

MỤC LỤC	Trang
LỜI MỞ ĐẦU	2
<u>CHƯƠNG I: LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ RỦI RO VÀ QUẢN LÝ RỦI RO TRONG DỰ ÁN ĐẦU TƯ</u>	
1.Quản trị rủi ro trong dự án đầu tư	
1.1.Khái niệm dự án đầu tư	3
1.2.Rủi ro và phân loại rủi ro trong dự án đầu tư	
1.2.1.Khái niệm rủi ro	3
1.2.2.Phân loại rủi ro	4
1.3.Nguyên nhân những rủi ro trong dự án đầu tư	6
1.4.Sự cần thiết của quản trị rủi ro trong dự án đầu tư	7
2.Quy trình quản lý rủi ro	
2.1. Kế hoạch quản lý rủi ro	8
2.2.Nhận diện rủi ro	9
2.3.Đo lường, đánh giá rủi ro	10
2.4.Quản trị rủi ro (kiểm soát rủi ro)	11
<u>CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG VỀ QUẢN LÝ RỦI RO CỦA CÁC DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI VIỆT NAM VÀ GIẢI PHÁP</u>	
1.Thực trạng về quản lý rủi ro của các dự án đầu tư tại Việt Nam	12
2.Giải pháp	14
<u>CHƯƠNG III: KẾT LUẬN</u>	16

LỜI MỞ ĐẦU

Nền kinh tế Việt Nam đang trong giai đoạn phát triển và thu hút đầu tư trong cũng như ngoài nước. Các dự án đầu tư mang lại nguồn lợi nhuận lâu dài, đặc biệt là các dự án xây dựng.

Thế nhưng, bất kỳ một dự án đầu tư nào cũng luôn đi kèm với rủi ro, dù lớn hay nhỏ. Việc quản trị những rủi ro, và lên kế hoạch quản trị rủi ro kèm với kế hoạch dự án đầu tư là công việc quan trọng không thể thiếu. Bởi những rủi ro thì thường không lường trước được tác hại cho dự án và tài chính doanh nghiệp. Với những rủi ro mà không được lên kế hoạch quản trị trước thì việc xảy ra rủi ro sẽ gây lãng phí sức người và của, đó là chưa kể đến những thiệt hại không được lường trước. Việc không lên kế hoạch quản trị rủi ro cho dự án đầu tư còn khiến doanh nghiệp không định trước những rủi ro có thể xảy ra, và thứ tự ưu tiên phải quản trị những rủi ro đó. Việc quản trị rủi ro không được coi trọng đúng mức có thể sẽ khiến cho một dự án đầu tư bị phá sản do không xử lý được rủi ro.

Thế nhưng, ngày nay, còn khá nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp trong nước còn coi nhẹ công tác quản trị rủi ro trong các dự án đầu tư của mình, đặc biệt trong các dự án đầu tư xây dựng cũng như tài chính.

Vì thế, nhóm chúng em xin được chọn đề tài “*Quản trị rủi ro trong dự án đầu tư*” làm đề tài nghiên cứu tiểu luận.

Qua bài tiểu luận này, chúng em muốn hệ thống cách ngắn gọn về Quản trị rủi ro trong dự án đầu tư, khái niệm, phân loại, phương pháp lên kế hoạch quản trị... cũng như tìm hiểu sơ về thực trạng về Quản trị rủi ro các dự án đầu tư tại Việt Nam, qua đó đề ra một số biện pháp khắc phục.

Do thời gian và khả năng nghiên cứu có hạn nên bài tiểu luận còn nhiều thiếu sót và nhiều vấn đề chưa tìm hiểu sâu. Chúng em mong được sự góp ý của giảng viên.

Nhóm làm TL

I. CHƯƠNG I: LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ RỦI RO VÀ QUẢN LÝ RỦI RO TRONG DỰ ÁN ĐẦU TƯ

1. Quản trị rủi ro trong dự án đầu tư

1.1. Khái niệm dự án đầu tư

Đầu tư là hoạt động sử dụng tiền vốn, tài nguyên trong 1 thời gian dự án nhằm thu về lợi nhuận hoặc lợi ích kinh tế xã hội.

Luật đầu tư đưa ra định nghĩa về dự án đầu tư tại khoản 8 điều 3 luật đầu tư: “ Dự án đầu tư là tập hợp các đề xuất bỏ vốn trung và dài hạn để tiến hành các hoạt động đầu tư trên địa bàn cụ thể, trong khoảng thời gian xác định”.

Nếu xét về mặt hình thức, DADT là một tập hồ sơ tài liệu trình bày một cách chi tiết và có hệ thống các hoạt động, chi phí theo một kế hoạch để đạt được những kết quả và thực hiện được những mục tiêu nhất định trong tương lai.

Nếu xét về mặt nội dung, DADT là một tập hợp các hoạt động có liên quan với nhau được kế hoạch hoá nhằm đạt được các mục tiêu đã định bằng việc tạo ra các kết quả cụ thể trong một thời gian nhất định, thông qua việc sử dụng các nguồn lực xác định.

Nếu xét trên góc độ quản lý, DADT là một công cụ quản lý việc sử dụng vốn, vật tư, lao động để tạo ra các kết quả tài chính, kinh tế – xã hội trong một thời gian dài.

• Dự án là một chuỗi các hoạt động liên kết được tạo ra nhằm đạt kết quả nhất định trong phạm vi ngân sách và thời gian xác định.

• Dự án là tập hợp các thông tin chỉ rõ chủ dự án định làm gì, làm như thế nào và làm thì được cái gì?

• Mục tiêu của dự án: là các mục tiêu cần đạt được khi thực hiện dự án. Cụ thể là khi thực hiện, dự án sẽ mang lại những lợi ích gì cho đất nước nói chung và cho bản thân chủ đầu tư nói riêng.

• Các kết quả: đó là những kết quả cụ thể, có thể định lượng, được tạo ra từ các hoạt động khác nhau của dự án. Đây là điều kiện cần thiết để thực hiện các mục tiêu của dự án.

• Các hoạt động: là những nhiệm vụ hoặc hành động được thực hiện trong dự án để tạo ra các kết quả nhất định. Những nhiệm vụ hoặc hành động này cùng với một lịch biểu và trách nhiệm cụ thể của các bộ phận thực hiện sẽ tạo thành kế hoạch làm việc của dự án.

• Các nguồn lực: gồm có vật chất, tài chính và con người cần thiết để tiến hành các hoạt động của dự án. Giá trị hoặc chi phí của các nguồn lực này chính là vốn đầu tư cần cho dự án.

1.2. Rủi ro và phân loại rủi ro trong dự án đầu tư

1.2.1. Khái niệm rủi ro

Rủi ro là sự mất mát hoặc tổn thương có thể xảy ra

Rủi ro dự án liên quan tới sự thiếu hiểu những vấn đề tiềm tàng ở phía trước có thể xuất hiện trong dự án mà chúng sẽ cản trở sự thành công của dự án ra sao.

Rủi ro là những bất trắc xảy ra ngoài mong muốn của đối tượng sử dụng và gây ra những thiệt hại về thời gian, vật chất, tiền của, sức khỏe, tính mạng con người. *Rủi ro là một phần của đầu tư và việc hiểu rủi ro là rất quan trọng cho Nhà đầu tư.*

Có rất nhiều khái niệm khác nhau của các nhà khoa học về rủi ro nhưng chủ yếu được phân thành hai nhóm.

Theo một số nhà khoa học, rủi ro là tình trạng xảy ra một số biến cố bất lợi nhưng có thể đo lường được bằng xác suất. Cụ thể:

Theo Frank Knight, rủi ro là sự bất trắc có thể đo lường được .

Theo Irving Pfeffer, rủi ro là những sự ngẫu nhiên có thể đo lường được bằng xác suất.

Theo Marilu Hurt McCarty, rủi ro là tình trạng trong đó các biến cố xảy ra trong tương lai có thể xác định được

Theo các học giả Trung Quốc, rủi ro là tình hình sự việc phát sinh theo một xác suất nhất định hoặc sự việc lớn thay hay nhỏ được bố trí theo một xác suất. Nhân tố chủ yếu của rủi ro

trong sản xuất là không xác định của tương lai. Người đầu tư đối mặt với rủi ro là tính có thể lãi hoặc lỗ. Ngoài ra, đầu cơ đơn thuần cũng sẽ dẫn đến rủi ro. Lợi nhuận rủi ro là một loại lợi nhuận vượt mức.

