

## مدیریت مخاطرات سرمایه‌پذیر در برگزاری مناقصات قراردادهای توسعه بالادستی نفت و گاز در چهارچوب الگوی انتخاب نامناسب

محمد مهدی حاجیان\*

استادیار گروه حقوق خصوصی و اقتصادی دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه

علامه طباطبایی

محمدحسین محمدی

دانش‌آموخته دکتری مدیریت قراردادهای بین‌المللی نفت و گاز دانشکده حقوق و علوم سیاسی

دانشگاه علامه طباطبایی

### چکیده

نبودن تقارن اطلاعاتی بین شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های متقاضی ورود به قراردادهای توسعه‌ای نفت و گاز زمینه‌ساز بروز پدیده انتخاب نامناسب در قراردادهای مورد نظر است. پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است که راهکارهای حقوقی و قراردادی مدیریت مخاطرات ناشی از انتخاب نامناسب کدام‌اند و آیا فرایند انتخاب شرکت‌های اکتشاف و تولید، جلوگیری از پدیده انتخاب نامناسب را تضمین می‌کند یا خیر؟ بدین منظور یافته‌های علم اقتصاد در چهارچوب الگوی انتخاب نامناسب با هدف شناسایی ابزارهای حقوقی و قراردادی برای مدیریت مخاطرات مزبور به کار گرفته شده است. بررسی فرایند تعیین صلاحیت شرکت‌های اکتشاف و تولید حاکی از آن است که روش‌های اتخاذ شده به منظور ارزیابی و غربالگری متقاضیان از کفایت لازم برخوردار نبوده است و فرایند مزبور می‌تواند یکی از مصادیق پدیده انتخاب نامناسب باشد. طراحی و استقرار نظام جامع ارزیابی پیمانکاران، واگذاری ارزیابی توان مالی پیمانکاران به مؤسسات رتبه‌بندی اعتباری و استفاده از ظرفیت شروط قراردادی به منظور پیاده‌سازی الگوهای علامت‌دهی و غربالگری، از جمله راهکارهایی است که می‌تواند مخاطرات ناشی از انتخاب نامناسب را بکاهد.

واژگان کلیدی: انتخاب نامناسب، شرکت اکتشاف و تولید، قرارداد تأمین مالی، مخاطرات مناقصه‌گزار.

Email: hajian@atu.ac.ir

\* نویسنده مسئول

تاریخ دریافت: ۱۱ مرداد ۱۳۹۹، تاریخ تصویب: ۳۰ خرداد ۱۴۰۱

DOI: 10.22059/JRELS.2022.307048.381

© University of Tehran

## مقدمه

محدودیت منابع مالی و سازوکارهای قراردادی مصوب برای توسعه میادین نفت و گاز در کشور سبب شده است که شرکت ملی نفت ایران در غالب پروژه‌های توسعه‌ای در نقش سرمایه‌پذیر ظاهر شود.<sup>۱</sup> قانون برگزاری مناقصات نیز پیش‌بینی منابع مالی معامله را پیش شرط آغاز فرایند برگزاری مناقصه دانسته است.<sup>۲</sup> با این وصف، شرکت ملی نفت ایران موظف است به منظور توسعه میادین نفت و گاز کشور از طریق سازوکارهای قانونی نسبت به انتخاب شرکت‌های نفتی صلاحیت‌دار برای تأمین منابع مالی و توسعه میادین نفت و گاز کشور اقدام کند.

نبود تقارن اطلاعاتی بین شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های متقاضی ورود به قراردادهای توسعه‌ای نفت و گاز زمینه‌ساز بروز پدیده انتخاب نادرست<sup>۳</sup> در قراردادهای مورد نظر است. مفهوم کژگزینی یا انتخاب نامناسب که ذیل نظریه اقتصاد اطلاعات مطرح شده است، به شرایطی گفته می‌شود که در آن اطلاعات طرفین نسبت به موضوع معامله یکسان نیست و این نبود تقارن اطلاعاتی، ممکن است خریدار یا فروشنده را در انتخاب خود دچار اشتباه کند؛ برای مثال، در خرید یک خودروی دست‌دوم محتمل است که خریدار به دلیل بی‌اطلاعی از وضعیت خودروی کارکرده به معامله‌ای خسارت‌بار وارد شود<sup>۴</sup> و یا در فروش بیمه‌نامه عمر به دلیل بی‌اطلاعی از وضعیت سلامت بیمه‌گذار، شرکت بیمه متحمل خسارت گردد.

نظریه قراردادهای راهکارهایی برای مدیریت این پدیده پیشنهاد می‌کند. هدف از این پژوهش، شناسایی مخاطرات شرکت ملی نفت ایران به عنوان سرمایه‌پذیر در مرحله برگزاری

۱. در بند «ت» از ماده ۳ قانون وظایف و اختیارات وزارت نفت، امور سرمایه‌گذاری و تأمین منابع مالی در شمار وظایف و اختیارات وزارت نفت قرار گرفته است. در این راستا وزارت نفت وظایف زیر را برعهده دارد: ۱. تأیید طرح‌های توسعه‌ای و سرمایه‌گذاری صنعت نفت، گاز، پتروشیمی و پالایشی به منظور تکمیل زنجیره تولید و ایجاد ارزش افزوده بیشتر؛ ۲. ایجاد سازوکار مؤثر برای جذب منابع مالی مورد نیاز داخلی و خارجی به منظور اجرای طرح‌های توسعه‌ای و حفظ و نگاه‌داشت توان تولید؛ ۳. جذب و هدایت سرمایه‌های داخلی و خارجی به منظور توسعه میادین هیدروکربوری با اولویت میادین مشترک از طریق طراحی الگوهای جدید قراردادی، از جمله مشارکت با سرمایه‌گذاران و پیمانکاران داخلی و خارجی.

۲. براساس ماده ۱۰ قانون برگزاری مناقصات، انجام معامله به هر طریق مشروط بر آن است که دستگاه‌های موضوع بند «ب» ماده ۱ قانون به نحو مقتضی نسبت به پیش‌بینی منابع مالی معامله در مدت قرارداد اطمینان حاصل نمایند و مراتب در اسناد مرتبط قید شده باشد. موضوع پیش‌بینی منابع مالی و نحوه ضمان تأخیر تعهدات برای انجام معامله باید به صراحت در شرایط و اسناد مناقصه از سوی دستگاه مناقصه‌گزار قید و تعهد شود.

### 3. Adverse Selection

۴. خستین بار جورج آکرلوف مقاله‌ای با عنوان «بازار اتومبیل‌های لگن (لیمو): نااطمینانی از کیفیت و سازوکار بازار» ارائه کرد که مهم‌ترین مطالعه انجام‌شده در ادبیات اقتصاد اطلاعات به‌شمار می‌رود. در این مقاله، آکرلوف اولین تحلیل طبیعی از بازارهای دچار مسئله اطلاعات نامتقارن را با عنوان «انتخاب نامطلوب» مطرح کرد.

### 5. Contract Theory

مناقصات پروژه‌های توسعه‌ای نفت و گاز کشور و ارائه راهکارهای حقوقی و قراردادی برای مدیریت مخاطرات در چهارچوب الگوی انتخاب نامناسب است.

فرایند مدیریت ریسک شامل شناسایی ریسک‌ها، دسته‌بندی ریسک‌ها، ارزیابی و رتبه‌بندی ریسک‌ها و تجزیه و تحلیل و پاسخ به آن‌هاست (Aleshin, 2001: 221). باید توجه داشت که پروژه‌های مختلف و قراردادهای گوناگون ممکن است ساختار شکست ریسک<sup>۱</sup> (RBS) متفاوتی داشته باشند (Hillson, 2003: 87). شناخت مخاطرات سرمایه‌پذیر در چرخه عمر قراردادها و مدیریت مخاطرات مزبور برای دستیابی به اهداف قرارداد ضروری است. چرخه حیات قراردادهای بین‌المللی نفت از بازه زمانی قبل از انعقاد قرارداد تا بستن قرارداد ادامه دارد و نبود مدیریت صحیح در دوره‌ای از قرارداد می‌تواند دوره‌های بعدی و در نهایت اجرای پروژه را تحت تأثیر قرار دهد (ابراهیمی و جواندل، ۱۳۹۴: ۳۴). فراهم ساختن شرایط و آمادگی‌های لازم برای ورود به یک قرارداد به اندازه دقت در تنظیم متن قرارداد و یا بیش از آن اهمیت خواهد داشت؛ چراکه برگزاری مناقصه در حکم سنگ بنایی است که ساختمان قرارداد بر آن بنا می‌شود. بنابراین فرایند مدیریت مخاطرات قرارداد، از مرحله برگزاری مناقصه آغاز می‌گردد. محدودیت‌های تعریف‌شده برای پذیرش ریسک باید در سطح هیأت مدیره شرکت‌ها تدوین و سپس به عنوان محدودیت‌های کاربردی برای افراد دارای مسئولیت درباره مدیریت هر یک از ریسک‌ها در سازمان تعریف گردد (Hull, 2012: 28).

### ۱. مروری بر پیشینه پژوهش

بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده درباره عنوان مقاله، به بررسی بهیمنی قراردادهای نفت و گاز از منظر الگوهای انتخاب نامناسب و مخاطرات اخلاقی پرداخته‌اند. با وجود اینکه در غالب تحقیقات انجام‌گرفته بر نبود تقارن اطلاعاتی بین طرفین قرارداد و بهینه نبودن قراردادها بر مبنای الگوهای انتخاب نامناسب و مخاطرات اخلاقی اذعان شده است، کمتر به راهکارهای مدیریت مخاطرات مربوطه پرداخته شده است.

