

CZU: 005.334:005.93

UDC: 005.334:005.93

## RISCURILE ÎNTREPRINDERII ȘI GESTIUNEA ACESTORA ÎN CONDIȚIILE ECONOMICE ACTUALE

*Prof. univ. dr. hab. Natalia BĂNCILĂ, ASEM*  
nbancila@mail.ru

ORCID: 0000-0003-3090-4302

*Conf. univ. dr. Angela POPOVICI, ASEM*  
popovici.angela.alexandru@ase.md

ORCID: 0000-0002-8844-0304

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2024.128.082>

*La etapa actuală, tot mai mulți agenți economici sunt supuși diverselor riscuri, de natură atât internă, cât și externă. Condițiile de activitate a întreprinderilor din ultimii ani s-au modificat esențial față de anii precedenți, din mai multe cauze: politice, sociale, globale etc., care au creat situații imprevizibile de activitate sau, cel puțin, greu de anticipat, fapt ce impune antreprenorii să caute noi piețe de desfacere, noi modalități de a activa, noi parteneri de afaceri sau chiar reprofilarea activității. Problema studiului și gestiunii riscurilor întreprinderii este importantă, deoarece permite acestora să ia anumite măsuri pentru a preveni, limita sau chiar evita riscul. În multe cazuri, riscurile oferă întreprinderilor posibilitatea de a-și cunoaște vulnerabilitățile și punctele forte ale activității ce o prestează, iar identificarea la timp a riscurilor de către agenții economici, care au scopul de a obține profit, permite eficientizarea activității acestora.*

*Cuvinte-cheie: risc, gestiunea riscului, evaluarea riscului, tipuri de riscuri, întreprindere.*

**JEL: G22, G32, M41.**

### Introducere

Riscul poate fi considerat ca o amenințare pentru întreprindere, iar faptul că multe întreprinderi nu-l analizează, denotă calitatea proastă a managementului financiar și ineficiența deciziilor financiare, ceea ce diminuează opțiunea privind complexitatea unei activități și a posibilităților de creștere a profitului, precum și de diminuare a problemelor existente. Identificarea surselor de proveniență și a cauzelor de apariție a situațiilor nefavorabile, permite gestionarea corectă a riscului.

## ENTERPRISE'S RISKS AND THEIR MANAGEMENT UNDER CURRENT ECONOMIC CONDITIONS

*Professor, Dr. Hab. Natalia BANCILA, ASEM*  
nbancila@mail.ru

ORCID: 0000-0003-3090-4302

*Assoc. Prof. PhD Angela POPOVICI, ASEM*  
popovici.angela.alexandru@ase.md

ORCID: 0000-0002-8844-0304

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2024.128.082>

*At the current stage, an increasing number of economic entities are exposed to various risks, both internal and external. The operating conditions for enterprises in recent years have changed significantly compared to previous years due to multiple causes: political, social, global, etc., which have created unpredictable or at least difficult-to-anticipate conditions, forcing entrepreneurs to seek new markets, new ways of operating, new business partners, or even to reprofile their activities. The issue of studying and managing enterprise risks is important because it allows them to take certain measures to prevent, limit, or avoid risk. In many cases, risks enable enterprises to understand their vulnerabilities and strengths, and the timely identification of risks for economic agents aiming to make a profit allows for more efficient operations.*

*Keywords: risk, risk management, risk assessment, types of risks, enterprise.*

**JEL: G22, G32, M41.**

### Introduction

Risk can be considered a threat to the enterprise, and the fact that many enterprises do not analyse risks indicates poor financial management and inefficient financial decision-making. This diminishes the option for a comprehensive analysis of activities and the potential for profit growth and reduction of existing problems. Identifying the sources and causes of unfavourable situations allows us to manage risk effectively.

Risk research is a complex and ongoing process that enables the development of strategies for the growth of economic entities and their economic potential.

Cercetarea riscurilor este un proces complex și permanent, care permite elaborarea strategiilor de dezvoltare a entităților economice și a potențialului economic al acestora.

Din cele relatate, vom menționa că problematica cercetată este actuală și importantă, dat fiind faptul că, în condițiile economice actuale, toate întreprinderile suportă riscuri de natură diversă, care au o influență majoră asupra rezultatelor financiare ale activității și asupra atingerii obiectivelor economice majore, și anume creșterea valorii de piață prin prisma maximizării profitului. Astfel, riscul și profitabilitatea întreprinderii sunt interconținute și direct proporționale. De tipul și proporțiile riscului, modalitatea abordării acestuia, depinde succesul sau eșecul activității întreprinderii din punct de vedere economico-financiar.

Riscurile care sunt generate de activitățile desfășurate de întreprindere se pot referi la: anumite evenimente nefavorabile produse pe piața valutară, pe piața valorilor mobiliare sau piața mărfurilor; operațiuni legate de credit (insolvabilitatea, faliment, diminuarea bonității financiare ș.a.), diverse constrângeri din partea partenerilor de afaceri; activități operaționale privind procesele interne ale întreprinderii, cu probleme sociale declanșate în regiuni instabile din punct de vedere social; perturbări politice generate pe plan global și regional; imperfecțiunea cadrului legal, care necesită modificări și completări; cataclismele naturale și alte calamități. Majoritatea din aceste cauze se atribuie și Republicii Moldova.

