



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA „VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

*„ABORDAREA SISTEMICĂ A RISCULUI ORGANIZAȚIONAL
– O CALE PENTRU MODELAREA VIITORULUI”*

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Prof. univ. dr. Marius PETRESCU

DOCTORAND,
Nicoleta BIOLAN (DAN)

TÂRGOVIȘTE
2023

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

Conținut

1. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	3
2. CUVINTE CHEIE	5
3. SINTEZA LUCRĂRII.....	6
4. CURRICULUM VITAE	36
5. LISTA PUBLICAȚIILOR	39
6. CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS	42
7. KEYWORDS	44
8. SUMMARY	45

1. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE

Contextul cercetării

Interesul temei de cercetare științifică

Obiectivele și motivația cercetării științifice

Ipotezele cercetării științifice

Poziționarea epistemologică a cercetării științifice

Metodologia cercetării

CAPITOLUL I: CONSIDERAȚII PRIVIND MANAGEMENTUL RISCULUI ORGANIZAȚIONAL

1.1 O abordare pluridisciplinara a conceptului de risc

1.2 Repere generale privind minimizarea riscului organizațional

1.3 Impactului factorilor de mediu asupra funcționalității riscului organizațional

1.4 Provocări actuale privind prevenirea riscului organizațional

CAPITOLUL II: INSTRUMENTE MODERNE UTILIZATE ÎN MINIMIZAREA RISCULUI ORGANIZAȚIONAL

2.1 Metode privind cuantificarea riscului organizațional

2.2 Modele ale mecanismului decizional privind riscul organizațional

2.3 Cerințe și opțiuni pentru utilizarea instrumentelor moderne în vederea minimizării riscului organizațional

2.4 Abordarea sistemică a riscului organizațional prin intermediul scenariilor

CAPITOLUL III: ANALIZA CRITICĂ A MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI

3.1 Repere operaționale pentru analiza critică a managementului organizației

3.2 Sisteme și tehnici manageriale utilizate în minimizarea riscului organizațional

3.3 Efecte colaterale legate de analiza riscului organizațional

3.4 Strategii de acoperire a riscurilor în organizații

CAPITOLUL IV: CONCEPEREA UNUI SISTEM SUPT DE DECIZIE DESTINAT ABORDĂRII SISTEMICE A RISCULUI ORGANIZAȚIONAL

4.1 Analiza sistemului decizional existent

4.2 Formularea algoritmului de determinare a coeficienților de importanță ai criteriilor de risc

4.3 Implementarea sistemului managerial suport de decizie destinat abordării sistemice a riscului organizațional

4.4 Eficiența utilizării sistemului și posibilități de dezvoltare ale acestuia

CONCLUZII, CONTRIBUȚII PROPRII, PROPUNERI ȘI PERSPECTIVE ALE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

Concluzii generale ale cercetării științifice

Contribuții proprii

Propuneri și perspective ale cercetării științifice

BIBLIOGRAFIE

LISTA FIGURILOR

LISTA TABELELOR

ANEXE

2. CUVINTE CHEIE

Teza de doctorat ”*Abordarea sistemică a riscului organizațional – o cale pentru modelarea viitorului*” își propune atingerea obiectivelor și validarea ipotezelor fiind utilizate următoarele cuvinte-cheie:

Risc organizațional

Managementul riscului

Abordării sistemice a riscului

Sistem managerial

Criterii de risc

Mecanism decizional

Performanța economică

3. SINTEZA LUCRĂRII

Riscurile, prin natura lor, pot genera efecte în diferite zone (funcțiile sau procesele corporative), implică diferite părți interesate și reprezintă diferite niveluri de pericol. La fel ca riscurile organizaționale, multe alte evenimente nefavorabile, capabile să amenințe realizarea obiectivelor corporative, se extind dincolo de funcțiile și limitele individuale ale companiei, având astfel tendința de a deveni mai dificil de prevăzut și monitorizat. Mai mult, există o creștere a fenomenului de interconectare a diferitelor riscuri, care se manifestă inițial în interiorul anumitor zone corporative, dar care au consecințele lor în cascadă prin multe alte aspecte ale managementului intern și extern al afacerii individuale.

