داد.

### ۳-۳- سایر راهبردها

همان‌گونه که بیان شد NOCها علاوه بر اهداف تولیدی اهداف دیگری نیز دارند که این امر در

### ۳-۳-۲- ایجاد زیرساخت‌های توسعه

روش‌های دیگری نیز به جز یارانه‌های بزرگ سوختی برای NOCها وجود دارد تا ثروت نفتی را در جامعه بازتوزیع نمایند. PDVSA ونزوئلا سالانه مبالغ بسیاری را در برنامه‌های مرتبط با آموزش، بهداشت، ایجاد اشتغال و توزیع مواد غذایی یارانه‌ای خرج نموده است. همچنین NOC ایران نیز به موجب قانون سهمی از منابع حاصله از فروش نفت را برای توسعه مناطق نفت‌خیز در جنوب و غرب ایران اختصاص می‌دهد. NOC ایران در برخی موارد مسئول ایجاد زیرساخت‌های عمومی از قبیل راه‌ها و خطوط لوله شناخته می‌شود که این امر در NOC های دیگری نیز مشاهده شده است تا جایی که برای مثال از پتروناس مالزی در جریان بحران مالی آسیا خواسته شد تا با ساختن برج‌های دوقلوی جدیدی برای دفتر مرکزی‌اش حیات جدیدی به اقتصاد شرق آسیا بدهد.

همچنین معمولاً از NOCها خواسته می‌شود که اسپانسر و الگوی اصلی توسعه اقتصادی و صنعتی شدن باشند. NOCها می‌توانند به عنوان یکی از اولین نهادهای مشارکت‌کننده در توافقات تجارت بین‌الملل یا مذاکرات سرمایه‌گذاری به عنوان کانالی برای تدوین قوانین و رویه‌های سرمایه‌گذاری خارجی و یا استفاده و بازبینی سیستم‌های خرید، حسابداری و سازمان‌های مالی انجام وظیفه نمایند (Baker institute, 2007).

این الگوی فعالیت به وضوح در قزاقستان پس از بحران جدایی از اتحاد جماهیر شوروی مشاهده می‌شود. در اعلامیه اصول این شرکت بر روی وبسایت شرکت، NOC قزاقستان توضیح می‌دهد که این شرکت با هدف توسعه همه‌جانبه صنعت نفت ملی برای تضمین عملکرد بهینه در بهره‌برداری از منابع هیدروکربوری به وجود آمده است که به نوبه

خود در توسعه اقتصادی و اجتماعی قزاقستان و ادغام موفق آن در اقتصاد جهانی مشارکت خواهد داشت. موقعیت جغرافیایی قزاقستان دولت این کشور را تشویق نموده است تا از طریق عضویت در اکثر قریب به اتفاق سازمان‌های چندجانبه آسیایی و اروپایی که واجد شرایط عضویت در آنها بوده است، به عنوان ابزاری برای ارتقای نقشه بازاریابی خود و در نقش پُلی بین بازارهای انرژی اروپا و آسیا عمل کند. NOC قزاقستان تلاش نموده تا حسابداری و نظام قضایی و مالی درستی را به کارگیرد که منجر به ارتقای سرمایه‌گذاری خارجی شود. NOC قزاقستان بیشتر مسئول افزایش سهم کالاهای تولید داخل و نیروی کار و خدمات حمایت‌کننده از پروژه‌های بزرگ نفت و گاز کشور و کمک به افزایش تعداد متخصصین قزاقستانی است که به طور مستقیم در این پروژه‌ها به کار گرفته می‌شوند. فعالیت‌های تولید و اکتشاف شرکت‌های خارجی نیز مقید به قانون خرید دولتی است که مطابق آن دارندگان امتیاز که نیازمند تهیه کالاها، کارگر و خدمات برای اجرای فعالیت خود هستند و حتی درصدد استخدام متخصصین خارجی هستند، ضروری است تا تضمین لازم برای توجه کافی نسبت به نیروی انسانی و تولیدکنندگان قزاق را به دولت قزاقستان بدهند و از حداکثر توان داخلی در این زمینه استفاده نمایند.

### ۳-۳-۳- تحکیم قدرت دولت مرکزی

از رزفنت روسیه نیز به عنوان ابزاری برای توسعه داخلی و تقویت دولت روسیه بهره‌برداری می‌شود. فعالیت‌های رزفنت در مناطق دوردست در راستای سیاست داخلی است که مقامات فدرال از آن به صورت غیررسمی برای تقویت قدرت دولت به خصوص در مناطق بحرانی استفاده می‌کنند. به نظر می‌رسد فعالیت رزفنت در جنوب روسیه با منابع

قدیمی و تهی شده بیش از اینکه تلاشی تجاری باشد، به منظور همکاری با دولت روسیه است که نگران اهمیت راهبردی و جغرافیایی آن ناحیه می‌باشد. رزفنت همچنین در توسعه گازسانی برای بهبود وضع اقتصادهای کامچاتکا و شرق دور روسیه نیز فعال است. این سرمایه‌گذاری‌ها در راستای فشار کرملین برای تحکیم قدرت در نواحی دور دست است که تلاشی برای تضمین تمامیت ارضی و یکپارچگی روسیه از طریق توسعه اقتصادی در سراسر کشور محسوب می‌شود. رزفنت همچنین مسئولیت سخت‌بازسازی صنعت انرژی چچن را برعهده دارد که این امر نیز بیشتر تحت تأثیر ملاحظات سیاسی داخلی کشور و به منظور افزایش قدرت اثربخشی روسیه در چچن است (Baker, 2007).