راغفر، عامری و ناخدا (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت راهبردی قراردادهای نفتی مشارکت در تولید در چهارچوب دو مدل مخاطرات اخلاقی و انتخاب نامناسب»، به امکان‌سنجی اقتصادی استفاده از قالب قراردادی مشارکت در تولید در آینده صنعت نفت کشور پرداخته‌اند. در این پژوهش ضمن اثبات بهینه بودن قراردادهای مشارکت در تولید به لحاظ اقتصادی، به‌کارگیری این قالب قراردادی برای عقد قراردادهای اکتشاف، بهره‌برداری و توسعه در بخش بالادستی صنعت نفت و گاز کشور توصیه شده است. هندی و درویش (۱۳۹۷) در

پژوهش خود با عنوان «رفتارهای ضدرقابتی شرکت‌های نفتی خارجی در مرحله مناقصات قراردادهای آی.پی.سی و ضمانت اجراهای قواعد رقابت در قبال آن»، به موضوع حضور شرکت‌های نفتی خارجی در مناقصات قراردادهای آی.پی.سی و نحوه انتخاب شریک ایرانی توسط آن شرکت‌ها پرداخته‌اند. نتایج تحقیق حاکی از آن است که با توجه به ناتوانی فنی و مالی شرکت‌های ایرانی در ورود مستقل به پروژه‌های بزرگ نفتی و همچنین کاهش تعداد شرکت‌های خارجی علاقه‌مند به حضور در مناقصات میدین نفتی ایران به سبب تحریم، بیم بروز رفتارهای ضدرقابتی و سوءاستفاده از موقعیت مسلط یا تبانی آن‌ها در روند مناقصات وجود دارد. پانگسیری<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) همکاری شرکت‌های بین‌المللی نفت (IOC)<sup>۲</sup> و شرکت‌های ملی نفت<sup>۳</sup> (NOC) را در قالب قراردادهای مشارکت در تولید بررسی می‌کند. نگارنده ضمن تشریح نبود تقارن اطلاعاتی بین طرفین قرارداد و در نتیجه، مخاطرات ناشی از انتخاب نامناسب و مخاطرات اخلاقی، ایجاد انگیزه برای کارگزار به منظور تضمین موفقیت قراردادهای مشارکت در تولید و حداکثرسازی ارزش اقتصادی میدین نفتی در طول عمر قرارداد را ضروری دانسته است. طاهری‌فرد و سلیمی‌فر (۱۳۹۲) در مقاله خود ضمن شناسایی ریسک‌های شرکت ملی نفت و شرکت نفتی بین‌المللی به عنوان طرفین قرارداد، توزیع ریسک بین کشور میزبان و شرکت نفتی را مطالعه کرده و آثار هر یک از ریسک‌ها بر اقتصاد پروژه را در نسل‌های سه‌گانه قراردادهای بیع متقابل مورد بررسی قرار داده‌اند.

## ۲. مناقصات قراردادهای تأمین مالی توسعه‌ای نفت و گاز و مخاطرات ناشی از انتخاب نامناسب

براساس ماده ۵ تصویب‌نامه هیأت دولت در خصوص شرایط عمومی، ساختار و الگوی قراردادهای بالادستی نفت و گاز که در تاریخ ۱۳/۰۵/۱۳۹۵ به تصویب رسید، قراردادهای موضوع تصویب‌نامه با رعایت قوانین و مقررات حاکم بر معاملات شرکت ملی نفت ایران منعقد می‌گردد. درعین حال ماده ۶ درباره نحوه اجرای قراردادهای موضوع تصویب‌نامه مقرر داشته است که شرکت ملی نفت ایران باید با رعایت قوانین و مقررات مربوط از شرکت‌های معتبر و صاحب صلاحیت نفتی برای ارائه پیشنهاد دعوت نماید. بنابراین منظور از برگزاری مناقصه در تصویب‌نامه مذکور، مناقصات محدود است که در آن صلاحیت شرکت‌های نفتی داخلی و خارجی برای حضور در پروژه‌ها باید قبلاً به تأیید شرکت ملی نفت ایران رسیده باشد. در این میان، نبود تقارن اطلاعاتی بین شرکت ملی نفت به عنوان صاحب پروژه و

1. Pongsiri  
2. International Oil Company  
3. National Oil Company

شرکت‌های نفتی در نقش متقاضی احراز صلاحیت به عنوان شرکت اکتشاف و تولید برای ورود به قراردادهای، منشأ بروز ریسک انتخاب نامناسب است. در ادامه، رویه جاری کشور در برگزاری مناقصات پروژه‌های بالادستی نفت و گاز از منظر الگوی انتخاب معکوس در چهارچوب نظریه قراردادهای مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و مخاطرات سرمایه‌پذیر درباره انتخاب نامناسب برشمرده می‌شود.

### ۲.۱. رویه جاری در برگزاری مناقصات پروژه‌های بالادستی نفت و گاز

براساس مفاد قانون برگزاری مناقصات، تمامی مناقصات دولتی باید با رعایت چهارچوب مندرج در این قانون انجام گردد. قانون یادشده با هدف اعمال سیاست‌های ارشادی دولت در زمینه فعالیت‌های اقتصادی، استفاده از قدرت خرید دولت برای دستیابی به اهداف اقتصادی به‌خصوص، مانند حمایت از تولیدات داخلی و دسترسی به کالاها و خدمات با کیفیت و قیمت مناسب در سال ۱۳۸۳ به تصویب رسیده است. تا پیش از تصویب این قانون، خریدهای دولتی در شرکت‌ها، نهادهای دولتی و وزارتخانه‌ها تابع قوانین متعدد (عمدتاً آیین‌نامه معاملات شرکت‌ها) بود. این امر که موجب تعدد روش‌های برگزاری مناقصه، اعمال سلیقه در خریدهای دولتی، نبود شفافیت و عدم مستندسازی فرایند برگزاری مناقصات شده بود، توجیه مناسبی برای تدوین قانونی واحد درباره برگزاری مناقصات دولتی فراهم آورد.<sup>۱</sup>

این قانون: اولاً، در پی آن است تا قوانین و مقررات ناظر به خریدهای دولتی را یکپارچه کند؛ ثانیاً، تأکید دارد که خریدهای دولتی تا حد ممکن از طریق فرایند مناقصه انجام گیرد و موارد ترک تشریفات مناقصه به موارد استثنایی محدود شود؛ ثالثاً، به دنبال ایجاد فرصت برابر برای تمامی عرضه‌کنندگان کالاها و خدمات است؛ رابعاً، بی‌طرفی دستگاه‌های مناقصه‌گزار در انتخاب مناقصه‌گری که مناسب‌ترین قیمت را پیشنهاد کرده، تأمین کند؛ خامساً، با مشخص کردن وظایف و اختیارات کمیته‌ها و کمیسیون‌های دخیل در خریدهای دولتی، پاسخگویی دستگاه‌های مناقصه‌گزار را تضمین کند (شیروی، ۱۳۸۵: ۷۳). ماده ۱۲ قانون برگزاری مناقصات درباره ارزیابی کیفی مناقصه‌گران، ملاک‌های مورد نظر شامل تضمین کیفیت خدمات و محصولات، داشتن تجربه و دانش در زمینه مورد نظر، حسن سابقه، داشتن پروانه کار یا

۱. بر مبنای بند «ب» از ماده یک این قانون، قوای سه‌گانه جمهوری اسلامی ایران، اعم از وزارتخانه، سازمان‌ها و مؤسسات و شرکت‌های دولتی، از جمله شرکت ملی نفت ایران موظف‌اند در برگزاری مناقصه مقررات این قانون را رعایت کنند. مطابق ماده ۹ قانون، فرایند برگزاری مناقصات به ترتیب شامل مراحل ذیل است: الف- تأمین منابع مالی؛ ب- تعیین نوع مناقصه در معاملات بزرگ (یک‌مرحله‌ای یا دومرحله‌ای، عمومی یا محدود)؛ ج- تهیه اسناد مناقصه؛ د- ارزیابی کیفی مناقصه‌گران در صورت لزوم؛ ه- فراخوان پیشنهادها و ارزیابی پیشنهادها؛ ز- تعیین برنده مناقصه و انعقاد قرارداد.