Một số nhà kinh tế học người Mỹ cho rằng rủi ro là hoàn cảnh trong đó một sự kiện xảy ra với một xác suất nhất định hoặc trong trường hợp quy mô của sự kiện đo có một phân phối xác suất. Một dự án đầu tư có thể rủi ro ở chỗ có một phần mười khả năng (xác suất 0,1) là bị thua lỗ, có năm phần mười khả năng đạt một mức lợi nhuận nào đó và có bốn phần mười khả năng đạt một mức lợi nhuận cao hơn. Tuy nhiên, không nên nhầm lẫn rủi ro và xác suất vì rủi ro là sự kết hợp giữa xác suất và quy mô của sự kiện. Nếu một dự án đầu tư có khả năng 1/10 là thua lỗ và có thể dẫn đến một sự thua lỗ nặng nề thì đây là một rủi ro. Tuy nhiên cũng có 1/10 khả năng sinh lợi nhưng mức độ thua lỗ lại nhỏ hơn thì đó không là rủi ro mà chỉ là một xác suất sinh lời.

Bên cạnh những khái niệm kể trên, một số nhà khoa học khác lại định nghĩa rủi ro với sự chú trọng đến kết quả được mà không chú ý đến xác suất xảy ra. Cụ thể:

Theo Allan Willet, rủi ro là sự bất trắc cụ thể liên quan đến việc xuất hiện một biến cố không mong đợi.

Theo A.Hrthur Williams, rủi ro là sự biến động tiền ản ở kết quả. Theo Georges Hirsch, khái niệm rủi ro gắn liền với khả năng xảy ra của một số biến cố không lường trước hay đúng hơn là một biến cố mà ta hoàn toàn không chắc chắn (xác suất xảy ra <1). Nói cách khác, rủi ro ứng với khả năng có sai lệch giữa một bên là những gì xảy ra trong thực tế và một bên là những gì được dự kiến từ trước hoặc được dùng làm hệ quy chiếu, mà sai lệch này lớn đến mức khó chấp nhận được hoặc không chấp nhận được.

Trên cơ sở các khái niệm kể trên, có thể đưa ra một khái niệm về rủi ro như sau: *Rủi ro là tổng hợp những sự kiện ngẫu nhiên tác động lên sự vật, hiện tượng làm thay đổi kết quả của sự vật, hiện tượng (thường theo chiều hướng bất lợi) và những tác động ngẫu nhiên đó có thể đo lường được bằng xác suất.*

1.2.2. Phân loại rủi ro

Để có thể nhận biết và quản lý các rủi ro một cách có hiệu quả, người ta thường phân biệt các rủi ro tùy theo mục đích sử dụng trong phân tích các hoạt động kinh tế.

1. Theo tính chất khách quan của rủi ro, người ta thường chia ra: rủi ro thuần túy và rủi ro suy tính (rủi ro suy đoán) (Pure Risks and Speculative Risks).

+ *Rủi ro thuần túy* là loại rủi ro tồn tại khi có nguy cơ tổn thất nhưng không có cơ hội kiếm lời, đó là loại rủi ro xảy ra liên quan tới việc tài sản bị phá hủy. Khi có rủi ro thuần túy xảy ra thì hoặc là có mất mát tổn thất nhiều, hoặc là có mất mát tổn thất ít và khi rủi ro thuần túy không xảy ra thì không có mất mát tổn thất. Hầu hết các rủi ro chúng ta gặp phải trong cuộc sống và thường để lại những thiệt hại lớn về của cải vật chất và có khi cả tính mạng con người đều là rủi ro thuần túy. Thuộc loại rủi ro này có rủi ro do hỏa hoạn, lũ lụt, hạn hán, động đất....

+ *Rủi ro suy tính* (rủi ro suy đoán) là rủi ro tồn tại khi có một nguy cơ tổn thất song song với một cơ hội kiếm lời. Đó là loại rủi ro liên quan đến quyết định lựa chọn của con người. Thuộc loại này là các rủi ro khi đầu tư vào sản xuất kinh doanh (SXKD) trên thị trường.

Người ta có thể dễ dàng chấp nhận rủi ro suy tính nhưng hầu như không có ai sẵn sàng chấp nhận rủi ro thuần túy.

Nhận xét: Việc phân chia rủi ro thành rủi ro thuần túy và rủi ro suy tính có ý nghĩa quan trọng trong việc lựa chọn kỹ thuật để đối phó, phòng tránh rủi ro. Đối với rủi ro suy tính, người ta có thể đối phó bằng kỹ thuật Hedging (rào cản) còn rủi ro thuần túy được đối phó bằng kỹ thuật bảo hiểm

2. Theo hậu quả để lại cho các hoạt động của con người, người ta chia thành rủi ro số đông (rủi ro toàn cục, rủi ro cơ bản) và rủi ro bộ phận (rủi ro riêng biệt).

+ *Rủi ro số đông* là các rủi ro gây ra các tổn thất khách quan theo nguồn gốc rủi ro và theo kết quả gây ra. Những tổn thất này không phải do cá nhân gây ra và hậu quả của nó ảnh hưởng

đến số đông con người trong xã hội. Thuộc loại này bao gồm các rủi ro do chiến tranh, lạm phát, thất nghiệp, động đất, lũ lụt....

+ *Rủi ro bộ phận* là các rủi ro xuất phát từ các biến cố chủ quan của từng cá nhân xét theo cả về nguyên nhân và hậu quả. Tác động của loại rủi ro này ảnh hưởng tới một số ít người nhất định mà không ảnh hưởng lớn đến toàn xã hội. Thuộc loại này bao gồm các rủi ro do tai nạn (tai nạn giao thông, tai nạn lao động, hỏa hoạn,...) do thiếu thận trọng trong khi làm việc cũng như trong cuộc sống (rủi ro do mất trộm....).

Nhận xét: Việc phân biệt hai loại rủi ro này có ý nghĩa quan trọng trong việc tổ chức xã hội, nó liên quan đến việc có thể hay không thể chia sẻ bớt những rủi ro trong cộng đồng xã hội. Nếu một rủi ro bộ phận xảy ra, các tổ chức hay cá nhân khác có thể giúp đỡ bằng những khoản đóng góp vào các quỹ trợ giúp nhằm chia sẻ bớt những rủi ro nhưng khi rủi ro số đông xảy ra thì việc chia sẻ rủi ro bằng cách trên là không có tác dụng.

4. Theo nguồn gốc phát sinh các rủi ro, có các loại rủi ro sau:

+ *Rủi ro do các hiện tượng tự nhiên:* đây là nguồn rủi ro cơ bản dẫn đến các rủi ro thuần túy và để lại những hậu quả rất nghiêm trọng đối với con người. Nước lũ, nắng nóng, hoạt động của núi lửa,... Việc nhận biết các nguồn rủi ro này tương đối đơn giản nhưng việc đánh giá khả năng xảy ra cũng như mức độ xảy ra của các rủi ro xuất phát từ nguồn này lại hết sức phức tạp bởi vì chúng phụ thuộc tương đối ít vào con người, mặt khác khả năng biểu hiện và kiểm soát các hiện tượng tự nhiên của con người còn hạn chế.

+ *Rủi ro do môi trường vật chất:* các rủi ro xuất phát từ nguồn này là tương đối nhiều, chẳng hạn như hỏa hoạn do bất cẩn, cháy nổ....

+ *Rủi ro do các môi trường phi vật chất khác:* Nguồn rủi ro rất quan trọng và làm phát sinh rất nhiều rủi ro trong cuộc sống chính là môi trường phi vật chất hay nói cụ thể đó là các môi trường kinh tế, xã hội, chính trị, pháp luật hoặc môi trường hoạt động của các tổ chức,... Đường lối chính sách của mỗi người lãnh đạo của quốc gia có tác ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động kinh doanh của các tổ chức kinh tế (ban hành các chính sách kinh tế, áp dụng các quy định và thuế, cắt giảm hoặc xóa bỏ một số ngành nghề...). Quá trình hoạt động của các tổ chức có thể làm phát sinh nhiều rủi ro và bất định. Việc thay đổi tỷ giá hối đoái, tỷ lệ lãi suất tín dụng, quan hệ cung - cầu trên thị trường, giá cả thị trường diễn biến bất ổn,... đều có thể đem lại rủi ro cho các tổ chức SXKD. Có rất nhiều rủi ro xuất phát từ môi trường phi vật chất này và các rủi ro cứ nối tiếp nhau diễn ra, rủi ro này được bắt nguồn từ rủi ro khác, rủi ro bắt nguồn từ môi trường chính trị dẫn đến các rủi ro về mặt kinh tế hay xã hội (chẳng hạn rủi ro do môi trường chính trị không ổn định dẫn đến rủi ro về mặt kinh tế (sản xuất đình đốn, hàng hoá đắt đỏ) và sau đó dẫn đến rủi ro về mặt xã hội (thất nghiệp). Để nhận biết các nguồn rủi ro này cần có sự nghiên cứu, phân tích kỹ lưỡng, chi tiết và thận trọng. Mặt khác, việc đánh giá khả năng và mức độ xảy ra của các rủi ro xuất phát từ nguồn rủi ro phi vật chất cũng hết sức khó khăn với độ chính xác khác nhau, nó phụ thuộc rất nhiều vào trình độ của người đánh giá.