În acest context, managementul riscului organizațional ar trebui să utilizeze diferite instrumente și abordări, adaptate din când în când la caracteristicile subiectului riscului, adică procesele, subsistemele și super-sistemele organizației care sunt analizate în scopul identificării și gestionării corespunzătoare a amenințărilor la atingerea obiectivelor. În literatura de specialitate găsim adesea instrumente de management derivate din lumea finanțelor, adică capabile să măsoare riscurile de diferite tipuri.

Prin urmare, succesul oricărei organizații se bazează pe un set de procese de afaceri. Acțiunile oricărei organizații se desfășoară prin procese care au ca scop atingerea obiectivelor organizațiilor. Gestionarea afacerilor are noi reguli în mediul actual de afaceri competitiv. În timp ce riscuri importante legate de sustenabilitatea afacerii sunt generate la nivel operațional, managerii trebuie să monitorizeze și să controleze toate procesele de afaceri pentru a aplica cu succes noi strategii care să asigure avantajul competitiv al organizațiilor sau, în unele cazuri, chiar și supraviețuirea afacerii. Ca rezultat, pentru a echilibra indicatorii de performanță în perioadele de criză financiară, tot mai multe organizații dezvoltă strategii folosind abordarea procesului.

Conform literaturii de specialitate și a experților în evaluarea riscurilor, interacțiunile dintre procesele de afaceri sunt principala sursă de riscuri ridicate. Prin urmare, evaluarea riscurilor trebuie efectuată la interacțiunea dintre procesele organizaționale și, în cazul în care procesele sunt contractate către un furnizor terț, riscurile trebuie evaluate între organizație și procesele externalizate.

Teza de doctorat „*Abordarea sistemică a riscului organizațional – o cale pentru modelarea viitorului*” extinde activitatea de cercetare existentă pe tema privind investigarea conceptelor privind analiza critică a riscului și posibilitățile de transfer ale acestor concepte la nivelul

managementului organizației. Punctul de plecare al demersului științific este reprezentat de faptul că orice activitate economică se desfășoară în condiții de risc, aceste riscuri fiind mai mult sau mai puțin grave, mai mult sau mai puțin cunoscute, mai ușor sau mai greu de evitat. Înainte de a începe orice tip de activitate se impune o identificare și evaluare a riscurilor ce pot apărea, eliminarea sau reducerea lor pe cât posibil, acceptându-se doar acele riscuri care nu afectează decât în mică măsură activitatea organizației. Insuficienta cunoaștere a riscului, evaluarea sa greșită, lipsa unei protecții adecvate împotriva acestuia va afecta în mod direct orice organizație.

Contextul cercetării științifice

Din punct de vedere tematic, cercetarea este derulată în domeniul managementului riscului, dar abordarea problemelor identificate are un caracter interdisciplinar. În sensul cel mai larg, managementul riscurilor este integrat în activitățile persoanelor care își asumă riscuri (mai ales organizaționale) în companie. Dar, pentru ca o structură independentă de gestionare a riscurilor să funcționeze eficient, este nevoie o activitate de supraveghere care să funcționeze independent de cei care iau riscuri.. Această caracteristică a riscului organizațional creează unele probleme atunci când managerii de risc încercă să stabilească un rol unităților funcționale suport (cum ar fi managementul resurselor umane, IT, securitate, afaceri juridice și finanțe) în managementul riscului.

Din perspectiva eficienței utilizării sistemului și posibilității de dezvoltare ale acestuia, în domeniul retail, la care se referă prezentul studiu, unitățile funcționale desfășoară activități în numele proprietarilor de risc și acționează, de asemenea, ca și consilieri, oferind nu numai suport reactiv, ci și proactiv unităților de afaceri. Formalizarea procesului de gestionare a riscurilor organizaționale înseamnă existența clarității interacțiunii dintre proprietarii de risc și unitățile de sprijin funcționale.

Lucrarea își propune să prezinte pe de o parte un sistem managerial suport de decizie destinat abordării sistemice a riscului organizațional, iar, pe de altă parte să prezinte utilitate și beneficiile managementului riscului.