Într-o viziune mai des utilizată, pe plan național și internațional, riscul este privit ca probabilitatea apariției unor evenimente cu efecte negative asupra activității întreprinderii, care, dacă s-ar produce, ar cauza pierderi, pagube materiale, economico-financiare, cheltuieli suplimentare neprevăzute ori ar genera pierderea parțială sau integrală a profitului așteptat.

Adesea, o astfel de definiție se referă la evenimente (menționate anterior) care ar afecta, sau ar putea să afecteze, în viitor activitatea întreprinderii, eficiența și capacitatea de plată a acesteia.

În linii generale, se consideră că riscul este generat atât de lipsa situației de certitudine privind evenimentele din cadrul activității și din afara acesteia, cât și în cazul cunoașterii acestor consecințe, asumarea lor, dar lipsite de un management calitativ. Din punctul de vedere al științei economice, de un interes sporit, sunt teoriile

From what has been discussed, we note that the researched issue is topical and important, given the fact that under current economic conditions, all enterprises face various types of risks that significantly influence their financial results and the achievement of major economic objectives, namely increasing market value through profit maximization. Thus, the risk and profitability of the enterprise are interdependent and directly proportional. Success or failure of the enterprise, from the economic and financial standpoint, depend to a great extent on the type and scale of risk, along with the approach to managing it.

Risks related to the activities undertaken by the enterprise can be associated with unfavourable events in the foreign exchange market, securities market, and commodities market; with credit-related operations (insolvency, bankruptcy, decreased financial solvency, etc.); with various constraints from business partners; with operational activities concerning the internal processes of the enterprise; with social issues triggered in socially unstable regions; with political disruptions on a global and regional scale; with the imperfections of the legal framework that require amendments and completions; with natural disasters and calamities, etc. Many of these causes also apply to the Republic of Moldova.

In a more commonly used view, both nationally and internationally, risk is seen as the probability of events with negative effects on the enterprise's activity, which, if they occur, would generate losses, material damages, economic-financial losses, unforeseen additional expenses, or the partial or total loss of expected profit.

Often, such a definition refers to events (mentioned earlier) that would affect or could potentially affect the enterprise's activity, efficiency, and payment capacity in the future.

Generally, it is considered that risk is generated both by the lack of certainty regarding events within and outside the enterprise's activities, as well as by knowing these consequences and assuming them but lacking quality management. From the perspective of economic science, the views of various researchers regarding the definition of risk are of particular interest for understanding its essence.

According to the Explanatory Dictionary of the Romanian Language, the term "risk" originates from the French word "risqué" and signifies the possibility of encountering danger,

diverșilor cercetători privind definirea riscului în vederea înțelegerii esenței acestuia.

Conform Dicționarului explicativ al limbii române, termenul de risc provine din limba franceză, de la cuvântul „risqué” și semnifică posibilitatea de a ajunge într-o primejdie, de a avea de înfruntat un necaz sau de a suporta o pagubă: pericol posibil [1].

În literatura de specialitate există și alte păreri privind noțiunea de risc, ca cea a savanților români, profesorii Toma M. și Alexandru F., în opinia cărora orice investiție comportă un risc. Cu cât riscul este mai mare, cu atât crește pretenția asupra remunerării capitalului investit [4].

Manole T. definește riscul ca fiind o șansă de apariție a unui eveniment nefavorabil, legat de ipoteza de a avea o rentabilitate mai mică decât cea așteptată – cu cât este mai mare șansa unei rentabilități mici, cu atât mai riscantă este investiția [3].

În linii generale, riscul reprezintă o categorie economică obiectivă, care apare în condițiile schimbărilor permanente ale conjuncturii economice certe sau incerte, a combinării factorilor interni și externi economici și non-economi, ce influențează activitatea antreprenorială și deciziile antreprenoriale privind asumarea sau neasumarea riscurilor.

#### **Metode de cercetare aplicate**

Metodele de cercetare aplicate delimitează abordările teoretice de cele practice ale riscurilor, permit: distingerea diverselor opinii privind abordarea riscurilor și gestiunea acestora; identificarea tipurilor de riscuri; estimarea mărimilor acestora; formularea opiniilor proprii privind tratarea riscurilor și compararea mărimilor, determinarea impactului asupra activității întreprinderii. La astfel de metode referindu-se: metoda calitativă, metoda cantitativă, metoda comparației, metoda deductivă, metoda statistică și metoda ratelor financiare.

#### **Rezultate și discuții**

Problema riscului într-o economie emergentă este cu mult mai accentuată decât într-o economie dezvoltată. Acest fapt fiind legat de lipsa experienței în identificarea riscurilor și clasificarea acestora, calitatea joasă a managementului financiar, organizatoric, funcțional. Acestea și alte motive au determinat apariția mai multor cercetări privind tipurile de risc.

Pentru identificarea riscului se utilizează diverse metode și instrumente manageriale, axate pe informația științifică și practică, care

facing trouble, or suffering a loss: a potential danger [1].

In specialized literature, there are other views on the notion of risk, such as that of the Romanian scholars, Professor Toma M. and Alexandru F., who believes that any investment carries a risk. The greater the risk, the higher the demand for the remuneration of the invested capital” [4].

Manole T. defines risk as a chance of an unfavourable event occurring, risk is associated with the possibility of achieving a lower return than expected – the greater the chance of a low return, the riskier the investment [3].

In general terms, risk represents an objective economic category that arises under the conditions of permanent changes in the certain or uncertain economic environment, the combination of internal and external economic and non-economic factors, which influence entrepreneurial activity and entrepreneurial decisions regarding the assumption or non-assumption of risks.