Nhận xét: Các tổn thất phát sinh từ các nguồn rủi ro là rất nhiều và rất đa dạng. Một số tổn thất có thể phát sinh từ cả hai nguồn rủi ro khác nhau, chẳng hạn rủi ro cháy một ngôi nhà có thể do bất cẩn khi đun bếp (môi trường vật chất) nhưng cũng có thể do bạo động, đốt phá (môi trường chính trị).

Việc phân loại rủi ro theo các nguồn phát sinh giúp cho các nhà quản lý rủi ro tránh bỏ sót các thông tin khi phân tích đồng thời giúp cho việc lựa chọn các biện pháp phòng chống rủi ro sau này.

5. Theo khả năng không chế của con người: có thể chia ra *rủi ro có thể không chế* và *rủi ro không thể không chế*. Một số loại rủi ro khi xảy ra, con người không thể chống đỡ nổi. Thuộc loại này có các rủi ro do thiên tai, dịch họa,... Tuy nhiên, đa số các rủi ro con người có thể chống đỡ hoặc có những biện pháp nhằm hạn chế được thiệt hại nếu có những nghiên cứu, dự đoán được khả năng và mức độ xảy ra

6. Theo phạm vi xuất hiện rủi ro có thể chia ra rủi ro chung và rủi ro cụ thể

+ *Rủi ro chung* là các rủi ro gắn chặt với môi trường chính trị, kinh tế và pháp luật.

Các rủi ro chính trị gồm có rủi ro về hệ thống chính trị, rủi ro chính sách thuế; rủi ro do cơ chế quản lý cấp vĩ mô; rủi ro về chế độ độc quyền; rủi ro do chính trị sách hạn chế nhập khẩu; rủi ro do không đạt được hoặc không gia hạn hợp đồng;...

Các rủi ro thương mại quốc gia gồm có rủi ro do lạm phát; rủi ro do tỷ lệ lãi suất thay đổi; rủi ro do sản phẩm hàng hoá mất giá; rủi ro do chính sách ngoại hối và đặc biệt ở Việt Nam còn có thể có rủi ro do không chuyển đổi được ngoại tệ;...

Các rủi ro gắn với môi trường pháp luật quốc gia gồm có rủi ro do thay đổi chính sách pháp luật và qui định; rủi ro về việc thi hành pháp luật; rủi ro do trì hoãn trong việc bồi thường;....

+ *Rủi ro cụ thể* là các rủi ro gắn liền với các lĩnh vực sản xuất kinh doanh (SXKD) cụ thể hoặc lĩnh vực hoạt động khác.

1.3.Nguyên nhân những rủi ro trong dự án đầu tư

✓ Nhóm các mối ràng buộc và cam kết (*Program Constraints*)

Bao gồm các rủi ro liên quan đến các mối ràng buộc bên trong lẫn bên ngoài. Rủi ro xảy ra khi các mối ràng buộc này được giả định sẽ xảy ra (hoặc được thực hiện) nhưng đã không xảy ra, hoặc ngược lại được giả định sẽ không xảy ra nhưng trên thực tế đã xảy ra. Thông thường, các mối ràng buộc bên ngoài có thể liên quan đến việc khách hàng không thực hiện các điều cam kết, yêu cầu thay đổi quá nhiều, chậm phản hồi.... Trong khi đó, các mối ràng buộc bên trong có thể liên quan đến nguồn lực yếu kém, việc thay đổi nhân lực giữa dự án, sự hỗ trợ lẫn nhau kém...

Các rủi ro thường xoay quanh các vấn đề sau: Về nguồn lực, các mối ràng buộc bên ngoài tác động đến thời gian, nhân lực, ngân sách hoặc phương tiện tài trợ cho dự án. Về hợp đồng, các điều khoản ràng buộc đã cam kết trong hợp đồng giữa hai bên, thời hạn thực hiện dự án, các yêu cầu nghiệm thu, các yêu cầu về phạm vi dự án và các thay đổi. Về đối tác, bao gồm điều cam kết và ràng buộc khác đối với khách hàng, thầu phụ, ban giám đốc.

Minh họa cho nhóm này, một số rủi ro thường gặp trong thực tế bao gồm:

Thời gian thực hiện dự án quá gấp: Thời hạn thực hiện và bàn giao sản phẩm quá ngắn, xuất hiện ngay từ đầu dự án, hoặc có khả năng xuất hiện cao trong lúc thực thi. Các rủi ro này liên quan đến các điều cam kết cấp cao, hoặc do quá thiếu dữ liệu để ước lượng, hoặc do dự án sử dụng công nghệ mới, độ phức tạp cao do đó rủi ro hầu như được “nhìn thấy” trước.

Thiếu thời gian cho kiểm định: Kiểm định (*testing*) là một khâu khá quan trọng và chiếm nhiều thời gian, đặc biệt ở các giai đoạn cuối. Tuy nhiên, trong nhiều dự án, thời lượng và nhân lực dành cho các tác vụ này lại khá hạn chế. Các yếu tố dẫn đến rủi ro này thường liên quan đến tính chất đặc thù của dự án như khả năng sinh lỗi cao, hoặc do dự án có yêu cầu thay đổi quá nhiều.

✓ Nhóm về kỹ thuật

Các rủi ro có thể liên quan đến các chặng hay nhóm tác vụ liên quan đến kỹ thuật của dự án như công nghệ mới, yêu cầu không rõ ràng, thiết kế không tuân thủ các tiêu chuẩn, quy trình của khách hàng khó hiểu, phức tạp, hệ thống cũ thiếu tài liệu, thiếu công cụ kiểm định theo chuẩn mực...

Các rủi ro thường xoay quanh các vấn đề liên quan đến yêu cầu của dự án: thường gây ra sự hiểu lầm giữa hai bên, hoặc có sự cách biệt lớn so với những ước lượng từ ban đầu

Minh họa cho nhóm này, một số rủi ro thường gặp trong thực tế bao gồm:

Yêu cầu khó hiểu, nhiều thay đổi: Rủi ro này bắt gặp trong rất nhiều dự án, và là một trong những nguyên nhân phổ biến nhất làm cho dự án kéo dài và thậm chí thất bại. Rủi ro liên quan đến nhiều trạng thái dẫn đến việc hiểu sai, bỏ sót hoặc bị quá tải các yêu cầu và thay đổi của dự án, thông thường bao gồm các yêu cầu:

- Không đủ, không rõ ràng, văn phong trừu tượng, thiếu dữ liệu.
- Mâu thuẫn nhau, thiếu chặt chẽ hoặc quá sơ sài.

- Thay đổi quá nhiều và thường xuyên (hằng ngày, hằng tuần).
- Thay đổi sát lúc hoàn thành dự án.
- Tài liệu yêu cầu quá đồ sộ, do nhiều người tham gia.

Kiểm định mức đơn vị (unit test) nghèo nàn: Rủi ro này khá phổ biến trong nhiều dự án. Kiểm định mức đơn vị phải do lập trình viên (*developer*) thực hiện trước khi bàn giao sản phẩm để tích hợp và kiểm định mức hệ thống (*system test*). Công việc này đòi hỏi thời gian, do đó nếu không giám sát chặt chẽ, nó thường bị bỏ qua hoặc làm chiếu lệ. Rủi ro này sẽ dẫn đến những lỗi phần mềm tiềm ẩn rất khó phát hiện và chỉnh sửa khi phần mềm đi vào hoạt động, hoặc nếu chỉnh sửa sẽ tốn rất nhiều công sức.

✓ **Nhóm về môi trường phát triển dự án (*Development Environment*)**

Bao gồm các rủi ro liên quan đến các điều kiện hỗ trợ và bảo đảm dự án được thực thi tốt. Chẳng hạn các rủi ro liên quan đến bất đồng ngôn ngữ, môi trường phát triển với kỹ thuật quá mới, phong cách quản lý không phù hợp, môi trường và công cụ truyền thông kém, thiếu phần mềm do bị ràng buộc về vấn đề bản quyền, môi trường làm việc chật chội, nóng bức, thiếu hệ thống backup dữ liệu và nguồn điện dự phòng...

