

حدود اختیارات شرکت ملی گاز ایران با بررسی تجربه نروژ و روسیه

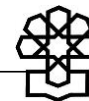
معاونت پژوهش‌های زیربنایی و امور تولیدی
دفتر: مطالعات انرژی، صنعت و معدن

کد موضوعی: ۳۱۰
شماره مسلسل: ۱۶۴۱۰
اردیبهشت‌ماه ۱۳۹۸

به نام خدا

فهرست مطالب

۱	چکیده
۲	مقدمه
۴	۱. نحوه حاکمیت و سبک‌های مدیریتی
۸	۲. ساختار نفت و گاز در نروژ
۲۹	۳. ساختار نفت و گاز در روسیه
۴۴	۴. معرفی ساختار شرکت ملی گاز ایران و ارائه پیشنهاد برای اساسنامه
۵۲	منابع و مآخذ



حدود اختیارات شرکت ملی گاز ایران با بررسی تجربه نروژ و روسیه

چکیده

در حال حاضر، مدیریت تولید گاز (بخش بالادستی) در اختیار شرکت ملی نفت و مدیریت مصارف گاز (بخش پایین‌دستی) برعهده شرکت ملی گاز است. در واقع، تأمین گاز از شرکتی مطالبه می‌شود که نقشی در تولید آن ندارد. به‌رغم آنکه وزارت نفت با ابلاغ برنامه سالانه تولید و مصرف گاز، هماهنگی حداقلی را بین دو شرکت ایجاد کرده اما کشور بارها شاهد بروز مشکلاتی در زمینه تأمین گاز مصارف مختلف داخلی و حتی اختلال در تأمین تعهدات صادرات گاز بوده است.

برای طراحی مناسب اساسنامه شرکت ملی گاز و تعیین حدود وظایف و اختیارات آن مطالعه ساختار تولید، توزیع و مصرف گاز در نمونه‌های موفق کشورهای دیگر، ضروری است. بدین‌منظور ساختار تولید و توزیع گاز در دو کشور نروژ و روسیه مورد مطالعه قرار گرفته است. انتخاب این دو کشور به این دلیل است که این دو کشور دو مسیر مختلف برای توسعه صنعت گاز خود پیش گرفته‌اند: ۱. روسیه (گازپروم): مدل یکپارچگی تولید و توزیع گاز (بالادستی و پایین‌دستی) و تجمیع این دو امر در یک شرکت اتفاق افتاده است.

۲. نروژ (استاتاویل): مدل ادغام؛ به معنای قرارگیری بخش توزیع گاز در دل شرکت تولیدکننده نفت و گاز انجام شده است.^۱

هرچند در بررسی اولیه، تصور بر وجود دو مدل متفاوت مدیریت صنعت گاز در نروژ و روسیه بوده است؛ پس از مطالعات تکمیلی ملاحظه شد که مدل ادغام، مدل اولیه کشور نروژ برای مدیریت صنعت نفت و گاز بوده و تا سال‌های اخیر نیز مورد استفاده قرار می‌گرفته است؛ اما با گذشت زمان دچار تغییراتی شده و مدل کنونی مدیریت نفت و گاز نروژ متفاوت با مدل ادغام است.

مسئله این پژوهش، بررسی حدود اختیارات شرکت ملی گاز ایران است و با همین نگاه به بررسی ساختار حاکمیت کشورهای نروژ و روسیه در حوزه گاز پرداخته است.

برای بررسی چگونگی حضور شرکت‌های ملی گاز و نفت ایران جهت مدیریت صنعت گاز می‌توان حالات زیر را ارائه داد:

۱. مدل ادغام، مدل اولیه کشور نروژ برای مدیریت صنعت نفت و گاز بوده است و تا سال‌های اخیر نیز مورد استفاده قرار می‌گرفته است؛ لکن در سال‌های اخیر دچار تغییراتی شده و مدل کنونی مدیریت نفت و گاز نروژ متفاوت با مدل ادغام است که در فصل دوم به‌طور کامل توضیح داده شده است.

- وضعیت فعلی مدیریت صنعت گاز همان‌طور که ذکر شد، ادامه یابد.
 - شرکت ملی گاز ایران علاوه بر وظایف فعلی خود، امکان حضور در بالادست صنعت گاز را دارا باشد.
 - تنها شرکت ملی گاز ایران در بالادست صنعت گاز فعالیت کند.
 - شرکت ملی گاز و نفت ایران ادغام شده و تحت عنوان یک شرکت فعالیت کنند.
- پس از بررسی ساختار حاکمیت کشورهای نروژ و روسیه در حوزه گاز، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:
۱. وجود نظام رگولاتوری و رگولاتور قدرتمند لازمه موفقیت هر تغییر ساختاری،
 ۲. ضرورت مدیریت واحد صادرات گاز،
 ۳. ضرورت استفاده از قدرت ژئوپلیتیکی گاز طبیعی،
 ۴. ضرورت وجود رقابت میان شرکت‌ها.
- در هریک از سناریوهای مطرح شده برای ساختار نهاد متولی صنعت گاز، وجود نظام رگولاتوری و رگولاتور قدرتمند الزامی است.

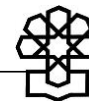
مقدمه

گاز طبیعی به عنوان سوختی پاک و ارزان نسبت به سوخت‌های مایع، بیشترین رشد مصرف را در بین سوخت‌های فسیلی در سال‌های آینده به خود اختصاص خواهد داد؛ لذا بسیاری از کارشناسان حوزه انرژی، قرن حاضر را قرن گاز می‌نامند. از طرف دیگر ایران با دارا بودن ۳۳/۲ تریلیون مترمکعب ذخیره گاز، بعد از روسیه، دومین دارنده ذخایر گاز متعارف جهان (حدود ۱۷ درصد) است.^۱ همچنین در حال حاضر بیش از ۷۰ درصد سبد مصرف انرژی کشور را گاز طبیعی تشکیل می‌دهد که با روند فعلی، این نسبت به ۸۰ درصد نیز خواهد رسید. نکته مهم دیگر آن است که اکثر اکتشافات جدید هیدروکربوری کشور نیز میادین گازی بوده‌اند و اکتشاف میادین نفتی بزرگ در آینده بسیار دور از انتظار است. با توجه به موارد مذکور ضروری است نگاه کلان کشور و به‌ویژه وزارت نفت به بحث گاز در سال‌های آتی، نگاهی ویژه و اولویت‌دار باشد.

یکی از اساسی‌ترین مسائل به منظور استفاده بهینه از فرصت‌های اقتصادی و استراتژیک گاز برای کشور، ساختار متولی تولید و توزیع این حامل انرژی است. در حال حاضر تولید گاز کشور (میادین گازی مستقل و گاز همراه نفت) توسط شرکت ملی نفت انجام می‌شود و این شرکت، گاز استحصال شده از میدان را در زمان ورود به پالایشگاه‌های گازی به شرکت ملی گاز تحویل می‌دهد.^۲ پس از

1. BP Statistical Review of World Energy 2018.

۲. در بسیاری از موارد مالکیت پالایشگاه‌های گازی نیز در اختیار شرکت ملی نفت است و شرکت ملی گاز این پالایشگاه‌ها را از شرکت ملی نفت اجاره می‌کند.



پالایش گاز غنی در پالایشگاه، گاز سبک وارد شبکه سراسری خطوط لوله گاز شده و مطابق برنامه به مصارف مختلف از جمله بخش خانگی/تجاری، نیروگاه‌ها، بخش حمل‌ونقل (سی.ان.جی)، بخش صنعت و صادرات تخصیص می‌یابد. بنابراین در حال حاضر مدیریت تولید و توزیع گاز طبیعی در دو شرکت مجزا (شرکت ملی نفت و شرکت ملی گاز) انجام می‌پذیرد که به‌نوبه خود مشکلاتی را به‌ویژه در ایام اوج مصرف گاز در زمستان به دنبال دارد و بعضاً موجب قطع گاز صنایع، عدم تزریق گاز به میادین نفتی و حتی اختلال در جریان گاز صادراتی شده است.

هم‌اکنون تدوین اساسنامه شرکت ملی گاز به عنوان دومین شرکت تابعه وزارت نفت در دستور کار کمیسیون انرژی مجلس شورای اسلامی قرار گرفته است. از آنجا که تدوین اساسنامه شرکت ملی گاز به معنای ریل‌گذاری بلندمدت برای توسعه صنعت گاز کشور است؛ باید پیش از تصمیم‌گیری در این خصوص، مطالعات کارشناسی جدی در این زمینه انجام گیرد تا بتوان براساس آن، منافع ملی کشور را حداکثر کرد. اگرچه مسائل زیادی در تدوین اساسنامه شرکت ملی گاز مؤثرند، اما مسئله کلیدی در تدوین این اساسنامه، حوزه فعالیت این شرکت است که عمده‌تاً ناظر به دو مقوله زیر است:

- حدود اختیارات شرکت ملی گاز در بخش بالادستی میادین گازی (اکتشاف، توسعه، تولید و بهره‌برداری)،
- حدود اختیارات شرکت ملی گاز در حوزه تجارت گاز طبیعی (صادرات، واردات و سواپ).

یکی از مطالعات مهم کارشناسی که می‌تواند دید جامعی در اختیار تصمیم‌گیران قرار دهد، مطالعه ساختار تولید، توزیع و مصرف گاز در نمونه‌های موفق کشورهای دیگر است. بدین‌منظور نیاز است تا ساختار تولید و توزیع گاز در دو کشور نروژ و روسیه مورد مطالعه قرار گیرد. انتخاب این دو کشور به این دلیل است که به طور کلی این دو کشور دو مسیر مختلف برای توسعه صنعت گاز خود پیش گرفته‌اند:

۱. روسیه (گازپروم): مدل یکپارچگی تولید و توزیع گاز (بالادستی و پایین‌دستی) و تجمیع این دو امر در یک شرکت اتفاق افتاده است.

۲. نروژ (استات‌اویل): مدل ادغام؛ به معنای قرارگیری بخش توزیع گاز در دل شرکت تولیدکننده نفت و گاز انجام شده است.^۱

بنابراین مطالعه هریک از این دو مدل می‌تواند مزایا و معایب آنها را مشخص کند. در پژوهش حاضر تلاش خواهد شد مدل‌های مختلف ساختار گاز کشورهای نمونه بررسی شده و پیشنهادهایی متناسب با شرایط کشور (قوانین بالادستی، اقتضائات سیاسی-مدیریتی، شرایط و ساختار فعلی و...) به منظور تدوین اساسنامه شرکت ملی گاز، ارائه شود.

۱. مدل ادغام، مدل اولیه کشور نروژ برای مدیریت صنعت نفت و گاز بوده است و تا سال‌های اخیر نیز مورد استفاده قرار می‌گرفته است؛ لکن در سال‌های اخیر دچار تغییراتی شده و مدل کنونی مدیریت نفت و گاز نروژ متفاوت با مدل ادغام است که در فصل دوم به طور کامل توضیح داده شده است.

۱. نحوه حاکمیت و سبک‌های مدیریتی

پیش از بررسی چگونگی حاکمیت صنعت نفت و گاز در کشورهای نروژ و روسیه، نیاز است تا برخی از مبانی مرتبط با این حوزه تعریف شود:

۱-۱. زنجیره ارزش

نیلی و همکاران (۱۳۹۰) زنجیره ارزش را این‌گونه تعریف می‌کنند که زنجیره ارزش مجموعه فرایندهای کلان ایجاد ارزش برای ذینفعان مختلف و ارتباط کلان بین این فرایندها را نشان می‌دهد. هر شرکتی ذینفعان مختلفی دارد که مهم‌ترین آنها مشتریان، سهامداران، کارکنان و دولت است. ایجاد ارزش برای همه ذینفعان را باید متناسباً در نظر گرفت. برای مشتریان، دریافت خدمات؛ برای سهامداران، سود و رشد شرکت؛ برای کارکنان، شرایط مطلوب کاری و خودشکوفایی و برای دولت، تأمین مصالح ملی و رعایت استانداردها، ارزش محسوب می‌شود. ایده زنجیره ارزش براساس نگرش کلان‌فرایندی به سازمان‌ها و صنایع شکل گرفته است.

زنجیره ارزش از آن جهت مهم است که حوزه‌های فعالیت در صنعت گاز و رابطه آنها را به شیوه‌ای نظام‌مند و در راستای ایجاد ارزش شناسایی می‌کند. در منابع مختلف زنجیره ارزش صنعت گاز را به طرق مختلفی تعریف و تقسیم‌بندی کرده‌اند که با توجه به آنها در نهایت می‌توان مواردی که در نمودار ۱ آمده‌اند را به عنوان بازیگران اصلی نام برد:

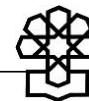
نمودار ۱. بازیگران اصلی زنجیره ارزش گاز



۱-۲. مدل‌های کسب‌وکار

مدل کسب‌وکار صنعت به کلیدی‌ترین بازیگران صنعت و مناسبات میان آنها و اهم کارکردهایی که هرکدام از بازیگران به‌عهده دارند، اشاره می‌کند. مدل کسب‌وکار صنعت برآیند مدل کسب‌وکار بازیگران صنعت است و شیوه سازماندهی و تقسیم کار زنجیره ارزش توسط آنها و محدوده فعالیت هرکدام را مشخص می‌کند.

مدل‌های کسب‌وکار در صنایع شبکه‌ای مانند صنعت گاز، تنوع و پیچیدگی مضاعفی نسبت به سایر صنایع دارند. مدل‌های کسب‌وکار برای سازماندهی صنعت گاز برحسب شرایط و مقتضیات هر کشور و



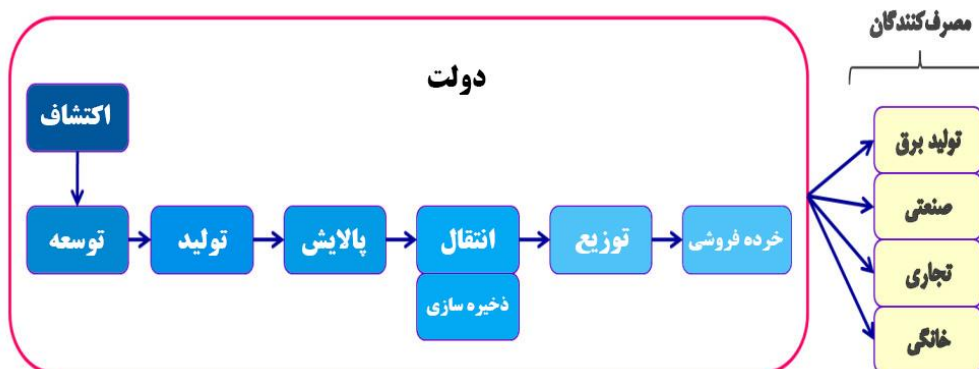
اهداف سیاستی مرتبط تعیین می‌شوند. پنج مدل کسب‌وکار رایج در صنعت گاز جهان عبارتند از:

- مدل یک: یکپارچگی عمودی،
- مدل دو: خریدار منفرد،
- مدل سه: رقابت در تولید و توزیع کنندگان منطقه‌ای (LDC)،
- مدل چهار: رقابت در تولید و خرده‌فروشی با توزیع کنندگان منطقه‌ای،
- مدل پنج: رقابت در تولید و خرده‌فروشی با انتقال‌دهندگان و توزیع کنندگان منطقه‌ای.

۱-۲-۱. مدل یک: کسب‌وکار یکپارچگی عمودی در صنعت گاز^۲

در این مدل اکتشاف، توسعه، تولید و پالایش، انتقال و توزیع و خرده‌فروشی با یکدیگر یکپارچه‌اند که اغلب یک نهاد عمومی یا دولت این مجموعه یکپارچه را اداره می‌کند و تمامی تبادلات میان تولید، انتقال، توزیع و فروش درون یک سازمان نسبتاً بزرگ انجام می‌گیرد. در این حالت خرید و فروش در صنعت گاز صورت نمی‌گیرد و معمولاً دولت‌ها به دلیل احتراز از تبعات منفی انحصار خصوصی، صنعت گاز را به‌طور ملی اداره می‌کنند. نمودار ۲ این مدل کسب‌وکار را نشان می‌دهد. این حالت معمولاً نشان‌دهنده وضعیت پیش از رقابت یا بدون رقابت در صنعت گاز است. این مدل در کشورهای انگلستان، برزیل و سنگاپور پیش از تجدید ساختار دیده می‌شد.

نمودار ۲. مدل کسب‌وکار یکپارچگی عمودی در صنعت گاز



۱-۲-۲. مدل دو: کسب‌وکار «خریدار منفرد در صنعت گاز»

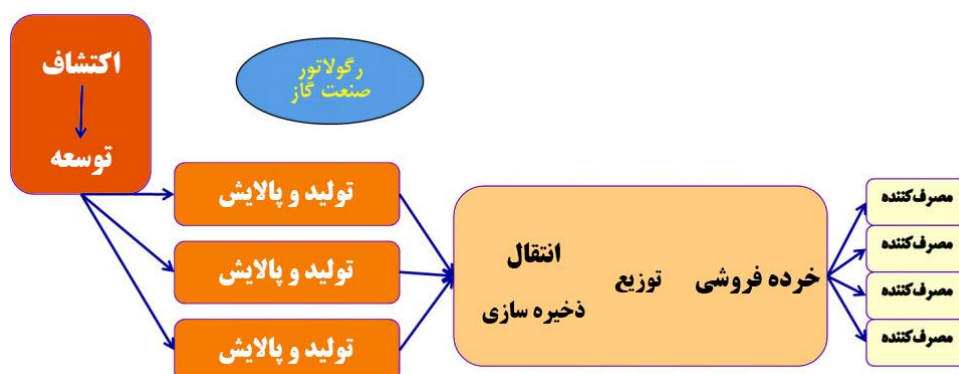
در این مدل با هدف ایجاد رقابت در تولید و پالایش، بخش بالادستی از پایین‌دستی مجزا می‌شود.

1. Local Distribution Company
2. Vertical Integration

بخش بالادستی صنعت گاز مجدداً به‌طور جغرافیایی و بر مبنای مخازن مختلف مجزا شده و هر قسمت به‌طور جداگانه به شرکت‌های مختلف واگذار می‌شود.

هدف این مدل آن است که به صورت قانونی تولید و پالایش را از انتقال و توزیع گاز جدا کرده و فضای رقابتی در تولید و پالایش به‌وجود آورد. پیش‌نیاز تبدیل مدل یکپارچگی عمودی به مدل خریدار منفرد، مجزاسازی تولید و انتقال و ایجاد تولیدکنندگان مستقل گاز است. نمودار ۳ این مدل کسب‌وکار را نشان می‌دهد.

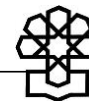
نمودار ۳. مدل کسب‌وکار خریدار منفرد در صنعت گاز



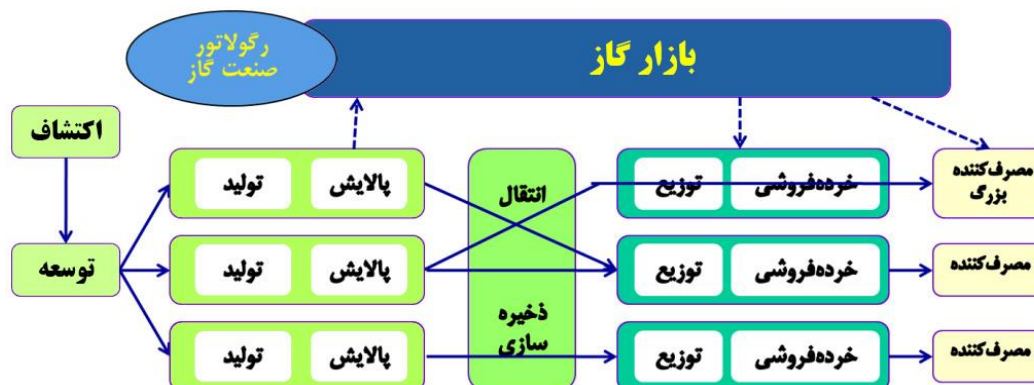
۳-۲-۱. مدل سه: رقابت در تولید و توزیع کنندگان منطقه‌ای (LDC)

در این مدل کسب‌وکار بازار گاز توسعه یافته است و تولیدکنندگان متعدد، گاز را در آن عرضه می‌کنند. طرف خریدار گاز، شرکت‌های توزیع‌کننده منطقه‌ای هستند که فرایند توزیع و خرده‌فروشی را در منطقه جغرافیایی مربوطه برعهده دارند. با توجه به ماهیت فرایند توزیع، شرکت توزیع منطقه‌ای هر منطقه تنها به مشتریان آن منطقه خدمت ارائه می‌دهند و مشتریان خرد حق انتخابی برای خرید گاز و سیستم توزیع آن ندارند. البته مشتریان بزرگ می‌توانند به خرید گاز در بازار گاز به‌طور مستقیم از یکی از تولیدکنندگان اقدام کنند و برای انتقال آن از شبکه توزیع به شرکت توزیع منطقه‌ای صرفاً بهای خدمت توزیع را بپردازند.

