

Programul EU4Moldova: Regiuni-cheie

Împreună mai puternici



www.eu4ungheni.md

www.eu4cahul.md



EU4Moldova: Regiuni-cheie

1



EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE



PRIMĂRIA
MUNICIPALITĂȚII UNGHENI



PRIMĂRIA
MUNICIPALITĂȚII CAHUL

Implementat de

unicef





EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE

MANAGEMENTUL RISCURILOR



www.eu4ungheni.md

www.eu4cahul.md



EU4Moldova: Regiuni-cheie

”MANAGEMENTUL RISCURILOR”

Data: 8 septembrie 2021, 09.00 – 13.00

Platforma Zoom:

<https://us02web.zoom.us/j/83261397710?pwd=UEtDQTZrZ1pBRkwwcXNoT05wTk1vZz09>

Moderator: **Angela Gladei**

09:00-09:15	Cuvânt de salut
09:15-09:30	Introducere în managementul riscurilor. Aspecte de bază în gestionarea riscurilor
09:30-10:30	Riscurile cu care se poate confrunta un antreprenori: instituționale, operaționale, financiare și externe
10:30-11:30	Gestiunea riscurilor Proceduri și procese de gestiune a riscurilor Expunerile la risc: clienți, parteneri, tranzacții, litigii etc.
11:30 – 12:30	Abordarea strategică a riscurilor pentru a asigura continuitatea activității afacerii Provizionarea riscurilor Asigurarea riscurilor
12.30 – 13.00	Primii pași în evaluarea, gestiunea și cuantificarea riscurilor



EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE



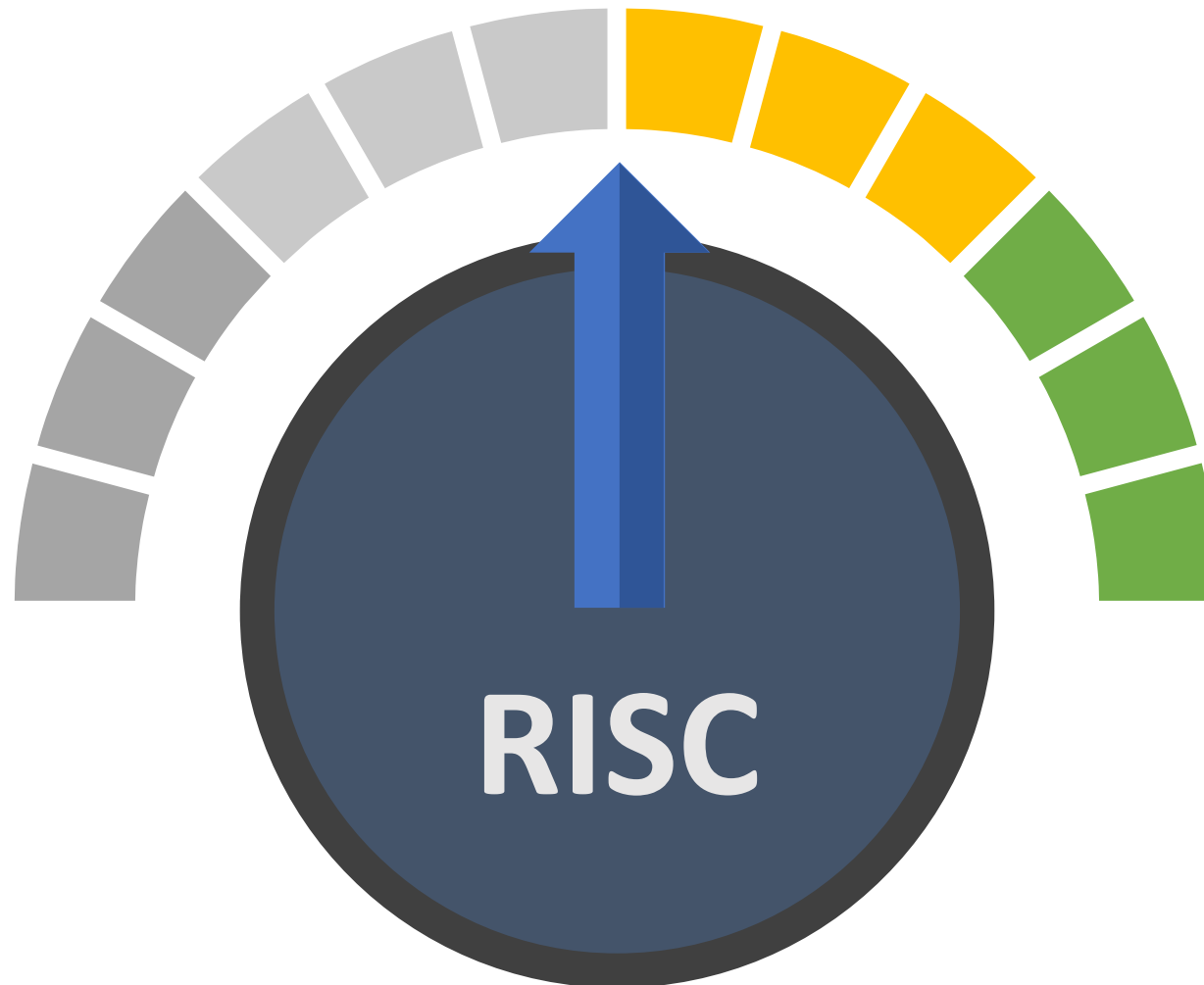
www.eu4ungheni.md

www.eu4cahul.md



EU4Moldova: Regiuni-cheie

Schimbarea generează riscuri





EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE

Ce fel de schimbări ai cunoscut?

