

CUPRINS

| | |
|----------------------|---|
| Cuvânt înainte | 9 |
|----------------------|---|

Capitolul 1 INCERTITUDINEA, RISCUL ȘI MANAGEMENTUL LOR..... 11

| | |
|--|----|
| 1.1 Conținutul și sursele riscului..... | 11 |
| 1.1.1 Diferite perspective asupra riscului | 11 |
| 1.1.2 Un model conceptual de defnire a riscului | 13 |
| 1.1.3 Riscul: amenințare sau oportunitate?..... | 17 |
| 1.1.4 Risc versus incertitudine..... | 19 |
| 1.2 Sisteme de clasificare a riscurilor | 22 |
| 1.3 Conținutul managementului riscului în organizații..... | 25 |
| 1.3.1 Evoluții în managementul riscului..... | 26 |
| 1.3.2 Organizarea formală a managementului riscului..... | 29 |
| 1.4 Abordarea integrată a riscurilor | 31 |
| 1.5 Eficacitatea managementului de risc..... | 35 |

Capitolul 2 PROCESUL MANAGEMENTULUI DE RISC ÎN AFACERI..... 41

| | |
|---|----|
| 2.1 Etapele managementului de risc | 41 |
| 2.2 Identificarea riscurilor | 45 |
| 2.2.1 Aspecte metodologice în identificarea riscului | 45 |
| 2.2.2 Surse de informații și metode de identificare a riscurilor..... | 48 |
| 2.3 Analiza și evaluarea riscului | 57 |
| 2.3.1 Estimarea probabilității..... | 58 |
| 2.3.2 Estimarea impactului | 67 |
| 2.3.3 Cuantificarea finală..... | 68 |
| 2.4 Dezvoltarea strategiilor de răspuns la risc | 69 |
| 2.5 Monitorizarea, raportarea și controlul riscurilor | 72 |

**Capitolul 3 ASPECTE SPECIFICE MANAGEMENTULUI
DE RISC ÎN PROIECTE..... 75**

3.1 Proiectele – conținut și trăsături specifice..... 75
3.2 Categoriile de riscuri specifice proiectelor 76
3.3 Evoluția aplicațiilor specifice managementului riscului în proiecte 83
3.4 Identificarea riscurilor în proiecte 85
 3.4.1 În funcție de proveniență 85
 3.4.2 În funcție de influența asupra obiectivelor proiectului 87
 3.4.3 Identificarea riscurilor pe baza experiențelor precedente..... 88
3.5 Analiza riscului în proiecte 89
3.6 Auditul riscurilor..... 91
3.7 Metodologii internaționale pentru managementul riscului
 în proiecte 93
 3.7.1 Metodologia RISKMAN..... 93
 3.7.2 Abordare comparativă a ghidurilor *PRAM* și *PMBok*[®] 101

**Capitolul 4 METODOLOGII ȘI STANDARDE PENTRU
MANAGEMENTUL RISCULUI ÎN AFACERI..... 105**

4.1 Standardizarea și documentarea managementului de risc..... 105
4.2 Standardele ISO pentru managementul riscului..... 107
4.3 Abordarea COSO privind managementul integrat al riscului 110
4.4. Standardul asociațiilor europene de managementul riscului..... 112
4.5. Cadrul EFQM pentru managementul riscului 121
 4.5.1 Plasarea managementului de risc în contextul EFQM..... 121
 4.5.2 Cadrul pentru managementul riscului..... 122
 4.5.3 Sistemul de asigurare împotriva riscului 124
 4.5.4 Determinanții managementului riscului 125
 4.5.5 Rezultatele managementului riscului..... 128
 4.5.6 Implementarea cadrului EFQM
 pentru managementul riscului 130

Capitolul 5 MODELAREA RISCULUI..... 133

5.1 Locul modelării și simulării în managementul riscului 133
5.2 Influența riscului asupra deciziei manageriale 136
 5.2.1 Atitudinea decidenților față de risc..... 138
 5.2.2 Mediul ambiant decizional 142

| | |
|--|-----|
| 5.2.3 Utilitatea și atitudinea față de risc | 143 |
| 5.2.3.1 Axiomatica și funcțiile utilității | 143 |
| 5.2.3.2 Construirea funcțiilor de utilitate..... | 146 |
| 5.3 Metode de luare a deciziilor în condiții de risc | 150 |
| 5.3.1 Metoda valorii așteptate..... | 152 |
| 5.3.2 Valoarea informației perfecte | 153 |
| 5.3.3 Metoda arborelui decizional | 154 |
| 5.4 Metode de raționalizare a deciziilor în condiții de incertitudine..... | 158 |
| 5.5 Decizia multiatribut în condiții de incertitudine și risc..... | 161 |
| 5.6 Analiza riscului cu analiza de senzitivitate și tehnica simulării..... | 163 |
| 5.6.1 Soluții avansate pentru realizarea analizei de senzitivitate | 163 |
| 5.6.2 Tehnica simulării | 166 |
| 5.7 Analiza riscului cu analiza de senzitivitate și tehnica simulării..... | 168 |