در این مدل و مدل‌های بعدی، شرکت انتقال یا اپراتور سیستم انتقال، دسترسی غیرتبعیض‌آمیز تمام بازیگران اعم از شرکت‌های توزیع منطقه‌ای و تولیدکنندگان را به خدمات انتقال طبق تعرفه توافقی یا تعیین شده از سوی رگولاتور تضمین می‌کند و این نشان‌دهنده نقش مهم رگولاتور در این مدل‌هاست. این مدل در کشور برزیل دیده می‌شود. نمودار ۴ این مدل کسب‌وکار را نشان می‌دهد.



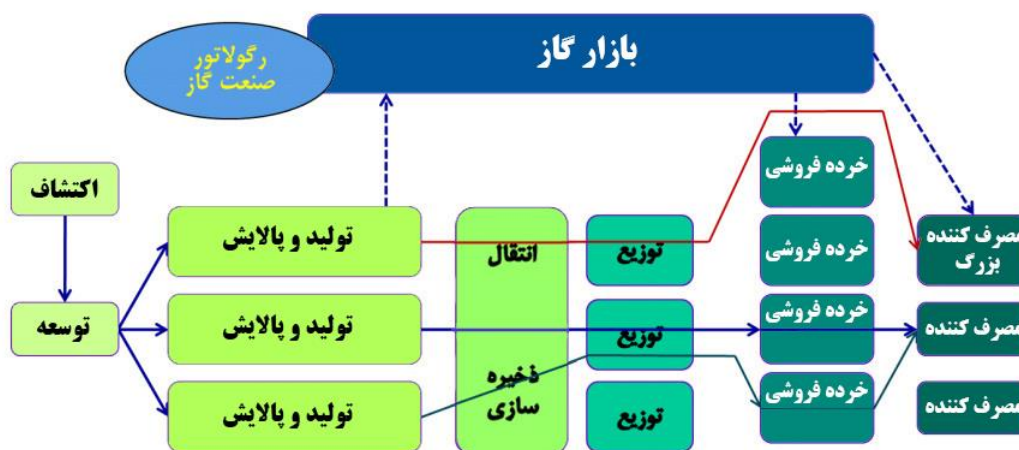
نمودار ۴. مدل کسب‌وکار «رقابت در تولید و توزیع کنندگان منطقه‌ای در صنعت گاز»



۴-۲-۱. مدل چهار: رقابت در تولید و خرده‌فروشی با توزیع کنندگان منطقه‌ای

در این مدل مجزاسازی به‌طور کامل صورت گرفته است و بازار گاز محل کل تبادلات گاز است که بین شرکت‌های تولید و پالایش به‌عنوان فروشنده و شرکت‌های خرده‌فروشی و مصرف‌کنندگان به‌عنوان خریدار گاز صورت می‌گیرد. این مدل کسب‌وکار در کشورهای انگلستان و سنگاپور دیده می‌شود. نمودار ۵ این مدل کسب‌وکار را نشان می‌دهد.

نمودار ۵. مدل رقابت در تولید و خرده‌فروشی با توزیع کنندگان منطقه‌ای در صنعت گاز

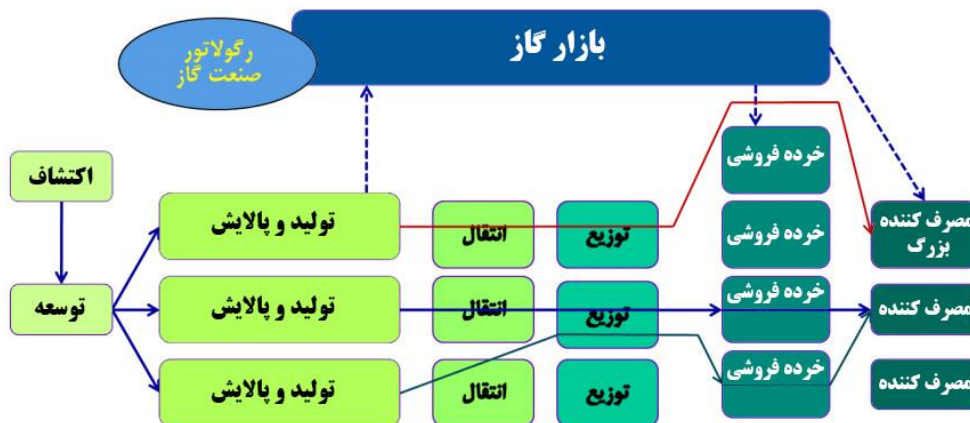


۵-۲-۱. مدل پنج: رقابت در تولید و خرده‌فروشی با انتقال‌دهندگان و توزیع کنندگان منطقه‌ای

این مدل کاملاً مشابه مدل چهار است با این تفاوت که شرکت‌های انتقال نیز در مناطق مختلف شکسته شده‌اند و یکپارچه نیستند. البته دو ایراد اساسی به این مدل وارد است: نخست آنکه به لحاظ فنی، یکپارچگی شبکه‌های انتقال در کل کشور مزیت بیشتری ایجاد می‌کند و تفکیک آن چارچوب تنظیم مقررات پیچیده‌تری را الزامی می‌سازد. دیگر آنکه با ایجاد این مدل امکان ادغام‌های منطقه‌ای

بین شرکت‌های تولید، انتقال و توزیع و توافق‌های غیررقابتی بین آنها افزایش می‌یابد. پرهیز از این تهدیدها نیازمند چارچوب منسجم و قدرتمند رگولاتوری است که با پایش جابه‌جایی مالکیت‌ها در بازار، بتواند از اقدامات غیررقابتی و شکل‌گیری ادغام‌های عمودی یا افقی به منظور تحت تأثیر قرار دادن بازار رقابتی جلوگیری کند. این مدل در کشورهای آمریکا، ایتالیا، تایلند و فرانسه دیده می‌شود. نمودار ۶ این مدل کسب‌وکار را نشان می‌دهد.

نمودار ۶. مدل رقابت در تولید و خرده‌فروشی با انتقال‌دهندگان و توزیع‌کنندگان منطقه‌ای در صنعت گاز



۳-۱. حاکمیت شرکتی

حاکمیت شرکتی، چگونگی اداره شرکت در سطح کلان و شیوه ارتباط و مسئولیت‌پذیری مدیران شرکت در قبال سهامداران را تعیین می‌کند. در این خصوص پژوهش حاضر در مورد شرکت گاز پروم به عنوان شرکت اصلی صنعت گاز روسیه بررسی می‌شود.

۳-۲. ساختار نفت و گاز در نروژ

مقدمه

تولید نفت نروژ در سال ۲۰۱۷ به صورت متوسط حدود ۱/۵ میلیون بشکه در روز بوده است. نروژ در همین سال به اندازه ۲ میلیون بشکه در روز معادل نفت، گاز تولید کرده است. این کشور حدود ۲ درصد از کل تقاضای نفت دنیا را تأمین می‌کند و چهاردهمین تولیدکننده نفت جهان است.

نروژ به‌رغم تجربه نه‌چندان طولانی خود در این عرصه، دارای یکی از بالغ‌ترین ساختارهای نهادی در حوزه نفت و گاز است. تفکیک نقش‌های حکمرانی و تصدی به خوبی در این کشور انجام شده است؛ از نظر قدرت و تخصص شرکتی نیز، استات‌اویل یکی از موفق‌ترین شرکت‌های نفتی دنیاست. این



شرکت در سال ۲۰۱۷، درآمدی بالغ بر ۶۱ میلیارد دلار داشته است^۱ و از شرکت‌های پیشرو در صادرات خدمات فنی و مهندسی نفت و گاز است. تجربه کشور نروژ در راه تجاری‌سازی شرکت ملی و حکمرانی مطلوب منابع نفت و گاز، بسیار آموزنده است.

اگرچه در سال ۱۹۹۶ قانون نفت برای دومین بار مورد بازنگری قرار گرفت و ویرایش سوم قانون نفت به تصویب رسید، اما می‌توان گفت که چارچوب اصلی قانون نفت فعلی نروژ همان چارچوب حاکم بر قانون سال ۱۹۸۵ است. تفاوت اصلی قانون سال ۱۹۹۶ در مقایسه با قانون سال ۱۹۸۵ در مورد مسائل ایمنی و زیست‌محیطی است که در قانون سال ۱۹۹۶ با تفصیل بیشتری بیان شده است اما در سایر موارد تفاوت چندانی بین این دو قانون وجود ندارد.

همه حوزه‌های نفت و گاز نروژ فلات قاره بوده و در دریاهای بارنتز، شمال و نروژ قرار دارند که ترتیب آورده شده براساس مقدار ذخایر آنهاست، به طوری که دریای بارنتز دارای بیشترین ذخیره نفت و گازی است. از زمان شروع به تولید نفت و گاز از فلات قاره نروژ تاکنون ۴۵ درصد از کل ذخایر برگشت‌پذیر تخمینی، تولید و فروخته شده‌اند و می‌توان گفت حجم عظیمی از ذخایر نفت و گاز نروژ باقی مانده و سطح فعالیت‌ها برای ۵۰ سال به همین مقدار خواهد ماند. نروژ ۲ درصد مصرف نفت جهان را تأمین می‌کند و چهاردهمین تولیدکننده نفت جهان است. اما وضعیت نروژ در صادرات گاز به گونه‌ای دیگر است، به طوری که با صادرات ۱۲۲ میلیارد مترمکعب گاز طبیعی در سال ۲۰۱۷، بعد از روسیه و قطر، سومین صادرکننده بزرگ گاز طبیعی در جهان محسوب می‌شود و کمتر از ۵ درصد از این حجم مربوط به صادرات به صورت LNG است.

نکته قابل توجه در مطالعه تطبیقی صنعت گاز نروژ و ایران آن است که حجم مصرف داخلی گاز طبیعی در نروژ برخلاف ایران تنها ۵ درصد از تولید گاز طبیعی این کشور است، به طوری که ۹۵ درصد گاز طبیعی تولیدی نروژ به کشورهای دیگر اروپا صادر می‌شود. عمده منبع تأمین انرژی نروژ استفاده از منابع انرژی تجدیدپذیر است به طوری که ۹۷ درصد از تولید برق این کشور به وسیله نیروگاه‌های برق آبی است؛ برق تولید شده برای مصارف خانگی و تجاری استفاده می‌شود که به این ترتیب نیاز به استفاده گاز طبیعی رفع می‌شود. تنها سه نیروگاه برق از گاز طبیعی به عنوان سوخت استفاده می‌کنند که این نیروگاه‌ها نزدیک ساحل بوده و جهت تأمین برق مورد نیاز پالایشگاه‌ها و سایر امکانات نفتی در خشکی استفاده می‌شوند. با توجه به این موضوع عملاً نروژ نیازی به توزیع داخلی گاز طبیعی نداشته و داخل کشور فاقد خطوط لوله انتقال گاز قابل اهمیت است. در مقابل، ایران تفاوت بسیار زیادی با نروژ دارد به طوری که ۷۰ درصد از سبد انرژی ایران متعلق به گاز طبیعی است.

۲-۱. مروری بر تاریخ حکمرانی گاز نروژ

پس از احتمال کشف نفت در سال ۱۹۵۸ در فلات قاره هلند، اداره زمین‌شناسی نروژ نیز احتمال وجود نفت در فلات قاره این کشور را تأیید کرد. پارلمان نروژ طی بحث‌های پیچیده و طولانی بین احزاب مختلف چند پیشنهاد روی میز داشت:

- تشکیل شرکت دولتی،
- تأسیس شرکت خصوصی،

در نهایت نظر حزب کارگر مبنی بر ایجاد یک شرکت تماماً دولتی، به کرسی نشست و پس از سه سال کش‌وقوس درباره اعطای مجوز به شرکت‌های خارجی برای اکتشاف و استخراج نفت و گاز، شرکت دولتی استات‌اوایل با هدف تجاری در سال ۱۹۷۲ تأسیس شد.

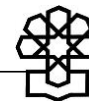
در سال ۱۹۷۱ طرحی با ۱۰ بند موسوم به ۱۰ فرمان نفتی به تصویب مجلس نروژ رسید. در اولین گام از اجرای این فرامین، در سال ۱۹۷۲ شرکت ملی نفت نروژ (استات‌اوایل)^۱ با مصوبه مجلس تأسیس شد. همچنین مقرر شد تا در همه قراردادهای توسعه میادین نفت و گاز، ۵۰ درصد از سهام پروژه به این شرکت واگذار شود.

همچنین در سال ۱۹۷۲ اداره نفت نروژ^۲ برای نظارت و تنظیم‌گری حوزه نفت و گاز، ذیل وزارت صنعت نروژ تأسیس شد. نکته قابل توجه درباره نروژ تأسیس همزمان نهاد تنظیم‌گر و شرکت نفت ملی در این کشور است. عمده کشورهای دارای منابع نفت و گاز، ابتدا شرکت ملی را تأسیس کرده و همه اختیارات تصدی و حاکمیتی را به آن اعطا می‌کنند و پس از مدتی با ضعف عملکرد شرکت و عدم شفافیت آن، درصد تأسیس تنظیم‌گر برمی‌آیند اما تأسیس سازمان مدیریت نفت نروژ در همان ابتدا، باعث شد نظارت کافی بر عملکرد استات‌اوایل وجود داشته باشد و موجب حرکت در مسیر تجاری شدن استات‌اوایل شود.

در سال ۱۹۷۸، ساختار حکمرانی نفت نروژ دستخوش تغییرات عمده شد. تا پیش از این وزارت امور خارجه مسئول عقد قراردادهای نفتی بود و سازمان مدیریت نفت نروژ، تنظیم‌گری نفت و گاز را برعهده داشت. در این سال وزارت نفت و انرژی نروژ تأسیس و همه امور مربوط به تنظیم‌گری و عقد قرارداد به این وزارتخانه منتقل شد. یکی دیگر از وظایف مهم این وزارتخانه نظارت بر عملکرد شرکت دولتی استات‌اوایل و تعیین مدیرعامل این شرکت بود. این تغییر باعث بهبود عملکرد نروژ در هر دو عرصه عملکرد شرکتی و حکمرانی نفت و گاز شد.

در سال ۱۹۸۵، قانون نفت ۱۹۶۳ مورد بازنگری اساسی قرار گرفت و قانون جدید نفت به تصویب مجلس رسید. این قانون در مقایسه با نسخه قبلی بسیار مفصل و شامل ۶۷ بند بود که در قالب پنج فصل ساماندهی شده بود.

1. Statoil ASA
2. Norway Petroleum Directorate



در دهه ۱۹۸۰، به دلیل قیمت پایین نفت و شکست استات‌اوایل در چند میدان، از جمله میدان آزرگارد، دولت تصمیم گرفت سرمایه‌گذاری خود را در نفت و گاز به صورت مستقیم انجام دهد و از رانت استات‌اوایل در این زمینه بکاهد. از این‌رو در سال ۱۹۸۵ بیش از نیمی از سهم استات‌اوایل در میدانی نفت و گاز و خطوط لوله از دارایی‌های این شرکت جدا شد و تحت عنوان 'SDFI' مستقیماً در اختیار دولت قرار گرفت. ابتدا مدیریت سهام SDFI توسط استات‌اوایل انجام می‌شد، اما در حقیقت این شرکت به نمایندگی از دولت نروژ این سهام را مدیریت می‌کرد و مالک این سهام نبود؛ استات‌اوایل برای کسب سود مناسب در عرصه‌هایی با ریسک و سرمایه کمتر از قبیل: خطوط لوله، فروش نفت، توسعه و تولید از مخازن گازی وارد شد. پس از این تاریخ، استات‌اوایل فعالیت‌های خود را در عرصه بین‌المللی آغاز کرد؛ زیرا مخازن سایر کشورها در خشکی بود که طبیعتاً ریسک و سرمایه کمتری لازم داشتند.

استقلال مالی استات‌اوایل از دولت، باعث شکل‌گیری رقابت بین شرکت‌های خصوصی و دولتی دیگر شد. دولت سیاست‌گذاری را از طریق پارلمان انجام می‌داد و وظیفه تنظیم‌گری نیز به وزارت نفت و مدیریت نفت نروژ محول شده بود.

۲-۲. سیستم مدیریت نفت و گاز در نروژ

ویژگی اصلی مدیریت بخش نفت و گاز در نروژ، کنترل عمده فعالیت‌های آن توسط دولت است؛ دولت سهامدار عمده شرکت‌های نفتی نظیر استات‌اوایل^۲ است که مشارکت غیرمستقیم دولت در فعالیت‌های نفتی و گازی به واسطه همین شرکت‌هاست. علاوه بر این دولت تنها مالک شرکت پتورو^۳ نیز است که این شرکت مدیریت سبد سهام SDFI را برعهده دارد. مالکیت مستقیم بیش از ۴۰ درصد تولید نفت کشور به این ترتیب برای دولت فراهم می‌شود.

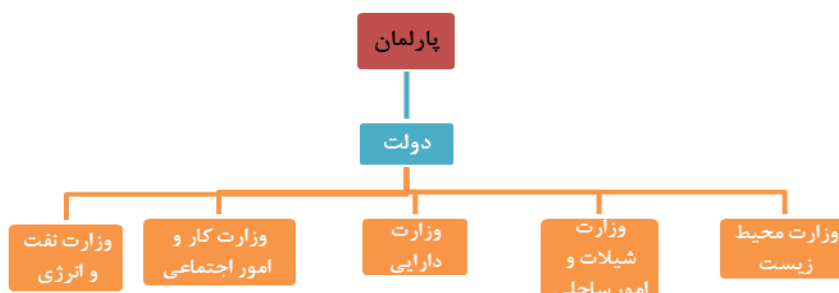
ساختار کلی سیستم مدیریت نفت و گاز نروژ در نمودار ۷ نمایش داده شده است. این ساختار بخش‌هایی که در مدیریت بخش نفت و گاز نقش دارند و یا با آن در ارتباط هستند را نمایش می‌دهد.

1. State's Direct Financial Interest

۲. مالک ۶۷ درصد سهام این شرکت دولت است.

3. Petoro AS

نمودار ۷. سازماندهی بخش نفت و گاز نیروژ



مأخذ: وزارت نفت و انرژی نیروژ.

در رأس هرم سیستم مدیریت نفت و گاز، پارلمان نیروژ قرار دارد که قوه مقننه حکومت نیروژ است و دولت به‌عنوان قوه مجریه وظیفه اجرای قوانین تصویب شده در پارلمان را دارد. بنابراین دولت وظیفه اجرای سیاست نفتی مناسب که از قوانین تبعیت می‌کند را برعهده دارد و به پارلمان پاسخگوست. این کار بین وزارتخانه‌های مختلف دولت تقسیم شده است که وظایف هر یک در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. وظایف وزارتخانه‌ها در امور نفت و گاز

مسئولیت	وزارتخانه
مدیریت منابع اکتشاف و توسعه منابع و تولید نفت و گاز	وزارت نفت و انرژی
محیط کاری و ایمنی بخش نفت و گاز، واکنش اضطراری	وزارت کار و امور اجتماعی
مدیریت درآمدهای نفتی	وزارت دارایی
اقدامات احتمالی نشت نفت در دریا	وزارت شیلات و امور ساحلی
حفاظت از محیط زیست در ارتباط با نفت و گاز	وزارت محیط زیست

مأخذ: وزارت نفت و انرژی نیروژ.