De asemenea, în acest demers științific, sunt tratate aspecte noi legate de eficiența sistemelor și tehnicilor manageriale utilizate în minimizarea riscului organizațional. Rezultatele cercetării au arătat că, pentru firmele din domeniul retail, se impune introducerea unei persoane externe care ar trebui să fie neutre pentru toate departamentele, acționând ca un confident, cu care angajații ar putea discuta despre evenimentele de pierdere organizațională și posibilele soluții fără a se teme de concediere sau reputația negativă pentru ei înșiși sau pentru departament. Această abordare este agreată la nivel internațional de o serie de companii din acest domeniu. Așadar, pot fi utilizate cele două forme de management integrat al riscului organizațional pentru eficientizarea utilizării

sistemului managerial suport de decizie destinat abordării sistemice a riscului organizațional propus în această cercetare.

Considerăm că pot fi utilizate ambele forme de management integrat al riscului organizațional. Deși managerii de risc sunt cei mai aproape de aceste riscuri care trebuie gestionate, le lipsește independența. În această situație, un mic departament de management al riscului ar putea fi responsabil de facilitarea autoevaluării riscurilor organizaționale. Alternativ, poate exista și abordarea centralizată de gestionare a riscurilor în care există un grup de management al riscului stabilit, care este responsabil de stabilirea politicilor și facilitarea dezvoltării raportării riscurilor organizaționale, de monitorizarea independentă și de formularea algoritmului de determinare a coeficienților de importanță ai criteriilor de risc.

Obiectivele cercetării științifice

În abordarea demers științific, obiectivul fundamental este de a aprofunda și dezvolta preocupări privind minimizarea riscului organizațional folosind instrumente moderne. Totodată, se efectuează cercetări cu scopul identificării elementelor și instrumentelor economico-financiare de evaluare a riscurilor în organizațiile economice contemporane.

Acest obiectiv de bază este construit din obiectivele operaționale implicate în activitatea generală, după cum urmează:

- *În primul rând*, prezentarea aspectelor conceptuale specifice managementului riscului organizațional la nivel național și la nivel internațional;
- *În al doilea rând*, analiza impactului instrumentelor moderne utilizate în minimizarea riscului organizațional;
- *În al treilea rând*, elaborarea unui sistem suport de decizie destinat abordării sistemice a riscului organizațional.

Ipotezele cercetării științifice

Pornind de la toate aspectele menționate, pentru atingerea scopurilor și obiectivelor stabilite se propun patru ipoteze de cercetare:

Ipoteza nr. 1: Identificarea impactului factorilor de mediu asupra funcționalității riscului organizațional.

Ipoteza nr. 2: Implementarea cerințelor și opțiunilor pentru utilizarea instrumentelor moderne aferente minimizării riscului organizațional.

Ipoteza nr. 3: Identificarea sistemelor și tehnicilor manageriale utilizate în minimizarea riscului organizațional, dar și cuantificarea efectelor implementării strategiilor de acoperire a riscurilor în organizații.

Ipoteza nr. 4: Implementarea un sistem de sprijinire a deciziilor de management conceput pentru a adopta o abordare sistematică a riscului organizațional.

Încadrarea epistemologică a cercetării

Scopul părții empirice a lucrării este de a examina eficiența implementării unui sistem managerial suport de decizie destinat abordării sistemice a riscului organizațional. Designul de studiu ales este o analiză primară orientată spre aplicație, cu caracter explorator. Categoriile de răspuns obținute în acest fel reflectă modele ale mecanismului decizional privind riscul organizațional într-o nouă structură logică de conținut. Rezultatele obținute susțin ideea potrivit căreia spectrul de risc a constituit o bază esențială în scopul definirii riscurilor organizației față de riscurile mediilor în care operează și reprezintă un punct de plecare pentru a analiza cazul mult mai complex al unui subiect de risc care nu coincide doar cu organizația, ci mai degrabă cu un sistem din care face parte.

