



Research Article

Providing a model for risk management in international contracts

Shiva Jabari*

*Master's degree in project and construction management, Pars University of Art and Architecture,
Tehran, Iran

Received: 17 September 2024; Revised: 20 October 2024; Accepted: 22 October 2024; Published: 22 October 2024

Abstract

According to the studies conducted in this field, if you do not have enough knowledge and understanding in the field of risk management in international contracts, risk management can become one of the most challenging parts of project implementation. Risk management is done in five steps: risk identification, risk assessment, risk strategies and monitoring and review. Therefore, it is expected that if by studying, knowing and predicting the risks of a project, they can be identified to a large extent, and even before the start of the project, at the time of signing the contract, these risks will be examined from different aspects, so that if they occur For each of the risks, the parties to the contract who have a better penalty than responding to the risk should accept responsibility, and in this way, the risks of the project can be minimized, and since the scope of responsibility of the parties in international contracts is clear, the division of risks in case of occurrence and accountability will also be more transparent. to have By examining various commercial contracts in the international field, the main aspects of risks have been identified, which include: financial, political risks, domestic and international laws related to international contracts, Incoterms, and currency fluctuations and sanctions.

Keywords: : *risk management, contract, commercial contract, international*

Cite this article as: Jabari,S. (2025). Providing a model for risk management in international contracts. (e206053). *Civil and Project*, 6(11), e206053
<https://doi.org/10.22034/cpj.2024.479007.1321>

ISSN: 2676-511X / **Copyright:** © 2024 by the authors.

Open Access: This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the article's Creative Commons licence and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder. To view a copy of this licence, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Journal's Note: CPJ remains neutral with regard



نشریه عمران و پروژه
<http://www.cpjournals.com/>

ارائه الگویی برای مدیریت ریسک در قرار دادهای بین المللی

شیوا جباری*

*کارشناسی ارشد رشته مدیریت پروژه و ساخت، دانشگاه هنر و معماری پارس، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۲۷ شهریور ۱۴۰۳؛ تاریخ بازنگری: ۲۹ مهر ۱۴۰۳؛ تاریخ پذیرش: ۰۱ آبان ۱۴۰۳؛ تاریخ انتشار آنلاین: ۰۱ آبان ۱۴۰۳

چکیده

با توجه به مطالعات انجام شده در این زمینه، در صورت عدم داشتن شناخت و دانش کافی در حوزه مدیریت ریسک در قراردادهای بین المللی، مدیریت ریسک می تواند به یکی از چالش برانگیزترین بخش های اجرای یک پروژه تبدیل شود. مدیریت ریسک در پنج مرحله انجام می شود: شناسایی ریسک، ارزیابی ریسک، استراتژی های ریسک و نظارت و بررسی. روش تحقیق این پژوهش از نوع کیفی، استقرایی می باشد و از نظر جمع آوری منابع از روش اسنادی و کتابخانهای استفاده شده است. با بررسی قراردادهای مختلف تجاری در حوزه بین الملل، جنبه های اصلی ترین ریسک ها شناسایی شده که شامل: ریسک های مالی، سیاسی، قوانین داخلی و بین المللی مرتبط با قراردادهای بین المللی، اینکوترمزها و نوسانات ارزی و تحریم ها می باشد، که با توجه به اطلاعات بدست آمده از جامع آماری مهمترین ریسک ها شناسایی، طبقه بندی و مورد تحلیل قرار گرفته خواهند شد، و همچنین چگونگی پاسخ به ریسک ها براساس نوع اثرگذاری آنها بر حوزه قراردادهای بین المللی و براساس فازهای پروژه اولویت بندی شده اند؛ سپس به مهمترین ریسک ها پاسخ داده شده است و در انتها نیز الگویی برای پیاده سازی مدیریت ریسک برای قراردادهای پروژه های بین المللی پیشنهاد داده شده است. نتایج اینگونه بیان می کند که ریسک های مستقیم بیشترین تاثیر را در قراردادهای بین المللی پروژه ها دارند.

واژگان کلیدی: مدیریت ریسک، قرارداد، قرارداد تجاری، بین المل

۱-مقدمه

با توسعه قراردادهای و پیشرفت روزافزون تکنولوژی، کارفرماها سعی بر این داشتند تا جای ممکن ریسک‌ها را پیمانکاران منتقل کنند و ه مین امر موجب شد تا بیشتر از پیش به قراردادهای دو عاملی (طرح و ساخت) و EPC روی بیاورند. دلایل زیادی می‌تواند سبب شود تا جامعه فنی و اجرایی کشور در زمینه اجرای پروژه‌های مختلف اقتصادی و صنعتی به سمت قراردادهای طرح و ساخت پیش رود که باید مورد بررسی قرار گیرد و متناسب با هر یک سازوکاری مناسب به نحوی که موجب نیل به اهداف در پروژه گردد شود. اخیراً جهت گیری مدیران ارشد در کشور به سمتی پیش می‌رود که با تاسیس و راه اندازی شرکت‌های پیمانکار و مشاور در زمینه‌های گوناگون صنعتی، به مرور دانش فنی این کار را وارد کشور کرده، که هدف نهایی از این اقدام می‌تواند قطع وابستگی به دیگر شرکت‌های خارجی باشد. هدف اصلی از ایجاد این شرکت‌ها این بوده است که از طریق همکاری با مشاوران کارکشته و ماهر خارجی و استفاده از پرسنل ایرانی در این گونه شرکت‌ها از دانش فنی مدیریت پروژه‌های عمو می به نیروهای ایرانی منتقل شود. اما به دلایلی عدم همکاری از طرف مشاوران خارجی برا انتقال دانش فنی، این امر به کندی و با مشکلات فراوان انجام می‌گیرد. (دانشی راد، ۱۳۸۴)

یکی از جذابیت‌های روش طرح و ساخت برای کارفرمایان این است که تن‌ها با یک مرجع مسئول سروکار دارند و از ه مین رو ریسک کارفرما به حداقل می‌رسد و مرجع واحد پاسخگو در برابر تمام می خدمات از طراحی گرفته تا تدارکات و ساخت پروژه مسئول می‌باشد و بر عهده پیمانکار می‌باشد. (اسماعیلی و روانشادنی، ۱۳۸۵)

در قراردادهایی نظیر EPC سنگین ترین حجم ترین بخش قرارداد را تهیه و خرید تجهیزات شامل می‌شود که این بخش می‌زان زیادی از حجم مالی پروژه را نیز به خود اختصاص می‌دهد. که بخشی از این تجهیزات در داخل کشور تهیه و تولید می‌شود و بخشی هم باید از فروشندگان خارجی خریداری شوند که برای انجام چنین خریدهایی پیمانکار باید در ابتدا اقدام به بازگشایی اعتبار اسنادی در نزد بانک‌های مورد قبول کار فرما نماید. (آیت، ۱۳۸۵)

به این دلیل که ممکن است تعیین و شناسایی ریسک‌هایی که احتمال دارد بر پروژه تاثیر بگذارد، مستندسازی ویژگی‌های آنها، اقدام می بسیار مهم در جهت مدیریت ریسک می‌باشد. (Vanany et al, 2013)، در این مقاله سعی داریم تا با شناسایی و تحلیل مختصر کیفی چالش‌های پیش رو را در قراردادهای بین المللی در جهت تعیین و رتبه بندی ریسک‌ها در اینگونه قراردادها را تا جای ممکن شناسایی، طبقه بندی و یا حتی از می‌ان برداریم.