Các rủi ro thường liên quan đến bốn vấn đề sau: thứ nhất là quy trình, bao gồm kế hoạch phát triển dự án, tài liệu, sự ràng buộc tuân thủ quy trình, truyền thông giữa các nhóm, phương pháp phát triển dự án, khả năng của trưởng dự án, sự giám sát của cấp trên hoặc của khách hàng. Thứ hai là kỹ thuật, dùng để phát triển dự án, ngôn ngữ, phần mềm có bản quyền, các bộ giả lập, biên dịch, hệ thống máy tính...; công nghệ mới. Thứ ba là môi trường làm việc như văn hóa, thói quen, thái độ, tinh thần làm việc, sự hợp tác với nhau của nhân viên. Rủi ro về môi trường, luật pháp, sự ổn định về chính trị. Và thứ tư là nhân lực như trình độ, kỹ năng và kinh nghiệm của nguồn lực; bất đồng ngôn ngữ; các xung đột.

Minh họa cho nhóm này, một số rủi ro thường gặp trong thực tế bao gồm:

Nhân viên thiếu kiến thức và kinh nghiệm: Rủi ro này liên quan đến vấn đề trình độ, kiến thức và kinh nghiệm của nhân viên dự án yếu kém (nhất là nhân viên mới), không đáp ứng được yêu cầu khắt khe của dự án, đặc biệt là các dự án sử dụng công nghệ và kỹ thuật mới, độ phức tạp cao, dự án được phát triển dựa trên hệ thống đã có sẵn, đòi hỏi nhân viên phải am hiểu.

Rào cản ngôn ngữ: Rủi ro về rào cản ngôn ngữ mang tính tự nhiên và xảy ra trong hầu hết các dự án làm cho đối tác nước ngoài. Trong thực tế, rủi ro về tiếng Anh là phổ biến nhưng các dự án có thể khắc phục được do hầu hết kỹ sư đều có thể làm việc với tài liệu tiếng Anh, một số khó khăn lớn nhất thường chỉ liên quan đến giao tiếp trực tiếp. Ngược lại, rủi ro về tiếng Nhật và Pháp được lưu ý đặc biệt vì mức độ nghiêm trọng của chúng. Hầu hết kỹ sư không thể hiểu và làm việc trực tiếp với tiếng Nhật và Pháp, đều phải qua trung gian là các kỹ sư cầu nối (*Bridge Engineer*). Chính từ việc thông qua trung gian này xuất hiện khá nhiều rủi ro như truyền thông chậm chạp, hiểu sai vấn đề...

Rủi ro là điều không thể tránh khỏi trong các dự án phần mềm, nếu không nhận dạng và kiểm soát tốt, các rủi ro tất yếu sẽ dẫn đến các khó khăn thật sự cho dự án, làm cho dự án thất bại.

1.4. Sự cần thiết của quản trị rủi ro trong dự án đầu tư

Bất kỳ dự án nào cũng phải đối diện với những sự kiện có khả năng tác động đến mục tiêu dự án. Những sự kiện này có thể được dự báo trước hoặc đôi khi không thể dự báo trước. Một khi được dự báo trước, nhóm dự án sẽ có những biện pháp dự phòng chủ động, và vì thế sẽ hạn chế được tác động có thể xảy ra của rủi ro.

Có những rủi ro có thể dễ dàng nhìn thấy trước khi bắt đầu tiến hành dự án, nhưng cũng có những rủi ro chỉ nhìn thấy được khi đã xảy ra. Dự án càng có nhiều sự cố xảy ra càng minh chứng cho việc nhóm dự án không thấy được đa số các rủi ro có thể xảy ra trong dự án, và cũng có thể minh chứng cho việc nhóm dự án có thể thấy được rủi ro nhưng không có biện pháp phòng ngừa hợp lý.

Việc một sự cố xảy ra mà không có kế hoạch dự phòng sẽ dẫn đến mục tiêu dự án bị tác động. Mức độ ảnh hưởng nhỏ sẽ làm trễ tiến độ, vượt ngân sách, giảm chất lượng, rối loạn nội bộ tổ chức, xa hơn nữa có thể làm thất bại toàn bộ dự án, ảnh hưởng đến uy tín tổ chức và quan hệ với khách hàng.

Quản lý rủi ro dự án là một nghệ thuật và những nhận biết khoa học, là nhiệm vụ và sự đối phó với rủi ro thông qua hoạt động của một dự án và những mục tiêu đòi hỏi quan trọng nhất của dự án.

Quản trị rủi ro thường không được chú ý trong các dự án, nhưng nó lại giúp cải thiện được sự thành công của dự án trong việc chọn lựa những dự án tốt nhất, xác định được phạm vi dự án và phát triển được những ước tính có tính thực tế.

Một nghiên cứu của IBBS và Kwak chỉ ra việc quản lý rủi ro không khoa học như thế nào, mức độ ảnh hưởng đến dự án ra sao? Đặc biệt là trong những dự án công nghệ thông tin.

Vì thế, nói đến quản lý rủi ro tức là nói đến việc quản lý chủ động, tích cực hơn là xử lý sự cố, thụ động. Ý nghĩa lớn nhất của quản lý rủi ro là khai phá những rủi ro tiềm ẩn chưa được nhận diện thành những rủi ro có thể nhận diện, song hành với việc phân tích và có giải pháp hợp lý để đối phó với những rủi ro ấy. Vì sao? Dự án luôn tồn tại vô số các rủi ro tiềm ẩn chưa được nhận diện, và khi ấy, nếu rủi ro xảy ra sẽ là một bất ngờ đối với nhóm dự án. Và sự bất ngờ tiêu cực có thể mang đến những hậu quả không lường trước được.

Lợi ích của quản trị rủi ro trong dự án mang lại

Xây dựng được hệ thống quản trị rủi ro trong tổ chức theo chuẩn mực quốc tế
Các nhà quản lý am hiểu các công cụ, quy trình, kỹ thuật để quản lý rủi ro
Giúp chủ động quản lý được các rủi ro dự án hơn là việc xử lý thụ động
Tích hợp được các quy trình quản trị rủi ro vào trong dự án và trong hệ thống quản trị chung của tổ chức

Tăng khả năng thành công của dự án nhờ vào hệ thống nhận diện và xử lý rủi ro chuyên nghiệp

Tăng hiệu quả kinh doanh, hiệu lực tổ chức và báo cáo về rủi ro trong kinh doanh tốt hơn.

Duy trì mối quan hệ thường xuyên với các đối tác.

Hỗ trợ và đưa ra quyết định đầu tư hợp lý.

Giúp đưa ra các quyết định phù hợp với những biến động của thị trường.

Cung cấp thông tin cho các quyết định ‘rào chắn’

Giúp cải thiện công tác kế hoạch hoá và quản trị tài chính- nền tảng của quản trị doanh nghiệp.

2. Quy trình quản lý rủi ro

2.1. Kế hoạch quản lý rủi ro

A. Thế nào là quản lý rủi ro?

Rủi ro dự án liên quan tới sự thấu hiểu những vấn đề tiềm tàng ở phía trước có thể xuất hiện trong dự án mà chúng sẽ cản trở sự thành công của dự án ra sao.

Mục đích của việc quản lý rủi ro dự án là giảm tối thiểu khả năng rủi ro trong khi đó tăng tối đa những cơ hội tiềm năng. Những tiến trình chính bao gồm:

✓ **Lập Kế hoạch quản lý rủi ro:** quyết định tiếp cận và hoạch định những công việc quản lý rủi ro cho dự án như thế nào

✓ **Nhận biết rủi ro:** xác định yếu tố rủi ro nào ảnh hưởng tới một dự án và tài liệu về những đặc điểm của chúng

✓ **Phân tích tính chất rủi ro:** đặc điểm, phân tích rủi ro, ưu tiên xem xét những ảnh hưởng của chúng tới mục tiêu của dự án

✓ **Phân tích mức độ rủi ro:** xem xét khả năng có thể xảy ra và hậu quả của những rủi ro.

✓ **Kế hoạch đối phó rủi ro:** thực hiện những bước đề cao những cơ hội và cắt giảm bớt những mối đe dọa đáp ứng những mục tiêu của dự án.

✓ Giám sát và kiểm soát rủi ro: giám sát rủi ro đã phát hiện, nhận biết rủi ro mới, cắt giảm rủi ro, và đánh giá hiệu quả của việc cắt giảm rủi ro.

