

QUẢN LÝ RỦI RO DỰ ÁN: NGHIÊN CỨU TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN KỸ THUẬT ĐIỆN ADT

● NGUYỄN THÚY QUỲNH LOAN - NGUYỄN VƯƠNG CHÍ - PHẠM NGỌC MAI

TÓM TẮT:

Sự hiểu biết và nhận thức rõ ràng về các rủi ro tiềm ẩn trong dự án góp phần quản lý rủi ro tốt hơn cho doanh nghiệp. Do đó, mục tiêu của bài báo này là tổng quan quá trình quản lý rủi ro dự án và áp dụng cho tình huống Công ty TNHH Kỹ thuật điện ADT (gọi tắt là Công ty). Kết quả nghiên cứu đã xác định được 3 trong 11 rủi ro của 5 dự án mà Công ty đang thực hiện nằm trong vùng rủi ro cao. Từ đó, nghiên cứu đề xuất 7 giải pháp phản ứng cho 3 rủi ro này. Có 2 giải pháp được triển khai và đem lại những hiệu quả tích cực cho dự án. Bài báo này là một tham khảo hữu ích cho các doanh nghiệp Việt Nam trong quản lý rủi ro dự án, từ đó nâng cao sự thành công của dự án.

Từ khóa: rủi ro, dự án, ma trận mức độ tác động và khả năng xảy ra rủi ro, nghiên cứu tình huống.

1. Đặt vấn đề

Những thách thức của toàn cầu hóa và xu hướng đổi mới ngày càng gia tăng làm cho quản lý rủi ro dự án trở thành một lĩnh vực được nhiều tổ chức quan tâm. Quản lý rủi ro được sử dụng trong tất cả các ngành như thương mại, dịch vụ, công nghệ thông tin, ô tô, dược phẩm, xây dựng,... Nhiều ngành đã trở nên chủ động và ý thức hơn trong việc sử dụng các phân tích rủi ro trong các dự án. Tuy nhiên, thực tế vẫn còn nhiều tổ chức chưa nhận ra tầm quan trọng của việc quản lý rủi ro trong quá trình thực hiện dự án hoặc chưa biết áp dụng các công cụ và kỹ thuật quản lý rủi ro (Smith và cộng

sự, 2006). Thực tế, quản lý rủi ro dự án 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. Thực hành quản lý rủi ro dự án ngày càng cần thiết hơn, vì chúng có thể cung cấp một quy trình có hệ thống nhằm xác định và quản lý rủi ro để hành động nếu nó phát sinh, góp phần xác định các mục tiêu dự án khác nhau, cải thiện khả năng kiểm soát dự án, tăng cơ hội thành công của dự án, cải thiện giao tiếp giữa những người tham gia dự án, tạo điều kiện thuận lợi cho việc ra quyết định và ưu tiên các hành động (Marcelino-Sádaba và cộng sự, 2013).

Trong những năm gần đây, Công ty TNHH Kỹ thuật điện ADT ngày càng phát triển và trở nên nổi tiếng trong ngành Điện lực tại thị trường Việt Nam. Cơ hội này đã mang lại cho Công ty nhiều hợp đồng và dự án trong tất cả các lĩnh vực kinh doanh của mình. Tuy nhiên, sự gia tăng các đơn hàng và hợp đồng trong khi quá trình kinh doanh của Công ty đã đòi hỏi nhiều thời gian và công đoạn để đưa sản phẩm, dịch vụ đến với khách hàng, điều này dẫn đến chồng chéo nhiệm vụ khi quản lý danh mục dự án, chi phí vượt mức, chậm tiến độ,... Việc áp dụng quản lý rủi ro dự án là cần thiết và bắt buộc trong môi trường kinh doanh luôn thay đổi này. Do đó, mục tiêu của bài báo này là phân tích quá trình quản lý rủi ro dự án và áp dụng cho tình huống Công ty TNHH Kỹ thuật điện ADT. Bài báo là một tham khảo hữu ích cho các doanh nghiệp Việt Nam trong quản lý rủi ro dự án, từ đó nâng cao sự thành công của dự án.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Quản lý rủi ro dự án