گواهی‌نامه‌های صلاحیت و توان مالی متقاضی برای انجام کار در صورت لزوم و همچنین مراحل ارزیابی کیفی مناقصه‌گران را برشمرد، اما تعیین شاخص‌های اندازه‌گیری و روش ارزیابی را به تصویب آیین‌نامه اجرایی مربوطه در هیأت وزیران موکول کرد. آیین‌نامه یادشده که با تأخیر و پس از دو سال به تصویب رسید، اگرچه نوآوری‌هایی در زمینه ارزیابی مناقصه‌گران به همراه داشت، ناظر به مناقصات تأمین کالا و خدمات تدوین گردیده بود و برخی واقعیت‌های مرتبط با عملیات توسعه بالادستی نفت و گاز، از جمله فرایند تأمین مالی و مذاکرات قبل و حین انعقاد قرارداد در آن دیده نشده بود؛ برای مثال، در ماده شش آیین‌نامه مقرر شده است که قبل از انتشار آگهی ارزیابی، نسبت به تأمین مالی برای انجام تعهدات موضوع مناقصه و تهیه و تصویب مطالعات، نقشه‌ها، فهرست مقادیر و نظایر آن‌ها اقدام گردد. مفاد این ماده حکایت از این واقعیت دارد که قانون‌گذار در زمان نگارش قانون، ملاحظات مربوط به پروژه‌های عظیم نفت و گاز و ضرورت سرمایه‌گذاری شرکت‌های بین‌المللی نفتی را مدنظر نداشته است. تجویز برگزاری مناقصه محدود در ماده ۲۶ قانون مناقصات، مشروط به وجود فهرست‌های مناقصه‌گران صلاحیت‌دار معرفی شده توسط مراجع ذی‌صلاح دولتی از دیگر نوآوری‌های این قانون به‌شمار می‌رود. در قانون مناقصات و آیین‌نامه‌های اجرایی مرتبط با آن، موارد مورد نیاز برای اجرای یک ارزیابی کامل و عادلانه در نظر گرفته شده است ولی به نظر می‌رسد راهکارهای منظور شده برای کاهش عدم تقارن اطلاعاتی بین مناقصه‌گزار و مناقصه‌گران از کفایت لازم برخوردار نیست.<sup>۱</sup>

با وجود تصویب قانون بالا، با هدف یکپارچه‌سازی قوانین و چاره نمودن تعدد قوانین و رفع کاستی‌های موجود در آیین‌نامه معاملات شرکت‌های دولتی، قانون وظایف و اختیارات وزارت نفت<sup>۲</sup> دیگر بار استفاده از آیین‌نامه معاملات شرکت ملی نفت ایران را به رسمیت شناخت. براساس ماده ۱۱ این قانون، واگذاری و اجرای طرح‌های مربوط به اکتشاف، توسعه، تولید، تعمیر و نگهداشت میادین مشترک نفت و گاز با تأیید وزیر نفت و فقط با رعایت آیین‌نامه معاملات شرکت ملی نفت ایران از شمول قانون برگزاری مناقصات مستثنا گردید.

۱. برای مثال، بند «ت» ماده ۹ آیین‌نامه اجرایی ماده ۱۲ مقرر داشته است: «اگر اثبات شود که مناقصه‌گران در فرایند ارزیابی کیفی مناقصه‌گران، از مدارک جعلی یا اطلاعات خلاف واقع، تهدید، تطمیع، رشوه و نظایر آن برای قبول پیشنهادها خود استفاده کرده‌اند، به تشخیص هیأت رسیدگی به شکایات به مدت حداقل دو سال از ارجاع کارهای موضوع این آیین‌نامه محروم می‌شوند؛ اما اثبات مفروضات ذکر شده مستلزم فرایندی بسیار پیچیده و نامحتمل است.

۲. در اجرای اصل ۱۲۳ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، قانون وظایف و اختیارات وزارت نفت که با عنوان طرح یک فوریتی قانون وزارت نفت به مجلس شورای اسلامی تقدیم گردیده بود، با تصویب در جلسه علنی مورخ ۱۳۹۱/۲/۱۹ و تأیید شورای نگهبان، ابلاغ گردید.

این تخصیص با هدف ساده‌سازی برگزاری مناقصات مرتبط با توسعه میدانی مشترک نفت و گاز در راستای شتاب‌دهی توسعه و بهره‌برداری از نزدیک به ۲۴ میدان مشترک با کشورهای مجاور و افزایش سهم ایران در رقابت با همسایگان انجام شده است تا بدین ترتیب وزیر نفت بتواند بدون برگزاری تشریفات مناقصه، امتیاز بهره‌برداری از میدان‌های مشترک نفت و گاز را به مؤسسات و افرادی که در نظر دارد واگذار کند.

## ۲.۲. نظریه قراردادهای و الگوی انتخاب نامناسب

نظریه قراردادهای با مخدوش شدن یکی از فروض نظریه رقابت کامل در بازار قوت گرفت. فرض مزبور بر این مبنا استوار بود که همه شرکت‌کنندگان در بازار، اطلاعات کاملی از قیمت‌ها و همچنین فناوری در اختیار دارند. اما واقعیت‌های اقتصاد حکایت از شرایطی متفاوت داشت؛ چراکه اطلاعات مورد نیاز بدین‌گونه برای طرفین مهیا و آشکار نبود. این امر زمینه‌ساز پیدایش موضوع اقتصاد اطلاعات گردید که به بررسی چگونگی توزیع اطلاعات بین عاملان اقتصادی و نحوه تأثیر وجود یا نبود اطلاعات بر رفاه عاملان اقتصادی می‌پردازد. در شرایط نبود تقارن اطلاعاتی بین عوامل اقتصادی که در آن یکی از طرفین، اطلاعاتی دربارهٔ مبادله در اختیار دارد که طرف دیگر نسبت به آن بی‌اطلاع یا کم‌اطلاع است، معمولاً فرد مطلع تلاش می‌کند از اطلاعات خود برای ایجاد تسلط بر طرف دیگر بهره‌برد. این پدیده سبب بروز دو نوع رفتار فرصت‌طلبانه با عنوان کژگزینی (انتخاب بد) در مرحله انعقاد قرارداد و کژمنشی (مخاطره اخلاقی) در مرحله اجرای قرارداد می‌گردد (Bolton & Dewatripont, 2005: 15).

شرکت‌های نفتی همواره برای ورود به پروژه‌های توسعه‌ای نفت و گاز از طریق شرکت در مناقصات دولتی تلاش می‌کنند. فارغ از اینکه مناقصه به صورت عمومی برگزار شود یا محدود، نحوه ارزیابی فنی مناقصه‌گران، چالشی جدی برای مناقصه‌گزار به‌شمار می‌آید و او ناگزیر باید راهکاری برای دریافت و پالایش اطلاعات و دستیابی به ارزیابی دقیق و واقعی از وضعیت پیمانکاران ببیند. اگر این ارزیابی به‌طور مناسب انجام نگیرد، شرکت‌های بی‌صلاحیت، امکان ورود به قراردادهای را خواهند داشت. در فرایند ارزیابی شرکت‌های نفتی ایرانی جهت احراز صلاحیت برای ورود به پروژه‌های نفتی به عنوان شرکت اکتشاف و تولید، با توجه به کامل نبودن اطلاعات شرکت ملی نفت ایران از وضعیت شرکت‌های متقاضی، زمینه برای بروز پدیده انتخاب نامناسب فراهم بوده است. انتخاب نامناسب ممکن است به افزایش هزینه‌های اجرای پروژه و یا حتی شکست پروژه در دستیابی به اهداف مورد انتظار بینجامد؛ برای مثال، اگر شرکت متقاضی ورود به پروژه با علم به اینکه توان اجرای پروژه با قیمت مورد نظر را ندارد، با انگیزه به تعویق انداختن مشکلات مالی خود به آینده، قیمتی پایین‌تر از سایر رقبا ارائه

کند، می‌تواند در مناقصه برنده شود و چون اجرای پروژه با قیمت برنده امکان‌پذیر نیست، شرکت ملی نفت با ریسک انتخاب معکوس روبه‌رو خواهد شد.

براساس نظریه قراردادهای، حالت آرمانی برای کارفرما حالتی است که در آن قرارداد طوری تنظیم شود که هر نوع کارگزار، میزان خدمتی که تابع مطلوبیت کارفرما را حداکثر می‌کند، در حداقل قیمت ارائه دهد؛ به طوری که سود خودش حداقل و سود کارفرما حداکثر شود (راغفر و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۳۴). به این حالت، موقعیت بهینه اول گفته می‌شود. موقعیت بهینه دوم، شرایطی است که در آن انگیزه‌های کارگزار برای پنهان کردن اطلاعات مدیریت می‌شود و به عبارتی، ندادن اطلاعات برای او هزینه‌های بیشتری نسبت به افشای آن به همراه دارد. از این رو ضمن ارائه اطلاعات، پاداش متناسب با سطح خدمات قابل ارائه طلب می‌کند.

الگوی‌های کژگزینی عمدتاً ذیل نظریه انگیزه‌ها طرح شده‌اند. نظریه انگیزه‌ها بخشی از نظریه قراردادهای است که در آن، انگیزه‌ها به عنوان موتور محرک فعالیت‌های انسانی و عامل شکل‌گیری تعاملات مطالعه می‌شوند. در این نظریه، تعاملات بازیگران اقتصادی معمولاً در قالب کارفرما و کارگزار در شرایط نبود تقارن اطلاعات مورد تحلیل قرار می‌گیرد؛ به گونه‌ای که شخص مطلع انگیزه لازم برای آشکار کردن اطلاعات را داشته باشد (طغیانی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۷). هدف از الگوهای کژگزینی، دستیابی به قراردادی بهینه است که در آن انگیزه طرفین دارای اطلاعات نامتقارن هم‌سو گردیده و مخاطرات ناشی از انتخاب نامناسب را به حداقل برساند. به سخن دیگر، قرارداد بهینه در الگوی انتخاب نامناسب، حاصل رابطه جایگزینی میان رانت اطلاعاتی و انگیزه‌هاست (Bolton & Mathias, 2005: 104).

#### ۱.۲.۲. علامت‌دهی و غربالگری؛ ابزارهای مدیریت ریسک انتخاب نامناسب

به‌منظور مقابله با مشکل کژگزینی، هم افراد با اطلاعات بیشتر و هم افراد با اطلاعات کمتر می‌توانند تقارن اطلاعات را کاهش دهند. علامت‌دهی<sup>۱</sup> توسط فرد دارای اطلاعات بیشتر و غربالگری<sup>۲</sup> توسط فرد با اطلاعات کمتر انجام می‌شود.

