

## راهبردهای کاربردی مواجهه با تحریم‌های صنعت نفت و گاز کشور

### مبنتی بر روش SWOT<sup>۱</sup>

محمد شیریجان<sup>۲</sup>

روح الله مهدوی<sup>۳</sup>

علی طاهری فرد<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۱۱

تاریخ ارسال: ۱۳۹۷/۰۹/۲۹

### چکیده

هدف این مطالعه معرفی و تحلیل راهبردهای کارآمدسازی صنعت نفت و گاز کشور با عنایت به تحریم‌های تحمیل شده بر آن با استفاده از روش پژوهش SWOT می‌باشد؛ بنابراین، در راستای تبیین شرایط سازمانی و پیرامونی این صنعت، در مجموع ۲۱ عامل محیطی داخلی (۱۳ نقطه قوت و ۸ ضعف) و ۱۹ عامل محیطی خارجی (۱۴ فرصت و ۵ ضعف) اثرگذار بر آن استخراج گردید. سپس با توجه به این عوامل داخلی و شرایط اثرگذار خارجی ۹ راهبرد تهاجمی، ۱۱ راهبرد محافظه‌کارانه، ۳ راهبرد رقابتی و ۷ راهبرد تدافعی برای حل مسائل و رفع محدودیت‌های مبتلا به صنعت معرفی شد. در مرحله بعد، این راهبردها براساس دوره زمانی مورد نیاز برای عملیاتی شدن به دو دسته کوتاه‌مدت (شامل ۱۶ راهبرد) و بلندمدت (شامل ۱۰ راهبرد) تقسیم‌بندی گردید و سرانجام هر کدام از آن‌ها براساس میزان اهمیت و کیفیت اثرگذاری در مقابله با تحریم‌ها و کاهش خسارات ناشی از آن‌ها اولویت بندی شدند.

واژگان کلیدی: تحریم، صنعت نفت و گاز، روش SWOT.

<sup>۱</sup> این مقاله برگرفته از مطالعه ای است که در مؤسسه مطالعات انرژی سبحان انجام گردیده و کارفرمای آن سازمان پدافند غیرعامل می‌باشد.

<sup>۲</sup> دکتری مدیریت قراردادهای بین المللی نفت و گاز. (mhm.shiri@gmail.com)

<sup>۳</sup> دکتری اقتصاد انرژی دانشگاه علامه طباطبائی

<sup>۴</sup> دکتری اقتصاد انرژی، مدیر عامل مؤسسه مطالعات انرژی سبحان

## ۱. مقدمه

پس از گذشت قریب به یک سال و نیم از روز اجرای برجام در نهایت رئیس جمهور ایالات متحده در ۱۸ اردیبهشت ۱۳۹۷ (۸ می ۲۰۱۸) در قالب یک سخنرانی و با امضاء یک یادداشت امنیت ملی (NSPM)<sup>۱</sup> رسماً خروج این کشور از برجام و تغییر سیاست‌ها و اقدامات آمریکا نسبت به شرایط پیش از برجام را اعلام نمود؛ وی در این سخنرانی توافق برجام (JCPOA)<sup>۲</sup> را یک توافق فاجعه بار خواند و این توافق را زمینه‌ساز توسعه اقدامات منطقه‌ای ایران و عدم بازرندگی در دستیابی این کشور به سلاح هسته‌ای دانست. پس از اعلام ترامپ در خصوص لغو کلیه تعهدات تحریمی آمریکا مندرج در بخش‌های ۴ و ۷ پیوست ۲ برجام، وزارت خزانه داری آمریکا در قالب یک بیانیه فهرست تحریم‌های مدنظر برای احیاء را در دو بازه زمانی ۹۰ و ۱۸۰ روزه از تاریخ مذکور اعلام نمود که بر این اساس تحریم صنعت نفت و گاز کشور مشتمل بر هر نوع تعامل تجاری، اقتصادی و فنی با بخش‌های مختلف این صنعت و شرکت‌های ملی نفت ایران (NIOC)<sup>۳</sup>، بازرگانی نفت ایران (NICO)<sup>۴</sup> و ملی نفت کش ایرانی (NITC)<sup>۵</sup> در زمره تحریم‌های ۱۸۰ روز قرار گرفت و بدین ترتیب ۱۳ آبان سال ۱۳۹۷ (۴ نوامبر سال ۲۰۱۸) به‌عنوان روز اجرای مجدد تحریم‌های این صنعت شناخته شد؛ همچنین همزمان با آغاز تحریم‌های ۹۰ روزه از ۱۵ مرداد ۱۳۹۸ (۶ آگوست ۲۰۱۸) رئیس جمهور ایالات متحده با صدور فرمان اجرایی ۱۳۸۴۶ چارچوب و مفاد اجرایی سازی کلیه تحریم‌های اقتصادی علیه کشور از جمله تحریم‌های نفتی مورخ ۱۳ آبان را مشخص نمود. با این حال از آنجایی که بر اساس بندهای 4B و C بخش (d) ۱۲۴۵ قانون NDA<sup>۶</sup> رئیس جمهور موظف است پیش از اعمال هرگونه تحریم فروش نفت ایران از کفایت میزان نفت و فرآورده‌های نفتی موجود در بازار و جایگزینی کاهش فروش نفت ایران توسط سایر کشورهای تولیدکننده اطمینان حاصل نماید؛ لذا با عنایت به وضعیت کنونی بازار، هدف مطلوب دولت آمریکا درخصوص به صفر رساندن صادرات نفت ایران از روز اجرای تحریم‌های نفتی مورخ ۱۳ آبان ماه محقق نشد و دولت این کشور به‌منظور حفظ تعادل بازار مجبور به اعطاء معافیت خرید برای برخی از مشتریان کنونی نفت ایران گشت؛ به‌گونه‌ای که هشت کشور چین، هند، ترکیه، ژاپن، کره جنوبی، ایتالیا، یونان و تایوان برای یک دوره زمانی شش ماهه نسبت به خرید نفت از ایران تا سقفی مشخص و مستثنی شدن از تحریم‌های اقتصادی آمریکا معافیت دریافت نمودند.<sup>۷</sup> علاوه بر این، معافیت‌های مربوط به چابهار، خرید گاز ترکیه و عراق را نیز بایستی به این موارد اضافه کرد. به هر

<sup>۱</sup> National Security Presidential Memorandum (NSPM)

<sup>۲</sup> Joint Comprehensive Plan of Action (JCPOA)

<sup>۳</sup> National Iranian Oil Company (NIOC)

<sup>۴</sup> Naftiran Trade Company (NICO)

<sup>۵</sup> National Iranian Tanker Company (NITC)

<sup>۶</sup> Natinal Defense Authorization Act, 2012 (NDA)

<sup>۷</sup> بر اساس گزارش بلومبرگ میزان معافیت شش ماه خرید نفت از ایران توسط سه خریدار مهم آسیایی یعنی کشورهای چین، هند و کره جنوبی به ترتیب برابر با ۳۶۰، ۳۰۰ و ۲۰۰ هزار بشکه درنظر گرفته شده است. میران معافیت خرید نفت ایران توسط ترکیه معادل با ۶۰ هزار بشکه در روز تعیین شده است و درخصوص میزان معافیت خرید نفت توسط ژاپن، ایتالیا و یونان هنوز اخبار تأیید شده ای در دست نیست.

حال علیرغم اینکه این معافیت‌ها می‌تواند در حفظ فروش بخش از نفت و محصولات پتروشیمی ایران کارساز باشد، ولی بایستی به این نکته توجه کرد که اولاً معافیت‌ها مذکور شش ماهه است و بعد از آن شاید تمدید نشود؛ ثانیاً صادرات نفت و محصولات پتروشیمی با اعمال مجدد تحریم‌ها نسبت به دوره قبل از تحریم (دوره برجام) کاهش یافته است؛ ثالثاً روند تأمین منابع مالی و تجهیزات و ماشین‌آلات برخی از پروژه‌های صنعت نفت و گاز با برقراری تحریم‌ها دچار مشکل شده است؛ رابعاً ارائه خدمات بیمه‌ای توسط شرکت‌های خارجی به کشتی‌های حامل نفت و محصولات پتروشیمی ایران با اعمال مجدد تحریم‌ها با اختلال روبرو گردیده است و نهایتاً کشتی‌های خارجی همانند قبل نمی‌توانند در بنادر ایران پهلو بگیرند. از این رو، بایستی سیاست‌ها و راهبردهایی را در نظر گرفت که بتواند پیامدهای منفی و خسارات ناشی از تحریم‌ها را در کوتاه‌مدت و بلندمدت کاهش دهد. لذا، در این مقاله با استفاده از روش تحقیق سوات (SWOT)<sup>۱</sup> ابتدا با تحلیل وضعیت داخلی صنعت نفت و گاز کشور نقاط قوت و ضعف صنعت احصاء می‌گردد و سپس با بررسی آخرین وضعیت شرایط خارجی مترتب بر این صنعت، فرصت‌ها و تهدیدات پیش روی صنعت تبیین می‌شوند. سپس در چارچوب روش SWOT راهبردهای مواجهه با شرایط خارجی مبتنی بر کاستی و توانمندی‌های داخلی در قالب چهار راهبرد استاندارد این روش یعنی راهبردهای تهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی به منظور دستیابی به اهداف مطلوب معرفی می‌شوند و در نهایت این راهبردها براساس دوره زمانی مورد نیاز برای عملیاتی شدن و نیز درجه اهمیت و تأثیرگذاری در مقابله با تحریم‌ها و کاهش خسارات احتمالی طبقه‌بندی خواهند شد؛ بنابراین، انتظار می‌رود که در صورت عملیاتی سازی حداقل برخی از راهبردهای مطروحه توسط نهادهای مسئول تا حد قابل توجهی از شدت آسیب‌ها و پیامدهای منفی ناشی از تحریم‌های این صنعت تعدیل خواهد شد.

## ۲. مبانی نظری و روش‌شناسی پژوهش

برای استخراج راهبردهای متناسب با شرایط داخلی و محیط پیرامونی یک سازمان<sup>۲</sup>، رویکردها و فنون بسیاری می‌تواند مورد استفاده قرار گیرند اما در میان آن‌ها روش تجزیه و تحلیل SWOT یکی از شناخته شده ترین و متداول ترین تکنیک‌های استخراج راهبردهای متناسب با واقعیت‌های ناظر بر یک سازمان می‌باشد. این روش که در ادبیات مقالات فارسی به‌عنوان روش تحلیل سوات هم شناخته می‌شود نوعی از ابزار برنامه‌ریزی راهبردی است که برای ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی یک سازمان استفاده می‌شود. SWOT در واقع متشکل از حرف اول چهار واژه انگلیسی قوت‌ها<sup>۳</sup>، ضعف‌ها<sup>۴</sup>، فرصت‌ها<sup>۵</sup> و تهدیدهاست<sup>۶</sup> که در این بین قوت‌ها و ضعف‌ها ناظر بر عوامل داخلی و فرصت‌ها و تهدیدات نیز مرتبط

<sup>۱</sup> Strength, Weakness, Opportunities & Threats (SWOT)

<sup>۲</sup> سازمان مورد مطالعه در این مقاله صنعت نفت و گاز کشور می‌باشد.

<sup>۳</sup> Strength

<sup>۴</sup> Weakness

<sup>۵</sup> Opportunities

<sup>۶</sup> Threats

با عوامل خارجی و پیرامونی سازمان هستند. در واقع از این روش علاوه بر برنامه‌ریزی راهبردی به‌طور کلی در تحلیل وضعیت سازمان‌ها استفاده می‌شود. در واقع این تحلیل را باید ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی درونی سازمان بدانیم که بر این اساس راهبردهای مقتضی و واقع بینانه برای موفقیت هر چه بهتر عملکرد آتی سازمان ارائه می‌دهد. این تکنیک اولین بار همان‌طور که از محتوای آن مشخص است در سیستم‌های نظامی و سپس در مدیریت صنعتی و کارخانه‌ها به کار برده می‌شد و کم‌کم از سال ۱۹۹۰ وارد سیستم‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی شد. مهم‌ترین ویژگی سوات این است که می‌توان بدون نیاز به تحلیل‌های کمی و محاسبات ریاضیاتی به تحلیل داده‌ها و تدوین راهبرد پرداخت درحالی‌که سایر روش‌ها و تحلیل‌ها نیاز به آمار و اطلاعات کمی و همچنین فرمول‌های پیچیده ریاضی دارند. این تکنیک به سادگی و با استفاده از روش‌های کیفی امکان استفاده از یافته‌ها و اطلاعات را فراهم می‌سازد

بدین ترتیب در روش SWOT ابتدا خلاصه‌ای از عوامل درونی و بیرونی تأثیرگذار بر آینده سازمان شناسایی و فهرست می‌شوند و پس از آن مبتنی بر این عوامل راهکارهای راهبردی برای استفاده هر چه بهتر از توانمندی‌های درونی و فرصت‌های بیرونی برای مواجهه مؤثر با نقاط ضعف درونی و محدودیت‌های بیرونی ارائه می‌شود. منظور از نقاط ضعف، قوت، تهدیدها و فرصت‌های یک سازمان عبارت است از:

**نقاط ضعف:** خصوصیتی هستند که مانع از رسیدن به مأموریت و دستیابی به پتانسیل کامل سازمان می‌شوند و منجر به تخریب نفوذ موفقیت و رشد سازمانی می‌شوند. نقاط ضعف فاکتورهایی هستند که استانداردهایی که یک سازمان احساس می‌کند باید در آن‌ها موفق بشود را تحقق نمی‌بخشد.