### ۳-۳-۴- پشتیبانی از سیاست خارجی

نفت کالایی راهبردی است لذا جای تعجب ندارد که NOCها با دسترسی گسترده به منابع جهانی بازیگران مهمی در عرصه قدرت سیاسی جهانی شده باشند. NOCها به طور فزاینده‌ای از جانب دولت‌های خود با این درخواست روبه‌رو می‌شوند که دست به فعالیت‌هایی بزنند که از اهداف سیاست خارجی آنها حمایت کنند. مثال در این زمینه بسیار است، از قبیل تلاش آرامکو برای افزایش تولید نفت پس از تهاجم عراق به کویت و یا نزدیکی چین و روسیه و یا ایران و ونزوئلا. برخی اوقات معاملات نفتی یک NOC با سایر NOCها برای ایجاد ارتباطاتی است که در روزهای سخت به کار می‌آید. مانند تلاش ایران برای پیشنهاد حوزه‌های نفتی به NOCهای چینی، هندی و اروپایی.

استفاده از بهره‌برداری نفت در اهداف ژئوپولیتیک می‌تواند پیچیده و چند بُعدی باشد. نقش PDVSA در حمایت از سیاست‌های خارجی چاوز و جانشین او بر

کسی پوشیده نیست. دولت ونزوئلا سیاست خارجی فعالی را اختیار نموده است که این فعالیت شدید سیاست خارجی در آمریکای لاتین، دریای کارائیب و خاورمیانه و آسیا بر پایه وعده کمک‌های اقتصادی و پروژه‌های مشترک انرژی بنا نهاده شده است. در همه این موارد PDVSA نقشی اساسی را ایفا می‌کند. معاملات با دولت مورالس در بولیوی شامل نفت، معدن و صنایع شیمیایی از آن جمله است. PDVSA همچنین فروش خود به چین و کشورهای حوزه دریای کارائیب و جنوب آمریکا را بیشتر کرده و معاملاتی در حوزه پالایش با اوروگوئه، برزیل و حتی پرو و شیلی داشته و همکاری‌های خود با ایران را در زمان تحریم نیز به صورت غیرعلنی ادامه داده است.

آرامکوی عربستان به خاطر موقعیتش به عنوان عرضه‌کننده شناور تولید نفت، نماد و پیشروی NOC های ژئوپولیتیک است. آرامکو به خاطر ماهیتش و دغدغه‌های دولت، ابزاری برای سیاست خارجی عربستان بوده است و حتی نقش جدی در شکل‌دهی سیاست خارجی عربستان نیز دارد. این بنگاه عرب تنها شرکت نفتی است که تولیدکننده شناور جهانی نفت است. این شرکت مالک بزرگترین ظرفیت تولید مازاد نفت خام در دنیاست. این امر عربستان سعودی را قادر می‌کند تا صادرات هر یک از ملل تولیدکننده نفت در مقیاس کوچک و متوسط را در طول روزها و یا هفته‌ها جایگزین نماید. این پادشاهی به واسطه حجم بالای صادرات نفت این قدرت را دارد که حجم قابل توجهی از صادرات را نیز از مدار خارج نماید به گونه‌ای که جبران آن در کوتاه مدت برای سایر تولیدکنندگان امکان‌پذیر نیست.

راهبردها و اهداف آرامکوی عربستان به شدت با نیازمندی‌های سیاست خارجی دولت هماهنگ است. این شرکت در دهه ۱۹۸۰ زمانی که خاندان پادشاهی

لازم را از توافقات سیاسی صورت گرفته انجام داده باشد.

آرامکوی عربستان هم اکنون درگیر یک برنامه توسعه بالادستی است که ریشه‌های آن را می‌توان در نیاز پادشاهی به ایجاد ظرفیت مازاد به منظور تعقیب نقش رهبری منطقه‌ای و جهانی در زمان تعارض و بی‌ثباتی در خلیج فارس جستجو نمود. همچنین نقش عربستان در جایگزین نمودن نفت ایران در دوران تحریم‌ها نیز نشان‌دهنده نقش عظیم سیاست در تصمیمات این بنگاه است. این راهبرد که در دهه قبل از سوی تحلیل‌گران اقتصاد انرژی و به نقل از نواف العبدی، تحلیل‌گر سعودی (رئیس اجرایی سابق پروژه ارزیابی امنیت ملی عربستان) بیان می‌شد، قبل از شروع تحریم‌ها از زبان وزیر نفت عربستان تکرار شد و اسناد منتشرشده فعلی نشان می‌دهد که مقامات عربستان و آرامکو حتی آمادگی خود را برای جایگزین نمودن نفت ایران در بازارهای جهانی در صورت حمله نظامی به ایران نیز اعلام نموده بودند.

آرامکوی عربستان هم در نقش سیاست خارجی و هم در مسئولیت‌های داخلی خود مثالی جذاب از این است که چگونه اهداف، رفتار و راهبردهای NOC می‌تواند همزمان برای دستیابی به چندین هدف تنظیم شود و در عین حال ملزم به یک عملکرد سودآور اقتصادی نیز باشد. آرامکوی عربستان در فعالیتهای مدیریت تجاری با ملاحظه نرخ‌های واقعی بازگشت سرمایه و مرور فرصت‌های تجاری

۲. وی در مقاله‌ای که با عنوان ابتکار راهبردی انرژی عربستان سعودی چاپ کرد ادعا نمود که در صورت نیاز عربستان سعودی قادر به جایگزینی تمام نفت صادراتی ایران است. او در این مقاله می‌گوید: «عربستان نه تنها منافعی راهبردی در لجام زدن به ایران دارد بلکه به خوبی برای انجام این کار موضعگیری نموده است. با قیمت‌های بالای نفت تفوق پادشاهی به عنوان بانک مرکزی انرژی دنیا در اوج خود قرار دارد و آن را به مرکز قدرت خاورمیانه تبدیل می‌کند.»