#### **Applied research methods**

Applied research methods distinguish between theoretical and practical approaches to risks, allowing for differentiation among various opinions on risk approaches and management. They enable the identification of risk types, the estimation of their magnitude, the formulation of personal opinions on risk treatment, and the comparison of their sizes, as well as determining their impact on activities. These methods include: the qualitative method, the quantitative method, the comparative method, the deductive method, the statistical method, the financial ratios method.

#### **Findings and discussions**

The issue of risk in an emerging economy is much more pronounced than in a developed economy. This is due to the lack of experience in identifying and classifying risks, as well as poor financial, organizational, and functional management quality. These and other reasons have led to increased research on types of risk.

Various managerial methods and tools are used to identify risk, focusing on scientific and practical information that allows for the classification of risks borne by the enterprise. These need to be systematized to establish measures and directions for mitigating or avoiding risks.

permite clasificarea riscurilor suportate de întreprindere. Acestea necesitând să fie sistematizate, pentru a stabili măsurile și direcțiile de diminuare sau evitare a riscurilor.

Este necesar de a determina și clasifica cu exactitate acele tipuri de riscuri pe care le va suporta întreprinderea, fapt ce va contribui la acumularea ulterioară a informației pentru aplicarea unor sau altor metode de măsurare și analiză a riscului identificat.

Managementul eficient al riscurilor presupune procesul de identificare permanentă a riscurilor, ceea ce permite adaptarea întreprinderii la procesul de schimbare continuă.

În vederea identificării riscului la întreprindere este necesar de a defini corect tipul de risc, cu respectarea următoarelor reguli:

- a) riscul este o situație, un eveniment care poate să apară, o incertitudine, nu este ceva sigur;
- b) riscurile care nu au influență asupra obiectivelor/activităților desfășurate nu trebuie luate în considerare;
- c) problemele întreprinderii pot fi considerate drept riscuri în situații repetate la aceeași întreprindere sau pentru alte întreprinderi, unde nu s-au produs riscuri similare;
- d) riscurile nu trebuie identificate prin influența lor asupra obiectivelor. Impactul nu este risc, ci dovada că acesta s-a materializat și s-a transpus pe obiectivele întreprinderii;
- e) problemele aparente evidente că nu se vor pronunța ca riscuri, ci ca certitudini.

Din categoriile de riscuri identificate de cele mai multe ori, întreprinderile sunt expuse la următoarele: risc de exploatare, risc de piață, risc de lichiditate, risc de solvabilitate, risc de credit, riscul ratei dobânzii, risc de schimb valutar, risc de faliment, risc investițional etc.

Asumarea riscurilor de către agenții economici într-o economie de piață nu are numai fațeta pagubelor și pierderilor, dar și fațeta de exprimare a libertății economice, deci și a plății pentru ea, care rezidă în faptul că nu întotdeauna dorința de inovații în activitatea agenților economici prin re tehnologizare, creșterea competitivității produselor pe piață, utilizarea tehnologiilor informaționale etc., acțiuni care ar presupune o creștere economică și eficientă a activității, s-ar și realiza de facto. Toate aceste opțiuni ale agenților economici dintotdeauna au fost precedate de responsabilitate și risc.

It is necessary to accurately determine and classify the types of risks that the enterprise will bear. This will contribute to the subsequent accumulation of information for applying various methods of measuring and analysing the identified risk.

Effective risk management involves the continuous process of risk identification, allowing the enterprise to adapt to ongoing changes and continuous adaptation.

In order to identify risk within the enterprise, it is necessary to correctly define the type of risk, adhering to the following rules:

- a) risk is a situation, an event that may occur, an uncertainty, and is not something certain;
- b) risks that do not influence the objectives/activities undertaken should not be considered;
- c) the enterprise's problems can be considered as risks in repeated situations at the same enterprise, or for other enterprises where similar risks have not occurred;
- d) risks should not be identified by their impact on objectives. The impact is not the risk, but the evidence that it has materialized and affected the enterprise's objectives;
- e) apparent problems clearly will not be considered risks but certainties.

Among the categories of risks identified, enterprises are most often exposed to the following risks: operational risk, market risk, liquidity risk, solvency risk, credit risk, interest rate risk, foreign exchange risk, bankruptcy risk, investment risk, etc.

Assuming risks by economic agents in a market economy not only involves the aspect of damages and losses but also the aspect of expressing economic freedom. This means that the desire for innovation in the economic agents' activities through retooling, increasing product competitiveness in the market, using information technologies, etc., which would imply economic and efficient growth, is not always certain to be realized. All these options of economic agents have always been preceded by responsibility and risk.

Thus, the behaviour of the economic entity is conditioned by the utility of risky activities, which implies that, between two similar options, the entrepreneur will accept the one with the lower risk deviation.

Astfel, comportamentul agentului economic este condiționat de utilitatea activităților riscante, ceea ce presupune că, dintre două variante similare, antreprenorul o va accepta pe cea a cărei deviere a riscului va fi mai mică.

Într-o decizie managerială este necesar de a lua în considerare devierile prezente și de a opta pentru necesitatea de a alege varianta care ar conduce spre același rezultat, dar cu un risc mai redus.

De aceea, în condiții de incertitudine și sub incidența riscului, întreprinderile se dezvoltă, ating o creștere economică și își sporesc patrimoniul. Aceasta în cazul în care antreprenorii sunt adepți ai riscului și sunt gata să și-l asume, pe când cei ce nu sunt adepți ai riscului vor face tot pentru a-l evita, motivul unui astfel de comportament fiind gradul de educație economică, care contribuie la formarea atitudinii față de risc.