Schimbarea genului de
activitate

Schimbarea rolurilor

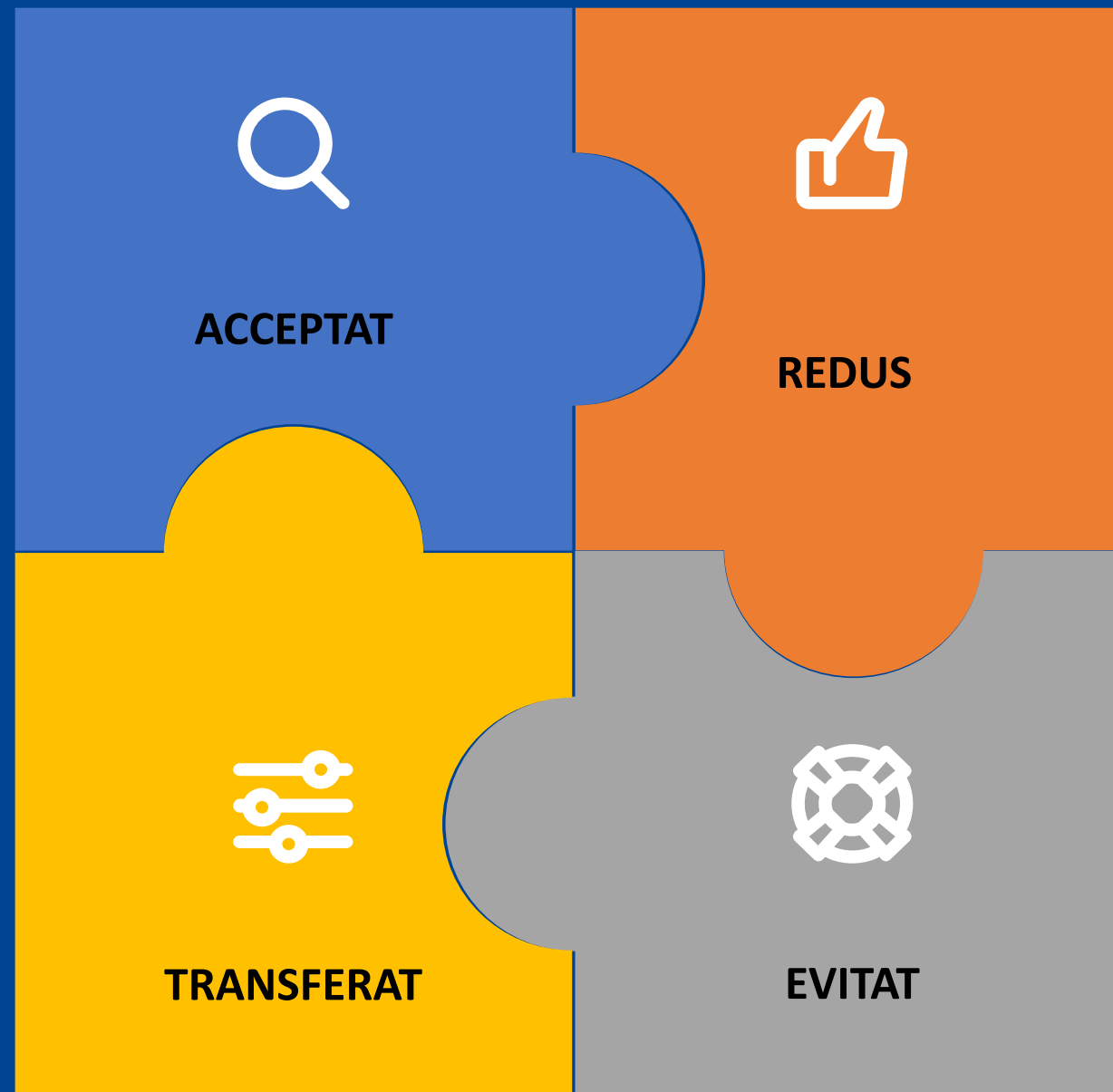
Schimbarea partenerilor
de afaceri

Modificarea livrabilelor

Modificări în
calendar pe proiect

Schimbări ale
bugetului

Gestiunea riscurilor în cadrul AFACERII



EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE

Introducere în Managementul Riscurilor



EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE

Ce este Managementul Riscurilor?

Riscul înseamnă un eveniment sau proces nesigur și probabil care poate cauza o pagubă sau o pierdere într-o activitate. Însă Riscul nu sunt neapărat rău, uneori, este necesară asumarea riscurilor pentru a atinge obiective demne și semnificative. Managementul riscurilor sau procesul de asumare a riscurilor calculate reduce probabilitatea unei pierderi ce poate apărea și minimizează amploarea pierderii în cazul în care se produce. Managementul riscurilor include atât **prevenirea** potențialelor probleme, cât și **detectarea** timpurie a problemelor reale atunci când apar.



www.eu4ungheni.md

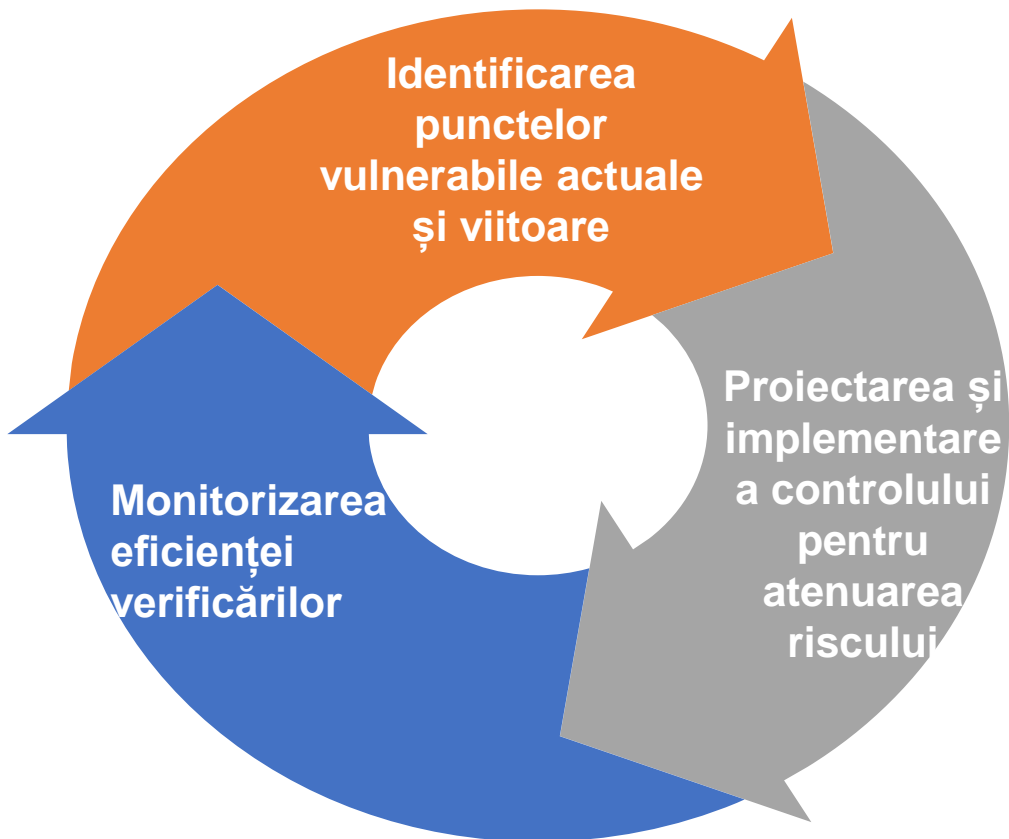
www.eu4cahul.md



EU4Moldova: Regiuni-cheie

Cei 3 pași ai procesului de Risk Management

În general, gestionarea riscurilor este un proces continuu în trei etape:



1. Identificarea aspectelor vulnerabile: Înainte de a gestiona riscurile, este necesar de a identifica punctele vulnerabile ale organizației, atât actuale, cât și viitoare. Un aspect important al evaluării riscului este prezicerea expunerii pe termen scurt, mediu și lung.

