

QUẢN LÝ RỦI RO DỰ ÁN: TỔNG QUAN LÝ THUYẾT

● NGUYỄN THÚY QUỲNH LOAN - NGUYỄN VƯƠNG CHÍ

TÓM TẮT:

Nhiều doanh nghiệp đã nhận ra rằng quản lý dự án rất quan trọng đối với tăng trưởng kinh doanh và lợi thế cạnh tranh. Một trong những yếu tố giúp nhà quản lý dự án thành công là họ có thể quản lý rủi ro của dự án. Bài báo tổng quan lý thuyết về quản lý rủi ro dự án, so sánh giữa rủi ro và sự không chắc chắn, quản lý rủi ro và quản lý rủi ro dự án và quá trình quản lý rủi ro dự án, từ đó, giúp các doanh nghiệp Việt Nam trong việc giảm thiểu được các rủi ro dự án và nâng cao năng lực quản lý dự án của họ.

Từ khóa: quản lý rủi ro dự án, xác định rủi ro, đánh giá rủi ro, phản ứng rủi ro, kiểm soát rủi ro.

1. Đặt vấn đề

Ngày nay có nhiều tổ chức sử dụng các dự án để triển khai các sản phẩm, quy trình mới hoặc các thay đổi khác. Quản lý rủi ro dự án là một phần không thể thiếu của mọi tổ chức hoạt động theo dự án (Teller và cộng sự, 2014). Quản lý rủi ro dự án cung cấp một quá trình có hệ thống để xác định và thực hiện hành động khi rủi ro phát sinh, góp phần đáp ứng các mục tiêu dự án, cải thiện kiểm soát dự án, tăng cơ hội thành công của dự án, cải thiện giao tiếp giữa các dự án, tạo điều kiện thuận lợi cho việc ra quyết định và có những hành động ưu tiên (Marcelino-Sádaba và cộng sự, 2014). Quản lý rủi ro dự án được coi là một trong những lĩnh vực phức tạp, nhưng khi các kỹ thuật quản lý rủi ro được áp dụng có thể dẫn đến thành công của dự án. Hơn nữa, theo Viện Quản lý Dự

án (PMI), quản lý rủi ro dự án là một trong những phần quan trọng nhất của quá trình vận hành dự án (PMI, 2017). Do đó, mục tiêu của bài báo này là tổng quan lý thuyết về quản lý rủi ro dự án để làm cơ sở hữu ích cho các doanh nghiệp Việt Nam muốn giảm thiểu được các rủi ro dự án và từ đó nâng cao năng lực quản lý dự án của họ.

2. Rủi ro và sự không chắc chắn

Rủi ro và không chắc chắn là 2 yếu tố thường được sử dụng nhất trong quản lý dự án. Mặc dù các thuật ngữ này có liên quan chặt chẽ với nhau, nhưng một số tác giả vẫn phân biệt chúng. Rủi ro xảy ra khi có những kiến thức nhất định về sự kiện. Sự không chắc chắn là những lỗ hổng trong kiến thức, thậm chí chúng ta cũng không nhận thức được lỗ hổng này. Rủi ro là tình huống mà người ra quyết định biết được kết quả ra quyết

định và khả năng xảy ra của chúng; và sự không chắc chắn là tình huống mà người ra quyết định không có sẵn những thông tin đó (Park và Shapira, 2017). Viện Quản lý Rủi ro (IRM) định nghĩa rủi ro là sự kết hợp giữa xác suất của một sự kiện và hậu quả của nó. Hậu quả có thể từ tích cực đến tiêu cực (IRM, 2002). Đây là một định nghĩa được áp dụng rộng rãi và có thể dễ dàng áp dụng. Viện Kiểm toán nội bộ (IIA) định nghĩa rủi ro là sự không chắc chắn của một sự kiện xảy ra có thể có tác động đến việc đạt được các mục tiêu. Rủi ro được đo lường dưới dạng hậu quả và khả năng xảy ra (Hopkin, 2017).

3. Quản lý rủi ro và quản lý rủi ro dự án

Quản lý rủi ro là một phần trung tâm của quản lý chiến lược của bất kỳ tổ chức nào. Quản lý rủi ro là một tập hợp các hoạt động trong một tổ chức được thực hiện để mang lại kết quả thuận lợi nhất và giảm bớt sự biến động hoặc thay đổi của kết quả đó (Hopkin, 2017). Quá trình quản lý rủi ro liên quan đến việc áp dụng một cách có hệ thống các chính sách, thủ tục và thông lệ vào các hoạt động truyền thông và tư vấn, thiết lập bối cảnh và đánh giá, xử lý, giám sát, xem xét, ghi lại và báo cáo rủi ro (ISO, 2018).