در حال حاضر ریسک در شاخه‌های گسترده ایی از قبیل: تجارت، بیمه، ایمنی، سرمایه گذاری، پروژه‌ها از صنعتی و عمرانی، بهداشت و درمان و حتی در زمینه‌هایی نظیر مسایل سیاسی و اجتماعی و نظامی ارزش خود را پیدا کرده است. واز آنجایی که ریسک ریشه مشترکی با این مباحث دارد در مدیریت پروژه نیز از جایگاه ویژه ای برخوردار گشته است. شاخصه‌هایی نظیر عدم قطعیت و منحصر بفرد بودن هر در فرضیات و الزامات و اهداف پروژه و همچنین عوامل محیطی که در پروژه دخیل هستند به خودی خود می‌توانند منشاء عدم قطعیت و ریشه‌های بروز ریسک در پروژه باشند. ریسک و عدم قطعیت‌ها در پروژه بسیار گسترده هستند و عواملی همچون عدم قطعیت در مبانی و برآوردهای اولیه پروژه، عدم قطعیت در طراحی و تدارکات پروژه و عدم قطعیت در اهداف پروژه را در بر می‌گیرد. شرایط ذکر شده سبب می‌شود تا پروژه مستعد ریسک شود و مدیریت ریسک را در چنین پروژه‌هایی را اجتناب ناپذیر می‌کند.

۲- پیشینه تحقیق

در جدول شماره ۱، تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت ریسک و قراردادهای بین‌المللی و EPC در بازه زمانی ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۴ مورد بررسی قرار گرفته است. این جدول شامل چندین مقاله از پژوهشگران مختلف است که به طور خلاصه چکیده و نوآوری تحقیقات آن‌ها را نشان می‌دهد. این جدول همچنین شامل ملاحظات اصلی چندین نویسنده در زمینه مدیریت ریسک و قراردادهای بین‌المللی است. این اطلاعات به خواننده کمک می‌کند تا به طور کلی با پیشینه تحقیقات انجام شده در این حوزه آشنا شود.

ردیف	سال چاپ	نویسندگان	چکیده
۱	۲۰۱۸	Paul E. Jobling Nigel J. Smith	رسیدن به اهداف زمان، هزینه یا عملکرد، نقش بسیار بالاتری در شکست‌ها ایفا می‌کند. سوگیری ذینفعان، عدم سرمایه‌گذاری در برنامه‌ریزی اولیه و برآوردهای خوش بینانه و/یا برنامه‌ها، در میان عوامل دیگر پیچیده‌تر بوده نیاز دارند که اهداف واقع بینانه‌تر بررسی شود، تقریباً همیشه یک پیمانکار وجود دارد که مایل به ارائه یک مناقصه رقابتی برای کار است.
۲	۲۰۲۰	Martin Evans, Peter Farrell , Emad Elbeltagi, Ayman Mashali , Ashraf Elhendawi	همچنین، عوامل مهمی که بر مدیریت ذینفعان تأثیر می‌گذارند، از جمله همکاری، توسعه اعتماد، و کمبود ارتباطات، ارزیابی شده است. همچنین، مدل سازی اطلاعات ساختمان (BIM) نقش حیاتی در تأمین عوامل موفقیت ذکر شده برای مشارکت دارد و دستیابی به اهداف پروژه را با پذیرش قراردادهای D-B تسهیل می‌کند.
۳	۲۰۲۳	سمیه روحانی ،مقصود ایمانی ، روح الله کهن هوش نژاد	نتایج نشان می‌دهد استفاده از شرط مذاکره‌ی مجدد و شرط ثبات در قرارداد، شرط خلع ید شرکت‌های نفتی خارجی از منطقه قرارداد، شرط خاتمه قرارداد با نظر کارفرما، شرط بازپرداخت هزینه‌ها و دستمزد متعلقه به همراه نرخ بازگشت مورد توافق، شرط فورس ماژور در قرارداد و پرداخت غرامت یا جبران خسارت ناشی از انحلال قراردادهای نفتی توسط دولت می‌زبان به سرمایه‌گذار خارجی در بکارگیری شروط قراردادهای بین‌المللی نفتی در جهت جلوگیری از انحلال قرارداد نقش بسزایی دارد.
۴	۲۰۲۲	پرچمی جلال، مجید، مرادی، سعید نیک سیرت، حسین	وجود محدودیت در بازارهای داخلی و فرصت‌های بالقوه در بازارهای بین‌المللی، باعث شده است که شرکت‌های ایرانی، درصدد جذب این فرصت‌ها باشند. علی‌رغم جذابیت اولیه، پروژه‌های برون مرزی شامل سطوح بالایی از چالش‌ها و ریسک‌ها می‌باشند که تک‌میل موفق این پروژه‌ها را برای پیمانکاران دشوار می‌سازد. از طرفی می‌توان با استفاده از ابزارهای <u>مدیریت ریسک</u> پروژه و با ارزیابی و برنامه‌ریزی مناسب و به موقع، زیان‌های مالی، زمانی و فنی را کاهش داده و سودآوری را در پروژه‌ها افزایش داد. از طرفی بیشتر مشکلات شرکت‌های ایرانی در اجرای پروژه‌های برون مرزی، مشابه بوده و می‌توان فهرستی از این چالش‌ها و ریسک‌های محتمل در این نوع پروژه‌ها را با استفاده از تجارب پروژه‌های پیشین و نظرات متخصصین به دست آورد. از همین رو از آنجا که <u>مدیریت تدارکات</u> یکی از چالش برانگیزترین بخش‌های پروژه‌های بین‌المللی است، در این پژوهش ابتدا با جمع‌آوری نقطه نظرات متخصصین و بررسی دو نمونه‌ی موردی، با استفاده از قواعد دلفی، سعی بر شناسایی عوامل تأثیرگذار در پروژه‌های برون مرزی شد.

جدول ۱. تحقیقات صورت گرفته در زمینه مدیریت ریسک در قرارداد و پروژه‌های بین‌المللی

هرچند در رابطه با مدیریت ریسک در قراردادهای بین المللی تحقیقاتی انجام شده باشد، که در جدول بال به صورت مختصر به نتایج آن‌ها پرداخته شده باشد، اما در مورد ریسک‌های قراردادی در پروژه‌های بین المللی و چگونگی پاسخ و مدیریت آن‌ها موردی یافت نگردید. با وجود تحقیقات وسیعی که در زمینه مدیریت ریسک صورت گرفته است، می‌توان گفت که در این تحقیقات متغیرهایی نظیر مشکلات سیاسی، تحریم‌ها، مشکلات اقتصادی، روابط بین الملل، مشکلات محیطی و مسائل مهم دیگری چندان در نظر گرفته نشده است. از اینرو در نظر گرفتن این متغیرهای اساسی در ریسک‌ها و مشکلات قراردادی ایرانی در پروژه و قراردادهای بین المللی بسیار مهم بوده و بررسی آن یکی از مفاهیم نوآورانه این تحقیق می‌باشد. از طرفی هم نو طبقه بندی، اولویت بندی و ارزیابی ریسک‌های قراردادی از دیگر مفاهیم نوآورانه این پژوهش بحساب می‌آید. لذا ضمن حفظ ماهیت پژوهشی مطالعه، نتایج آن می‌تواند بسیار کاربردی باشد.