Astfel, riscurile care apar la interacțiunile dintre procesele de afaceri sunt riscuri între procesele din cadrul organizației sau între organizație și mediul exterior de afaceri. Atunci când se analizează impactul asupra obiectivelor de afaceri, diferitele tipuri de riscuri organizaționale sunt de obicei împărțite în două categorii: riscuri financiare și riscuri legate de performanță.

Modul în care ar trebui organizate riscurile organizaționale este determinat în primul rând de mărimea și complexitatea companiei, activitățile operaționale, expunerea la risc și orice sisteme de management existente. Companiile mici sunt adesea structurate într-un mod clar și sunt gestionate în mod transparent. În această situație, un proces integrat în structura de guvernare poate fi suficient. Structuri corporative foarte complexe pot exista în companii mari și, în funcție de activitate, și în companiile mijlocii, fiind în mare parte structuri independente de managementul riscului. Practicile arată că împărțirea, colectarea, distribuția reală a riscurilor și abordarea corespunzătoare a caracteristicilor riscului.

În perspectiva guvernantei corporative, pe de altă parte, observăm dacă și cum sistemul de risc este de natură să garanteze părților interesate că nivelul global de risc suportat de companie se încadrează într-o anumită toleranță la risc și se conformează cu apetitul la risc care este tipic părților interesate, în conformitate cu prevederile acordurilor acționarilor și ale planurilor corporative pe care se bazează legitimarea conducerii superioare.

Nu în ultimul rând, riscurile ridicate cu o probabilitate scăzută de apariție sunt cele mai frecvente noi riscuri care pot duce la întreruperi ale lanțului global de aprovizionare, pierderi de segmente de piață, rezultate nesatisfăcătoare ale proceselor de afaceri externalizate și chiar insolvență sau faliment. Evaluarea riscurilor trebuie efectuată în mod proactiv ca un set de activități

coordonate care au scopul comun de a monitoriza, controla și gestiona riscurile pentru a atinge obiectivele de afaceri și a asigura performanța durabilă.

Demersul metodologic

Metodologia de cercetare efectuată în această etapă de cunoaștere ne oferă firul principal de investigație. Astfel, pe parcursul demersului științific am combinat două metode principale de cercetare (cercetarea calitativă și cercetarea cantitativă) abordând problematica din perspectivă conceptual-aplicativă.

La nivelul conceptelor teoretice, studiul își propune să ofere o măsură adecvată a stării actuale a cunoștințelor prin analiza cantitativă și calitativă a celor mai relevante articole și publicații academice la nivel național și internațional.

Riscurile organizaționale existente sunt înregistrate sistematic, la fel ca și prezentarea lor. O considerație mai detaliată și mai specifică care implică procese de control predefinite cu privire la potențialul de risc identificat și evaluat are loc în matricea de risc extinsă. Acestea sunt folosite în companiile mai mari care pot, doresc sau trebuie să ofere mai multe resurse în ceea ce privește conținutul, timpul și personalul din cauza cerințelor legale.

Considerăm că evaluarea riscurilor organizaționale este de o valoare deosebită dintr-o varietate de motive, ceea ce înseamnă că abordarea acestui subiect interesant devine din ce în ce mai importantă la toate nivelurile activității corporative (toate nivelurile de management și de toate dimensiunile și formele juridice corporative). Pe de o parte, există presiuni competitive în creștere și marje de profit din ce în ce mai scăzute (în acest context, există puțin loc pentru asumarea inițială a riscurilor, care trebuie abordată), și, pe de altă parte, reglementările și standardele (de un natura juridica, dar si in cadrul firmelor) sunt în continuă creștere. Managementul la toate nivelurile are nevoie de un sistem de evaluare a riscurilor organizaționale bine stabilit și adecvat pentru a se izola de consecințele contractuale.

Luarea deciziilor privind gestionarea riscurilor organizaționale necesită forme de prelucrare, iar fără nevoi de decizie corespunzătoare (construite), aceste forme de prelucrare nu se materializează. În sfera capacității organizației de a lua decizii, abilitățile și talentele necesare în organizație sunt apoi abordate într-o manieră coerentă. Un manager de risc are nevoie de abilități astfel încât să poată dezvolta și propune măsuri pentru a face față unui risc. O decizie va avea un impact asupra creării de valoare - cu condiția să fie compatibilă.