۲-۳. وزارت نفت و انرژی نیروژ

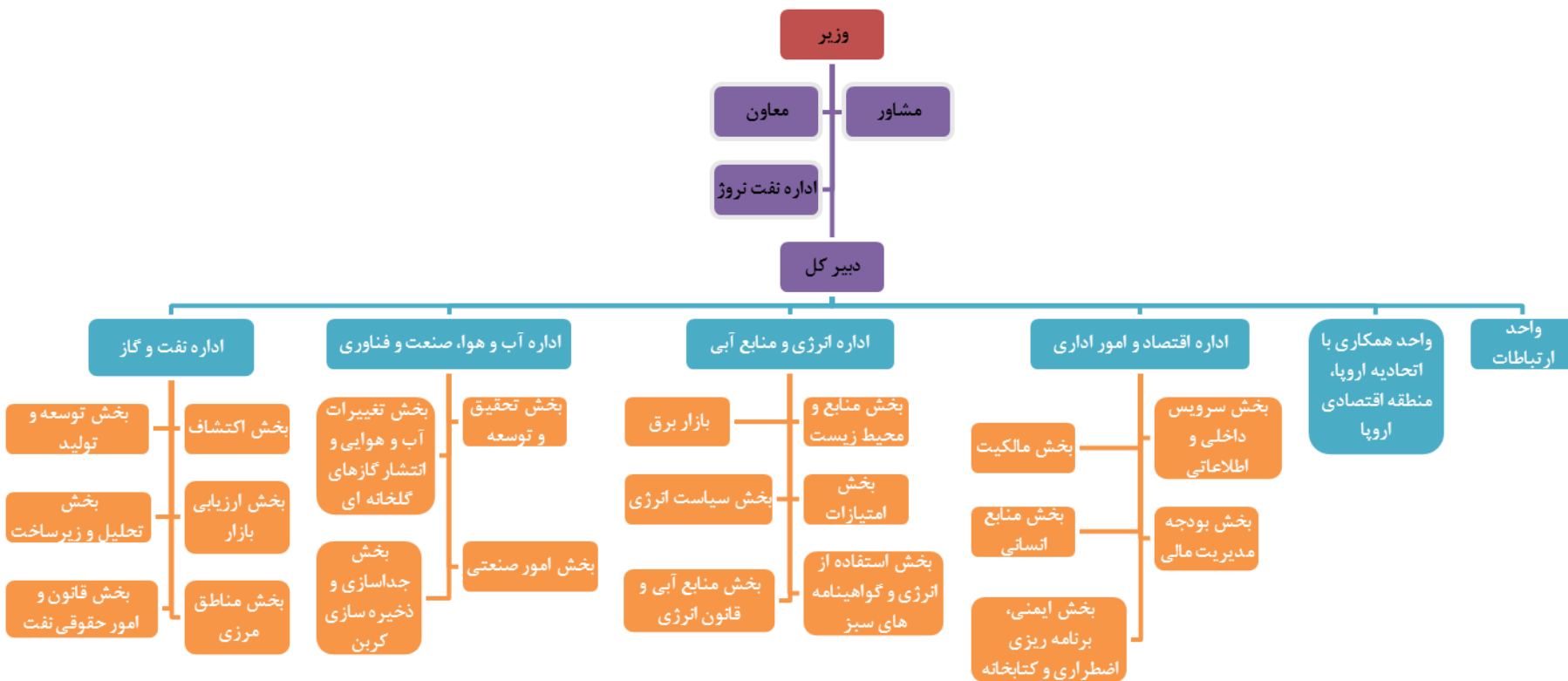
در ۲ ژوئن ۱۹۷۲ پارلمان، تأسیس اداره نفت نیروژ (NPD)^۱ را در شهر استوانگراد مورد تصویب قرار داد. این آژانس قبل از ایجاد وزارت نفت، گاز و انرژی مدیریت ذخایر نفت و گازی را برعهده داشت و زیرمجموعه وزارت صنعت محسوب می‌شد. در سال ۱۹۷۸ وزارت نفت و انرژی تأسیس شد و فعالیت‌های مربوط به صنعت نفت که تا آن زمان در اختیار وزارت صنعت بود، به این وزارتخانه انتقال یافت. در مورد ساختار این وزارتخانه در ادامه به‌طور مفصل توضیحاتی آورده شده است.

ساختار وزارت نفت و انرژی نیروژ و اداره‌های تحت‌نظر آن و مدیران آنها به صورت شماتیک در نمودار ۸ آمده است که توضیحات مربوط به وظایف هر یک از این اداره‌ها و مدیران آنها نیز در ادامه می‌آید.

1. Norwegian Petroleum Directorate



نمودار ۸. چارت سازمانی وزارت نفت و انرژی



مأخذ: وزارت نفت و انرژی نیروژ.

۱-۳-۲. وزیر نفت و انرژی

وظیفه اصلی وزیر نفت و انرژی دستیابی به یک سیاست انرژی هماهنگ و یکپارچه است. هدف اولیه وزارت تضمین ایجاد ارزش بالا با مدیریت کارآمد و دوست‌دار محیط زیست منابع انرژی نروژ است.

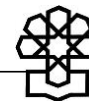
۲-۳-۲. اداره نفتی نروژ (NPD)

این آژانس از لحاظ اداری زیرمجموعه وزارت نفت محسوب می‌شود اما از آنجاکه در موضوعات مربوط به مسائل کاری، ایمنی و واکنش اضطراری نیز فعالیت می‌کند در موارد فوق به وزارت کار و امور اجتماعی گزارش می‌دهد. البته از ۱ ژانویه ۲۰۰۴ بخش مربوط به کار و ایمنی این آژانس جدا شده و یک آژانس جدید و با نام «اداره ایمنی نفت و گاز نروژ»^۱ به عنوان زیرمجموعه وزارت کار و امور اجتماعی ایجاد شد که بازوی این وزارتخانه در بخش نفت و گاز است. با اینکه این اداره یکی از معاونت‌های وزارت نفت و انرژی است، اما رئیس آن از سوی پادشاه در جلسه هیئت دولت و برای مدت ۶ سال منصوب می‌شود که قابل تمدید است. به دلیل اهمیت ثبات مدیریت در این جایگاه، طی ۴۵ سال گذشته ریاست این اداره فقط دو مرتبه تغییر کرده است. رئیس فعلی اداره نفت نروژ در تاریخ ۲۰۰۷ در نشست هیئت دولت انتخاب شده است. فعالیت‌های اصلی این اداره عبارتند از:

۱. اعمال کنترل مالی و اداری بر فعالیت‌های اکتشافی و تولیدی نفت و گاز در جهان برای تطابق آن با قانون و مقررات و شروط مجوزهای تولید،
۲. حصول اطمینان در انطباق اکتشافات و تولید نفت و گاز با اصول اساسی اعلام شده از طرف وزارت نفت و انرژی،
۳. ارائه مشاوره به وزارت نفت و انرژی در موضوعات مربوط به اکتشاف و تولید از ذخایر. علاوه بر موارد فوق این اداره وظایف مهم دیگری نیز دارد که مهم‌ترین آنها در بخش اعطای امتیازات اکتشاف و تولید آورده می‌شود. اداره مرکزی این اداره در استوانگر نروژ و دفتر فرعی آن در بندر شمالی نروژ، هاشتاد است.

۳-۳-۲. دبیر کل وزارت نفت و انرژی

وزارت نفت و انرژی پنج اداره دارد که هر اداره را یک مدیر کل مدیریت می‌کند. دبیر کل مدیریت اداره‌های وزارت را به‌عهده دارد. وظایف هر یک از این اداره‌ها و بخش‌های زیرمجموعه آنها به شرح ذیل است:



– اداره نفت و گاز

می‌توان گفت مهم‌ترین اداره وزارت نفت، گاز و انرژی در حوزه عملیاتی اداره نفت و گاز است. وظایف این اداره به این شرح است: تعیین سیاست‌های اکتشاف، توسعه و تولید از میادین نفت و گاز فلات قاره، نروژ و نظارت بر آنها، نظارت بر زنجیره گاز، تحلیل‌های اقتصادی از فعالیت‌های نفتی شامل تخمین و ارزیابی بودجه ملی تحقیقات حقوقی مربوط به فعالیت‌های نفتی.

در همین راستا این اداره برای انجام عملیات‌های اکتشاف، توسعه و تولید وظیفه تعامل با شرکت‌ها را برعهده دارد.

این اداره دارای ۶ زیرمجموعه به شرح ذیل است:

• بخش اکتشاف

وظایف این بخش به این شرح است:

۱. تعیین سیاست‌های اکتشاف،
۲. گشایش مناطق جدید برای فعالیت‌های نفت و گاز در فلات قاره نروژ،
۳. اعلام آگهی بلوک‌ها، مذاکرات و اعطای امتیازات تولید،
۴. تنظیم و نظارت بر چارچوب فعالیت‌های نفت و گاز در فلات قاره نروژ،
۵. بررسی پیش‌صلاحیت شرکت‌ها.

• بخش توسعه و تولید

وظایف این بخش به این شرح است:

۱. نظارت بر توسعه، تولید و برداشت از میادین نفت و گاز فلات قاره نروژ،
۲. ایجاد امنیت جهت تأمین دائمی نفت. این اداره به اداره نفت نروژ (NPD) پاسخگوست.

• بخش ارزیابی بازار

وظایف این بخش به این شرح است:

۱. تحقیقات و ارزیابی بازار شامل پیش‌بینی قیمت نفت خام، گاز طبیعی، میعانات گازی،
۲. ایجاد و اداره دبیرخانه هیئت قیمتگذاری نفت که قیمت‌های مرجع مالیاتی را تنظیم می‌کنند،
۳. تعیین سیاست‌های بازاریابی نفت خام، گاز طبیعی، میعانات گازی نروژ،
۴. ارتباط با سایر کشورهای تولیدکننده و مصرف‌کننده،
۵. تحقیقات مربوط به نفت و گاز در انجمن‌های بین‌المللی نظیر آژانس بین‌المللی انرژی (IEA)^۱، انجمن بین‌المللی انرژی (IEF)^۲ و انجمن کشورهای صادرکننده گاز (GECF)^۳.

1. International Energy Agency
2. International Energy Forum
3. Gas Exporting Countries Forum

• بخش تحلیل و زیرساخت

وظایف این بخش به این شرح است:

۱. تحلیل فعالیت‌های نفتی نظیر تخمین و ارزیابی بودجه ملی،
۲. تعیین سیستم مالیاتی و مالیات نفت،
۳. تحقیقات کلی بازاریابی و ارزیابی بازار علاوه بر پیش‌بینی قیمت نفت خام، گاز طبیعی، میعانات گازی،
۴. دبیر شورای قیمتگذاری نفت و گاز،
۵. سیاستگذاری بازاریابی نفت خام نروژ.

• بخش قانون و امور حقوقی نفت

وظایف این بخش به این شرح است:

۱. تحقیقات حقوقی مربوط به فعالیت‌های نفتی و گازی،
۲. تهیه متون معاهدات، مقررات و چارچوب فعالیت‌های نفتی و گازی،
۳. مشاوره‌های حقوقی،
۴. تحقیقات حقوقی موافقتنامه‌هایی که وزارت قصد انجام دارد.

– اداره آب و هوا، صنعت و فناوری

این اداره از طریق فعالیت در چارچوب مقررات این اداره با تقویت نوآوری، ترویج شایسته‌سالاری و بین‌المللی کردن انرژی به ایجاد ارزش و رقابت کمک خواهد کرد. همچنین به تقویت همکاری بین بخش‌های مختلف کمک می‌کند و دارای چهار زیرمجموعه به شرح زیر است:

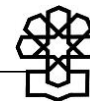
• بخش تحقیق و توسعه

فعالیت‌ها و برنامه‌های تحقیق و توسعه وزارت در حوزه‌های نفت، گاز و انرژی از جمله در تکنولوژی نیروگاه‌های گازی دوست‌دار محیط زیست، شرکت Gassnova، صندوق فناوری گاز، انجمن رهبری ذخیره‌سازی کربن (CSLF)^۱، شرکت در مشارکت بین‌المللی اقتصاد هیدروژن (IPHE)^۲ تحت نظر این بخش است. پیگیری استراتژی تحقیق و توسعه طرح‌های OG21^۳ و Energi 21. همچنین همکاری‌های بین‌المللی در زمینه محیط زیست از دیگر وظایف این اداره است.

• بخش امور صنعتی

مسائل وزارت نفت، گاز و انرژی مربوط به عرضه کالا و ارائه خدمات به صنایع نفتی، گازی و انرژی و توسعه آنها از وظایف این بخش است. بین‌المللی کردن صنایع نفتی توسط این بخش صورت می‌گیرد.

1. Carbon Sequestration Leadership Forum
 2. International Partnership for Hydrogen and Fuel cells in the Economy
 3. Oil and Gas in the 21st Century



• بخش تغییرات آب و هوایی و انتشار گازهای گلخانه‌ای

مشارکت وزارت در سیاست ملی آب و هوا و همچنین پیگیری مسائل زیست‌محیطی بین‌المللی در زمینه انتشار گازهای گلخانه‌ای به جو از جمله مذاکرات بین‌المللی آب و هوا و همکاری منطقه‌ای در مورد تغییرات آب و هوا به عهده این بخش می‌باشد. توسعه پیش‌بینی انتشار گازهای گلخانه‌ای، تجزیه و تحلیل اقدامات و نیز ارزیابی ابزارهای مورد استفاده از دیگر وظایف این بخش است.

• بخش جداسازی و ذخیره‌سازی کربن

این بخش مسئولیت‌های وزارت در پروژه بخش جداسازی و ذخیره‌سازی کربن (CCS^۱) را پیگیری می‌کند. این بخش مدیریت شرکت دولتی Gassnova را نیز برعهده دارد.

– اداره انرژی و منابع آبی

هدف اصلی این اداره حصول اطمینان از مدیریت صحیح اقتصادی و زیست‌محیطی منابع آب و برق آبی و سایر منابع انرژی مصرفی داخل کشور است. این اداره مسئولیت اداره شرکت‌های دولتی Statnet SF و Enova SF را داراست. این اداره ۶ زیرمجموعه دارد که به‌طور مختصر نام آنها در نمودار ۲ آمده است و چون به بخش نفت و گاز مربوط نیستند در این پژوهش مورد بررسی قرار نمی‌گیرند.

– اداره اقتصاد و امور اداری

همان‌طور که از نام آن برمی‌آید، این اداره مسئولیت مدیریت مالی بخش نفت و گاز از جمله اعمال مالکیت بر شرکت‌های دولتی نفتی و گازی و مالکیت منابع مالی نفتی دولتی را برعهده دارد. این اداره دارای پنج زیرمجموعه به شرح زیر است:

• بخش مالکیت

این بخش مالکیت سهام دولت در فعالیت‌های نفتی نظیر شرکت استات‌اویل، منافع مالی مستقیم دولت (SDFI)، شرکت پتورو، شرکت گس‌نوا، شرکت گسکو^۲ و صندوق بیمه دولت را داراست.

• بخش بودجه و مدیریت مالی

اداره امور مالی، هماهنگی جهت تهیه بودجه سالیانه دولت و حساب‌های ملی وزارت برعهده این بخش است. این بخش به دفتر حسابرسی عمومی نیز کمک می‌کند.

• بخش ایمنی، برنامه‌ریزی اضطراری و کتابخانه

مدیریت کتابخانه، مدیریت بحران و واکنش‌های اضطراری از مسئولیت‌های این بخش است.

1. Carbon Capture and Storage
2. Gassco

– واحد همکاری با اتحادیه اروپا، منطقه اقتصادی اروپا

این واحد مسئولیت هماهنگی بین وزارت نفت، گاز و انرژی و اتحادیه اروپا (EU)^۱، منطقه اقتصادی اروپا (EEA)^۲ را دارد. ارتباط با کمیسیون اتحادیه اروپا، منطقه اقتصادی اروپا و سایر کمیسیون‌ها در خصوص دستورالعمل‌های وزارت توسط این واحد صورت می‌گیرد.

۴-۲. شرکت‌های مهم حوزه نفت و گاز نروژ

دولت مالکیت کامل دو شرکت بزرگ نفت و گاز به نام‌های پتورو و گسکو را داراست. همچنین همان‌طور که در مطالب قبلی آمد عمده سهام شرکت بزرگ استات‌اوایل نیز از آن دولت است. دولت با این شرکت‌ها وظایف تصدی‌گری را انجام می‌دهد. در ادامه توضیحاتی درباره این شرکت‌ها آورده می‌شود.

۴-۲-۱. شرکت استات‌اوایل

همان‌طور که گفته شد در سال ۱۹۷۱ طرح ۱۰ بندی موسوم به ۱۰ فرمان نفتی به تصویب مجلس نروژ رسید. در اولین گام از اجرای این فرامین، در سال ۱۹۷۲ شرکت ملی نفت نروژ (استات‌اوایل)^۳ با مصوبه مجلس تأسیس شد. همچنین مقرر شد تا در همه قراردادهای توسعه میادین نفت و گاز، ۵۰ درصد از سهام پروژه به این شرکت واگذار شود. علاوه بر این، استات‌اوایل در دوره اکتشاف سرمایه‌گذاری نمی‌کرد و ریسک اکتشاف تماماً با سایر شرکا در پروژه بود. در نتیجه از هزینه‌های مربوط به مرحله اکتشاف معاف بود و همه هزینه‌های این مرحله به‌عهده سایر شرکای پروژه بود. در سال ۱۹۷۴ این حمایت‌ها افزایش یافت؛^۴ به‌گونه‌ای که در هر یک از پروژه‌ها، بعد از اتمام مرحله اکتشاف و شناخت میدان، دولت نروژ اجازه داشت تا سهم استات‌اوایل را در پروژه مذکور تغییر دهد. بنابراین در پروژه‌هایی با احتمال سوددهی زیاد، سهم استات‌اوایل افزایش و در پروژه‌هایی با احتمال سوددهی کم سهم این شرکت کاهش می‌یافت. البته سقف افزایش سهم برای استات‌اوایل تا ۸۰ درصد بود. حمایت‌های انجام شده از استات‌اوایل سبب شد تا توانمندی‌های این شرکت هم در حوزه‌های سرمایه‌گذاری و مدیریت کلان و هم در حوزه اپراتوری توسعه میادین نفت و گاز رشد کند و مقدمات ایجاد یک شرکت قدرتمند نفتی فراهم شود.

در پایان دهه ۸۰ میلادی شرایط بازارهای بین‌المللی نفت تغییر کرد. پس از پایان جنگ سرد، امکان سرمایه‌گذاری و توسعه میادین نفت و گاز در برخی نقاط جهان فراهم شد. لذا به‌منظور جذب سرمایه‌گذاری در فلات قاره نروژ و رقابت با سایر مناطق نفت‌خیز، لازم بود تا ابزارهای سیاسی مناسبی

1. European Union
2. European Economic Area
3. Statoil ASA
4. Sliding Scale



به کار گرفته شود. بر این اساس در سال ۱۹۹۲ قوانین مالیاتی تسهیل شد و حق امتیاز حمایتی برای داشتن سهم در میادین نفت و گاز ملغی شد که برای استات‌اوایل در نظر گرفته می‌شد. در نتیجه از این پس استات‌اوایل ملزم به رقابت با سایر شرکت‌های نفتی بین‌المللی برای گرفتن سهم در میادین نفت و گاز نروژ بود. البته بررسی قانون نفت فعلی نروژ نشان می‌دهد که همچنان بستر قانونی برای حمایت از استات‌اوایل و سایر شرکت‌های نروژی وجود دارد که در قسمت نحوه مدیریت نروژ بر اکتشاف، توسعه، تولید و صادرات گاز به آن اشاره خواهد شد.

شرکت استات‌اوایل به‌عنوان بزرگ‌ترین اپراتور فعال فلات قاره در جهان است که در فلات قاره نروژ با داشتن ۴۰ تأسیسات ثابت و شناور فعالیت می‌کند. همچنین این شرکت بعد از گسکو دومین صادرکننده گاز نروژ به اروپاست. استات‌اوایل یک شرکت سهامی عام با مسئولیت محدود است که سهامداران این شرکت در جدول ۲ آمده است. عمده سهامدار آن، دولت نروژ با ۶۷ درصد سهام است و بخش مالکیت در اداره اقتصاد و امور دارایی وزارت نفت، گاز و انرژی به نمایندگی از دولت، مدیریت این سهام را برعهده دارد. پس از دولت، آژانس Folketrygdfondet که از زیرمجموعه‌های وزارت دارایی است و وظیفه اصلی آن مدیریت صندوق بازنشستگی دولتی نروژ است با ۳/۳ درصد سهم بیشترین سهم را دارد؛ البته همه سهامداران این شرکت نروژی نبوده و سهامدارهای دیگر عمدتاً از ایالات متحده آمریکا (سهامدارهای با سهم ۱ درصد) می‌باشند. گفتنی است در نشست عمومی سالیانه در تاریخ ۱۵ مه ۲۰۱۸ نام شرکت از Statoil AS به Equionor AS تغییر کرد.

جدول ۲. سهامداران شرکت استات‌اوایل

سهامدار	درصد سهم
دولت نروژ	۶۷
آژانس Folketrygdfondet	۳/۳
شرکت Dodge & Cox	۱/۱
BlackRock Institutional Trust Company, N.A.	۱
Lazard Asset Management, L.L.C.	۱
سایر	۷/۳

مأخذ: شرکت استات‌اوایل.

۲-۴-۲. شرکت دولتی پتورو

در دهه ۸۰ میلادی با روی کار آمدن حزب محافظه‌کار، اقداماتی در راستای کاهش قدرت فزاینده استات‌اوایل انجام گرفت. درحقیقت با توجه به امتیازات فراوان در نظر گرفته شده برای استات‌اوایل، ارتباطات وسیع این شرکت با بدنه حاکمیتی و همچنین وابستگی درآمدهای نفتی نروژ به این شرکت،

زمینه حاکمیت مطلق این شرکت بر توسعه میادین نفت و گاز و در نتیجه احتمال فساد و کاهش بهره‌وری به وجود آمده بود. بر این اساس حزب محافظه‌کار، فرایند کاهش قدرت استات‌اوایل را در دستور کار قرار داد تا زمینه تجاری‌سازی و رقابت با سایر شرکت‌های نفتی فراهم شود. از این رو در سال ۱۹۸۵ بیش از نیمی از سهم استات‌اوایل در میادین نفت و گاز و خطوط لوله از دارایی‌های این شرکت جدا شد و تحت عنوان سهام SDFI^۱ مستقیماً در اختیار دولت قرار گرفت. البته مدیریت این سهام با استات‌اوایل بود، اما در حقیقت این شرکت به نمایندگی از دولت نروژ این سهام را مدیریت می‌کرد و مالک این سهام نبود. بعد از این اتفاق، در مجوزهای بعدی که برای توسعه میادین نفت و گاز صادر می‌شد، دولت نروژ به صورت مستقیم با SDFI و به طور غیرمستقیم با شرکت استات‌اوایل در پروژه‌ها سهام‌دار بود. در سال ۲۰۰۱ شرکت دولتی «پتورو» تأسیس شد که وظیفه مدیریت سهام دولت (SDFI) در پروژه‌های نفتی را برعهده داشت.