Dự án là một nỗ lực tạm thời được thực hiện để tạo ra một sản phẩm, dịch vụ hoặc kết quả duy nhất (PMI, 2017). Quản lý rủi ro dự án bao gồm các quá trình tiến hành lập kế hoạch quản lý rủi ro, xác định, phân tích, lập kế hoạch ứng phó, thực hiện ứng phó và giám sát rủi ro trong dự án. Mục tiêu của quản lý rủi ro dự án là tăng xác suất và tác động của rủi ro tích cực; giảm xác suất và tác động của rủi ro tiêu cực, nhằm tối ưu hóa cơ hội thành công của dự án (PMI, 2017).

Việc quản lý rủi ro dự án mang lại nhiều lợi ích như: nhận biết sự không chắc chắn và đưa ra dự báo về các kết quả có thể xảy ra; tạo ra kết quả kinh doanh tốt hơn thông qua việc ra quyết định sáng suốt hơn; có ảnh hưởng tích cực đến tư duy sáng tạo và đổi mới; tạo cơ hội cho việc giám sát và kiểm soát dự án được cải thiện; có thể hỗ trợ

giải quyết các mối quan tâm về chi phí và thời gian; và góp phần vào thành công của dự án (WSDOT, 2018).

4. Quá trình quản lý rủi ro dự án

Có nhiều quá trình quản lý rủi ro được đề xuất và được tổng hợp như sau:

- Theo IRM (2002), quá trình gồm các bước: xác định mục tiêu chiến lược của tổ chức, phân tích rủi ro, đánh giá rủi ro, báo cáo rủi ro, quyết định, xử lý rủi ro, báo cáo rủi ro tồn tại, giám sát.

- Theo ISO (2018), quá trình gồm các bước: thiết lập phạm vi, bối cảnh và tiêu chí, xác định rủi ro, phân tích rủi ro, đánh giá rủi ro, xử lý rủi ro, giám sát và xem xét, ghi chép và báo cáo.

- Theo PMI (2017), quá trình gồm các bước: lập kế hoạch quản lý rủi ro, xác định rủi ro, phân tích rủi ro định tính, phân tích rủi ro định lượng, lập kế hoạch phản ứng rủi ro, thực hiện phản ứng rủi ro, giám sát rủi ro.

- Theo Larson và Grey (2021), quá trình gồm các bước: xác định rủi ro, đánh giá rủi ro, xây dựng phản ứng rủi ro, kiểm soát phản ứng rủi ro.

Các quá trình IRM (2008) và ISO (2018) là các quá trình quản lý rủi ro chung. Trong khi quá trình của PMI (2017) và Larson và Grey (2021) nhấn mạnh vào quản lý rủi ro dự án. Hai quá trình này khá giống nhau, nhưng quá trình của Larson và Grey (2021) tổng quát hơn. Do đó, quá trình quản lý rủi ro dự án của Larson và Grey (2021) được nhấn mạnh trong bài báo này. Cụ thể quá trình này gồm:

❖ Xác định rủi ro

Quá trình quản lý rủi ro bắt đầu bằng việc xây dựng một danh sách tất cả các rủi ro có thể xảy ra mà chúng ảnh hưởng đến dự án (Larson và Grey, 2021). Danh sách các rủi ro tiềm ẩn được tạo trên các cơ sở khác nhau và được điều chỉnh riêng cho từng dự án nhất định. Các dạng rủi ro có thể là tiền tệ, chính trị, môi trường, kỹ thuật, dự án, con người, thị trường, an toàn, và vật liệu.

Ngoài ra, các chuyên gia trong lĩnh vực chuyên

môn của họ có các phương pháp trực quan để nhận biết tình huống rủi ro. Các kỹ thuật xác định rủi ro trong bước này nên tổng quát và theo tiếp cận hợp tác để có thể xác định được tất cả các rủi ro của dự án. Các kỹ thuật này được hệ thống hóa như sau (Larson và Grey, 2021; Bahamid và Doh, 2017; Rostami, 2016; El-Sayegh, 2014):

- Các phương pháp thu thập thông tin: Hội thảo, động não, phỏng vấn, bảng câu hỏi, điểm chuẩn, chuyên gia tư vấn, kinh nghiệm trong quá khứ, kỹ thuật Delphi, cấu trúc phân tích rủi ro, quan sát hiện trường.

- Tài liệu: Cơ sở dữ liệu, dữ liệu lịch sử từ các dự án tương tự, mẫu, danh sách kiểm tra, tài liệu nghiên cứu dự án (kế hoạch, tệp,...), nghiên cứu tài liệu chuyên ngành.

- Nghiên cứu: Phân tích các bên liên quan, giá định nghiên cứu, giao diện nghiên cứu.

