

# RISCUL ȘI MANAGEMENTUL RISCULUI

Elena CARP

Universitatea Tehnică a Moldovei

**Abstract:** Risk is an inherent component of all management activities, indifferent if it is a simple or complex activity. Therefore, the size and complexity of activities is not always an appropriate measure of the degree of potential risk. However, the dependence is straightforward in most cases. Complex activities are associated with higher risks. Managers of our century, in the context of globalization, rapid technological development and competition increasingly operate under conditions of uncertainty, often, decisions are taken in conditions of risk.

**Cuvinte cheie:** incertitudine, risc managerial, fiabilitate, certitudine, factori de risc, sistem integrat de managementul riscului.

Una din cele mai importante funcțiuni ale managementului este previziunea și gestionarea acțiunii în condițiile riscurilor. În situațiile de decizie concrete, factorul de decizie, managerul, este pus în situația de a lua decizii în condițiile unei cunoașteri aproximativ parțiale a datelor necesare pentru a determina cu exactitate consecințele deciziei luate, după luarea deciziei rămânând o oarecare nesiguranță (incertitudine) privind atingerea rezultatelor preconizate. Managementul riscului este un proces de identificare, analiză și raportare sistematică a factorilor de risc și de răspuns la riscul potențial.

Tabelul 1

**Raportul acțiune-rezultat**

Starea acțiunii	Posibilitatea rezultatului
Certitudine	Există un singur rezultat pentru fiecare alternativă și există cunoștințe complete și exacte referitoare la el.
Risc	Există mai multe rezultate posibile pentru fiecare alternativă și fiecareia pot fi atribuite o valoare și o probabilitate de realizare a rezultatelor.
Incetitudine	Numărul rezultatelor, valorile și probabilitățile nu sunt cunoscute.

Din cauza complexității și a naturii schimbătoare a contextului decizional, în întreprinderi sunt puține deciziile care sunt luate în astfel de condiții. Condiția de certitudine furnizează un cadru al evaluării condițiilor de risc în luarea deciziei, deși este un concept ideal. Se apreciază că există condiții de risc atunci când trebuie luată o decizie pe baza unor informații incomplete. Deși informațiile sunt incomplete, managerii au posibilitatea să calculeze probabilitățile evenimentelor, precum și ale rezultatelor și costurilor acestora, selectând apoi alternativa cea mai favorabilă. Probabilitățile pot fi determinate în mod obiectiv din date istorice, sau în mod subiectiv, pe baza experienței sau a intuiției. Luarea de decizii pe baza probabilităților reprezintă o caracteristică a managementului actual. Experimentele demonstrează că în mod obișnuit sunt asumate riscuri mai mari în condiția de abilitate, decât în cea de șansă. În acest sens, s-a apreciat că speranța subiecților în nestăționaritatea șanselor este unul din factorii care duc la acceptarea unor riscuri mai mari în condiții de abilitate.

Riscul se cuantifică prin probabilități și frecvențe și se evaluează prin consecințele sale. Consecințele pot fi diminuate substanțial prin managementul riscului ce reclamă asigurarea unor scheme performante pentru exploatarea relațiilor cauză-efect. Acesta reprezintă o abordare structurală și formală, focalizată asupra pașilor necesari și a acțiunilor planificate pentru a determina și controla riscurile, menținându-le la un nivel acceptabil. **Scopul** este de a maximiza probabilitatea de succes a unei activități prin creșterea șanselor de îmbunătățire a performanțelor și, în același timp, diminuarea șanselor pentru evoluții neanticipate. Succesul unei activități înseamnă că acea activitate este fezabilă din punct de vedere economic și tehnic.

Prima etapă a managementului este **modelarea amenințărilor**, ce presupune realizarea unei liste exhaustive a riscurilor ce pot afecta o întreprindere. Urmează **evaluarea** riscurilor, iar în final, **aplicarea măsurilor de diminuare a pierderilor**: prevenirea evenimentelor nedorite, externalizarea operațiunilor cu risc ridicat și asigurările fiind câteva dintre cele mai utilizate modalități de prevenire a daunelor. Procesul de management al riscurilor trebuie să fie unul permanent, deoarece în fiecare zi pot să apară noi riscuri care necesită să fie controlate înainte de a deveni imparabile și de a duce la pierderi.

Alegerea modalității optime de diminuare a pierderilor este un proces care presupune evaluarea atentă a raportului cost/pierdere.