شرکت پتورو توسط وزارت نفت، گاز و انرژی دارای سه وظیفه اصلی است:

- مدیریت مشارکت دولت در پروژه‌های سهامی،
- نظارت بر بازاریابی و فروش سهام دولت (SDFI) توسط شرکت استات‌اوایل طبق دستورالعمل‌های صادر شده دولت به استات‌اوایل در این خصوص،
- مدیریت مالی SDFI.

به‌رغم اینکه مدیریت دارایی‌های دولت در پروژه‌های نفت و گاز توسط شرکت پتورو صورت می‌گیرد، اما این شرکت حق هیچ دخل و تصرفی در این دارایی‌ها ندارد و منابع مالی آن را طبق ردیف بودجه، وزارتخانه تأمین می‌کند. گفتنی است این شرکت دولتی دارای بدنه فنی و توانایی عملیاتی نبوده و به همین دلیل نمی‌تواند به عنوان اپراتور در پروژه‌ها عمل کند و تنها در سرمایه‌گذاری پروژه‌ها فعالیت می‌کند.

۳-۴-۲. شرکت دولتی گسکو

برای اداره بخش انتقال گاز نیز با توجه به ورود منافع بخش خصوصی به استات‌اوایل، شرکت گسکو طبق قانون اساسنامه آن در نوامبر ۲۰۰۱ تأسیس شد و به صورت رسمی از اول ژانویه ۲۰۰۲، فعالیت خود را آغاز کرد. قانون اساسنامه گسکو از سوی پارلمان نروژ مصوب شد.

پیش از این طبق قانون فعالیت‌های نفت و گاز نروژ مصوب نوامبر ۱۹۹۶، شرکت دولتی انتقال گاز که بعداً با تشکیل گسکو به این شرکت اطلاق شد، علاوه بر حق اداره خطوط لوله، حق توسعه آن را نیز دارد. گسکو باید بدون جانبداری و تبعیض، شرایط مساوی استفاده از این سیستم را به شرکت‌های بهره‌بردار گاز فراهم کند.

1. State's Direct Financial Interest

2. Act 29 November 1996 No.72 , Relating to Petroleum Activities



تا پیش از تأسیس گسکو، شرکت‌های گوناگونی بخش‌های مختلف خطوط لوله را اداره می‌کردند. هر شرکت بهره‌بردار گاز با اخذ مجوز از وزارت نفت و پرداخت مالیات می‌توانست خطوط لوله خود را احداث و از آن بهره‌برداری کند. وزارت نفت و انرژی برای یکسان‌سازی تعرفه و تأمین امنیت شبکه و عرضه، ضمن حفظ مالکیت خطوط لوله توسط شرکت‌های مختلف، اداره آن را یکپارچه کرد و به گسکو سپرد. شرکت گسکو از ابتدای تأسیس، فقط در حوزه انتقال گاز فعال بوده است و با توجه به گستردگی مشتریان، از بریتانیا و فرانسه تا اسپانیا و آلمان، عملکرد باثباتی داشته است. در شکل ۱ گستره خطوط لوله گاز شرکت دولتی گسکو نشان داده شده است.

شکل ۱. گستره خطوط لوله گاز گسکو



مأخذ: سایت شرکت گسکو.

تصدی بخش تولید گاز در اختیار شرکت‌های مختلف از جمله استات اویل است؛ توزیع گاز نیز به صورت بازاری انجام می‌گیرد. اما در مرحله انتقال، تنها مجری ذی‌صلاح طبق قانون نفت ۱۹۹۶، شرکت گسکو است.

Gassled یک شرکت سهامی سرمایه‌گذاری مشترک است که در ۱ ژانویه ۲۰۰۳ تأسیس شد و هیچ کارمندی ندارد و از طریق کمیته‌های مختلف با وظایف مشخص سازماندهی شده است. این مشارکت به عنوان مالک رسمی عمده زیرساخت حمل‌ونقل گاز نروژ است. ایجاد Gassled با تغییرات تجاری مرتبط با آن یکی از مهم‌ترین اتفاقات در تجارت گاز نروژ در سال‌های اخیر بوده است. مالکان Gassled در جدول ۳ آورده شده‌اند.

جدول ۳. مالکان Gassled و درصد سهم آنها

مالک	درصد سهم
شرکت سهامی پتورو	۴۶/۶۹۷
شرکت سهامی Solvig Gas نروژ	۲۵/۵۵۳
Cape Omega	۱۱/۲۳۵
شرکت سهامی Silex Gas نروژ	۶/۴۲۸
شرکت سهامی Infragas Norge	۵/۰۰۶
شرکت سهامی Statoil Petroleum	۵/۰۰۰
شرکت سهامی Dea Norge	۰/۰۸۱

مأخذ: شرکت Gassco.

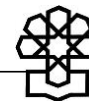
شرکت دولتی و سهامی گسکو در ۱۴ مه ۲۰۰۱ توسط وزارت نفت، گاز و انرژی نروژ تأسیس شد و از تاریخ ۱ ژانویه ۲۰۰۲ عملیات انتقال گاز از فلات قاره اروپا را آغاز کرد. این انتقال را قبلاً شرکت‌های مختلفی انجام می‌دادند و ایجاد گسکو بخشی از سازماندهی گسترده بخش نفت و گاز نروژ در سال ۲۰۰۱ بود. این عمل مطابق با الزامات مندرج در دستورالعمل بازار گاز اتحادیه اروپا برای سازماندهی عملیات حمل‌ونقل در این بخش بود. این شرکت اداره سیستم انتقال گاز Gassled و انتقال گاز فلات قاره نروژ را به اروپا برعهده دارد. گسکو بزرگ‌ترین صادرکننده گاز از فلات قاره نروژ به اروپاست.

گسکو به‌عنوان اپراتور شبکه انتقال بالادستی گاز طبیعی عمل می‌کند و علاوه بر وظیفه نگهداری و سرویس این شبکه، از طرف دولت حق بررسی قراردادها و انعقاد قرارداد برای انتقال گاز از این شبکه را نیز داراست. این کار طبق مطالب آورده شده در بخش ۹ مقررات وضع شده مربوط به قانون نفت نروژ انجام می‌گیرد.^۱

۵-۲. اکتشاف میادین، توسعه، تولید و فروش گاز طبیعی

براساس قانون نفت نروژ، فرایند توسعه میادین نفت و گاز در این کشور شامل دو مرحله اصلی است که عبارتند از: «گشایش مناطق جدید برای فعالیتهای نفت و گاز» و «صدور مجوز تولید». براساس قانون، پیش از انجام هر فعالیت نفتی در یک منطقه، ابتدا باید مجوز فعالیت در آن منطقه از سوی مجلس صادر شود و به بیان دیگر منطقه مذکور برای انجام فعالیتهای نفتی گشایش یابد. پس از صدور مجوز، طی فرایندی مشخص، مجوز اکتشاف و تولید نفت و گاز در این مناطق برای برخی شرکت‌های متقاضی صادر می‌شود که به اصطلاح مجوز تولید نامیده می‌شود. وزارت نفت و انرژی نروژ و اداره نفت نروژ که ذیل این وزارتخانه قرار دارد، نقش اساسی در صدور مجوز اکتشاف و تولید و نظارت بر اجرای آن دارند. درواقع اداره نفت نروژ، بازوی کارشناسی وزارت نفت و انرژی برای ارزیابی فنی و

1. Regulations to Act relating to Petroleum Activities



اقتصادی پروژه‌های توسعه میادین نفت و گاز این کشور است.

مجلس نروژ هرچند سال یک‌بار طی فرایندی مشخص، منطقه جدید و وسیعی را برای انجام فعالیت‌های نفتی مجاز اعلام می‌کند. گشایش مناطق جدید به مسائل مختلفی از قبیل شرایط اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی کشور نروژ ارتباط دارد.

۱-۵-۲. صدور مجوز

واگذاری درحقیقت به معنای صدور مجوز انجام فعالیت‌های نفتی از قبیل اکتشاف و تولید نفت و گاز در یک یا چند بلوک برای یک یا کنسرسیومی از شرکت‌ها و در دوره زمانی معین است. صدور مجوز تولید و نظارت بر انجام مفاد آن مهم‌ترین نقش حاکمیت نروژ در مدیریت توسعه میادین نفت و گاز است.

۲-۵-۲. مجوز اکتشاف

«مجوز اکتشاف» که برای متقاضیان صادر می‌شود درحقیقت صرفاً مجوز لرزه‌نگاری است. در زمان واگذاری میدان و اعطای مجوز تولید هیچ حق ترجیح و اولییتی برای شرکت دارای مجوز اکتشاف در نظر گرفته نمی‌شود. به‌علاوه مجوز اکتشاف به صورت غیرانحصاری صادر می‌شود و ممکن است به‌طور همزمان برای دو یا چند متقاضی، مجوز انجام فعالیت‌های لرزه‌نگاری (به‌اصطلاح مجوز اکتشاف) در یک محدوده جغرافیایی مشخص صادر شود. این مجوز با صلاحدید اداره نفت نروژ و ازسوی این اداره به شرکت‌های متقاضی اعطا می‌شود و طبق قانون نفت، پادشاه می‌تواند مقرراتی را درخصوص محتوای آن و هزینه‌های صدور آن وضع کند. براساس قانون، وزارت نفت و انرژی (درواقع با اداره نفت نروژ) در صورت صلاحدید می‌تواند به صورت مستقیم عملیات لرزه‌نگاری را در مناطق مورد نظر انجام دهد و هیچ منع قانونی برای آن وجود ندارد.

۳-۵-۲. مجوز تولید

براساس قانون، مجوز تولید درواقع حق انحصاری اکتشاف، حفاری اکتشافی و تولید هیدروکربن در منطقه‌ای مشخص است. در طول دوره تولید، عملیات توسعه براساس برنامه توسعه میدان انجام می‌شود و اداره نفت نروژ به نمایندگی از حاکمیت و وزارت نفت و انرژی بر حسن اجرای فعالیت‌ها نظارت می‌کند و شرکت‌ها موظفند در بازه‌های زمانی مشخص به اداره نفت نروژ گزارش دهند.

براساس قانون، مجوز تولید ممکن است برای اشخاص حقیقی یا حقوقی صادر شود. شرط لازم صدور مجوز برای اشخاص حقیقی اقامت در یکی از کشورهای منطقه اقتصادی اروپا و برای شرکت‌ها، ثبت در مؤسسه ثبت بازرگانی نروژ و تأیید صلاحیت ازسوی اداره نفت نروژ است. لیست شرکت‌های تأیید صلاحیت شده در سایت رسمی اداره نفت نروژ اعلام می‌شود. از سال ۲۰۰۰ تاکنون ۱۱۳ شرکت، تأیید صلاحیت شده‌اند و هر سال نیز تعدادی شرکت جدید به این لیست افزوده می‌شود. فرایند صدور مجوز برای شرکت‌های تأیید شده ۶ مرحله را شامل می‌شود که مرحله اول مختص مناطق کمتر

توسعه یافته است. این مراحل عبارت است از:

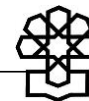
- دعوت از شرکت‌های تأیید صلاحیت شده برای پیشنهاد بلوک،
- تعیین بلوک‌ها براساس پیشنهادهای ارائه شده و نظر تخصصی اداره نفت نروژ،
- اعلان عمومی برای واگذاری بلوک‌های تعیین شده،
- ارسال درخواست از سوی شرکت‌ها،
- ارزیابی درخواست‌ها و انتخاب شرکت‌ها برای بلوک‌های مختلف،
- اعطای مجوز.

۴-۵-۲. فرایند قانونی تصویب برنامه توسعه میدان

در صورتی که شرکت یا شرکت‌های صاحب مجوز تمایل به ادامه فعالیت داشته باشند، باید برنامه توسعه میدان را تهیه و برای تصویب به وزارت نفت و انرژی ارسال کنند.

براساس قانون، پیش از ارسال برنامه توسعه میدان به وزارت نفت و انرژی، شرکت یا شرکت‌های صاحب مجوز تولید، باید طرح اولیه ارزیابی آثار زیست‌محیطی را آماده و برای مشاوره به وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مرتبط ارسال و نظرهای اصلاحی را دریافت کنند. همزمان با آماده‌سازی طرح زیست‌محیطی، طرح فنی و اقتصادی نیز آماده می‌شود. پس از انجام ارزیابی‌های فنی، اقتصادی و زیست‌محیطی، برنامه توسعه میدان آماده و برای ارزیابی و تصویب به وزارت نفت و انرژی ارسال می‌شود. در وزارت نفت و انرژی، برنامه مذکور به کمک بخش‌های تخصصی و مشاوران وزارتخانه، بررسی و ارزیابی می‌شود. مباحث زیست‌محیطی و ایمنی در اداره ایمنی نفت، مباحث فنی و اقتصادی در اداره نفت نروژ و مباحث مربوط به احداث و استفاده از خطوط انتقال گاز در شرکت گسکو که یک شرکت کاملاً دولتی است، بررسی می‌شود. معمولاً به دلیل اینکه از زمان شروع فعالیت‌های لرزه‌نگاری ارتباط مؤثری بین شرکت یا شرکت‌های صاحب مجوز و بخش‌های تخصصی وزارت نفت و انرژی (NPD) وجود دارد، نظرهای این بخش‌ها تا حد قابل قبولی در برنامه ارائه شده لحاظ شده است.

پس از پایان بررسی برنامه توسعه میدان در وزارت نفت و انرژی، برنامه مذکور به همراه ارزیابی این وزارتخانه با توجه به حجم سرمایه‌گذاری لازم، برای تصویب به جلسه پادشاه و هیئت دولت یا به مجلس ارسال می‌شود. در صورتی که حجم سرمایه‌گذاری کمتر از دو میلیارد دلار باشد، برنامه به همراه ارزیابی وزارت نفت و انرژی برای تصویب به جلسه پادشاه و هیئت دولت می‌رود و در غیر این صورت برای مجلس ارسال می‌شود. در ادامه، هم برای قراردادهای بیش از دو میلیارد دلار و هم برای قراردادهای کمتر از دو میلیارد دلار، نظرهای تخصصی وزارتخانه‌های دارایی، کار، محیط زیست و ماهیگیری در خصوص برنامه توسعه میدان گرفته می‌شود و در نهایت نیز برنامه توسعه رد یا تصویب می‌شود.



۵-۲. اختیارات حاکمیت

تعیین اپراتور و ترکیب سهامداران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و براساس قوانین نروژ هیچ الزامی وجود ندارد که اپراتور از سهامداران باشد. به بیان دیگر یک شرکت می‌تواند بدون حضور در ترکیب سهامداران و پذیرش ریسک سرمایه‌گذاری به‌عنوان اپراتور فعالیت کند. ترکیب سهامداران نیز بسیار اهمیت دارد. براساس قانون، دولت نروژ می‌تواند از طریق شرکت پتورو به‌عنوان سهامدار در فرایند توسعه میادین نفت و گاز به صورت مستقیم سرمایه‌گذاری کند و سهم مشخصی را در کنسرسیوم برای خود در نظر بگیرد. در نهایت اداره نفت نروژ با توجه به نتایج مذاکره‌ها و ارزیابی درخواست‌ها و توانمندی شرکت‌ها، درخواست‌های قابل قبول را انتخاب و برای فرایند تصویب و صدور مجوز تولید به وزارت نفت و انرژی ارسال می‌شود. ممکن است نتایج بررسی درخواست‌های منتخب، از منظر ترکیب و سهم سهامداران، شرکت انتخاب شده به‌عنوان اپراتور، محدوده جغرافیایی، ارزیابی فنی و اقتصادی، حداقل تعهدهای کاری و سایر موارد با درخواست‌های اولیه متفاوت باشد که البته مورد توافق طرفین قرار گرفته است. با توجه به توضیح‌های ارائه شده، مشاهده می‌شود که صدور مجوز تولید براساس تشخیص وزارت نفت و انرژی و بدون برگزاری هیچگونه مناقصه یا رقابتی انجام می‌شود.

براساس قوانین نروژ، صدور نهایی مجوز تولید را پادشاه در جلسه هیئت دولت انجام می‌دهد. قانون، اختیارات ویژه‌ای برای پادشاه در نظر گرفته است؛ از جمله اینکه در ترکیب سهامداران دخالت کند یا اینکه پادشاه مجبور نیست مجوز تولید را براساس درخواست‌های دریافت شده اعطا کند. اختیارات قانونی پادشاه تا حدی است که می‌تواند بدون اعلان عمومی و مبتنی بر تصمیم شخصی، مجوز تولید صادر کند.

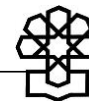
طبق قانون نفت نروژ، مالکیت و فروش نفت و گاز پس از تولید، متعلق به شرکت دارنده مجوز تولید است. همچنین پادشاه می‌تواند صاحب مجوز را به تأمین نیازهای ملی نروژ از نفت تولیدی مجبور کند و بهای نفت به‌علاوه هزینه انتقال به وی پرداخت شود.

- خلاصه نظام حکمرانی صنعت نفت و گاز نروژ

در جدول زیر به‌طور خلاصه، نظام حکمرانی صنعت نفت و گاز نروژ در شرایط کنونی شرح داده شده است.

جدول ۴. نگاهی تاریخی به حکمرانی نفت نروژ

سطح وظایف و اختیارات	بازیگران	نوع سیاست	سطح سیاست	کارکرد حکمرانی
<ul style="list-style-type: none"> • تعیین قوانین و حدود وظایف و اختیارات سایر بازیگران (قانون نفت، دستور ده گانه و...) • مجوز مناطق جهت توسعه، • تغییر سرمایه‌گذاری دولت در نفت (مدیریت SDFI به پترو داده شد)، • تعیین میزان سقف وام و اوراق برای پتورو، • تأیید پروژه‌های تأثیرگذار نفتی، • تصویب قانون مالیات نفت، • مدیریت درآمدهای نفتی دولت با تأسیس صندوق ملی نفت، • نظارت بر بانک مرکزی و صندوق ملی نفت از طریق مؤسسه مدیریت سرمایه‌گذاری بانک مرکزی نروژ NIBM، • نظارت بر سرمایه‌گذاری دولت در نفت (نظارت بر پتورو). 	پارلمان	<ul style="list-style-type: none"> • تعیین قوانین و چارچوب‌های تنظیم‌گری، • مجوز مناطق جهت توسعه، • سرمایه‌گذاری دولت در نفت، • مدیریت بر منابع هیدروکربوری، • اعطای مجوز قرارداد، • تعیین چارچوب مالیات نفت، • مدیریت درآمدهای نفتی صندوق ملی نفت. 	کلان	سیاستگذار
<ul style="list-style-type: none"> • مجوز مناطق جهت توسعه، • سرمایه‌گذاری دولت در نفت، • مدیریت بر منابع هیدروکربوری، • اعطای مجوز قرارداد، • تعیین اعضای هیئت‌مدیره NIBM که بر صندوق ملی نفت مدیریت و نظارت دارد. 	پادشاه در هیئت دولت (Council)			
<ul style="list-style-type: none"> • انعقاد قراردادهای نفتی، • پیشنهاد مناطق جهت قرارداد به پارلمان و پادشاه، • مدیریت سهام Statoil, Petoro، • تعیین هیئت‌مدیره NPD، • تعیین هیئت‌مدیره Petoro. 	وزارت نفت و انرژی			
<ul style="list-style-type: none"> • آیین‌نامه‌های اجرایی، • مجازات شرکت‌های خاطی در راستای گزارش‌های NPD، • تأیید طرح توسعه میدان، • نظارت بر عملکرد Petoro, NPD. 	وزارت نفت و انرژی			تنظیم‌گری



کارکرد حکمرانی	سطح سیاست	نوع سیاست	بازیگران	سطح وظایف و اختیارات
			NPD	<ul style="list-style-type: none">• تعریف بلوک‌های اکتشافی،• نگهداری همه اطلاعات فنی،• اعلام نظر فنی در مناقصات و نظارت فنی بر قراردادهای،• تنظیم ضوابط لازم برای انجام فعالیت‌های اکتشافی، حفاری، تولید و توسعه میادین نفت و گاز و نظارت بر حسن اجرای آنها،• گزارش به وزارت نفت و انرژی،• اعلام و ایجاد استانداردها جهت نظارت و شفافیت عملکرد شرکت‌های پیمانکار،• گزارش فنی از میادین نفتی به جامعه نسبت به تولید صیانتی و نحوه عملکرد شرکت‌های پیمانکار.
			<ul style="list-style-type: none">• وزارت اقتصاد• مدیریت مالیات نفت	<ul style="list-style-type: none">• تعیین میزان مالیات بر سود فعالیت‌های نفتی،• دریافت مالیات از شرکت‌های عملیاتی،• مدیریت و سرمایه‌گذاری منابع صندوق نفت.
		<ul style="list-style-type: none">• تأمین منافع تجاری دولت،• بازوی اجرایی فنی برخی از سیاست‌های دولت،• سرمایه‌گذاری‌های دولت در نفت،• فروش نفت.	Statoil	<ul style="list-style-type: none">• فروش نفت تولیدی از SDFI،• بازوی اجرایی برخی از سیاست‌های فنی دولت در میادین خاص،• صادرات خدمات فنی و مهندسی صنعت نفت به سایر کشورها.
تصدی‌گری			Petoro	<ul style="list-style-type: none">• مدیریت SDFI و بهره‌برداری از آن،• تصمیم‌گیری در کنسرسیوم‌ها• میادین بر مبنای سیاست‌های دولت،• نظارت بر نحوه فروش نفت SDFI توسط Statoil.
			Gassco	انتقال گاز تولیدی به کشورهای اروپایی.

