

## अध्याय 4 संयुक्त उद्यमों की रचना

### 4.1 प्रस्तावना

विश्वव्यापी संयुक्त उद्यम जोखिम के मूल इरादे और संयुक्त उद्यम (जेवी) भागीदारों के साथ जानकारी बांटने के साथ बनाए जाते हैं और रचना का तरीका देश के कानून पर निर्भर होने पर एक देश से दूसरे देश में नीतिगत रूप से भिन्न होता है। अन्तर्राष्ट्रीय रूप से निगमित/अनिगमित संयुक्त उद्यम/सहायक कम्पनियां मेजवान देश की सांविधिक अपेक्षाओं, उनके पेट्रोलियम कानून, उत्पादन हिस्सेदारी ठेकों के आधार पर सृजित की जाती हैं। इसके अतिरिक्त, किसी विशिष्ट परिसम्पत्ति में हिस्सेदारी की धारिता की संरचना भी कर विधि का कार्य है जिसमें कम्पनियां द्विपक्षीय निवेश सुरक्षा अनुबन्धों, दोहरे कराधान परिहार अनुबन्धों को ध्यान में रखकर दोहरे कराधान परिहार की बेहतर संरचना नियत करने के लिए प्रयास करती हैं।

चूंकि अन्वेषण एवं उत्पादन (ईएण्डपी) कारोबार उच्च जोखिम तथा पूंजी तीव्रताबोधक होता है इसलिए कम्पनी जोखिम को कम करने, संयुक्त वित्तीय शक्ति को उठाने और जेवी भागीदार का अनुभव बांटने के लिए या तो निगमित या अनिगमित जेवी के माध्यम से भी इसका प्रबन्ध करती है। जेवी भागीदार के संसाधनों जो रिग, सम्भार तन्त्र, विद्यमान ठेके आदि हो सकते हैं, तक पहुँच प्राप्त करने के लिए भी जेवी में प्रवेश करते हैं।

प्रत्येक संयुक्त उद्यम प्रचालन हमेशा संयुक्त प्रचालन करार (जेओए) और जेवी भागीदारों द्वारा सर्वसम्मत निर्णय के माध्यम से शासित किया जाता है परन्तु ईएण्डपी कारोबार में प्रचालक प्रचालन के प्रत्येक कार्यकलाप पर अन्तिम नियंत्रण रखता है और अन्य भागीदार केवल गैर प्रचालकों के रूप में कार्य करते हैं तथा निर्णय करने के लिए केवल तकनीकी, प्रचालनात्मक, प्रशासनिक तथा वित्तीय बैठकों में भाग लेते हैं। प्रचालक दैनिक कार्यकलापों पर निर्णय करने का भी अधिकार रखता है और अपनी सम्बद्ध कम्पनियों से सहायता लेता है। ईएण्डपी जेवी संयुक्त रूप से नियंत्रित प्रचालन होते हैं परन्तु निष्क्रिय होने पर अन्य भागीदारों की भूमिका जेवी भागीदारों की सर्वसम्मत सहमति के बिना प्रचालन कार्यकलापों हेतु लिए जा रहे एकपक्षीय निर्णयों के जोखिम से भरी होती है। इसके अतिरिक्त अन्य जोखिम जेवी भागीदार द्वारा नियामक के अनिवार्य विनियमों का उल्लंघन हैं जिससे जेओए की शर्तों तथा निबन्धनों आदि के अननुपालन के कारण जेवी भागीदारों पर अनुचित वित्तीय भार पड़ता है।

कम्पनी ने 29 ईएण्डपी परिसम्पत्तियों में निगमित या अनिगमित संयुक्त उद्यम बनाए जबकि शेष परिसम्पत्तियां कम्पनी के पूर्ण स्वामित्व में ही रहीं। समीक्षा में यह भी पता चला कि कम्पनी के पास प्रस्तावित ईएण्डपी परिसम्पत्तियों में हिस्सेदारी के अधिग्रहण की सीमा का विवरण देने के लिए कोई विशेष नीति नहीं थी। हिस्सेदारी की फार्मिंग इन तथा फार्मिंग आउट के लिए कम्पनी या तो इसको प्रस्तावित या इसकी स्वयं की जोखिम तथा लाभ पर एकमात्र रूप से निर्भर थी।