سعودی تصمیم گرفت که جنگ قیمتی نفت بهترین ابزار برای بازگرداندن سهم بازار عربستان در برابر تولیدکنندگان نوظهوری مثل نروژ و امارات است، تولید خود را به طرز بی‌سابقه‌ای افزایش داد. قیمت‌های پایین نفت همچنین با علایق پادشاه در خصوص تضمین این که جریان درآمدی ایران منابع لازم برای ادامه جنگ با همسایه‌اش عراق را در اختیار ایران قرار ندهد، همخوانی داشت و برای تحت فشار قرار دادن شوروی در زمان تهاجم به افغانستان نیز به نظر مناسب می‌رسید. تهاجمی که از منظر ژئوپلیتیکی خارج از مسیر منافع راهبردی و مذهبی بلندمدت عربستان بود.

در سال‌های بعد آرامکوی عربستان همچنان در خدمت اولویت‌های سیاست خارجی پادشاه بود و برای مثال در راستای سیاست طراحی‌شده برای شکل‌دهی عقاید عمومی درباره اهمیت روابط سعودی-آمریکایی برای سال‌های طولانی، تضمین نمود که عربستان سعودی به عنوان اولین عرضه‌کننده نفت به ایالات متحده قرار داشته باشد و جایگاه خود را به عنوان بازیگر مهم بازار انرژی آن منطقه روز به روز تقویت نماید. در خلال جنگ خلیج فارس در سال ۱۹۹۰ برای تضمین نقش عربستان به عنوان یک متحد کلیدی در ائتلاف‌های بین‌المللی، آرامکو در کمتر از ۹۰ روز بیش از سه میلیون بشکه در روز از تولید عراق و کویت که در اثر عواقب تهاجم عراق به کویت از بین رفته بود را جایگزین نمود و در کمتر از یک ساعت حوزه‌های نفت مازاد را با کمک و کار پیمانکاران بازگشایی نمود و تولید را گسترش داد. این بنگاه دولتی همچنین توافق مرزی پادشاه با امارات متحده عربی را از طریق تسریع در توسعه حوزه مرزی شیبه<sup>۱</sup> اجرا نمود تا پشتیبانی

1. Sheibah

در خصوص وقوع رخدادها در آینده وجود دارد و نیز بازنگری دائمی در راهبرد شرکت‌های مختلف، چالش‌های جدیدی را نیز به وجود می‌آورد. لذا در این شرایط بررسی چالش‌های مختلف ایجادشده در این فضا که می‌تواند فضای بازارهای انرژی را تغییر دهد، امری ضروری است که در ادامه گزارش به آن پرداخته می‌شود.

#### ۴-۱- تضاد راهبردهای قیمتی

یکی از مهم‌ترین بازی‌های راهبردی در فضای کنونی تضاد راهبردهای روسیه و عربستان در خصوص قیمت نفت و نیز نقش گسترده چین و نقش نامطمئن عراق است که می‌تواند در تحلیل روابط بین‌الملل و امنیت انرژی در چارچوب تحولات آتی بازارهای نفت و گاز مورد بررسی قرار گیرد. چنانکه در بخش قبل توضیح داده شد انتظار می‌رود وابستگی اروپای غربی به نفت و گاز روسیه در آینده روند صعودی داشته باشد، در حالی که چین توجه ویژه‌ای به نفت و گاز خلیج فارس خواهد داشت. اما نکته مهم این است که روسیه به دنبال افزایش قیمت نفت خام و گاز طبیعی است، زیرا اقتصاد روسیه به دلارهای حاصل از صدور نفت خام و گاز طبیعی وابستگی پیدا نموده است و از بالا بودن قیمت نفت برای افزایش توان اقتصادی خود بهره می‌گیرد. ولی در مقابل افزایش قیمت نفت خام برای چین به معنای افزایش هزینه تولید و کاهش قدرت رقابتی این کشور در صحنه تجارت خارجی است. لذا تضاد منافع بین روسیه و چین در خصوص قیمت رخ خواهد داد که می‌تواند حتی بر روابط راهبردی انرژی ایشان نیز تأثیر بگذارد.

از سوی دیگر شواهد تاریخی نشان می‌دهد که سیاست‌های تولید و تجارت نفت برای عربستان

از طریق بهترین نحوه حاکمیت شرکتی وارد می‌شود ولی اولویت‌های آن هنوز محصول نیازهای دولت و رفاه کلی سیاستمداران سعودی است.

در سال‌های اخیر این شرکت برای دستیابی به این اهداف غیرتجاری به نحوی مدیریت شده است که حداقل وقفه در توانایی شرکت برای تحقق کارکردهای نفتی‌اش از قبیل افزایش ظرفیت و میزان تولید و نیز فراهم کردن ترکیب بهینه محصولات نفتی برای بازار داخلی و صادرات ایجاد شود. ولی سؤالاتی باقی می‌ماند از قبیل این که آیا شرکت در صورت رسیدن به مرزهای بالاتری از تولید نفت قادر به تدوam بخشیدن به توازن این اهداف متعارض هست یا خیر؟ دفتر انرژی ایالات متحده (EIA) پیش‌بینی کرده است که عربستان سعودی برای حفظ سهم خود در بازار جهانی و حفظ قیمت‌ها در تداوم روند صعودی خود تا سال ۲۰۴۰ بیش از ۱۵/۵ میلیون بشکه نفت در روز تولید کند که بیش از ۵۰ درصد نسبت به سطح کنونی تولید که در حدود ۹ میلیون بشکه در روز است، بیشتر خواهد بود.<sup>۱</sup>

#### ۴-۲ چالش‌های فراروی NOCها

راهبردهای NOCهای نفتی به منظور واکنش آگاهانه و فعالانه آن‌ها به محیط پیرامونشان طراحی شده است. اتخاذ این راهبردها در فضای راهبردی صنعت نفت و گاز به واسطه وجود متغیرهای فنی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی و احتمالاتی که

۱. از آن جایی که افت تولید از میادین عظیم و فوق‌عظیم این کشور آغاز شده و کمبود گاز برای تزریق به مخازن نفتی به منظور افزایش ضریب بازیافت، یکی از تنگناهای بسیار جدی در استمرار سطح فعلی تولید نفت این کشور در بلندمدت است لذا افزایش پنجاه درصدی ظرفیت تولید در این افق بسیار خوش بینانه بوده و حتی در سناریوهای مختلف تحلیل شده توسط نهادهای بین‌المللی امکان عدم دسترسی عربستان به این سطح تولید به عنوان یک سناریوی محتمل در نظر گرفته شده است.