Mọi nhà quản lý dự án đều hiểu rằng rủi ro luôn tồn tại trong các dự án như giao hàng bị trì hoãn, tai nạn xảy ra, người ốm,... Không có kế hoạch nào có thể vượt qua mọi rủi ro, hoặc không có khả năng nào kiểm soát tất cả các sự kiện rủi ro. Trong bối cảnh của các dự án, rủi ro là một sự kiện hoặc điều kiện không chắc chắn mà nếu nó xảy ra sẽ có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến các mục tiêu của dự án (Larson và Grey, 2021). Rủi ro thường được đo lường theo hai khía cạnh, đó là mức độ tác động (hậu quả) và khả năng xảy ra (xác suất) (Hopkin, 2017). Theo PMI (2017), quản lý rủi ro dự án bao gồm các quá trình lập kế hoạch, 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. Theo Larson và Grey (2021), quản lý rủi ro dự án là việc cố gắng nhận ra và quản lý các vấn đề tiềm ẩn và không lường trước được có thể xảy ra khi dự án được thực hiện.

Quản lý rủi ro xác định càng nhiều sự kiện rủi ro càng tốt (những gì có thể xảy ra sai sót), giảm thiểu tác động của chúng (những gì có thể được thực hiện đối với sự kiện trước khi dự án bắt đầu), quản lý phản ứng với các sự kiện thành hiện thực (kế hoạch dự phòng) và cung cấp quỹ dự phòng cho các sự kiện rủi ro khi chúng trở thành hiện thực.

2.2. Quá trình quản lý rủi ro dự án

Quá trình quản lý rủi ro dự án gồm có 4 bước chính (Larson và Grey, 2021):

Bước 1 - Xác định rủi ro: Phân tích dự án để hình thành một danh mục các rủi ro có thể xảy ra dựa trên việc động não nhóm, nhận diện vấn đề và hồ sơ rủi ro trước đó.

Bước 2 - Đánh giá rủi ro: Đánh giá rủi ro về mức độ tác động, khả năng xảy ra (xác suất) và khả năng kiểm soát.

Bước 3 - Xây dựng phản ứng rủi ro: xây dựng một chiến lược để giảm thiệt hại có thể xảy ra như là chấp nhận/giữ lại, giảm thiểu/giảm nhẹ, chia sẻ, kiểm soát, tránh/phòng ngừa, chuyển giao rủi ro, và xây dựng kế hoạch dự phòng.

Bước 4 - Kiểm soát rủi ro: Triển khai chiến lược rủi ro, giám sát và hiệu chỉnh kế hoạch cho các rủi ro mới, quản lý thay đổi.

2.3. Ma trận mức độ tác động và khả năng xảy ra rủi ro

Ma trận mức độ tác động và khả năng xảy ra rủi ro là kỹ thuật được sử dụng phổ biến nhất để phân tích rủi ro các dự án (Larson và Grey, 2021). Vì vậy, phương pháp này đã được lựa chọn trong nghiên cứu này. Ma trận này được áp dụng trong bước 2 của quá trình quản lý rủi ro dự án.

Mục tiêu của dự án là đáp ứng các yêu cầu thời gian, chi phí và chất lượng/thành quả. Bảng 1 minh họa thang đo đánh giá mức độ tác động và khả năng xảy ra rủi ro được áp dụng cho Công ty trong nghiên cứu này. Các thang đo này có thể được sử dụng để đánh giá cả tác động tiêu cực đối với các mối đe dọa (chậm trễ, chi phí bổ sung, đại dịch,...) và tác động tích cực đến các cơ hội (giảm thời gian hoặc chi phí, nâng cao hiệu suất, mở rộng thị