45 ईएण्डपी परिसम्पत्तियों में से, लेखापरीक्षा ने 15 संयुक्त उद्यमों तथा पांच स्वामित्व वाली ईएण्डपी परिसम्पत्तियों की समीक्षा की जिनमें ₹ 46,417.75 करोड़ का निवेश अन्तर्ग्रस्त था। तीन में देखी गई अपर्याप्तताओं की व्याख्या नीचे की गई है:

### 4.2 भंडार/उत्पादन के अवास्तविक अनुमान

कम्पनी ने सीसीईए अनुमोदन (अगस्त 2008) से यूएसडी 2.12 बिलियन ( ₹ 10,320 करोड़) की लागत पर अपनी एक सहायक कम्पनी जारपीनो लिमिटेड, साइप्रस के माध्यम से रूस संघ के तोमस्क क्षेत्र में प्रचालन कर रही एक अन्वेषण एवं उत्पादन कम्पनी इम्पीरियल एनर्जी कार्पोरेशन पीएलसी (आईईसी) का अधिग्रहण किया (जनवरी 2009) जिसमें यह शर्त थी कि आईआरआर 10 प्रतिशत से अधिक होना चाहिए और रूस की फर्म को अपनी हिस्सेदारी में से अंश बेचने का एक विकल्प होना चाहिए।

अधिग्रहण से पूर्व तकनीकी सलाहकार तथा कम्पनी ने क्रमशः 790 एमएमबीओई तथा 826 एमएमबीओई पर आईईएल की 2 पी भंडार का अनुमान लगाया था। इन भंडारों तथा यूएसडी 85/बीबीएल की दीर्घावधि कच्चे तेल की कीमत के अनुमानों से कम्पनी ने परियोजना को व्यवहार्य परियोजना माना जिसकी 2009 के लिए औसत दैनिक उत्पादन दर 35,000 बैरल तेल प्रतिदिन (बीओपीडी) होगी और उसके पश्चात् उत्पादन 2011 तक बढ़ा कर 80,000 बीओपीडी किया जाएगा।

समीक्षा के दौरान, यह देखा गया था कि कच्चे तेल की कीमत में गिरावट के कारण परियोजना की व्यवहार्यता के पुनर्निर्धारण के समय 20 अक्टूबर 2008 को 2008 के लिए उत्पादन की वास्तविक दैनिक दर 11,000 बीओपीडी के अनुमानित उत्पादन के प्रति केवल लगभग 5,634 बीओपीडी थी (जो मूल्यांकन के समय अप्रैल 2008 में बोर्ड को सूचित की थी)। इसके अतिरिक्त, 2009 तथा 2010 (अगस्त तक) के दौरान वास्तविक औसत उत्पादन, भंडार की खराब स्थिति तथा कुओं के भेदन में विलम्ब, जैसा कि उसके अधिग्रहण के 18 महीने पश्चात् परिकल्पित किया गया था, के कारण 35,000 बीओपीडी के अनुमानित उत्पादन के प्रति क्रमशः 9067 बीओपीडी तथा 14,724 बीओपीडी था। कम्पनी ने अपनी संयुक्त वित्तीय ताकत के उत्तोलन के लिए एक स्थानीय हिस्सेदार बनने के विकल्प का भी प्रयोग नहीं किया और जेवी भागीदार का अनुभव बांटा। इसके परिणामस्वरूप कम्पनी को वित्तीय हानि हुई जिसकी चर्चा नीचे की गई है।