Tại giai đoạn này doanh nghiệp phải đưa ra các biện pháp phòng ngừa, kiểm soát cụ thể cần thực hiện để phòng ngừa và giảm thiểu thiệt hại nếu rủi ro xảy ra. Điều quan trọng ở đây là doanh nghiệp đưa ra được các biện pháp khả thi, hữu hiệu và ít tốn kém. Có 3 nội dung phải được xác định cụ thể đối với từng rủi ro khi xây dựng kế hoạch ứng phó, đó là:

1. Những biện pháp phải thực thi để phòng chống, ngăn ngừa rủi ro xảy ra;
2. Thời hạn cụ thể phải thực hiện xong các biện pháp đã đưa ra;
3. Ai là sẽ người chịu trách nhiệm chính quản lý rủi ro đó.

B. Lập Kế hoạch quản lý rủi ro.

+ Thành viên trong dự án nên xem xét các tài liệu của dự án và nắm được nguy cơ dẫn tới rủi ro của nhà tài trợ của công ty

+ Mức độ chi tiết sẽ thay đổi những yêu cầu của dự án

+ Các câu hỏi cần đề cập trong kế hoạch quản lý rủi ro.

+ Tại sao điều quan trọng là có/không tính rủi ro này trong mục tiêu Dự án?

+ Cái gì là rủi ro đặc thù, và các kết xuất về ngăn chặn rủi ro?

+ Rủi ro này có thể ngăn chặn như thế nào?

+ Những ai là có trách nhiệm về thực hiện kế hoạch ngăn chặn rủi ro?

+ Khi nào thì hiện ra các mốc chính trong các tiếp cận rủi ro?

+ Cần những tài nguyên gì, tới đâu để ngăn chặn rủi ro?

❖ Trong Lập Kế hoạch rủi ro, cần phải có thêm Kế hoạch dự phòng, Kế hoạch rút lui, Quỹ dự phòng:

Kế hoạch dự phòng (đối phó những bất ngờ) là những hoạt động xác định trước mà thành viên của dự án sẽ thực hiện nếu một sự kiện rủi ro xuất hiện

Kế hoạch rút lui được thực hiện cho những rủi ro có tác động lớn tới những yêu cầu mục tiêu của dự án

Quỹ dự phòng (bất ngờ) hay tiền trợ cấp được giữ bởi nhà tài trợ và có thể dùng giảm nhẹ chi phí hay rủi ro đột biến nếu có những sự thay đổi về phạm vi hay chất lượng

❖ Một số phạm trù rủi ro khác giúp nhận biết những rủi ro tiềm tàng:

✓ Rủi ro thị trường: Sản phẩm mới sẽ hữu ích cho công ty hay có thể tiêu thụ nó ở các công ty khác? Và liệu người tiêu dùng có chấp nhận sản phẩm hay dịch vụ đó không?

✓ Rủi ro tài chính: Liệu công ty có đủ điều kiện để thực hiện dự án? Có phải dự án này là cách tốt nhất để sử dụng nguồn tài chính của công ty?

✓ Rủi ro công nghệ: Liệu dự án có khả thi về mặt kỹ thuật? Liệu công nghệ này có lỗi thời trước khi một sản phẩm được sản xuất?

C. Xây dựng bối cảnh

Cần hiểu được mục tiêu và chiến lược kinh doanh, quản trị rủi ro, rà soát môi trường kinh doanh, hiểu được khẩu vị rủi ro và xác định rõ lượng rủi ro mà mình chấp nhận nắm lấy, các tiêu chuẩn cho các rủi ro sẽ được đánh giá.

2.2.Nhận diện rủi ro

Tất cả đều bắt đầu với tính không chắc chắn là một điều hiển nhiên, bởi không ai biết sự việc rồi sẽ ra sao. Vì thế phải phát hiện những sự việc đang chống lại dự án, đe dọa đến khả năng hoàn thành công việc như đã dự định.

Một số lĩnh vực phổ biến nhất của tính không chắc chắn :

LĨNH VỰC	MÔ TẢ
----------	-------

Phạm vi	Chừng mực dự trù của công việc, khả năng định nghĩa công việc, thay đổi phạm vi hoạt động.
Thời gian	Thời hạn dự trù của dự án, ngày khởi công, ngày kết thúc, định kỳ xem xét lại tiến độ
Chi phí	Chi phí dự án dự trù, hồi đoái, lạm phát, các giới hạn ngân sách
Công nghệ	Kỳ vọng của khách hàng, khả năng phát triển qui mô, xác suất thành công
Tài nguyên	Khối lượng, chất lượng, khả năng cung cấp kịp thời
Tổ chức	Sự phối hợp giữa các bộ phận
Kinh nghiệm tìm hiểu thị trường	Kỳ vọng của người tiêu dùng, chính sách giá cả, dân số, tình hình nền kinh tế
Yếu tố bên ngoài	Các hành động, phản ứng của nhà cạnh tranh, các qui định...

Từ đây chúng ta sẽ phát hiện những vấn đề tiềm ẩn và càng cụ thể càng tốt.

Tất cả các rủi ro trọng yếu (gồm cả rủi ro đang có, rủi ro chưa được phát hiện và rủi ro mới) ảnh hưởng đến dự án đầu tư cần được nhận ra. Xác định rủi ro phải là quá trình liên tục. Nhận biết rủi ro là quy trình nắm bắt những gì không thoả mãn tiềm tàng từ bên ngoài liên quan tới mỗi dự án. Một số công cụ và kỹ thuật Nhận biết rủi ro bao gồm:

- + Phát huy trí tuệ dân chủ (Brainstorming).
- + Kỹ thuật Delphi.
- + Phỏng vấn (Interviewing)
- + Phân tích
- + Mạnh-Yếu-Thời cơ-Nguy cơ (SWOT=Strong-Weak-Opportunity-Threats)

Dựa trên bản chất của các rủi ro, người ta có nhiều cách phân loại rủi ro. Tuy nhiên, phổ biến nhất là việc phân loại rủi ro thành 04 nhóm như sau:

Rủi ro tài chính: Lãi suất, tỷ giá hối đoái, nguồn tín dụng, dòng tiền và khả năng thanh toán...;

Rủi ro chiến lược: Cạnh tranh, thay đổi của khách hàng, thay đổi của ngành, rủi ro đối với hoạt động nghiên cứu và phát triển, sở hữu trí tuệ...;

Rủi ro hoạt động: Bộ máy lãnh đạo, rủi ro văn hóa doanh nghiệp, vi phạm quy chế quản lý, kiểm soát tài chính, hệ thống thông tin...;

Rủi ro nguy hiểm: Rủi ro về môi trường, nhà cung cấp, thiên tai, rủi ro đối với tài sản, các hợp đồng, sản phẩm và dịch vụ...

Việc phân loại rủi ro như trên giúp doanh nghiệp quản lý rủi ro một cách có hệ thống và có cái nhìn tổng thể, toàn diện hơn về rủi ro trong mọi mặt hoạt động.

2.3. Đo lường, đánh giá rủi ro

Một khi các rủi ro đã được xác định, chúng ta phải đánh giá được về mức độ thua lỗ và xác suất nảy sinh. Điều này có thể được thực hiện bằng cách sử dụng các kỹ thuật khác nhau, từ các công cụ và mô hình đơn giản đến các công cụ và mô hình phức tạp. Đo lường rủi ro chính xác và kịp thời là rất cần thiết cho hệ thống quản lý rủi ro hiệu quả. Nếu không có một hệ thống đo lường rủi ro, ngân hàng đã hạn chế khả năng kiểm soát hoặc giám sát mức độ rủi ro của mình.

Các rủi ro cần phải được định lượng, đo lường được. Có nhiều công thức tính rủi ro nhưng công thức được chấp nhận rộng rãi nhất để định lượng rủi ro là:

$$\text{Rủi ro} = \text{Tần suất xuất hiện} \times \text{Tác động của sự kiện rủi ro}$$

Các công cụ để đo lường rủi ro:

- Phân tích GAP (GAP Analysis);

- ☐ Kỳ hạn (Duration): sự nhạy cảm của danh mục đầu tư khi lãi suất thay đổi;
- ☐ Mô phỏng (Simulation) hay phân tích độ nhạy (nghiên cứu độ nhạy của giá trị tài sản tương ứng với những thay đổi của những yếu tố cấu thành giá trị tài sản đó), phân tích tình huống/kịch bản (lựa chọn nhiều tình huống khác nhau của thị trường và xem xét giá trị tài sản thay đổi như thế nào tương ứng với mỗi tình huống), phân tích Monte Carlo, Stress tests (kiểm định để đánh giá xem một danh mục hay một tổ chức nào đó về khả năng chịu đựng trong điều kiện khủng hoảng);
- ☐ Value at Risk (VaR): giá trị tổn thất kỳ vọng lớn nhất trong một thời hạn đầu tư nhất định với độ tin cậy xác định;
- ☐ Độ lệch chuẩn (σ), độ biến động (giá trị thực so với giá trị trung bình)
- ☐ Beta (β); tracking error (giá trị thực so với một chỉ số chuẩn)
- ☐ Risk metrics (metrics rủi ro);..