**نقاط قوت:** خصوصیتی هستند که سازمان را قادر به حسن اجرای وظایف خود می‌کند؛ این نقاط، مبنایی برای تداوم موفقیت سازمان هستند. نقاط قوت می‌توانند محسوس یا نامحسوس باشند و مواردی هستند که یک سازمان مبتنی بر مزیت بومی، فنی و انسانی از آن‌ها بهره‌مند بوده و یا در آن‌ها تخصص پیدا نموده است این ویژگی‌ها مقام نقشی متمایز برای سازمان می‌شوند.

**تهدیدها:** تهدیدها هنگامی به وجود می‌آیند که شرایط محیط خارجی، قابلیت اطمینان و موفقیت یک سازمان را به خطر می‌اندازد. تهدیدها هنگامی که با نقاط ضعف ارتباط پیدا می‌کند می‌توانند آسیب‌پذیری بیشتری به بار آورند. هنگامی که یک تهدید به‌وجود می‌آید، ثبات و بقا سازمان می‌تواند در معرض خطر قرار گیرد.

**فرصت‌ها:** این شرایط توسط محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند ارائه می‌شوند؛ فرصت‌ها زمانی به‌وجود می‌آیند که یک سازمان بتواند از شرایط محیطی خود برای برنامه‌ریزی و اجرای راهبردهایی که باعث موفقیت بیشتر می‌شود، استفاده کند؛ سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از فرصت‌ها از مزیت رقابتی و حضور مؤثرتری بهره‌مند شوند.

همانطور که بیان شد نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آن‌ها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد و متأثر از کارایی و عملکرد مدیریت داخلی سازمان می‌باشد اما فرصت‌ها و تهدیدات از جنس موضوعات خارج سازمان هستند که در نتیجه شرایط پیرامونی بر یک سازمان حادث می‌شوند. بر این اساس برای تعیین راهبردها، ابتدا به ترتیب اولویت نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها با نگاه به فضای داخلی و عوامل بیرونی بررسی گردیده و در قالب ماتریس SWOT دسته‌بندی می‌شود و متعاقباً بر مبنای چارچوب ارائه‌شده راهبردهای متناسب با هر یک از شرایط داخلی و بیرونی مفروض به شرح مندرج در ماتریس جدول (۱) استخراج می‌شود؛

جدول شماره (۱) شکل کلی ماتریس SWOT و راهبردهای مواجهه با این شرایط

عوامل درونی شرایط بیرونی	قوت‌ها (Strengths(S))	ضعف‌ها (Weaknesses(W))
تهدیدها (Threats(T))	راهبرد رقابتی (ST) بهره‌مندی از قوت‌ها به منظور جلوگیری از تهدیدها	راهبرد تدافعی (WT) کاهش نقاط ضعف توانمان با پرهیز از تهدیدها
فرصت‌ها (Opportunities(O))	راهبرد تهاجمی (SO) با اتکا به توانمندی‌ها درصد بهره جستن از فرصت‌ها	راهبرد محافظه‌کارانه (WO) غلبه بر ضعف‌ها با بهره‌مندی از فرصت‌ها

در نهایت بسته به ماهیت نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت، راهبردهای مستخرج به لحاظ بعد زمانی اجرا دسته‌بندی می‌شوند.

### ۳. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### ۳-۱. تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید صنعت نفت و گاز کشور و استخراج

#### ماتریس SWOT

به منظور بررسی آثار تحریم‌های نفتی بر عملکرد صنعت نفت و گاز کشور و ارائه سیاست‌های مقتضی به منظور مواجهه و مدیریت بهینه این شرایط، مبتنی بر روش پژوهش این مطالعه عوامل محیطی اثرگذار بر این صنعت را به دودسته اصلی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف‌ها) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) تقسیم‌بندی نموده و بر اساس این عوامل، راهکارهای راهبردی متناسب با شرایط کنونی ناظر بر این صنعت ارائه می‌شود. در ادامه با عنایت به ماهیت تحریم‌های صنعت نفت و گاز کشور به بررسی نقاط ضعف و قوت صنعت پرداخته و در نهایت ماتریس SWOT صنعت استخراج می‌گردد.

#### نقاط قوت

با بررسی ظرفیت‌های موجود صنعت نفت و گاز کشور می‌توان مهم‌ترین نقاط قوت این صنعت را به شرح ذیل احصاء نمود؛

۱. امکان‌پذیر بودن افزایش صادرات گاز به کشورهای همسایه: براساس آمارهای منتشره توسط BP (۲۰۱۸)، ۱۷/۲ درصد از ذخایر گازی جهان در ایران قرار دارد که حجم آن بالغ بر ۳۳/۲ تریلیون مترمکعب می‌باشد. با توجه به کشورهای همسایه نیازمند به گاز ایران از جمله پاکستان، هند، عراق، عمان و ترکیه و افزایش تولید گاز طی سال‌های آتی بواسطه بهره‌برداری از فازهای ۱۳، ۱۴ و ۲۴-۲۲ و نیز مستثنی شدن صادرات گاز از تحریم‌های اخیر ایالات متحده امکان افزایش صادرات گاز در طی سال‌های آتی و جبران خسارت ناشی از کاهش صادرات نفت، فرآورده و محصولات پتروشیمی وجود دارد.

۲. بهره‌برداری از پالایشگاه ستاره خلیج فارس و خودکفایی در بخش بنزین: در شرایط تحریم‌های فعلی، بهره‌برداری از پالایشگاه ستاره خلیج فارس از دو جنبه حائز اهمیت است: (۱) خودکفایی در تولید بنزین، (۲) افزایش مصرف داخلی میعانات گازی. چون با بازگشت تحریم‌ها، واردات بنزین و صادرات میعانات گازی دچار مشکل می‌شود؛ پس با بهره‌برداری از این پالایشگاه، این دو مشکل تا حد قابل توجهی رفع می‌شود. آمارها نشان می‌دهد که در اواخر دوره برجام، تولید میعانات گازی ۶۵۰ هزار بشکه در روز و صادرات نیز ۲۵۰ هزار بشکه در روز بوده است. ولی با برقرار تحریم‌ها و با توجه به برخی معافیت‌ها، امکان صادرات میعانات گازی ۲۰۰-۱۵۰ هزار بشکه در روز خواهد بود و صادرات ۴۰ تا ۱۰۰ هزار بشکه در روز با مشکل مواجه خواهد شد.<sup>۲</sup> از این رو، اگرچه دو فاز از این پالایشگاه به بهره‌برداری رسیده و نقطه قوتی برای استفاده از میعانات گازی محسوب می‌شود، اما تکمیل فاز سوم پالایشگاه ستاره خلیج فارس، می‌تواند تا حدود زیادی مشکل صادرات میعانات گازی را در شرایط تحریمی مرتفع کند.

۳. فروش نفت در بورس علی‌رغم حجم پایین: یکی از مهم‌ترین دلایل موفقیت آمریکا و کشورهای غربی در کاهش صادرات نفت ایران از ۲/۵ به ۱ میلیون بشکه در روز، طی تحریم‌های دوره قبل، انحصار در صادرات نفت ایران توسط امور بین‌الملل شرکت ملی نفت بود و لذا با تحریم این شرکت، کشورها دیگر نتوانستند از آن نفت خریداری کنند. در صورتی که صادرکنندگان متعددی وجود داشته بودند، شناسایی و تحریم آن‌ها سخت‌تر بود. از این رو با فروش نفت در بورس (در راستای بند ۱۳ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی و بند (ح) ماده ۴ قانون پنج ساله برنامه ششم توسعه کشور) و تسویه ریالی معاملات آن، علاوه بر

<sup>۱</sup> BP Statistical Review of World Energy

<sup>۲</sup> ظرفیت تولید روزانه میعانات گازی کشور بر اساس گزارش‌های مقامات وزارت نفت در حدود ۶۵۰ هزار بشکه در روز می‌باشد که از این میزان ۳۶۰ هزار بشکه آن در سه فاز پالایشگاه ستاره خلیج فارس و ۱۰۰ هزار بشکه دیگر نیز روزانه در پتروشیمی برزویه مصرف می‌شود؛ همچنین حسب معافیت نفتی اعطاء شده به کره جنوبی معادل ۱۵۰ هزار بشکه در روز از این محصول به این کشور صادر می‌شود؛ لذا با توجه به افزایش تولید میعانات گازی ناشی از وارد مدار تولید شدن برخی از فازهای میدان گازی پارس جنوبی از جمله فازهای ۱۳، ۱۴، ۲۲ و ۲۳ و نیز نوسانات خرید میعانات گازی توسط کره جنوبی، به نظر می‌رسد که کشور به اندازه ۴۰ تا ۱۰۰ هزار بشکه در روز درخصوص صادرات این محصول با مشکل مواجه شود.

تعدد خریداران نفت کشور امکان وصول عایدات حاصل از فروش این محصول نیز به شدت تسهیل خواهد شد.<sup>۱</sup>

۴. وجود ظرفیت پالایشی و پتروشیمی قابل ملاحظه در بخش پائین دستی نفت و گاز: در حال حاضر ظرفیت پالایشی کشور ۱۹۹۰ هزار بشکه در روز (نفت و میعانات گاز) و ظرفیت تولید واحدهای پتروشیمی ۶۵ میلیون تن در سال می باشد. این ظرفیت فرآوری نفت و گاز به عنوان مزیتی برای مقابله با تحریمها محسوب می گردد؛ چون در تحریمها، صادرات نفت و میعانات گازی دچار مشکل خواهد شد و اگر ظرفیت داخلی در کشور وجود داشته باشد، می توان این محصولات را در داخل فرآوری و صادرات نمود. همچنین، در بخش پتروشیمی نیز، وقتی صادرات برخی محصولات همچون LPG<sup>۲</sup> و یا میعانات گازی دچار مشکل شود، می توان در واحدهای پتروشیمی مورد استفاده قرار بگیرد.

۵. مدیریت بخش پتروشیمی توسط شرکت های خصوصی: یکی مزیت های بخش پتروشیمی، خصوصی بودن آن است که موجب می شود از یک طرف محصولات پتروشیمی توسط بازیگران مختلفی صادر گردد و در نتیجه شناسایی و تحریم صادرات این محصولات به راحتی انجام نگرفته و روند صادرات با اختلال کمتری ادامه داشته باشد. از طرف دیگر، بخش های خصوصی به منظور پاسخگو بودن به سهامداران، نسبت به واحدهای دولتی تلاش بیشتری برای عدم اختلال در روند تولید و فروش محصولات داشته باشند.

۶ نقدینگی بالا برای جهت دهی به سمت تولید و صادرات: آمارهای ارائه شده از سوی بانک مرکزی حاکی از آن است که در پایان سال ۱۳۹۶، حجم نقدینگی کشور بالغ بر ۱۵۲۹۹ هزار میلیارد ریال بوده است. از این رو، این حجم از نقدینگی در صورتی که به درستی هدایت گردد، می تواند به عنوان یک مزیت برای احداث و تکمیل بخش های نیمه تمام بخش های بالادستی و پائین دستی و پروژه های با مقیاس کوچک صنعت نفت و گاز بکار گرفته شود.

۷. وجود بازارهای بزرگ عرضه و تقاضای انرژی در همسایگی کشور: بررسی کشورهای اطراف ایران حاکی از این است که برخی کشورها از جمله پاکستان، ترکیه و عراق به منابع انرژی ایران بالأخص گاز و برق نیاز جدی دارند و برخی کشورهای دیگر از جمله کشورهای حاشیه دریای خزر که به آب های آزاد راه ندارند، به ایران برای انتقال انرژی نیاز دارند. لذا، ایران با استفاده از این شرایط و با افزایش تجارت در بخش انرژی می تواند حدود زیادی، آسیب ها و پیامدهای ناشی از تحریمها را کاهش دهد.

<sup>۱</sup> بر اساس اطلاعیه عرضه وزارت نفت در ۲۰ مهر ماه ۱۳۹۷ درخصوص عرضه میزان ۱ میلیون بشکه نفت در بورس با امکان تسویه ۲۰٪ ریالی و ۸۰٪ ارزی، در نهایت عرضه نفت خام در دو مرحله ششم و بیستم آبان ماه امسال صورت پذیرفت که در مرحله اول ۲۸۰ هزار و در مرحله دوم ۷۰۰ هزار بشکه از طری این بازار به فروش رسید.

<sup>۲</sup> Liquefied Petroleum Gas (LPG)

## نقاط ضعف

با بررسی واقعیت‌های درون ساختاری صنعت نفت و گاز کشور می‌توان مهم‌ترین نقاط ضعف کنونی این صنعت را به شرح ذیل احصاء نمود:

۱. عدم حضور گسترده بخش خصوصی در صادرات نفت: عدم مشارکت بخش‌های خصوصی در فروش نفت، یکی از دلایل سرعت و سهولت تحریم نفتی ایران می‌باشد. فقدان برنامه در سال‌های گذشته به منظور ایجاد سازوکار سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای حضور بخش خصوصی در صادرات نفت، موجب گردید که در حال حاضر، بخش خصوصی نتواند حضور گسترده و معناداری در صادرات این محصول داشته باشد. البته با وجود گشایش ایجاد شده در بازار بورس برای حضور بخش خصوص در تجارت نفت اما همچنان با عنایت به حجم صادرات روزانه نفت، حضور بخش خصوصی بایستی در فروش نفت افزایش یابد تا بتواند خسارات احتمالی تحریم‌ها را کاهش دهد.