Conținutul managementului riscului constă într-un proces sistematic de cunoaștere a factorilor potențiali ce amenință securitatea întreprinderii, măsurarea gradului de gravitate a acestora, reducerea efectelor prin prevenție și protecție, transferul acelor efecte care nu pot fi gestionate de întreprindere însăși la societățile specializate în gestiunea riscurilor.

Obiectivul managementului riscului este situarea în cadrul unei arii cuprinse în limite în care riscul este suportabil și costul este rezonabil (cost inferior la limita impusă de rentabilitatea întreprinderii).

**Administrarea riscului** comportă două dimensiuni: variabilitatea factorilor (consecințele realizării evenimentului negativ) și costul administrării. Costul gestionării riscurilor este dat de suma tuturor cheltuielilor aferente riscului prezumtiv. Se poate considera că riscul managerial este de următoarea natură:

$$\text{Risc} = \text{gama alternativelor} \times \text{nesiguranță} \times \text{câștig/pierdere așteptată} \times \text{răspundere} \times \text{fiabilitate}$$

Din cele expuse anterior, rezultă următoarele **căi de reducere a riscului**:

- 1. Reducerea alternativelor** printr-un proces de: stabilire a unui ansamblu de criterii de filtrare, analiza alternativelor și eliminarea altrenativelor, evident, necorespunzătoare sau neacceptabile;
- 2. Reducerea nesiguranței** prin:
  - utilizarea „practicilor bune” (*benchmarking*);
  - utilizarea datelor statistice relevante;
  - standardizarea și modularizarea produselor și serviciilor, astfel încât să fie ușor adaptate unor cerințe ce nu au fost luate în considerare inițial;
  - contractarea unor servicii de consulting.
- 3. Reducerea câștigului sau a pierderii așteptate** prin:
  - eliminarea sau reducerea efectelor negative ale unor evenimente posibile, deși puțin probabile, cu caracter de pierdere, prin asigurare financiară;
  - crearea unor rezerve de resurse pentru a rezista unor situații neprevăzute;
  - creșterea dobânzii la creșterea riscului.
- 4. Reducerea răspunderii** prin:
  - transferarea răspunderii: ierarhică (către nivelul ierarhic superior), transmiterea la compartimente sau la organizații specializate (prin contractare);
  - utilizarea de resurse (fonduri) publice (naționale sau internaționale) cu caracter de subvenție;
  - luarea deciziei de către conducere.
- 5. Creșterea fiabilității** prin elaborarea unor strategii sau unor alternative aproximativ echivalente, care pot fi aplicate în cazul în care alternativa decisă se dovedește a fi inaplicabilă. Realizarea acestei fiabilități implică analize și decizii strategice prealabile, în baza cărora proiectul considerat este o parte a unui program mai mare.

Principalele procese de management ale riscului sunt:

- *planificarea managementului riscului* – decizia asupra modului în care vor fi abordate și planificate problemele de management al riscului;
- *identificarea riscurilor* – determinarea factorilor de risc care ar putea apărea pe parcursul desfășurării activității întreprinderii și documentarea acestora;
- *analiza calitativă a riscurilor* – realizarea unei ordini de priorități în abordarea factorilor de risc;
- *analiza cantitativă a riscurilor* – măsurarea probabilității și consecințelor factorilor de risc și estimarea implicațiilor lor pentru realizarea obiectivelor activității întreprinderii;
- *monitorizarea și controlul factorilor de risc* – supravegherea factorilor permanenți de risc, identificarea noilor factori de risc, realizarea planurilor pentru reducerea riscurilor și evaluarea eficienței lor pe parcursul evoluării activității întreprinderii.

**Planificarea activităților de management al riscului** este importantă pentru ca nivelul, tipul și vizibilitatea managementului riscului să fie proporționale cu riscurile și importanța obiectivelor de organizare și desfășurare a activității întreprinderii. Rezultatul va fi un plan pentru managementul riscului elaborat în cadrul unor ședințe la care participă managerul întreprinderii, membrii echipei care sunt responsabili pentru activitățile de bază și orice altă persoană din întreprindere care poate influența derularea gestionării activității în condiții optime care vor aborda următoarele probleme:

- *metodologie*, care reflectă definirea abordărilor, instrumentelor și a surselor de informații care vor fi utilizate în procesele de management al riscului;