2. Proiectarea și implementarea controlului: Odată ce antreprenorul și-a identificat punctele vulnerabile, poate proiecta și implementa sistem de control pentru a atenua aceste riscuri. Managerii pot adapta controlul la subdiviziunea locală.

3. Monitorizarea eficienței verificărilor: Odată ce verificările au început, antreprenorul trebuie să le monitorizeze eficacitatea. Instrumentele de monitorizare pot fi indicatorii de performanță (KPI) pe care managerii trebuie să le urmărească pentru a se asigura că riscurile sunt bine gestionate.

Aspecte de bază în gestionarea riscurilor



Implementarea cadrului de evaluare a riscurilor vizează două aspecte:

A

Sănătate
financiară

B

Dezvoltare
instituțională

O evaluare standard a riscurilor unei instituții financiare abordează, de obicei, numai prima problemă. La evaluarea stării de sănătate financiară a unei bănci sau a unei alte instituții financiare, s-ar lua în considerare gestionarea activelor și pasivelor organizației, inclusiv riscul de credit, precum și riscul operațional așa ca fraudă și ineficiența.

Riscurile cu care se poate confrunta un antreprenor:



EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE



www.eu4ungheni.md

www.eu4cahul.md



EU4Moldova: Regiuni-cheie

Clasificarea Generală a Riscurilor



EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE

Riscuri Instituționale
Misiune socială
Misiune comercială
Dependența de alți actori

Riscuri Operaționale
Risc de credit
Risc de fraudă
Riscul de securitate

Riscuri ale Managementului Financiar
Active și pasive
Ineficiență
Integritatea sistemului

Riscuri externe
Regulatorul
Competiție
Demografie
Mediul înconjurător
Măcroeconomia

1. Riscul instituțional





EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE

2. Riscul operațional

Riscurile operaționale sunt punctele vulnerabile cu care se confruntă afacerea în operațiunile sale zilnice, inclusiv calitatea portofoliului de clienți (riscul de credit), riscul de fraudă și riscul de securitate.