۲. نبود شرکت‌های خصوصی نفتی با قدرت تأمین مالی در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی: یکی از ضعف‌های کشور در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی، نبود شرکت‌هایی با قدرت تأمین مالی می‌باشند. در حال حاضر، عمده شرکت‌های داخلی که در پروژه‌های صنعت نفت، گاز و پتروشیمی حضور دارند، به صورت EPC<sup>۱</sup> فعالیت می‌کنند و کمتر شرکتی وجود دارد که بتواند در این پروژه علاوه بر امور مهندسی و ساخت، تأمین مالی پروژه‌ها را بپذیرد. در حالی که اکثر پروژه‌های صنعت نیاز به منابع مالی قابل توجهی دارد. به عنوان مثال پروژه‌های همچون NGL3200<sup>۲</sup>، NGL2300 و پروژه‌هایی در بخش پتروشیمی، علیرغم اینکه در دست بخش‌های خصوصی است ولی تأمین مالی این پروژه‌ها یکی از مشکلات اساسی در عدم بهره‌برداری آن‌ها می‌باشد.

۳. فقدان زیرساخت‌های مناسب برای استفاده از میعانات گازی مازاد: در تحریم‌های دوره قبل، صادرات میعانات گازی که عمده آن در حوزه پارس جنوبی تولید می‌گردید، با مشکل مواجه بوده است. در واقع زیرساخت‌ها به گونه‌ای است که امکان استفاده داخلی و یا شیرین‌سازی و صادرات آن وجود ندارد. همین موضوع به عنوان یکی از ضعف‌ها در این بخش محسوب می‌گردد. لازم به ذکر است که اگر امکان صادرات میعانات گازی وجود نداشته باشد، در صورت نبود زیرساخت برای ذخیره‌سازی، به منظور کاهش تولید میعانات می‌بایست تولید گاز در پاس جنوبی کاهش یابد یا میعانات گازی تولید شده سوزانده شود.

۴. محدودیت در ناوگان جابجایی LPG کشور: علیرغم اینکه ناوگان نفت کش ایران از ظرفیت بالایی برای صادرات نفت برخوردار است ولی ظرفیت ناوگان حمل محصولات از قبیل LPG با مشکل مواجه است. از گذشته کشتی‌های خارجی برای صادرات LPG استفاده می‌شد ولی با بازگشت تحریم‌ها، از یک طرف، تأمین این کشتی با مشکل مواجه شد و از طرف دیگر، هزینه‌های مربوط به اجاره این کشتی‌ها افزایش یافته است و این شرایط صادرات LPG را با مشکل مواجه نموده است.

<sup>۱</sup> Engineering, Procurement, Construction (EPC)

<sup>۲</sup> Natural Gas Liquids (NGL)



## فرصت‌ها

با بررسی شرایط پیرامونی صنعت نفت و گاز کشور می‌توان مهم‌ترین فرصت‌های پیش روی صنعت را به شرح ذیل تبیین نمود:

۱. عدم‌آمدگی کشورهای نفتی برای افزایش تولید نفت به‌منظور جایگزینی با نفت ایران: در شرایط فعلی در سمت رقبا و مشتریان نفتی کشور، وضعیت به گونه‌ای است که امکان صفر کردن صادرات نفت ایران وجود ندارد و این موضوع فرصتی برای ایران است تا حداکثر صادرات نفت را در شرایط تحریمی داشته باشد

۲. وابستگی شدید کشورهای شرق آسیا (چین)، هند، ترکیه و عراق محصولات پتروشیمی: یکی از فرصت‌های کنونی کشور سهم بالا در سبد واردات محصولات پتروشیمی مشتریان راهبردی خود از قبیل چین، هند، ترکیه عراق می‌باشد. به‌عنوان مثال سهم ایران در سبد واردات پلی‌اتیلن، متانول و LPG چین به ترتیب ۱۹/۶۵، ۲۷/۷ و ۶۴ درصد می‌باشد و یا در سبد واردات متانول، اوره، آمونیاک و اتیلن گلایکول هند به ترتیب ۵۷/۳۸، ۲۸/۹۱، ۳۳/۱۲ و ۱۴/۷۵ درصد می‌باشد. در سبد وارداتی پلی‌اتیلن، پلی‌پروپیلن، اوره و LPG عراق نیز سهم کشور به ترتیب ۳۱/۵، ۱۹/۲، ۸۸/۳ و ۶۲ درصد می‌باشد. همچنین، آمارهای مربوط به واردات محصولات پتروشیمی ترکیه نیز نشان می‌دهد که سهم کشور در واردات پلی‌اتیلن و اوره به ترتیب ۱۸ و ۱۵/۳۵ درصد است. این موضوع نشان‌دهنده وابستگی این کشورها به محصولات پتروشیمی ایران می‌باشد.

۳. عدم امکان جایگزینی محصولات پتروشیمی ایران حتی در بلندمدت: با توجه به مطالب فوق‌الذکر، جایگزین کردن محصولات پتروشیمی ایران در بازار جهانی به سرمایه‌گذاری چهار یا پنج ساله نیاز دارد و در صنعت پتروشیمی جایگزینی محصول توسط رقبا اغلب بسیار زمان بر است؛ بنابراین حذف ایران از بازار پتروشیمی شدنی نیست و فراوان هزینه‌بر است و به قیمت تعطیلی واحدهای پتروشیمی در کشورهای مشتری ایران تمام خواهد شد.

۴. رشد تقاضای محصولات نفتی و پتروشیمی در شرق آسیا: به پیش‌بینی آژانس بین‌المللی انرژی (IEA)<sup>۱</sup>، تولید محصولات پتروشیمی تا سال ۲۰۵۰ میلادی نزدیک به نیمی از رشد تقاضا برای نفت خام را به خود اختصاص می‌دهند. براساس گزارش این آژانس، در حالی که رشد فروش وسائط نقلیه الکتریکی<sup>۲</sup> و بهبود بیشتر راندمان مصرف سوخت، تقاضا برای نفت خام از سوی بیشتر وسایل نقلیه جاده‌ای را کاهش داده است؛ پیش‌بینی می‌شود تولید ترموپلاستیک‌های<sup>۳</sup> کلیدی در فاصله سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۵۰ میلادی با افزایش بیش از دو برابری همراه باشد. به این ترتیب تقاضا برای محصولات پلاستیکی سبب می‌شود تولید محصولات پتروشیمی تا سال ۲۰۳۰ میلادی بیش از یک سوم از رشد تقاضای جهانی نفت خام را به خود اختصاص دهند. انتظار می‌رود این رقم تا سال ۲۰۵۰ میلادی به حدود

<sup>1</sup> International Energy Agency (IEA)

<sup>2</sup> Electric Vehicles

<sup>3</sup> Key Thermoplastics

نیمی از رشد تقاضا برای نفت خام برسد که در نتیجه آن تا میانه قرن جاری روزانه هفت میلیون بشکه در روز به رقم تقاضا برای نفت خام افزوده می‌شود. حال ایران به دلیل برخورداری از منابع غنی از گاز و طرح‌های توسعه‌ای عظیم خود در این حوزه، دارا بودن خوراک رقابتی و داشتن ظرفیت بالا برای توسعه مگا پروژه‌ها، از پتانسیل بالایی برای تبدیل شدن به یک بازیگر کلیدی در بازار جهانی پتروشیمی برخوردار است.

۵. امکان توسعه صنایع کوچک فرآوری در حوزه نفت و گاز از قبیل MiniRefinery، MiniGTL، MiniNGL: امروزه تکنولوژی‌های با مقیاس کوچک نقش مهمی در فرآوری نفت و گاز دارند. این تکنولوژی‌ها به دلیل مزیت‌هایی همچون نیاز به سرمایه‌گذاری اولیه کمتر، انعطاف‌پذیری بیشتر، دوره زمانی کمتر برای بهره‌برداری و مواردی از این قبیل در صنعت نفت و گاز دارای اهمیت هستند. در ایران نیز در حال حاضر، پالایشگاه‌های در مقیاس کوچک ساخته شده‌اند که در مجموع دارای ظرفیت ۱۰۰ هزار بشکه‌ای می‌باشد. همچنین با توجه به حجم بالای گازهای تولیدی، این امکان وجود دارد تا تکنولوژی‌های با مقیاس کوچکی همچون MiniGTL و MiniNGL نیز در کشور توسعه پیدا کند.

### تهدیدات

مهم‌ترین تهدیدات و محدودیت‌های پیرامونی صنعت نفت و گاز کشور با عنایت به تحریم‌های تحمیلی بر این صنعت به شرح ذیل می‌باشد؛

۱. عدم پیروی شرکت‌های خصوصی خارجی از رویکرد دولت‌هایشان در قبال اعمال مجدد تحریم‌ها: علیرغم این که دولت‌های کشورهای چین، اتحادیه اروپا و کشورهای دیگر با خروج آمریکا از برجام و بازگشت تحریم‌ها مخالف بوده‌اند، ولی شرکت‌های خصوصی که با کشور ایران در ارتباط هستند، با تحریم ایران روابط خود را با کشور قطع کرده و یا کاهش دادند. لازم به ذکر است که عمده شرکت‌های اروپایی که با ایران روابط تجاری داشتند، خصوصی می‌باشند. درواقع ترس از جرائمی که آمریکا برای تجارت و همکاری اقتصادی با ایران در نظر می‌گیرد، موجب می‌شود تا این شرکت‌ها با ایران همکاری نداشته باشند.

۲. عدم اجرای برنامه عملیاتی مشخصی از طرف کشورهای پایبند به برجام برای حفظ روابط در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی: با وجود اینکه اکثر کشورها بالأخص کشورهای طرف تجاری با ایران، با بازگشت تحریم‌ها مخالفت کرده بودند، ولی به لحاظ روابط تجاری و مالی با ایران برنامه عملیاتی مشخصی اجرا نکردند. به‌عنوان مثال، اتحادیه اروپا اعلام کرده بود که در قالب سازوکار<sup>۱</sup> SPV در نظر دارد تا روابط تجاری و مالی را با ایران حفظ کند ولی تا به امروز این برنامه عملیاتی نشده است و البته این سؤال وجود دارد که اگر عملیاتی شود تا چه حدی پاسخگوی روابط تجاری و مالی ایران با کشورهای اتحادیه اروپا خواهد بود.

<sup>۱</sup> Specialized Purpose Vehicle (SPV)

۳. عدم ارائه خدمات بیمه‌ای و رده‌بندی ناوگان حمل‌ونقل دریایی توسط شرکت‌های خارجی: تحریم‌های بیمه‌ای یکی از تهدیدات است که می‌تواند در انتقال نفت و محصولات پتروشیمی اختلال ایجاد کند. زمانی که نفت کشتی نتواند تحت پوشش بیمه‌ای شرکت‌های معتبر قرار گیرد، مشتریان نیز از آن‌ها برای حمل کالاها استفاده نخواهند کرد و همین موضوع می‌تواند به صادرات آسیب برساند. در حال حاضر نیز با اعمال مجدد تحریم‌ها، شرکت‌های معتبر بین‌المللی حاضر به ارائه خدمات بیمه‌ای به نفتکش‌های ایرانی نیستند.

۴. پایان معافیت خرید نفت از ایران به ۸ مشتری سابق: با پایان یافتن بازه زمانی ۶ ماهه معافیت خرید نفت از ایران در ۱۴ اردیبهشت ۱۳۹۸ (۴ نوامبر ۲۰۱۹) امکان کاهش قابل توجه صادرات نفت خام و میعانات گازی کشور وجود دارد و این میزان منجر به کاهش شدید درآمدهای نفتی کشور خواهد شد.

۵. کاهش تولید گاز به دلیل محدودیت فروش میعانات گازی: همان‌طوری که در قسمت‌های قبل اشاره شد، یکی از مشکلات اصلی در دوره تحریم، کاهش شدید صادرات میعانات گازی خواهد بود. از آنجایی که بخش عمده این محصول در پالایشگاه‌های پارس جنوبی تولید می‌گردد، لذا کاهش صادرات میعانات گازی و نبود ظرفیت برای ذخیره‌سازی آن، می‌تواند موجب کاهش تولید گاز گردد.