Structura tezei de doctorat

Teza este organizată în patru capitole, cu accent pe obiectivele și ipotezele convenite. Primul pas al demersului științific presupune conturarea stării actuale și a perspectivelor viitoare ale riscului organizațional. Astfel, CAPITOLUL 1 „Considerații privind managementul riscului

organizațional” prezintă repere generale privind pluridisciplinaritatea conceptului de risc, dar și provocări actuale privind prevenirea și minimizarea riscului organizațional.

Incursiunea în literatura de specialitate ne arată că au dispărut vremurile în care managementul riscurilor presupunea doar identificarea și analiza riscurilor pasive care decurg din pericole. În prezent, conceptul de risc organizațional vizează reevaluarea riscurilor de afaceri, inclusiv evaluarea riscului reputațional și raportarea acestora către persoanele însărcinate cu guvernanta corporativă. Această abordare modernă s-a dovedit a fi o schimbare de joc, permițând companiilor să se extindă și să se dezvolte la nivel global.

În egală măsură, riscul organizațional este un termen complex care cuprinde mai multe dimensiuni și depinde de fiecare companie să-și stabilească cât de mult este dispusă să își asume. Acesta implică evaluarea probabilităților de rezultate după luarea în considerare a tuturor efectelor viitoare ale unei decizii. Pe de altă parte, incertitudinea apare atunci când factorii de decizie nu pot conecta posibilele efecte viitoare cu niciun rezultat probabil. Incertitudinea depășește riscul, în principal din cauza informațiilor inadecvate sau nesigure sau a unui sistem decizional defectuos.

Cercetările prezentate în CAPITOLUL 2 „Instrumente moderne utilizate în minimalizarea riscului organizațional” demonstrează că limitările modelelor de risc sunt larg recunoscute. În timp ce evaluările privind cuantificarea riscului organizațional nu pot fi sigure, practic dezvoltarea unui model de risc cantitativ poate fi mai benefică decât rezultatul. Astfel, trecând prin acest proces, managerii de risc pot pune la îndoială ipotezele și pot explora perspective noi, conducând la idei valoroase.

Ambiguitatea incomensurabilă a viitorului din punct de vedere economic al companiilor, face imposibilă înțelegerea sau prezicerea perfectă a acestuia, motiv pentru care există modele cantitative de risc. Tocmai pentru că viitorul este incert, aceste modele oferă un mijloc de evaluare a riscului organizațional. Dacă o companie alege să nu schițeze factorii de risc plauzibili sau să creeze scenarii care ilustrează modul în care riscurile interacționează, atunci nu este nevoie de modelarea riscului. Modelele moderne de risc devin viabile prin dezvoltarea unor ipoteze rezonabile.

Pentru o integrare perfectă a managementului riscului și a planificării corporative, companiile trebuie să cuantifice toate stările posibile de risc organizațional, indiferent de originea acestora. Acest lucru necesită găsirea unor puncte comune și utilizarea instrumentelor moderne de evaluare a riscurilor pentru a minimiza aceste riscuri.

CAPITOL 3 „Analiza critică a managementului organizației” reliefează faptul că firmele încă mai au nevoie de sisteme și tehnici manageriale pentru minimizarea riscului organizațional. În domeniul managementului organizațional, obiectivul principal este de a crește calitatea procesului de luare a deciziilor prin examinarea oportunităților și riscurilor. Efectuând analize amănunțite de

risc, companiile pot îmbunătăți transparența în procesele lor de luare a deciziilor. Managementul riscului organizațional este preocupat de viitor, de evenimente potențiale care nu s-au întâmplat încă. În plus, evaluarea managementului organizației poate ajuta și la anticiparea scenariilor critice și la pregătirea companiei pentru a le face față. În cele din urmă, acest tip de analiză poate îmbunătăți deciziile prin vizualizarea rezultatelor acestora într-un model de management al riscului.