1. Creditarea

2. Frauda

3. Securitatea

3. Riscul Financiar



EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE



**Active și
Pasive**



Ineficiența



**Integritatea
sistemului**

4. Riscurile externe



EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE



Regulaturul



Competiția



Demografia

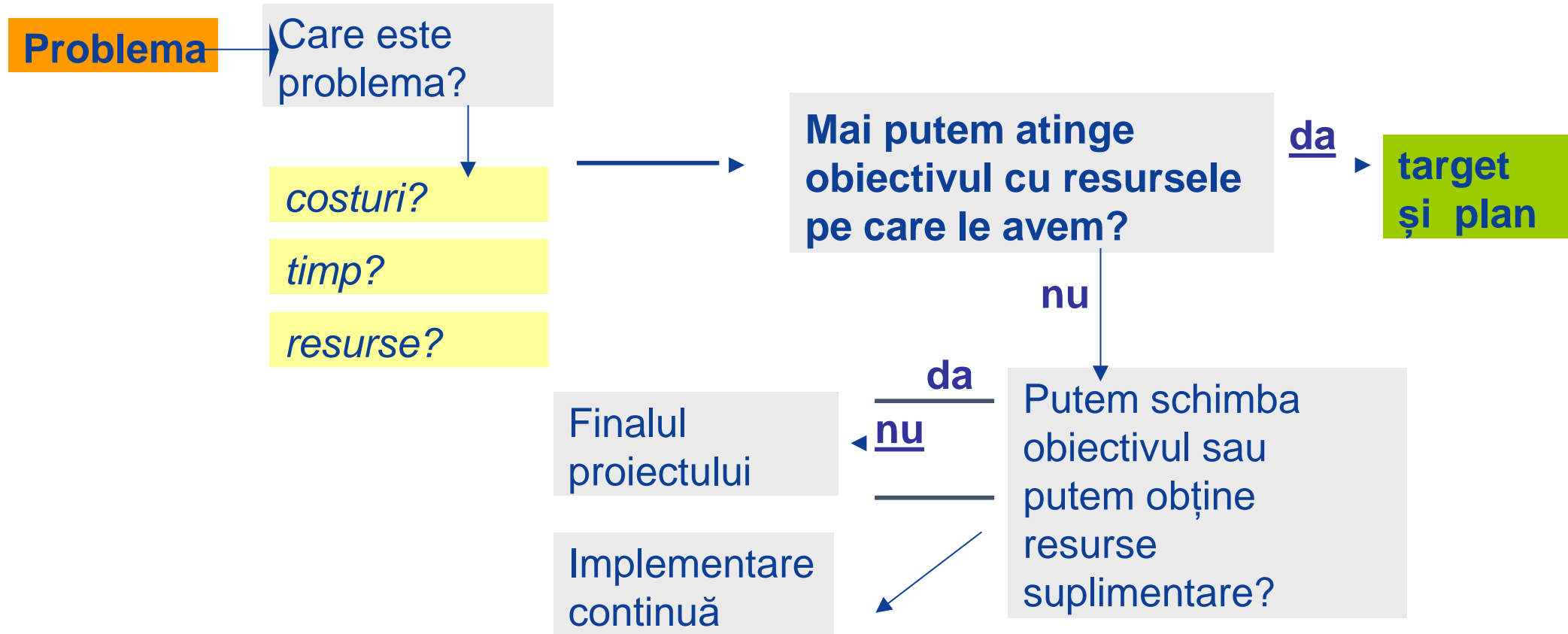


Mediul
înconjurător

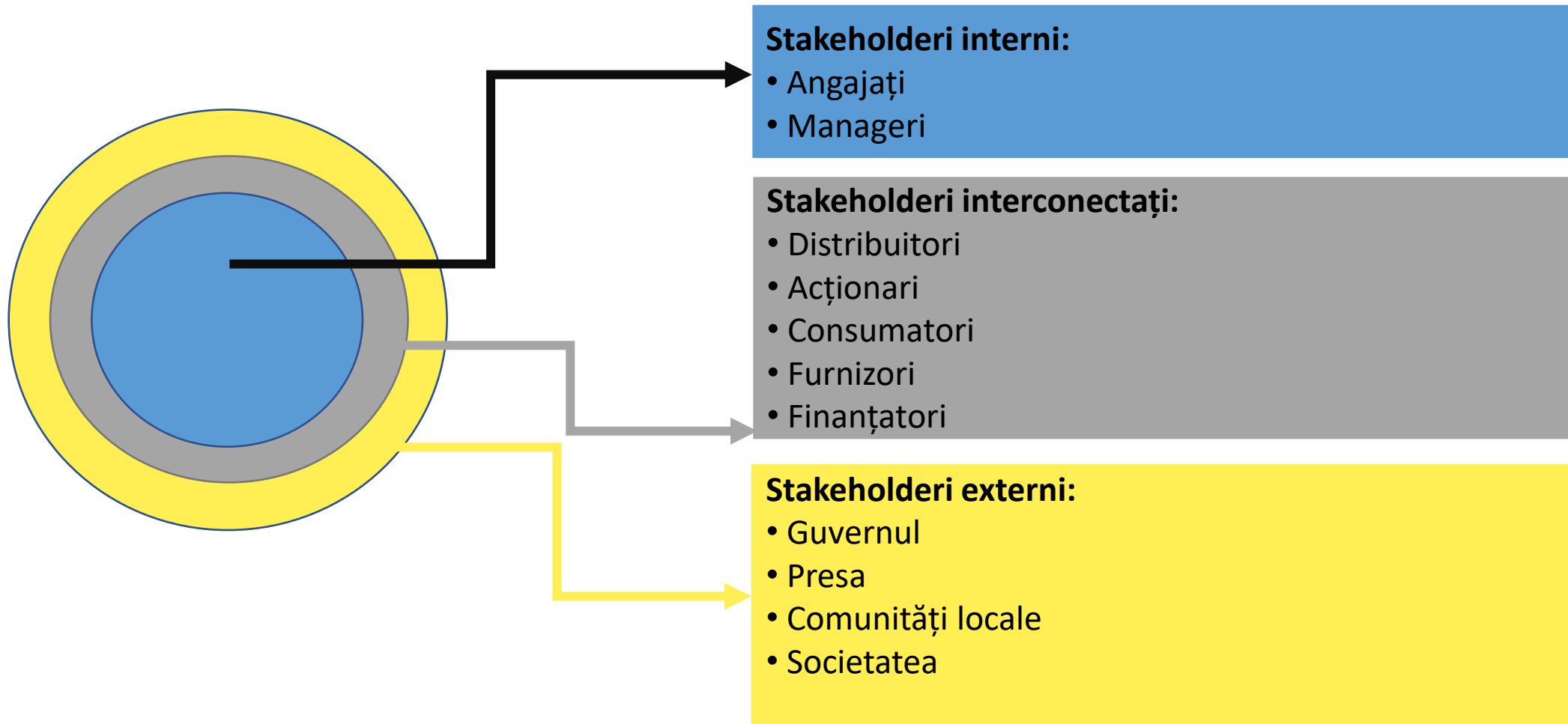


Macroeconomia

Proceduri și procese de gestiune a riscurilor



Identificarea categoriilor de stakeholderi



Managementul schimbării



Orice modificare a domeniului de aplicare al produsului și/sau al proiectului trebuie să urmeze un proces formal

Acest proces trebuie să se încheie cu acceptarea oficială a schimbării de către diferitele părți interesate.

Modificările pot fi rezultatul:

Un eveniment extern (de exemplu, Modificarea unui regulament guvernamental)

O eroare sau o misiune în definirea domeniului de aplicare al produsului (adăugarea unei reglementări a sistemului de defecțiuni).

o eroare în definirea domeniului de aplicare al proiectului

o modificare de valoare adăugată (oportunitate pozitivă)

un răspuns la un risc identificat

Cum planificăm să **GESTIONĂM** **RISCURILE?**



EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE

Echipa responsabilă	Ce ?	Cine ?	Unde ?	Cind?	Cum? Cu ce resurse? (furnizorii)	Ce se întâmplă, dacă...?
Parteneriate						
Promovare						
Fundraising						
Voluntarii						
Logistica						

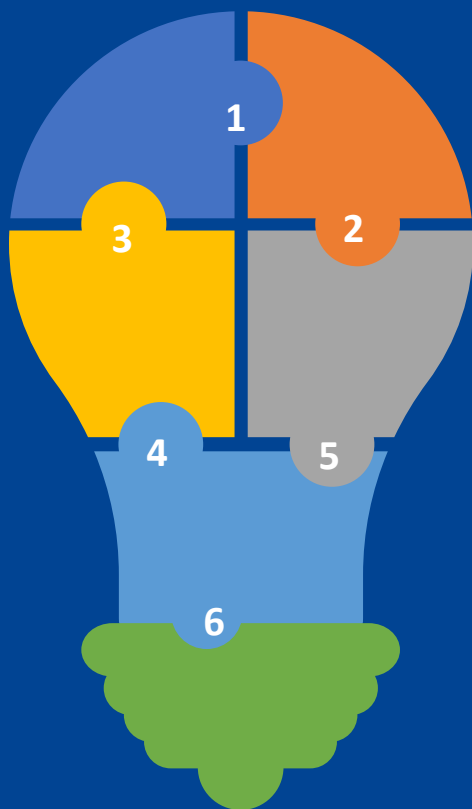
- **Ce** trebuie făcut?
- **Când** trebuie făcut?
- **Unde** trebuie făcut?
- **De către cine** trebuie făcut?
- **Cum** trebuie făcut?
- **Cu ce** resurse trebuie făcut?

Previzionarea
riscurilor și
identificarea
potențialelor
soluții

Sfaturi pentru o planificare de succes:



EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE



Pentru fiecare obiectiv al proiectului, decideți strategia optimă și activitățile pe care le implicați.

Impărțiți activitățile în sub-activități și sarcini realizabile.

Pentru fiecare activitate, estimați durata și resursele necesare.

Ordonăți activitățile în succesiunea lor logică. Unele activități pot avea loc în paralel.

Stabiliți termene pentru fiecare sarcină. Fiecare sarcină trebuie să aibă o dată de începere, o durată și o dată de încheiere.

Alocați sarcini în cadrul echipei. Distribuți responsabilități în consultare cu membrii echipei.

Obiectivele trebuie să fie



SMART



S

- **specific** (specific = este obiectivul clar: cine, ce, când, unde, cum este rezultatul la nivelul beneficiarilor?)