Bảng 1. Minh họa thang đo đánh giá mức độ tác động và khả năng xảy ra rủi ro tiêu cực

| Thang đo | Khả năng xảy ra | Mức độ tác động đến mục tiêu dự án | | |
|------------|-----------------|------------------------------------|--------------------|--------------------|
| | | Thời gian | Chi phí | Chất lượng |
| Rất cao | > 10 lần/năm | Tăng không đáng kể | Tăng không đáng kể | Giảm không đáng kể |
| Cao | > 7-9 lần/năm | Tăng < 5% | Tăng < 5% | Giảm < 5% |
| Trung bình | > 4-6 lần/năm | Tăng 5-10% | Tăng 5-10% | Giảm 5-10% |
| Thấp | > 1-3 lần/năm | Tăng 10-20% | Tăng 10-20% | Giảm 10-20% |
| Rất thấp | 0 lần/năm | Tăng > 20% | Tăng > 20% | Giảm > 20% |

Nguồn: Được hiệu chỉnh từ PMI (2017)

trường,...) (PMI, 2017). Trong nghiên cứu này chỉ đề cập tới rủi ro gây ra tác động tiêu cực.

Ma trận mức độ tác động và khả năng xảy ra rủi ro tiêu cực được minh họa trong Hình 1 (PMI, 2017). Mỗi sự kiện rủi ro được đánh giá dựa trên điểm số của thang đo khả năng xảy ra và mức độ tác động đến mục tiêu dự án (chi phí, thời gian, chất lượng). Để thiết lập các ưu tiên, điểm số của khả năng

xảy ra rủi ro (trục đứng) nhân với điểm số của mức độ tác động (trục ngang). Mức độ tác động và khả năng xảy ra rủi ro có các điểm số thang đo khác nhau để dễ dàng phân loại rủi ro vào các khu vực khác nhau của ma trận. Các vùng rủi ro thấp (vùng trắng), trung bình (vùng xám nhạt) hoặc cao (xám đậm) được hiển thị trong ma trận và qua đó xác định rủi ro nào là cao, trung bình hay thấp đối với một mục tiêu cụ thể.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng quá trình quản lý rủi ro dự án 4 bước của Larson và Grey (2021) đã nêu ở trên. Các kỹ thuật thu thập và phân tích dữ liệu cho quá trình bao gồm phỏng vấn sâu, động não nhóm, ma trận mức độ tác động và khả năng

Hình 1: Ma trận mức độ tác động và khả năng xảy ra rủi ro tiêu cực

| | | | | | | |
|-----------------|--------------------|------------------|-----------------|--------------------|-------------|-----------------|
| Khả năng xảy ra | Rất cao 0,90 | 0,05 | 0,09 | 0,18 | 0,36 | 0,72 |
| | Cao 0,70 | 0,04 | 0,07 | 0,14 | 0,28 | 0,56 |
| | Trung bình 0,50 | 0,03 | 0,05 | 0,10 | 0,20 | 0,40 |
| | Thấp 0,30 | 0,02 | 0,03 | 0,06 | 0,12 | 0,24 |
| | Rất thấp 0,10 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,04 | 0,08 |
| | | Rất thấp 0,05 | Thấp 0,10 | Trung bình 0,20 | Cao 0,40 | Rất cao 0,80 |
| | | | Mức độ tác động | | | |

Nguồn: PMI (2017)

xảy ra rủi ro. Trong quá trình thu thập dữ liệu, nhóm tác giả đã phỏng vấn sâu 8 người (chuyên gia) của Công ty bao gồm phó tổng giám đốc, giám đốc dự án, giám đốc kỹ thuật, giám đốc kinh doanh, giám đốc mua hàng, giám đốc nhân sự, giám đốc tài chính và nhân viên có thâm niên trong ban quản lý dự án của Công ty. Những người này đều tham gia vào 5 dự án đang được triển khai trong Công ty là: (1) Cung cấp thiết bị điện và thi công điện cho cơ sở hạ tầng của khách sạn, (2) Cung cấp thiết bị điện cho 24 quận huyện Thành phố Hồ Chí Minh, (3) Cung cấp tấm pin mặt trời, bộ biến tần và thi công nhà máy điện mặt trời, (4) Cung cấp dịch vụ quản lý vận hành nhà máy điện, (5) Cung cấp thiết bị điện và thi