❖ *Đánh giá rủi ro*

Đánh giá rủi ro là giai đoạn thứ hai, nó bao gồm việc xem xét chi tiết các yếu tố không chắc chắn, nguồn rủi ro, hậu quả, khả năng xảy ra, các sự kiện, kịch bản, các biện pháp kiểm soát và hiệu quả của chúng. Một sự kiện có thể có nhiều nguyên nhân và hậu quả và có thể ảnh hưởng đến nhiều mục tiêu dự án (ISO, 2018).

Đánh giá rủi ro có 2 phương pháp: định tính và định lượng. Các kỹ thuật định tính được sử dụng để hiểu rõ hơn về các rủi ro riêng lẻ. Chúng xem xét một loạt các đặc điểm như xác suất hoặc khả năng xảy ra, mức độ tác động đến mục tiêu, khả năng quản lý, thời gian của các tác động có thể xảy ra, mối quan hệ với các rủi ro khác và các nguyên nhân hoặc ảnh hưởng chung (PMI, 2017). Các kỹ thuật phân tích định tính bao gồm động não, đánh giá của chuyên gia, nguyên nhân và hậu quả, danh sách kiểm tra, Delphi, phân tích cây sự kiện (ETA), phân tích mối nguy và tác động (FMEA), ma trận xác suất và tác động (Larson và Grey, 2021; Bahamid và Doh, 2017). Kỹ thuật phân tích rủi ro định lượng cung cấp 1 ước tính bằng số về ảnh hưởng tổng thể của rủi ro

đối với các mục tiêu. Kết quả từ phân tích này được sử dụng để đánh giá khả năng thành công trong việc đạt được các mục tiêu và ước tính bất kỳ khoản dự phòng nào (PMI, 2017). Các kỹ thuật định lượng là phân tích cây quyết định, giá trị tiền tệ kỳ vọng (EMV), kỹ thuật đánh giá và xem xét chương trình (PERT); phân tích độ nhạy (bằng cách sử dụng mô phỏng Monte Carlo), logic mờ (Larson và Grey, 2021; Bahamid và Doh, 2017).

❖ *Xây dựng phản ứng rủi ro*

Phản ứng rủi ro là quá trình phát triển các giải pháp thay thế, lựa chọn chiến lược và thống nhất các hành động để giải quyết rủi ro tổng thể của dự án, cũng như để xử lý các rủi ro dự án riêng lẻ (PMI, 2017). Có 6 phản ứng rủi ro chính được tổng hợp như sau (Larson và Grey, 2021; PMI, 2017; Bahamid và Doh, 2017; Goh và Abdul-Rahman, 2013):

- Chấp nhận/Giữ lại rủi ro là thừa nhận sự tồn tại của một mối nguy, nhưng không có hành động chủ động nào được thực hiện. Thông thường hậu quả của rủi ro này tác động không đáng kể đến sự thành công của dự án.

- Giảm thiểu/Giảm nhẹ rủi ro là xây dựng các giải pháp làm giảm xác suất và tác động của rủi ro xuống mức có thể chấp nhận được.

- Chia sẻ rủi ro là xây dựng các nguyên tắc thông qua cơ chế hợp đồng để phát triển ý thức trách nhiệm giữa các bên liên quan của dự án.

- Kiểm soát rủi ro là thực hiện các bước để giảm rủi ro hiện tại, nhưng không tìm cách ngăn chặn hoàn toàn nguồn gốc của rủi ro.

- Tránh/Phòng ngừa rủi ro là việc thay đổi kế hoạch dự án để loại bỏ rủi ro hoặc đảm bảo các rủi ro sẽ không tiếp tục xảy ra.

- Chuyển giao rủi ro là việc chuyển rủi ro cho một bên khác mà họ biết cách quản lý nó. Đây là hình thức phổ biến và việc chuyển giao này không thay đổi rủi ro. Việc chuyển rủi ro cho một bên khác hầu như luôn dẫn đến việc phải trả phí bảo hiểm.

Việc lựa chọn phản ứng phải tương ứng với mức độ quan trọng của rủi ro. Nó phải hiệu quả về mặt tài chính, thời gian của dự án và được các bên liên quan chấp nhận (Goh & Abdul-Rahman, 2013).

❖ *Kiểm soát phản ứng rủi ro*

Kiểm soát rủi ro liên quan đến việc thực hiện chiến lược ứng phó rủi ro, giám sát các sự kiện xảy ra, bắt đầu kế hoạch dự phòng, xác định và phân tích các rủi ro mới cũng như đánh giá hiệu quả của quy trình rủi ro trong toàn bộ dự án (Larson và Grey, 2021; PMI, 2017). Một hệ thống quản lý thay đổi cần được thiết lập để đối phó với các sự kiện yêu cầu thay đổi chính thức về phạm vi, ngân sách và lịch trình của dự án là một yếu tố cần thiết của kiểm soát rủi ro (Larson và Grey, 2021).