علامت‌دهی به شرایطی گفته می‌شود که در آن انتخاب‌کننده، شرایطی فراهم می‌آورد که انتخاب‌شونده را مجاب کند تا اطلاعات کاملی از وضعیت خود ارائه نماید. فرض می‌کنیم شرکت نفتی صلاحیت‌دار، تمایل دارد توسعه یکی از میداین نفتی را برعهده بگیرد و شرکت ملی نفت ایران نیز قصد واگذاری پروژه مزبور به یک شرکت صاحب صلاحیت را دارد. در این شرایط، منافع هر دو شرکت هم‌سوست و شرکت نفتی انگیزه‌ای برای مخفی کردن اطلاعات ندارد، ولی در شرایطی که شرکت نفتی از صلاحیت کافی برای ورود به پروژه

1. Signaling

2. Screening



برخوردار نیست، احتمالاً خواهد کوشید با ارائه اطلاعات نادرست و ارائه تصویری غیرواقعی از توانمندی‌های خود، شرکت ملی نفت را نسبت به واگذاری پروژه مجاب کند. در این شرایط، شرکت ملی نفت ایران یا باید به علامت‌دهی شرکت نفتی توجه نکند و یا برای اطمینان از درست‌بودن علامت‌دهی ارسالی چاره‌ای بیندیشد. یکی از راهکارها، هزینه‌بر بودن علامت‌دهی است؛ برای مثال، اگر متقاضی شرکت در مناقصه بداند در صورت نمایان شدن ارائه اطلاعات نادرست، جریم سنگینی بر او تحمیل خواهد شد، احتمالاً از دادن اطلاعات غلط پرهیز خواهد کرد (Maynard Smith, 1976: 44).

غربالگری نیز به معنای اقدامی است که توسط فرد کم‌اطلاع برای دریافت اطلاعات از فرد آگاه انجام می‌شود؛ برای مثال، کارفرما برای استخدام نیروی کار از آن‌ها مصاحبه و آزمون ورودی می‌گیرد تا از توانایی و اطلاعاتی که درباره آن‌ها مطلع نیستند، باخبر شود و یا بانک‌ها برای پرداخت اعتبار به مشتریان خود نسبت به اعتبارسنجی آنان اقدام می‌کنند. مؤسسات رتبه‌بندی اعتباری، اطلاعات مالی مرتبط با شرکت‌های بزرگ را گردآوری نموده و براساس تحلیل تفصیلی عملیات و مدیریت هر شرکت و با تحلیل کیفی و کمی اطلاعات توسط مدل‌های ریاضی پیشرفته، نسبت به انتشار رتبه‌های اعتباری اقدام می‌کنند (صادقی و خاتوا، ۱۳۹۴: ۲۰۸). غربالگری در پروژه‌های توسعه‌ای نفت و گاز طی دو مرحله انجام می‌شود. در مرحله اول، فهرست کوتاه شرکت‌های صلاحیت‌دار به عنوان شرکت اکتشاف و تولید از طریق ارزیابی شرکت‌های متقاضی ورود به قراردادهای مزبور استخراج می‌گردد. مرحله دوم ارزیابی در زمان برگزاری هر یک از مناقصات و با توجه به ماهیت کار و تناسب توانمندی‌های شرکت مناقصه‌گر با شرح کار مورد نظر، در قالب اعطای امتیازات فنی به شرکت‌های متقاضی حضور در پروژه انجام می‌شود.

### ۲.۳.۲. مخاطرات مرتبط با انتخاب نامناسب برای شرکت ملی نفت ایران

دست نیافتن به اطلاعات کامل درباره مناقصه‌گران پروژه‌های نفت و گاز، شرکت ملی نفت ایران را در معرض ریسک انتخاب معکوس قرار می‌دهد. در ادامه، مهم‌ترین مخاطرات مناقصه‌گزار از منظر الگوی انتخاب نامناسب مورد اشاره قرار می‌گیرد.

#### ۲.۳.۱. ریسک ناتوانی در ایفای تعهدات قراردادی توسط مناقصه‌گران

یکی از مراحل در فرایند برگزاری مناقصه، ارزیابی کیفی مناقصه‌گران ضمن ارزیابی پیشنهادها و یا ارزیابی پیش از اجرای مناقصه محدود برای تعیین فهرست کوتاه مناقصه است. اگر این ارزیابی با دقت کافی انجام نشود و یا مناقصه‌گزار نتواند به اطلاعات مورد نیاز برای ارزیابی مناقصه‌گران دست یابد، برنده مناقصه از صلاحیت لازم برای انعقاد قرارداد برخوردار نخواهد

بود و یا پیمانکار دارای بالاترین صلاحیت به عنوان برنده انتخاب نمی‌شود. دست نیافتن به اطلاعات کافی در هریک از زمینه‌های توانمندی فنی، مدیریتی و مالی شرکت‌های حاضر در مناقصه، شرکت ملی نفت ایران را در معرض ریسک انتخاب نامناسب و شکست در اجرای قرارداد به نحو مورد انتظار قرار خواهد داد. پوشش این ریسک: اولاً، مستلزم تعیین ملاک‌های صحیح و جامع برای ارزیابی و ثانیاً، توانایی ارزیابی دقیق و کامل براساس ملاک‌های تعیین شده است.

### ۲.۳.۲. ریسک بروز فساد و تبانی در فرایند برگزاری و تعیین برنده مناقصه

نبود شفافیت و دسترسی به اطلاعات کامل در فرایند برگزاری مناقصه، زمینه‌ساز بروز فساد در فرایند برگزاری مناقصه و تعیین برنده آن است. ارائه و پذیرش اطلاعات غلط در زمان ارزیابی و غربالگری مناقصه‌گران از مصادیق فساد در برگزاری مناقصات است. ممکن است مبنای شکل‌گیری قرارداد از ابتدا بر رویه‌های ناسالم استوار شده باشد؛ برای مثال، تشریفات برگزاری مناقصه برگزار نشده یا انعقاد قرارداد با دریافت رشوه و اعمال نفوذ انجام شده باشد؛ همچنین ممکن است قرارداد ابتدا به صورت صحیح منعقد گردیده باشد، اما پس از انعقاد در آن دستکاری شده باشد، از جمله اینکه شرایط قرارداد پس از مذاکره مجدد با تغییرات اساسی به نفع طرف غیردولتی روبه‌رو شده باشد (نوری‌پوشانلویی و شاه‌مرادی، ۱۳۹۶: ۱۱۷). محدود نمودن فهرست مناقصه‌گران از عواملی است که می‌تواند به بروز تبانی و یا انعقاد تفاهمات ناسالم برای بهره‌مندی از امتیاز حضور در قرارداد بینجامد.

### ۲.۳.۳. ریسک بروز رفتارهای ضد رقابتی از جانب مناقصه‌گران

نبود اشراف اطلاعاتی کامل مناقصه‌گزار نسبت به مناقصه‌گران و رفتارهای آنان در پاره‌ای از موارد به بروز رفتارهای ضد رقابتی از جانب مناقصه‌گران می‌انجامد. برخی از این رفتارها عبارت‌اند از سوءاستفاده از موقعیت مسلط به‌منظور تحمیل شرایط غیرمنصفانه یا مشروط کردن انعقاد قرارداد به شروط نامرتبط، توافق بر کناره‌گیری کامل، جزئی و یا چرخشی از مناقصه و تبادل اطلاعات حساس با سایر رقبا و یا ذی‌نفعان (هندی و درویش، ۱۳۹۷: ۵۹۸). احتمال وقوع این پدیده در شرایط تحریم با توجه به کاهش تعداد شرکت‌های متقاضی ورود به پروژه‌های توسعه‌ای نفت و گاز افزایش می‌یابد. الزام شرکت‌های خارجی به انتخاب یک شریک ایرانی برای ورود به قراردادهای جدید نفتی ایران و قید این موضوع که شرکت خارجی مختار است به هر طریقی که صلاح بداند نسبت به انتخاب شریک ایرانی اقدام کند، احتمال بروز این ریسک را دوچندان می‌کند؛ چراکه شرکت خارجی می‌تواند معرفی شرکت ایرانی به عنوان

شریک خود را به پذیرش شروط مورد نظر خود مشروط کند و شرکت ایرانی نیز به‌منظور استفاده از امتیاز ورود به قرارداد به عنوان شریک شرکت خارجی، ناگزیر از پذیرش آن شروط خواهد بود.

#### ۲.۳.۴. ریسک نکول مناقصه‌گر برنده مناقصه

نبود اطلاعات کافی از مناقصه‌گران ممکن است به نکول پیمانکار در اجرای تعهدات قراردادی بینجامد. منظور از ریسک نکول مناقصه‌گر این است که پس از تکمیل فرایند مناقصه و تعیین برنده، پیمانکار به بهانه‌ای مانند تحریم از انجام کار و اجرای قرارداد سر باز بزند و به صورت یک‌طرفه قرارداد را ترک کند. در شکل دیگر پیمانکار به بهانه تحریم، موضوع قرارداد را معلق نموده و از شروع به اجرای آن خودداری می‌کند. تجربیات واگذاری توسعه میدین آزادگان به شرکت CNPC چین و فاز یازده پارس جنوبی به شرکت توتال فرانسه حاکی از تحمیل خسارات سنگین شامل هزینه فرصت از دست رفته تولید به واسطه ریسک ناشی از نکول پیمانکار به بهانه تحریم‌های بین‌المللی بوده است.