✓ **Đánh giá rủi ro:**

Hoạt động kiểm soát phải được thực hiện ở nhiều cấp với các mức độ khác nhau. Ở cấp Hội đồng Quản trị và Ban điều hành được thực hiện thông qua nhận được các bản trình bày và các báo cáo định kỳ về vị thế rủi ro, sự tuân thủ và các ngoại lệ về rủi ro, báo cáo thực trạng rủi ro. Ở cấp độ phòng ban gồm việc kiểm tra các hoạt động rủi ro, các báo cáo vị thế rủi ro, tình trạng và các ngoại lệ về rủi ro. Các báo cáo về rủi ro phải cung cấp thông tin thích hợp, chính xác và kịp thời. Bên cạnh đó, cần đánh giá tính hiệu quả trong quản lý rủi ro với quan điểm phát hiện sai sót để sửa chữa và hoàn thiện hơn.

Để kiểm soát rủi ro, ngân hàng nên thiết lập và truyền đạt các hạn mức rủi ro thông qua các chính sách hạn chế rủi ro, các tiêu chuẩn và các thủ tục xác định trách nhiệm và quyền hạn của các cán bộ, các cấp lãnh đạo. Các giới hạn rủi ro sẽ được sử dụng như một phương tiện để kiểm soát các rủi ro khác nhau liên quan đến hoạt động của ngân hàng. Ngân hàng cũng cần thẩm tra và đối chiếu trực tiếp để phát hiện các sai sót hoặc các vấn đề ẩn chứa trong các hoạt động. Kết quả của việc thẩm tra và đối chiếu cần được báo cáo lên lãnh đạo cấp cao phù hợp.

Cuối cùng, cần phải nhấn mạnh một điều rằng, mục tiêu áp dụng quy trình quản lý rủi ro này không phải là để giảm thiểu mức rủi ro tuyệt đối mà chính là tối ưu hóa quan hệ đánh đổi giữa rủi ro – lợi nhuận.

2.4. Quản trị rủi ro (kiểm soát rủi ro)

Sau khi nhận biết mức độ rủi ro, bạn phải quyết định đối phó như thế nào. Ta có 5 chiến lược chính:

- **Tránh rủi ro:** Loại bỏ khả năng đối mặt với mối đe dọa hay rủi ro, thường loại trừ nguyên nhân rủi ro, theo đuổi con đường hoàn toàn khác với những dự định ban đầu.

- **Chấp nhận rủi ro:** Chúng ta nhận thức được rủi ro, song chọn cách không hành động lên rủi ro đó, tức là chấp nhận hậu quả hoặc ứng phó với hậu quả nếu rủi ro đó xảy ra. Cách này thích hợp khi xử lý những mối đe dọa ở dưới mức xếp hạng.

Đây là một chiến lược hợp lệ trong các tình huống mà ở đó hậu quả của rủi ro ít tổn kém hoặc mức thiệt hại nhỏ hơn so với nỗ lực cần bỏ ra để ngăn ngừa nó.

- **Thuyên chuyển rủi ro (chuyển giao):** Luân phiên hậu quả rủi ro và giao trách nhiệm quản lý cho bên thứ ba, như mua bảo hiểm – chuyển giao không xử lý.

- **Phòng ngừa:** Thực chất là giảm bớt xác suất xảy ra rủi ro. Thông thường đây là hành động đầu tiên để ứng phó với những vấn đề có mối nguy rủi ro cao. Trình tự thực hiện:

- Xác định nguyên nhân căn bản là gì
- Xác định biện pháp phòng ngừa thích hợp
- Xem lại toàn bộ kế hoạch dự án để phối hợp mọi hành động phòng ngừa sao cho không bị bỏ sót hoặc bỏ quên.

- **Giảm nhẹ rủi ro:** Việc giảm bớt ảnh hưởng một sự kiện rủi ro bằng việc cắt giảm những gì có thể khi sự cố xảy ra, giảm bớt thiệt hại rủi ro.

⇒ Xử lý rủi ro tiềm năng: Sau khi xác định và đánh giá rủi ro, có thể sử dụng một trong 4 nhóm các kỹ thuật để quản lý rủi ro sau: Tránh –hạn chế (avoidance –elimination); Giảm thiểu –Phòng ngừa (reduction–hedging); Chuyển đi –Mua bảo hiểm (transfer –buying insurance) và Chấp nhận rủi ro (risk acceptance)

I. CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG VỀ QUẢN LÝ RỦI RO CỦA CÁC DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI VIỆT NAM VÀ GIẢI PHÁP

1. Thực trạng về quản lý rủi ro của các dự án đầu tư tại Việt Nam

Việt Nam đang là một trong những quốc gia có nền kinh tế tăng trưởng nhanh nhất trong khu vực, với mức tăng trưởng xếp thứ tư sau Trung Quốc, Singapore và Hồng Kông. Đầu tư nước ngoài năm 2007 tăng gần 70%, chạm mức 20 tỷ USD. Thị trường bất động sản và xây dựng nhiều tiềm năng đang là một trong những lý do khiến các nhà đầu tư hướng tới.

Nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp trong nước, chưa ý thức được việc phân tích hiệu quả dự án đầu tư cho mục đích quản lý, họ chỉ lập báo cáo tài chính khả thi và có tiến hành phân tích hiệu quả đầu tư cho mục đích xin dự án. Tuy nhiên, phân tích này trên thực tế chỉ dựa vào các giả định ban đầu tại thời điểm lập dự án trong mô hình dự báo dòng tiền và tính toán một số chỉ số cơ bản NPV, IRR, BEP (giá trị hiện tại ròng, tỷ suất hoàn vốn nội bộ, thời điểm hoàn vốn) cho quyết định đầu tư. Vì thế hiệu quả thực tế triển khai dự án khá khác biệt với báo cáo khả thi, báo cáo cho ngân hàng và báo cáo phân tích dự án nội bộ cho mục đích quản lý và ra quyết định (nếu có).

Rủi ro mà các doanh nghiệp có thể gặp phải trên thực tế có thể khác xa với giả định ban đầu (ví như sự thay đổi của môi trường kinh tế, chính sách, sự thay đổi nhận định của khách hàng...). Vì thế, doanh nghiệp(DN) thường bị động trong việc đưa ra các kế hoạch ứng phó kịp thời đối với các biến động trong hoạt động kinh doanh. Bên cạnh đó cũng chưa đề cao việc lập và theo dõi kế hoạch tài chính khi triển khai thực tế. Việc thay đổi, chỉnh sửa những kế hoạch đề ra cũng rất hạn chế, thiếu những thông số đưa vào theo dõi, thiếu sự phối hợp giữa các phòng ban, thiếu sự gắn kết và cân đối giữa kế hoạch tài chính tổng thể của doanh nghiệp với các dự án đơn lẻ, chưa có kế hoạch đánh giá định kỳ, không giám sát việc thực hiện và cập nhật...

Theo kết quả khảo sát của Ernst & Young đối với các tổ chức đã thất bại trong các dự án đầu tư bất động sản (BDS) ở các nước đang phát triển bao gồm cả khu vực châu Á, có tới 73% chủ DN BDS thừa nhận, hoạt động kinh doanh của mình đang gặp khó khăn liên quan đến đánh giá rủi ro và kỳ vọng lợi nhuận của các dự án. Hơn 50% các nhà quản lý cao cấp quan ngại rằng, hiệu quả kinh doanh của toàn DN bị sụt giảm bởi một số dự án lớn. Nguyên nhân là do mỗi dự án thường kéo dài ít nhất 3 - 5 năm, trong thời gian đó, luồng tiền bỏ ra lớn hơn rất nhiều so với tiền thu vào. Với tỷ lệ thành công trong việc triển khai các dự án BDS thì 50% dự án vượt quá ngân sách ban đầu, 58% dự án bị chậm tiến độ, 42% dự án có vấn đề về chất lượng sau khi hoàn thành. Những con số này trên thực tế ở Việt Nam có thể cao hơn trong giai đoạn hiện nay.

Theo đánh giá của các chuyên gia, năm 2011, thị trường bất động sản Việt Nam đã trải qua một đợt suy thoái kéo dài khiến cho cả doanh nghiệp cũng như nhà đầu tư trong lĩnh vực này gặp không ít khó khăn. Thị trường đóng băng, giá bất động sản giảm sâu và có dấu hiệu chạm đáy; nhiều mảng thị trường tụt dốc khá sâu, thậm chí xuất hiện một số đợt bán tháo. Một trong những nguyên nhân là do các doanh nghiệp đã đầu tư quá nhiều dự án cùng một lúc, nhắm vào các thị trường mà không đúng với nhu cầu thiết thực hiện nay.