و ادعا می‌کند که با داشتن مازاد ظرفیت تولیدی، می‌تواند در صورت بروز حوادث پیش‌بینی نشده در منطقه، تولید روزانه خود را تا مرز ۱/۵ میلیون بشکه افزایش دهد (نعیمی، ۲۰۱۰). نقش این کشور در تحولات آتی بازار جهانی نفت و به ویژه تغییرات محتمل در سیاست‌های تجاری نفت و گاز نیازمند ارزیابی‌های دقیق‌تر است. از این گذشته ادعاهای این کشور در خصوص مازاد ظرفیت تولید را نباید چندان جدی گرفت، زیرا که افت تولید از میدین عظیم و فوق‌عظیم این کشور آغاز شده و کمبود گاز برای تزریق به مخازن نفتی به منظور افزایش ضریب بازیافت، یکی از تنگناهای بسیار جدی در استمرار سطح فعلی تولید نفت این کشور در بلندمدت است. از سوی دیگر، سیاست عربستان سعودی در مقابله با روسیه برای جلوگیری از افزایش قیمت نفت خام از کارایی چندانی برخوردار نخواهد بود، زیرا که کاهش ذخایر اثبات‌شده نفت در همه کشورهای تولیدکننده، موجب می‌شود که سرمایه‌گذاری در میدین پُرهزینه افزایش یابد، ضمن آن‌که سرمایه‌گذاری برای تولید از مخازن نفت و گاز نامتعارف مخصوصاً در آمریکا، کانادا و روسیه غیرقابل اجتناب است. این سرمایه‌گذاری‌ها فقط در صورتی توجیه اقتصادی دارد که قیمت نفت خام افزایش یابد که با سیاست تاریخی عربستان سعودی همسویی ندارد. از این رو، می‌توان با احتمال زیاد پیش‌بینی کرد که واقعیات بازار جهانی نفت و گاز شرایط خود را بر سیاست‌های عربستان سعودی تحمیل خواهد کرد (درخشان، ۱۳۹۱). جمیع این جوانب نشان می‌دهد که تجدید نظر در برخی از راهبردهای انرژی توسط NOCها با توجه به عدم قطعیت‌های ذکر شده اجتناب‌ناپذیر خواهد بود.

سعودی هیچ‌گاه با هدف افزایش قیمت طراحی نشده است. استدلال عربستان سعودی برای اتخاذ چنین سیاستی همواره چنین بوده است که افزایش قیمت نفت خام موجب تشویق سرمایه‌گذاری در تولید انرژی‌های جایگزین نفت خام خواهد بود که طبعاً کاهش تقاضای نفت خام را به دنبال دارد و لذا تهدیدی برای امنیت تقاضای نفت عربستان به شمار می‌رود. علی‌رغم کاستی‌های بسیار جدی در استدلال عربستان که تحلیل جداگانه‌ای می‌طلبد، همسویی چین و عربستان سعودی در روند تغییرات آتی قیمت نفت خام قطعی است (درخشان، ۱۳۸۹). همین امر می‌تواند مشوقی برای چین در سرمایه‌گذاری‌های گسترده در عربستان برای حفظ سطح تولید فعلی نفت خام این کشور و یا احتمالاً افزایش اندکی در تولید باشد. ولی به واسطه تأثیرپذیری مقامات عربستان به صورت کلی و آرامکو به طور خاص از سیاست‌های آمریکا، حضور چین در صنایع نفت و گاز عربستان باید با تأیید آمریکا همراه باشد که این امر به واسطه روابط سرد دو کشور خالی از مشکل نخواهد بود.

در ضمن با توجه به مواضع آمریکا در قبال جمهوری اسلامی ایران در خلال سه دهه گذشته، آمریکا نسبت به روند تعمیق و توسعه همکاری‌های اقتصادی و سیاسی بین جمهوری اسلامی ایران و چین که یکی دیگر از راهبردهای NOC چینی است نیز موضع منفی دارد و لذا این امر سیاست‌های چین در قبال جمهوری اسلامی ایران را با تنگنایی مواجه کند. واگرایی برخی سیاست‌های خارجی عربستان سعودی و جمهوری اسلامی ایران به ویژه در قبال مواضع آمریکا از یک‌سو و بیداری اسلامی در منطقه از سوی دیگر، این تنش‌ها را تشدید می‌کند. با توجه به اینکه عربستان سعودی حدود ۱۵ درصد از تجارت جهانی نفت خام را برعهده دارد (BP, 2012)



#### ۴-۲- تأمین امنیت عرضه و تقاضا

سؤال چالش برانگیز دیگر این است که آیا سایر NOC‌های اصلی در خلیج فارس و روسیه و آمریکای جنوبی قادر به تدوام میزان سرمایه‌گذاری کافی برای پوشش دادن افزایش پیش‌بینی شده در تقاضای نفت در ایالات متحده، چین و اقتصادهای نوظهور در آسیا و نقاط دیگر هستند یا خیر؟

همان‌گونه که پیش‌تر نیز آمد، NOC‌ها اهداف متعددی را دنبال می‌کنند و به همین دلیل توانایی یک NOC برای تحقق راهبردهای توسعه تجاری خود به وسیله سایر اهداف از جمله الزام در حمایت از منافع ملی به چالش کشیده می‌شود. لذا NOC در مقایسه با بنگاهی که با چنین قیودی مواجه نیست با احتمال بیشتری به استخدام‌های بی‌رویه، اعطای یارانه و سرمایه‌گذاری‌های غیرضروری متمایل می‌شود و احتمالاً مجبور می‌شود تا محصولات نفتی را با قیمت‌های یارانه‌ای به مصرف‌کنندگان داخلی بفروشد.