- *roluri și responsabilități*, care determină membrii echipei și a responsabilităților pentru fiecare acțiune de management al riscului;
- *buget*, care constă în stabilirea și elaborarea unui buget pentru managementul riscului;
- *programare*, care definește modul în care procesele de management al riscului se vor desfășura pe parcursul activității întreprinderii;
- *identificarea factorilor de risc* în gestionarea activității, acest lucru fiind un proces continuu și repetitiv;
- *analiza calitativă* a riscurilor care este un proces de evaluare a impactului factorilor de risc identificați. Datorită acestui proces se determină prioritățile în soluționarea potențialilor factori de risc în funcție de impactul pe care îl pot avea. Analiza calitativă a riscurilor implică utilizarea unor instrumente specifice care să permită eliminarea factorilor subiectivi și revizuirea rezultatelor pe parcursul desfășurării activității întreprinderii, astfel încât să poată fi studiate eventualele modificări și presupune:
  - ✓ determinarea probabilității de a atinge un obiectiv;
  - ✓ identificarea unor modificări realiste ale costurilor și a planului de activități;
  - ✓ cuantificarea riscurilor la nivelul întregii activități și determinarea costurilor suplimentare care ar putea fi necesare.

Analizele și cercetările referitoare la risc și prezența acestuia în activitatea de management determină faptul că riscul nu mai este o variabilă abstractă, dar este real, iar consecințele lui pot fi estimate. Totodată, cauzele apariției riscului pot fi reduse (sau, după caz, amplificate), iar derularea afacerilor în mediile incerte poate fi anticipată sau monitorizată. Toate aceste procese fac parte, în prezent, din managementul riscului, un domeniu relativ nou, în dezvoltare și cu mai mari perspective.

Viziunea managerilor asupra riscului pare a fi ușor diferită de cea existentă în teoria deciziei, fiind mai puțin precisă – se pare că managerii măsoară rar riscul unei opțiuni după variația distribuției probabilităților rezultatelor posibile, apărând cel puțin trei trăsături caracteristice:

1. Majoritatea managerilor nu consideră incertitudinea unui randament pozitiv ca un aspect important al riscului; posibilitățile de câștig au o importanță capitală pentru evaluarea atracției unei opțiuni, iar ideea riscului este asociată unui rezultat negativ.
2. Riscul nu este pentru manager un concept probabilistic – majoritatea managerilor consideră incertitudinea un factor de risc, iar amplexarea posibilelor rezultate nesatisfăcătoare un element marcant.
3. Majoritatea managerilor nu urmăresc să reducă riscul la un singur element cuantificabil deși caută, totuși, o anumită precizie în estimarea riscului pe bază de calcule numerice. Conștienți de aspectele multiple ale riscului, managerii nu consideră exprimarea riscului printr-o cifră unică sau o serie statistică.

Inevitabilitatea riscului este apreciată de manageri, care admit că riscul este „umbra afacerii”.

În opinia acestora, zonele de maximă expunere față de risc al etapei actuale ar fi în primul rând zona informațională, dar influențe puternice sunt percepute ca provenind și din zonele politică și financiară.

Realizarea unui management coerent față de risc implică analiza sistemică a riscurilor și aplicarea tehnicilor care ținesc de diminuarea pierderilor potențiale la care pot conduce. Pentru realizarea unei astfel de analize, destul de complexă, de altfel, vor trebui studiate, în prealabil, toate expunerile la risc, identificarea surselor de risc fiind fundamentală și determinantă în corecta evaluare a riscurilor firmei.

Abordarea riscului ca oportunitate este recentă (după anul 1998) și a generat preocupări în planul adaptării strategiilor de răspuns la risc. Odată cu aceasta, a devenit din ce în ce mai cunoscută noțiunea de *sistem integrat de managementul riscului*.

În condițiile unui mediu de afaceri într-o continuă schimbare, caracterizat din ce în ce mai mult de competitivitate, risc, incertitudine, managementul riscului invocă soluții sistematice pentru rezolvarea problemelor apărute în situații limită, care pot sau nu pot fi prevăzute. Scopul final al managementului riscului este de a asigura îndeplinirea misiunii întreprinderii în condiții de risc și incertitudine, sau, practic, de a satisface sau chiar depăși așteptările.