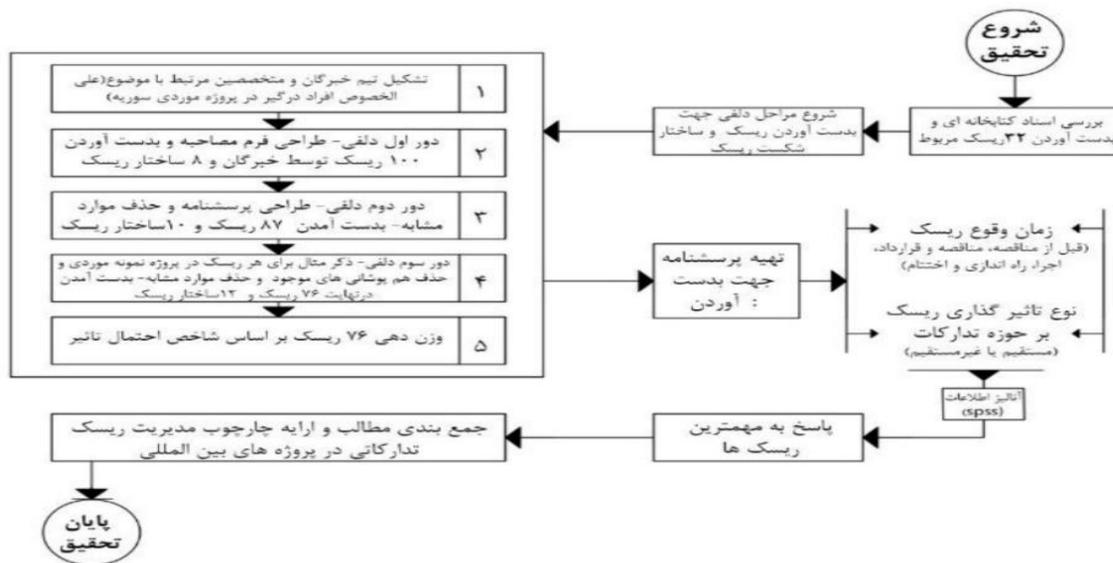
۳- روش تحقیق

هدف این تحقیق یک پژوهش کاربردی بوده که متمرکز بر ریشه یابی علت‌های مختلف مشکلات مدیریت ریسک در قراردادهای بین‌المللی می‌باشد. هدف این تحقیق کشف عل می ن می‌باشد بلکه بررسی امکان کاربرد عل می دانش در حل مشکلات و چالش‌های بشر در دنیای واقعی می‌باشد. این تحقیق به دنبال ارائه راهکارهای قراردادی در مدیریت ریسک در حوزه پروژه‌هایی با قراردادهای بین‌المللی می‌باشد (رویکرد کیفی). تحلیل محتوا به هر رویه ۳-ای که برای تحلیل، تلخیص، طبقه‌بندی و استنباط کردن خصوصیات خاص از متن منجر می‌شود و در مواردی معنای پنهان واقع در آن آشکار شده و گاهی امکان مقایسه چندین متن را به ما می‌دهد، اطلاق می‌گردد. تحلیل محتوا شامل انواع گوناگونی می‌باشد که عبارت است از: ک می، کیفی، قیاسی و استقرایی. روش تحقیق این پژوهش از نو کیفی، استقرایی می‌باشد و از نظر جمع‌آوری منابع از روش اسنادی و کتابخان‌های استفاده شده است. مراحل انجام این تحقیق شامل مطالعات کتابخان‌های و مطالعات می‌دانی مصاحبه محدود با خبرگان به شناسایی مهمترین ریسک‌ها مشخصاً در پروژه‌های طرح و ساخت صنعت بالادستی پرداخته شده است. در مرحله دوم، از طریق مطالعات می‌دانی پرسشنامه به ارزیابی ریسک‌های شناسایی شده پرداخته شده است و در نهایت فهرستی از مهمترین ریسک‌ها در پروژه‌های طرح و ساخت ایران تهیه شده است.

در این تحقیق، تلاش شده است تا ریسک‌های موجود در قراردادهای بین‌المللی شناسایی شده و با استفاده از مطالعات کتابخان‌های و مصاحبه با افراد متخصص، این ریسک‌ها بر اساس می‌زان تأثیر و احتمال وقوع آن‌ها ارزیابی شوند. سپس، این ریسک‌ها به‌طور منصفانه بین طرفین قرارداد تخصیص داده شود. توصیه شده است که این فرآیند شناسایی و تخصیص ریسک‌ها در مرحله تعریف طرح و قبل از برگزاری مناقصه انجام شود تا از وقوع اختلافات و ادعاهای جلوگیری شود. مراحل انجام تحقیق شامل مطالعات کتابخان‌های و مصاحبه با خبرگان بوده و در نهایت فهرستی از مهمترین ریسک‌ها در پروژه‌های طرح و ساخت ایران تهیه شده است. اهمیت هر ریسک بر اساس می‌زان احتمال و شدت تأثیر آن محاسبه شده و با استفاده از فرمول مشخص، رتبه بندی شده است.

$$RII = \frac{\sum_{i=1}^n f_i \times E_i}{x}$$

(RII): شاخص اهمیت ریسک‌های بین‌المللی، F: فراوانی هر ریسک از ۱ تا ۷، E: شدت تأثیر هر ریسک از ۱ تا ۷، X: نمونه آماری شامل تعداد تک میل کنندگان پرسشنامه (۶۶ نفر)؛ تعداد سوالات از ۱ تا ۷). داده‌ها از طریق نرم افزار SPSS تحلیل شده و در نهایت جدول ۴-۲ به دست آمده است.



نمودار ۱. مراحل تحقیق

۴- یافته‌های تحقیق

در ابتدا ساختار شکستی از ریسک‌های تدارکاتی در پروژه‌های بین‌المللی شناسایی و تهیه شده تا به ما دیدگاهی کلی و جامع از ریسک‌های پیش‌رو در یک پروژه بین‌المللی را بدهد و همچنین بتوان با طبقه‌بندی این ریسک‌ها که اغلب در مرحله تدارکات پروژه ممکن است رخ دهد بتوان اقدامات و آمادگی‌های لازم در جهت مدیریت و پیشگیری را انجام داد و تا حد امکان بتوان آن‌ها را ریشه‌یابی و از بروز این‌گونه ریسک‌ها جلوگیری نمود.