از سوی دیگر همان‌گونه که بیان شد همه NOC‌ها در منافع، اهداف یا درجه تجاری‌سازی با یکدیگر شباهت ندارند و این موارد به وسیله ساختار و قدرت ارتباط میان NOC و دولت ملی متبوعش شکل داده می‌شود. از آنجایی که ممکن است افق‌های زمانی سیاستمداران با سرمایه‌گذاران در یک بنگاه خصوصی متفاوت باشد، احتمال انحراف سرمایه‌ها در این شرکت‌ها زیاد خواهد بود. چرا که سیاستمدارانی که دغدغه عملکرد بنگاه پس از پایان دوره ریاست خود را ندارند احتمالاً وسوسه می‌شوند تا از بازده سرمایه برای اهداف دیگری استفاده نمایند حتی اگر این امر باعث شود تا منابع مالی کافی برای سرمایه‌گذاری‌های بیشتر باقی نماند. با اینکه کاهش سرمایه‌گذاری، سودآوری آتی بنگاه

را به خطر می‌اندازد ولی سیاستمدار زمان حال را دیده و فکر می‌کند که حل این مشکلات برای سیاستمداران آینده باقی خواهد ماند.

با در نظر گرفتن این حقایق یک چالش بسیار جدی برای NOC‌ها این است که نیازهای رفاه اجتماعی و کارایی شرکتی را باید به نحوی به توازن برسانند. مطالعات مرکز بیکر در خصوص رفتار NOC‌ها نشان می‌دهد که استفاده از بخشی از الگوهای رایج در بخش خصوصی از جمله به کارگیری هیأت مدیره شرکتی مستقل از تغییرات و تصمیمات سیاسی دولت، نقش مثبتی در ایجاد شفافیت و اندازه‌گیری عملکرد در ساختار NOC‌هایی از جمله استات اویل، آرامکو و NOC چین داشته است که این امر می‌تواند در نزدیک نمودن تصمیمات اقتصادی NOC به معیارهای کارا تأثیرگذار باشد و سرمایه‌گذاری در حد بهینه را نیز ترویج نماید.

#### ۴-۳- یارانه انرژی

همان‌گونه که در بخش قبل بیان شد یکی از اهداف NOC‌ها حمایت از توسعه ملی و نیز بازتوزیع درآمدهای نفت و گاز در کشور میزبان است. از نظر اقتصادی پایین نگاه داشتن قیمت حامل‌های انرژی می‌تواند رشد در بخش‌های انرژی‌پر را تحریک نموده و انگیزه برای کارایی انرژی را محدود کند. در اکثر این کشورها استفاده از انرژی‌های فسیلی شدیداً تحریک شده و مصرف روزافزون آن، مشکلات بودجه‌ای دولت و NOC را تشدید نموده است. برای مثال یارانه قیمتی در نیجریه که به طور بسیار ضعیفی اجرا شده، باعث شده است تا شهروندان معمولی نیجریه با کمبود فراوان سوخت مواجه شده و عملاً منافع اندکی برای ایشان حاصل شود.

همچنین استفاده از سوخت ارزان باعث شده است تا در بسیاری از کشورهای حوزه خلیج فارس مصرف

به علاوه یارانه بالای سوخت انگیزه قاچاق سوخت از ایران به کشورهای همسایه را ایجاد کرد که به نوبه خود باعث هدررفت بیشتر منابع اقتصادی NOC ایران شد و طبق پیش‌بینی شرکت ملی نفت ایران یارانه بنزین در صورت ادامه این وضعیت سالانه بین ۱۵ تا ۲۰ میلیارد دلار هزینه ایجاد می‌نمود و در حال تبدیل شدن به یک آسیب جدی برای خزانة کل ایران بود.

برای جلوگیری از این امر، ایران که با قیمت ۱۰ سنتی بنزین به ازای هر لیتر، یکی از بالاترین یارانه‌های محصولات نفتی در دنیا را داشت در برنامه هدفمندی یارانه‌ها اقدام به اصلاح قیمت‌های این حامل‌ها نمود. مطابق این برنامه در افقی پنج ساله قیمت‌های یارانه‌ای به ۹۵ درصد قیمت فوب افزایش می‌یابد و از صرفه‌جویی حاصل از این امر و درآمدهایی که در اثر فروش حامل‌ها به قیمت جدید حاصل می‌شود حمایت‌هایی از خانوارها، بنگاه‌های صنعتی و دولت به عمل می‌آید. عدم اجرای کامل قانون باعث شد تا دولت به دلیل عدم کسب درآمد کافی برای پوشش دادن کسری بودجه ناشی از پرداخت یارانه تحت فشار قرار گیرد. البته به غیر از بانک مرکزی، شرکت ملی نفت ایران نیز تحت فشار دولت و برای تأمین منابع پرداخت نقدی وارد عمل شد و منابع داخلی خود که برای سرمایه‌گذاری مورد نیاز بود به این امر اختصاص یافت که این امر نیز توانایی شرکت در فعالیت توسعه‌ای خود را با چالش مواجه نمود.

البته یارانه‌ها می‌تواند نتایج وخیم‌تری را نیز در بر داشته باشد چرا که احتمال دارد یارانه‌های بالای سوخت منحرف شده و بتوانند یک کشور غنی نفتی را به واردکننده محض تبدیل نمایند. این امر در اندونزی به وقوع پیوسته است و نتیجه‌ای است که به واسطه سوء مدیریت بخش نفت اندونزی

انرژی بسیار بالا رود، به گونه‌ای که این امر برای ایشان به چالشی جدی تبدیل شده است و در صدد چاره‌اندیشی برای آن هستند. بنابر مطالعات انجام شده کشورهای عرب حاشیه خلیج فارس هم اکنون به اندازه کل آفریقا از انرژی اولیه استفاده می‌کنند، در حالی که یک بیستم آفریقا جمعیت دارند و اگر روند افزایش مصرف به همین صورت پیش رود تقاضای انرژی در سال ۲۰۲۴ در این کشورها دو برابر می‌شود و این امر میزان صادرات را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد که این امر با راهبردهای NOCهای منطقه در پیشتازی در امر صادرات نفت در تناقض است.