Din această relatare rezultă că antreprenorii pot fi grupați în trei categorii: „amatorii” de risc, cei care sunt neutri față de risc și cei care evită riscul. De cele mai multe ori, majoritatea antreprenorilor se referă la persoanele care se feresc de risc.

Pentru aceasta se pot face și unele compromisuri (cedarea unei părți din resursele financiare), pentru a diminua sau chiar lichida riscul.

De cele mai multe ori, persoanele care își asumă riscul, pentru a-și atinge scopurile activității, se conduc după un scenariu optimist, fiind și ei la fel de optimiști, și invers, cei pesimiști activează după un scenariu pesimist, sperând că și ei își vor atinge scopurile, dar cu un efort minim.

În cadrul gestiunii financiare a întreprinderii, viziunile managerilor privind riscurile se formează în funcție de condițiile de activitate a întreprinderii, inclusiv nivelul profitului, capacitatea de plată, poziția pe piață, limitele expunerii la diverse riscuri, volumul vânzărilor etc.

Care sunt cauzele ce determină proiectele întreprinderilor să fie riscante?

- ✓ *Unicitatea* – implică unele elemente care nu au fost cunoscute anterior;
- ✓ *Ipotezele, implicite/explicite*, privind diverse aspecte ale afacerii, ce pot fi nefondate sau modificabile;
- ✓ *Constrângerile* – presupun măsurile prin care succesul activităților (proiectelor) va fi determinat, care pot fi fixe și uneori contradictorii;

In a managerial decision, it is necessary to consider the present deviations and opt for the need to choose the option that would lead to the same result but with a lower risk.

Therefore, under conditions of uncertainty and risk incidence, enterprises develop, achieve economic growth, and increase their assets. This happens if the entrepreneurs are risk-takers and are ready to assume it, whereas those who are risk-averse will do everything to avoid the risk. The reason for such behaviour is the level of economic education, which contributes to forming the attitude towards risk.

From this consideration, it follows that entrepreneurs can be grouped into three categories: risk “lovers”, those who are neutral towards risk, and those who avoid risk. Most often, the majority of entrepreneurs fall into the category of risk-averse individuals.

For this purpose, some compromises can be made (such as giving up part of the financial resources) to reduce or even transfer the risk.

Most often, people who take risks to achieve their activity goals act according to an optimistic scenario, being optimistic themselves. Conversely, pessimists act according to a pessimistic scenario, hoping to achieve their goals with minimal effort.

In the financial management of the enterprise, managers’ views on risks are shaped by the operating conditions of the enterprise, including the level of profit, payment capacity, market position, limits of exposure to various risks, volume of sales, production, etc.

So, what characteristics make enterprise projects risky?

- ✓ *Uniqueness* – involves elements that have not been previously known;
- ✓ *Assumptions, implicit/explicit*, regarding various aspects of the business, which can be unfounded or subject to change;
- ✓ *Constraints* – assume the measures by which the success of activities (projects) will be determined, which can be fixed and sometimes contradictory;
- ✓ *Stakeholders with specific requirements*, expectations, objectives, which can be diverse, sometimes overlapping, sometimes conflicting;
- ✓ *People* (staff, managers, clients, suppliers, financiers), who are unpredictable to varying extents under certain conditions of activity, with variable productivity, different attitudes, and motives;

- ✓ *Părțile interesate*, cu anumite cerințe, așteptări, obiective, care pot fi diverse, în unele cazuri suprapuse, în altele contradictorii;
- ✓ *Oamenii* (personalul, managerii, clienții, furnizorii, finanțatorii), care sunt imprevizibili în anumite condiții de activitate, într-o măsură mai mare sau mai mică, cu productivitate variabilă, cu atitudine și motive diferite;
- ✓ *Modificarea*, atât a personalului, cât și a activităților desfășurate de acesta, ceea ce creează o situație reversibilă, care, în mod implicit, creează un viitor necunoscut;
- ✓ *Mediul* în care fiecare întreprindere există și activează sub influența diversilor factori micro și macro-economici, publici, politici, sociali, de reglementare.

În linii generale, pentru gestiunea riscului la întreprindere este necesar de a organiza *cadrul* acesteia, care să se axeze pe următoarele elemente:

- *cadrul legal* al managementului riscului la întreprindere, presupune organizarea procedurilor de gestiune a riscului, în conformitate cu legislația în vigoare a țării și cu reglementările interne de activitate a întreprinderii;
- *cadrul organizațional*, presupune managementul riscului organizat după structură și atribuții, implicarea atât a persoanelor cu funcții de conducere, cât și a celor cu funcții operaționale din cadrul întreprinderii, prin stabilirea de responsabilități și obligații clare la nivelul tuturor structurilor organizaționale și decizionale;
- *cadrul metodologic*, presupune metode, tehnici de gestiune și evaluare a riscului la întreprindere. Metodologia gestiunii riscurilor la întreprindere ține de determinarea unor metode generale ale gestiunii financiare privind determinarea cauzelor apariției riscurilor la întreprindere sau în economie, clasificarea și caracterizarea diverselor tipuri de riscuri, stabilirea interdependenței între diverse situații de producere a riscului, acestea toate înscriindu-se în managementul riscului.

Existența cadrului de gestiune a riscurilor la întreprindere presupune stabilirea obiectivului major, care implică anumite scopuri ale gestiunii.