جمع‌بندی سیستم مدیریت نفت و گاز نروژ

می‌توان مدل کسب‌وکار صنعت گاز نروژ را چیزی شبیه مدل خریدار منفرد در نظر گرفت. با این تفاوت عمده که چون استفاده از گاز در نروژ بسیار محدود است و شبکه انتقال گاز در داخل نروژ وجود ندارد، فروش و توزیع گاز طبیعی معنای کاملی نداشته و تا مرحله انتقال این مدل در مورد نروژ صدق

می‌کند. در انتقال و صادرات گاز نروژ به سایر کشورهای اروپایی، مورد مهم انحصار طبیعی دولت در شبکه انتقال بالادستی گاز طبیعی است که شرکت کاملاً دولتی گسکو اپراتور آن است.

نروژ سومین صادرکننده گاز دنیا پس از روسیه و قطر است؛ مصرف داخلی گاز نروژ بسیار پایین است و تقریباً همه تولید گاز نروژ به اروپا صادر می‌شود. خطوط لوله زیر دریایی نروژ، از پیشرفته‌ترین تکنولوژی روز دنیا بهره می‌برد. ۲۵ درصد کل صادرات گاز به صورت LNG و بقیه از طریق خطوط لوله است. حدود ۴۷ درصد از کل صادرات گاز نروژ را استات‌اوایل انجام می‌دهد.^[۷]

می‌توان گفت کشور نروژ در صنعت نفت و گاز به سمت خصوصی شدن حرکت کرده است و این را می‌توان در نحوه واگذاری امتیازات اکتشاف، توسعه و تولید مشاهده کرد. دلیل عمده این اقدام مسئولان نروژ، ایجاد رقابت میان شرکت‌هاست که می‌توان گفت جلوگیری از گسترش فساد توسط شرکت‌هایی که در گذشته امتیازاتی داشتند نیز مورد توجه آنها در فرایند خصوصی‌سازی بوده است. جداسازی سهم مشارکت دولت در پروژه‌ها نیز از دیگر اقدامات مسئولان نروژ جهت برآورد این اهداف بوده است.

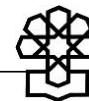
ایجاد رقابت در بالادست با اعطای امتیازات اکتشاف، توسعه و تولید به شرکت‌های مختلف دولتی و یا غیردولتی از مشخصه‌های مهم صنعت گاز نروژ است؛ اگرچه نباید از نقش پادشاه یا اداره نفت نروژ چشم‌پوشی کرد که می‌توانند در ترکیب سهامداران پروژه‌ها و اپراتورها تغییراتی متناسب با منفعت دولت ایجاد کنند. این را می‌توان از سهم شرکت‌های دولتی استات‌اوایل و پتورو به‌عنوان مدیر سبد سهام SDFI در عمده پروژه‌های نفت و گاز نروژ متوجه شد.

پارامتر مهم دیگر وجود یک رگولاتور با بدنه بسیار قوی به نام اداره نفتی نروژ است که چارچوب تمام فعالیت‌ها را تنظیم کرده و بر حسن اجرای آنها نظارت می‌کند. این اداره وظیفه بررسی پیشنهادها را برای اخذ پروژه‌ها و نیز اعطای امتیاز به آنها را برعهده دارد؛ علاوه بر اینکه بر فعالیت آنها مطابق با برنامه‌ها از طریق اخذ گزارش‌هایی در زمان‌های مشخص نظارت می‌کند. نقش این اداره در مدیریت بخش نفت و گاز به قدری مهم است که رئیس آن را هیئت دولت انتخاب می‌کند و از زمان تأسیس آن تاکنون تنها دو دفعه تغییر ریاست داشته است.

درآمد دولت نروژ از صنعت نفت و گاز از طرق زیر حاصل می‌شود:

- مشارکت در پروژه‌ها از طریق سبد سهم SDFI،
- سود سهام شرکت استات‌اوایل،
- مالیات،
- بهره مالکانه.

این شیوه مدیریت ذخایر هیدروکربوری مؤید آن است که کشور نروژ نگاه اقتصادمحور به ذخایر نفت و گازی خود دارد و جنبه ژئوپلیتیکی این ذخایر برای آنها در اولویت نیست. گرچه مواردی در قانون نفت نروژ



وجود دارد که امکان اعمال سیاست‌های حاکمیت و دولت را در حوزه فعالیت‌های نفت و گاز در هر زمانی مهیا می‌کند و پادشاه می‌تواند دستوراتی را در جهت برآورد این سیاست‌ها داشته باشد.

۳. ساختار نفت و گاز در روسیه

۳-۱. مروری بر تاریخ حکمرانی نفت روسیه بعد از جنگ جهانی دوم

با توجه به تخریب زیرساخت‌های شوروی پس از جنگ و همچنین خروج بسیاری از شرکت‌های بین‌المللی از صنعت نفت و گاز شوروی، این کشور نیاز برنامه‌ای برای بازسازی این صنعت داشت. کنگره حزب کمونیست، رأساً بودجه‌های هنگفتی به بخش نفت و گاز واریز و وزارتخانه‌های مختلف را ملزم به تأمین سرمایه طرح‌های جدید می‌کرد؛ هدف از این توجه ویژه، تأمین درآمد برای دولت و پوشش بودجه کشور از طریق صادرات نفت بود.

۳-۱-۱. تولد چهار وزارتخانه

در جهت افزایش صادرات و مدیریت کاراتر منابع نفتی، چهار وزارتخانه یا کمیسریای صنایع نفت و وزارت صنایع گاز، وزارت پالایش نفت و گاز و وزارت انتقال نفت و گاز، با تصویب کنگره حزب کمونیست، در اکتبر ۱۹۶۵ تأسیس شدند که به ترتیب در بخش‌های بالادستی نفت، بالادستی و میان‌دستی گاز، پایین‌دستی نفت و میان‌دستی، مسئولیت‌ها و اختیاراتی دارند. وزارت صنایع نفت، مسئول تنظیم مقررات در حوزه بالادست نفت، تولید نفت، مدیریت و توسعه علمی شد؛ درحالی‌که وزارت پالایش در زمینه توسعه علمی و پالایش فعال بود. وزارت صنایع گاز نیز که بعد از فروپاشی شوروی به شرکت سهامی عام گازپروم بدل شد، وظیفه اکتشاف، استخراج، بهره‌برداری، انتقال و توزیع گاز را برعهده داشت.

درحقیقت، تمام وظایف سیاستگذاری، تنظیم‌گری و تصدی عرصه گاز در اختیار وزارت گاز قرار داشت. این وزارتخانه، منابع گاز خود را عمدتاً از میداین غرب سیبری استحصال می‌کرد و از طریق خطوط لوله خود به مناطق شرقی‌تر و جنوب روسیه که مراکز اصلی مصرف بودند، هدایت و مقداری از تولید گاز خود را هم به کشورهای اروپایی صادر می‌کرد.

با توجه به جدا بودن مبادی اصلی نفت و مخازن گاز (مخازن گاز اکثراً واقع در سیبری بودند؛ درحالی‌که میداین نفتی در جنوب شوروی و منطقه آذربایجان قرار داشتند) اداره جداگانه نفت و گاز شوروی، منطقی به نظر می‌رسید. از این‌رو وزارت صنایع گاز روسیه، در طول زنجیره تولید و مصرف گاز، نیاز به تخصص کافی داشت. وزارت صنایع گاز نیز شبکه بزرگ گاز را مدیریت می‌کرد و به اکثر نقاط شوروی گازرسانی انجام می‌داد.

نکته قابل تأمل درباره پیشینه گازپروم این است که وزارت صنایع گاز سابق، از ابتدا در کل زنجیره تولید و انتقال گاز فعالیت کرده بود؛ سپردن عملیات بالادست به صورت دفعی و بدون پیشینه حرفه‌ای لازم، به هیچ وجه نتیجه‌ای مطلوب در بر ندارد.

۲-۱-۳. فروپاشی شوروی

پس از شوک نفتی دهه ۸۰ و افت شدید قیمت نفت، شوروی که بسیار به واردات کالاهای اساسی خود با توجه به درآمدهای نفتی وابسته شده بود، برای خروج از رکود سهمگین حاکم بر صنایع، به آزادسازی صنایع خود تصمیم گرفت.

با اعلام فروپاشی شوروی توسط میخائیل گورباچف در سال ۱۹۹۱، تحولات نهادی عظیمی در کشور انجام گرفت. صنایع بدهکار شوروی سابق و نبود منابع مالی کافی برای سرپا نگه داشتن آنها، چاره‌ای جز خصوصی‌سازی همگانی صنایع پیش روی رهبران روسیه جدید نگذاشت.

این خصوصی‌سازی‌ها در اواخر دوران گورباچف کلید خورده بودند؛ پارلمان شوروی در سال ۱۹۹۰ اختیار خصوصی‌سازی بخشی از صنایع از جمله انرژی و تبدیل آنها به شرکت‌های سهامی عام را به گورباچف اعطا کرد. در صنایع نفت و گاز این تغییر بسیار محسوس بود. به طوری که در سپتامبر ۱۹۹۱ وزارت صنایع نفت و سوخت به شرکت سهامی عام روس نفت^۱ گاز تغییر یافت. وزارت صنایع گاز نیز، رسماً در اواخر سال ۱۹۹۱، به شرکت گازپروم بدل شد. تمام اموال وزارت صنایع گاز که در خاک روسیه واقع شده بود، به گازپروم منتقل شد.

وزارت انرژی و سوخت همزمان با شرکتی شدن وزارتخانه‌های مربوط قبلی در سال ۱۹۹۲ تأسیس شد. این وزارتخانه تازه تأسیس وظایفی در قبال آزادسازی و نظارت بر فروش سهام شرکت‌ها در دوره خصوصی‌سازی برعهده داشت. همچنین تنظیم استانداردها و مقررات این صنعت و صدور مجوز عملیات در حوزه اختیار این نهاد بود.

۳-۱-۳. خصوصی‌سازی بخش نفت و گاز در روسیه

پس از فروپاشی اتحاد شوروی در سال ۱۹۹۱، دولت فدرال روسیه کنترل میداین بزرگ نفت و انتقال و صادرات ذخایر این میداین را در اختیار گرفت. در این شرایط صادرات نفت خام روسیه با توجه به محدودیت ظرفیت سیستم خطوط لوله قدیمی شوروی سابق و کمبود سرمایه‌گذاری به شدت کاهش یافته بود. بخش نفت روسیه در دهه ۱۹۹۰ نیازمند سرمایه‌گذاری و بازسازی عظیمی بود. اصلاح‌طلبان دمکرات شده روسیه در چنین وضعیتی تنها راه‌حل این مشکل را خصوصی‌سازی می‌دانستند. به این ترتیب، مرحله اول خصوصی‌سازی با حکم ریاست‌جمهوری در نوامبر سال ۱۹۹۲ با عنوان «خصوصی‌سازی و دگرگون‌سازی بنگاه‌های دولتی، تولید و انجمن‌های تحقیقاتی نفت، صنایع پالایش

1. Rosneft



نفت و نهادهای عرضه‌کننده فراورده‌های نفتی به شرکت‌های سهامی» آغاز به کار کردند. این حکم باعث شد تا شرکت‌های لوک‌ویل^۱، یوکاس^۲، سورگات^۳ نفت گاز و روس نفت خلق شده و به شرکت‌های سهامی عام بدل شوند. شرکت‌های بزرگ روسیه در مرحله اول از طریق مزایده کوپن‌های سهام به فروش گذاشته شدند. مالکیت این کوپن‌ها طبق قانون منحصر به کارگران و شهروندان روسی می‌شد. مرحله اول در ژوئن سال ۱۹۹۴ به پایان رسید درحالی‌که ۳۸-۴۵ درصد سهام شرکت‌ها همچنان در اختیار دولت (حداقل برای سه سال) باقی مانده بود. در سال ۱۹۹۵ دولت روسیه مرحله دوم خصوصی‌سازی خود را در قالب برنامه سهام در برابر وام پیاده کرد. در این مرحله سهام عمده شرکت‌های سهامی که در اختیار دولت بود بین بانک‌ها به مزایده گذاشته شد. بانک‌هایی که در این مزایده پیروز می‌شدند باید این سهام را حداکثر تا سه سال نگه می‌داشتند تا در این دوره وام مورد نیاز دولت را بپردازند، علت این اقدام دولت کسری بودجه بود. از طریق این برنامه وام در برابر سهام دارایی‌هایی به ارزش حدوداً ۲۵ میلیارد دلار با قیمتی حدود ۲/۱ میلیارد دلار خصوصی‌سازی شده و فروخته شد. مرحله دوم طرح خصوصی‌سازی وام در برابر سهام، زمانی اجرا شد که کسری بودجه به ۲۰ درصد تولید ناخالص داخلی رسیده بود و دولت دچار ضعف نقدینگی شده بود. در این وضعیت که دولت دچار کمبود نقدینگی شده بود سرمایه‌گذاران خارجی فرصت بسیار مناسبی را برای فعالیت در بخش نفت یافتند: میخائیل خودرکوفسکی از یوکاس، بوریس برزوفسکی و رومن آبرامویچ از سبِنفت^۴ در چنین شرایطی وارد بخش نفت شدند. در دوره ۱۹۹۰، بارون‌های نفتی جدید روسیه با استفاده از منابع مالی خصوصی خود سرمایه‌گذاری‌های فراوانی را برای بازسازی بخش نفت روسیه کردند. این سرمایه‌گذاری باعث شد تا کارایی شرکت‌ها نسبت به زمان دولتی بودن آنها بسیار ارتقا یابد. بخشی از کارایی آنها به هر حال به دلیل کاهش چشمگیر درآمدهای مالیاتی دولت روسیه و انتقال بخش قابل توجهی از سرمایه به سمت مناطق فلات قاره روسیه اتفاق افتاد. قیمت‌های نفت و گاز در این دوره در حال افزایش بود، اما مالکیت دولت فدرال روسیه همچنان منحصر به روس‌نفت (که ۵ درصد تولید نفت و گاز کل روسیه را در اختیار داشت) و سهم بسیار کوچکی (۷/۶ درصد) از لوک‌ویل می‌شد. با احتساب شرکت‌های کوچک محلی، دولت تنها ۱۵ درصد کل تولید نفت و گاز را اداره می‌کرد. به‌علاوه، دولت‌های منطقه‌ای به‌شدت مستقل بودند و سیاست‌های آنها در تضاد با اصول فدرالی بود. در این شرایط راهکار دولت چشم دوختن به گاز بود تا درآمدهای مورد نیاز خود را تأمین کند.

شرکت‌های نفت و گاز روسیه از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۴ را می‌توان به خصوصی، خصوصی با تأثیرپذیری از دولت‌های محلی، خصوصی با تأثیرپذیری از دولت فدرال، شرکت‌های کاملاً دولتی و گاز

1. Lukoil
2. Yukos
3. Surgut
4. Sibneft

پروم^۱ که از نظر حقیقی به‌طور جزئی توسط دولت کنترل می‌شد اما در عمل تحت کنترل چندین گروه کوچک بروکرات‌های روسیه بود، تقسیم کرد.

۳-۱-۴. پترو کرملین: ملی‌سازی مجدد بخش نفت و گاز

وقتی پوتین در سال ۲۰۰۰ رئیس‌جمهور شد، دولت به اندازه‌ای که می‌خواست بر بخش نفت و گاز کنترل نداشت. درآمدهای نفتی به بودجه راه نمی‌یافت و لذا کنترل این جریان مالی برای دولت پوتین بسیار سخت بود. به‌علاوه، آلیگارش‌های بارون‌های نفتی جدید جایگاه محکمی را در سیاست و نظام قدرت یافته بودند و در نظر داشتند تا با فروش سهام شرکت‌های خود به شرکت‌های بزرگ خارجی نام تجاری خود را از بروکراسی روسیه ایمن کنند. به‌طور هم‌زمان قیمت‌های نفت و گاز شروع به افزایش کرده بود. مدیریت جدید کشور قصد اجرای اقدامات جدیدی برای افزایش کنترل خود داشت و این کار را با تغییر در وزارتخانه‌ها آغاز کرد.

در سال ۲۰۰۰، وزارت سوخت و انرژی دستخوش تجدید ساختار شده و تبدیل به وزارت انرژی شد. در این تجدید ساختار، وزارت سوخت و انرژی تعداد زیادی از مسئولیت‌های خود را از دست داد و این مسئولیت‌ها به نهادهای دیگر دولتی سپرده شد. مسئولیت تخصیص سهمیه‌ها به یک کمیسیون ویژه منتقل شد که تحت اداره نخست‌وزیر بود. در ماه مارس ۲۰۰۴، همه ساختارهای وزارتی قبلی تغییر یافته و تقسیم شده بود. کلیه وزارت‌های فدرال تحت اداره مستقیم شخص رئیس‌جمهور و ۹ وزارت فدرال هم تحت کنترل نخست‌وزیر بود که از مهم‌ترین آنها وزارت صنایع و انرژی جدید بود. وزارت صنایع و انرژی مسئول ارائه راه‌حل‌ها و فرامین بود و به‌هیچ‌وجه حق اتخاذ تصمیمات ویژه همچون صدور مجوز برای فعالیت‌های مشخصی را نداشت. وظایف کنترلی و نظارتی به آژانس انرژی فدرال سپرده شده بود. بنابراین پوتین بروکرات‌های وزارتی که تعیین‌کننده منافع دولت بودند را از افرادی که در آژانس انرژی فدرال این منافع را عملی می‌کردند جدا کرد. در نتیجه، بین سران آژانس‌ها و سرویس‌ها و وزارتخانه‌ها تضاد منافع زیادی پدید آمد. در سال ۲۰۰۴، وزارت انرژی و صنایع روسیه به سازمانی با کارکردی تشریفاتی بدل شده بود. مدیریت مستقیم بنگاه‌های انرژی دولتی کاملاً به آژانس انرژی فدرال منتقل شد.

روند تغییرات مالکیت در سال ۲۰۰۴-۲۰۰۵ حرکتی بنیادین از الیگارش‌های نفتی و بروکرات‌های فراشوروی به متحدان کرملین را نشان می‌داد. این تغییر در مالکیت بیشتر با هدف جابه‌جایی در اقتصاد بود تا هر هدف دیگری (در مقایسه با انقلاب اکتبر ۱۹۱۷) به دنبال این ملی‌سازی مجدد، بازیگران نفتی جدید که اصطلاحاً به آنها تیم سن پترزبورگ می‌گفتند ۶۰ درصد تولید نفت و تقریباً کل تولید گاز را تحت اداره خود درآوردند.



ملی‌سازی مجدد با جنون ادغام در روسیه همراه شد. کرملین سعی کرد تا با استفاده از شرکت‌های غول دولتی روس نفت و گاز پروم شرکت‌های سورگات نفت گاز، اسلاونفت،^۱ نیمی از شرکت تی.ان.کی.بی. پی.^۲ و بقیه شرکت یوکاس را مالک شود. کرملین به این نتیجه رسیده بود که کنترل دو شرکت یکپارچه نفت و گاز یعنی گازپروم و روس نفت از کنترل شرکت‌های متعدد خصوصی و منطقه‌ای بسیار راحت‌تر است. پس از تحت کنترل درآوردن گاز پروم، پوتین اصلاحیه‌ای را بر قانون فدرال با عنوان «عرضه گاز در فدراسیون روسیه» به امضا رساند که به دولت اجازه می‌داد تا مالکیت انحصاری گاز را با افزایش سهم دولت از ۵۰ به علاوه یک سهم در اختیار گیرد و فروش سهام به سرمایه‌گذاران خارجی را تحت کنترل درآورد. اما آزادسازی سهام به معنای این نبود که گازپروم برای آزاد کردن صنعت گاز خود آماده است. هدف ایجاد دیسپلین‌هایی در فرایند بودجه‌ای شرکت و شفاف‌سازی معاملات مالی برای جذب سرمایه‌گذاری خارجی بود.