از سوی دیگر بر اساس مطالعات صندوق بین‌المللی پول بین ۹ تا ۲۸ درصد درآمدهای نفتی در سال ۲۰۱۱ در این کشورها صرف یارانه انرژی شده است. ولی از سوی دیگر NOCها به واسطه اهداف سیاسی در ایجاد رضایت مردم و نیز عدم استفاده از اهرم‌های بازاری از جمله قیمت، توان مقابله با این رویداد را ندارند و به همین دلیل تأمین مالی پروژه‌های افزایش کارایی، به عنوان راهبرد اصلی این گروه شناخته می‌شود و در این راه از خدمات شرکت‌های خدمات انرژی بهره می‌برند که خود این امر نیز فشار مضاعف اولیه‌ای را بر منابع مالی این شرکت‌ها وارد نموده است (استیونس، ۲۰۱۳).

تجربه مشابهی از مصرف بالای انرژی در ایران نیز وجود دارد. قیمت‌های پایین حامل‌های انرژی مصرف محصولات نفتی در بخش‌های خانگی، حمل‌ونقل و صنعتی، اقتصاد را به طور مصنوعی بالا برد و به توانایی شرکت ملی نفت ایران برای سودآور ماندن ضربه زد و حتی بنگاه را مجبور به وارد کردن محصولات گران نفتی از بازار جهانی نمود.

آن‌ها کمک نماید. این اهداف که از پیشینه‌سازی بازده سرمایه برای صاحبان سهام فراتر می‌روند، عبارتند از: (الف) بازتوزیع وسیع ثروت نفت در جامعه، (ب) دیپلماسی انرژی، (ج) امنیت انرژی (شامل تأمین عرضه سوخت داخلی و امنیت تقاضا برای کشورهای تولیدکننده) و (د) صنعتی‌سازی و توسعه اقتصادی.

اهداف غیرتجاری NOCها با وجود این که برای اهداف ملی بسیار دارای اهمیت هستند ولی در عملکرد بهینه بنگاه از لحاظ اقتصادی اختلال ایجاد می‌کند. ساختارهای نهادی خاص برای سازماندهی و قانون‌گذاری یک NOC می‌تواند تأثیرات اهداف غیرتجاری بر قابلیت یک NOC را حداقل سازد. این ساختارهای نهادی می‌توانند تا حد زیادی درجه شیوع فساد و فعالیت‌های مسرفانه را کاهش دهند. گرایش جدید در میان NOCها این است که نیازهای رفاه اجتماعی و کارایی شرکتی را با نهادینه کردن برخی از عناصر ساختارهای بخش خصوصی در NOCهای دولتی به توازن برسانند. برای مثال هیأت مدیره استات اوپل هر چند به وسیله دولت تعیین می‌شوند ولی از همان ابتدا به عنوان نقشی تخصصی و مجزا از دولت یا وزارت محفوظ مانده‌اند که این امر می‌تواند در شرکت ملی نفت ایران نیز لحاظ شده و در اساسنامه شرکت به نحوی تعبیه گردد.

ارائه سهام مالکانه یا خصوصی‌سازی جزئی و حتی اوراق قرضه تجاری، NOCها را در نظام نظارت بازارهای مالی بین‌المللی وارد می‌کند و باعث بهبود شفافیت، نظام گزارش‌دهی عمومی و حسابداری و حاکمیت شرکتی می‌شود. کمبود دسترسی به این نوع از سازوکارهای نهادی است که به دولت‌ها اجازه دخالت در فعالیت‌های NOC را می‌دهد و به توانایی بنگاه در تحقق کارکردهای اصلی و اهداف

تحقق یافته است. رشد اقتصادی بالا به همراه سوخت‌هایی با قیمت‌گذاری پایین باعث شد که تقاضای اندونزی برای محصولات پالایشگاهی به سرعت رشد کند تا جایی که این کشور در سال ۲۰۰۵ به واردکننده خالص تبدیل شود و عضویتش در اوپک پس از مدتی به حالت تعلیق درآمد. در نظم نوین ژنرال سوهاترو، دولت اندونزی سعی کرد تا از بازتوزیع بخشی از عواید نفت از طریق ارائه یارانه سوخت به عنوان روشی برای تحریک توسعه در سراسر کشور استفاده نماید. اما این برنامه که بدون شفافیت و عمق نظر مناسب اجرا شد و به واسطه فعالیت‌های رانت‌جویانه همراه با تأخیر و اضافه‌شدن هزینه‌ها عملیاتی شد به گسترش فساد، اسراف و سوء تخصیص منابع دامن زد و در نهایت به NOC اندونزی ضرر رساند. از سال‌های ۱۹۹۸-۱۹۹۹ ارزش یارانه سوخت تقریباً به یک چهارم کل بودجه دولت رسید. دولت سوهاترو برای نجات شرایط اقتصادی وخیم اندونزی به وسیله صندوق بین‌المللی پول وادار شد تا با افزایش قیمت‌های سوخت تا سطح جهانی موافقت کند. نیروهای مخالف به این تصمیم حمله نموده و در نتیجه شورش‌های بعدی، سوهاترو از قدرت کنار گذاشته شد. عواقب بعدی این بحران باعث شد تا پرتامینا (NOC اندونزی) و فعالیت‌های آن به شدت محدود شود.