Gestiunea financiară a riscurilor la întreprindere are drept *obiectiv major* – optimizarea

- ✓ *Modification*, both of personnel and their activities, creating a reversible situation that implicitly creates an unknown future;
- ✓ *The environment*, in which each enterprise exists and operates under the influence of various micro and macro-economic, public, political, social, regulatory factors.

In general, for enterprise risk management, it is necessary to organize its framework focusing on the following elements:

- *legal framework* of risk management at the enterprise involves organizing risk management procedures in accordance with the current country legislation and internal regulations of the enterprise's activities.
- *organizational framework* involves structuring and assigning risk management tasks, engaging both managerial and operational personnel within the enterprise, establishing clear responsibilities and obligations at all organizational and decision-making levels.
- *methodological framework* includes methods and techniques for managing and assessing risk within the enterprise. The methodology of enterprise risk management involves determining general methods of financial management regarding the identification of risk factors in the enterprise or economy, classifying and characterizing various types of risks, establishing interdependencies between different risk occurrence scenarios, all of which fall under risk management.

The existence of a risk management framework in an enterprise involves setting the main objective, which implies specific management goals.

Financial risk management in enterprises has as its primary objective – optimizing risks to achieve financial performance and increase market value.

In the financial risk management of enterprises, certain important principles must be considered, including [2]:

- a) complexity;
- b) opportunity;
- c) continuity;
- d) functionality;

riscurilor, în vederea obținerii performanțelor financiare și creșterii valorii de piață.

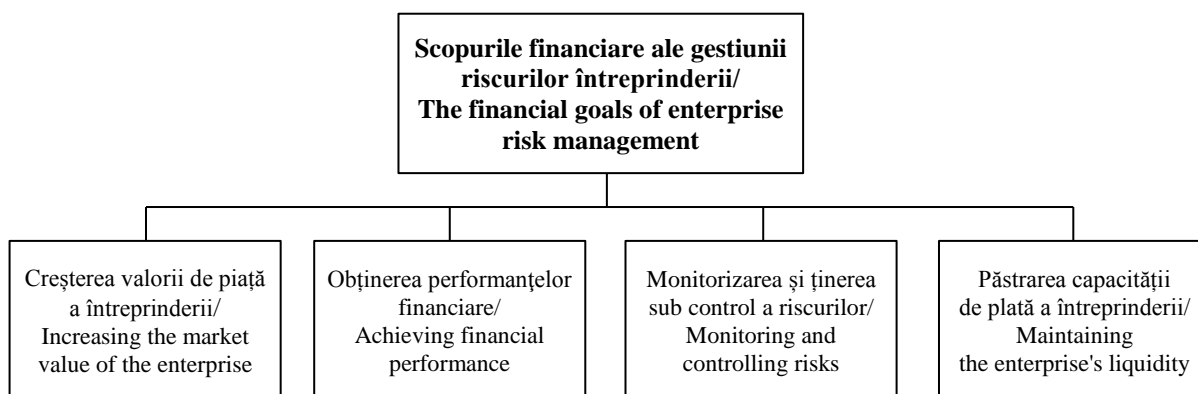
În gestiunea financiară a riscurilor întreprinderii trebuie să se țină cont de unele *principii* importante, printre care cele de [2]:

- a) complexitate;
- b) oportunitate;
- c) continuitate;
- d) funcționalitate;
- e) legitate;
- f) raționalitate economică (criteriul „eficiență – efort”).

Scopurile financiare ale gestiunii riscurilor sunt preponderent stabilite în funcție de condițiile economice ale activității întreprinderii și se prezintă în figura 1.

- e) legality;
- f) economic rationality (the “efficiency – effort” criterion).

The financial goals of risk management are predominantly established based on the economic conditions of the enterprise's activities and are presented in figure 1.



**Figura 1. Scopurile gestiunii financiare a riscurilor întreprinderii /  
Figure 1. Financial goals of enterprise risk management**

*Sursa: elaborată de către autori / Source: developed by the authors*

Realizarea gestiunii financiare a riscurilor întreprinderii presupune o anumită ierarhie și poate fi efectuată din punct de vedere global și funcțional.

Gestiunea globală (pe verticală) a riscurilor presupune transmiterea informației și adoptarea deciziilor privind riscurile, ținând cont de ierarhia gestiunii generale (administrării) a întreprinderii și a procesului ierarhic decizional (de sus în jos) pentru realizarea obiectivelor de activitate, către responsabilii de realizarea nemijlocită a funcțiilor întreprinderii, pentru atingerea obiectivelor gestiunii riscurilor, care, la rândul lor, urmăresc și transmit rezultatele realizării obiectivelor trasate de jos în sus.

Pentru o gestiune mai complexă a riscurilor, responsabilii operaționali identifică semnalele de producere a riscurilor, care ar afecta realizarea obiectivelor principale de activitate, inclu-

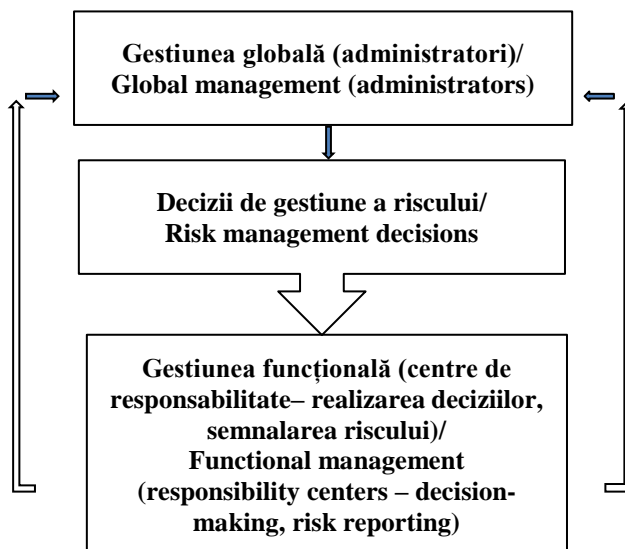
Achieving financial risk management in the enterprise involves a certain hierarchy and can be performed globally and functionally.