رئیس‌جمهور روسیه در حال حاضر غول انرژی را در کنترل دارد. مهم‌ترین اولویت‌های او احیای قدرت روسیه در نظم نوین جهانی است. فعالیت در روسیه هیچگاه برای شرکت‌های خارجی آسان نبوده و با تغییرات قانونی جدید مشکل‌تر نیز خواهد بود. شرکت‌های خارجی برای موفقیت در روسیه باید هم بزرگ باشند و هم بزرگ فکر کنند و شاید از همه مهم‌تر اینکه با شرکت‌های روسی موجود در روسیه سرمایه‌گذاری مشترک (Joint venture) تشکیل دهند.

روسیه به‌عنوان دومین دارنده ذخایر گازی جهان بعد از ایران، دومین تولیدکننده گاز جهان بعد از ایالات متحده آمریکا و اولین صادرکننده گاز جهان نقش مهمی در تأمین انرژی جهان به‌ویژه اروپا دارد.

۲-۳. سیستم مدیریت نفت و گاز در روسیه

دو وزارتخانه مرتبط با نفت و گاز در روسیه، وزارتخانه منابع طبیعی و محیط زیست و وزارتخانه انرژی هستند.

۱-۲-۳. وزارت منابع طبیعی و محیط زیست فدراسیون روسیه

این وزارتخانه به‌عنوان بدنه اجرایی دولت وظیفه تهیه و اجرای سیاست‌های دولت و تنظیم مقررات در زمینه حفاظت از منابع طبیعی را برعهده دارد. در واقع ارتباط این وزارتخانه با سیستم مدیریت نفت و گاز به وظایف و اختیارات آژانس مدیریت منابع زیرزمینی فدرال و سرویس مدیریت نظارت منابع طبیعی فدرال مربوط می‌شود که همان مشخص کردن میادین نفتی و اعطای امتیاز برای استفاده از آنها و نیز کنترل فعالیت‌ها جهت حفاظت از محیط زیست است. در ادامه وظایف این دو آژانس به صورت جزئی‌تر آورده شده است:

1. Slovnaft
2. TNK-BP

– آژانس مدیریت منابع زیرزمینی فدرال^۱

این آژانس فعالیت‌های گسترده‌ای دارد که عبارتند از:

- سازماندهی مزایده‌ها و مناقصه‌ها جهت اعطای امتیاز استفاده از منابع زیرزمینی مطابق با روش تعیین شده،
- ثبت درخواست‌ها برای دریافت امتیازات و اطلاع‌رسانی آنها به مقامات اجرایی فدراسیون روسیه،
- اتخاذ تصمیم درباره اعطای امتیاز استفاده از منابع زیرزمینی،
- تأیید پروژه‌ها و مدارک فنی آنها جهت توسعه منابع معدنی.

– سرویس مدیریت نظارت منابع طبیعی فدرال^۲

- یک سازمان دولتی مجاز برای ارزیابی تأثیرات زیست‌محیطی با حوزه کاری مشخص است.
- به‌عنوان هیئت اجرایی فدرال، کنترل محیط زیست فدراسیون را با حوزه کاری مشخص برعهده دارد. همچنین این آژانس کنترل و نظارت بر امور زیر را نیز برعهده دارد:
- مطالعات جغرافیایی، مدیریت عقلانی و حفاظت از منابع زیرزمینی،
- رعایت قوانین فدراسیون روسیه، قوانین بین‌المللی و استانداردهای مربوط به محیط زیست دریایی و منابع طبیعی دریاها، فدراسیون و مرزی و منطقه ویژه اقتصادی،
- حفاظت از ذخایر معدنی و منابع زنده فلات قاره،
- ایمنی سازه‌های آبی.

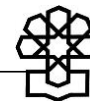
۲-۳. وزارت انرژی فدراسیون روسیه

این وزارت مهم‌ترین قسمت سیستم مدیریتی صنعت نفت و گاز فدراسیون روسیه است. این وزارتخانه به‌عنوان بدنه اجرایی دولت وظیفه تهیه و اجرای سیاست‌های دولت و تنظیم مقررات در بخش نفت و سوخت از جمله صنعت برق، تولید نفت، فراورش نفت، صنعت مرتبط با گاز، سوخت، زغال‌سنگ، شیل، عمده خطوط لوله نفت و گاز، تولیدات نفت و گاز، منابع انرژی تجدیدپذیر، توسعه میادین هیدروکربنی و به اشتراک‌گذاری تولید و صنایع پتروشیمیایی را برعهده دارد. ارائه خدمات دولتی، مدیریت اموال دولتی در تولید و بهره‌برداری از منابع نفت و گاز از دیگر وظایف این وزارتخانه است.

اداره‌های این وزارتخانه عبارتند از:

- اداره سیاستگذاری انرژی،
- اداره حسابرسی در صنعت انرژی،
- اداره برنامه‌ریزی بودجه و حسابداری،

1. Rosnedra
2. Rosprirodnadzor



- اداره پالایش نفت و گاز،
- اداره امور دفتری و حقوقی،
- اداره امور داخلی،
- اداره توسعه صنعت برق،
- اداره تولید و انتقال نفت و گاز،
- اداره کنترل عملیاتی و مدیریت صنایع نیروگاهی برق،
- اداره مشارکتهای بین‌المللی،
- اداره استخراج زغال سنگ.

هریک از ادارات نام برده مدیریت بخشی از نفت و سوخت روسیه را برعهده دارند اما اداره‌های مرتبط با پژوهش حاضر اداره‌های سیاستگذاری انرژی، اداره حسابرسی در صنعت انرژی، اداره برنامه‌ریزی بودجه و حسابداری، اداره تولید و انتقال نفت و گاز و اداره مشارکتهای بین‌المللی می‌باشند. حوزه وظایف هر یک از این اداره‌ها به شرح زیر است:

– اداره تولید و انتقال نفت و گاز

وظایف این اداره به این شرح است:

۱. سیاستگذاری و تنظیم مقررات مربوط به توسعه و تولید میادین و انتقال نفت و گاز،
۲. نظارت بر اجرای سیاست‌های وضع شده برای حصول اطمینان از اعمال قدرت دولت.

– اداره برنامه‌ریزی بودجه و حسابداری

وظایف این اداره به این شرح است:

۱. سیاستگذاری بودجه دولت از محل درآمدهای نفتی طبق قانون بودجه فدراسیون روسیه،
۲. برنامه‌ریزی برای بودجه سال آینده،
۳. نظارت بر نحوه استفاده از بودجه تخصیص داده شده.

– اداره حسابرسی در صنعت انرژی

وظایف این اداره به این شرح است:

۱. تخصیص بودجه صندوق سرمایه‌گذاری فدراسیون روسیه مطابق با قوانین فدرال،
۲. تجزیه و تحلیل مالی فعالیت‌های شرکت‌های انرژی در زمینه مسائل توسعه بلندمدت و بهینه‌سازی،
۳. مدیریت درآمدهای نفتی دولت،
۴. حسابرسی دارایی‌ها و اموال وزارت انرژی.

– اداره مشارکت‌های بین‌المللی

وظایف این اداره به این شرح است:

۱. تعامل با نهادهای دولتی، دفاتر نمایندگی کشورهای خارجی، سازمان‌های بین‌المللی چندجانبه و سازمان‌ها و مؤسسات بین‌المللی تحت نظارت خود،
۲. نظارت بر واحدهای سازمانی بین‌المللی وزارت جهت حصول اطمینان از اجرای سیاست‌های خارجی دولت.

– اداره سیاستگذاری انرژی

وظایف این اداره به این شرح است:

۱. توسعه و پیاده‌سازی سیاست‌های دولت در فعالیتهای بخش سوخت و انرژی و صنایع وابسته، از جمله در ایجاد پیش‌بینی‌های توسعه مجموعه‌های سوخت و انرژی،
۲. نظارت بر اجرای برنامه‌های دولت در حوزه انرژی،
۳. پشتیبانی تحلیلی و تلفیقی برنامه‌های دولت.

۳-۳. اکتشاف میادین، توسعه، تولید، انتقال و فروش گاز طبیعی

مالکیت منابع نفتی و گازی تا زمانی که زیرزمین است با دولت است و پس از استخراج آن از زمین با تولیدکننده خواهد بود. دو نوع رژیم برای واگذاری میادین وجود دارد: سیستم بهره مالکانه^۱ و مشارکت تولید.^۲ همان‌طور که در قسمت‌های قبلی آورده شد آژانس مدیریت منابع زیرزمینی فدرال علاوه بر تنظیم مقررات واگذاری میادین، بررسی و صدور امتیازات اکتشاف و تولید را نیز برعهده دارد. نظارت بر مطابقت فعالیت شرکت‌ها با سرویس مدیریت نظارت منابع طبیعی فدرال است. لیسانس‌های اکتشاف و تولید در سه قالب اعطا می‌شوند:

• لیسانس‌های اکتشاف

لیسانس‌های اکتشاف بدون مناقصه و بعد از تصمیم کمیسیون ویژه تشکیل شده و به آژانس مدیریت منابع زیرزمینی اعطا می‌شود. اگر در مدت استفاده از این لیسانس، اکتشاف موفقیت‌آمیز بود، دارنده مجوز اکتشاف می‌تواند بدون شرکت در مناقصه مجوز تولید را نیز اخذ کند.

• لیسانس‌های تولید

این مجوز تنها شامل ذخایر کشف شده می‌شود و تا زمان استخراج کامل ذخایر معتبر است، مگر در حالاتی که طبق قانون دارنده مجوز مقررات مربوطه را رعایت نکرده باشد. این مجوز با مناقصه اعطا می‌شود.

1. Tax-royalty Regime
2. Production Sharing Regime



• لیسانس‌های ترکیبی

این مجوز شامل ذخایری است که ثابت شده ولی نیاز به اکتشاف دارد و شامل دو دوره اکتشاف و تولید می‌شود. این مجوز نیز با مناقصه اعطا می‌شود.

۱-۳-۳. ذخایر مهم فدرال

قانون روسیه تعدادی محدودیت در خصوص ذخایر مهم فدرال ایجاد کرده است. این ذخایر مهم عبارتند از:

- ذخایر حاوی حداقل ۷۰ میلیون تن نفت،
 - ذخایر حاوی حداقل ۵۰ میلیارد مترمکعب گاز،
 - ذخایر قرارگرفته در آب‌های داخلی، آب‌های مرزی و یا فلات قاره فدراسیون روسیه،
 - ذخایری که انجام عملیات روی آنها نیازمند استفاده از اراضی مشخص شده برای اهداف دفاعی است.
- در موارد فوق دولت می‌تواند مشارکت شرکت‌هایی که دارای سرمایه‌گذار خارجی هستند را محدود کند و تنها به شرکت‌هایی که تصمیم می‌گیرند مجوزها را بدون برگزاری مناقصه اعطا کند. به‌عنوان مثال مجوز اکتشاف و توسعه میادین فلات قاره روسیه تنها به شرکت‌هایی اعطا می‌شود که دولت حداقل ۵۰ درصد از سهام آن را دارا باشد و آن شرکت حداقل پنج سال تجربه در این خصوص داشته باشد. این مقررات عملاً استفاده از ذخایر فراساحلی روسیه را به دو شرکت گازپروم و روس‌نفت محدود می‌کند.

شرکت گازپروم مالک سیستم تأمین گاز سراسری است که قانوناً باید در اختیار دولت یا شرکتی باشد که دولت بیش از ۵۰ درصد سهام آن را داراست. همچنین انتقال نفت و فراورده‌های نفتی به ترتیب در انحصار شرکت ترنس نفت^۱ و ترنس نفت پروداکت^۲ است.

تا دسامبر ۲۰۱۳ صادرات گاز در انحصار شرکت گازپروم بوده و بعد از این تاریخ به‌وسیله اعطای امتیاز صادرات LNG به بازار آسیا به شرکت نواتک^۳ این انحصار شکسته شده است. می‌توان گفت در حال حاضر انحصار صادرات گاز طبیعی از طریق خط لوله با شرکت گازپروم است و شرکت نواتک انحصار صادرات LNG را داراست.

۴-۳. گاز روسیه در انحصار گازپروم

بیش از ۲۴۰ شرکت نفت و گازی در روسیه فعال هستند اما تنها ۱۱ گروه از جمله گروه سهامی عام گازپروم ۹۰ درصد تولید نفت و گاز این کشور را برعهده دارند. گازپروم بزرگ‌ترین شرکت تولید و توزیع گاز در جهان است که حدود ۲۰ درصد از تولید گاز جهان، حدود ۷۰ درصد ذخایر گاز روسیه و نیز ۹۴ درصد

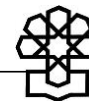
1. Transneft
2. Transneftprodukt
3. Novatek

تولید گاز آن را داراست و با ۸ درصد در تولید ناخالص ملی روسیه سهیم می‌باشد و میزان مالیات پرداختی این شرکت به تنهایی ۲۵ درصد بودجه دولتی روسیه را تشکیل می‌دهد. در سال ۲۰۰۶ این شرکت با بیش از ۳۰۰ میلیارد دلار سرمایه، بزرگ‌ترین شرکت روسیه و سومین شرکت بزرگ دنیا شناخته شد. گازپروم تأمین‌کننده ۲۰ درصد از بودجه فدرال بوده و حدود ۵۰ درصد از برق مورد نیاز روسیه را تولید کرده و به ۶۸ ناحیه از فدراسیون روسیه و ۲۷ کشور اروپایی انتقال می‌دهد. شرکت گازپروم در زمینه‌های کاملاً متنوع تأمین انرژی فعالیت می‌کند. اکتشاف، تولید، فروش و توزیع گاز در بازارهای داخلی و خارجی، تولید و فروش نفت خام و میعانات گازی و عملیات پالایش هیدروکربن‌ها زمینه‌های فعالیت این شرکت را در حوزه نفت و گاز تشکیل می‌دهد. این شرکت به صورت یکپارچه در همه بخش‌های زنجیره ارزش گاز طبیعی فعال است. از شرکت‌های زیرمجموعه گازپروم حدوداً ۶۰ شرکت کاملاً متعلق به گازپروم هستند و علاوه بر آن تقریباً در ۱۰۰ شرکت روسی و خارجی سهامدار است.

۱-۴-۳. تاریخچه شکل‌گیری و تغییرات گازپروم

شرکت گازپروم در جریان گذار از اقتصاد متمرکز به اقتصاد آزاد در روسیه تشکیل شده است. به‌طور کلی تولید و توزیع گاز طبیعی را ابتدا وزارت صنایع نفت مدیریت می‌کرد. در سال ۱۹۶۵ وزارت صنایع گاز در روسیه تأسیس شد و مسئولیت‌ها به این وزارت منتقل شد. در سال ۱۹۸۹ این وزارتخانه به اداره کل گاز دولتی تغییر نام داد. چرنومردین نخست‌وزیر مشهور روسیه در دولت یلتسین، قبل از رسیدن به این پست، مسئولیت وزارت گاز و بعدها اداره کل گاز دولتی را برعهده داشت.

پس از فروپاشی روسیه و شدت یافتن حرکت به سمت اقتصاد سرمایه‌داری، رئیس‌جمهور روسیه در نوامبر ۱۹۹۲ طی حکمی با لایحه تبدیل شرکت‌های هلدینگ تحت اداره دولت به شرکت‌های سهامی در جریان خصوصی‌سازی موافقت کرد. براساس این لایحه ۱۰ شرکت هلدینگ مثل گازپروم، سیستم متحد انرژی روسیه و یوکاس دارای مجوز قانونی برای فعالیت‌های تجاری شدند. در بخش گاز تنها مرحله اول برنامه خصوصی‌سازی اجرا شد. در جریان همین خصوصی‌سازی گازپروم به‌عنوان یک شرکت سهامی عام در فوریه سال ۱۹۹۳ تأسیس و در سال ۱۹۹۵ دفتر مرکزی آن به‌طور رسمی افتتاح شد. سهام این شرکت بین کارکنان و سرمایه‌گذاران داخلی تقسیم شد و ۴۰ درصد آن در اختیار دولت (برای حداقل سه سال) باقی ماند. ۹ درصد سهام گازپروم هم برای مالکیت خارجی کنار گذاشته شد. گازپروم به دلایل مختلف مشمول طرح وام در برابر سهام نشد. اول آنکه چرنومردین و همکارانش نمی‌خواستند کنترل خود را بر بخش گاز از دست داده و با ایجاد رقابت در این بخش قدرت دولت را تضعیف کنند. دوم آنکه قیمت‌های بسیار پایین گاز در روسیه باعث می‌شد تا دولت هیچ تمایلی برای ایجاد بازار پویا در این بخش از خود نشان ندهد. پس از بحران ۱۹۹۸ که دولت روسیه به دنبال تأمین کسری بودجه خود بود، یلتسین تنها با فروش ۵ درصد سهام گازپروم موافقت کرد. با



وجود اینکه مجوز مالکیت خارجی سهام گازپروم داده شده بود و سقف آن از ۹ درصد به ۱۴ درصد افزایش یافته بود تنها ۲/۵ درصد سهام به‌طور واقعی به روهر گاز (به قیمت ۶۶۰ میلیون دلار) فروخته شد. هدف این کار ایجاد همکاری‌های نزدیک با این شرکت آلمانی بود.

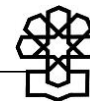
در دوره پس از خصوصی‌سازی نام گازپروم همراه با اخبار فساد و بدنامی‌های گسترده بود. وزیر اقتصاد و دارایی اسبق روسیه بوریس فیودوروف که در سال ۲۰۰۱ به‌عنوان حافظ منافع سهامداران جزء انتخاب شد تلاش بسیاری کرد تا معاملات مشکوک شرکت گازپروم را مورد بررسی قرار دهد و نتایج آن را در اختیار افکار عمومی گذارد. پوتین در شرایطی در روسیه روی کارآمد که گازپروم هدف تبلیغات گسترده منفی بود و به‌عنوان بزرگ‌ترین ناقض حکمرانی شرکتی که ضامن منافع صاحبان بود محسوب می‌شد. اتهام مسئولان گازپروم این بود که آنها می‌خواهند دارایی‌های باارزش شرکت را از طریق شرکت‌های بازاریابی با کمترین هزینه به فروش برسانند. از سوی دیگر سرمایه‌گذاران خارجی نیز نسبت به وضعیت روسیه بسیار نگران شده بودند؛ زیرا شرکت دارای کسری سرمایه برای توسعه میادین و ذخایر در حال افت خود بود. علت اصلی کمبود سرمایه این بود که سود به‌دست آمده شرکت صرف پرداخت بدهی به شرکت‌های غربی ترانزیتی می‌شد و بازار داخلی نیز برای گازپروم سودآور نبود.

در سال ۲۰۰۰ کرملین به‌دنبال کنترل بیشتر گازپروم بود. پوتین با دیدگاه خاصی که نسبت به توسعه روسیه داشت و نقشی که برای گازپروم در این فرایند قائل بود شروع به اعمال یکسری اصلاحات تدریجی در گازپروم کرد. رئیس هیئت‌مدیره جدید شرکت انتخاب شد و به‌جای چرنومردین، دیمتری مدودف جایگزین شد. مدودف نخستین تغییر بود و سال ۲۰۰۱ نقطه عطفی در تاریخ گازپروم محسوب می‌شد. رمویاخوف و تیم مدیریتی‌اش که برای ۱۰ سال شرکت را اداره می‌کردند با تیم جدیدی از سن‌پترزبورگ به رهبری آلکسی میلر جایگزین شد. وی‌اخیرف حقوق مدیریت سهام دولتی گازپروم را نیز از دست داد. تمام پست‌های کلیدی مالی به تیم سن‌پترزبورگ داده شد. در سال ۲۰۰۵، تنها سه نفر از ۱۹ نفر مدیر کمیته مدیریتی گذشته باقی مانده بودند.

پس از تحت کنترل درآوردن گازپروم، پوتین اصلاحیه‌ای را بر قانون فدرال با عنوان «عرضه گاز در فدراسیون روسیه» به امضا رساند که به دولت اجازه می‌داد تا سهم کنترلی را انحصارگر گاز با افزایش سهم به ۵۰ به‌علاوه یک سهم در اختیار گیرد و فروش سهام به سرمایه‌گذاران خارجی را تحت کنترل درآورد. دولت روسیه هنوز دلایل خوبی برای عدم تمایل به تجدید ساختار گازپروم دارد؛ اولاً اینکه اگر صنعت گاز به‌طور ناگهانی به فضای رقابتی باز شود، درآمدهای بودجه دولت به یکباره به‌شدت کاهش می‌یابد. دوم اینکه، گازپروم چندین میلیون بدهی و وام دارد و اگر تجدید ساختار درحال حاضر شروع شود عکس‌العمل احتمالی طلبکاران غربی واقعاً غیرقابل پیش‌بینی خواهد بود و نهایتاً اینکه قیمت‌های پایین داخلی گاز و اهمیت گاز در اقتصاد روسیه مانع از تجدید ساختار شرکت گازپروم می‌شود.