#### ۵- جمع بندی و توصیه سیاستی

یافته‌های این گزارش را می‌توان در قالب سه دسته تقسیم کرد که دلالت‌هایی را برای شرکت ملی نفت ایران و همچنین بازار نفت ایران به همراه دارد.

از آن جایی که NOCها از جمله شرکت ملی نفت ایران اهدافی غیرتجاری دارند، شناخت این اهداف و ایجاد توازن در آن‌ها می‌تواند در تصحیح نقش

خدمت به منافع کشور باشد که این فعالیت‌ها بتواند در طول دورانی بلندمدت حفظ شود. برای تحقق این امر لازم است که ملاحظاتی در خصوص بهترین روش‌هایی که می‌تواند آینده شرکت و منابع محدود آن را از دسترس مقامات سیاسی برای اهدافی کوتاه‌مدت حفظ کند، اندیشیده شود. به نظر می‌رسد شرکت‌هایی مانند استات اوایل، آرامکو و پتروناس قادر به تحقق دامنه گسترده‌ای از اهداف تجاری و غیرتجاری هستند به گونه‌ای که آینده شرکتی بنگاه به مخاطره نیفتد. شرکت ملی نفت ایران می‌تواند با مطالعه خط سیر خود و نیز روش‌های بکار رفته توسط دیگر NOCها، درس‌هایی درباره ساختارهای نهادی و سازوکارهای حاکمیتی از آن‌ها بیاموزد و در ارتقای ارزش خود استفاده نماید تا اهداف سیاسی و اجتماعی را به صورت توأمان با دستاوردهای تجاری شرکت و اهداف سرمایه‌گذاری لازم را برای تداوم آینده شرکت محقق کند.

با توجه به این امر استقلال اعضای هیأت مدیره، حسابرسی نهادهای مستقل ملی و جهانی، حضور در بازارهای داخلی و بین‌المللی سرمایه از طریق انتشار اوراق مشارکت ارزی، صکوک استصناع و اجاره می‌تواند به عنوان راهکارهایی قابل اجرا برای شرکت ملی نفت ایران مطرح باشد.

در حالی که NOCهای خاص هم اکنون از کنترل قوی خود بر بخش بالادستی در بازارهای بین‌المللی انرژی خشنودند، اما در بخش پالایشگاهی در سطح بین‌المللی موفقیت کمتری داشته‌اند. لذا پیوسته در جستجوی فرصتی برای تسهیل ادغام عمودی هستند تا به وسیله آن فرصت‌های منافع خود را به حداکثر برسانند. هنگامی که یک NOC اصالتاً بالادستی، در یک بازار پایین‌دستی دارای تجهیزات و دارایی باشد، می‌تواند ارزش افزوده تولید و فروش محصولات نهایی را به دست آورد. به علاوه داشتن موقعیت

تجاری آن آسیب می‌رساند. هر چند که دو راه اول با توجه به قوانین موجود امکان‌پذیر نیستند ولی راه حل استفاده از اوراق مشارکت و یا انواع دیگری از ابزارهای مالی اسلامی از جمله استصناع در صنایع بالادستی و یا صکوک اجاره می‌تواند در شرکت ملی نفت ایران نیز مورد استفاده قرار گیرد و علاوه بر تأمین سرمایه، به دلیل نهادهای حاکم بر انتشار این اوراق از جمله سازوکارهای نهادی حسابرسی، گزارش‌دهی، نظارت سازمان‌های بورس ملی و بین‌المللی میزان شفافیت در عملکرد بنگاه را بالا ببرد. از سوی دیگر ابزارهای ارتقای حاکمیت شرکتی از جمله یک هیأت مدیره کارا و مستقل از مدیران می‌تواند برای سد نمودن رانت‌خواری هر مجموعه مشخص از نخبگان قدرت در ساختار سیاسی استفاده شود و از توانایی بنگاه برای تعیین راهبردهای بلندمدتی که تداوم سودآوری بنگاه را تضمین نماید، محافظت نماید.

باید توجه داشت که اهداف و مقاصد غیرتجاری هر چند مهمترین عامل نیستند ولی عنصری مهم از نقش یک NOC در جامعه و برای اهداف ملی هستند. هیچ‌کسی نمی‌تواند منافع NOC از جمله بازتوزیع ثروت در جامعه، تشویق توسعه اقتصادی، ایجاد زیرساخت‌های ملی یا آموزش‌های فنی و فناوری برای یک ملت را زیر سؤال ببرد. به طور مشخص این وظایف ارزشی اقتصادی دارند که در ارزیابی کارایی شرکتی ملاحظه نمی‌شوند. به علاوه کمی نمودن منافعی که به دنبال فعالیت‌های NOC در تقویت امنیت انرژی، روابط منطقه‌ای یا قدرت ژئوپلیتیکی ایجاد می‌شود نیز سخت است. تمام این اهداف در نظر شهروندان کشور بر کارایی تجاری اولویت دارند.

ولیکن باید توجه داشت که نیل به اهداف غیرتجاری و ارائه خدمات ملی زمانی می‌تواند بهترین

ماند. به علاوه دولت‌ها نیز می‌توانند برای تسهیل مشارکت NOC با NOC، با یکدیگر ملاقات کنند؛ همان‌گونه که در ژانویه ۲۰۰۶ برای چین و هند در خصوص جلوگیری از جنگ قیمتی میان NOC‌های چینی و هندی این اتفاق رخ داد و یا در اتحاد نفتی روسیه و چین، دولت‌ها نقش بسیار مهمی را ایفا نمودند. لذا استفاده از توان NOC‌های توانمند در حوزه بالادستی می‌تواند به عنوان یکی از راهبردهای ایران مطرح شود. خصوصاً پس از رفع تحریم‌ها که به ناگزیر رخ خواهد داد با توجه به نیاز NOC‌های چینی و هندی به تأمین امنیت عرضه، منابع ایران برای این شرکت‌ها جذابیت فراوانی داشته و لذا توان چانه‌زنی ایران را برای بهره‌برداری از منابع و عقد قراردادهای مناسب افزایش خواهد یافت. بنابراین راهبرد ایران در این خصوص باید استفاده از توان دیپلماسی برای انتخاب شرکایی راهبردی در منطقه باشد تا بتواند بهترین منافع را برای خود تضمین نماید.