در ادامه در شکل ۱ به شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌هایی که به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر پروژه می‌توانند تأثیر بگذارند پرداخته شده، چرا که با شناسایی این ریسک‌ها در زمان عقد قراردادهای بین‌المللی می‌توان تدابیر لازم در جهت انتقال ریسک را در نظر رفت و همچنین ریسک‌های تأثیرگذار بر پروژه اعم از مستقیم و غیرمستقیم به گونه‌ای که هر کدام از این ریسک‌ها در چه مرحله‌ای از پروژه امکان دارد رخ دهد آورده شده است.

جدول ۲. چارچوب مدیریت ریسک قراردادهای بین المللی (جاری، ۱۴۰۲)

شرح	انواع دسته بندی	
ریسک‌هایی که مربوط به تا می‌ن کنندگان می باشد		
ریسک‌ها و چالش‌های حمل و نقل ارسال تجهیزات و خروج آن ارسال		
مشکل از تا می‌ن منابعی که داخل یا خارج از شرکت باشد و به تا می‌ن کنندگان مربوط نشود همانند نیروی انسانی و پیمانکاران جز	ساختار ریسک ریسک‌های دسته اول	
مشکلات و چالش‌های سیاسی درون کشوری بین کشوری کشورهای دیگر سیاسی	مشکل از ساختارهای ریسکی	
مالی و قراردادی ریسک‌هایی مربوط به حوزه تدارکات که جنبه مالی و قراردادی دارد	که بیش از ۷۰ درصد ریسک‌های موجود در پروژه‌های	
بخش عمده ای از ریسک‌ها همانند تحریم قوانین مقررات شورش‌ها.... و		
چالش و مقررات‌های خاص ایمنی در برخی از کشورها		
این نوع ریسک‌ها برای هر پروژه منحصر به فرد می باشد	ریسک‌های دسته دوم	
این ریسک را می توان به عنوان ضعف سازمانی و یا مشکلات سازمانی تلقی مهندسی	مشکل از ساختارهای ریسکی که کمتر از ۳۰ درصد ریسک‌های موجود در پروژه‌های	
چالش و مرحله ای مهم در قراردادهای پروژه‌های صنعتی	بین المللی را شامل می شوند	
می توان این ریسک‌ها را بخشی از ریسک‌های محیطی تلقی کرد اما امی ت و تاثیر آن می تواند آن چنان زیاد باشد که پروژه را تا مرز شکست پیش ببرد. لذا به دلیل امی ت آن‌ها بایستی به صورت جداگانه بررسی شوند. این ریسک‌ها عموماً بعد از اتمام پروژه به دانش پروژه اضافه می گردند		
بر ریسک‌های مستقیم ریسک‌هایی هستند که به صورت مستقیم و بدون واسطه بر حوزه تدارکات تاثیر می گذارند	دسته بندی انواع ریسک	
در واقع این ریسک‌ها به صورت مستقیم با تا می‌ن و تدارکات تا می‌ن کنندگان منابع و تجهیزات حمل و نقل و نیروی انسانی در ارتباط هستند و از حوزه تدارکات بر پروژه تاثیر می گذارند	اساس نحوه تاثیر پس از شناسایی ریسک‌ها بر	
ریسک‌های غیر مستقیم ریسک‌هایی هستند که به صورت غیر مستقیم و حداقل با یک واسطه بر حوزه تدارکات	اساس تاثیر این ریسک‌ها بر حوزه تدارکات پروژه به دو	
تاثیر می گذارند این ریسک‌ها مستقیماً بر حوزه تدارکات اثر ن می گذارند در واقع این ریسک‌ها ریسک‌هایی از پروژه هستند که به نوعی بر حوزه تدارکات نیز اثر می گذارند	دسته مستقیم و غیر مستقیم دسته بندی شدند	
دسته بندی ریسک‌ها بر اساس زمان وقوع آن‌ها در واقع این دسته بندی با هدف تسهیل جهت برنامه ریزی و اجرای مدیریت ریسک - صورت پذیرفته است. دسته بندی بر اساس فازهای ۱ قبل از مناقصه - مناقصه و قرارداد - اجرا راه اندازی و اختتام	زمان وقوع ریسک بر اساس فازهای پروژه	

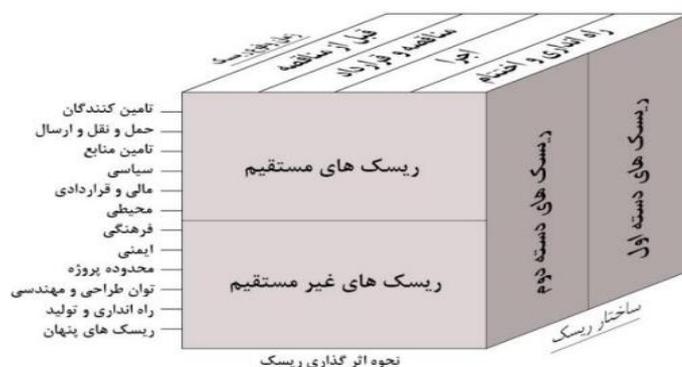
۴-۱- مدیریت ریسک در پروژه‌های بین‌المللی

می‌توان گفت حیاتی‌ترین مرحله در مدیریت ریسک شناسایی ریسک است و می‌توان اینگونه بیان نمود که مدیریت ریسک با شناسایی ریسک معنا خواهد داشت بدیهی است که تا ریسک شناسایی نشود نمی‌توان شیوه‌های مدیریتی مناسبی را برای آن در نظر گرفت، (پرجمی، ۱۳۹۹) و پس از شناسایی ریسک‌ها را باید تحلیل و طبقه بندی نمود در نهایت به مهمترین ریسک‌ها پاسخ داده خواهد شد. ریسک‌های شناسایی شده در پروژه‌های بین‌المللی را به دو دسته تقسیم می‌کنند.

۴-۱-۱- ریسک‌های دسته اول

ریسک‌هایی که در این دسته قرار خواهند گرفت، در بر گیرنده ۶ زیر گروه هستند که بیشتر از ۷۰ درصد ریسک‌های مخصوص به پروژه‌های بین‌المللی را شامل می‌گردند.

- ریسک تأمین کنندگان
- ریسک حمل و نقل ارسال و خروج تجهیزات
- ریسک تأمین منابع (بواسطه شرکت)
- ریسک مالی قرارداد
- ریسک‌های سیاسی
- ریسک محیطی



شکل ۲. مکعب مدیریت ریسک در قراردادهای بین‌المللی

۴-۱-۲- ریسک‌های دسته دوم

این دسته از ریسک‌ها نیز شامل ۶ زیر گروه می‌باشند، اما در این دسته حدود ۳۰ درصد از ریسک‌های مختص به پروژه‌های تدارکاتی بین‌المللی وجود دارد.