مطابق با جدول زیر درچارچوب بررسی عوامل داخلی تأثیرگذار بر صنعت نفت، گاز و پتروشیمی نقاط قوت و ضعفها عبارت‌اند از:

جدول شماره (۲) عوامل داخلی و شرایط خارجی مؤثر بر صنعت نفت و گاز

عوامل داخلی	
ضعفها	نقاط قوت
۱. عدم حضور گسترده بخش خصوصی در صادرات نفت (W1)	۱. امکان‌پذیر بودن افزایش صادرات گاز به کشورهای همسایه (S1)
۲. نبود شرکت‌های خصوصی نفتی با قدرت تأمین مالی در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی (W2)	۲. بهره‌برداری از پالایشگاه ستاره خلیج‌فارس و خودکفایی در بخش بنزین (S2)
۳. فقدان زیرساخت‌های مناسب برای استفاده از میعانات گازی مازاد (W3)	۳. فروش نفت در بورس علیرغم حجم پائین (S3)
۴. محدودیت در ناوگان جابجایی LPG کشور (W4)	۴. داشتن بزرگ‌ترین ناوگان حمل نفت‌خام در منطقه و چهارمین ناوگان نفت‌کش در دنیا (S4)
۵. وابستگی صنعت نفت و گاز به تجهیزات خارجی بالأخص در بخش دریایی (W5)	۵. وجود ظرفیت پالایشی و پتروشیمی قابل ملاحظه در بخش پائین‌دستی نفت و گاز (S5)
۶. فرسودگی شدید مناطق عملیاتی نفت بالأخص در مناطق نفت‌خیز و فلات قاره (W6)	۶. نیروی انسانی آشنا به بازار محصولات پتروشیمی (S6)
۷. پروژه‌های نیمه تمام متعدد در صنعت نفت و گاز (W7)	۷. هزینه تمام‌شده پائین در بخش‌های بالادستی و پائین‌دستی و امکان دادن تخفیف برای حفظ بازار (S7)
۸. کندی فعالیت‌های توسعه‌ای در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی (W8)	۸. فناوری نسبتاً بومی و ساده برای توسعه بخش بالادستی (S8)
	۹. مدیریت بخش پتروشیمی توسط شرکت‌های خصوصی (S9)
	۱۰. دسترسی به خوراک ارزان و مستقیم در بخش پالایشی و پتروشیمی (S10)

	<p>۱۱. داشتن تجربه در تحریم‌های قبل برای دور زدن تحریم‌ها (S11)</p> <p>۱۲. وجود تجارب شرکت‌های بیمه‌ای و مؤسسات رده‌بندی داخلی در دوره تحریم (S12)</p> <p>۱۳. سوابق نفتی با عراق (S13)</p>
عوامل خارجی	
تهدیدات	فرصت‌ها
<p>۱. عدم پیروی شرکت‌های خصوصی خارجی از رویکرد دولت‌هایشان در قبال اعمال مجدد تحریم‌ها (T1)</p> <p>۲. عدم اجرای برنامه عملیاتی مشخصی از طرف کشورهای پایبند به برجام برای حفظ روابط در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی (T2)</p> <p>۳. پایان یافتن معافیت خرید نفت از ایران به ۸ مشتری سابق (T3)</p> <p>۴. محدودیت فروش میعانات گازی (T4)</p> <p>۵. عدم ارائه خدمات بیمه‌ای و مؤسسات رده‌بندی ناوگان حمل‌ونقل دریایی توسط شرکت‌های خارجی (T5)</p>	<p>۱. عدم آمادگی کشورهای نفتی برای افزایش تولید نفت برای جایگزینی با نفت ایران (O1)</p> <p>۲. مخالفت کشورهای اروپایی، روسیه، چین و سایر کشورها با سیاست خروج آمریکا از برجام و بازگرداندن تحریم‌ها (O2)</p> <p>۳. وابستگی شدید کشورهای شرق آسیا، هند و ترکیه به محصولات پتروشیمی (O3)</p> <p>۴. وجود بازارهای بزرگ انرژی در همسایگی انرژی دارای محدودیت در تأمین و صادرات انرژی (O4)</p> <p>۵. عدم امکان جایگزینی محصولات پتروشیمی ایران حتی در بلندمدت (O5)</p> <p>۶. رشد تقاضای محصولات نفتی و پتروشیمی در شرق آسیا (O6)</p> <p>۷. امکان توسعه صنایع کوچک فراوری در حوزه نفت و گاز از قبیل MiniGTL, MiniNGL, MiniRefinery (O7)</p> <p>۸. امکان تحویل محصولات نفتی و پتروشیمی به صورت CFR (O8)</p> <p>۹. برقراری ارتباط مستقیم با پالایشگاه‌ها و بازیگران خرد خریدار محصولات نفتی و پتروشیمی در کشور هدف (O9)</p> <p>۱۰. اجاره کردن مخازن در کشورهای هند، چین، ترکیه، مالزی و ... (O10)</p> <p>۱۱. معافیت بندر چابهار از تحریم (O11)</p> <p>۱۲. داشتن روابط راهبردی ایران با کشورهای همسایه بالأخص عراق (O12)</p> <p>۱۳. امکان تأمین مالی پروژه‌های از طریق بازار سرمایه (O13)</p> <p>۱۴. نقدینگی بالا برای جهت‌دهی به سمت تولید و صادرات (O14)</p>

در ادامه متناسب با شرایط داخلی یعنی نقاط ضعف و قوت کنونی صنعت نفت و گاز کشور و نیز تهدیدها و فرصت‌های پیرامون صنعت، راهبردهای مقتضی و مبتنی بر روش SWOT برای مواجهه با این شرایط استخراج می‌شود.

### ۳-۲. راهبردهای پیشنهادی مواجهه با تحریم‌های صنعت نفت و گاز

در این بخش بر اساس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید بررسی شده ناشی از اعمال تحریم‌های نفتی، به تبیین راهبردهای استاندارد مواجهه با این شرایط در قالب چهار نوع راهبرد تهاجمی (SO)<sup>۱</sup>، راهبرد محافظه‌کارانه (WO)<sup>۲</sup>، راهبرد تدافعی (WT)<sup>۳</sup> و راهبرد رقابتی (ST)<sup>۴</sup> می‌پردازیم. این راهبردها با توجه به اهدافی از قبیل:

- حفظ سطح صادرات نفت و محصولات پتروشیمی (به لحاظ مقداری و درآمدی) و یا حداقل کردن خسارت کاهش صادرات این محصولات؛
  - برقرار ماندن روابط مالی با شرکای تجاری کشور؛
  - کاهش ضربه‌پذیری به درآمدهای ارزی کشور؛
  - حفظ روند حمل‌ونقل نفت و محصولات پتروشیمی؛
  - جلوگیری از کاهش تولید نفت، گاز، میعانات گازی و محصولات پتروشیمی؛
  - حفظ روند پیشرفت طرح‌های نیمه‌تمام پروژه‌های بالادستی و پائین‌دستی نفت و گاز.
- انتخاب می‌شوند به نحوی که اجرای آن‌ها در نهایت موجب تحقق اهداف مذکور گردد. بعلاوه، این نکته می‌بایست مدنظر قرار گیرد که برخی از راهبردها را می‌توان در دوره زمانی کوتاه‌مدت و برخی دیگر را در دوره‌های زمانی میان‌مدت (و بلندمدت) بکار گرفت. لذا، در ادامه ضمن معرفی راهبردهایی مبتنی بر اهداف مذکور، با توجه به ماهیت و فرایند زمانی اجرایی، اقدام به دسته‌بندی آن‌ها برحسب دو چشم‌انداز زمانی کوتاه‌مدت و بلندمدت می‌نماییم.
- جدول (۲) بیانگر راهبردهای متناسب با شرایط داخلی و خارجی صنعت نفت و گاز کشور مبتنی بر روش SWOT می‌باشد.

---

<sup>1</sup> Strength, Opportunity

<sup>2</sup> Weakness, Opportunity

<sup>3</sup> Weakness, Threat

<sup>4</sup> Strength, Threat

جدول شماره (۲) راهبردهای متناسب با شرایط داخلی و خارجی صنعت نفت و گاز کشور

	<p style="text-align: center;"><b>قوت‌ها:</b></p> <p>۱. امکان‌پذیر بودن افزایش صادرات گاز به کشورهای همسایه (S1)</p> <p>۲. بهره‌برداری از پالایشگاه ستاره خلیج فارس و خودکفایی در بخش بنزین (S2)</p> <p>۳. فروش نفت در بورس علی‌رغم حجم پائین (S3)</p> <p>۴. داشتن بزرگ‌ترین ناوگان حمل نفت خام در منطقه و چهارمین ناوگان نفت‌کش در دنیا (S4)</p> <p>۵. وجود ظرفیت پالایشی و پتروشیمی قابل ملاحظه در بخش پائین‌دستی نفت و گاز (S5)</p> <p>۶. نیروی انسانی آشنا به بازار محصولات پتروشیمی (S6)</p> <p>۷. هزینه تمام‌شده پائین در بخش‌های بالادستی و پائین‌دستی و امکان دادن تخفیف برای حفظ بازار (S7)</p> <p>۸. فناوری نسبتاً بومی و ساده برای توسعه بخش بالادستی (S8)</p> <p>۹. مدیریت بخش پتروشیمی توسط شرکت‌های خصوصی (S9)</p> <p>۱۰. دسترسی به خوراک ارزان و مستقیم در بخش پالایشی و پتروشیمی (S10)</p> <p>۱۱. داشتن تجربه در تحریم‌های قبل برای دور زدن تحریم‌ها (S11)</p> <p>۱۲. وجود تجارب شرکت‌های بیمه‌ای و مؤسسات رده‌بندی داخلی در دوره تحریم (S12)</p> <p>۱۳. سوآپ نفتی با عراق (S13)</p>	<p style="text-align: center;">عوامل داخلی</p> <p style="text-align: center;">عوامل خارجی</p>
<p style="text-align: center;"><b>ضعف‌ها:</b></p> <p>۱. عدم حضور گسترده بخش خصوصی در صادرات نفت (W1)</p> <p>۲. نبود شرکت‌های خصوصی نفتی با قدرت تأمین مالی در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی (W2)</p> <p>۳. فقدان زیرساخت‌های مناسب برای استفاده از میعانات گازی مازاد (W3)</p> <p>۴. محدودیت در ناوگان جابجایی LPG کشور (W4)</p> <p>۵. وابستگی صنعت نفت و گاز به تجهیزات خارجی بالأخص در بخش دریایی (W5)</p> <p>۶. فرسودگی شدید مناطق عملیاتی نفت بالأخص در مناطق نفت‌خیز و فلات قاره (W6)</p> <p>۷. پروژه‌های نیمه تمام متعدد در صنعت نفت و گاز (W7)</p> <p>۸. کندی فعالیت‌های توسعه‌ای در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی (W8)</p>		

راهبرد محافظه کارانه		فرصت‌ها:
<p><b>(WO):</b></p> <p>۱. تسهیل شرایط برای حضور بخش خصوصی در صادرات LPG (O1). (W2, W1, O4, O3)</p> <p>۲. اجاره کشتی و صادرات نفت و محصولات پتروشیمی به روش CFR (W1, O8)</p> <p>۳. شیرین‌سازی میعانات‌گازی به‌منظور فروش بهتر به مشتریان و پالایش داخلی (O1, O3, O4). (W3)</p> <p>۴. تسریع در رفع مشکلات مربوط به احداث پالایشگاه‌های کوچک (O3). (W7, O9, O8, O7, O4) (W8)</p> <p>۵. تسریع در بهره‌برداری کامل از پالایشگاه ستاره خلیج فارس به‌منظور استفاده از میعانات‌گازی بیشتر (T4). (W3, W7, W8, T5)</p> <p>۶. تسریع در بهره‌برداری از صنایع پائین‌دستی (پتروشیمی) نفت و گاز دارای پیشرفت بیش از ۶۰ درصد برای استفاده از میعانات‌گازی و گاز بیشتر در داخل کشور (O4, O3). (W8, W7, O2)</p> <p>۷. اجاره یا خرید پالایشگاه و واحدهای پتروشیمی در کشورهای دارای روابط تجاری راهبردی با ایران (W3, W7, W8, O2, O3, O5, O9)</p> <p>۸. استفاده از معافیت‌های چابهار تأمین تجهیزات خاص و تحریمی صنعت نفت و گاز (W7, W7, W8, O11)</p> <p>۹. تأمین تجهیزات از بنادر کشور عراق با توجه به حجم پروژه‌های</p>	<p><b>راهبرد تهاجمی (SO):</b></p> <p>۱. افزایش صادرات زمینی محصولات فرآوری از نفت و محصولات پتروشیمی به کشورهای افغانستان، پاکستان، عراق و ترکیه (O4). (S11, S10, S7, S6, S5)</p> <p>۲. تصمیم‌گیری و سیاستگذاری در سطوح بالای کشور برای تسهیل تجارت با کشورهای چین، هند، ترکیه و عراق (S1, O4, O3, O2, S7)</p> <p>۳. استفاده از حداکثر ظرفیت پالایشی و پتروشیمی به‌منظور تولید و صادرات محصولات فرآوری شده به کشورهای شرق آسیا (O4, O3, S5, O5, S11)</p> <p>۴. ارائه تخفیف به واردکنندگان نفت و محصولات پتروشیمی ایران (O1, O3, O4, S7)</p> <p>۵. استفاده از بخش خصوصی برای صادرات بیشتر نفت خام و میعانات‌گازی (O1, O2, S6, S3)</p> <p>۶. اجاره مخازن در کشورهای مقصد با هدف دور زدن تحریم‌ها (O10, S11)</p> <p>۷. افزایش صادرات گاز به کشورهای همسایه (S1, O4)</p> <p>۸. استفاده از قراردادهای بلندمدت برای فروش محصولات نفتی و پتروشیمی (O3, S7, S1, O4)</p> <p>۹. افزایش صادرات محصولات به مقصد کشورهای آسیای مرکزی به‌صورت سوپ به‌منظور Blending (O4, S6, S7, S9)</p>	<p>۱. عدم آمادگی کشورهای نفتی برای افزایش تولید نفت به‌منظور جایگزینی با نفت ایران (O1)</p> <p>۲. مخالفت کشورهای اروپایی، روسیه، چین و سایر کشورها با سیاست خروج آمریکا از برجام و بازگرداندن تحریم‌ها (O2)</p> <p>۳. وابستگی شدید کشورهای شرق آسیا (چین، هند و ترکیه) به محصولات پتروشیمی (O3)</p> <p>۴. وجود بازارهای بزرگ انرژی در همسایگی انرژی دارای محدودیت در تأمین و صادرات انرژی (O4)</p> <p>۵. عدم امکان جایگزینی محصولات پتروشیمی ایران حتی در بلندمدت (O5)</p> <p>۶. رشد تقاضای محصولات نفتی و پتروشیمی در شرق آسیا (O6)</p> <p>۷. امکان توسعه صنایع کوچک فرآوری در حوزه نفت و گاز از قبیل MiniRefinery, MiniGTL, MiniNGL (O7)</p> <p>۸. امکان تحویل محصولات نفتی و پتروشیمی به‌صورت CFR (O8)</p> <p>۹. برقراری ارتباط مستقیم با پالایشگاه‌ها و بازیگران خرد خریدار محصولات نفتی و پتروشیمی در کشور هدف (O9)</p> <p>۱۰. اجاره کردن مخازن در کشورهای هند، چین، ترکیه، مالزی و ... (O10)</p>