5. Kết luận

Sự hiểu biết và nhận thức rõ ràng về các rủi ro

tiềm ẩn trong dự án sẽ góp phần quản lý rủi ro tốt hơn cho doanh nghiệp. Thực hiện quản lý rủi ro doanh nghiệp giúp tăng khả năng kiểm soát đối với các dự án và quá trình giải quyết vấn đề hiệu quả hơn. Quản lý rủi ro cũng giúp các bên liên quan nhận thức được rủi ro mà họ phải gánh chịu trong dự án. Qua đó doanh nghiệp có thể đưa ra những chuẩn bị thích hợp cho mọi rủi ro xảy ra. Đứng ở góc độ nhà quản lý dự án, thì vai trò chính của họ là quản lý rủi ro dự án. Các nhà quản lý dự án và nhóm của họ cần phải chủ động áp dụng kiến thức quản lý rủi ro dự án để đem lại sự thành công cho dự án. Bước tiếp của bài báo này sẽ là thực hiện những nghiên cứu điển hình về quá trình quản lý rủi ro dự án. Những nghiên cứu điển hình sẽ rất hữu ích cho các doanh nghiệp Việt Nam khi triển khai dự án ■

Lời cảm ơn:

Nhóm tác giả xin cảm ơn Trường Đại học Bách khoa, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh đã hỗ trợ cho nghiên cứu này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Bahamid, R.A. and Doh, S.I. (2017). A review of risk management process in construction projects of developing countries. *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering*, 271, 012042.
2. El-Sayegh, S.M. (2014). Project risk management practices in the UAE construction industry. *International Journal of Project Organisation and Management*, 6(1/2), 121-137.
3. Goh, C.S. and Abdul-Rahman, H. (2013). The identification and management of major risks in the Malaysian construction industry. *Journal of Construction in Developing Countries*, 18(1), 19-32.
4. Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of risk management understanding, evaluating and implementing effective risk management*, 7th edition. Great Britain: Kogan Page Ltd.
5. IRM (2002). *A Risk management standard*. London: The Institute of Risk Management.
6. ISO (2018). *International standard - ISO 31000: Risk management - Guidelines*, 2nd edition. Switzerland: ISO.
7. Larson, E.W. and Gray, C.F. (2021). *Project management: The managerial process*, 8th edition. NY: McGraw-Hill International Edition.
8. Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., Echeverría-Lazcano, A.M. and Villanueva, P. (2014). Project risk management methodology for small firms. *International Journal of Project Management*, 32(2), 327-340.

9. Park, K.F. and Shapira, Z. (2017). Risk and uncertainty. M. Augier, D.J. Teece (eds.), The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Retrieved from: https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_250-1.
10. PMI (2017). *A Guide to the project management body of knowledge - PMBOK Guide, 6th edition*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
11. Rostami, A. (2016). Tools and techniques in risk identification: A Research within SMEs in the UK Construction Industry. *Universal Journal of Management*, 4(4), 203-210.
12. Teller, J., Kock, A. and Gemünden, H.G. (2014). Risk management in project portfolios is more than managing project risks: A contingency perspective on risk management. *Project Management Journal*, 45(4), 67-80.
13. WSDOT (2018). Project risk management guide. Retrieved from: <https://www.wsdot.wa.gov/publications/fulltext/cevp/projectriskmanagement.pdf>.

Ngày nhận bài: 14/6/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 4/7/2022

Ngày chấp nhận và đăng bài: 13/7/2022

Thông tin tác giả:

1. TS. NGUYỄN THÚY QUỲNH LOAN^{1,2,*}

2. ThS. NGUYỄN VƯƠNG CHÍ^{1,2}

¹Trường Đại học Bách khoa Thành phố Hồ Chí Minh

²Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

PROJECT RISK MANAGEMENT: A LITERATURE REVIEW

● Ph.D **NGUYEN THUY QUYNH LOAN^{1,2}**

● Master. **NGUYEN VUONG CHI^{1,2}**

¹ Ho Chi Minh City University of Technology

² Vietnam National University - Ho Chi Minh City

ABSTRACT:

Many enterprises have realized that project management is crucial to their business growth and competitive advantage. One of the factors that make project managers successful is the ability of managing project risks. This paper presents a theoretical overview of project risk management, compares risk to uncertainty, and compares risk management and project risk management with project risk management process. This paper is expected to help Vietnamese enterprises reduce their project risks and improve their project management.

Keywords: project risk management, risk identification, risk assessment, risk response, risk control.