آخرین نمونه از به‌کارگیری ابزارهای قانونی حقوقی در جهت حفظ وضعیت گازپروم لغو مقررات ضدانحصاری برای ایجاد مرجعی حقوقی برای انحصار مطلق گازپروم در بازار گاز روسیه است. مقرراتی که گازپروم را نسبت به خرید دارایی‌های گاز محدود می‌کرد در سه مورد حذف شد. در حال حاضر گازپروم می‌تواند هر بنگاه تولیدکننده گازی در روسیه را با آزادی تمام خریداری کند. در حال حاضر هیچ مانعی برای تبدیل شدن به یک بنگاه انحصارگر کامل نه تنها در صادرات بلکه در کل سیستم تولید گاز در روسیه وجود ندارد. پس از بلعیدن یوکاس توسط روس‌نفت و تملک سیب‌نفت توسط گازپروم کرملین بر بخش چشمگیری از ذخایر نفت روسیه (۳۰ درصد) کنترل پیدا کرد و تقریباً کل ذخایر گاز و خطوط لوله را در اختیار گرفت. اگرچه این دو شرکت در حال حاضر به‌وسیله دولت کنترل می‌شوند اما به اعتقاد بسیاری از تحلیلگران سیاسی احزاب متفاوتی در کرملین (لیبرال‌ها و Silovikis) آن را حمایت می‌کنند. این دو گروه برای تملک دارایی‌ها و دسترسی به خطوط لوله همواره در حال رقابت بوده‌اند؛ اما موافقت‌نامه همکاری‌ای که در پایان نوامبر ۲۰۰۶ بین گازپروم و روس‌نفت امضا شد بیشتر یک پیمان عدم تعرض بود تا پیمان همکاری بین رقبا. شاید این اقدام التیامی بر زخم ناشی از جدایی بین دو غول انرژی دولت روسیه نیز باشد. در سال ۲۰۰۵ که روس‌نفت بزرگ‌ترین واحد یوکاس را بلعیده بود نیز بحث ادغام گازپروم و روس‌نفت مطرح بود که به نتیجه نرسید. بنابراین رابطه بین گازپروم و دولت روسیه نسبتاً پیچیده است و در طول زمان تغییر کرده است. در دهه ۱۹۹۰، همچون نهادی حاکمیتی در دولت عمدتاً برای تمایلات مدیریت خود فعالیت می‌کرد. دولت نمی‌توانست غول گازی را چه از طریق رسمی (بیشتر سهم ۳۸ درصد دولت نیز توسط مدیریت گازپروم اداره می‌شد) و چه غیررسمی (گازپروم گروه فشار بسیار قوی در چارچوب نظام قدرت بود) کنترل کند. دولت به‌شدت تحت تأثیر گازپروم بود چون گازپروم گاز را با قیمت‌های بسیار پایین به مصرف‌کنندگان روسی می‌فروخت و معمولاً هیچ هزینه مصرف گازی را دریافت نمی‌کرد. اقتصاد روسیه با این اوصاف از عرضه گاز ارزان و باثبات منتفع می‌شد و در عوض گازپروم می‌توانست از مزیت‌های مالی خاص همچون دسترسی کامل به درآمدهای ارزی صادراتی برخوردار شود. این وجوه این قدرت را به گازپروم می‌داد تا خود برنامه‌های سرمایه‌گذاری‌اش را تأمین مالی کند.

تبدیل رابطه سازمانی بین دولت و گازپروم به شبکه‌ای غیررسمی، باعث شده بود که عدم پرداخت‌ها به نحوی مدیریت شود که بقای این شرکت بزرگ در روسیه تضمین شود. معمولاً نقش دولت توسعه سیاست‌هایی برای تحقق اهداف بلندمدت است اما دولت‌ها باید به منافع و تهدیدهای کوتاه‌مدت احتمالی که ثبات سیاسی را تهدید می‌کنند توجه داشته باشند. کرملین رابط سیاسی بین جامعه و گازپروم است. لذا گازپروم نسبت به آرای عمومی در خصوص انتخابات ریاست جمهوری حساس است. در حال حاضر، عقاید ملی‌گرایانه در روسیه بسیار رواج یافته (به‌ویژه ملی‌گرایی منابع) و این دیدگاه‌های محبوب سیاسی، نحوه رفتار روسیه با سرمایه‌گذاران خارجی را شکل می‌دهد. این افکار



عمومی فشارهای سیاسی زیاد را بر دولت وارد می‌کند که خود را در رفتارهای خاص گازپروم با شرکت‌های خارجی نشان می‌دهد.

تضاد سیاسی بین منافع کوتاه‌مدت و بلندمدت می‌تواند به این منجر شود که دولت اهداف ناهمسازی را دنبال کند. به این معنا که از یک طرف به دنبال کسب درآمدهای بیشتر از بخش انرژی خود باشد در حالی که گازپروم را مجبور می‌کند تا اهداف اجتماعی و سیاسی دولت (همچون خرید ایستگاه‌های تلویزیونی، رادیویی و روزنامه‌ها) را اجرا کند که مانع از فعالیت اصلی این شرکت شده و هزینه‌هایش را افزایش می‌دهد. گازپروم یکی از ابزارهای دولتی است که به دولت کمک می‌کند تا اهداف سیاسی‌اش را حتی در صورت تضاد آنها محقق کند. این نوع ترتیبات نهادی، عمدتاً برای اطمینان از بقای بنگاه‌های غیرانتفاعی و لذا حفظ سطح بیکاری به کار گرفته می‌شود. در این حالت، کشمکش نهادی بنیادین بین دولت و گازپروم وجود دارد. گازپروم از مهارت‌های تجاری و فنی برخوردار است اما دولت اصول بازی را تنظیم می‌کند و تعیین می‌کند که چه موقع و چگونه رقابت را برقرار کرده و سرمایه‌گذارهای خارجی را دعوت کند.

گازپروم از سال ۲۰۰۰، همسویی کامل‌تری را با دولت داشته و به‌عنوان کارگزار کرملین اغلب منافع سیاسی روسیه و سیاست خارجی پوتین را دنبال کرده است. رئیس‌جمهور روسیه در حال حاضر غول انرژی را در کنترل دارد. مهم‌ترین اولویت‌های او احیای قدرت روسیه در نظم نوین جهانی است. شرکت گازپروم در زمینه تولید، انتقال و فراوری گاز طبیعی در جهان پیشناز است؛ از این رو شرکت‌های گروه گازپروم علاوه بر تولید تجهیزات مختلف لازم برای تولید نفت و گاز به تولید وسایل مختلف گازی درخصوص انرژی نیز مشغول هستند. گازپروم تملک کامل بعضی از این شرکت‌ها و سازندگان را داراست و در برخی دیگر، سهام بیشتر یا کمتر از ۵۰ درصد دارد که بدین ترتیب ارتباط مستقیم و روشنی با این شرکت‌ها برقرار می‌کند و نیازهای خود را به شکل مشخص به آنها اعلام می‌دارد و درصد رفع آنها برمی‌آید.

۲-۴-۳. سهامداران گازپروم

همان‌طور که اشاره شد گازپروم یک شرکت سهامی عام است که سهامداران آن در جدول ۵ آورده شده است. عمده سهامدار شرکت گازپروم دولت با ۵۰/۲۳ درصد است؛ البته باید توجه کرد که این درصد سهم علاوه بر سهم مستقیم دولت که ۳۸/۳۷ درصد است از سهم غیرمستقیم دولت به واسطه مالکیت کامل JSC Rosneftegaz و مالکیت ۷۴/۵۵ درصد سهم JSC Rosgazifikatsiya حاصل می‌شود.

جدول ۵. سهامداران شرکت گازپروم

درصد سهم	سهامدار
۳۸/۳۷	آژانس مدیریت دارایی‌های دولت (فدراسیون روسیه)
۱۰/۹۷	شرکت Rosneftgaz
۰/۸۹	شرکت Rosgazifikatsiya
۲۵/۲۰	سهامداران رسید سپرده آمریکایی (ADR)
۲۴/۵۷	سایر سهامداران

مأخذ: گزارش سالیانه مجمع عمومی گازپروم.

۳-۴-۳. حاکمیت شرکتی گازپروم

چارچوب حاکمیت شرکتی گازپروم در نمودار ۹ نشان داده شده است.

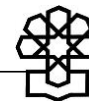
نمودار ۹. حاکمیت شرکتی گازپروم



مالکیت ۲ درصد از سهام شرکت به سهامدار یا گروه سهامداران این حق را می‌دهد که نامزدهایی را به‌عنوان عضو هیئت‌مدیره و کمیسیون بازرسی شرکت معرفی کند و نکات مورد نظر را در دستور جلسه مجمع عمومی سهامداران قرار دهد. هیئت‌مدیره شرکت، مدیریت اصلی شرکت را جز در زمینه‌های مسائلی که در حوزه صلاحیت مجمع عمومی است، برعهده دارد. هیئت‌مدیره رشد و توسعه شرکت را در راستای اهداف و استراتژی‌های بیان شده در بیانیه مأموریت شرکت، تضمین می‌کند. کمیته مدیریت، بدنه مدیریت مشارکتی شرکت است که در رأس این کمیته مدیر اجرایی ارشد شرکت قرار دارد. کمیته مدیریت در تهیه پیش‌نویس استراتژی‌ها و سیاست‌های شرکت، مشارکت و بر اجرای صحیح آنها در شرکت نظارت می‌کند. همچنین این کمیته بر برآورده شدن درخواست‌های مجمع عمومی سهامداران و هیئت‌مدیره نظارت می‌کند.

۳-۵. سیستم انتقال گاز

سیستم جامع عرضه گاز روسیه، تحت مالکیت گازپروم است و همین شرکت اداره می‌کند. گازپروم از طریق ۱۷ شرکت منطقه‌ای گاز خود، امور انتقال گاز را در سراسر خاک پهناور روسیه مدیریت می‌کند.



سهام بالای ۵۰ درصد دولت در شرکت، تضمین‌گر تأمین منافع دولت در گازپروم است. اعضای هیئت‌مدیره این شرکت عموماً از نزدیکان ولادیمیر پوتین هستند و الکسی میلر مشاور وفادار پوتین، از سال ۲۰۰۳ مدیرعامل این مجموعه بوده است. دولت به دلیل نفوذ بالای خود در این شرکت، اداره و توسعه سیستم گاز را با توجه به سابقه طولانی آن در این عرصه به این شرکت تفویض کرده است. اداره پایدار بزرگ‌ترین شبکه گاز جهان با کمترین حد افت فشار، نشان از کارنامه قابل قبول گازپروم در این عرصه دارد. شرکت‌های مختلفی در بخش تولید و توزیع نفت و گاز روسیه رقابت می‌کنند. لوک‌ویل، شرکت دولتی روس‌نفت، یوکس، سوگورت نفت از رقبای اصلی گازپروم در تولید نفت و گاز هستند. تا جایی که گازپروم تولیدکننده چهارم نفت در روسیه است.

جمع‌بندی بخش روسیه

گازپروم از همان ابتدای فعالیت در قالب وزارت صنایع گاز، تمام فعالیت‌های بالادستی تا پایین‌دستی گاز را اجرا و مدیریت می‌کرده است. انجام عملیات اکتشاف، حفاری، بهره‌برداری و انتقال گاز، این شرکت را به یکی از زنده‌ترین شرکت‌های این عرصه بدل کرده است.

ورود گازپروم به بخش نفت نیز با خرید ۷۷ درصد از سهام شرکت خصوصی نفتی سیب‌نفت در سال ۲۰۰۶، انجام گرفت و گازپروم با تصاحب این شرکت، فعالیت‌های نفتی خود را آغاز کرد. واگذاری بخش بالادست چه در حوزه نفت و چه گاز، به صورت ناگهانی اتفاق نیفتاده است و سابقه ۵۰ ساله این شرکت در عملیات بالادست، پشتوانه اعتماد سهامداران و دولت به گازپروم است.

از طرفی شفافیت عملکرد مالی و تجاری به دلیل فروش ۲۷ درصد از سهام شرکت در بورس‌های جهانی، باعث پیشرفت و بهبود عملکرد شرکت در این بخش‌ها شده است؛ سهام بالای دولت و انتصاب هیئت‌مدیره نزدیک به پوتین، مانع از قربانی شدن منافع دولت به پای منافع خصوصی است.

اداره بخش انتقال گاز در انحصار گازپروم است که با توجه به پیشینه و نفوذ دولت در شرکت، قابل درک است؛ شرکت‌های ثالث نیز می‌توانند طبق قانون مصوب دولت، از سیستم انتقال گاز استفاده کنند؛ در سال ۲۰۰۷ نیز اختیار ساخت و توسعه خط لوله شرقی سیبری به گازپروم داده شد. منابع مالی توسعه خطوط لوله متعلق به گازپروم، عموماً از طریق دریافت مبلغ از مشتریان و همچنین دریافت تعرفه انتقال گاز از شرکت‌های توزیع دیگر تأمین می‌شود.

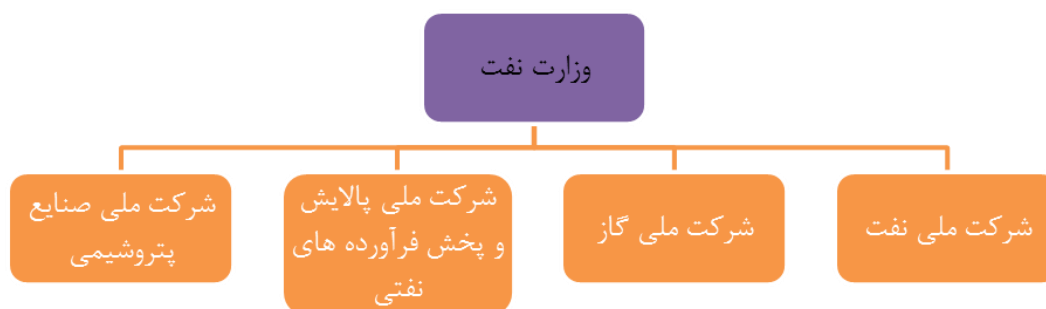
بازار توزیع گاز روسیه هرچه بیشتر به سمت رقابتی شدن پیش می‌رود و شرکت‌های ثالث سهم بیشتری از توزیع این کشور را به دست می‌گیرند؛ اما انتقال آن در سیستم جامع گاز، تنها توسط گازپروم انجام می‌شود.

۴. معرفی ساختار شرکت ملی گاز ایران و ارائه پیشنهاد برای اساسنامه

۴-۱. شرکت ملی گاز ایران

شرکت ملی گاز ایران یکی از چهار شرکت اصلی وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران است که در حوزه عملیات پایین‌دستی صنعت گاز فعال است. در نمودار ۱۰ شرکت‌های اصلی وزارت نفت آورده شده‌اند.

نمودار ۱۰. چهار شرکت اصلی وزارت نفت ایران



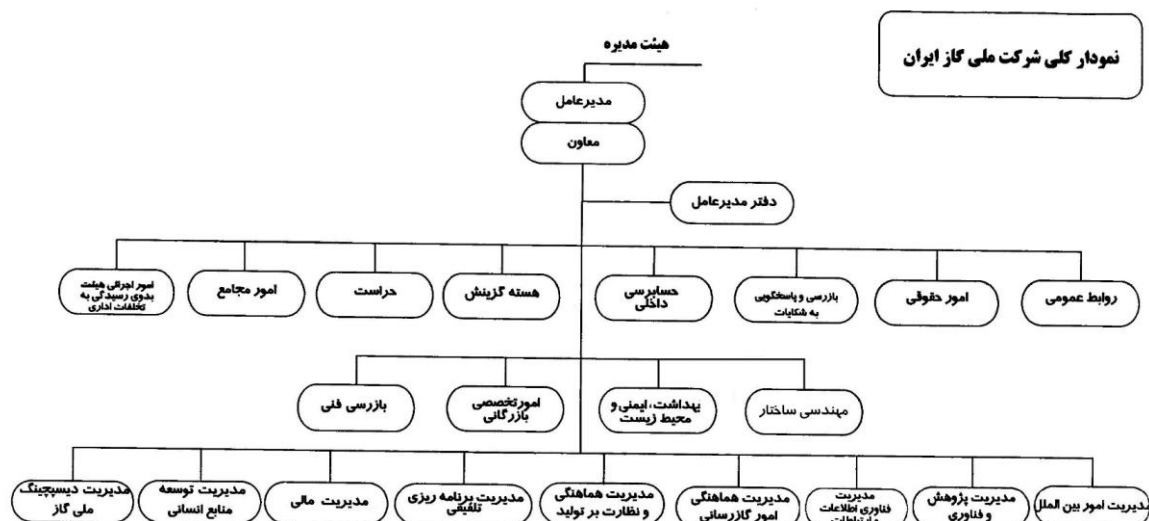
در حال حاضر ۱۰۰ درصد سهام شرکت ملی گاز متعلق به دولت است و برنامه‌ریزی و نظارت کلان زنجیره عرضه گاز توسط وزارت نفت و با همکاری شرکت ملی نفت انجام می‌گیرد.

۴-۱-۱. ساختار سازمانی شرکت ملی گاز ایران و نحوه سازماندهی شرکت‌های زیرمجموعه

شرکت ملی گاز ایران به عنوان یکی از شرکت‌های فرعی شرکت ملی نفت ایران، با سرمایه اولیه ۲۵ میلیارد ریال در سال ۱۳۴۴ هجری خورشیدی تأسیس شد. به مرور زمان با توجه به رشد چشمگیر مصرف گاز طبیعی و شناخته شدن جایگاه این سوخت فسیلی در ایران و جهان، شرکت ملی گاز ایران از نظر ساختاری و گستره عملیاتی تغییرات فراوانی را پشت سر گذاشته و امروز به عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های تولیدکننده گاز در جهان فعالیت می‌کند. چارت سازمانی شرکت ملی گاز ایران در نمودار ۱۱ نشان داده شده است.



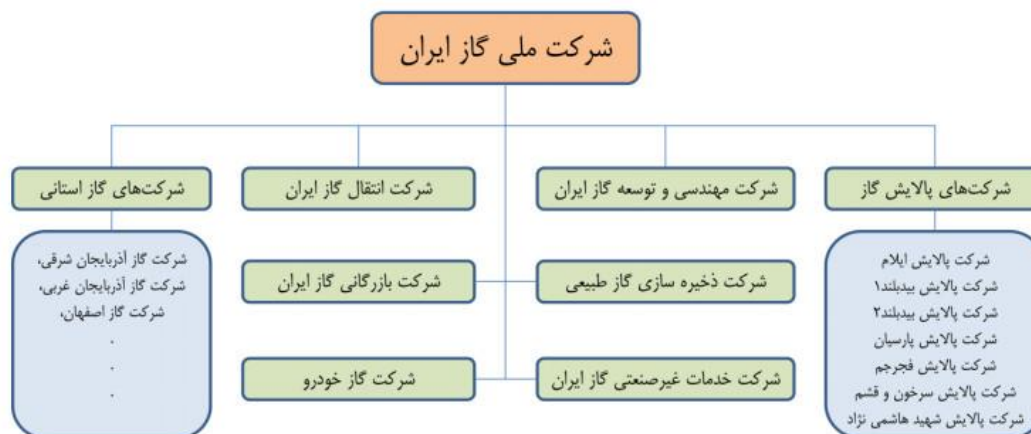
نمودار ۱۱. چارت سازمانی شرکت ملی گاز ایران



مأخذ: شرکت ملی گاز ایران.

همچنین ترکیب شرکت‌های زیرمجموعه شرکت ملی گاز ایران در نمودار ۱۲ نشان داده شده است.

نمودار ۱۲. شرکت‌های زیرمجموعه شرکت ملی گاز ایران



همان‌طور که در نمودارهای ۱۱ و ۱۲ نشان داده شده است، شرکت ملی گاز ایران شامل ۸ مدیریت و ۱۲ امور مستقل ستادی است و امور اجرایی در ۴۲ شرکت زیرمجموعه سازماندهی شده است.