Ngành xây dựng đóng góp 9% tổng thu nhập quốc nội, với gần 1.500 dự án được cấp phép, đạt tổng giá trị 18 tỷ USD. Theo ước tính, tăng trưởng ngành xây dựng đạt trung bình 7% giai đoạn 2006 - 2007. Xây dựng là một lĩnh vực phức tạp, chi phí cao và nhiều rủi ro hình thành do những yêu cầu pháp lý, các vấn đề liên quan tới tài sản, đất quy hoạch, cấp phép,

tuyển dụng lao động, khả năng thực hiện dự án, môi trường quản lý điều hành, hoạch định của Nhà nước và tính an toàn trong xây dựng.

Rủi ro pháp lý và hợp đồng

Các hợp đồng xây dựng rất cần được quản lý hiệu quả. Theo đó, một dự án xây dựng luôn đi kèm với các hợp đồng và quy định, điều lệ bắt buộc cần được quản lý riêng rẽ, chặt chẽ và phối hợp trong một tổng thể. Hợp đồng xây dựng là một công cụ pháp lý quyết định các mối quan hệ, quyền và nghĩa vụ cũng như đưa ra các yếu tố rủi ro cho các bên liên quan.

Theo các chuyên gia, xây dựng là một ngành chứa đựng nhiều yếu tố rủi ro nhất nên việc hiểu biết để phòng tránh và đối mặt với nó là điều tối quan trọng, nhằm tiết kiệm chi phí, giảm thiểu xử lý các trách nhiệm pháp lý không cần thiết.

Báo cáo của Ngân hàng Thế giới (WB) năm 2008 đã đưa ra những thông tin lý thú, cập nhật, liên quan tới những vấn đề pháp lý trong xây dựng tại Việt Nam, khẳng định rằng, yếu tố quan trọng nhất trong quản lý rủi ro hợp đồng và pháp lý vẫn phải là biện pháp "phòng tránh". Một loạt các dự án xây dựng ở Việt Nam gần đây, đã được ghi nhận là lãng phí, làm thất thoát, tham nhũng trong cả quá trình đầu tư và thực hiện dự án, làm tăng thiệt hại cho ngân sách quốc gia trong ngành xây dựng là 15% so với tổng vốn đầu tư.

Ngoài ra, việc "phòng tránh" cũng còn được hiểu ở phạm vi hẹp hơn, đó là phạm vi liên quan trực tiếp đến các điều khoản, quy định, hoạt động trong ngành xây dựng mà cơ quan quan trọng nhất là Bộ Xây dựng. Theo khảo sát, hơn 40% các hoạt động xây dựng ở Việt Nam vi phạm các điều luật thi hành. Những vi phạm này đã làm tăng thêm chi phí dự án, chi phí xã hội song song những cho phí xử lý các cá nhân gây thiệt hại.

Tiền sĩ Roland Amoussou-Genou, Viện Công nghệ châu Á (AIT), Thái Lan, trong một phát biểu với sinh viên Việt Nam đang theo học tại AIT Phân viện Việt Nam, cùng một số doanh nghiệp ngành xây dựng, tại Diễn đàn "Quản lý rủi ro trong xây dựng - những vấn đề thách thức", đã chia sẻ và khẳng định: "Nỗ lực sử dụng các biện pháp phòng tránh thông qua việc sử dụng hiệu quả các công cụ pháp lý như cách tòa án, trọng tài phân xử hay các phương tiện phòng tránh khác là yếu tố quan trọng nhằm giảm thiểu thất thoát, chi phí, thời gian và tránh những nghĩa vụ pháp lý không cần thiết trong quản lý rủi ro ngành xây dựng".

An toàn với mức tai nạn bằng không

Những dự án xây dựng ở các nước đang phát triển đã và đang chú trọng giảm thiểu giá thành để nâng cao lợi nhuận. Quản lý an toàn các công trình, vì thế chưa được quan tâm đúng mức. Tuy nhiên, gần đây, nhiều nhà thầu, các công ty xây dựng lớn, đặc biệt các dự án có nguồn đầu tư trực tiếp của nước ngoài (FDI), đã nhận thấy tầm quan trọng của vấn đề quản lý an toàn trong xây dựng. Các ban quản lý các dự án FDI đã có những yêu cầu về quản lý an toàn trong các công trình xây dựng mà họ đầu tư vào và thực hiện.

Điều này xuất phát từ 2 lý do: Các công trình xây dựng phải đảm bảo yêu cầu về an toàn, bởi vì tại nạn có thể ảnh hưởng đến danh tiếng và sự đầu tư quốc tế; và do sự cải tiến của luật an toàn lao động phải được áp dụng. Tại Việt Nam, một vài công ty xây dựng đã nhận thấy lợi ích của việc quản lý an toàn. Họ tin rằng, quản lý an toàn tốt sẽ tạo nên danh tiếng, tinh thần nhân viên tốt hơn và nhiều cơ hội thắng thầu trong các cuộc đấu thầu mang tầm cỡ quốc tế.

Một chuyên gia xây dựng Việt Nam, trong một hội thảo về ngành xây dựng, tổ chức gần đây tại Tp.HCM, đã khẳng định: "Lý thuyết và thực tiễn trong việc quản lý rủi ro tại Việt Nam còn yếu kém và gần như ở mức zero. Tại Việt Nam, những hạn chế đối với quản lý rủi ro đó là thiếu hụt về tổ chức, thiếu hụt về điều kiện yêu cầu như thời gian, tài nguyên và giá thành, các nhà quản lý không quen thuộc với quản lý rủi ro. Ngoài ra, khách hàng lại không có nhu cầu về quản lý rủi ro, thêm việc thiếu hụt chuyên gia và kinh nghiệm về quản lý rủi ro, thông tin trao đổi giữa các đối tác bị giới hạn".

2. Giải pháp

Kế hoạch bao giờ cũng chứa đựng các yếu tố không chắc chắn, đặc biệt là các yếu tố và giả định liên quan đến thị trường, cung/cầu. Doanh nghiệp không nên chỉ tập trung vào kế hoạch nguồn vốn, lãi lỗ mà thiếu trọng tâm vào việc dự báo và xác định các luồng tiền "vào" và "ra" cho từng dự án, cũng như cho tổng thể hoạt động kinh doanh của mình. Trong điều kiện thị trường khó khăn như hiện nay, việc dự báo được thực hiện cho ít nhất 12 tháng tới và cập nhật liên tục cho các kỳ càng nhỏ càng tốt như theo tuần, nửa tháng, một tháng sẽ giúp doanh nghiệp có cái nhìn sát hơn về những khó khăn, về luồng tiền họ đang phải đối mặt. Xét về mặt ngắn hạn, DN có thể tạm thời không nên quá tập trung vào các mục tiêu lợi nhuận hoặc doanh thu, mà là luồng tiền và thanh khoản. Về dài hạn, tất nhiên ưu tiên sẽ được quay trở lại với lợi nhuận như kỳ vọng của bất kỳ nhà đầu tư nào.

Một kế hoạch tài chính (bao gồm cả dự báo luồng tiền) tốt chỉ có thể giúp cho doanh nghiệp quản trị được các rủi ro có thể xảy ra và có phương án dự phòng, chứ không thể giúp doanh nghiệp khắc phục được các khó khăn đã xảy ra. Việc cập nhật và rà soát lại kế hoạch tài chính, cũng như dự báo luồng tiền và các cơ sở giả định (đã trở thành hiện thực) sẽ giúp doanh nghiệp khoanh lại được các vấn đề, các thiếu hụt, cũng như các yếu tố cấu thành, nhằm giúp doanh nghiệp tìm ra giải pháp phù hợp.

Giải pháp phải đến từ nhiều phía như cơ quan quản lý nhà nước, thể chế ngân hàng và bản thân doanh nghiệp. Từ phía doanh nghiệp, về dài hạn, cần chuẩn hóa lại quy trình lập, xây dựng và duy trì kế hoạch tài chính như là một công cụ hữu hiệu trong phòng chống rủi ro. Nói rộng hơn, khung quản trị rủi ro tổng thể sẽ là một trọng tâm giúp doanh nghiệp tránh được những rắc rối và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh trong tương lai, đặc biệt là cho mảng BĐS. Tuy nhiên, về ngắn hạn, khi đã rơi vào tình thế khó khăn rồi thì doanh nghiệp có thể xem xét một số giải pháp cấp bách từ việc rà soát lại luồng tiền tổng thể và đơn lẻ, xác định các dự án có khả năng nâng cao khả năng thanh khoản hoặc có tiềm năng hấp dẫn các nhà đầu tư, xem xét việc chia sẻ các dự án tốt...