कम उत्पादन के परिणामस्वरूप, कम्पनी 10 प्रतिशत का आईआरआर प्राप्त नहीं कर सकी और उसने वर्ष 2008-09 और 2009-10 के लिए क्रमशः यूएसडी 37.892 मिलियन (45.983/ यूएसडी की दर पर ₹174.15 करोड़) तथा यूएसडी 212.464 मिलियन ( ₹ 47.443/ यूएसडी की दर पर ₹ 1007.99 करोड़) की हानि उठाई। इसके अतिरिक्त, लक्षित उत्पादन प्राप्त न होने के कारण, कम्पनी ने लगभग 10.8 मिलियन बैरल की उत्पादन हानि भी उठाई। इसके इलावा कम्पनी को 2009-10 के दौरान परिसम्पत्ति का प्रमाणित भंडार का आकार 1.527 मिलियन मीट्रिक टन (एमएमटी) कम करना पड़ा जो अधिग्रहण के समय कम्पनी द्वारा आरक्षित निधियों के स्फीत आधार को दर्शाता है। कम्पनी ने 2008 में निवेश के अवसर के मूल्यांकन के समय आईईसी द्वारा घोषित बढ़ाई हुई भंडार की स्थिति के संबंध में रूसी संसाधन मंत्रालय द्वारा 2007 में व्यक्त संशयों का जिक्र नहीं किया।

इस प्रकार, भंडार/उत्पादन दर के अवास्तविक अनुमान के परिणामस्वरूप 2008-09 (जनवरी से मार्च-09) से 2009-10 की अवधि के दौरान ₹ 1182.14 करोड़ की भारी हानि हुई जिसे यदि कम्पनी स्थानीय फर्म को अपना एक हिस्सा बेच देती, तो कम किया जा सकता था।

प्रबंधन ने उत्तर दिया (दिसम्बर 2010) कि 2008 एवं 2009 में तीन क्षेत्रों में 28 कुओं के निराशाजनक तथा अति कठिन भेदन परिणामों की वजह से अधिग्रहण के समय परिकल्पित उत्पादन प्राप्त नहीं किया जा सका। कम उत्पादन के कारण परियोजना नकद प्रवाह प्रभावित हुए थे तथा हानियां हुई थी। इसलिए कम्पनी समस्या का पता लगाने के लिए विभिन्न अध्ययन कर रही है जिसके परिणामस्वरूप 28 भेदित कुओं का खराब निष्पादन हुआ और समस्या का हल निकल सके। जब तक इन अध्ययनों का कोई निष्कर्षक परिणाम नहीं निकलता तब तक एक वास्तविक उत्पादन स्परेखा का सृजन नहीं किया जा सकता तथा इसलिए एक सम्भावित आईआरआर पर टिप्पणी के लिए एक आर्थिक विश्लेषण नहीं किया जा सकता। इसके अतिरिक्त प्रबंधन ने उत्तर दिया कि ओवीएल द्वारा प्रयुक्त भंडार के आंकड़ों की शुद्धता पर सन्देह नहीं किया जा सकता और उसने इसकी सूचना सरकार को दे दी क्योंकि भंडारों की गणना अन्तर्राष्ट्रीय ख्याति प्राप्त कम्पनियों द्वारा की गई थी।

प्रबंधन का उत्तर स्वीकार्य नहीं है क्योंकि बाद के भेदन परिणाम और 2009-10 के दौरान प्रमाणित भंडार में 1.527 एमएमटी की कमी आईईसी की प्रमाणित भंडार के आकार तथा उसे अपने अधिकार में लेने की आर्थिक व्यवहार्यता के बारे में सन्देह पैदा करते हैं। यह तथ्य कि कम्पनी अब भी एक यथार्थपरक उत्पादन स्परेखा के सृजन तथा एक आर्थिक विश्लेषण करने की स्थिति में नहीं है इस बात की पुष्टि करता है कि इन क्षेत्रों के साथ संबद्ध सभी समस्याओं का अवसर के मूल्यांकन के समय आकलन नहीं किया गया था जिसके कारण कम उत्पादन निष्पादन हुआ और परिणामतः हानियां हुई। अन्तिम विश्लेषण में निवेश जोखिम को उसका हिस्सा बनाते हुए प्रारम्भिक अवस्था में ही कम किया जा सकता था