### ۳. فرایند تعیین صلاحیت شرکت‌های اکتشاف، توسعه و تولید از منظر الگوی انتخاب نامناسب

با معرفی قالب جدید قراردادهای نفتی ایران، وزارت نفت تصمیم گرفت تعدادی از شرکت‌های پیمانکاری نفت و گاز کشور را به سطح شرکت‌های اکتشاف و تولید ارتقا دهد تا بتوانند ضمن مشارکت با شرکت‌های معتبر بین‌المللی، رفته‌رفته خود را در این جایگاه رشد داده و تثبیت کنند. راهبرد یادشده بر این فرض استوار بود که شرکت‌های نفتی یا شرکت‌های اکتشاف و تولید<sup>۱</sup> (E&P)، به طور کلی عملکردی متفاوت با شرکت‌های خدماتی (OSC)<sup>۳</sup> داشته و عموماً هیچ ورود مستقیمی در خدمات EPC پیمانکاری شامل مهندسی تفصیلی، خرید و ساخت و یا حتی حفاری ندارند. این‌گونه شرکت‌ها عموماً وظایف و مسئولیت‌های سرمایه‌گذاری، طراحی و مدیریت عملیات اکتشافی، مهندسی مخزن، ارائه<sup>۴</sup> MDP برای هر مخزن، مدیریت پروژه‌ها، تأمین مالی و بهره‌برداری از تأسیسات بالادستی نفتی را برعهده می‌گیرند و برای عملیات مورد نیاز خود در این مسیر از ظرفیت OSCها، پیمانکاران EPC و یا سازندگان تجهیزات، حسب مورد استفاده می‌کنند.

1. Exploration & Production
2. Exploration & Production
3. Oil Service Company
4. Master Development plan

در این راستا، بند «الف» ماده ۴ تصویب‌نامه «شرایط عمومی، ساختار و الگوی قراردادهای بالادستی نفت و گاز» هیأت وزیران مقرر می‌دارد: «در هر قرارداد برحسب شرایط شرکت/شرکت‌های ایرانی اکتشاف و تولید ... که صلاحیت آن‌ها طبق ضوابط و شرایطی که وزارت نفت ابلاغ می‌کند، به تأیید شرکت ملی نفت ایران می‌رسد، به‌عنوان شریک شرکت یا شرکت‌های معتبر نفتی خارجی حضور دارد/دارند و با حضور در فرایند اجرای قرارداد، امکان انتقال و توسعه دانش فنی و مهارت‌های مدیریتی و مهندسی مخزن به آن‌ها میسر می‌گردد...».

پیرو تکلیف مقرر در تصویب‌نامه، وزیر نفت در آذرماه ۱۳۹۴ «شیوه‌نامه نحوه تعیین صلاحیت شرکت‌های اکتشاف، توسعه و تولید از میدان‌های نفت و گاز» را ابلاغ کرد.

شیوه‌نامه نحوه تعیین صلاحیت شرکت‌های اکتشاف و تولید، ملاک‌ها و معیارهای ارزیابی شرکت‌ها را شامل موارد زیر دانست و کارگروهی نیز برای تعیین جزئیات معیارهای ارزیابی شرکت‌ها و سپس بررسی و اظهارنظر نهایی درباره صلاحیت شرکت‌های ایرانی تعیین کرد<sup>۱</sup>:

۱. دارا بودن تجربه و ظرفیت در حوزه مهندسی مخازن هیدروکربوری؛
۲. مدیریت اجرای تأسیسات بالادستی نفت؛
۳. سرمایه و توان تأمین مالی؛
۴. توانمندی برای بهره‌برداری از تأسیسات.

همچنین مقرر گردید در صورتی که شرکت‌های متقاضی برای دریافت تأیید به عنوان شرکت اکتشاف و تولید دارای فعالیت‌های پیمانکاری هستند، به مرور فعالیت‌های مزبور را کنار گذاشته و بر وظایف مرتبط با اکتشاف و تولید تمرکز کنند.

براساس این شیوه‌نامه، فراخوان شناسایی و ارزیابی شرکت‌های ایرانی متقاضی فعالیت در حوزه اکتشاف و تولید در اردیبهشت‌ماه سال ۱۳۹۵ اعلام شد و در ادامه، وزارت نفت پس از ارزیابی شرکت‌های متقاضی برای فعالیت در قالب شرکت‌های اکتشاف و تولید (E&P)، در مجموع هفده شرکت را به عنوان شرکت‌های ایرانی صلاحیت‌دار در این حوزه تعیین و معرفی کرد<sup>۲</sup>. وزارت نفت طی فرایندی دیگر، ۳۴ شرکت اکتشاف و تولید خارجی را نیز تأیید

۱. بند ۲- کارگروهی به ریاست معاون امور مهندسی وزیر و یکی از مدیران ارشد آن معاونت و سه نفر از مدیران شرکت ملی نفت ایران به انتخاب مدیرعامل، مسئولیت تعیین ملاک‌ها و معیارهای ارزیابی شرکت‌ها و سپس بررسی و اظهارنظر نهایی در مورد صلاحیت شرکت‌های ایرانی E&P را برعهده دارند. ضوابط ارزیابی این شرکت‌ها توسط معاون وزیر در امور مهندسی ابلاغ و اعلان خواهد شد.

۲. شرکت‌های پتروپارس، مهندسی و ساختمان صنایع نفت، انرژی دانا، توسعه پتروایران، نفت و گاز مینا (گروه مینا)، قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا، مدیریت طرح‌های صنعتی ایران (سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران)، توسعه نفت و گاز پرشیا (ستاد اجرایی فرمان امام (ره))، سرمایه‌گذاری غدیر، گسترش انرژی پاسارگاد، پتروگوهر فراساحل کیش، مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران، کیسون، توسعه صنعت ایران افق، مهندسی و خدمات پارس پترو زاگرس، گلوبال پتروتنک کیش و

صلاحیت نمود. آن‌گاه مقرر شد که شرکت‌های خارجی مستقلاً و با اختیار تام و بدون لزوم برگزاری مناقصه اقدام به انتخاب شرکت ایرانی مورد نظر خود نموده و پس از انعقاد قرارداد مشارکت با شرکت ایرانی مورد نظر، در قالب مشارکت حاصله، در مناقصات شرکت ملی نفت ورود یافته و با دیگر شرکت‌های ایرانی-خارجی برای اخذ پروژه رقابت کنند (هندی و درویش، ۱۳۹۷: ۵۷۴).

### ۱.۳. معیارهای ارزیابی صلاحیت شرکت‌های ایرانی متقاضی فعالیت در حوزه اکتشاف و تولید

در راستای ارزیابی شرکت‌های متقاضی فعالیت در حوزه اکتشاف و تولید، فرایندی سه مرحله‌ای برای سنجش کیفی شرکت‌ها تعریف شد که طی آن شرکت‌های فعال در حوزه نفت و گاز کشور با تکمیل سه مرحله پرسش‌نامه مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورت کسب حداقل امتیاز لازم در مجموع مراحل در فهرست کوتاه شرکت‌های صلاحیت‌دار قرار گرفتند. مراحل ارزیابی شامل غربالگری اولیه<sup>۱</sup>، پیش‌ارزیابی<sup>۲</sup> و ارزیابی کیفی صلاحیت<sup>۳</sup> بود. معیارهای شش‌گانه مرحله غربالگری عبارت بود از: توان مالی، توان سرمایه‌گذاری، توان حضور در بازارهای بین‌المللی، توان منابع انسانی مدیریتی، توان منابع انسانی فنی/تخصصی و راهبردی و برنامه مدیریت تغییر کسب‌وکار شرکت به حوزه اکتشاف و تولید. ملاک ورود به مرحله دوم ارزیابی کسب حداقل ششصد امتیاز از مجموع هزار امتیاز بوده است.

مرحله دوم، یعنی پیش‌ارزیابی، ضمن تعریف یازده حوزه ارزیابی در قالب ۹۲ پرسش با الزام به ارائه اسناد مثبت، بررسی دقیق‌تری از وضعیت شرکت‌های متقاضی را در دستور کار خود داشت و شرکت‌های متقاضی در صورت کسب پانصد امتیاز از مجموع هزار امتیاز امکان ورود به مرحله نهایی ارزیابی را داشتند.

در مرحله سوم ارزیابی، سه حوزه کلیدی شامل حوزه مدیریت و رهبری، حوزه خدمات مالی و ستادی و حوزه فنی/تخصصی برای ارزیابی صلاحیت شرکت‌ها در نظر گرفته شد و در مجموع نوزده حوزه فرعی ذیل سه حوزه اصلی تعریف گردید. همچنین ذیل حوزه‌های تعریف‌شده جمعاً ۷۲ معیار جهت ارزیابی شرکت‌ها تعیین و برای هر معیار امتیاز معینی در نظر گرفته شد. ملاک احراز صلاحیت در این مرحله به عنوان مرحله پایانی از فرایند تأیید

حفاری شمال (هلدینگ انرژی گستر سینا) شرکت‌هایی بودند که به مجوز فعالیت به عنوان شرکت ایرانی اکتشاف و تولید (E&P) در ساختار قراردادهای نفتی دست یافتند.

1. SCREENING
2. PRE-QUALIFICATION
3. QUALIFICATION

صلاحیت شرکت‌های ایرانی برای ورود به فهرست شرکت‌های اکتشاف و تولید، کسب حداقل سیصد امتیاز از مجموع هزار امتیاز بود.

مرحله ارزیابی	تعداد معیارها	مجموع امتیازات	امتیاز لازم برای پذیرش
غربالگری	۶	۱۰۰۰	۶۰۰
پیش‌ارزیابی	۹۲	۱۰۰۰	۵۰۰
ارزیابی	۷۲	۱۰۰۰	۳۰۰

منبع: یافته‌های تحقیق

نکته مهم در فرایند ارزیابی، اتکای کامل فرایند بر مدارک و مستندات ارائه‌شده توسط خود شرکت‌ها بود؛ به گونه‌ای که همه بررسی‌ها بر روی مدارک تولید و ارائه‌شده توسط متقاضیان و بر پایه خوداظهاری آنان انجام شد. از این رو احتمال موفقیت در کسب امتیازات لازم برای احراز صلاحیت وابستگی زیادی به توانایی شرکت‌ها در تولید مدارک و مستندسازی سوابق با توجه به معیارهای در نظر گرفته شده در فرایند سه مرحله‌ای داشت.