M

- **measurable** (măsurabil = sunt rezultatele măsurabile?)

A

- **achievable** (tangibil /abordabil = este un obiectiv care poate fi în general atins și care ne apropie de atingerea scopului? Poate organizația să îl atingă?)

R

- **realistic** (realistic = are organizația resursele necesare pentru atingerea lui în timpul dat?)

T

- **timely** (încadrat în timp = există un termen-limită?).

Bugetarea RISCURILOR



EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE

Categorie cost	Unități de măsură (bucăți, ore/luna)	Nr. De unități de măsură	Cost per unitate	Cost total	Contribuții donatori	Valoare grant/credit
Cheltuieli salariale						
Beneficii salariale						
Cheltuieli de transport						
Echipament						
Rechizite						
Subcontracte						
Alte costuri directe						
Costuri indirecte						
Total costuri						

Expunerile la Risc: clienți, parteneri, tranzacții, litigii.



Deviere

Întârziere

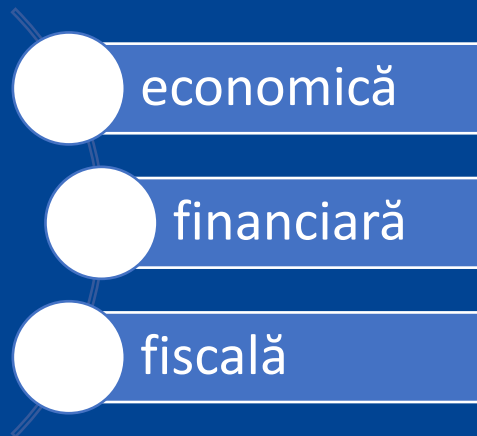
Modificare

Riscul financiar

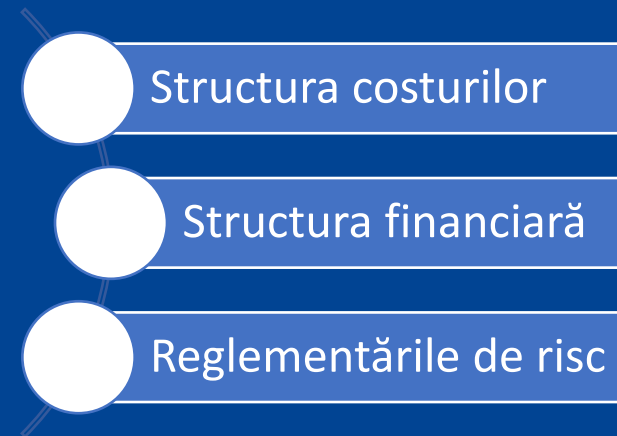


Investigarea riscului la nivelul managementului financiar al întreprinderii constituie un proces complex, având în vedere multipla determinare a riscului și diversitatea surselor și a factorilor de risc la nivelul întreprinderii.

Zonele de risc



Factorii de risc





EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE

Evaluarea riscurilor

Analiza factorială a riscului financiar evaluat prin metoda pragului de rentabilitate

Evaluarea riscului financiar se face, ca și în cazul riscului economic, cu ajutorul **coeficientului de elasticitate (CE)** al rentabilității financiare și al **indicatorului de poziție** (absolut și relativ) al întreprinderii, în raport cu punctul său critic total:

coeficientul de elasticitate:

$$CE = \frac{VV_0}{VV_0 - PR^1};$$

indicatorul de poziție în mărimi absolute: $I_{Poz} = VV_{efectiv} - VV_{PR^1};$

indicatorul de poziție în mărimi relative: $I_{Poz}^1 = (VV_{efectiv} - VV_{PR^1}) / VV_{PR^1}.$



EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE

Evaluarea riscurilor

Pe lângă indicatorul de poziție, ca fiind metodă de evaluare a riscului, riscul financiar poate fi evaluat și prin determinarea momentului de realizare a pragului de rentabilitate total (P), calculat prin relația:

$PM = VVPR / V_{\text{efectiv}} \times T$, unde T reprezintă durata de timp (lună, trimestru, semestru, an)

Evaluarea riscului financiar pe baza metodei pragului de rentabilitate

$$PR^1 = \frac{CF + Chd}{1 - v},$$

unde **PR1** – pragul de rentabilitate financiar sau punctul critic total, care face să intervină cheltuielile aferente dobânzilor angajate de structura financiară a întreprinderii; **Chd** – dobânda, ca o cheltuială fixă; **v** – coeficientul privind ponderea consumurilor și cheltuielilor variabile în veniturile din vânzări.

Analiza factorială a riscului financiar pe baza efectului de levier

$$R_f = P_n / CPr = Re (1 - i) + (Re - Rd) (1 - i) \times TD / CPr,$$

Unde: **Rf** reprezintă stabilitatea financiară; **Re** – rentabilitatea economică; **Pn** – profitul net obținut din activitatea operațională; **CPr** – valoarea medie a capitalului propriu; **TD** – valoarea medie a datoriilor financiare purtătoare de dobânzi; **Rd** – rata dobânzii pentru capitalul împrumutat; **i** – cota impozitului pe venit.

Bilanțul. Ce trebuie să monitorizeze fondatorul?

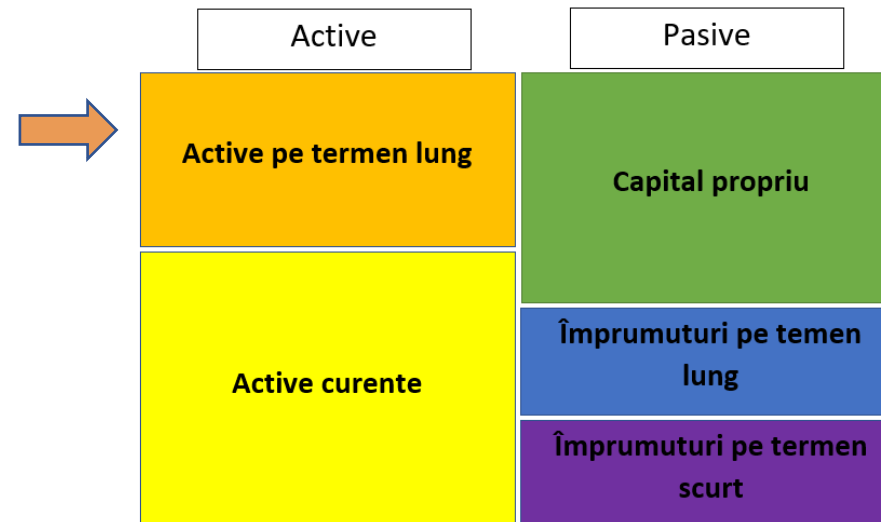


O întreprindere trebuie să își desfășoare activitățile financiare astfel încât **valoarea totală a activelor și pasivelor unui grup să fie cât mai aproape spre a coincide:**

- Investițiile financiare pe termen scurt, creanțele și activele pe termen scurt trebuie să fie finanțate din împrumuturi și datorii pe termen scurt
- Rezerve, activele pe termen lung și alte active immobilizate sunt finanțate din pasive pe termen lung și capitaluri proprii.