Để quản trị rủi ro hiệu quả?

Để thiết lập hệ thống quản lý rủi ro, doanh nghiệp cần bắt đầu từ việc xây dựng Chính sách quản lý rủi ro. Chính sách này sẽ xác định rõ phương pháp tiếp cận đối với rủi ro và quản lý rủi ro. Bên cạnh đó, chính sách quản lý rủi ro cũng qui định rõ trách nhiệm đối với quản lý rủi ro xuyên suốt doanh nghiệp, đối với: Ban Giám đốc; Các đơn vị trực thuộc; phòng ban; Bộ phận quản lý rủi ro (nếu có); Bộ phận Kiểm toán nội bộ - kiểm soát nội bộ. Việc triển khai hoạt động quản lý rủi ro cần gắn liền với Chiến lược kinh doanh, Kế hoạch ngân sách hàng năm và các chu trình nghiệp vụ trong doanh nghiệp.

Có rất nhiều phương thức để xác định rủi ro. Mỗi phương thức đều có ưu và nhược điểm riêng. Có thể sử dụng các phương thức sau để xác định rủi ro:

- Tổ chức Hội thảo đánh giá rủi ro;
- Tổ chức họp "Tấn công trí não";
- Thông qua Phiếu điều tra;
- Thông qua hoạt động Kiểm toán và kiểm tra;
- Dựa trên mức chuẩn của ngành;
- Thông qua Phân tích các tình huống...

Trên thực tế, phương thức xác định rủi ro được sử dụng nhiều nhất là tổ chức Hội thảo đánh giá rủi ro. Tham dự Hội thảo bao gồm Ban Giám đốc và lãnh đạo của tất cả các phòng ban trong doanh nghiệp, Các thành viên tại hội thảo sẽ cùng trao đổi để đưa ra một danh sách các rủi ro doanh nghiệp cần lưu tâm. Trong nhiều trường hợp, kết quả của quá trình xác định rủi ro là một danh sách dài các rủi ro tiềm ẩn. Tuy nhiên, điều này cũng không đáng phải quá lo lắng vì với việc thực hiện các bước tiếp theo của quy trình quản lý rủi ro sẽ giúp nhận diện rõ ràng những rủi ro nào là mối nguy cơ thật sự lớn đối với doanh nghiệp.

Nguồn lực của doanh nghiệp là có hạn trong khi số lượng các rủi ro là rất lớn. Vì vậy, bước tiếp theo sau khi lập được bản danh sách các rủi ro tiềm ẩn, chúng ta sẽ tổ chức đánh giá và xếp hạng các rủi ro theo mức độ cần ưu tiên ứng phó. Để thực hiện việc xếp hạng rủi ro, doanh nghiệp sẽ phân tích, đánh giá từng rủi ro theo 2 tiêu chí: khả năng xảy ra của rủi ro và mức độ ảnh hưởng của rủi ro đến doanh nghiệp nếu xảy ra. Để làm căn cứ xếp hạng rủi ro, thông thường người ta sẽ thực hiện việc cho điểm đối với từng rủi ro theo cả 2 tiêu chí. Dựa trên kết quả cho điểm rủi ro, các rủi ro sẽ được xếp hạng theo thứ tự ưu tiên giảm dần. Rủi ro mà doanh nghiệp cần ưu tiên ứng phó, phòng ngừa là những rủi ro mà khả năng xảy ra cao và mức độ ảnh hưởng lớn. Sau đó mới lên kế hoạch quản trị những rủi ro cần thiết.

Trong quá trình thực thi các biện pháp ứng phó, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống báo cáo thường xuyên nhằm đảm bảo kiểm soát chặt chẽ quá trình thực hiện. Doanh nghiệp cũng cần đảm bảo mọi thiếu sót trong việc thực hiện các biện pháp kiểm soát rủi ro phải được thông tin kịp thời đến cấp quản lý có trách nhiệm. Thường xuyên tổ chức kiểm tra và đánh giá việc tuân thủ chính sách quản lý rủi ro và các tiêu chuẩn liên quan. Môi trường mà doanh nghiệp đang hoạt động là không ngừng vận động, do vậy doanh nghiệp cần quan tâm xem xét điều chỉnh các biện pháp đang thực hiện cho phù hợp với những chuyển biến của môi trường. Định kỳ, doanh nghiệp cần xem xét lại mức độ phù hợp của danh sách các rủi ro cùng với biện pháp ứng phó tương ứng.

Những dấu hiệu thường thấy để nhận biết một hệ thống quản lý rủi ro kém hiệu quả

- ✓ Doanh nghiệp không xây dựng chính sách quản lý rủi ro
- ✓ Doanh nghiệp không thực hiện những nỗ lực để ngăn chặn rủi ro
- ✓ Không có người chịu trách nhiệm quản lý rủi ro trong dự án
- ✓ Quản lý rủi ro không được xác định là vấn đề ưu tiên
- ✓ Doanh nghiệp ít quan tâm đến rủi ro hoặc quan tâm quá muộn
- ✓ Không có khuôn khổ đánh giá rủi ro thống nhất trong doanh nghiệp
- ✓ Doanh nghiệp thực hiện việc quản lý rủi ro một cách rời rạc
- ✓ Doanh nghiệp thực hiện quản lý rủi ro một cách thiếu tập trung
- ✓ Công tác quản lý rủi ro ngày càng bị coi nhẹ trong đầu tư dự án
- ✓ Không có sự đồng nhất trong cách diễn đạt ngôn ngữ rủi ro trong doanh nghiệp
- ✓ Thiếu sự trao đổi thông tin về rủi ro trong dự án đầu tư
- ✓ Hệ thống kiểm soát chiến lược của doanh nghiệp hoạt động kém hiệu quả
- ✓ Phân công trách nhiệm không phù hợp

II. KẾT LUẬN

- Bất kỳ dự án nào cũng phải đối diện với những sự kiện có khả năng tác động đến mục tiêu dự án. Những sự kiện này có thể được dự báo trước hoặc đôi khi không thể dự báo trước. Một khi được dự báo trước, nhóm dự án sẽ có những biện pháp dự phòng chủ động, và vì thế sẽ hạn chế được tác động có thể xảy ra của rủi ro.

- Có những rủi ro có thể dễ dàng nhìn thấy trước khi bắt đầu tiến hành dự án, nhưng cũng có những rủi ro chỉ nhìn thấy được khi đã xảy ra. Dự án càng có nhiều sự cố xảy ra càng minh chứng cho việc nhóm dự án không thấy được đa số các rủi ro có thể xảy ra trong dự án, và cũng có thể minh chứng cho việc nhóm dự án có thể thấy được rủi ro nhưng không có biện pháp phòng ngừa hợp lý.

- Việc một sự cố xảy ra mà không có kế hoạch dự phòng sẽ dẫn đến mục tiêu dự án bị tác động. Mức độ ảnh hưởng nhỏ sẽ làm trễ tiến độ, vượt ngân sách, giảm chất lượng, rối loạn nội bộ tổ chức, xa hơn nữa có thể làm thất bại toàn bộ dự án, ảnh hưởng đến uy tín tổ chức và quan hệ với khách hàng.

- Vì thế, nói đến quản lý rủi ro tức là nói đến việc quản lý chủ động, tích cực hơn là xử lý sự cố, thụ động. Ý nghĩa lớn nhất của quản lý rủi ro là khai phá những rủi ro tiềm ẩn chưa được nhận diện thành những rủi ro có thể nhận diện, song hành với việc phân tích và có giải pháp hợp lý để đối phó với những rủi ro ấy. Vì sao? Dự án luôn tồn tại vô số các rủi ro tiềm ẩn chưa được nhận diện, và khi ấy, nếu rủi ro xảy ra sẽ là một bất ngờ đối với nhóm dự án. Và sự bất ngờ tiêu cực có thể mang đến những hậu quả không lường trước được.

Đã đến lúc các nhà quản trị doanh nghiệp Việt Nam cần nhìn nhận một cách nghiêm túc về vai trò của hoạt động quản lý rủi ro, cần nhắc thiết lập và duy trì một hệ thống quản lý rủi ro trong doanh nghiệp của mình. Kinh nghiệm thực tế cho thấy, một khi rủi ro được dự báo trước, doanh nghiệp hoàn toàn có thể xây dựng và triển khai những kế hoạch ứng phó hiệu quả và phát triển bền vững.