Global (vertical) risk management entails the transmission of information and decision-making regarding risks, taking into account the hierarchy of overall enterprise management and the hierarchical decision-making process (top-down) to achieve business objectives. This process involves those responsible for directly carrying out enterprise functions to achieve risk management objectives, which in turn track and communicate the outcomes of achieving objectives set from bottom to top.

For a more complex risk management approach, operational managers identify risk indicators that could affect the achievement of core business objectives, including financial performance, and communicate these signals to

siv performanțele financiare, și transmit aceste semnale administratorilor întreprinderii. În figura 2 se prezintă ierarhia gestiunii riscului la întreprindere.

enterprise administrators. Figure 2 illustrates the hierarchy of risk management in the enterprise.



**Figura 2. Ierarhia gestiunii riscului la întreprindere/**  
**Figure 2. Hierarchy of risk management in the enterprise**  
*Sursa: elaborată de către autori/Source: developed by the authors*

Gestiunea funcțională a riscului poate fi numită și gestiune internă, axată pe criteriul economic: rentabilitate – risc, ceea ce înseamnă că deciziile luate la nivel funcțional trebuie să fie orientate spre o activitate rentabilă în condiții de risc minim, dar care totodată să contribuie la atingerea obiectivelor strategice pe termen lung.

În vederea gestiunii funcționale a riscului, centrele de responsabilitate trebuie să realizeze legătura: *clienți – produse – vânzări – rentabilitate – risc* și să identifice factorii pozitivi și negativi (care provoacă riscul) de influență a acestora.

Totodată, gestiunea riscurilor implică o selectare de decizii coerente și optime, care să conducă la diminuarea acestora prin analiza volumului de vânzări, volumului de producție, rezultatelor financiare, posibilității de a transfera riscul, de a-l diminua etc., fapt ce necesită un management calitativ la întreprindere. Datorită unei gestiuni adecvate, managerii pot îmbunătăți în mod semnificativ eficiența activității întreprinderilor.

Gestiunea riscului trebuie să fie realizată în concordanță cu strategiile întreprinderii privind riscul. În linii generale, strategia managementului riscului se referă la:

- obținerea profitului maxim;

Functional risk management can also be referred to as internal management focused on the economic criterion of profitability – risk, which means that decisions made at the functional level should aim for profitable activity under minimal risk conditions, while also contributing to achieving long-term strategic objectives.

For functional risk management, responsibility centres must establish connections: *customers – products – sales – profitability – risk*, and identify positive and negative factors (causing risk) influencing these aspects.

Additionally, risk management involves selecting coherent and optimal decisions aimed at reducing risk through considerations such as sales volume, production volume, financial results, risk transfer possibilities, risk mitigation, etc., all requiring high-quality management within the enterprise. Through proper management, managers can significantly enhance enterprise efficiency.

Risk management should align with the enterprise's risk strategies. In general, risk management strategy aims to:

- achieve maximum profit;



- rezultatul maxim probabil;
- variația optimă a rezultatului;
- intercorelarea optimă între profit și risc.

Atunci când se stabilesc strategiile de gestiune financiară a riscului, reieșind din teoria și practica financiară, trebuie să se țină cont de anumite criterii, și anume că:

- mărimea riscului nu trebuie să depășească costul surselor proprii de finanțare (îndeosebi pentru investitori);
- nu se riscă cu mult pentru puțin, ținând cont de corelarea strânsă între risc și rentabilitate, pentru care o creștere mai mare a rentabilității conduce la creșterea concomitentă a riscului, și invers;
- pentru a obține profit, antreprenorul trebuie să ia o decizie riscantă, de aceea, atunci când există dubii (face de a risca sau nu), se vor lua decizii negative de a risca. În acest caz trebuie de ținut cont de politica de prudentă privind expunerea la risc;
- riscurile și efectele probabile de a se realiza în urma acestora trebuie anticipate prin diverse metode și tehnici (asigurare, diversificare, limitare etc.).

Riscul la întreprindere este producător de pagube și pierderi, atât materiale, cât și financiare, care se poate produce sub incidența anumitor factori ce îl cauzează. Factorii respectivi, la rândul lor, nu întotdeauna pot fi identificați, de aceea, pot conduce la adoptarea unor decizii incorecte de gestiune a întreprinderii, inclusiv a riscului. Acesta fiind motivul de identificare și previziune a situațiilor de risc prin identificarea factorilor care îl produc.

Astfel, una din modalitățile de eficientizare a gestiunii riscului este preîntâmpinarea acestuia, prin cunoașterea factorilor cauzabili ai riscului și înlăturarea sau diminuarea acestora.

Sub acest aspect se va diminua incertitudinea producerii riscului, care, odată cu creșterea eficienței gestiunii riscului, va fi înlocuită cu certitudinea producerii riscului, adică cu cunoașterea situației de producere a riscului și a consecințelor produse de acesta.