- ریسک فرهنگی
- ریسک‌های ایمنی

- ریسک‌های محدوده پروژه
- ریسک‌های توان و طراحی مهندسی (ضعف سازمانی)
- ریسک راه اندازی و تولید محصول
- ریسک‌های پنهان

۲-۴- تحلیل آنالیز ریسک‌ها

۴-۲-۱- نوع و منشأ ریسک

۷۶ ریسک شناسایی شده در ۱۲ گروه یا ساختار دسته بندی شده اند که این ریسک‌ها توسط متخصصین به ریسک‌ها مستقیم و غیرمستقیم تقسیم‌بندی شده و همچنین زمان وقوع آن‌ها را نیز شناسایی نموده‌اند. بر اساس شکل ۱ درصد زیادی از ریسک‌ها با فاز اجرایی پروژه مرتبط می‌باشد، و همچنین بیش از ۵۰٪ ریسک‌ها با فاز تدارکات بطور مستقیم اثر گذار است.

اه میت مدیریت ریسک از آنجایی بیشتر می‌شود که بیش از ۷۰ درصد ریسک‌ها در پروژه‌های بین المللی مربوط به زمان اجرا می‌باشند که نشان دهنده این موضوع است که این ریسک‌ها حتی قبل از ورود به مناقصات و عقد قراردادها موجود هستند و باید شناسایی و مدیریت شوند. و طبق نمودار ۳ نیز متوجه خواهیم شد که ریسک‌های مستقیم از لحاظ تعداد بیشتر از ریسک‌های غیرمستقیم می‌باشند و تأثیر بیشتری را بر حوزه قراردادهای بین المللی خواهند داشت و باید آن‌ها را در اولویت قرارداد.

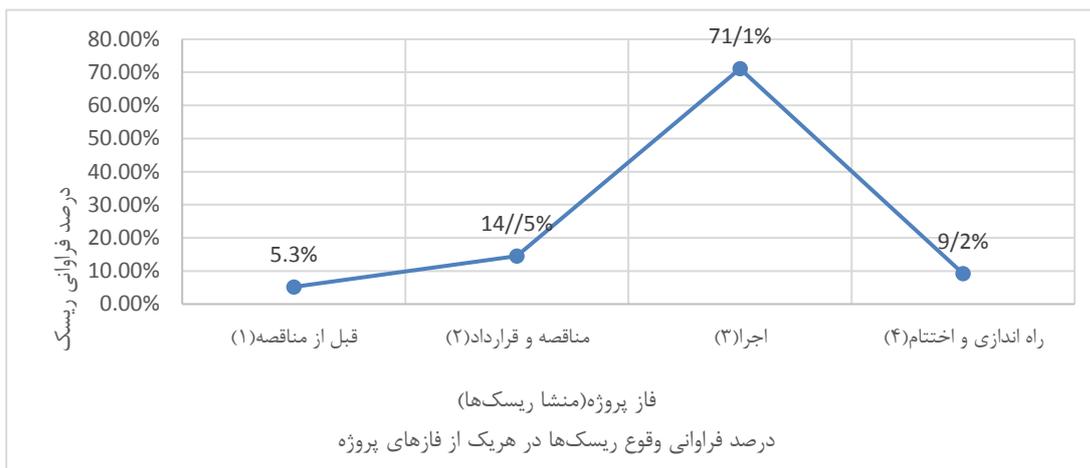
۴-۲-۲- اولویت بندی و آنالیز کیفی ریسک

در این قسمت ریسک‌ها توسط متخصصین دسته‌بندی شده اند، و طبق آمار به دست آمده از لحاظ فراوانی بیشتر از ۲۵ درصد ریسک‌هایی که در حوزه ت پروژه‌های بین‌المللی وجود دارد مربوط به ریسک‌های گروه مالی و قراردادی می‌باشد (نمودار ۵) و جدول ۳، ۱۳ ریسک را با بیشترین ضریب احتمال/تأثیر^۱ را نشان می‌دهد.

آنچه که در این ریسک‌ها به خوبی نمایان است، اه میبیت زمان قبل از مناقصه و اجرا در پروژه‌های بین‌المللی می‌باشد. می‌توان گفت که ریسک‌های مربوط به تأمین کنندگان و منابع از مهمترین ریسک‌های موجود در این دست از پروژه‌ها می‌باشند که بطور مستقیم بر پروژه تأثیرگذار خواهند بود. ریسک‌ها محیطی، قراردادی و مالی جزو گروهی از ریسک‌ها می‌باشد که باید توسط تیم مدیریت پروژه مورد بررسی قرار گیرند و قبل از مناقصه و در زمان اجرا نیز پاسخ‌هایی مناسب برای آن‌ها در نظر گرفته شود.

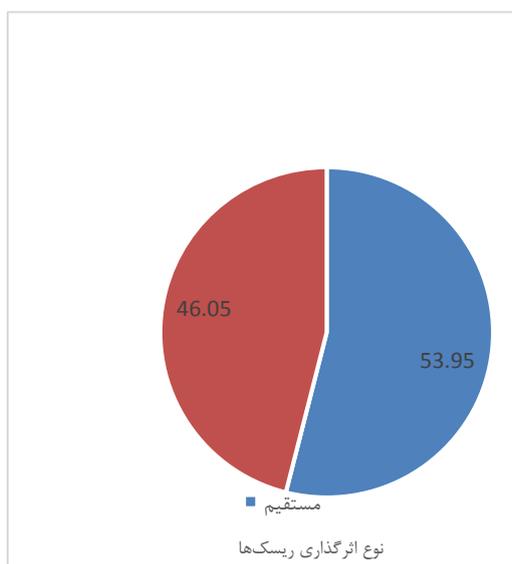
۴-۲-۳- پاسخ به ریسک‌ها

پس از آنالیز و طبقه‌بندی کردن ریسک‌ها نوبت به پاسخ به ریسک‌ها خواهد رسید که در این راستا باید راهکارهای مناسبی را برای پاسخگویی به آن‌ها در نظر گرفت، که پس از مصاحبه با متخصصین امر در حوزه مدیریت پروژه سعی شده تا طبق (جدول ۴)، راهکارهایی مناسب برای پاسخ به ۱۳ ریسک اصلی شناسایی و آورده شود. البته نباید این نکته از نظر پنهان بماند که بواسطه منحصر بفرد بودن پروژه‌ها می‌توان برای هر پروژه راهکارهایی مناسب و درخور آن پروژه را جهت پاسخگویی به ریسک‌ها در نظر گرفت.