तथा अब निराशाजनक परिणामों के मद्देनजर कम्पनी के लिए एक स्थानीय फर्म को हिस्सेदार बनाना कठिन होगा। इस प्रकार अपनी हिस्सेदारी से संयुक्त उद्यम का सृजन न करने से यहां कम्पनी के हितों को नुकसान हुआ है तथा उसे 2008-09 से 2009-10 के दौरान ₹ 1182.14 करोड़ की हानि को वहन करना पड़ा है; इसके साथ ही 2008-09 के दौरान बेधित कुओं के खराब निष्पादन ने भी कम्पनी को वास्तविक उत्पादन रूपरेखा तथा आईआरआर के निराशाजनक सृजन की स्थिति में छोड़ दिया है।

तकनीकी सलाहकार का लेखापरीक्षा आपत्ति की पुष्टि करते समय यह मत था कि यह एक ज्ञात तथ्य है कि छोटे कुण्ड की कम उत्पादकता होती है और एक सामान्य कुण्ड की तुलना में कम वसूली होती है। उत्पादन स्तरों के लिए भविष्यवाणी वास्तविक से अधिक आशावादी थी। इसलिए जब विक्रेता ने एक उज्ज्वल स्थिति दर्शाई थी, विशेषकर जब रूस मंत्रालय ने विक्रेता द्वारा उद्धृत भंडार के बारे में सन्देह व्यक्त किए थे, कम्पनी को अधिक सतर्क होना चाहिए था।

### 4.3 पूर्व अनुमोदन के बिना जेवी की रचना के परिणामस्वरूप लागत अस्वीकृति

ओएनजीसी मित्तल एनर्जी लिमिटेड, साइप्रस (ओएमईएल) ने अनुप्रवाह परियोजना और अन्य नीतिगत सैक्टरों, जैसे रेलवे, विद्युत, सड़क आदि में अप्रैल 2006 में आने वाले अन्वेषण लाइसेंसिंग में भाग लेने के लिए नाइजीरिया में 6.0 बिलियन अमरीकी डालर की निवेश वचनबद्धता के साथ नाइजीरियाई सरकार के साथ एक एमओयू पर हस्ताक्षर किए (नवम्बर 2005)। एमओयू के अनुसार ओएमईएल को दो ब्लाक यथा ओपीएल 212 (अब ओपीएल 285) तथा ओपीएल 209 (अब ओपीएल- 279) सौंपे गए (जून 2006)।

40 प्रतिशत पीआई के साथ ब्लाक-279 ओएमईएल को 140 मिलियन अमरीकी डालर की सम्पूर्ण वित्तीय वचनबद्धता पर एक्सप्लोरेशन एण्ड प्रोडक्शन लिमिटेड (ईएमओ) द्वारा धारित हिस्सेदारी के 60 प्रतिशत वित्त अपने पास रखने की शर्त के साथ ओएमईएल को सौंपा गया। कम्पनी के बोर्ड ने शैल तथा टोटल (एक फ्रेंच ऑयल कम्पनी) के पक्ष में 37.5 प्रतिशत पण के सम्भावित वितरण की शर्त के साथ प्रथम अन्वेषण चरण में संकेत बोनस तथा निम्नतम कार्य वचनबद्धता (एमडब्ल्यूसी) के रूप में 44.63 मिलियन अमरीकी डालर के निवेश पर अपना हिस्सा अनुमोदित किया (जून 2006)।