Bilanț contabil. Analiza stabilității financiare

Un grad înalt al stabilității financiare indică că activele pe termen lung sunt în totalitate acoperite din contul capitalului propriu.



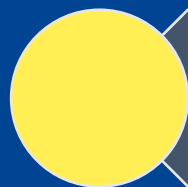
De aici derivă coeficientul:

$$\text{Capitalul circulant propriu} = \frac{\text{Capitalul propriu} - \text{Active curente}}{\text{Capitalul propriu}}$$

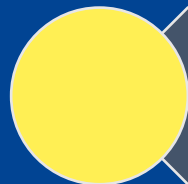
Dacă coeficientul indică o valoare negativă, acest fapt vorbește despre o stabilitate financiară redusă. Interpretarea acestui indicator financiar depinde de domeniul de activitate a întreprinderii.

Raportul de profit și pierderi

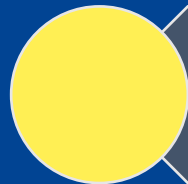
Raportul de profit și pierderi - este prezentarea tabelară a rezultatelor financiare a întreprinderii pentru o anumită perioadă de timp. Analiza raportului de profit și pierdere vă permite să înțelegeți:



Cât de eficient funcționează o afacere: cât de profitabilă este o companie?



Care este dinamica creșterii și dezvoltării companiei?



Care este structura costurilor companiei - punctele slabe și avantajele competitive.



Contul de profit și pierderi.

Structura



EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE

CONTUL DE PROFIT ȘI PIERDERI			
01.01.2018 - 31.12.2018			
INDICATORI	Nr. r.	PERIOADA DE RAPORTARE	
		2017	2018
1	2	3	4
✓ Venit din vânzări(611)	10	194 604 502	192 263 570
✓ Costul vânzărilor (711)	20	165 235 672	166 417 029
✓ Profit brut (pierdere) (r.010-r.020)	30	29 368 830	25 846 541
✓ Alte venituri operaționale (612)	40	4 789 920	4 215 331
✓ Cheltuieli comerciale (712)	50	6 533 396	6 030 714
✓ Cheltuieli generale și administrative (713)	60	12 521 170	10 844 801
✓ Alte cheltuieli operaționale (714)	70	13 542 538	10 805 134
Rezultatul din activitatea operațională: profit (pierdere) (r.030+ r.040- r.050-r.060-r.070)	80	1 561 646	2 381 223
Rezultatul din alte tipuri de activități: profit (pierdere)	90	1 341 808	-80 746
Profit (pierdere) până la impozitare (r.080 + r.090)	100	2 903 454	2 300 477
Cheltuieli (economii) privind impozitul pe venit (731)	110	276 031	387 205
Profit net (pierdere) (r.100 – r.110)	120	2 627 423	1 913 272