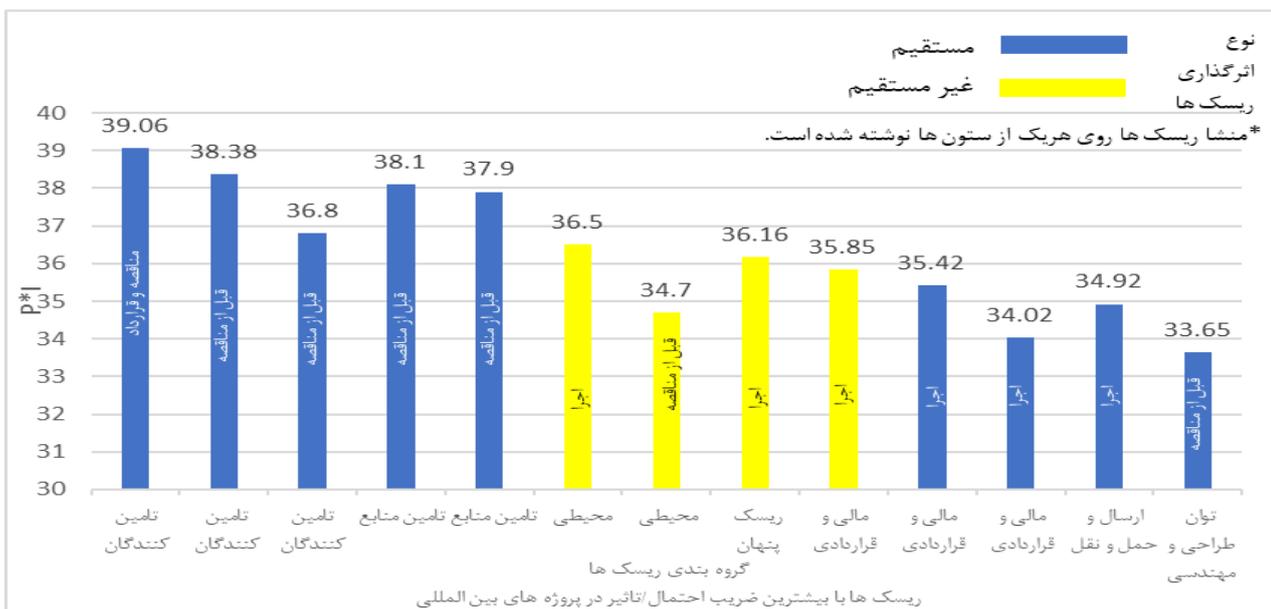
نمودار ۲. درصد فراوانی وقوع ریسکها در هر یک از فازهای پروژه

نمودار ۳. اهمیت ریسکهای مستقیم و غیرمستقیم در پروژههای بین-المللی





نمودار ۴. ریسک با بیشترین ضریب احتمال/تاثیر در تدارکات پروژه‌های بین‌المللی



جدول ۳. شناسایی و طبقه بندی ریسک‌ها

ریسک	اولویت گروه ریسک	اولویت گروه
ریسک عدم همکاری تا می با شرکت ایرانی (vendor) ن کنندگان منتخب کارفرما	تا مین کنندگان	۱
تا می ن کنندگان ریسک عدم وجود تا می ن کنندگان جز شناخت کامل محل کشورها ی اطراف از لحاظ بازار و منابع ارسال از داخل کشور برای در بازار محلی	تا مین کنندگان	۲
ریسک کمبود نیروی ماهر در کشور انجام مطالعات در زمان قبل از مناقصه و انتقال ریسک به کارفرما یا تنظیم قرارداد به نحوی می زبان	تا مین منابع	۳
ریسک عدم وجود پیمانکاران جز مناسب در کشور می زبان	تا مین منابع	۴
ریسک عدم توانایی تهیه برخی از مصالح و تجهیزات توسط تا می ن کنندگان داخل کشور	تا مین	۵
ریسک افزایش تحریم‌ها	محیطی	۶
قدرت و توان برخی از حزب‌های مردم ن هاد کشور می زبان به نام سندیکای کارگری	ریسک پنهان	۷
ریسک کارمزدهای بانکی بالا برای ارسال و دریافت پول	مالی و قراردادی	۸
ریسک‌ها به دلیل تحریم LC ی مربوط به گشایش‌ها	مالی و قراردادی	۹
ممانعت از انتقال تجهیزات از کشورهای عبوری	حمل و نقل و ارسال	۱۰
ریسک عدم آشنایی با قوانین کارگری کشور می زبان	محیطی	۱۱
ریسک بالا بودن نرخ گمرک و ترخیص در کشورهای ثالث	مالی و قراردادی	۱۲
ریسک عدم آشنایی با تکنولوژی خاص نرم افزار خاص جهت ساخت تجهیزات یا فناوری	توان طراحی و مهندسی	۱۳

جدول ۴. پاسخ به با اهمیت ترین ریسک‌های قراردادی پروژه‌های بین‌المللی

اولویت	اولویت گروه	ریسک	پاسخ به ریسک
۱	تا می ن کنندگان	ریسک عدم همکاری تا می ن کنندگان با شرکت (vendor) منتخب کارفرما ایرانی	انتقال ریسک به کارفرما در هنگام قرارداد شناسایی و معرفی تا می ن کنندگانی از طرف شرکت ایرانی به کارفرما با مطلوبیت تا می ن کنندگان منتخب کارفرما
۲	تا می ن کنندگان	ریسک عدم وجود تا می ن کنندگان جز در بازار محلی	شناخت کامل محل و کشورها ی اطراف از لحاظ بازار و منابع ارسال از داخل کشور برای مواردی که هزینه‌ها ی آن به صرفه باشد
۳	تا می ن منابع	ریسک کمبود نیروی ماهر در کشور می زبان	انجام مطالعات در زمان قبل از مناقصه و انتقال ریسک به کارفرما یا تنظیم قرارداد به نحوی که شرکت ایرانی توانایی استفاده بیشتری از نیروهای داخلی یا غیر یو می داشته باشد
۴	تا می ن منابع	ریسک عدم وجود پیمانکاران جز مناسب در کشور می زبان	انتقال ریسک به کارفرما اجازه استفاده از پیمانکاران جز غیر یو می در قرارداد انتقال ریسک به یک پیمانکار اصلی با توجه به قرارداد
۵	تا می ن کنندگان	ریسک عدم توانایی تهیه برخی از مصالح و تجهیزات توسط تا می ن کنندگان داخل کشور	تهیه این تجهیزات از کشورهای دوست تهیه این تجهیزات از کشور می زبان تهیه این تجهیزات از کشورها ی خارجی
۶	محیطی	ریسک افزایش تحریم‌ها	تلاش جهت استفاده از جونت وینچر خارجی جهت امنیت ناشی از تحریم‌ها
۷	ریسک پن‌ها ن	قدرت و توان برخی از حزب‌ها ی مردم ن‌ها د کشور می زبان به نام سندیکای کارگری	آشنایی کامل به قوانین و حدود اختیارات سندیکا گماردن گروه‌ها ی اجتماعی جهت کنترل و جلوگیری از مناقشات که سندیکای به وجود می‌آورد سعی بر استفاده از نیروها ی کارگری از چند سندیکای مختلف جهت امکان عدم یکپارچگی بین سندیکاها گره زدن منافع کارگران با پروژه و به وجود آوردن حس اعتماد
۸	مالی و قراردادی	ریسک کارمزدها ی بانکی بالا برای ارسال و دریافت پول	پیدا کردن روش‌ها ی جایگزین ارسال پول استفاده از ارزها ی الکترونیک استفاده از شرکت‌ها ی واسط پیدا کردن و به وجود آوردن کربدورها ی انتقال پول
۹	مالی و قراردادی	ریسک‌ها به LC ی مربوط به گشایش دلیل تحریم‌ها	حمایت سندیکای داخلی و فشار دولت به بانک‌ها استفاده از سپرده در کشورها ی دیگر
۱۰	حمل و نقل و ارسال	ممانعت از انتقال تجهیزات از کشورها ی عبوری	استفاده از نام شرکت ثبت شده پرداخت پول و انتقال از طریق بانک پس از تحویل جنس در مقصد در نظر گرفتن جرایم و بندها کردن محموله CIF ی قانونی جهت ایفای تعهد حداقل
۱۱	محیطی	ریسک عدم آشنایی با قوانین کارگری کشور می زبان	مرحله ای نمودن کار و عقد قرارداد با شرکت‌ها ی کوچک که تسویه پرسنل مازاد به عهده آن‌ها ، باشد هماهنگی با وکیل و مراجع قانونی جهت ممانعت از برخوردها ی دامنه دار
۱۲	مالی و قراردادی	ریسک بالا بودن نرخ گمرک و ترخیص در کشورها ی ثالث	در نظر گرفتن جایگزین استفاده از جونت وینچر تاسیس شرکت یا دفاتر در خارج از کشور جهت تا می ن منابع استفاده از امکانات و تجربیات سفارت خانه‌ها ی ایران
۱۳	توان طراحی و ریسک عدم آشنایی با تکنولوژی مهندسی	توان طراحی و ریسک عدم آشنایی با تکنولوژی خاص نرم افزار خاص جهت ساخت تجهیزات یا فناوری	استفاده از شریک خارجی صاحب لیسانس ، جذب نیروهای خارجی کار کرده در پروژه‌ها ی مشابه برون سپاری بخشی از طراحی به شرکت‌ها که سابقه و توان این کار را دارا هستند. استقرار دفتر مهندسی در خارج کشور