CAPITOLUL 4 „Conceperea unui sistem suport de decizie destinat abordării sistemice a riscului organizațional” prezintă un algoritmul de determinare a coeficienților de importanță ai criteriilor de risc organizațional formulat din perspectiva abordării bazată pe scenarii utilizând distribuția multivariată. Sectorul comerțului cu amănuntul a fost punctul central al acestui studiu datorită susceptibilității sale mari la riscurile organizaționale. Companiile de retail adoptă o strategie care vizează stabilirea obiectivelor de afaceri, apetitul pentru risc și o abordare organizațională a managementului riscului. Scopul principal este de a se asigura că profilul de risc dorit al firmei se aliniază cu apetitul pentru risc selectat. Apetitul pentru risc nu se referă doar la nivelul de risc acceptabil, ci include și identificarea și abordarea riscurilor inacceptabile. Pentru a cuantifica acest apetit și a detecta astfel de riscuri, se utilizează o hartă a riscurilor.

Din punct de vedere al eficienței utilizării sistemului și al posibilităților de dezvoltare, în sectorul de retail la care se face referire în acest studiu, departamentele funcționale desfășoară activități în numele proprietarilor de risc, acționând totodată și ca consilieri, oferind suport nu doar pasiv, ci și activ afacerilor. Formalizarea procesului de management al riscului unei organizații, înseamnă, clarificarea interacțiunii dintre proprietarii de risc și suportul funcțional.

Crearea unui sistem cuprinzător de management al riscului este de obicei o componentă a unui proiect mai amplu care vizează îmbunătățirea practicilor de management al riscurilor unei companii. Pentru a asigura rezultate optime, agregarea riscurilor ar trebui să fie, de asemenea, încorporată, deoarece integrarea rezultatelor în planificarea corporativă este crucială în realizarea managementului riscului cu succes.

Prin luarea în considerare a valorii la risc, agregarea riscului poate oferi o imagine cuprinzătoare asupra perspectivei de risc a unei companii, integrând în același timp valori cuantificabile ale riscului în modelul de planificare. În plus, această abordare permite unei companii să prioritizeze managementul riscului pe baza contribuției fiecărui risc la diversificarea rezultatelor. Pentru a începe gestionarea riscurilor, este necesar un inventar al riscurilor potențiale și o evaluare condusă de management, a severității fiecărui risc pentru a determina cursul adecvat de acțiune.

Concluzia finală a studiului este că subevaluarea riscurilor organizaționale are ca rezultat o protecție insuficientă împotriva pierderilor, în timp ce supraevaluarea acestora duce la creșterea

costurilor din cauza protecției excesive care scad câștigurile generale. Prin urmare, considerăm că această lucrare este relevantă atât pentru teoreticieni, cât și pentru practicienii economici.

Prezentul demers științific conduce și la concluzii pentru cercetări viitoare, evidențiind importanța identificării riscurilor organizaționale pentru a stabili un nivel optim de acoperire a acestora. Din punct de vedere al eficienței utilizării sistemului și al posibilităților de dezvoltare, în sectorul de retail la care se face referire în acest studiu, departamentele funcționale desfășoară activități în numele proprietarilor de risc, acționând totodată și ca consilieri, oferind suport nu doar pasiv, ci și activ afacerilor. Formalizarea procesului de management al riscului unei organizații, înseamnă, clarificarea interacțiunii dintre proprietarii de risc și suportul funcțional.

Crearea unui sistem cuprinzător de management al riscului este de obicei o componentă a unui proiect mai amplu care vizează îmbunătățirea practicilor de management al riscurilor unei companii. Pentru a asigura rezultate optime, agregarea riscurilor ar trebui să fie, de asemenea, încorporată, deoarece integrarea rezultatelor în planificarea corporativă este crucială în realizarea managementului riscului cu succes.

Prin luarea în considerare a valorii la risc, agregarea riscului poate oferi o imagine cuprinzătoare asupra perspectivei de risc a unei companii, integrând în același timp valori cuantificabile ale riscului în modelul de planificare. În plus, această abordare permite unei companii să prioritizeze managementul riscului pe baza contribuției fiecărui risc la diversificarea rezultatelor. Pentru a începe gestionarea riscurilor, este necesar un inventar al riscurilor potențiale și o evaluare condusă de management, a severității fiecărui risc pentru a determina cursul adecvat de acțiune.