<p>نفتی و گازی موجود در این کشور (W5, W7, W8, O12)</p> <p>۱۰. استفاده از بازار سرمایه به‌منظور هدایت حجم نقدینگی موجود به سمت زیرساختهای فرآوری در مقیاس کوچک میعانات گازی و نفت از جمله MiniRefinery, MiniGTL, MiniNGL (W2, W3, W7, W8, ) (O13, O14)</p> <p>۱۱. رفع مشکلات صنایع پائین‌دست پتروشیمی به‌منظور دریافت خوراک بیشتر (W8, O3, O4, O5)</p>		<p>۱۱. معافیت بندر چابهار از تحریم (O11)</p> <p>۱۲. داشتن روابط راهبردی ایران با کشورهای همسایه بالأخص عراق (O12)</p> <p>۱۳. امکان تأمین مالی پروژه‌های از طریق بازار سرمایه (O13)</p> <p>۱۴. نقدینگی بالا برای جهت‌دهی به سمت تولید و صادرات (O14)</p>
<p><b>راهبرد تدافعی (WT):</b></p> <p>۱. مدیریت مصرف گاز در جهت کاهش و یا جایگزینی در نیروگاه و صنعت (T2, T3, T4, T5, W8, W9)</p> <p>۲. کاهش تکلیفی تولید نفت در مناطق خشکی (W7, W8, T1, T2, T3, T4)</p> <p>۳. کاهش تولید گاز (W7, W8, ) (T1, T2, T3, T4)</p> <p>۴. استفاده از شرکت‌های داخلی برای نوسازی و تجهیز صنایع بالادستی و پائین‌دستی (T1, T2, W9, W8, W7)</p> <p>۵. ایجاد زیرساختهای ذخیره‌سازی نفت و میعانات گازی در کشور (W1, T1, T2, T3, T4)</p> <p>۶. مدیریت واحد در حجم مخازن ذخیره موجود در کشور برای استفاده حداکثر (W4, W5, W7, W8, ) (T1, T2, T3)</p> <p>۷. افزایش واردات گاز طبیعی از ترکمنستان در صورت کاهش تولید گاز پارس جنوبی (W4, W5, ) (T1, T2, T3)</p>	<p><b>راهبرد رقابتی (ST):</b></p> <p>۱. اتخاذ روش‌هایی از قبیل مخلوط کردن نفت یا کشتی به کشتی و بارگیری به سمت چین یا استفاده از ظرفیت‌های روسیه و عراق به‌منظور افزایش صادرات نفت با حجم بالاتر از معافیت‌های صادرشده (S4, T2, T1, S6, S12, S13)</p> <p>۲. استفاده از شرکت‌های بیمه‌ای و مؤسسات رده‌بندی داخلی برای ناوگان نفت‌کش (T5, S11, S3)</p> <p>۳. بهره‌مندی از افراد خیره و آشنا با بازار به‌منظور فروش نفت و محصولات پتروشیمی به مشتریان از مسیرهای مختلف (T1, T2, S6, T3)</p>	<p><b>تهدیدات:</b></p> <p>۱. عدم پیروی شرکت‌های خصوصی خارجی از رویکرد دولت‌هایشان در قبال اعمال مجدد تحریم‌ها (T1)</p> <p>۲. عدم اجرای برنامه عملیاتی مشخصی از طرف کشورهای پایبند به برجام برای حفظ روابط در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی (T2)</p> <p>۳. محدودیت‌های خرید محصولات نفتی و پتروشیمی طی دوره ۶ ماهه و بعد از آن (T3)</p> <p>۴. محدودیت فروش میعانات گازی (T4)</p> <p>۵. عدم ارائه خدمات بیمه‌ای و مؤسسات رده‌بندی ناوگان حمل‌ونقل دریایی توسط شرکت‌های خارجی (T5)</p>



اما همانطور که بیان شد راهبردهای مندرج در جدول مذکور برحسب ماهیت و الزامات تحقق خود در دو مقطع زمانی کوتاه مدت (یک تا دو ساله) یا بلندمدت (پنج تا هفت ساله) قابلیت اجرایی سازی دارند. از این رو در ادامه به دسته‌بندی این راهبردها برحسب بعد زمانی اجرایی خود می‌پردازیم.

### الف) راهبردهای قابل اجرا در کوتاه‌مدت

با عنایت به موضوع و قابلیت زمانی اجرای راهبردهای پیشنهادی مندرج در جدول ۱، در ادامه اقدام به معرفی آن دسته از راهبردهای می‌پردازیم که در مقطع زمانی کوتاه مدت امکان اجرای آن‌ها وجود دارد؛

۱. سیاستگذاری برای توسعه تعاملات تجاری و مالی با کشورهای چین، هند، ترکیه و عراق: بررسی وضعیت تجاری ایران با کشورهای خارجی نشان می‌دهد که کشورهای چین، هند، ترکیه و عراق، از مهم‌ترین شرکای تجاری ایران می‌باشند. بررسی میزان صادرات غیرنفتی ایران به این کشورها نشان می‌دهد که این کشورها به لحاظ ارزش صادرات انجام شده، جزو ۶ شریک تجاری اول طرف معامله با ایران می‌باشند.

۲. همچنین، آمارها نشان می‌دهد که در دوره تحریم‌های قبل و برجام، کشورهای چین، هند و ترکیه حدوداً ۵۵-۵۰ درصد از حجم صادرات نفت ایران را به خود اختصاص داده‌اند. حال با توجه به سهم قابل توجه این کشورها در تعاملات اقتصادی با ایران توصیه می‌شود که نظام تصمیم‌گیری کشور نسبت به گسترش مناسبات تجاری و نیز مالی با آن‌ها اولویت قابل توجهی قائل شود به‌طور مثال ایجاد شبکه تسویه مطالبات مالی تجاری ایران با این کشورها که تسویه‌کننده طلب مالی ایران از برخی از این کشورها در قبال بدهی کشور به برخی دیگر از آن‌ها می‌باشد نمونه‌ای از این دست اقدامات می‌باشد.

۳. استفاده از حداکثر ظرفیت پالایشی و پتروشیمی برای صادرات فرآورده‌ها به کشورهای شرق آسیا: در شرایط تحریمی، صادرات برخی محصولات هیدروکربوری از قبیل نفت، میعانات گازی و LPG نسبت به محصولات پتروشیمی با مشکلات بیشتری مواجه شده و در نتیجه، مطابق با جدول زیر، بخشی از این محصولات با مازاد تولید مواجه می‌شوند.

جدول شماره (۳) وضعیت صادرات نفت، میعانات گازی و LPG در دوران تحریم

عنوان	واحد اندازه‌گیری	ظرفیت تولید	حجم صادرات در شرایط غیرتحریمی	صادرات در شرایط تحریمی	مازاد صادرات در شرایط تحریمی نسبت به غیرتحریمی
نفت خام	میلیون بشکه در روز	۳/۹	۲/۱	۱/۵	۰/۶
میعانات گازی	هزار بشکه در روز	۶۵۰	۲۵۰	۱۵۰-۲۰۰	۵۰-۱۰۰
LPG	میلیون تن در سال	۸/۲	۵/۲	۳/۲	۲

Source: OPEC & TPO

به‌منظور استفاده از این مازاد تولید، یکی از راهکارها استفاده از ظرفیت‌ها داخلی پالایشگاه‌ها و واحدهای پتروشیمی می‌باشد. در حال حاضر ظرفیت پتروشیمی کشور حدود ۶۵ میلیون تن در سال است که آمارها نشان می‌دهد به‌طور متوسط ۳۰-۲۵ درصد از این ظرفیت خالی می‌باشند. لذا می‌توان در دوره تحریم، به‌منظور رفع مشکلات صادرات برخی محصولات از این ظرفیت خالی استفاده نمود. به‌عنوان مثال، پتروشیمی جم، تبریز و امیرکبیر از LPG و پتروشیمی‌های بوعلی و نوریه از میعانات‌گازی به‌عنوان خوراک استفاده می‌کنند لذا می‌توان از ظرفیت خالی این واحدها برای استفاده داخلی محصولات مذکور استفاده کرد. همچنین، پالایشگاه‌های نفتی نیز می‌تواند در یک دوره کوتاه‌مدت بیش از ظرفیت اسمی خوراک نفتی را مورد استفاده قرار دهند. در این صورت، مازاد کمتری به دلیل تحریم‌ها باقی مانده و خسارت ناشی از آن کاهش خواهد یافت.

۱. افزایش صادرات فرآورده‌های نفت و محصولات پتروشیمی به افغانستان، پاکستان، عراق و ترکیه: یکی از مزیت‌های کشور، داشتن مرز زمینی با کشورهایی است که نیازمند به انرژی (نفت، گاز و محصولات پتروشیمی) می‌باشند. ترکیه، عراق، پاکستان و افغانستان از جمله کشورهای همسایه ایران می‌باشند که می‌توان با توجه به سابقه روابط بین این کشورها و ایران، صادرات بیشتری در رابطه با مواد پالایشی و پتروشیمی نفت و گاز به این کشورها داشت. آمارهای نشان می‌دهد که سهم محصولات پتروشیمی و پالایشی در صادرات غیرنفتی ایران به کشورهای ترکیه، عراق، پاکستان و افغانستان به ترتیب ۷۴، ۷، ۲۹ و ۱۴ درصد می‌باشد که مقدار آن می‌تواند افزایش یابد. از این رو، در دوران تحریم، بایستی تمهیداتی جهت افزایش صادرات محصولات پتروشیمی و پالایشی به این کشورها در دستور کار قرار گیرد.

۲. ارائه تخفیف به واردکنندگان نفت و محصولات پتروشیمی ایران: دادن تخفیف قیمتی به مشتریان نفت و محصولات پتروشیمی، راهکاری است که کشور می‌تواند برای جذب مشتری در دوران تحریم بکار بگیرد. البته با توجه به هزینه تمام شده پائین در تولید نفت و محصولات پتروشیمی، امکان تخفیف برای فروش نفت و محصولات پتروشیمی در دوره‌های تحریمی برای ایران وجود دارد.

۳. اجاره مخازن در کشورهای مقصد با هدف دور زدن تحریم‌ها: نفت ایران یکی از موارد تحریمی می‌باشد. با توجه به اینکه، نفت هر کشوری، مشخصات خاص خود را دارند، آمریکا برای دستیابی به اهداف تحریمی خود، نفت ایران را نیز تحریم نمود. از این رو، یکی از راهکارهای دور زدن تحریم در این مورد، تغییر مشخصه‌های نفت ایران می‌باشد. به این منظور، می‌توان با اجاره مخزن در کشورهای دیگر همچون عمان و چین و تغییر مشخصات نفت ایران از طریق ترکیب کردن با نفت‌های و یا میعانات‌گازی، دور زدن تحریم نفتی را امکان‌پذیر نمود.

۴. به کارگیری افراد خبره بازار به منظور فروش نفت و محصولات پتروشیمی به مشتریان از مسیرهای مختلف: در دوران تحریم، شناخت کامل بازار نفت و روش‌های دور زدن تحریم‌ها لازم و ضروری است. با توجه به سابقه تحریم نفت در چند سال گذشته، در ساختار نفت، افرادی وجود دارند که ضمن شناخت از بازار نفت، با روش‌های دور زدن تحریم‌ها نیز آشنایی کامل دارند. لذا، ضرورت دارد که به منظور کاهش آسیب تحریم‌های نفتی، از دانش و تجارب این افراد در فروش نفت استفاده گردد.