ओएमईएल ने पीएससी की तारीख से सात दिनों के अन्दर 50 मिलियन अमरीकी डालर के प्रतिफल के लिए 20 प्रतिशत अतिरिक्त हिस्सेदारी के अभिग्रहण हेतु ईएमओ के साथ एक अनुबन्ध पर हस्ताक्षर किए (24 फरवरी 2007) और कम्पनी के बोर्ड को ओएमईएल की ओर से वचनबद्धता विफलता का परिहार करने के लिए उसका अनुमोदन करना पड़ा था (26 फरवरी 2007)। तथापि अतिरिक्त पण ने कम्पनी की वित्तीय वचनबद्धता 96.90 मिलियन अमरीकी डालर तक बढ़ा दी जो कम्पनी की वित्तीय शक्तियों, अर्थात् ₹ 300 करोड़ या 75 मिलियन अमरीकी डालर, जो भी कम हो, से बाहर थी।

ओएमईएल ने सीसीईए/भारत सरकार के अनुमोदन के बिना ईएमओ की कैरी फाइनेंस पीआई सहित अपनी पूर्व 40 प्रतिशत पीआई एवं अतिरिक्त 20 प्रतिशत पीआई की भारत औसत लागत पर परिकलित 29.07 मिलियन अमरीकी डालर पर टोटल को आनुपातिक कैरी फाइनेंस हिस्से के साथ 14.5 प्रतिशत पीआई अन्तरित की (23 मई 2007)। अतिरिक्त 20 प्रतिशत पीआई की उच्चतम लागत के स्थान पर भारत औसत लागत पर 14.5 प्रतिशत पीआई के अन्तरण के परिणामस्वरूप 7.18 मिलियन अमरीकी डालर ( ₹ 32.31 करोड़) की हानि हुई। लेखापरीक्षा में देखा गया कि ओएमईएल द्वारा टोटल को पण का स्थानान्तरण और टोटल के साथ अनिगमित जेवी का निर्माण नाइजीरियन नेशनल पेट्रोलियम कम्पनी (नियामक) के अनिवार्य पूर्व अनुमोदन के बिना किया गया था।

टोटल को भूगर्भीय तथा भूभौतिकी (जीएण्डजी) कार्यकलाप करने के लिए प्राधिकृत किया गया था क्योंकि यह नाइजीरिया गहरे जल क्षेत्र का विशेषज्ञ था। टोटल ने फ्रांस में जीएण्डजी कार्यकलाप किए जिसके परिणामस्वरूप नाइजीरियाई कानून का उल्लंघन हुआ और लागत वसूली प्रयोजनों हेतु 9.87 मिलियन अमरीकी डालर के व्यय की अस्वीकृति हुई। समान राशि की ऐसी ही अस्वीकृति अन्य ब्लाक ओपीएल 212 (अब ओपीएल 285) में देखी गई थी जिसके कारण 19.74 मिलियन अमरीकी डालर की सम्पूर्ण अस्वीकृति हुई जिसमें कम्पनी का हिस्सा ₹ 45 प्रति अमरीकी डालर की दर पर ₹ 45.32 करोड़ के बराबर 10.07 मिलियन अमरीकी डालर था। अन्ततः ओएमईएल को लागोस, नाइजीरिया में अपना स्वयं का जीएण्डजी केन्द्र स्थापित करना पड़ा था।

प्रबन्धन ने बताया (जनवरी 2010) कि बोर्ड ने इस पर विचार कर ओपीएल 279 में भागीदारी का अनुमोदन किया कि शामिल राशि अनुमोदन सीमा के अन्तर्गत है क्योंकि जेवीसी ब्लाक के फार्मइन के लिए टोटल के साथ विचार विमर्श चल रहा था। प्रबन्धन ने आगे बताया कि कैरी फाइनेंस सहित यथानुपात हिस्सा नाइजीरियाई बेसिन में उनके 40 वर्षों से अधिक के ईएण्डपी अनुभव का उपयोग करने के लिए टोटल को प्रभाषित किया गया था।