Întreprinderile din sectorul real al economiei sunt într-o permanentă confruntare cu diverse riscuri provocate de factorii economici conjuncturali interni și externi, factorii politici interni și externi și sociali, ce necesită mult efort managerial, care nu întotdeauna se finalizează cu rezultate pozitive, din cauza faptului că admi-

- optimize the most likely outcome;
- optimize outcome variation;
- achieve optimal correlation between profit and risk.

When establishing financial risk management strategies based on financial theory and practice, certain criteria must be considered:

- the magnitude of risk should not exceed the cost of equity financing (especially for investors);
- one should not risk much for little, considering the close correlation between risk and return, where higher returns usually come with increased risk, and vice versa;
- to achieve profit, an entrepreneur must make risky decisions. Therefore, when there are doubts (whether to take the risk or not), decisions to avoid risk are often made. In such cases, prudential policies regarding risk exposure should be considered;
- risks and their likely effects should be anticipated through various methods and techniques (insurance, diversification, limitation, etc.).

Risk in an enterprise can lead to material and financial damages and losses. It can arise due to various causative factors, which are not always identifiable, leading to incorrect management decisions, including those related to risk. Hence, it is crucial to identify and predict risk situations by identifying the factors causing them.

Thus, one way to enhance risk management efficiency is to prevent it by understanding the causative factors of risk and eliminating or mitigating them.

This approach reduces the uncertainty surrounding risk occurrence. As risk management efficiency increases, uncertainty gives way to certainty regarding the occurrence of risk, meaning a better understanding of when risk occurs and the consequences it produces.

Enterprises in the real sector of the economy are constantly facing various risks arising from internal and external economic cyclical factors, internal and external political factors, as well as social factors. Managing these risks requires considerable managerial effort, which does not always yield positive results due to lack of accurate information, inadequate experience in risk mitigation, and other factors. Therefore,

nistratorii nu dispun de informații veridice, nu posedă experiență necesară privind combaterea riscurilor etc. Anume din acest motiv, problematica eficientizării gestiunii riscurilor constă în identificarea riscurilor cu efecte majore asupra activității economice.

Printre multitudinea de factori care provoacă riscurile, inclusiv și la întreprinderile autohtone, pot fi enumerați următorii:

*Factori externi:*

- incertitudinea politică, economică, socială din țară;
- consecințele nefaste ale Pandemiei COVID-19, legate de: înrăutățirea lanțurilor valorice; inflație; diminuarea producției; reducerea volumului de investiții străine și autohtone; declinul activității economice la nivel mondial; reducerea cererii la mărfuri și servicii; majorarea cheltuielilor de producție; diminuarea profitului etc.;
- războiul din Ucraina, care a acutizat situația economică, politică și socială, la nivel național și internațional;
- nivelul redus al educației financiare a antreprenorilor și populației;
- reducerea volumului de investiții și probleme privind finanțarea;
- insuficiența resurselor energetice și a materiei prime;
- concurența cu mărfurile importate;
- piețe externe de desfacere limitate pentru producția autohtonă etc.;
- sistemul politic.

*Factori interni:*

- ineficiența managementului general, inclusiv financiar;
- lipsa unor strategii coerente (privind concurenței, producția, sortimentul, riscurile etc.);
- costurile operaționale sporite;
- gestiunea ineficientă a mijloacelor bănești și a rezultatelor financiare ale activității;
- gestiune ineficientă a surselor de finanțare;
- promovarea redusă a produselor fabricate;
- resursele financiare limitate și principiile de utilizare ineficiente;
- piețe interne de desfacere limitate;
- gestiunea ineficientă a stocurilor la diverse faze ale ciclului operațional și ale creanțelor;
- utilizarea limitată a tehnologiilor informaționale.

the challenge of enhancing risk management efficiency lies in identifying risks that have significant impacts on economic activities.

Among the multitude of factors that cause risks, including those affecting domestic enterprises, the following can be listed:

*External Factors:*

- political, economic, and social uncertainty within the country;
- adverse consequences of the COVID-19 pandemic related to worsening value chains, inflation, reduced production, decreased foreign and domestic investment volumes, global economic downturn, reduced demand for goods and services, increased production costs, decreased profits, etc.;
- the war in Ukraine, which has exacerbated economic, political, and social situations nationally and internationally;
- low level of financial literacy among entrepreneurs and the population;
- reduction in investment volumes and financing issues;
- insufficiency of energy resources and raw materials;
- competition with imported goods;
- limited domestic market for local production, etc.;
- political system.

*Internal Factors:*

- overall management efficiency, including financial management;
- company strategies (related to competitors, production, product range, risks, etc.);
- increased operational costs;
- inefficient management of financial resources and financial results of operations;
- inefficient management of funding sources;
- limited promotion of manufactured products;
- resources and principles of utilization;
- limited market outlets;
- inefficient inventory management at various stages of the operational cycle and receivables;
- limited use of information technologies.

The multitude of factors can change from one period to another depending on the internal and external economic conditions of enterprise activity.

Multitudinea de factori se poate modifica de la o perioadă la alta, în funcție de condițiile economice interne și externe ale activității întreprinderii.

Toți acești factori pot provoca diverse tipuri de riscuri, care necesită a fi identificate la timp și, ulterior, gestionate corect.

Deoarece condițiile de activitate a întreprinderilor sunt în continuă transformare, în special în țările în curs de dezvoltare, modalitățile de gestiune și evaluare a riscurilor utilizate astăzi, nu vor mai putea fi aplicate în viitor, necesitând a fi perfecționate sau înlocuite.