Concluzia finală a studiului este că subevaluarea riscurilor organizaționale are ca rezultat o protecție insuficientă împotriva pierderilor, în timp ce supraevaluarea acestora duce la creșterea costurilor din cauza protecției excesive care scad câștigurile generale. Prin urmare, considerăm că această lucrare este relevantă atât pentru teoreticieni, cât și pentru practicienii economici.

Prezentul demers științific conduce și la concluzii pentru cercetări viitoare, evidențiind importanța identificării riscurilor organizaționale pentru a stabili un nivel optim de acoperire a acestora.

Concluzii generale ale cercetării științifice

Natura complexă a economiei moderne și interconexiunile nuanțate dintre diverse sectoare de afaceri și viață necesită o abordare cuprinzătoare a evaluării riscurilor. Nu este suficient ca firmele să evalueze riscurile organizaționale; mai degrabă, este crucial să se identifice domeniile cheie care dețin o pondere semnificativă în rezultatul final.

Având în vedere acest mediu economic oarecum ambiguu, riscurile asociate nu sunt complet neașteptate. Atunci când riscurile organizaționale se manifestă, antreprenorii le iau în considerare

rapid și își ajustează abordarea în consecință. Din fericire, specialiștii au dezvoltat modele practice care oferă îndrumări neprețuite în analiza și gestionarea riscurilor organizaționale.

Atunci când o companie este supusă unui experiment aleator bine definit, o variabilă necunoscută determină nivelul de risc implicat. Fiecare rezultat posibil are o probabilitate distinctă. Modelele matematice sunt folosite pentru a descrie riscurile organizaționale cu aplicații din lumea reală. Cu toate acestea, deoarece modelele sunt în esență versiuni simplificate ale realității, este necesar să se analizeze critic erorile sau sursele de eroare în descrierea matematică a riscurilor reale.

Pe de altă parte, managementul riscurilor este un aspect esențial al numeroaselor afaceri, deoarece cuprinde controlul și reglementarea potențialelor pericole în cadrul unei companii. În consecință, este imperativ pentru strategia financiară și de afaceri a fiecărei companii. Companiile actuale au de obicei proceduri standardizate de management al riscului pe care angajații trebuie să le urmeze, cum ar fi implementarea controalelor interne ale riscurilor și elaborarea protocoalelor de management al riscului.

Cuantificarea riscului organizațional urmează principiul utilizării celor mai potrivite informații pentru categoria de risc. Acestea includ adesea date istorice pentru introducerea în evaluările de risc, în timp ce contribuția profesioniștilor poate fi mai adecvată pentru riscul strategic. Se recomandă o abordare mixtă, combinând mai multe surse atunci când se cuantifică scenariile pentru a asigura acuratețea.

Pentru a asigura un management eficient al riscului organizațional, este esențial să existe evaluări cantitative consecvente ale riscurilor de top, în special ale celor care decurg din scenarii strategice, iar acest lucru nu necesită date extinse și modele stohastice complicate. Cunoștințele de specialitate, adesea mai de încredere decât datele istorice, sunt suficiente. Experții și managerii de risc sunt cel mai bine poziționați pentru a evalua riscul organizațional.

Dezvoltarea scenariului urmărește să stabilească un set larg și de încredere de rezultate potențiale viitoare pentru un anumit risc cu care se confruntă o organizație. Pentru a evalua plauzibilitatea acestor scenarii, cuantificarea este esențială. Această metodă este cea mai eficientă atunci când interpretează și implementează cuantificarea riscului pentru a produce cel mai cuprinzător dialog asupra problemelor de incertitudine.

În acest context, conceptul de risc organizațional, în raport cu interferențele în cauză, reclamă o considerație inevitabilă. Natura efectelor nocive ale fiecărei componente, precum și totalul lor combinat, determină amploarea manifestării acestor riscuri. Deși o abordare simplistă ar sugera că suma algebrică a acțiunilor dăunătoare afectează activitatea unei companii, evaluarea rezultatelor sau impactului, necesită o evaluare a riscului relativ asociat fiecărui element implicat.