công điện cho 3 tòa nhà. Bảng câu hỏi được thiết kế kết hợp cả đóng và mở để thuận tiện cho các chuyên gia khi đánh giá các thang đo rủi ro, cũng như cung cấp các thông tin hữu ích về các loại rủi ro, chiến lược và giải pháp phản ứng rủi ro. Thang đo đánh giá rủi ro được sử dụng là Rất thấp - Thấp - Trung bình - Cao - Rất cao. Điểm số của từng thang đo về mức độ tác động và khả năng xảy ra rủi ro tương ứng được áp dụng theo PMI (2017) ở Hình 1.

4. Kết quả nghiên cứu

Quá trình quản lý rủi ro của Công ty được phân tích theo 4 bước, gồm: xác định rủi ro, đánh giá rủi ro, xây dựng phản ứng rủi ro và kiểm soát rủi ro.

4.1. Xác định rủi ro

Để nhận diện các rủi ro xảy ra của 5 dự án, nhóm tác giả đã phỏng vấn sâu 8 chuyên gia của Công ty, từ đó đưa ra một danh sách 11 sự kiện rủi ro tiềm ẩn chính như sau:

Nguồn nhân lực

- PR1: Nhân viên kỹ thuật/kỹ sư mắc lỗi kỹ thuật trong công việc
- PR2: Thiếu lao động kỹ thuật
- PR3: Thiếu sự giao tiếp và hợp tác giữa các nhân viên.

Quy trình hoạt động

- PR4: Sự gián đoạn hoạt động do đại dịch và điều kiện xấu của môi trường
- PR5: Mất khả năng kiểm soát dự án (nhiệm vụ chông chéo, tiến độ nhập sản phẩm kéo dài,...)
- PR6: Quản lý xây dựng tại chỗ không hiệu quả

Hệ thống thông tin

- PR7: Thiếu phần mềm chuyên dụng, tiên tiến để quản lý dự án, phân bổ nguồn lực
- PR8: Sự không thống nhất và chậm chạp trong việc trao đổi thông tin giữa các bộ phận trong các dự án.

Sản phẩm/Dịch vụ

- PR9: Sản phẩm và dịch vụ không đáp ứng yêu cầu của khách hàng

Nhà cung cấp

- PR10: Nhà cung cấp phân phối sản phẩm lỗi
- PR11: Nhà cung cấp giao hàng muộn.

4.2. Đánh giá rủi ro

Sau khi các sự kiện rủi ro của dự án được xác định, phương pháp ma trận mức độ tác động và khả năng xảy ra rủi ro được sử dụng để đánh giá các rủi ro này.

Mục tiêu của dự án được phân tích dựa theo 3 yếu tố về chi phí, thời gian và chất lượng kỹ thuật. Theo đánh giá của các chuyên gia trong Công ty, trọng số tương đối giữa 3 yếu tố này là chi phí - 36%, thời gian - 28% và chất lượng kỹ thuật - 36%. Do đó, cách tính mức độ tác động chung của từng dự án bằng mức độ tác động của chi phí x 36% + mức độ tác động của thời gian x 28% + mức độ tác động của chất lượng kỹ thuật x 36%. Sau đó, mức độ tác động và khả năng xảy ra rủi ro tổng thể 5 dự án được tính dựa trên giá trị trung bình của 5 dự án. Từ kết quả đánh giá của 8 chuyên gia cho từng dự án, nghiên cứu này đã thiết kế Template trên phần mềm Excel để xử lý và phân tích dữ liệu tổng thể cho 5 dự án. Kết quả được trình bày trên ma trận ở Hình 2, bao gồm 3 vùng rủi ro thấp - trung bình - cao. Có 3 rủi ro nằm ở vùng rủi ro cao là PR1, PR2 và PR4. Kế đến là 7 rủi ro nằm ở vùng rủi ro trung bình là PR3, PR5, PR6, PR7, PR8, PR9, PR11. Chỉ có 1 rủi ro nằm ở vùng rủi ro thấp là PR10.