Capitolul 6 RISCUL ÎN INVESTIȚII 175

| | |
|---|-----|
| 6.1 Conținutul și trăsăturile deciziei de investiții..... | 175 |
| 6.1.1 Complexitatea deciziei de investiții | 175 |
| 6.1.2 Încadrarea deciziei de investiții în tipologia deciziilor organizaționale | 177 |
| 6.2 Proiectul de investiții în active reale | 179 |
| 6.2.1 Etapele și documentele specifice unui proiect de investiții | 181 |
| 6.2.2 Sursele riscului în proiecte de investiții..... | 184 |
| 6.3 Metode specifice de analiză a riscului individual al unui proiect de investiții..... | 187 |
| 6.3.1 Metode subiective..... | 187 |
| 6.3.2 Metode obiective | 190 |
| 6.3.2.1 Analiza probabilistică a riscului | 190 |
| 6.3.2.2 Calculul dispersiei, abaterii standard și a coeficientului de variație | 191 |
| 6.3.2.3 Rata de actualizare ajustată la risc..... | 192 |
| 6.3.2.4 Analiza de senzitivitate | 194 |
| 6.3.2.5 Tehnica scenariilor | 197 |
| 6.4 Analiza riscurilor investițiilor financiare și de portofoliu..... | 199 |
| 6.4.1 Investițiile în active financiare | 199 |
| 6.4.2 Evaluarea riscului portofoliului | 200 |
| 6.4.2.1 Tipuri de riscuri | 200 |
| 6.4.2.2 Relația dintre risc și rentabilitatea portofoliului..... | 201 |
| 6.4.2.3 Modelul evaluării activelor financiare..... | 205 |

| | |
|--|-----|
| 6.5 Managementul riscului în investițiile internaționale..... | 211 |
| 6.5.1 Riscurile asociate investițiilor internaționale | 211 |
| 6.5.2 Măsurile de gestionare a riscului investițiilor internaționale | 215 |
| 6.6 Exemple practice de analiză a riscului investițiilor | 217 |

Capitolul 7 ANALIZA RISCULUI DE EXPLOATARE, FINANCIAR ȘI DE FALIMENT 223

| | |
|---|-----|
| 7.1 Conținutul riscului economic (de exploatare)..... | 223 |
| 7.2 Metode de analiză a riscului de exploatare | 224 |
| 7.2.1 Analiza pragului de rentabilitate | 224 |
| 7.2.2 Metode bazate pe modelul pragului de rentabilitate..... | 227 |
| 7.2.3 Sensibilitatea rezultatului în raport cu nivelul de activitate | 230 |
| 7.3 Analiza riscului financiar | 233 |
| 7.3.1 Conținutul riscului financiar | 233 |
| 7.3.2 Metoda pragului de rentabilitate..... | 233 |
| 7.3.3 Descompunerea factorială a rentabilității financiare | 234 |
| 7.3.3.1 Efectul de levier financiar..... | 236 |
| 7.3.3.2 Coeficientul efectului de levier financiar | 238 |
| 7.4 Analiza riscului de faliment | 239 |
| 7.4.1 Analiza statică a riscului de faliment pe baza bilanțului patrimonial..... | 240 |
| 7.4.1.1 Analiza fondului de rulment patrimonial..... | 241 |
| 7.4.1.2 Calculul ratelor de lichiditate și îndatorare..... | 242 |
| 7.4.2 Metoda indicelui de bonitate | 243 |
| 7.4.3 Metoda scorurilor | 245 |
| 7.4.4 Analiza strategică a riscului de faliment..... | 249 |
| 7.5 Exemple practice de analiză a riscului de exploatare, financiar și de faliment | 255 |

Bibliografie 267

| | |
|--|------------|
| Anexe | 273 |
| Anexa 1 O scurtă istorie a managementului riscului: 1900-prezent | 273 |
| Anexa 2 Programe informatice pentru managementul riscului..... | 278 |
| Anexa 3 Cartografierea procesului – exemplu | 287 |
| Anexa 4 Simboluri folosite în reprezentarea arborelui defectelor | 288 |
| Anexa 5 Analiza arborelui defectelor – exemplu..... | 290 |

| | |
|--|------------|
| Anexa 6 Metode pentru identificarea și analiza riscului | 291 |
| Anexa 7 Plan de Managementul Riscului pentru <Proiectul/organizația...> | 299 |
| Anexa 8 Structura generică a unei „Risk Breakdown Structure” (RBS) ... | 313 |
| | |
| Abstract..... | 315 |
| | |
| Contents | 317 |