اساس ارزش دادن به معیارهای مدنظر کارفرما و دیگری هم براساس دانش تجربی در انجام پروژه‌های مشابه می‌باشد عمل می‌کند، اما هنوز هم در بیشتر کشورها موفقیت‌های کارفرما در پروژه‌های پیشین خود و تجربه ایی که دارد نقش بسزایی در شیوه اجرای پروژه و معیارهای انتخابی آن ایفا می‌کند.

اما این امر نباید سبب شود تا از انتخاب درست پیمانکار و تجربیات او غافل شویم. در صورت انتخاب درست نوع و شرایط درست قراردادی حکومت‌ها نیز می‌توانند از مزایا و سود حاصل از مشارکت بخش خصوصی-دولتی نیز بهره مند گردند. با آگاهی از شرایط کشور ایران و علم به اینکه در زمینه تأمین مالی و توسعه دادن بخش‌های زیربنایی نیز مشکلاتی وجود دارد، وهمین امر این پتانسیل را نیز ایجاد می‌کند تا به استقبال روش‌های نوظهور و جرید در خصوصی سازی مخصوصا در بخش‌هایی نظیر صنعت نفت و برق رفت.

براساس معیارهای وجود عدم قطعیت، قابلیت سنجش و اندازه‌گیری و شناخته شده بودن مخاطرات، ریسک‌های بیمه‌پذیر را باید در قراردادها شناسایی کنیم. و بیمه‌های قابل استفاده در قراردادها را بر اساس می‌زان پوشش به دو دسته کلی و جزئی تقسیم نمود. همچنین بر اساس میزان تجدیدپذیر بودن یا نبودن نیز باید به دو دسته تجدیدپذیر (سالانه) و تجدیدناپذیر تقسیم شوند.

برای مدیریت کارآمدتر ریسک‌های نوسانات نرخ ارز، تورم و گاه حفاظت از پروژه در برابر تهدیداتی همچون تحریم‌ها و همچنین هدف حداکثرسازی ثروت می‌شود از ابزارهای مشتق‌های مانند قراردادهای آتی، اختیار در معامله و سوآپ و همچنین دیگر ابزارها در قراردادهای بین‌المللی همانند قراردادهای قیمت ثابت استفاده نمود.

همواره در تمامی فعالیت‌ها میزانی از ریسک وجود دارد وهمین امر موجب می‌گردد تا وجود ریسک در قراردادها و معاملات طبیعی به نظر برسد. ممکن است ریسک‌های مختلفی که در یک قرارداد وجود دارد عمر یک قرارداد را تحت تأثیر خود قراردهد. و بسته به اینکه آن ریسک به وقوع بپیوندد یا خیر، علاوه بر اینکه در زمان عقد قرارداد حس عدم اطمینان را در طرف مقابل ایجاد کند، به نتیجه رسیدن قرارداد را سخت یا حتی غیر ممکن کند. بنابراین لازمه یک قرارداد استحکام و قدرت لازم برای مقابله با حوادث و وقایعی که ممکن است در آینده رخ دهد است.

و طرفین باید در یک قرارداد علاوه بر اینکه ریسک‌ها را شناسایی و پیش بینی می‌کنند باید راه‌های مقابله با آنرا مورد بررسی قراردهند. در اصل پذیرش ریسک نیز یکی از راه‌های مدیریت ریسک می‌باشد. زبان مشترک قراردادی برای پذیرش ریسک بسیار مهم است. و به نوعی قرارداد بعد از پذیرش ریسک از خطر بالقوه ایی که آن را ممکن است تهدید و یا تحت تأثیر قراردهد، نجات پیدا خواهد نمود.

با توجه به اینکه تحریم‌ها موجب عدم ورود تجهیزات به کشور گشته و این امر رابطه مستقیم با کاهش روند توسعه بر پروژه‌ها را دارد، و برای پیشگیری از این امر باید زیر ساخت‌های مناسب و مدیریت صحیح در بخش تدارکات پروژه‌ها فراهم شود و همچنین در صورت لزوم باید تدابیری جهت در نظر گرفتن کشور جایگزین جهت ورود تجهیزات وعدم وابستگی را به کشور خاص اندیشید. باتوجه به نتایج حاصل شده، دلایل عدم توسعه پروژه‌های مبتنی بر قرارداد EPC اینگونه بیان نمود:

تحریم‌ها: علت افزایش یافتن هزینه‌ها و ایجاد پیچیدگی در روند تأمین و بالا بردن ریسک آن می‌شود. تحریم‌ها یکی از عمده ترین علت‌های افزایش قیمت است که بر روی کیفیت نیز تأثیر گذار است که قیمت تجهیزات تأمین شده زمان تحویل آن‌ها تأثیرپذیر از این امر هستند. از دیگر معضلات ایجاد شده که به دلیل تحریم‌ها ایجاد می‌شود مشکل شدن روند انتقال پول،

گشایش^۲ LC و حضور یافتن در محل دفتر یا شرکت‌های تأمین کننده، نیاز به گواهی نهایی^۳ و داشتن مجوز صادرات و دیگر مواردی از این قبیل که سبب افزایش ریسک در قراردادها خواهند شد.

اختصاص داده شدن افراد غیر متخصص و بی تجربه به امر تدارکات: تسلط کافی نداشتن به زبان‌های خارجی، خبره نبودن در مهارت‌های مدیریتی از قبیل مذاکره، انتخاب افرادی که به لحاظ مالی و فرهنگی فقیر باشند، تسلط کافی نداشتن به محتوای خرید، انتخاب افرادی که متعهد نیستند و آزار نمودن مسئولیت‌های حساسی نظیر بازرسی کالا به این افراد، این دست از موارد می‌تواند زمینه را برای شکست در امر تدارکات فراهم کند.