4.3. Xây dựng phản ứng rủi ro

Trong bước này nghiên cứu chỉ tập trung vào việc xây dựng các phản ứng đối với các rủi ro cao, đó là PR1, PR2 và PR4 cho tổng thể các dự án. Nhóm tác giả cùng với các chuyên gia của Công ty cần phải động não nhóm để xây dựng các chiến lược và giải pháp phản ứng cho các rủi ro này.

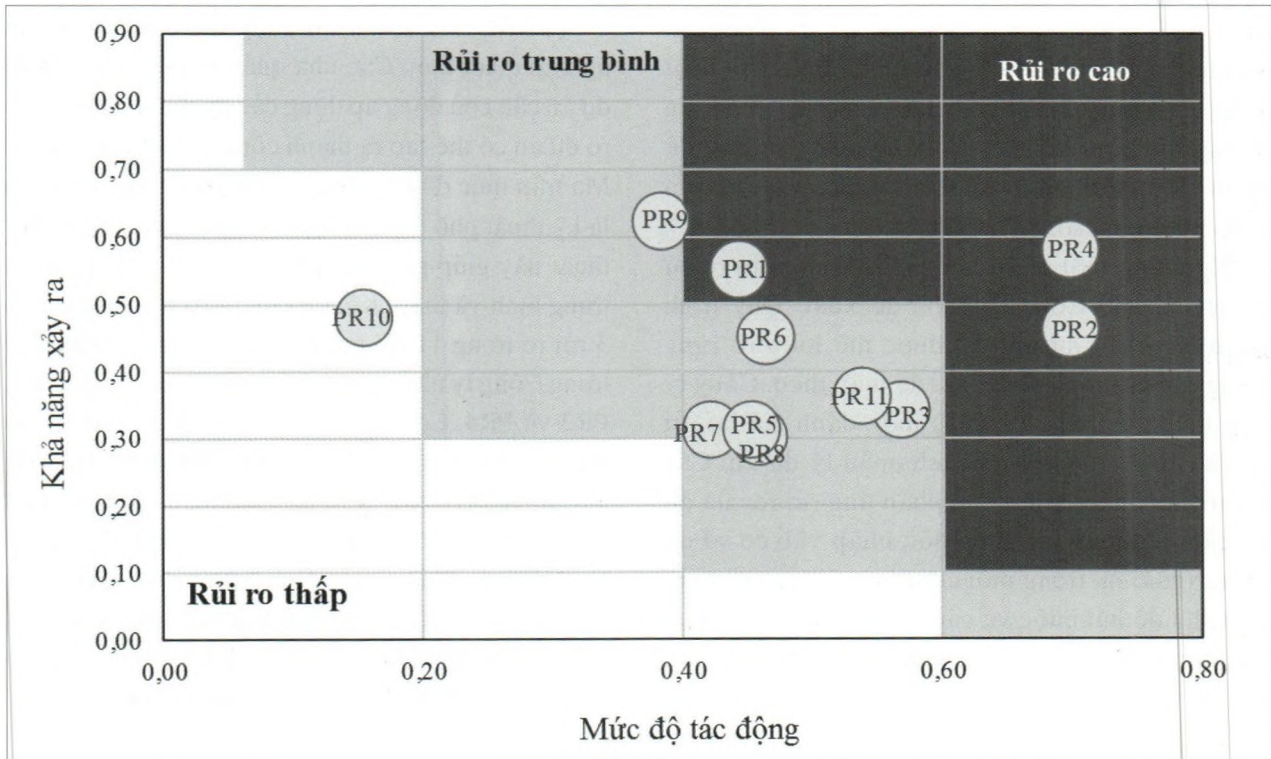
(1) PR1 - Nhân viên kỹ thuật, kỹ sư mắc lỗi kỹ thuật trong công việc

Rủi ro PR1 được đề xuất áp dụng chiến lược giảm thiểu rủi ro với các giải pháp như sau:

- Giải pháp 1 - PR1: Tổ chức các khóa đào tạo, bồi dưỡng nâng cao tay nghề cho nhân viên kỹ thuật.