### ۳.۲. ارزیابی عملکرد شرکت ملی نفت ایران در تعیین صلاحیت شرکت‌های اکتشاف و تولید

از آنجاکه پیش از اجرای شیوه‌نامه مزبور هیچ‌یک از شرکت‌های ایرانی در نقش شرکت اکتشاف و تولید فعالیت نکرده‌اند، به نظر می‌رسد منظور از تعیین صلاحیت شرکت‌های اکتشاف و تولید کشور، شناسایی شرکت‌های دارای زمینه برای تبدیل شدن به شرکت اکتشاف و تولید و کمک به آنان برای دستیابی به این سطح از عملکرد بوده است، نه یافتن شرکت‌های اکتشاف و تولید. با این حال بر مبنای چهارچوب تعیین‌شده برای احراز صلاحیت شرکت‌های متقاضی فعالیت به عنوان شرکت اکتشاف و تولید، کسب امتیاز سیصد از هزار در مرحله نهایی ارزیابی برای پذیرش به عنوان شرکت اکتشاف و تولید منظور گردید. حال اگر صلاحیت کامل را برابر با کسب امتیاز کامل در نظر بگیریم، شرکت‌هایی با کمتر از یک‌سوم از مجموع صلاحیت‌ها توانسته‌اند نام خود را به عنوان یکی از شرکت‌های اکتشاف و تولید ایرانی به ثبت برسانند.

با تحلیل شاخص‌های در نظر گرفته شده برای ارزیابی شرکت‌ها می‌توان گفت معیارهای تعیین‌شده از کفایت لازم برای احراز توانمندی شرکت‌ها در سه حوزه اصلی مدیریت و رهبری، خدمات مالی و ستادی و فنی و تخصصی برخوردار نیستند؛ برای مثال، به‌منظور ارزیابی توانایی شرکت‌ها در تأمین منابع مالی طرح‌ها به طرح سه پرسش ذیل شاخص

مدیریت مالی<sup>۱</sup> بسنده شده است: اول اینکه، سازمان چگونه منابع مالی مورد نیاز عملیات و یا نیازمندی‌های سرمایه‌گذاری‌های جدید را به موقع تأمین می‌کند؟ دوم اینکه، سازمان چگونه راهبرد تأمین مالی خود را متناسب با نیازمندی‌های مالی مدون ساخته و اثرات برنامه تأمین مالی خود را بر سودآوری طرح‌ها بررسی می‌کند؟ سوم اینکه، چگونه راهبردها و شیوه‌های مالی، مورد بررسی و بهبود قرار می‌گیرند؟ همان‌گونه که ملاحظه می‌شود پاسخ به این پرسش‌ها نمی‌تواند قابلیت‌ها و توانایی شرکت نفتی در تأمین منابع مالی مورد نیاز برای اجرای طرح را به اثبات برساند. به سخن دیگر، اعتبارسنجی مالی متقاضیان بر مبنای خوداظهاری آنان انجام شده و نقشی برای مؤسسات رتبه‌بندی اعتباری به‌منظور بررسی ادعاهای شرکت‌ها در این زمینه در نظر گرفته نشده است.

همین موضع درباره توانمندی مدیریت و رهبری مطرح است؛ چراکه احراز قابلیت‌های مدیریتی شامل مدیریت کسب‌وکار، مدیریت نظام‌های مدیریتی، مدیریت فرایندها، فعالیت‌ها و دارایی‌ها در یک شرکت پیمانکاری لزوماً به معنای توانمندی آن شرکت در مدیریت یک طرح توسعه میدان نیست. حال آنکه غالب شرکت‌های معرفی شده به عنوان شرکت اکتشاف و تولید از تجربه مدیریتی در نقش E&P در طرح‌های توسعه‌ای نفت و گاز برخوردار نیستند.

در حوزه فنی/تخصصی نیز با توجه به فقدان تجربه شرکت‌های ایرانی در نقش‌آفرینی به عنوان شرکت اکتشاف و تولید، عمده شاخص‌ها با هدف ارائه برنامه شرکت نفتی برای ارائه خدمات فنی طراحی شده است. در این راستا، بیشتر پرسش‌های مرحله ارزیابی در حوزه فنی با عبارت «سازمان چگونه ... (خدمات مورد نظر فنی/تخصصی) را ارائه می‌دهد؟»، طرح شده‌اند. این در حالی است که ارزیابی معتبر در این زمینه از ارائه نتایج تجربیات گذشته و سوابق ثبت شده در حوزه خدمات فنی تخصصی حاصل می‌گردد.

در مقام عمل با توجه به پرهیز شرکت‌های نفتی بین‌المللی از حضور در پروژه‌های توسعه‌ای نفت و گاز کشور به دلیل شرایط تحریم، تجربه چندانی از حضور شرکت‌های اکتشاف و تولید ایرانی به عنوان شریک شرکت‌های خارجی وجود ندارد، اما عملکرد شرکت‌های ایرانی پذیرفته شده به عنوان شرکت اکتشاف و تولید در مناقصات برگزار شده تحت عنوان طرح‌های نگاه‌داشت و افزایش توان تولید نفت<sup>۲</sup> به گونه‌ای بوده است که می‌توان

### 1. Manage Funds

۱. در راستای نگاه‌داشت و افزایش توان تولید نفت کشور در تاریخ ۱۳۹۶/۹/۱۹ هیأت مدیره شرکت ملی نفت ایران، «طرح نگاه‌داشت و افزایش توان تولید نفت شرکت ملی نفت ایران در چهارچوب قراردادی EPC/EPD به همراه تأمین مالی آن»، به تصویب رساند. مجموع هزینه‌های سرمایه‌گذاری طرح ۷,۲ میلیارد دلار شامل هزینه‌های مستقیم (۵,۸ میلیارد دلار)، هزینه‌های غیرمستقیم (مالیات ارزش افزوده ۴۹۹ میلیون دلار) و هزینه‌های تأمین مالی طرح با نرخ متوسط ۹ درصد (۹۷۹ میلیون دلار) است. هدف از اجرای طرح، نگاه‌داشت و افزایش متوسط تولید نفت خام به میزان ۲۸۱ هزار بشکه در روز (طی

فرایند انتخاب شرکت‌های مزبور را مصداقی از الگوی «انتخاب معکوس» در نظر گرفت؛ برای نمونه، مناقصات طرح نگه‌داشت و افزایش توان تولید نفت با الزام شرکت‌های نفتی ایرانی به تأمین مالی بخشی از مبالغ مورد نیاز برای اجرای طرح‌ها (به میزان بیست درصد) برگزار گردید، ولی در ادامه با احراز ناتوانی شرکت‌ها برای تأمین منابع مالی مورد نیاز، شرط مزبور حذف و غالب طرح‌ها با اعمال شرایط پیمانکاری، از جمله پرداخت بر مبنای پیشرفت کار، به مناقصه مجدد گذاشته شد. اثبات فرض فوق مستلزم بررسی‌های بعدی و ارزیابی عملکرد شرکت‌های معرفی شده در قراردادهای منعقد شده با شرکت‌های اکتشاف و تولید است.

#### ۴. ابزارهای حقوقی و قراردادی کاهش ریسک انتخاب نامناسب

مناقصه‌گزاران همواره تلاش می‌کنند فرایند انعقاد قرارداد را به گونه‌ای پیش ببرند که کمترین ریسک متوجه سازمان شود. کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل<sup>۱</sup> (UNCTAD) ذیل عنوان الگوی قانونی برقراری رقابت<sup>۲</sup>، مهم‌ترین راهکارهای کاهش مخاطرات مناقصه‌گزار در مناقصات رقابتی را در قالب مفاد قانونی پیشنهادی که به برقراری رقابت سالم در واگذاری تأمین کالا یا خدمات کمک می‌کند، ارائه داده است. مفاد این الگو شامل ایجاد محدودیت در توافقات احتمالی بین شرکت‌های رقیب (مناقصه‌گران) و ایجاد محدودیت‌های مربوط به سوءاستفاده مناقصه‌گران از قدرت خود در بازار است. هدف از این اقدامات، کاهش مخاطرات عمده مناقصه‌گزار، از جمله تبانی درباره تعیین قیمت، هماهنگی در امتناع از تأمین کالا یا خدمت، ارائه قیمت‌های پایین با هدف حذف رقیب، قیمت‌گذاری تبعیض‌آمیز، ایجاد محدودیت و وضع شرایط خاص و تحمیل شرایط تجاری خاص است. نبود معیارهای ارزیابی مناقصه‌گران، وجود پیمانکاران دولتی و حمایت کارفرما و غیره، خطا در ارزیابی پیمانکاران، تبانی بین ارزیاب‌ها و طرف قرارداد، ملاحظات سیاسی، بی‌تجربگی و ضعف کارفرما در بررسی و کنترل مطالعات انجام شده از سوی مشاور، پیش‌بینی زمان نامناسب برای اجرای پروژه، دقیق

سه سال ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۰) نسبت به شش ماهه ابتدایی سال ۹۶ در نظر گرفته شد. تعداد پروژه‌های این طرح در قالب ۳۴ بسته سرمایه‌گذاری در ۲۹ میدان/مخزن به همراه یک بسته مربوط به هزینه مسئولیت‌های اجتماعی است. از این میان، عمده بسته‌های کاری در حوزه فعالیت شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب (خشکی) و مابقی در حوزه شرکت نفت فلات قاره ایران (فراساحل) و شرکت نفت مناطق مرکزی ایران (خشکی) قرار دارد. این پروژه‌ها در محدوده جغرافیایی هفت استان نفت‌خیز کشور (خوزستان، بوشهر، فارس، هرمزگان، کرمانشاه، ایلام و کهگیلویه و بویراحمد) اجرا می‌شوند.