خرید نادرست: در اینجا لازم است تا تیم مدیران پروژه و تدارکات آن‌ها بطور کامل و دقیق بر اینکوترمزها مسلط باشند، بر بر تمامی تعاریف و اصطلاحات آن واقف باشند. برای مثال زمانی که برای بدلیل کمتر شدن قیمت خرید، قرارداد را بصورت EXW تنظیم می‌کنیم، آیا به تمامی زاوایای این قرارداد از قبیل هزینه‌ها و مشکلات ناشی از انجام دادن اموری نظیر بسته بندی، حمل در کشور مقصد و حمل دریایی و زمینی و ... توسط خریدار(خود) اندیشیده و چاره جویی کرده ایم؟

نبود سیستمی برای به اشتراک نهادن تجارب گذشته در امر تدارکات: وجود نداشتن حافظه سازمانی از هر نوعی (مانند: وندور)^۴ برای به اشتراک نهادن تجربیات گذشته و بی توجهی به این امر سبب می‌گردد تا همواره هزینه‌های سنگینی بر دوش پروژه بیفتد، خرید از فروشندگانی که محصولشان دارای کیفیت مناسب ن می‌باشد، ارائه قیمت‌های نامعقول و مشکلات قانونی و....

تمامی موارد ذکر شده تنها بخش کوچکی از دلایل عدم توسعه پروژه‌های مبنی بر قراردادها EPC می‌باشد، که در مقیاس بزرگتر این مشکلات در قراردادهای بین المللی باعث بروز ریسک می‌شوند که باید در پس مدیریت هرچه بیشتر این ریسک‌ها در قراردادهای بین المللی براییم.

ضعف‌های حقوقی در تنظیم قراردادهای بین‌المللی منجر به ایجاد خسارت‌های جبران ناپذیری در قرارداد خواهد شد چرا که این ضعف‌های حقوقی در قراردادهای بین‌المللی چه زمانی که کیان دولت‌های مختلف و چه در می‌توان شرکت‌های بین‌المللی مختلف باشد، می‌تواند خسارت‌های جبران ناپذیری را به بار آورد، به این دلیل که نداشتن دقت و دانش کافی در تنظیم بندهای قراردادی و شرایط فسخ، شرایط استرداد وجه، شرایط انحلال قرارداد و اتمام زمان قرارداد هر کدام به تنهایی می‌تواند منجر به ریسک در قرارداد گردد و چه بسا تأثیری بیشتر و پررنگ‌تر از عملیات اجرایی و یا اینکوترمزها در پروژه بگذارد، چراکه قراردادها اولین و مهمترین قدم پروژه‌ها می‌باشد و یک قرارداد محکم که در آن با دقت نظر بالا و جملات شفاف از مواد حقوقی استفاده شده می‌تواند زمینه‌ساز یک بستر مناسب برای شروع مراحل بعدی در پروژه‌ها گردد.

باتوجه به نتایج به دست آمده بیشترین ریسک‌ها مربوط با فاز اجرا، مناقصات و قراردادها می‌باشد. که دربرگیرنده بیش از ۸۰ درصد تمام ریسک‌های شناسایی شده می‌باشند، و از آنجا که فاز اجرا اهمیت بیشتری را دارد، می‌زان اثر گذاری ریسک‌های مستقیم بر حوزه تدارکات بیش از ریسک‌های غیرمستقیم می‌باشد، از طرفی اصلی‌ترین ریسک‌ها، ریسک‌های مربوط به تأمین کنندگان و تأمین منابع می‌باشد.

-
2. letter of credite
 3. End User Certificate
 - 1 Approved Vendor

References

- Alberto Cerezo «Narváez. Andrés Pastor «Fernández. The Influence of Knowledge on Managing Risk for the Success in Complex Construction Projects: The IPMA Approach. 2022.
- Alphen a den Rijn , United Nations Convention,Kluwer Law International,2009.
- Alvaro Sanchez «Cazorla. Rafaela Alfalla «Luque. Ana Isabel Irimia «Dieguez. Risk Identification in Megaprojects as a Crucial Phase of Risk Management A Literature Review. 2016.
- B. NOV HOFFMANN, Dubrovnik lectures 2004.
- Decision Support Systems, Volume 52, Issue 4, March 2012, Pages 828–838
<https://www.logisticsplus.net/incoterms-heres-know/>
- International Journal of Production Economics, Volume 90, Issue 1, 8 July 2004, Pages 47–58
International Journal of Project Management, Volume 22, Issue 1, January 2004, Pages 63–73
International Journal of Project Management, Volume 22, Issue 1, January 2004, Pages 51–61
Journal of Banking & Finance, Volume 28, Issue 1, January 2004, Pages 19–43
Journal of Banking & Finance, Volume 28, Issue 1, January 2004, Pages 19–43
PMI (2013) “A Guide to the Project Management Body of Knowledge” Project Management Institute, Inc: Pennsylvania 19073-3299 USA, Chapte
- Bolandi Barzeki, Maryam; Jalali, Mahmoud, the position of international contract (participation in investment) in Iran's oil industry.persian
- Danai, Kimia, The role of stability conditions as a risk management tool in oil contracts. Private law researches, 2013.persian
- Dehdashti, Shahrukh Zohra, Hamed Abdul Ali and Marzieh Mohammadpour Dostkohi. "Innovation to insure the uninsurable". Insurance World News 13(146 and 147) (2009): 15-26. persian
- Dilmi, Shiva. "Risk allocation in contract law". Doctoral thesis on private law, Tehran: University of Tehran, 2016.persian
- J Van Wiel Arjan, Purchasing and Supply Chain Management (Chapter 3), translators: Rafii Mahmoud, Nasr Azadani Behrouz.persian
- Jabari,shiva.2024."Risk management in international contracts based on Iranian laws and international law". Master's thesis. Pars Higher Education Institute of Architecture and ArtSchool of Architecturepersian.
- Haji Khani, Alborz; Sharifi, Ibrahim; Memar Toloui, Davud. A modified method of performance measurement using fuzzy logic. Quarterly Journal of Quantitative Studies in Management.persian
- Hajian, Ahmed, legal analysis of the subject and the parties of the transaction in future contracts with an emphasis on risk management. Business reviews.persian
- Parchami Jalal, Majid, Moradi, Saeed, Nik Sirat, Hossein, A model for risk management in the procurement sector of international projects, 8/5/2019, Amirkabir Civil Engineering Journal, pp. 1013, 1014, 1015, 1016, 1017, 1018.prsian
- Parkhami Jalal, Majid; Moradi, Saeed; Good luck, Hossein. A model for risk management in the procurement department of international projects of Iranian companies (Syrian cement and Venezuelan cement case projects). Amirkabir Civil Engineering Journal, Volume, No. 54. 3 years 1401.persian
- Research: Dr. Behrouz Akhlik and Farhad Imam, second edition, Tehran, Institute of Legal Studies and Research, 2015.persian
- Rajabi Khasvan, Jalal. "The risks of APC contracts in the petroleum industry.persian