- Giải pháp 2 - PR1: Ban hành quy chế cảnh cáo/bồi thường đối với từng cá nhân do sự cố kỹ thuật tại công trình/dự án.

Hình 2: Ma trận mức độ tác động và khả năng xảy ra rủi ro tổng thể của 5 dự án



Nguồn: Từ kết quả thu thập và phân tích của tác giả

(2) PR2 - Thiếu lao động kỹ thuật

Rủi ro PR2 được đề xuất áp dụng chiến lược giảm thiểu rủi ro với các giải pháp như sau:

- Giải pháp 3 - PR2: Thuê kỹ thuật viên tay nghề cao (có thể xử lý nhiều công việc cùng lúc).
- Giải pháp 4 - PR2: Sớm có kế hoạch cho các nhà thầu phụ lao động khi thiếu lao động.

(3) PR4 - Hoạt động bị đình trệ do thiếu nguyên vật liệu và nhân công do bị ảnh hưởng bởi đại dịch và điều kiện môi trường xấu

Rủi ro PR4 được đề xuất áp dụng chiến lược giảm thiểu và chuyển giao rủi ro với các giải pháp như sau:

- Giải pháp 5 - PR4: Sớm chuẩn bị phương án vật tư, nhân công cho dự án khi có thiên tai, dịch bệnh.
- Giải pháp 6 - PR4: Đàm phán lại với chủ đầu tư của dự án để làm rõ những khó khăn vướng mắc và đề nghị giãn tiến độ dự án hoặc hỗ trợ một phần cho Công ty khắc phục thiên tai.
- Giải pháp 7 - PR4: Mua bảo hiểm cần thiết cho dự án.

4.4. Kiểm soát rủi ro

Trong quá trình kiểm soát dự án, rủi ro PR1 đã xảy ra trong dự án 1. Các giải pháp 1 và 2 đã được triển khai để ứng phó với PR1 như sau:

- Giải pháp 1 - PR1: Tổ chức các khóa đào tạo, tập huấn cho nhân viên kỹ thuật để nâng cao tay nghề. Công ty đã quyết định cử 5 kỹ sư trong nhóm thiết kế và 2 đội trưởng kỹ thuật tham gia khóa học cấp Chứng chỉ Tư vấn Thiết kế Điện chuyên sâu tại trung tâm đào tạo của Công ty Tư vấn Xây dựng Điện.

- Giải pháp 2 - PR1: Ban hành quy chế cảnh báo/bồi thường thiệt hại cho từng cá nhân gây ra sự cố kỹ thuật tại công trình/dự án. Công ty đã đưa ra cảnh báo chung cho bộ phận kỹ thuật nếu có sai sót trong dự án, tuy nhiên tạm thời trong giai đoạn đầu chỉ nhắc nhở chứ chưa áp dụng hình thức phạt hoặc bồi thường để tránh gây hoang mang cho người lao động. Nhờ đó, các nhân viên kỹ thuật nhận ra sai sót và họ không tái phạm, khi đó việc lặp lại rủi ro này giảm xuống đáng kể.

Kết quả của giải pháp 1 và 2: Dự án 1 đã giảm được 50% thời gian ước tính và chi phí phát sinh để khắc phục sự cố trên. Chỉ mất 2 tuần cho hoạt động đào tạo và thiết kế lại nhưng giúp dự án không bị chậm đến 2 - 3 tháng nếu Công ty để nhân viên kỹ thuật tự mày mò thiết kế lại và sửa chữa những sai sót do họ gây ra.