۵. تسهیل شرایط برای حضور بخش خصوصی در صادرات LPG: همان طوری که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، LPG از جمله محصولات هیدروکربوری می‌باشد که صادرات آن‌ها در شرایط تحریمی با مشکل مواجه خواهد بود. با توجه به اینکه، ایجاد تنوع در فروش این محصولات می‌تواند در دور زدن تحریم‌ها کمک کند، لذا استفاده از توانمندی‌های بخش‌های خصوصی در فروش این محصولات می‌تواند راهکاری برای صادرات بیشتر محصولات مذکور باشد. به این منظور، بایستی حضور بخش‌های خصوصی را با اتخاذ سازوکارهایی از قبیل تسهیل شرایط پرداخت، افزایش داد. البته لازم به ذکر است که بخش‌های خصوصی مختلفی در صادرات LPG دارای تجربه عملیاتی می‌باشند. پس استفاده از ظرفیت‌های بخش خصوصی در صادرات این محصول می‌تواند موجب کاهش پیامدهای تحریم گردد.

۶. اجاره کشتی و صادرات نفت و محصولات پتروشیمی به روش CFR<sup>۱</sup>: در دوران تحریم، یکی از معضلات و مشکلات اصلی پیش‌رو صادرات نفت، محصولات پتروشیمی و سایر محصولات هیدروکربوری، حمل و نقل این محصولات است. تحریم کشتی حمل محصولات مذکور، بیمه و سایر مشکلات مربوط به انتقال این محصولات موجب می‌گردد تا خریداران رغبتی به خرید براساس قرارداد FOB<sup>۲</sup> را نداشته باشند. از این‌رو، تغییر روش فروش از FOB به CFR می‌تواند با حل مشکل حمل و نقل محصولات صادراتی موجب کاهش خسارت ناشی از تحریم‌ها گردد. لازم به ذکر است که با توجه به ظرفیت ناوگان نفت کش ایران، می‌توان با استفاده از این ظرفیت، فروش نفت براساس روش CFR انجام گیرد. ولی در رابطه با محصولات پتروشیمی و LPG، با توجه به محدودیت‌های داخلی مربوط به ظرفیت ناوگان حمل این محصولات، لازم است تا کشتی‌هایی برای حمل این محصولات اجاره شوند.

۷. تسریع در بهره‌برداری کامل از پالایشگاه ستاره خلیج فارس به منظور استفاده داخلی بیشتر از میعانات گازی: همان طوری که در قسمت‌های قبل بیان شد، بهره‌برداری از پالایشگاه ستاره خلیج فارس از دو جنبه حائز اهمیت است: (۱) خودکفایی در تولید بنزین، (۲) افزایش مصرف داخلی میعانات گازی. با توجه به

<sup>۱</sup> اصطلاح CFR یا Cost and Freight بیانگر آن است که فروشنده تحویل کالا را هنگامی به انجام می‌رساند که کالا در بندر بارگیری، از لبه کشتی عبور کند. فروشنده باید هزینه‌ها و کرایه لازم جهت حمل کالا تا بندر مقصد مقرر را بپردازد، اما مسئولیت خطر از میان رفتن یا آسیب دیدن کالا و همچنین هر گونه هزینه اضافی ناشی از حوادثی که پس از تحویل روی می‌دهند از فروشنده به خریدار منتقل شود.

<sup>۲</sup> FOB مخفف Free on Board به معنی تحویل کالا روی عرشه کشتی در مبدا، تحویل کالا زمانی صورت می‌پذیرد که کالا در بندر بارگیری تعیین شده، از لبه کشتی عبور کند به عبارتی خریدار از این لحظه به بعد کلیه مخارج کالا و خطرهای از میان رفتن یا آسیب دیدن آن را تقبل کند.

اینکه فاز سوم در مراحل انتهایی بهره‌برداری است که در این صورت، ظرفیت خوراک این واحد به ۳۶۰ هزار بشکه در روز میعان‌گازی خواهد رسید. لذا با تسریع بهره‌برداری از پالایشگاه ستاره خلیج فارس و استفاده از روش‌های پوششی صادرات نفت با استفاده از ظرفیت کشورهای همسایه خلیج فارس، موضوع مشکلات مربوط به صادرات میعان‌گازی تا حدود زیادی کاهش خواهد یافت.

۸. به کارگیری روش‌های پوششی صادرات نفت با استفاده از ظرفیت کشورهای همسایه: با توجه قرارداد سوپ نفتی ایران با به میزان حدوداً ۶۰ هزار بشکه در روز، لذا ایران می‌تواند از این موقعیت برای دور زدن تحریم‌ها استفاده نماید. در واقع با انتقال نفت عراق به کشور و مخلوط کردن آن با نفت ایران، می‌توان با تغییر در مشخصات نفت صادراتی نفت مخلوط شده را به مشتریان خود بالأخص چین فروخت. البته در مسیر انتقال نفت به چین نیز می‌توان برای جلوگیری از شناسایی شدن از روش‌های انتقال کشتی به کشتی می‌توان استفاده نمود. علاوه بر این، ایران می‌تواند برای دور زدن تحریم‌ها، نفت خود را به روسیه بفروشد و روسیه نیز از آن برای مصارف داخل استفاده کرده و در عوض صادرات نفت خود را افزایش دهد. البته با توجه به اینکه روسیه صادرات نفت به کشورهای CIS<sup>۱</sup> دارد، لذا می‌تواند نفت ایران را به این کشورها بفروشد.

۹. استفاده از شرکت‌های بیمه‌ای و مؤسسات رده‌بندی داخلی برای ناوگان نفت‌کش: تحریم بیمه‌ای و مؤسسات رده‌بندی بخشی از تحریم‌های جدید هستند که بر صادرات نفت و محصولات پتروشیمی مؤثر می‌باشند. یکی از مشکلات مشتریان خارجی کالاهای ایرانی با آغاز تحریم این است که به علت عدم ارائه خدمات بیمه‌ای توسط شرکت‌های بیمه‌ای دنیا، نمی‌توانند با کشتیرانی ایرانی همکاری کند که این موضوع بر روی صادرات نفت و محصولات پتروشیمی مؤثر خواهد بود. راهکار رفع این معضل استفاده از شرکت‌های بیمه‌ای (در قالب کنسرسیوم) و مؤسسات رده‌بندی که براساس تجربه تحریم‌های قبل در ایران ایجاد گردید (مؤسسات رده‌بندی ایرانیان و آسیا)، می‌باشد.

۱۰. استفاده از معافیت‌های چابهار تأمین تجهیزات خاص و تحریمی صنعت نفت و گاز: یکی از فرصت‌هایی که کشور ایران برای دور زدن تحریم‌های بالأخص در زمینه لجستیکی در اختیار دارد، معافیت‌های بندر چابهار از تحریم‌ها می‌باشد. اگرچه وزارت خارجه آمریکا اعلام کرده است که معافیت‌های بندر چابهار به دلیل دسترسی افغانستان به آب‌های آزاد برای واردات محصولات غذایی و دارایی و توسعه این کشور و تلاش‌های هند برای توسعه چابهار است، ولی ایران بایستی از این فرصت برای تدارک لجستیکی بخش‌های مختلف از جمله صنعت نفت و گاز استفاده کند.

۱۱. تسریع در رفع مشکلات مربوط به احداث پالایشگاه‌های کوچک: در حال حاضر ظرفیت پالایشگاه‌های کوچک کشور ۱۰۰ هزار بشکه می‌باشد که می‌تواند با فرآوری نفت یا میعان‌گازی محصولاتی همچون بنزین تولید کند. انعطاف‌پذیری در انتخاب خوراک و افزایش توان پالایشی کشور؛ امکان صادرات آسان فرآورده‌ها نسبت به نفت خام و میعان‌گازی در شرایط تحریم؛ رعایت ملاحظات پدافند غیرعامل؛

<sup>۱</sup> Commonwealth of Independent States (CIS)

اشتغال‌زایی مناسب نسبت به حجم سرمایه‌گذاری و بازار مناسب فرآورده‌ها در داخل و خارج از کشور؛ برخی دیگر از مزایای احداث واحدهای کوچک پالایشی (پالایشگاه‌های کوچک) به پالایشگاه‌های بزرگ است. با توجه به مزیت‌های این پالایشگاه‌ها و همچنین، از آنجایی که با تحریم، صادرات نفت و میعانات‌گازی دچار مشکل خواهد شد، لذا پیشنهاد می‌گردد که وزارت نفت و شرکت ملی نفت، امکانات و زیرساخت‌های لازم جهت ایجاد واحدهای مذکور را به‌منظور فرآوری نفت و میعانات‌گازی در مناطقی که دسترسی بهتری به بازارهای صادراتی از قبیل افغانستان، پاکستان، عراق، ترکیه و کشورهای CIS را دارند، ایجاد کنند.

۱۲. استفاده از قراردادهای بلندمدت برای فروش محصولات نفتی و پتروشیمی: با توجه به اینکه امضای قرارداد بلندمدت می‌تواند فروش پایدار نفت را تضمین کند، بنابراین، نهادهای تصمیم‌گیر از قبیل وزارت نفت بایستی به دنبال تبدیل تک محموله‌های صادراتی به قراردادهای بلندمدت باشند. اگرچه این قراردادها بایستی در دوره برجام با کشورها خریدار نفت ایران منعقد می‌شد تا در شرایط تحریمی بتوان نفت فروخت، ولی در شرایط فعلی نیز، ایران بایستی با افق دید بلندمدت به سمت فروش نفت مبتنی بر قراردادهای بلندمدت حرکت کند.

۱۳. رفع مشکلات صنایع پائین‌دست پتروشیمی جهت دریافت خوراک بیشتر: علیرغم مزیت‌های مختلف صنایع پائین‌دست پتروشیمی از قبیل پائین بودن میزان سرمایه‌گذاری لازم برای ایجاد اشتغال و گستردگی در مناطق مختلف کشور، ولی مشکلاتی موجب شده است تا نتوان از این ظرفیت به درستی استفاده کرد. از جمله این مشکلات عبارت‌اند از:

- بالا بودن قیمت فروش مواد پلیمری به واحدهای تولیدی داخلی؛
- بالا بودن نرخ اعطای تسهیلات بانکی به واحدهای تولیدی؛
- دریافت مالیات عملکرد در شرایط رکود حاکم بر اقتصاد کشور؛
- دریافت مالیات بر ارزش افزوده ۹ درصد از واحدهای تولیدی داخلی؛
- صادرات مواد اولیه پلیمری پیش از تأمین نیاز داخل؛
- عدم وجود ساختار حمایتی لازم برای صادرات محصولات صنایع پایین دستی پتروشیمی به کشورهای هدف.

مجموعه این عوامل و سایر عوامل محیطی تأثیرگذار بر صنعت پائین‌دست پتروشیمی در بخش پلاستیک موجب شده است که از ۱۶ میلیون تن ظرفیت ایجاد شده (پروانه‌های اخذ شده از وزارت صنعت) تنها ۵۰ درصد آن (معادل ۸ میلیون تن) در شرایط فعلی فعال باشند که با ۲۵ درصد ظرفیت معادل ۲ میلیون تن تولید می‌کنند. از این‌رو، اگر مشکلات این صنایع برطرف شود، می‌توان بخش قابل توجهی از محصولات پتروشیمی را در داخل مورد استفاده قرار داد و درنهایت خسارات ناشی از تحریم‌ها را کاهش داد.

۱۴. مدیریت واحد مخازن ذخیره موجود برای استفاده حداکثری: در حال حاضر مخازن ذخیره‌سازی مختلفی برای محصولات پتروشیمی و سایر مواد هیدروکربوری وجود دارد. با توجه به اینکه در شرایط

تحریمی، مخازن برخی واحدها به دلیل کاهش صادرات تکمیل شده و ادامه روند تولید نیاز به ظرفیت‌های جدید ذخیره‌سازی دارد، ایجاد یک بانک اطلاعاتی در رابطه با ظرفیت‌های ذخیره‌سازی این امکان را مهیا می‌کند تا در کوتاه‌مدت، واحدهای تولیدی از ظرفیت‌های خالی مخازن ذخیره‌سازی هم‌دیگر بتوانند استفاده کرده و در این صورت تولید می‌تواند تداوم بیشتری داشته باشد.

### ب) راهبردهای قابل اجرا در میان مدت و بلندمدت

آن دسته از راهبردهای مندرج در جدول (۱) که قابلیت اجرا در دوره زمانی بلندمدت دارند به شرح ذیل می‌باشند؛

۱. شیرین‌سازی میعانات‌گازی به‌منظور فروش بهتر به مشتریان و پالایش در داخل: یکی از مشکلات استفاده داخلی از میعانات‌گازی، ترش بودن، بوی بد و مسائل زیست محیطی ناشی از استفاده از این محصول در پالایشگاه‌های داخلی می‌باشد. از این‌رو، استفاده از نوعی تکنولوژی برای شیرین‌سازی میعانات‌گازی، می‌تواند فروش این محصول را در شرایط تحریمی هم در داخل و هم در بازارهای خارجی مساعدتر کند. لازم به ذکر است که براساس اطلاعات منتشره، از اواسط سال ۱۳۹۶، پروژه شیرین‌سازی میعانات‌گازی پالایشگاه فازهای ۲ و ۳ آغاز گردید و تا پایان سال ۱۳۹۶ حدوداً ۴۲ درصد پیشرفت داشته است. علاوه بر این، با شیرین‌سازی میعانات‌گازی امکان استفاده از این محصول در واحدهای MiniRefinery نیز وجود خواهد داشت. لذا شیرین‌سازی میعانات‌گازی می‌تواند با افزایش فروش میعانات‌گازی در داخل و خارج در دوره تحریم تا حدودی کاهش درآمد ارزی صادرات نفت را جبران کند.