۱. کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل که به اختصار آنکتاد نامیده می‌شود، در سال ۱۹۶۴ میلادی با هدف یکپارچگی کشورهای در حال توسعه با اقتصاد جهانی تأسیس شد. آنکتاد یکی از رکن‌های فرعی مجمع عمومی سازمان ملل متحد است و بر مبنای قطعنامه مجمع عمومی این سازمان بنا شده است.

2. United Nations Conference on Trade and Development

3. Model Law on Competition



و کامل نبودن اسناد قراردادی شامل موافقت‌نامه و شرایط عمومی و خصوصی، اشتباه در برآورد اولیه پیمان، شرح کار غیرشفاف، تأخیر در انعقاد قرارداد و قوه قاهره، از جمله مخاطرات مرتبط با مرحله برگزاری مناقصه هستند (ابراهیمی و جواندل، ۱۳۹۴: ۲۵-۳۴). در ادامه، راهکارهایی برای کاهش عدم تقارن اطلاعاتی و مدیریت ریسک ناشی از انتخاب نامناسب ارائه می‌گردد.

#### ۴.۱. طراحی و استقرار نظام جامع ارزیابی برای پیمانکاران

فرایند ارزیابی پیمانکاران باید به صورت پیوسته و در دوره‌های زمانی منظم انجام شود و محدود به یک یا چند مرحله انتخاب شرکت‌های دارای صلاحیت به عنوان شرکت‌های اکتشاف و تولید نباشد. برای جلوگیری از این آسیب ضروری است پیش از برگزاری مناقصه یک نظام ضوابط ارزیابی مناسب تدوین و عوامل مورد نظر شامل زمان پیشنهادی، کیفیت مورد انتظار و قابلیت اتکای پیشنهاددهندگان در آن در نظر گرفته شود. قابلیت اتکای پیمانکاران از بررسی ظرفیت انجام کار توسط پیشنهاددهنده و تناسب امکانات در اختیار او با شرح کار پروژه قابل ارزیابی خواهد بود. راهکار دیگر در این زمینه، محدود کردن دایره انتخاب مناقصه‌گران و دعوت از مناقصه‌گران معتبر و حرفه‌ای است (Van Thuyet, Ogunlana & Dey, 2007: 192). مستثنا کردن مناقصات نفت و گاز از لزوم اجرای قانون مناقصات و آیین‌نامه‌های اجرایی آن سبب شده است صنعت نفت از مزایای نظام ارزیابی منظور شده در این قانون بی‌بهره بماند. در عین حال فرایندهای یادشده باید براساس اقتضائات خاص صنعت نفت و گاز به‌روزرسانی و بازطراحی گردد.

#### ۴.۲. واگذاری ارزیابی توان مالی شرکت‌های اکتشاف و تولید به مؤسسات

##### رتبه‌بندی اعتباری

در این زمینه شرکت ملی نفت ایران می‌تواند اعتبارسنجی مالی مناقصه‌گران را به مؤسسات رتبه‌بندی اعتباری واگذار کند تا هم ارزیابی قابل اتکایی از توان مالی شرکت‌های مناقصه‌گر به دست آورد و هم ارزیابی را به مدت زمان برگزاری مناقصه محدود نکند. از جمله وظایف مؤسسات رتبه‌بندی اعتباری می‌توان ارتقای شفافیت در بازار، ارائه رهنمودهای تخصصی براساس مطالعات کارشناسی و شناساندن ریسک‌های موجود به سرمایه‌گذاران و مشتریان را برشمرد. از آنجاکه اطلاعات نقش حیاتی در بازارهای مالی ایفا می‌کند، شفافیت بیشتر اطلاعاتی نه تنها بر کارایی و دقت عملکرد بازارهای مالی می‌افزاید، بلکه از وقوع شکست بازار که در اثر اطلاعات نامتقارن ممکن است به وجود آید، جلوگیری می‌کند (تهرانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۷). هم‌اکنون ارزیابی مالی مناقصه‌گران در مناقصات نفت و گاز بر عهده دستگاه‌های مناقصه‌گزار است که این امر از قابلیت اتکای نتایج ارزیابی کاسته است.

### ۳.۴. استفاده از ظرفیت شروط قراردادی برای پیاده‌سازی الگوهای علامت‌دهی و

#### غربالگری

یکی از مهم‌ترین راهکارها برای کاهش ریسک‌های ناشی از انتخاب نامناسب در قراردادهای توسعه‌ای نفت و گاز، استفاده از ظرفیت شروط حقوقی و قراردادی است. الگوهای گوناگونی در چهارچوب نظریه انگیزه‌ها و یا نظریه بازی‌ها برای جلوگیری از پیامدهای انتخاب معکوس ارائه شده است که در صورت تبدیل شدن به شروط قراردادی می‌تواند به مدیریت ریسک مزبور کمک شایانی کند؛ برای مثال، درج شروطی مبنی بر محاسبه جرایم قابل ملاحظه در صورت اثبات ارائه اطلاعات نادرست از خود توسط مناقصه‌گران، می‌تواند هزینه این اقدام را برای آن‌ها افزایش دهد و انگیزه‌های لازم را برای ارائه اطلاعات کامل و درست فراهم سازد. همچنین فرایند طراحی شده به‌منظور غربالگری متقاضیان نیز می‌تواند به عنوان شروط لازم برای ورود به فهرست کوتاه مناقصه‌گران در مناقصات محدود پروژه‌های توسعه‌ای در نظر گرفته شود. هم‌اکنون بخشی از شروط قراردادی در قراردادهای توسعه‌ای نفت و گاز به این موضوع اختصاص یافته است؛ برای نمونه، نظام جبران خدمات در قالب تعیین سپرده حسن‌انجام کار به تکمیل کار و ایفای کامل تعهدات وابسته شده است، اما هنوز ظرفیت قابل ملاحظه‌ای برای پیاده‌سازی الگوهای علامت‌دهی و غربالگری در قراردادها وجود دارد.

#### ۴.۴. ایجاد شفافیت بیشتر از طریق به اشتراک‌گذاری اطلاعات

سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی گروه کشورهای توسعه‌یافته<sup>۱</sup> در گزارش کنفرانس «سیاست‌گذاری رقابت و خریدهای عمومی»، برگزاری رقابت صحیح را اصلی‌ترین راه جلوگیری از بروز فساد در خریدهای عمومی معرفی می‌کند. رویکرد اقتصادی به مقوله کنترل فساد معتقد است که افزایش رقابت می‌تواند به کاهش فعالیت‌های فسادآمیز بینجامد (Bliss, & Tella, 1997:1001). ایجاد شفافیت بیشتر در فرایند برگزاری مناقصات نیز به تضمین اینکه منابع در جهت منافع عمومی مدیریت می‌شوند کمک می‌کند. در سطح جهانی نیز حرکت به سمت علنی کردن انعقاد قراردادهاست و بانک جهانی برای اعطای منابع مالی، افشای قراردادها را الزامی می‌داند. هر اندازه شفافیت در فرایند برگزاری مناقصات بالاتر باشد، احتمال بروز فساد در آن کاهش خواهد یافت؛ چراکه چشم هوشیار ناظران بیرونی، از جمله رقبای مناقصه‌گران، متخصصان و رسانه‌ها با دقت اتفاقات مرتبط با فرایند برگزاری مناقصه را رصد و ابهامات و خطاهای احتمالی را گوشزد می‌کنند. در این راستا، انتشار اسناد مناقصه، چهارچوب قراردادهای

1. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)

مورد مناقصه، روش‌ها و ملاک‌های ارزیابی پیمانکاران، فرایند ارزیابی پیشنهادها و تعیین برنده مناقصه، کمک شایانی به تضمین سلامت برگزاری مناقصات خواهد کرد.

## نتیجه

بررسی فرایند انتخاب شرکت‌های اکتشاف و تولید ایرانی توسط شرکت ملی نفت ایران از منظر الگوی انتخاب نامناسب حاکی از آن است که فرایند مزبور در موقعیت بهینه اول قرار ندارد؛ به این معنا که شرکت‌های مورد نظر ابتدائاً از انگیزه کافی برای ارائه اطلاعات کامل درباره توانمندی‌های خود برخوردار نیستند. همچنین ایجاد موقعیت بهینه دوم در فرایند انتخاب شرکت‌های اکتشاف و تولید مستلزم به‌کارگیری تدابیری است که هم‌اکنون و در معرفی شرکت‌های اکتشاف و تولید به طور کامل مدنظر قرار نگرفته است. طراحی و استقرار نظام جامع ارزیابی برای پیمانکاران، واگذاری ارزیابی توان مالی شرکت‌های اکتشاف و تولید به مؤسسات رتبه‌بندی اعتباری، استفاده از ظرفیت شروط قراردادی برای پیاده‌سازی الگوهای علامت‌دهی و غربالگری و ایجاد شفافیت بیشتر از طریق به اشتراک‌گذاری اطلاعات، از جمله راهکارهایی است که می‌تواند خطرهای ناشی از انتخاب نامناسب را برای شرکت ملی نفت ایران کاهش دهد.