मंत्रालय ने प्रबंधन के उत्तर का समर्थन किया (अक्टूबर 2010)।

हम मंत्रालय/प्रबन्धन के दृष्टिकोण से सहमत नहीं हैं क्योंकि नाइजीरियाई बेसिन में टोटल के 40 वर्षों के अनुभव से लाभ उठाने के उद्देश्य के साथ ₹ 32.31 करोड़ तक निम्नतर मूल्य पर आंशिक पण के स्थानान्तरण द्वारा टोटल के साथ जेवी की रचना भी फलीभूत नहीं हुई क्योंकि टोटल ने नाइजीरियाई कानून के उल्लंघन में नाइजीरिया से बाहर जीएण्डजी कार्यकलाप किया जिसके कारण मेजबान सरकार द्वारा ₹ 45.32 करोड़ की लागत अस्वीकृत की गई। इसके अतिरिक्त कम्पनी को अन्ततः आगे लागत अस्वीकृति का परिहार करने के लिए नाइजीरिया में जीएण्डजी केन्द्र स्थापित करना पड़ा था। मंत्रालय/प्रबन्धन का उत्तर कि इसने निवेश का अनुमोदन किया जबकि टोटल को पीआई का सम्भावित अन्तरण विचार विमर्श की प्रक्रिया में था यह दर्शाता है कि अपनी वित्तीय शक्तियों के बाहर निवेश का इस आधार पर प्रबन्धन द्वारा अनुमोदन किया गया था कि कुल निवेश, आंशिक पीआई के सम्भावित अन्तरण का निवल इसकी वित्तीय क्षमता के अन्तर्गत होगा।

हमारे तकनीकी सलाहकार का भी विचार था कि निवेश प्रोफाइल की कम्पनी को जानकारी थी और ठेके पर हस्ताक्षर करने से पूर्व सीसीईए का अनुमोदन प्राप्त किया जाना चाहिए था। इसके अलावा नाइजीरिया में टोटल के लम्बे कार्य अनुभव के बावजूद नाइजीरिया के बाहर जीएण्डजी कार्यकलापों का निष्पादन खराब योजना, परियोजना प्रबन्धन तथा अध्ययन/मार्गनिर्देशों के अनुपालन की कमी का उल्लेख करते हैं। टोटल की साख की कम्पनी की वित्तीय हानि के साथ बराबरी नहीं की जा सकती।

#### 4.4 जेवी न बनाने के कारण जोखिम का परिहार्य प्रदर्शन

कम्पनी ने नजवात नजेम ब्लाक (एनएन) कतार में 100 प्रतिशत पीआई प्राप्त की और 187.72 मिलियन मीट्रिक बैरल आफ आयल इक्विवलेंट (एमएमबीओ) पर ओरीजिनल आयल इन प्लेस (ओओआईपी) (प्रामाणिक तेल-98.159 एमएमबीओ+सम्भावित तेल-89.561 एमएमबीओ) की मात्रा अनुमानित की तथा इसके भण्डार अनुमानों के साथ संलग्न पूर्व विद्यमान खराब परिणाम निरन्तरता के जोखिम की भी जानकारी हुई।

इसके अलावा यह भी जानकारी हुई कि कम्पनी ने इस तथ्य, कि विशाल भण्डार वाले क्षेत्र की सम्भावना के मद्देनजर ब्लाक में लगभग 12-16 अग्रणी ईएण्डपी अन्तर्राष्ट्रीय तेल कम्पनियों सूचि रखती थी चूंकि उन्होंने बोली दस्तावेज़ खरीदे इसके बावजूद स्वयं ब्लाक का मूल्यांकन करने का निर्णय लिया। इस प्रकार, कम्पनी को अपने स्वयं के हिस्से के कैरी फाइनेंस, जो अन्तर्राष्ट्रीय अन्वेषण कारोबार में एक प्रचलित व्यवहार था, के साथ अच्छे मूल्य पर अपनी आंशिक पीआई हस्तान्तरित करने के द्वारा जेवी बनाने के माध्यम से तेल भण्डारों के अपने स्वयं के अनुमान से संलग्न खराब परिणाम निरन्तरता के सम्भावित जोखिम को कम करने का स्पष्ट अवसर मिला था।