#### منابع:

- ۱- اسلامی، مسعود: دیپلماسی انرژی ایران و روسیه، زمینه‌های همگرایی و واگرایی، شماره ۶۴، پاییز ۱۳۹۱، صص ۱۹۰-۲۲۲
- ۲- درخشان، مسعود: ملاحظات استراتژیک در تدوین سیاست‌گذاری‌های نفت و گاز کشور، فصلنامه راهبرد، شماره ۵۹، زمستان ۱۳۸۹، صص ۱۱۰-۱۴۵
- ۳- درخشان مسعود: امنیت انرژی و تحولات آینده بازارهای نفت و گاز: فصلنامه راهبرد، شماره ۶۴، پاییز ۱۳۹۱، صص ۱۶۰-۱۹۰
- ۴- کولایی، الهه؛ الهه مرادی، آرزو: سیاست انرژی روسیه در آسیای مرکزی، فصلنامه راهبرد، شماره ۶۱، زمستان ۱۳۹۰، صص ۳۲-۱۰
- ۵- حسنتاش، سید غلامحسین، چشم‌انداز تولید اوپک در افق ۲۰۴۰ با تأکید بر تولید سه کشور محوری، روزنامه دنیای اقتصاد شماره ۳۰۸۹
- 6- Aysef, S (2008): Strategic challenges facing international oil companies, MA thesis in NORGES HANDELSHØYSKOLE

در صنایع پایین‌دستی در سطح جهان یک مزیت راهبردی است چرا که این امر امنیت تقاضا یا دسترسی به بازار را برای NOC تأمین می‌کند. این راهبرد همان‌گونه که بیان شد، توسط NOC‌های عرب و روس به شدت پیگیری می‌شود و با توجه به این که رشد اقتصادی در کشورهای چین و هند و آسیای بسیار بالا بوده است، لذا سیاست‌های تجاری شرکت‌های نفتی خارجی و کشورهای صاحب ذخایر، بیشتر تحت تأثیر ضوابط و مقررات و اوضاع و احوال اقتصادی در حوزه آسیا - پاسیفیک شکل می‌گیرد و سرمایه‌گذاری‌های سنگینی که سابقاً در بخش پایین‌دستی نفت مخصوصاً در حوزه پالایش در ایالات متحده و اروپای غربی انجام می‌شد هم‌اکنون به دلیل رشد تقاضای بالفعل و بالقوه نفت خام در آسیا به سمت آسیا متمایل شده است. این راهبرد از جانب NOC‌های کویت و ونزوئلا نیز در سطحی گسترده اتخاذ شده است و سرمایه‌گذاری در پالایشگاه‌های ژاپن، چین و کره جنوبی یکی از راهبردهای این NOC‌هاست. لذا به نظر می‌رسد که مطالعه و بررسی امکان ورود به بخش پایین‌دستی صنعت در سطح بین‌المللی باید به عنوان یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های ایران مطرح باشد. چرا که این فرصت می‌تواند علاوه بر جلب منافع اقتصادی به دلیل پیوستگی بازارهای انرژی جهانی و اهمیت امنیت عرضه در آن‌ها، به عنوان اهرمی برای جلوگیری از ایجاد فشارهای بین‌المللی نیز تلقی شود

برای یک NOC مشارکت با دیگر NOC‌ها می‌تواند از نظر فرهنگی بسیار راحت‌تر باشد؛ چرا که درک اولویت‌های پیچیده یک NOC از جانب NOC دیگر راحت‌تر رخ می‌دهد و در نتیجه بر خلاف شرکت‌های خصوصی موضوعی برای مجادلات بیشتر بر سر تعیین مسئولیت‌های شرکتی باقی نخواهد

BP statcal review 2013

7- Gordon, R (2007): Statoil: A Study on Political Entrepreneurship, Baker III Institute for Public Policy

8- International Energy Agency, World Energy Outlook 2013

9- Jafee, A (2007): Iraq Oil Sector: Past, present, Future: 2007, Baker III Institute for Public Policy

10- James Baker Institute (2007), The Changing Role of National Oil Companies (NOCs) in energy markets, Rice University

11- Lahn, G. Stevens, P, Perston, F (2013): Saving Oil and Gas in Gulf, Chatham house report

12- Olcott, A: Kazmuniagaz (2007), Baker III Institute for Public Policy

13- Petronas Annual Report 2012

14- Petronas Financial report 2012

15- Steven W. Lewis (2007), Chinese NOCs and World Energy Markets: CNPC, Sinopec, and CNOOC, Baker III Institute for Public Policy

16- Stevens, P (2011): National oil companies and international oil companies in the Middle East: Under the shadow of government and the resource nationalism cycle

17- U.S. Energy Information Administration, International Energy Outlook 2013 With Projections to 2040

18- Xi Xiaoji (2007), Chinese overseas Strategies: Background, Comparison, Remarks, 2007, Baker III Institute for Public Policy

سایت‌های اینترنتی:

[www.statoil.com](http://www.statoil.com)

[www.petronas.com](http://www.petronas.com)

<http://www.petrobras.com/en/home.htm>

[www.saudiaramco.com](http://www.saudiaramco.com)

[www.rosneft.com](http://www.rosneft.com)

[www.gazprom.com](http://www.gazprom.com)

[www.kmg.kz/en](http://www.kmg.kz/en)

[www.nIOC.ir](http://www.nIOC.ir)

[www.IOCl.com](http://www.IOCl.com)

<http://www.cnoccltd.com/encnocltd>

<https://www.qp.com.qa>