۲. اجاره یا خرید پالایشگاه و واحدهای پتروشیمی در کشورهای دارای روابط تجاری راهبردی با ایران: اجاره و یا خرید واحدهای فرآوری نفت و محصولات پتروشیمی در کشورهای دیگر، راهکار دیگری برای مقابله با تحریم‌ها می‌باشد. در این رویکرد بایستی به موارد زیر توجه شود:

- کشورهای چین و هند و برخی دیگر از کشورهای شرق آسیا گزینه‌های مناسبی برای این موضوع می‌باشند.
- پالایشگاه و واحد پتروشیمی خارجی، مستقل از روابط مالی با آمریکا باشند. لذا، پالایشگاه‌های و واحدهای پتروشیمی کوچک می‌توانند گزینه‌های مناسب باشند.
- اولویت انجام این روش مقابله تحریم‌ها با بخش‌های خصوصی داخلی باشد.

البته این نکته نیز مدنظر قرار گیرد که این رویکرد می‌تواند در قالب توافق پالایشی Processing Agreement برای استفاده از ظرفیت خالی پالایشگاه‌های خارجی انجام گردد. در این قرارداد فروشنده نفت قسمتی از ظرفیت پالایشی پالایشگاه را طی مدت زمان معین در اختیار گرفته و به ازای نفت تحویلی به پالایشگاه، مقدار مشخصی فرآورده نفتی تحویل می‌گیرد و تنها به پالایشگاه حق‌العمل تبدیل نفت به فرآورده را پرداخت می‌کند.

۳. استفاده از ظرفیت بخش خصوصی برای صادرات بیشتر نفت خام و میعانات گازی: متنوع‌سازی روش‌های فروش نفت و میعانات گازی از جمله روش‌هایی است که می‌تواند در دور زدن تحریم‌ها و فروش بیشتر محصولات مورد استفاده قرار بگیرد. یکی از ابزارهایی که می‌توان به این منظور استفاده کرد، بهره‌مندی از توانمندی بخش‌های خصوصی می‌باشد. اگرچه شرکت ملی نفت طی ماه‌های اخیر موفق شد تا حدود ۱ میلیون بشکه از طریق بورس به بخش بفروشد، لذا ضرورت دارد تا نهادهای مرتبط در یک دوره میان‌مدت (یکساله) زیرساخت‌هایی را برای فروش بیشتر نفت و میعانات گازی به بخش خصوصی فراهم نمایند که می‌تواند در سال‌های آتی منجر به کاهش آسیب‌ها و خسارات ناشی از تحریم گردد.

۴. افزایش صادرات گاز به کشورهای همسایه: تجربه تحریم‌های قبل نشان می‌دهد که تحریم صادرات گاز ایران سخت بوده و تا حدودی امکان‌پذیر نیست، بالأخص برای کشورهایی که به گاز ایران نیاز مبرم داشته باشند. از این‌رو، می‌توان گفت که یکی از سیاست‌هایی که ایران برای مقابله با تحریم‌ها بایستی در پیش بگیرد، صادرات گاز می‌باشد. در حال حاضر، بخش اصلی صادرات گاز ایران به ترکیه، عراق و ارمنستان است (به جز سوپ گازی برای آذربایجان) که مشخصات صادرات گاز به این کشورها به صورت زیر است:

— قرارداد صادرات گاز ایران به ترکیه سالانه است که بر اساس آن ایران حجم مشخصی را باید در طول یک سال به ترکیه تحویل دهد. بر این اساس مقدار صادرات گاز گاهی به ۳۲ میلیون مترمکعب در روز، گاهی به‌روزانه ۲۵ میلیون مترمکعب و حتی در زمان تعمیرات به ۱۵ میلیون مترمکعب نیز رسیده است، اما به‌طور میانگین روزانه ۲۶ میلیون مترمکعب گاز به ترکیه صادر می‌شود.

— یکی از مهم‌ترین قراردادهای صادرات گاز ایران مربوط به عراق است که شامل دو بخش بغداد و بصره می‌شود. در دو قرارداد میان ایران و عراق مقرر شده تا صادرات گاز در سال نخست، روزانه حدود ۶ میلیون مترمکعب، در سال دوم حدود ۱۴ میلیون مترمکعب و در سال سوم تا پایان قرارداد به سقف ۳۰ تا ۳۵ میلیون مترمکعب برسد. میانگین صادرات گاز به بغداد روزانه ۸/۵ تا ۹ میلیون مترمکعب گاز بوده و حتی تا ۱۸ میلیون مترمکعب در روز نیز رسیده است، بر اساس این قرارداد تا خرداد ماه سال ۱۳۹۷، نخستین سال صادرات گاز ایران به بغداد به پایان رسید و پس از آن مقدار صادرات روزانه گاز به بغداد به ۱۴ میلیون مترمکعب بایستی برسد. همچنین، آغاز صادرات گاز ایران به بصره، پس از طی مراحل ساخت خطوط انتقال در عراق در مرحله حل و فصل مسائلی میان پیمانکار بخش داخل عراق و کارفرما (وزارت برق عراق) است، البته در بخش داخل ایران آمادگی کامل، چه از لحاظ تأسیسات و ایستگاه‌ها و خطوط و چه از لحاظ گاز مورد نیاز وجود دارد. قرار است با اضافه شدن بصره به مقاصد صادراتی گاز ایران، میزان صادرات روزانه گاز ایران به حدود ۶۰ میلیون مترمکعب افزایش یابد.

- براساس قرارداد تهاتر برق بین ایران و ارمنستان برای صادرات گاز و دریافت برق است. ایران از طریق مرز نوردوز با یک خط لوله اختصاصی ۳۰ اینچ به طول ۱۱۰ کیلومتر در تبریز، روزانه حدود یک میلیون مترمکعب گاز به ارمنستان صادر می‌کند.
- علاوه بر این، با توجه به بهره‌برداری از فازهای جدید پارس جنوبی (۱۳، ۱۴، ۲۳-۲۲) و امکان افزایش صادرات گاز تا پایان سال ۱۳۹۸، ایران بایستی به فکر مسیرهای دیگری برای صادرات گاز باشد تا هم بتواند گاز تولیدی جدید را به فروش برساند و هم با تحریم‌های نفتی مقابله کند. به این منظور صادرات گاز به عمان و پاکستان دو گزینه با اولویت در صادرات گاز می‌باشد که براساس برنامه‌ریزی‌ها می‌توان در مجموع ۵۰ میلیون متر مکعب در روز به این کشورها صادر کرد. لازم به توضیح است که کشورهای فعلی خریدار گاز ایران و کشورهای در دست برنامه (پاکستان و عمان) برای صادرات گاز، نیاز مبرمی به گاز ایران داشته و تحریم آن مشکل خواهد بود.
۵. تأمین تجهیزات از بنادر کشور عراق با توجه به حجم پروژه‌های نفتی و گازی موجود در این کشور: کشور ایران و عراق دارای روابط راهبردی اقتصادی و سیاسی می‌باشد. با توجه به اینکه در عراق پروژه‌های متعدد نفت و گاز وجود دارد، لذا، براساس روابطی که ایران با عراق دارد، به نظر می‌رسد که بتوان از بنادر این کشور<sup>۱</sup> برای دور زدن تحریم‌ها و واردات برخی از تجهیزات و ماشین‌آلات مورد نیاز صنعت نفت و گاز کشور استفاده کرد.
۶. تسریع در بهره‌برداری از صنایع پائین‌دستی (پتروشیمی) نفت و گاز دارای پیشرفت بیش از ۶۰ درصد به‌منظور فرآوری میعانات‌گازی و گاز بیشتر در داخل کشور: بررسی پروژه‌های بخش پائین‌دستی (پتروشیمی) نفت و گاز حاکی از وجود حجم بالایی از پروژه‌های نیمه‌تمام در این بخش از صنعت نفت و گاز می‌باشد. آمارها نشان می‌دهد که در بخش پتروشیمی ظرفیت پروژه‌ها نیمه‌تمام حدوداً ۵۹/۷۹ میلیون تن در سال می‌باشد. با توجه به شرایط تحریمی و مشکلات ناشی از این شرایط برای تأمین مالی و تجهیزات این پروژه‌ها، بایستی پروژه‌های پتروشیمی که دارای پیشرفت بالا مثلاً بیش از ۶۰ درصد می‌باشند، در اولویت بهره‌برداری قرار بگیرند. همان‌طوری که در جدول زیر مشاهده می‌شود تا پایان اسفند ۱۳۹۶، ظرفیت پروژه‌های پتروشیمی که دارای پیشرفت بالای ۸۰ درصد و بین ۶۰ تا ۸۰ درصد می‌باشند به ترتیب ۱۵/۱۳۸ و ۳/۸۴ میلیون تن در سال می‌باشد. این حجم از ظرفیت می‌تواند نقش مهمی را در فرآوری مواد هیدروکربوی بالأخص گاز داشته باشد و در نتیجه کاهش آسیب ناشی از تحریم‌ها خواهند داشت.

<sup>۱</sup> از جمله بنادر عراق که در استان بصره قرار دارند عبارتند از: بندر معقل، ام‌القصر، خورالزبیر، ابوفلوس و فاو (در حال ساخت)



جدول شماره (۴) درصد پیشرفت و ظرفیت پروژه‌های نیمه‌تمام بخش پتروشیمی

ردیف	درصد پیشرفت فیزیکی تا پایان اسفند ۱۳۹۶	ظرفیت (هزار تن در سال)
۱	بالای ۸۰	۱۵۱۳۲
۲	۶۰-۸۰	۳۸۴۰
۳	۲۰-۶۰	۱۶۱۸۱
۴	زیر ۲۰	۲۴۶۹۳۸/۹
	جمع کل	۵۹۷۹۲

۱. استفاده از ظرفیت بازار سرمایه به‌منظور هدایت نقدینگی به سمت زیرساخت‌های فرآوری مقیاس کوچک میعانات گازی و نفت: همان‌طوری که در قسمت‌های قبل اشاره شده است، در شرایط کنونی نقدینگی کشور ۱۵۲۹۹ هزار میلیارد ریال می‌باشد. در صورتی که قسمتی از این حجم نقدینگی به سمت بخشی از صنعت نفت و گاز که ماهیت فرآوری نفت و گاز را دارند، هدایت شود، می‌تواند با افزایش ظرفیت فرآوری نفت و گاز، مشکلات تحریم‌ها را کاهش دهند. لازم به ذکر است که در حال حاضر با توجه به انتشار ابزارهای مالی بدهی از قبیل اوراق صکوک این امکان وجود دارد که براساس ماهیت پروژه، بخش یا کل منابع مالی مورد نیاز از طریق بازار سرمایه تأمین گردد. اهمیت به‌کارگیری بازار سرمایه زمانی خود را نشان می‌دهد که بنابر گفته مدیر گروه بازارها و ابزارهای مالی مرکز پژوهش، توسعه و مطالعات اسلامی سازمان بورس و اوراق بهادار، در سال ۱۳۹۶ حدوداً ۸۳۰ هزار میلیارد ریال (معادل ۱۰/۳۷۵ میلیارد دلار مبتنی بر نرخ دلار ۸۰ هزار ریالی سامانه نیما) بوده است که از این میزان، ۶۴۹ هزار میلیارد ریال (معادل ۸/۱۱ میلیارد دلار) از طریق انتشار ابزارهای تأمین مالی بوده است. حال اگر این موضوع رو در نظر بگیریم که برخی پروژه‌ها از قبیل MiniRefinery، MiniNGL، MiniGTL با ظرفیت پائین در فرآوری نفت، میعانات گازی و گاز، برای احداث، نیازمند منابع مالی کمتر از ۵۰ میلیون دلار هستند، حال با توجه به ظرفیت بازار سرمایه می‌توان گفت که امکان تأمین مالی این حجم از منابع مالی به راحتی از طریق بازار سرمایه وجود دارد. با این رویکرد می‌توان به چند هدف اصلی به‌منظور مقابله با تحریم‌ها دست یافت که عبارت‌اند از:

- احداث ظرفیت جدید فرآوری نفت و گاز؛
- امکان حضور بخش خصوصی در این پروژه‌ها با توجه به منابع مالی مورد نیاز پایین؛
- تولید محصولات فرآوری شده نفت و گاز به‌منظور صادرات به کشورهای همسایه از قبیل پاکستان، افغانستان، ترکیه و عراق.