Costuri
directe

Cheltuieli
directe de
producere

Costuri
indirecte

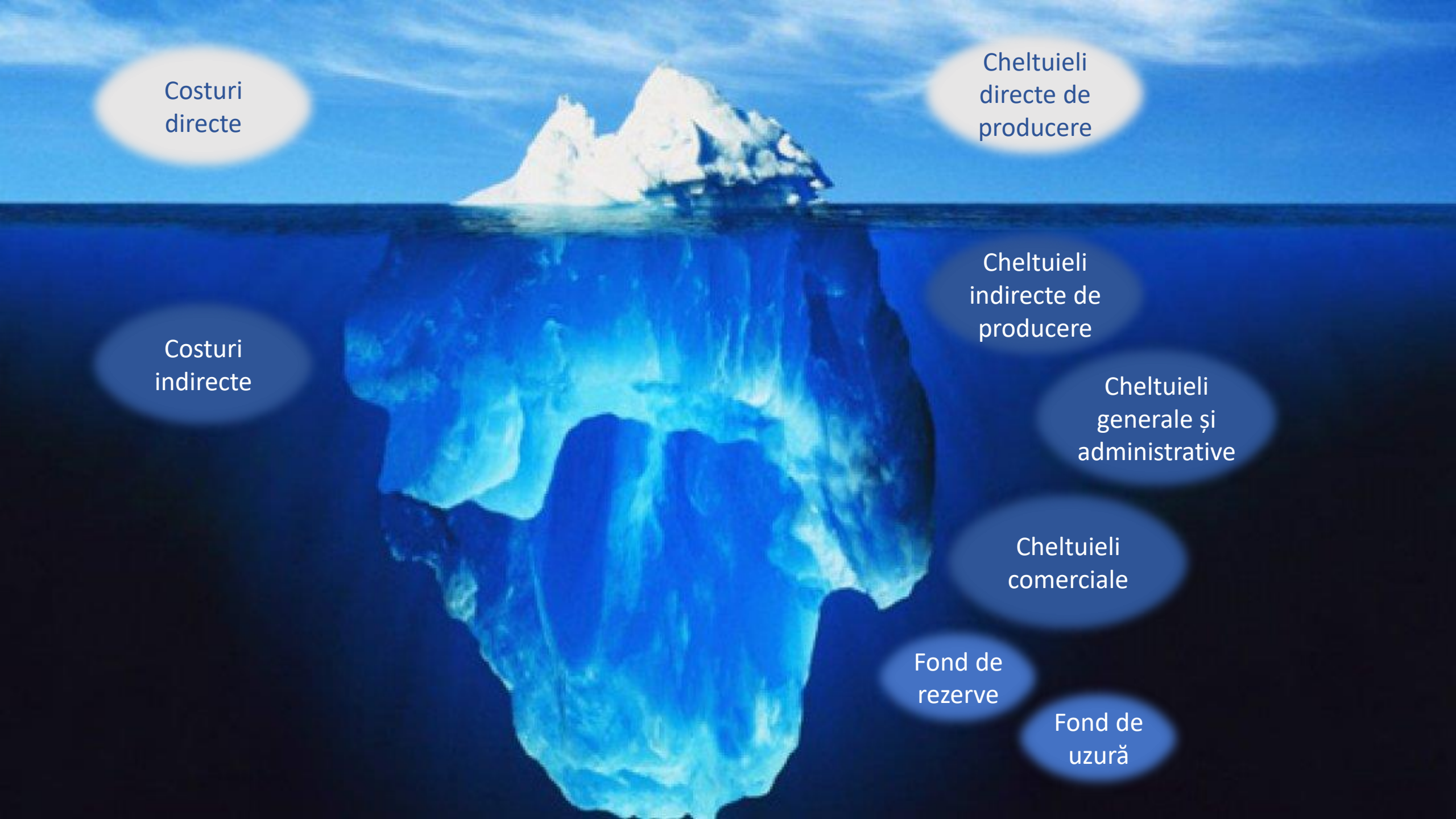
Cheltuieli
indirecte de
producere

Cheltuieli
generale și
administrative

Cheltuieli
comerciale

Fond de
rezerve

Fond de
uzură



Puncte de control în Cash Flow



GAP of cash
Decalaj de numerar



KPI – key performance indicators



EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE

Vânzări lunare, anuale



Total vânzări/nr de angajați



Rata de loializare a clienților %
vânzărilor repetate / vânzări totale



Numărul de clienți noi achiziționați (KPI
la nivel de membru de echipă)

Cheltuieli operaționale/ venituri operaționale

Cheltuieli salariale / venituri operaționale

Rotația angajaților



Creanțe/datorii

ROA

ROE



Rentabilitatea

Indicatori de rentabilitate

- Rentabilitatea vânzărilor
- Rentabilitatea cheltuielilor
- Rentabilitatea activelor (economică)
- Rentabilitatea capitalului propriu.

Bilanț. Activ. Lichiditatea



EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE

Active cu cel mai înalt nivel de
lichiditate

Mijloace bănești

Active cu nivel ridicat de lichiditate

Creanțe < 12 luni

Active puțin lichide

Creanțe > 12 luni

Stocuri

Producția în curs de execuție

Active cu nivel de lichiditate scăzut

Active imobilizate

Lichiditatea

Analiza stabilității financiare

Un alt indicator al stabilității financiare este fondul de rulment sau capitalul de lucru și indică ca activele curente se acoperă în totalitate din contul capitalului propriu și împrumuturilor pe termen lung.

$$\text{Capital de lucru} = \text{Capitalul propriu} + \text{Împrumuturi pe termen lung} - \text{Active imobilizate}$$

Valoarea pozitivă a acestui indicator indică ca întreprinderea are o stabilitate financiară bună, adică toate datoriile pe termen scurt se acoperă din contul activelor curente.

Interpretarea acestui indicator financiar depinde de domeniul de activitate a întreprinderii.

9/8/2021

37

STRATEGII DE OPTIMIZARE A COSTURILOR



EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE

Reduce

Reduce costurile
și prioritizează cheltuielile

Elimină

Eliminarea activităților care
creează deșeuri sau pierderi

Raționalizează

Evaluează relevanța costurilor
cu obiectivele strategice
de dezvoltare a Întreprinderii

Transformă

Înlocuiește costurile
și cheltuielile cu opțiuni
mai avantajoase ca cost și rezultat