Efectele diferitor crize economice cu care firmele se confruntă determină ca acestea din urmă să desfășoare tot mai multe activități în ceea ce privește analiza și gestionarea riscurilor. În ultima perioadă de timp s-a pus un mare accent pe importanța guvernantei corporative, precum și a managementului riscului în ceea ce privește identificarea și gestionarea riscurilor. Implementarea unor măsuri privind reducerea acestora aduce o serie de avantaje materializate în realizarea obiectivelor stabilite. Tabelul de mai jos (tabelul 2) prezintă beneficiile obținute prin gestionarea riscurilor și rezultatele pe ansamblu obținute de întreprindere.

**Beneficiile riscurilor și măsurarea succesului**

<b>Beneficiile procesului de gestionare a riscurilor</b>	<b>Rezultate și măsuri ale succesului acestora</b>
Mărește reputația	Mai puțină risipă (utilizarea eficientă a resurselor)
Mai multă inovare	Economii - legate de asigurare
Conștientizare strategică mai bună	Reduce creanțele și alte costuri
Abordare mai consistentă/consecvență/compactă	Reduce costurile auditului extern
Sporește dreptul de proprietate	Încadrarea în costuri
Influențează schimbarea	Mai puțin absentism
Facilitează o planificare mai eficientă a afacerii	Reducere a costului solicitărilor legate de risc
Sporește înțelegerea vulnerabilităților	Reducere a provocărilor legale
Mărește șansa de atingere a obiectivelor	Procent sporit al obiectivelor realizate
Evită acceptarea de eșecuri ale sistemului	Registrul riscurilor menținut la zi
Identifică principalele riscuri și oportunități	Soluționarea plângerilor/număr și rezultate/efecte
Gestionarea corectă și eficientă a riscului financiar	Câștigarea unei poziții mai înalte într-o ierarhie
Înțelegerea aprecierii rolurilor celorlalți	Reducere a fraudei

Analizând cele prezentate în tabelul 2, consider că gestionarea riscurilor prin implementarea proceselor ce vizează managementul riscului, contribuie la desfășurarea cu succes a operațiunilor financiare, eficientizarea lor, precum și la întocmirea și prezentarea unor situații financiare cât mai corecte care să reflecte exact activitatea desfășurată într-o întreprindere.

Abordarea riscurilor din prisma organizațiilor trebuie să fie în concordanță cu tipul activității acestora și cu totalitatea caracteristicilor piețelor și mediilor în care acestea acționează ca agenți economici. Astfel, managementul riscului poate avea nivele diferite de profesionalism de la o întreprindere la alta, însă, indiferent de maturitatea sistemului de management al riscului implementat, acesta aduce necondiționat unele **beneficii**, respectiv:

- creează și protejează valoare în cadrul întreprinderii prin exploatarea oportunităților observate și evitarea amenințărilor venite din partea concurenților;
- asigură respectarea legislației în domeniul gestionării riscului;
- sporește gradul de încredere a întreprinderii.

Preocupările pentru un management performant al riscului s-au intensificat în ultimii ani. Acestea s-au concretizat în stabilirea unei terminologii adecvate a riscului, susținută prin metode și instrumente de management moderne și eficiente. De asemenea, se mai adaugă și unele ghiduri, standarde sau metodologii elaborate cu scopul de a formaliza procesul prin care se poate efectua managementul riscului, structura organizațională pentru managementul riscului și obiectivele urmărite în acest proces. Un proces formalizat de management al riscului va da rezultate pozitive numai dacă se ia în considerare toate aspectele acestuia.

Prin urmare, creșterea atenției acordate domeniului managementului de risc și a riscului în general a fost justificată, pe de o parte, de noutatea acestui domeniu, de preocupările din ce în ce mai extinse la nivel teoretic și aplicativ al întreprinderilor, iar, pe de altă parte, de necesitatea elaborării unor strategii complexe la nivel de organizație, care să asigure protecția acesteia.

**Bibliografie**

1. Costel Ceoceă, *Riscul în activitatea de management*, Editura Economică, București, 2010, p.45-62; p.351-368.
2. Cișmașu Irina-Daniela, *Riscul – element în fundamentarea deciziei*, Concepte, metode, aplicații, Editura Economică, București, 2003, p.57-123, [IDC].
3. Gogoneață B., *Economia riscului și a incertitudinii*, Editura Economică, București, 2004, p.197-228.
4. Negoiescu G., *Risc și incertitudine în economia contemporană*, Editura Alter-Ego, Galați, 1995, p.96-187, [GN].
5. Marcel Ghiță, Sorin Briciu (coord.), *Guvernanța corporativă și auditul intern*, Editura Arternitas, Alba Iulia, 2009, p.235.