۲. به‌کارگیری از شرکت‌های داخلی برای نوسازی و تجهیز صنایع بالادستی و پائین‌دستی: تأمین تجهیزات و ماشین‌آلات بالأخص ماشین‌آلات دوار از قبیل کمپرسورها و توربین‌ها در دوران تحریم با مشکلاتی زیادی روبرو می‌باشد. از این‌رو، به‌کارگیری شرکت‌های داخلی برای تأمین این تجهیزات به‌منظور عبور از تحریم و کاهش خسارات ناشی از آن اجتناب‌ناپذیر است. البته به‌منظور مشارکت بهتر شرکت‌های داخلی در تجهیز صنایع بالادستی و پائین‌دستی بایستی موارد زیر مدنظر قرار گیرد:

- ظرفیت‌های داخلی در ساخت تجهیزات و ماشین‌آلات صنعت نفت و گاز به‌طور کامل شناسایی گردند. البته برخی از بخش‌های نفت و گاز وندور لیستی از شرکت‌های داخلی دارند که می‌تواند در تهیه این بانک اطلاعاتی کمک زیادی بکند.
  - در استانداردهایی که در شرایط غیرتحریمی برای تجهیزات و ماشین‌آلات صنعت نفت و گاز مطرح بود، تجدید نظر شود.
  - بروکرسی اداری در بخش‌های مختلف صنعت نفت و گاز کاهش یابد.
  - اطلاعات و مستندات درست و دقیقی در رابطه با مشخصه‌های تجهیزات و ماشین‌آلات مورد نیاز در اختیار شرکت‌های داخلی قرار بگیرد.
۳. ایجاد زیرساختهای ذخیره‌سازی نفت، گاز و میعانات‌گازی در کشور: ذخیره‌سازی نفت و محصولات دیگری هیدروکربوری که صادرات آن‌ها در دوره تحریم‌ها دچار مشکل می‌شود، روشی برای تداوم تولید در یک دوره کوتاه‌مدت است. از این‌رو، با توجه به اینکه احداث و بهره‌برداری از پروژه‌هایی برای کاهش خسارات تحریم و فرآوری و استفاده داخلی از مواد هیدروکربوری از قبیل نفت و گاز در میان‌مدت و یا بلندمدت امکان‌پذیر است، لذا برای جلوگیری از کاهش تولید نفت، گاز و سایر محصولات هیدروکربوری نیاز است تا مخازن ذخیره‌سازی به مقدار کافی در کشور ایجاد گردد.
۴. افزایش صادرات نفت به مقصد کشورهای آسیای مرکزی به صورت سوپ به منظور **Blending**: یکی از روش‌های دیگری که ایران می‌تواند به‌منظور دور زدن تحریم‌ها بکار بگیرد، استفاده از زیرساختهای صادرات نفت کشورهای CIS (قزاقستان و آذربایجان) می‌باشد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در سال ۲۰۱۷، صادرات نفت این کشورهای حدوداً ۱/۹۷۴ میلیون بشکه در روز بوده است که بخش عمده آن صادرات نفت کشورهای قزاقستان (۱/۱-۱/۳ میلیون بشکه در روز) و آذربایجان (۰/۷-۰/۸ میلیون بشکه در روز) می‌باشد. لازم به توضیح است که این دو کشور برای صادرات نفت خود از خطوط لوله استفاده می‌کنند. در این صورت، کشور ایران با انتقال نفت خود از طریق دریای خزر به قزاقستان و یا به‌صورت زمینی به آذربایجان و ترکیب آن با نفت صادراتی این دو کشور، می‌تواند تحریم‌ها را دور بزند. لازم به ذکر است که اگر این کشورها حاضر به دریافت مستقیم نفت ایران نشوند، با توجه به اینکه روسیه به این کشورها صادرات نفت دارد و همچنین از خط لوله انتقال نفت<sup>۱</sup> CPC، خط لوله باکو-سوپسا<sup>۲</sup> و خط لوله باکو-نوروسیسک<sup>۳</sup> استفاده می‌کند، می‌توان از طریق کشور روسیه این سیاست را اجرا کرد.
- البته در این روش بایستی به چند نکته توجه کرد:
- نفت صادراتی این دو کشور از طریق خط لوله نفت سبک و شیرین می‌باشد.
  - با توجه به محدودیتهای مربوط به انتقال، احتمالاً حجم نفت انتقالی محدود می‌باشد.

<sup>1</sup> Caspian Pipeline Consortium

<sup>2</sup> Baku-Supsa Pipeline

<sup>3</sup> Novorossiysk

- ارائه تخفیف می‌تواند انگیزه کشورهای مذکور را برای گرفتن نفت ایران بیشتر کند.
- درنهایت بر اساس اهمیت و میزان تأثیرگذاری هر یک از راهبردهای اتخاذ شده در مقابله با تحریم‌ها و نیز قابلیت زمانی اجرای آن‌ها، جدول شماره (۵) که گویای اهمیت تأثیرگذاری و نیز قابلیت زمانی اجرایی این راهبردها می‌باشد به شرح ذیل ارائه می‌شود؛

جدول شماره (۵) رده‌بندی راهبردهای مبتنی بر درجه اهمیت و تأثیرگذاری در مقابله با تحریم‌ها

ردیف	دوره زمانی عملیاتی شدن راهبردها	عنوان راهبرد
۱	کوتاه‌مدت	به‌کارگیری روش‌های از قبیل مخلوط کردن نفت یا کشتی به کشتی و بارگیری به سمت چین یا استفاده از ظرفیت‌های روسیه و عراق به‌منظور افزایش صادرات نفت با حجم بالاتر از معافیت‌های صادرشده
۲		استفاده از حداکثر ظرفیت پالایشی و پتروشیمی به‌منظور تولید و صادرات محصولات فرآوری شده به کشورهای شرق آسیا
۳		افزایش صادرات زمینی محصولات فرآوری از نفت و محصولات پتروشیمی به کشورهای افغانستان، پاکستان، عراق و ترکیه
۴		تسریع در بهره‌برداری کامل از پالایشگاه ستاره خلیج‌فارس به‌منظور استفاده از میعانات گازی بیشتر
۵		به‌کارگیری افراد خبره و آشنا با بازار به‌منظور فروش نفت و محصولات پتروشیمی به مشتریان از مسیرهای مختلف
۶		استفاده از شرکت‌های بیمه‌ای و مؤسسات رده‌بندی داخلی برای ناوگان نفت‌کش
۷		استفاده از قراردادهای بلندمدت برای فروش محصولات نفتی و پتروشیمی
۸		تصمیم‌گیری و سیاستگذاری در سطوح بالای کشور برای تسهیل تجارت با کشورهای چین، هند، ترکیه و عراق
۹		تسهیل شرایط برای حضور بخش خصوصی در صادرات LPG
۱۰		تسریع در رفع مشکلات مربوط به احداث پالایشگاه‌های کوچک
۱۱		استفاده از معافیت‌های چهارم تأمین تجهیزات خاص و تحریمی صنعت نفت و گاز
۱۲		رفع مشکلات صنایع پائین‌دست پتروشیمی به‌منظور دریافت خوراک بیشتر
۱۳		ارائه تخفیف به واردکنندگان نفت و محصولات پتروشیمی ایران
۱۴		مدیریت واحد در حجم مخازن ذخیره موجود در کشور برای استفاده حداکثر
۱۵		اجاره مخازن در کشورهای مقصد با هدف دور زدن تحریم‌ها

ردیف	دوره زمانی عملیاتی شدن راهبردها	عنوان راهبرد
۱۶		اجاره کشتی و صادرات نفت و محصولات پتروشیمی به روش CFR
۱۷	بلندمدت	شیرین‌سازی میعانات‌گازی به‌منظور فروش بهتر به مشتریان و پالایش داخلی
۱۸		اجاره یا خرید پالایشگاه و واحدهای پتروشیمی در کشورهای دارای روابط تجاری راهبردی با ایران
۱۹		تأمین تجهیزات از بنادر کشور عراق با توجه به حجم پروژه‌های نفتی و گازی موجود در این کشور
۲۰		استفاده از بازار سرمایه به‌منظور هدایت حجم نقدینگی موجود به سمت زیرساخت‌های فرآوری در مقیاس کوچک میعانات‌گازی و نفت از جمله MiniGTL, MiniNGL, MiniRefinery
۲۱		استفاده از ظرفیت شرکت‌های داخلی برای نوسازی و تجهیز صنایع بالادستی و پائین‌دستی
۲۲		تسریع در بهره‌برداری از صنایع پائین‌دستی (پتروشیمی) نفت و گاز دارای پیشرفت بیش از ۶۰ درصد برای استفاده از میعانات‌گازی و گاز بیشتر در داخل کشور
۲۳		به‌کارگیری بخش خصوصی برای صادرات بیشتر نفت‌خام و میعانات‌گازی
۲۴		افزایش صادرات محصولات به مقصد کشورهای آسیای مرکزی به‌صورت سوپا به‌منظور Blending
۲۵		افزایش صادرات گاز به کشورهای همسایه
۲۶		ایجاد زیرساخت‌های ذخیره‌سازی نفت و میعانات‌گازی در کشور

در نهایت از مجموعه مباحث مطرح شده درخصوص عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر صنعت نفت و گاز کشور و راهبردهای پیشنهادی برای ارتقاء سطح کارآمدی این صنعت با عنایت به عوامل مذکور جمع بندی و نتیجه‌گیری ارائه می‌شود.

#### ۴. نتیجه‌گیری

این مطالعه با هدف معرفی و تحلیل راهبردهای مطلوب برای مواجهه با تحریم‌های تحمیلی علیه صنعت نفت و گاز کشور با عنایت به واقعیت‌های سازمانی و پیرامونی این صنعت انجام پذیرفت؛ لذا به‌منظور آگاهی و دسته‌بندی بهتر از شرایط این صنعت، ابتدا با بررسی ضعف‌ها و توانمندی‌های کنونی صنعت، شناختی صحیح و به‌روز از ابعاد داخلی آن حاصل نمودیم و سپس با تمرکز بر جنبه‌های بیرونی و اثرگذار بر این صنعت چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی آن را نیز احصاء کردیم؛ بر اساس مطالعات انجام شده دریافتیم که در مجموع ۲۱ عامل محیطی داخلی (۱۳ نقطه قوت و ۸ ضعف) و ۱۹ عامل

محیطی خارجی (۱۴ فرصت و ۵ ضعف) بر وضعیت کنونی صنعت نفت و گاز کشور اثرگذار بوده است. پس از آگاهی از جنبه‌های قابل تأمل داخلی و خارجی اثرگذار بر این صنعت، در ادامه با استفاده از روش سوات (SWOT) راهبردهای بهینه بهره‌مندی از فرصت‌های خارجی و حداقل سازی تهدیدات خارجی پیش روی صنعت را معرفی نمودیم و بر اساس منطق این روش و برای دستیابی به اهدافی از قبیل حفظ صادرات نفت و محصولات پتروشیمی، حفظ درآمدهای ارزی، جلوگیری از کاهش تولید نفت، گاز و محصولات پتروشیمی در مجموع ۹ راهبرد تهاجمی، ۱۱ راهبرد محافظه‌کارانه، ۳ راهبرد رقابتی و ۷ راهبرد تدافعی را برای مدیریت کارآمد شرایط خارجی صنعت نفت و گاز کشور با عنایت به وضعیت داخلی آن معرفی و تحلیل نمودیم. در مرحله بعد، این راهبردها را براساس دوره زمانی مورد نیاز برای عملیاتی شدن به دو دسته کوتاه‌مدت (شامل ۱۶ راهبرد) و بلندمدت (شامل ۱۰ راهبرد) تقسیم‌بندی کردیم و سرانجام هر کدام از آن‌ها را براساس میزان اهمیت و تأثیرگذاری در مقابله با تحریم‌ها و کاهش خسارات احتمالی اولویت بندی نمودیم؛ نتیجه این اولویت بندی در چارچوب دو بعد زمانی کوتاه مدت و بلندمدت در جدول (۵) ارائه شده است.

## منابع و مأخذ

### منابع فارسی

- پدیدار، رضا (۱۳۹۶). چالش‌های سرمایه‌گذاری و تکنولوژی در توسعه صنعت نفت ایران، دانش نفت، تهران.
- پرسش بین، علی و مصدق، فاطمه (۱۳۹۴). چالش‌های پیش روی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در صنعت نفت و گاز ایران، سومین کنفرانس بین‌المللی نفت، گاز و پتروشیمی، تهران.
- شیریحیان، محمد (۱۳۹۷). بررسی ابعاد و میزان اثربخشی تحریم‌های ایالات متحده بر صنعت نفت و گاز کشور، مرکز مطالعات راهبردی دفاعی دانا، تهران.
- صیادی، محمد و برکشلی، فریدون (۱۳۹۱). اثرات کوتاه مدت و بلندمدت تحریم‌های بین‌المللی نفتی بر بخش انرژی ایران، تهران، مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلح نظام.
- طاهری فرد، علی (۱۳۹۷). استراتژی‌های راهبردی و کاربردی مقابله با تحریم‌ها در بخش نفت و گاز، تهران، موسسه مطالعات انرژی سبحان.
- کاتلر، فیلیپ؛ برگر، رونالد و بیکهوف، نیلز (۱۳۹۲). جوهره مدیریت استراتژیک، ترجمه عبدالحمید ابراهیمی؛ سید علی دلیری؛ محمد هادی رجبی، انتشارات مکتب ماهان، تهران.
- کریمی زارچی، مجتبی (۱۳۸۹). نگاهی کوتاه به چالش‌ها و اولویت‌های حوزه بالادستی صنعت نفت، سرفصل‌های ویژه، تهران.
- مبصر، داریوش (۱۳۸۱). موج دوم، چالش‌های توسعه در صنعت نفت ایران، انتشارات کویر، تهران.

### منابع لاتین

- BP (2018), BP Statistical Review of World Energy, June, 67<sup>th</sup> edition