۴-۱-۲. وظایف شرکت ملی گاز ایران

به طور خلاصه شرح وظایف شرکت ملی گاز ایران عبارتند از:

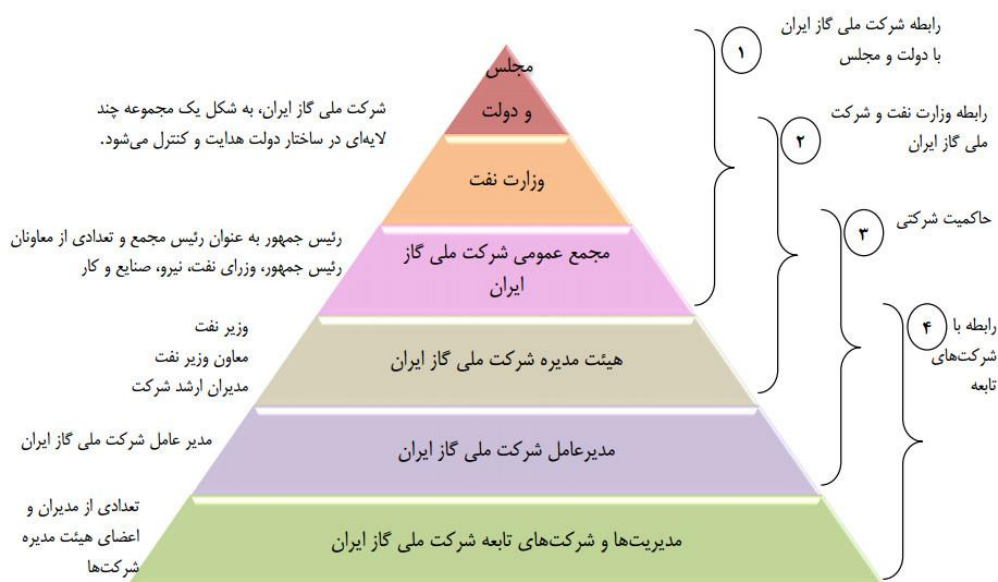
- تهیه و به‌عمل آوردن و قابل عرضه کردن انواع گاز از جمله گاز طبیعی فشرده و گاز مایع و انجام

- اقدامات و ایجاد تأسیسات و وسایل لازم برای نیل به این مقصود،
- مطالعه، تهیه، تنظیم و اجرای طرح‌های احداث پالایشگاه‌ها، خطوط لوله، مخازن ذخیره‌سازی، شبکه‌های توزیع و وسایل حمل‌ونقل و سایر تأسیسات گاز طبیعی، انواع گاز و مشتقات آنها،
 - حفاظت و نگهداری، عملیات و بهره‌برداری از پالایشگاه‌ها، خطوط لوله، مخازن ذخیره‌سازی، شبکه‌های توزیع و وسایل حمل‌ونقل و سایر تأسیسات گاز طبیعی، انواع گاز و مشتقات آنها،
 - حمل‌ونقل، توزیع و فروش انواع گاز و مشتقات آنها،
 - صدور انواع گازهای طبیعی و مایع به خارج از کشور یا فروش آنها به منظور صادرات،
 - تنظیم و تعیین مقررات مربوط به ایمنی و استانداردهای مصرف،
 - می‌توان گفت در سطح کلان در مجموعه شرکت ملی گاز ایران، کارها با دو معیار کارهای تخصصی وظیفه‌گرا و مناطق جغرافیایی شکسته شده است.

۳-۱-۴. حاکمیت شرکتی شرکت ملی گاز ایران

شرکت ملی گاز ایران ذینفعان درونی و بیرونی متعددی دارد که علایق مختلف ذینفعان کلیدی، نظام مدیریت کلان شرکت و حاکمیت شرکتی را در آن تحت تأثیر قرار می‌دهد. مجلس و دولت و وزارت نفت در رأس ذینفعان بیرونی قرار دارند. نمودار ۱۳ ذینفعان شرکت ملی گاز ایران را در سطح کلان نمایش می‌دهد.

نمودار ۱۳. سلسله‌مراتب و رابطه ذینفعان کلان شرکت ملی گاز ایران





ماهیت دولتی شرکت ملی گاز ایران و رابطه پیچیده ذینفعان آن باعث شده که تفکیک مناسبی بین وظایف حاکمیتی و وظایف تصدی‌گری این شرکت انجام نشده باشد و شاید بتوان گفت که عمده مشکل نحوه مدیریت بخش نفت و گاز مربوط به همین عدم تفکیک وظایف حاکمیتی و تصدی‌گری است که رفع این مورد می‌تواند کارگشای بسیاری از مشکلات نه تنها در صنعت نفت و گاز، بلکه در سایر صنایع کشور نیز باشد.

مجموعه شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های تابعه، بخشی از بدنه وزارت نفت محسوب می‌شود که به‌طور توأمان وظایف حاکمیتی و تصدی‌گری عملیات پایین‌دستی صنعت گاز را برعهده دارد. در بخش بالادستی صنعت گاز، در شرکت ملی نفت ایران نیز وظایف حاکمیتی مانند مدیریت مخزن و عملیات تجاری مانند بهره‌برداری با هم و به‌طور توأمان انجام می‌شود. سایر وظایف حاکمیتی مانند دسترسی همگانی، مسائل زیست‌محیطی و تدوین استانداردها و مقررات هم از وظایف شرکت ملی گاز ایران قلمداد می‌شود. بنابراین انگیزه‌های متعارضی در انجام آنها در شرکت حاکم خواهد بود.

نکته حائز اهمیت دیگر، ترکیب اعضای هیئت‌مدیره شرکت ملی گاز ایران است که مشکلی اساسی در چینش و نحوه انتخاب افراد هیئت‌مدیره وجود دارد. در بررسی ساختار حاکمیت شرکتی دیده می‌شود که رئیس هیئت‌مدیره شرکت ملی گاز ایران، همزمان معاون وزیر در امور گاز (که در اصل باید بر عملکرد شرکت نظارت کند) و مدیرعامل شرکت است. مکانیزم انتخاب اعضای هیئت‌مدیره شرکت ملی گاز ایران نه برحسب توانمندی‌های مدیریتی یا معیار عملکرد تجاری بلکه برحسب جایگاه سازمانی آنها در نظام اداری وزارت نفت و شرکت ملی گاز ایران است.

سایر اعضای هیئت‌مدیره، مدیران ارشد شرکت ملی گاز ایران هستند. این افراد به عنوان اعضای هیئت‌مدیره می‌باید بر عملکرد مدیرعامل نظارت کنند اما به عنوان مدیران شرکت می‌باید سیاست‌های ابلاغی از سوی مدیرعامل را پیروی کنند. این نقش دوگانه ناقص کارکرد حاکمیت شرکتی و نظارت بر عملکرد شرکت است.

وضع موجود الگوی حاکمیت شرکتی در سطح شرکت ملی گاز ایران در نمودار ۱۴ آمده است.

نمودار ۱۴. وضع موجود الگوی حاکمیت شرکتی در شرکت ملی گاز ایران



باید این نکته را متذکر شد که بررسی عمیق و ارائه راه‌حل‌های کارشناسی درخصوص ساختار شرکت ملی گاز ایران خود موضوعی دیگر است که باید جداگانه به آن پرداخت.

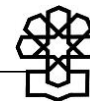
۲-۴. اسناد بالادستی تأثیرگذار بر اساسنامه شرکت ملی گاز ایران

مهم‌ترین اسناد بالادستی تأثیرگذار بر اساسنامه شرکت ملی گاز، «قانون نفت» مصوب ۱۳۶۶، «قانون اصلاح قانون نفت» مصوب ۱۳۹۰، «قانون وظایف و اختیارات وزارت نفت» مصوب ۱۳۹۱ و «قانون اساسنامه شرکت ملی نفت ایران» مصوب ۱۳۹۵ هستند. مهم‌ترین مواد قانونی مذکور که بر تدوین اساسنامه شرکت ملی گاز مؤثرند به شرح زیر است:

• بند «۱» ماده (۱) قانون اصلاح قانون نفت در تعریف نفت آمده است: هیدروکربورهایی که به صورت نفت خام، میعانات گازی، گاز طبیعی، قیر طبیعی، پلمه سنگ‌های نفتی و ماسه‌های آغشته به نفت به حالت طبیعی یافت شده یا طی عملیات بالادستی به دست می‌آیند. بنابراین این تعریف، گاز را نیز دربرمی‌گیرد.

• بند «۱۸» ماده (۱) قانون اصلاح قانون نفت شرکت‌های اصلی تابعه وزارت نفت را شرکت‌های ملی نفت، گاز، پتروشیمی و پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران اعلام کرده است.

• ماده (۱) قانون وظایف و اختیارات وزارت نفت: وزارت نفت به منظور تحقق سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران در بخش نفت و گاز، سیاستگذاری، راهبری، برنامه‌ریزی و نظارت بر کلیه عملیات بالادستی و پایین‌دستی صنعت نفت، گاز، پتروشیمی و پالایشی تشکیل شده است و به نمایندگی از طرف



حکومت اسلامی بر منابع و ذخایر نفت و گاز اعمال حق حاکمیت و مالکیت عمومی می‌نماید.

• ماده (۲) قانون اساسنامه شرکت ملی نفت ایران: اصطلاحات و تعاریف مندرج در قانون نفت و اصلاحات و الحاقات بعدی آن در این اساسنامه نیز معتبر است.

• ماده (۵) قانون اساسنامه شرکت ملی نفت ایران: موضوع فعالیت شرکت عبارت است از مدیریت و راهبری فعالیت‌های تصدی و انجام عملیات بالادستی نفت و صنایع وابسته و نیز تجارت نفت در داخل و خارج از کشور در راستای تحقق سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی.

• تبصره: فعالیت شرکت در زمینه عملیات پایین‌دستی نفت و صنایع وابسته در داخل در هر مورد منوط به تصویب هیئت وزیران و در خارج از کشور منوط به تصویب مجمع عمومی است.

• ماده (۶) قانون اساسنامه شرکت ملی نفت ایران: وظایف و اختیارات شرکت عبارتند از:

۱. مطالعه، اکتشاف و استخراج، توسعه و تولید و بهره‌برداری صیانت‌شده از منابع نفت به موجب قرارداد منعقد شده با وزارت نفت،

۲. انعقاد قرارداد با اشخاص حقیقی و حقوقی داخلی و خارجی و نیز با دولت‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات و شرکت‌های بین‌المللی در راستای انجام فعالیت‌های موضوع شرکت،

۳. تجارت نفت در چارچوب سیاست‌های وزارت نفت و به موجب قراردادهای منعقد شده با وزارت نفت.

با توجه به قوانین مورد اشاره، وزارت نفت به عنوان نماینده حاکمیت جمهوری اسلامی می‌تواند بر همه فعالیت‌های بالادستی و پایین‌دستی حوزه نفت و گاز اعمال حاکمیت کند و به عنوان مثال، بخش توسعه بالادستی ذخایر گاز و نفت را به هریک از شرکت‌های تابعه یا شرکت‌های دیگر محول کند. از طرف دیگر اگرچه دست شرکت ملی نفت برای حضور در بخش بالادستی و تجارت نفت (اعم از نفت خام و گاز طبیعی) باز گذاشته شده است؛ اما ورود این شرکت به هریک از این حوزه‌ها، به صورت مورد به مورد منوط به مجوز وزارت نفت است. بنابراین از منظر قانونی، شرکت ملی گاز (و یا هر شرکت تابعه دیگر) نیز با اخذ مجوز از وزارت نفت می‌توانند در بخش بالادستی و تجارت نفت و گاز ورود داشته باشند؛ به بیان دیگر حضور این شرکت در هریک از بخش‌های مذکور منع قانونی ندارد.

۳-۴. جمع‌بندی و ارائه پیشنهاد

جهت بررسی چگونگی حضور شرکت‌های ملی گاز و نفت ایران برای مدیریت صنعت گاز می‌توان حالات زیر را ارائه داد:

۱. وضعیت فعلی مدیریت صنعت گاز ادامه یابد.

۲. شرکت ملی گاز ایران علاوه بر وظایف فعلی خود، امکان حضور در بالادست صنعت گاز را دارا باشد.

۳. شرکت ملی گاز ایران تنها در بالادست صنعت گاز فعالیت کند.

۴. شرکت ملی گاز و نفت ایران ادغام شده و تحت عنوان یک شرکت فعالیت کنند.
پس از بررسی ساختار حاکمیت کشورهای نروژ و روسیه در حوزه گاز، پیشنهاد می‌شود:

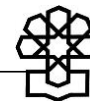
• وجود نظام رگولاتوری و رگولاتور قدرتمند لازمه موفقیت هر تغییر ساختاری

مقدم بر تغییر ساختار وزارت نفت و تغییر شرح وظایف شرکت‌های زیرمجموعه، ایجاد رگولاتور قدرتمند و مستقل در کشور است و بدون آن تغییر ساختار ثمر چندانی نخواهد داشت. در هر دو کشور نروژ و روسیه، نظام رگولاتوری و رگولاتور بسیار قوی وجود دارد که علاوه بر وضع مقررات مطابق با سیاست‌های هر کشور، توان جلوگیری از زیرپا گذاشتن این مقررات را نیز دارد و در یک کلام این مقررات جنبه اجرایی شدن دارد. این کار در کشور نروژ توسط NPD انجام می‌گیرد و این اداره وظیفه سیاستگذاری و نظارت بر مطابقت فعالیت‌ها با این سیاست‌ها و مقررات وضع شده را برعهده دارد که نمونه موفق بوده است. در روسیه نیز مقررات واضح و مطابق با سیاست‌های این کشور وجود دارد که آژانس مدیریت منابع زیرزمینی فدرال ذیل وزارت منابع طبیعی و محیط زیست در حوزه اعطای مجوزهای اکتشاف و تولید گاز و اداره تولید و انتقال نفت و گاز ذیل وزارت انرژی در حوزه عملیاتی فعالیت‌ها به عنوان رگولاتور عمل می‌کنند. این نکته را نیز باید همان‌طور که در فصل ۳ آمده است یادآور شد که نظام رگولاتوری در بخش نفت و گاز روسیه به این دو اداره محدود نیست؛ لکن این دو اداره از مهم‌ترین رگولاتورهای بخش نفت و گاز می‌باشند.

بنابراین وزارت نفت ایران باید به دنبال این موضوع باشد که وظایف حاکمیتی خود را به‌گونه‌ای صحیح انجام داده و بُعد برنامه‌ریزی و هماهنگی خود را تقویت کند. علاوه بر این که باید سازوکار مشخصی برای رگولاتوری انتخاب شود تا با مهندسی انگیزه و اعمال ابزارهایی برای تشویق و یا تنبیه، از بروز انحراف در انجام برنامه‌ریزی‌های صورت گرفته، جلوگیری کند. البته چگونگی نظام رگولاتوری و سازوکارهای آن نیازمند گزارشی مجزاست.

• ضرورت مدیریت واحد صادرات گاز

صادرات گاز نقش بسیار مهمی در دیپلماسی انرژی دارد. بنابراین علاوه بر وجود نظام رگولاتوری و رگولاتور قدرتمند، اصلاح مهم دیگری که نیاز است انجام گیرد، وجود یک و تنها یک مرجع صادرکننده گاز است تا از سردرگمی و رفع مسئولیت در این حوزه جلوگیری شود. تجارت گاز نیز به نحوی در گرو تعیین تکلیف برای بخش بالادست و تولید است؛ چراکه اولاً اگر تولید گاز در اختیار شرکت تولیدکننده نباشد، نمی‌تواند برای صادرات آن قرارداد منعقد کند و ثانیاً توسعه بسیاری از میداین‌گازی (به‌ویژه میداینی که میعانات اندکی دارند) وابسته به انعقاد قرارداد صادرات گاز به منظور بازپرداخت هزینه‌های توسعه میدان است. لذا اگر امکان قانونی مهیا شود تا شرکت ملی گاز نیز اجازه ورود به بخش بالادستی صنعت گاز را دارا باشد و بتواند در بخش توسعه و بهره‌برداری از میداین‌گازی



نیز فعالیت کند، احتمال موفقیت بیشتر در صادرات گاز تقویت می‌شود.

• ضرورت استفاده از قدرت ژئوپلیتیکی گاز طبیعی

در کشور روسیه دید حاکم بر صنعت گاز، دید ژئوپلیتیکی است و می‌توان گفت یکی از ابزارهای مهم روسیه جهت اعمال سیاست‌های خارجی خود، در دست داشتن حجم کلان صادرات گاز روسیه به سایر کشورهاست. با بررسی صنعت گاز کشور نروژ می‌توان متوجه نگاه اقتصادی این کشور به گاز شد؛ اما نباید از دید ژئوپلیتیکی آنها نیز غافل شد، به طوری که نروژ ۲۵ درصد گاز کشورهای اتحادیه اروپا را تأمین می‌کند و به همین علت اختیارات بسیاری برای دولت و پادشاه نروژ برای اعمال سیاست‌های خود در این صنعت وجود دارد. با توجه به این نکات و لحاظ جایگاه مهم ایران در ذخایر گازی جهان، نقش ژئوپلیتیکی گاز برای ایران دوچندان می‌شود و می‌توان با مدیریت واحد بر صنعت گاز، توان استفاده از قدرت ژئوپلیتیکی گاز طبیعی را تحقق بخشید.

• ضرورت وجود رقابت میان شرکت‌های توسعه‌دهنده میدان

نکته مهم دیگر در ساختار حاکمیت صنعت گاز دو کشور نروژ و روسیه، وجود رقابت میان شرکت‌ها در صنعت گاز - به جز وجود انحصار طبیعی در انتقال گاز- است. در نروژ هیچ شرکتی امتیاز ویژه‌ای برای دریافت مجوزهای اکتشاف و تولید نداشته و همه شرکت‌ها می‌توانند برای اخذ این مجوزها درخواست دهند؛ گرچه همان‌طور که گفته شد در مقررات این کشور امتیازاتی برای دولت و پادشاه جهت اعطای این مجوزها وجود دارد ولی مشاهده می‌شود شرکت‌های مختلفی در امر تولید گاز در نروژ فعالیت دارند. حتی در روسیه نیز گرچه شرکت گازپروم عمده تولیدات گاز روسیه را داراست ولی شرکت‌های دیگر نیز در این زمینه فعال هستند و البته همان‌طور که در مطالب فصل سوم آورده شد، انحصار صادرات گاز توسط شرکت گازپروم نیز شکسته شده است.

منابع و مآخذ

۱. گنجی آزاد و همکاران (۱۳۹۷). «بررسی قانون نفت نروژ از منظر نحوه واگذاری میادین نفت و گاز (گزارش اول)»، دفتر مطالعات انرژی، صنعت و معدن، معاونت پژوهش‌های زیربنایی و امور تولیدی مجلس شورای اسلامی.
۲. حاجی‌میرزایی و همکاران (۱۳۸۷). «ساختار اساسنامه شرکت‌های ملی نفت و گاز ایران، بخش اول: بررسی ساختار مدیریتی در شرکت‌های منتخب»، گروه پژوهشی کشورهای نفتی و شرکت‌های ملی و بین‌المللی، پژوهشکده اقتصاد انرژی، مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی.
۳. نیلی و همکاران (۱۳۹۰). «تدوین طرح جامع شرکت ملی گاز ایران»، پژوهشکده مطالعات اقتصادی و صنعتی شریف.
4. Norwegian Government Website : <https://www.regjeringen.no/en/>
5. Norway's oil history in 5 minutes :<https://www.regjeringen.no/en/topics/energy/oil-and-gas/norways-oil-history-in-5-minutes/id440538/>
6. Norwegian Petroleum Directorate Website : <http://www.npd.no/en/> & <http://www.norskpetroleum.no/en/>
7. Gassco Website : <https://www.gassco.no/en/>
8. Equinor Website : <https://www.equinor.com/>
9. Makhortov, Ivan Nikolaevich.(2006). "Management systems for oil and gas operations – comparison of Russian and Norwegian regulations and their possible impacts on fisheries in the Barents Sea", Master Thesis Dissertation, The Norwegian College of Fishery Science, University of Tromsø.
10. Russian Government Website : <http://government.ru/en/>
11. Ministry of Natural Resources and Environment of the Russian Federation : <http://www.mnr.gov.ru/en/>
12. Russia Ministry of energy Website : <https://minenergo.gov.ru/en/>
13. Josefson, J. and A. Rotar (2017). "Oil and Gas Regulation in the Russian Federation: overview", Partical Law. Association of Corporate Counsel.
14. PJSC Gazprom Management Report for 2017.
15. Regulation on Board of Directors of PJSC Gazprom, Resolution of the annual General Shareholders Meeting PJSC Gazprom dated June 30, 2016, Minutes No. 1 as Amended by Resolution of the Annual General Shareholders Meeting PJSC Gazprom dated June 30, 2017, Minutes No. 1.



شماره مسلسل: ۱۶۴۱۰	شناسنامه گزارش
<p>عنوان گزارش: حدود اختیارات شرکت ملی گاز ایران با بررسی تجربه نروژ و روسیه</p> <p>نام دفتر: مطالعات انرژی، صنعت و معدن (گروه انرژی)</p> <p>مدیر مطالعه: فریدون اسعدی</p> <p>تهیه و تدوین کنندگان: جواد سلیمان پور، مرتضی نیکخواه‌نسب، حبیب‌الله ظفریان، میثم پیله‌فروش، سیده مریم موسوی</p> <p>همکاران: محمدرضا کثیری، سروش افخمی</p> <p>اظهار نظر کنندگان: سید غلامحسین حسن‌تاش، سید ایرج مهرآزما</p> <p>ناظر علمی: حسین افشین</p> <p>منتقایی: کمیسیون انرژی</p> <p>ویراستار تخصصی: _____</p> <p>ویراستار ادبی: _____</p> <p>واژه‌های کلیدی:</p> <ol style="list-style-type: none">۱. حکمرانی۲. صنعت گاز۳. نروژ۴. روسیه و اساسنامه شرکت ملی گاز ایران <p>تاریخ انتشار: ۱۳۹۸/۲/۱۰</p>	