Astfel, în vederea identificării celor mai bune experiențe, privind gestiunea eficientă a riscurilor, este necesar de a studia practica internațională în acest domeniu, în vederea preluării și aplicării acestora în cadrul întreprinderilor autohtone.

### Concluzii

Problematika riscului întreprinderilor, abordată în cercetarea dată, este de o importanță majoră, deoarece, actualmente, condițiile economice în care activează acestea sunt destul de rigide, drept urmare a perturbărilor în conjuncturile economice, atât pe plan național, cât și mondial, și anume cele legate de Pandemia COVID-19 și Războiul din Ucraina. În rezultatul acestora s-au produs perturbări politice, economice, sociale și majoritatea țărilor au fost nevoite să-și reprofileze economiile la nivel mondial, fiind afectate lanțurile valorice, comerciale, de producție etc.

Schimbarea conjuncturii politice și economice la nivel global au perturbat și economiile la nivel național, acestea fiind în prezent destul de vulnerabile și instabile. La acestea se referă și economia Republicii Moldova, care este afectată într-o măsură mai mare de schimbările menționate, din cauza vecinătății cu Ucraina și supunerii la un risc sporit de război. În astfel de condiții, sectorul real al Republicii Moldova întâmpină dificultăți majore, iar antreprenorii autohtoni activează în condiții destul de drastice, fiind supuși diferitor riscuri.

În acest context, este oportun ca aceste riscuri să fie cel puțin cunoscute și pe cât e de posibil diminuate sau evitate, fapt ce implică gestiunea riscurilor întreprinderii.

În vederea diminuării riscurilor la întreprindere, ar fi oportun de limitat expunerea acestora la riscurile menționate mai sus, prin: optimizarea numerarului, optimizarea structurii capi-

All these factors can cause various types of risks that need to be identified in time and managed correctly.

Because business conditions are constantly changing, especially in developing countries, the methods of risk management and evaluation used “today” may not be applicable in the future, requiring refinement or replacement.

Thus, to identify the best practices for efficient risk management, it is necessary to study international practice in this field in order to adopt and apply it to domestic enterprises.

### Conclusions

The issue of enterprise risk addressed in this study is of major importance because currently, the economic conditions in which they operate are quite stringent due to disruptions in economic conditions both nationally and globally, related to the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine. These have resulted in political, economic, and social disturbances, with most countries having to restructure their economies globally, affecting value chains, trade, production, etc.

The change in global political and economic conditions has also disrupted national economies, which are currently quite vulnerable and unstable. This includes Moldova, which is particularly affected by these changes and faces increased risk due to war. In such conditions, the real sector of Moldova encounters major difficulties, and local entrepreneurs operate under harsh conditions, exposed to various risks.

In this context, it is crucial that these risks are at least recognized and, wherever possible, mitigated or avoided, which involves enterprise risk management.

In order to reduce risks in enterprises, it would be advisable to limit their exposure to mentioned risks through: cash flow optimization, capital structure optimization, cost reduction, inventory management efficiency, debt collection policies, quality risk management in compliance with international standards, and developing risk management strategies based on business conditions, leveraging international experience in risk management.

Based on the above, it can be noted that risk cannot be considered purely negative phenomenon, because along with the risk of loss there is also an opportunity to achieve greater profit than expected results, despite the fact that profit variability can be influenced by pheno-

talului; diminuarea cheltuielilor; eficientizarea gestiunii stocurilor și politicii de colectare a creanțelor; eficientizarea managementului calității riscului în conformare cu standardele internaționale; elaborarea strategiilor de gestiune a riscurilor în funcție de condițiile de activitate; utilizarea experienței internaționale privind gestiunea riscurilor.

Reieșind din cele relatate, se poate menționa că riscul nu poate fi considerat un fenomen negativ, deoarece, odată cu pericolul de a pierde, există și oportunitatea de a obține un profit mai mare decât rezultatele așteptate, în pofida faptului că variabilitatea profitului poate fi sub influența unor fenomene (economice, sociale, politice etc.) cu impact negativ asupra activității agentului economic și, implicit, asupra profitului.

mena (economic, social, political, etc.) with negative impacts on business activities and consequently on profit.

#### Bibliografie/Bibliography:

1. COTEANU, Ion, MAREȘ, Lucreția, AWRAM, Larisa. *Dicționar explicativ al limbii române*. București: Univers Enciclopedic, 1998. 1140 p. ISBN 978-9739-2432-9-2.
2. CURCHI, Aliona. Metode și tehnici de evaluare utilizate în gestiunea riscurilor. *Studii Economice* [online]. 2010, nr. 1-2, pp. 562-569. [accesat 23 mai 2024]. ISSN 1857-226X. Disponibil: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/Metode%20si%20tehnici%20de%20evaluare%20utilizate%20in%20gestiunea%20riscurilor.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Metode%20si%20tehnici%20de%20evaluare%20utilizate%20in%20gestiunea%20riscurilor.pdf)
3. MANOLE, Tatiana. *Managementul financiar, fundamente conceptuale și aplicații practice*. Chișinău: INCE, 2022. 445 p. ISBN 978-9975-3530-7-6.
4. TOMA, Mihail, ALEXANDRU, Felicia. *Finanțe și gestiune financiară de întreprindere*. București: Editura Didactică și Pedagogică RA, 1994. 150 p. ISBN 973-590-771-2.