## بیانیه نبود تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که تعارض منافع وجود ندارد و تمام مسائل اخلاق در پژوهش را شامل پرهیز از دزدی ادبی، انتشار و یا ارسال بیش از یک بار مقاله، تکرار پژوهش دیگران، داده‌سازی یا جعل داده‌ها، منبع‌سازی و جعل منابع، رضایت ناآگاهانه سوژه یا پژوهش‌شونده، سوءرفتار و غیره، به‌طور کامل رعایت کرده‌اند.

## منابع

### الف) فارسی

۱. ابراهیمی، سید نصرالله؛ فرخ جواندل جانانلو (۱۳۹۴). «مدیریت تفلسفی ریسک در تنظیم قراردادهای بین‌المللی نفت». *مطالعات حقوق انرژی*، دوره اول، شماره اول، ص ۳۶-۱۷. DOI: 10.22059/jrels.2015.54550
۲. تهرانی، رضا؛ حسن محمدی؛ امیر محمد رحیمی (۱۳۸۸). «نظام سنجش اعتبار و جایگاه آن در بهبود نظام تأمین مالی». *کنفرانس بین‌المللی توسعه نظام تأمین مالی در ایران*.
۳. راغفر، حسین؛ فیصل عامری؛ محمد جواد ناخدا (۱۳۹۶). «مدیریت راهبردی قراردادهای نفتی مشارکت در تولید در چهارچوب دو مدل مخاطرات اخلاقی و انتخاب نامناسب». *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، دوره ۴، شماره اول، ص ۱۴۸-۱۲۱. در: [https://issk.sndu.ac.ir/article\\_60.html](https://issk.sndu.ac.ir/article_60.html) (۱۵ خرداد ۱۳۹۹)
۴. رحمانی، تهمنه؛ میرزاده کوهشاهی، نادر (۱۳۹۵). «آسیب‌شناسی حقوقی برگزاری مناقصات در ایران». *فصلنامه حقوق اداری*، سال دوم، شماره ۷، ص ۱۸۲-۱۴۳. در: <http://qjal.smtc.ac.ir/article-1-66-fa.html> (۱۸ اسفند ۱۳۹۸)

۵. صادقی سقدل، حسین؛ یاور خانزاده (۱۳۹۵). «اطلاعات نامتقارن و جایگاه آن در اقتصاد اسلامی». *مطالعات اقتصاد اسلامی*، سال هشتم، شماره ۲ (پیاپی ۱۶)، ص ۲۲۶-۱۹۹. DOI: 10.30497/ies.2016.1803.199-226
۶. صالحی، حمیدرضا؛ معصومه اکبرزاده؛ ایمان دهقانی دهج (۱۳۹۴). «جایگاه تشریفات مناقصه و مزایده در تشکیل قراردادهای دولتی». *فصلنامه حقوق اداری*، دوره ۲، شماره ۸، ص ۳۴-۹. در: <http://qjal.smtc.ac.ir/article-fa.html 1-83>. (۲۳ مرداد ۱۳۹۸)
۷. صادقی نیارکی، رقیه؛ سیدنصرالله ابراهیمی (۱۳۹۶). «مقایسه تطبیقی بین آیین‌نامه معاملات شرکت ملی نفت (۱۳۷۹) و قانون برگزاری مناقصات و آیین‌نامه‌های آن و ارائه راهکارهای حل تعارضات احتمالی». *چهارمین همایش بین‌المللی نفت، گاز و پتروشیمی*، تهران، مرکز پژوهش‌های صنعتی و معدنی.
۸. طاهری‌فرد، علی؛ مصطفی سلیمی‌فر (۱۳۹۲). «بررسی توزیع ریسک در نسل‌های اول، دوم و سوم قراردادهای بیع متقابل توسعه». *پژوهشنامه اقتصاد انرژی ایران*، دوره ۳، شماره ۹، ص ۱۷۴-۱۵۱. در: [https://jisee.atu.ac.ir/article\\_692.html](https://jisee.atu.ac.ir/article_692.html) (۲۰ اسفند ۱۳۹۸).
۹. علی قارداشی، کامران (۱۳۹۴). «فرایند برگزاری مناقصات طبق ماده ۲۴ آیین‌نامه معاملات دولتی». *چهارمین همایش هم‌اندیشی سراسری متخصصان مناقصات کشور*، تهران، شرکت نشر فن.
۱۰. غفاری، علیرضا؛ تکلیف، عاطفه (۱۳۹۴). «کاربرد الگوی عقلایی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی برای تولید صیانتی از میدان مشترک پارس جنوبی-گنبد شمالی: مدل مفهومی با تأکید بر الزامات حقوقی». *پژوهشنامه اقتصاد انرژی ایران*، دوره ۴، شماره ۱۶، ص ۱۸۰-۱۳۷. DOI: 10.22054/jisee.2016.1896.137-180
۱۱. قانون برگزاری مناقصات (۱۳۸۳).
۱۲. نوری یوشانلوئی، جعفر؛ عصمت شاهمرادی (۱۳۹۶). «آثار حقوقی فساد بر قراردادهای نفت و گاز». *مطالعات حقوق انرژی*، دوره اول، شماره ۳، ص ۱۳۳-۱۱۵. DOI: 10.22059/jrels.2017.139030.29
۱۳. هندی، سیداصغر؛ درویش، زهرا (۱۳۹۷). «رفتارهای ضد رقابتی شرکت‌های نفتی خارجی در مرحله مناقصات قراردادهای آبی-پی-سی و ضمانت اجراهای قواعد رقابت در قبال آن». *نشریه مطالعات حقوق انرژی*، دوره ۴، شماره ۲، ص ۶۰۴-۵۷۱. DOI: 10.22059/jrels.2019.269319.239

## ب) خارجی

14. Akerlof, G. A (1978). "The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism". In *Uncertainty in economics* (pp. 235-251). Academic Press. At: <https://viterbieb.usc.edu/~shaddin/cs590fa13/papers/AkerlofMarketforLemons.pdf> (Accessed 24 March 2020).
15. Aleshin, A (2001). "Risk management of international projects in Russia". *International Journal of Project Management*, 19(4), 207-222. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00073-3](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00073-3) (Accessed 27 February 2020).
16. Bliss, C; Tella, R. D (1997). "Does competition kill corruption?". *Journal of Political Economy*, 105(5), 1001-1023. DOI: <https://doi.org/10.1086/262102> (Accessed 12 April 2020).
17. Bolton, P; Dewatripont, M (2005). *Contract theory*. MIT press.
18. Christoffersen, P (2012). *Elements of financial risk management*. Academic Press.
19. Hillson, D (2003). "Using a risk breakdown structure in project management". *Journal of Facilities management*, 2(1), 85-97. DOI: 10.1108/14725960410808131 (Accessed 28 June 2020).
20. Hull, J (2012). *Risk management and financial institutions*, Web Site (Vol. 733). John Wiley & Sons.
21. Raftery, J (2003). *Risk analysis in project management*. Routledge.
22. Sapte, W (1997). *Project Finance: The Guide to Financing Build-operate-transfer Projects: Uses in PPP*. Euromoney Publications PLC.
23. Smith, J. M; Smith, J. M. M (1982). *Evolution and the Theory of Games*. Cambridge university press.
24. UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (2011). *MODEL LAW ON COMPETITION*.

25. Van Thuyet, N; Ogunlana, S. O; Dey, P. K (2007). "Risk management in oil and gas construction projects in Vietnam". *International journal of energy sector management*, 1(2), 175-194. DOI: <https://doi.org/10.1108/17506220710761582> (Accessed 22 January 2020).
26. Xie, G ; Zhang, J ; Lai, K. K (2006). "Risk avoidance in bidding for software projects based on life cycle management theory". *International Journal of Project Management*, 24(6), 516-521. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.03.004> (Accessed 14 March 2020).
27. Zhi, H (1995). "Risk management for overseas construction projects". *International journal of project management*, 13(4), p231-237. DOI: [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00015-I](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00015-I) (Accessed 22 May 2020).





# Managing Risks of Capital Applicant in Holding Tenders of Oil and Gas Upstream Development Contracts within The Adverse Selection Model (Case Study of Selection of Exploration and Production Companies)

**Mohammad Mahdi Hajian\***

*Assistant Professor of Private and Economic Law group, Faculty of Law and Political Sciences, Allameh Tabataba'i University*

**Mohammad Hasan Mohammadi**

*PhD in International Oil and Gas Contracts Management, Faculty of Law and Political Sciences, Allameh Tabataba'i University*

## Abstract

The information asymmetry between the National Iranian Oil Company and the companies applying to enter into oil and gas development contracts is the cause of the phenomenon of adverse selection in those contracts. This study seeks to answer this question: what are the legal and contractual solutions for managing risks due to adverse selection, and whether the selection process of exploration and production companies guarantees the prevention of adverse selection or not. For this purpose, the findings of economics have been used in the framework of the adverse selection model with the aim of identifying legal and contractual tools to manage these risks. Examination of the evaluation processes of exploration and production companies indicates that the methods adopted for the evaluation and screening of applicants are not sufficient and this process can be considered as an example of adverse selection. In this regard, designing and establishing a comprehensive contractor evaluation system, assigning the evaluation of financial capacity of contractors to credit rating agencies and using the capacity of contractual conditions to implement signaling and screening patterns are some of the strategies that can minimize client risks relevant to adverse selection.

## Keywords

Adverse selection, Bidding risks, Exploration and Production Company, Financing contract.

---

\* Corresponding Author  
Received: 1 August 2020 , Accepted: 20 June 2022

Email: hajian@atu.ac.ir  
© University of Tehran

**Declaration of conflicting interests**

The authors declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

**Funding**

The authors received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.



This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC-BY) license.