Ngoài ra, một số kế hoạch kiểm soát rủi ro dự án chung cho Công ty được đề xuất. Quy trình quản lý rủi ro dự án cần được thể hiện rõ ràng trong các tài liệu chính thức để tuân theo. Công ty tiếp tục xác định các rủi ro mới, đánh giá lại rủi ro và cập nhật các kế hoạch quản lý dự án. Các rủi ro của dự án, hiệu quả phản ứng rủi ro của dự án cần được ghi lại, theo dõi, nhập vào cơ sở dữ liệu. Ngoài ra, trong mỗi cuộc họp dự án, rủi ro là một chủ đề bắt buộc và các hành động khắc phục và phòng ngừa được khuyến khích để ứng phó với rủi ro.

5. Kết luận

Quản lý rủi ro dự án đang được nhiều doanh nghiệp quan tâm. Các nhà quản lý dự án và nhóm dự án cần chủ động áp dụng các kỹ thuật quản lý rủi ro dự án có thể tạo ra thành công tốt hơn cho dự án. Ma trận mức độ tác động và khả năng xảy ra rủi ro là kỹ thuật phổ biến trong đánh giá rủi ro dự án. Kỹ thuật này giúp phân loại rủi ro thành 3 nhóm: cao, trung bình và thấp. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 3 rủi ro trong 11 rủi ro của 5 dự án đang triển khai trong Công ty nằm trong nhóm rủi ro cao, đó là PR1, PR2 và PR4. Có 7 giải pháp được đề xuất để phản ứng với 3 rủi ro này. Có 2 giải pháp được áp dụng khi rủi ro PR1 xảy ra trong giai đoạn kiểm soát dự án và hiệu quả đem lại tác động tích cực đến dự án. Hạn chế của bài báo này là mới phân tích rủi ro tổng thể các dự án mà chưa phân tích từng dự án. Do đó, nghiên cứu tiếp theo là phân tích rủi ro của từng dự án để đề xuất các giải pháp phù hợp hơn ■

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. Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of risk management understanding, evaluating and implementing effective risk management, 7th edition*. Great Britain: Kogan Page Ltd.
2. Larson, E.W. and Gray, C.F. (2021). *Project management: The managerial process, 8th edition*. NY: McGraw-Hill International Edition.
3. Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., Echeverría-Lazcano, A.M., Villanueva, P. (2013). Project risk management methodology for small firms. *International Journal of Project Management*, 32, 327-340.
4. PMI. (2017). *A Guide to the project management body of knowledge - PMBOKGuide, 6th edition*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
5. Smith. N.J., Merna, T. and Jobbling P. (2006). *Managing risk in construction projects, 2nd edition*. Oxford: Blackwell Publishing.

Ngày nhận bài: 7/6/2022

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

Ngày chấp nhận đăng bài: 28/7/2022

Thông tin tác giả:

1. TS. NGUYỄN THÚY QUỲNH LOAN^{1,2,*}

2. ThS. NGUYỄN VƯƠNG CHÍ^{1,2}

3. PHẠM NGỌC MAI^{1,2}

¹Trường Đại học Bách khoa Thành phố Hồ Chí Minh

²Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

THE PROJECT RISK MANAGEMENT: CASE STUDY OF ADT TECHNOLOGY COMPANY LIMITED

● Ph.D NGUYEN THUY QUYNH LOAN^{1, 2}

● Master. NGUYEN VUONG CHI^{1,2}

● PHAM NGOC MAI^{1,2}

¹Ho Chi Minh City University of Technology

²Vietnam National University - Ho Chi Minh City

ABSTRACT:

Clear understanding and awareness of the potential risks in the project would help improve the business's risk management. This study is to review the project risk management process and how to apply this process at ADT Technology Limited Company. The study's results show 03 out of 11 risks in 5 projects that the company is conducting are at the high-risk level. Based on these findings, the study proposes 7 solutions for these 3 risks. In which, two solutions have been implemented and have brought positive effects to the company's projects. This study is expected to serve as a useful reference about the project risk management for Vietnamese enterprises.

Keywords: risk, project, risk probability and impact matrix, case study.