Reducerea costurilor nu întotdeauna ne aduce rezultate pozitive



39



EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE



PRIMĂRIA
MUNICIPALITĂȚII UNGHIENI



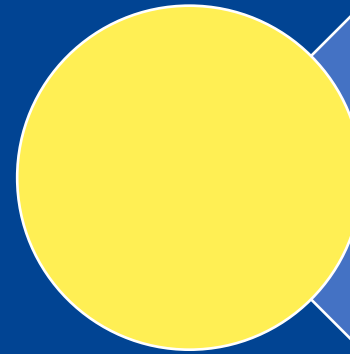
PRIMĂRIA
MUNICIPALITĂȚII CAHUL

Implementat de

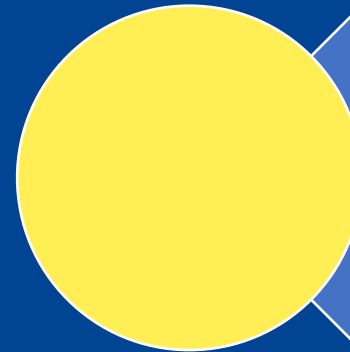
unicef



**Abordarea
strategică a
riscurilor pentru a
asigura
continuitatea
activității afacerii**



**Provizionarea
riscurilor**



**Asigurarea
riscurilor**

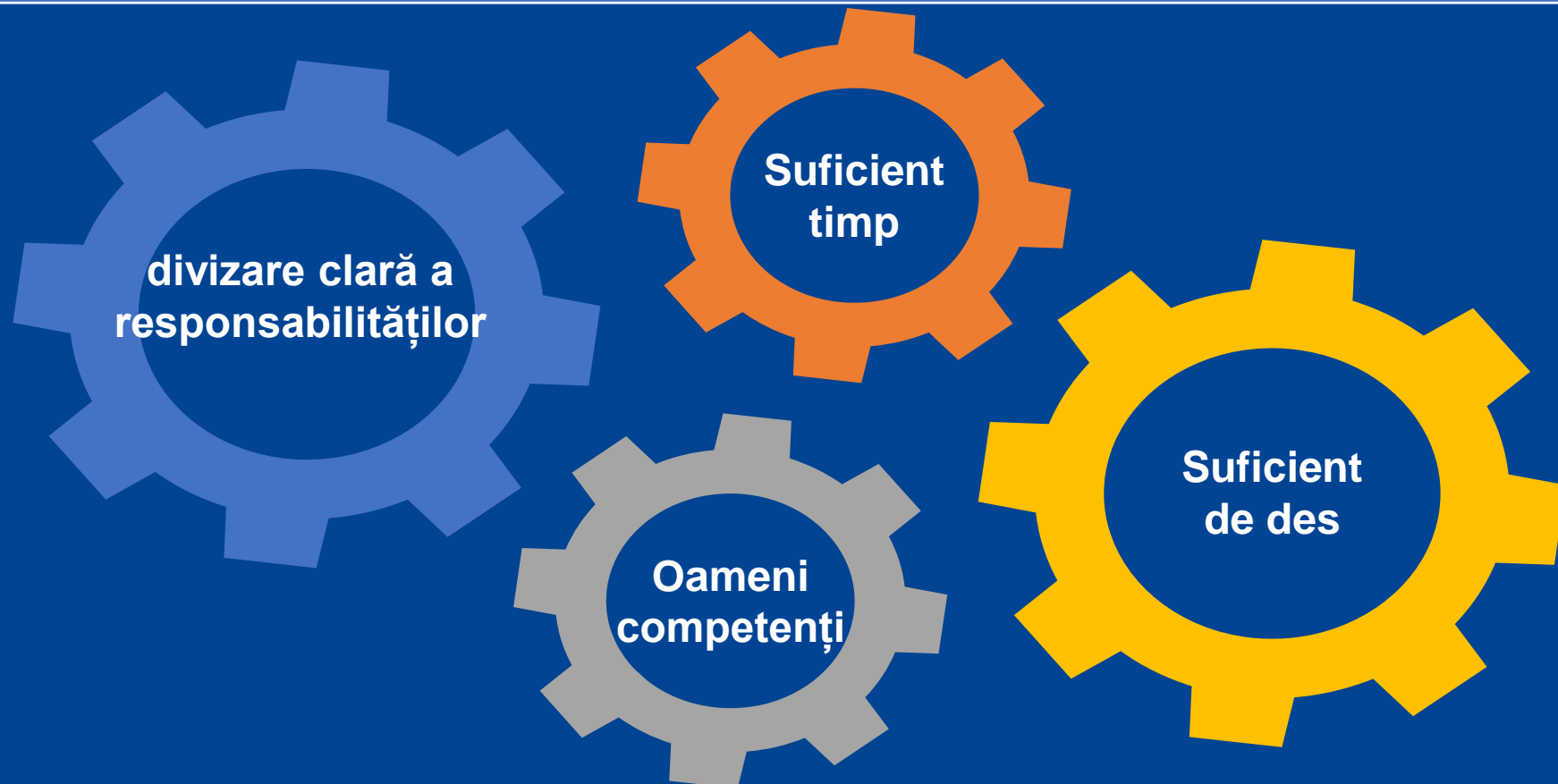


Punctele finale pentru un bun management al riscurilor: o bună guvernare și resurse umane de calitate



EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE

Antreprenorul și persoanele cheie din afacere trebuie să îndeplinească o funcție critică de control în afacere. Rolul lor este să analizeze riscurile, să le evalueze, să le monitorizeze și să asigure un control adecvat pentru a minimiza vulnerabilitatea afacerii.



Personal instruit și motivat: Afacerea își poate reduce dramatic vulnerabilitatea la majoritatea riscurilor, dacă are angajați bine pregătiți și motivați. Acest lucru se realizează printr-o strategie în trei direcții:



EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE



Angajarea

primul pas este găsirea persoanelor potrivite cu:

- Valori
- Personalitate
- Aptitudini



Traininguri

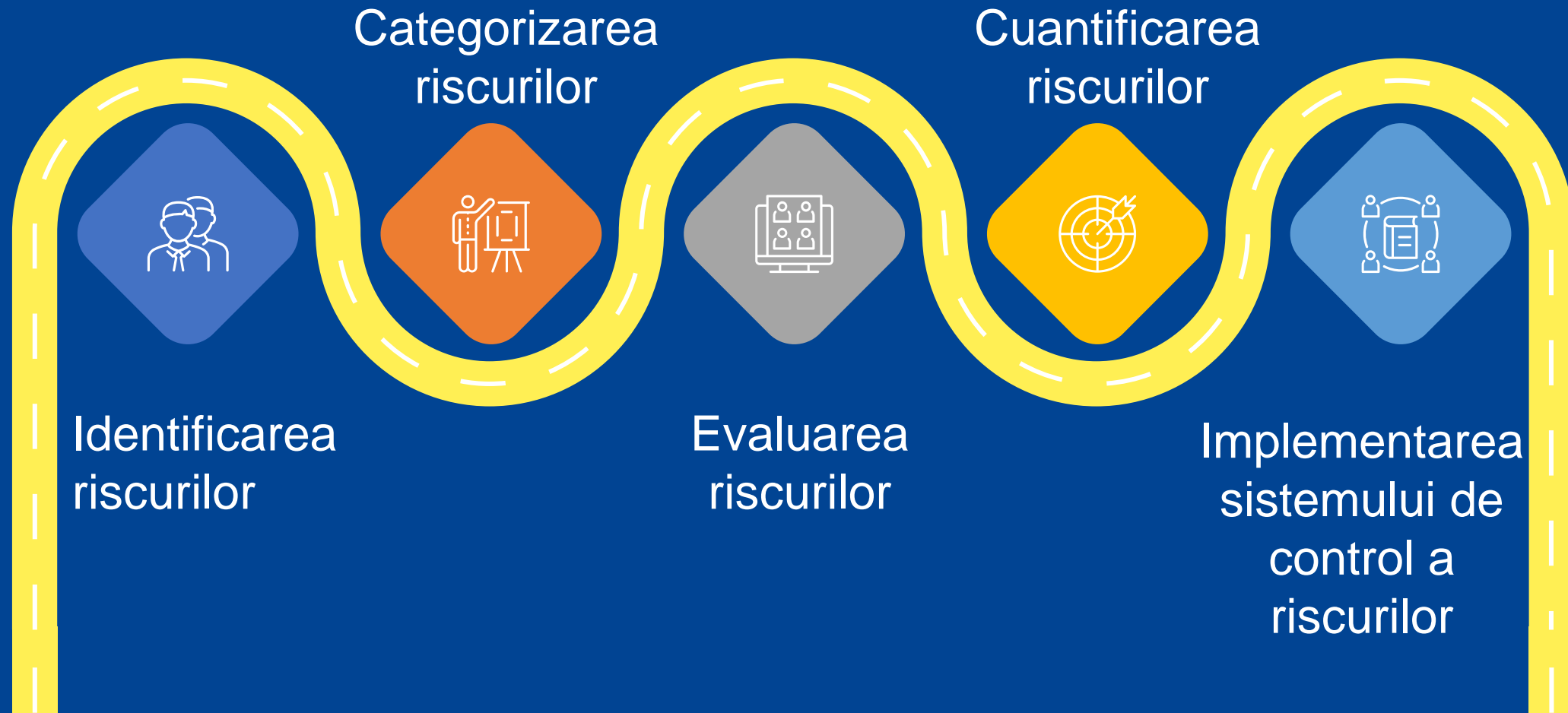
Instruire
continuă



Remunerarea

Personalul eficient trebuie motivat să rămână în echipă prin motivare financiară și non-financiară

Primii pași în evaluarea, gestiunea și cuantificarea riscurilor





EU4MOLDOVA
REGIUNI CHEIE

Mulțumim pentru atenție!



www.eu4ungheni.md

www.eu4cahul.md



EU4Moldova: Regiuni-cheie

44



Implementat de