इसलिए जोखिम तथा अन्य ईएण्डपी अन्तर्राष्ट्रीय तेल कम्पनियों द्वारा दिखाई गई सूचि की जानकारी के बावजूद स्वयं द्वारा ब्लाक का मूल्यांकन करने का कम्पनी का निर्णय विवेकी नहीं था। इससे न केवल कम्पनी ज्ञात जोखिम के प्रभाव को कम करने, संयुक्त वित्तीय शक्ति को उठाने और जेवी भागीदारों के अनुभव बांटने से वंचित हुई बल्कि परिणामस्वरूप वित्तीय हानि भी हुई जैसा कि पैरा 3.6 (ऊपर) में चर्चा की गई है।

प्रबन्धन ने बताया (जनवरी 2010) कि किसी परियोजना के संबंध में जोखिम या लाभ बांटने का निर्णय हमेशा भूवैज्ञानिक अध्ययनों पर आधारित होता है और यह परियोजना विशिष्ट था। नजवात नजेम, कतार परियोजना अन्वेषित क्षेत्र था इसलिए कम्पनी ने स्वयं परियोजना का मूल्यांकन करने और यदि वाणिज्यिक पाया जाय तो विकसित करने का निर्णय लिया है।

मंत्रालय ने प्रबंधन के उत्तर का समर्थन किया (अक्टूबर 2010) हम मंत्रालय/प्रबंधन के दृष्टिकोण से सहमत नहीं हैं क्योंकि जोखिम बांटना और अनुभव बांटना विशेष रूप से उच्च अन्वेषण जोखिम तथा विशाल पूंजी निवेश वाली परियोजनाओं में विवेकी वित्तीय प्रबंधन से उम्र का मामला है। कम्पनी को पूर्व विद्यमान खराब परिणाम निरन्तरता की जानकारी होने पर कैरी फाइनेंस के साथ अच्छे मूल्य पर अपने जोखिम के भाग को बेच देना चाहिए था क्योंकि यह एक अन्वेषित क्षेत्र था और अपनी हानियां कम की जा सकती थीं।

हमारे तकनीकी विशेषज्ञ का विचार था कि 98.159 एमएमबीओ के प्रमाणित ओआईआईपी संघटक के साथ ओआईआईपी का 187.72 एमएमबीओ का अनुमान पेट्रोलियम संसाधन प्रबंधन प्रणाली के मानदण्डों के अनुरूप नहीं है। अन्तिम विश्लेषण में निवेश जोखिम आरम्भिक चरण में ही कम किया जा सकता था यदि पेट्रोलियम संसाधन प्रबंधन प्रणाली की मानक परिभाषाओं तथा मार्गनिर्देशों को कम्पनी द्वारा व्यवहार में लाया गया होता।

**निष्कर्षतः संयुक्त उद्यमों की रचना के लिए समुचित उद्यम प्रक्रिया के प्रयोग हेतु ढांचागत प्रलेखित नीति के अभाव में कम्पनी जोखिम को कम करने तथा जेवी भागीदारों की संयुक्त वित्तीय ताकत तथा जेवी भागीदारों की विशेषज्ञता का लाभ उठाने में समर्थ नहीं थी।**

#### सिफारिशें # 2

कम्पनी को संयुक्त उद्यमों की रचना के लिए मार्गनिर्देश तैयार करने चाहिए ताकि जोखिम कम किया जा सके, संयुक्त वित्तीय शक्ति को बढ़ाया जा सके और संयुक्त उद्यम भागीदार का अनुभव बांटा जा सके।





अध्याय

5

आन्तरिक नियंत्रण प्रणाली