Din păcate, anumite efecte sunt interdependente și, atunci când sunt combinate, exacerbează impactul general în moduri greu de izolat.

Contribuții proprii

Ca urmare a analizei întreprinse *contribuțiile aduse la stadiul cunoașterii se înscriu în aria problematicii amenințărilor prezentate de riscurile organizaționale care împreună cu potențialele lor consecințe pot duce la ambiguitate în determinarea modului în care factorii de mediu afectează funcționalitatea acestor riscuri.*

În primul rând, la nivel teoretic-conceptual, *studiul aduce o contribuție valoroasă la cercetările actuale privind aspectele teoretice și practice ale riscului organizațional.* Abordările tradiționale pentru înțelegerea riscului organizațional sunt inadecvate pentru a înțelege pe deplin natura complexă a acestuia. Acest lucru este evident mai ales atunci când se încearcă să explice implementarea unui sistem managerial suport de decizie destinat abordării sistemice a riscului organizațional. Analiza empirică a literaturii de specialitate a demonstrat că există o serie de provocări privind prevenirea riscului organizațional care sunt alimentate de cerințele și opțiunile pentru utilizarea instrumentelor moderne în vederea minimizării riscului organizațional.

În al doilea rând, *am prezentat o analiză critică a sistemelor și tehnicilor manageriale utilizate în minimizarea riscului organizațional din perspectiva efectelor colaterale.*

Dezvoltarea unui sistem de răspuns la risc necesită ca fiecare organizație să aibă multe opțiuni pentru aplicarea proceselor utilizate. Riscurile trebuie mai întâi identificate, iar monitorizarea și revizuirea sunt necesare pentru a măsura performanța organizațională. Odată ce riscurile organizaționale au fost identificate, trebuie alese răspunsuri, care pot fi atenuate prin compromisul implicit între asigurare și reducerea costurilor. O mare parte din acțiunile pe care le poate întreprinde o organizație implică înțelegerea riscurilor pe care organizația le poate gestiona cu expertiza și capacitățile sale și ce riscuri ar trebui să externalizeze altora cu un anumit preț. Unele riscuri pot fi tratate, în timp ce altele pot fi evitate.

Practica a confirmat că riscul organizațional este principala sursă de oportunități de dezvoltare și îmbunătățire. Managementul ex-ante al riscurilor organizaționale este de fapt o inițiativă dificilă, deoarece aceste riscuri sunt fundamental diferite și companiile trebuie să le gestioneze. Natura lor este mai degrabă calitativă decât cantitativă, astfel încât este dificil să se estimeze raportul dintre subiectiv și obiectiv într-o astfel de evaluare și de multe ori este imposibil să se determine nivelul real de risc. Prin urmare, este necesar să se construiască o imagine cât mai apropiată de realitate pentru cadrul specific al performanței riscului.

În al treilea rând, *la nivelul laturii practice, elaborarea unui sistem suport de decizie destinat abordării sistemice a riscului organizațional este extrem de importantă în contextul socio-*

economic actual. Evaluarea cu acuratețe a riscului necesită o înțelegere aprofundată a contextului organizațional și implicarea părților interesate pentru a lua în considerare perspectivele lor. Relația dintre evaluarea riscurilor și contextul organizațional este esențială pentru implementarea și integrarea cu succes a procesului, precum și performanța durabilă.

Rezultatele studiului au arătat că, pe măsură ce funcția de management al riscului se maturizează și devine o componentă mai activă a operațiunilor unei organizații, se pot dezvolta indicatori de risc. Pentru a asigura predictibilitatea și a identifica potențialele amenințări și oportunități care ar putea afecta obiectivele, trebuie stabilit un sistem cantitativ/valoros de măsurare a riscului. În general, o abordare cuprinzătoare și practică a riscului organizațional este esențială pentru obținerea succesului în mediul complex de astăzi.

Riscurile organizaționale au potențialul de a abate fie pozitiv, fie negativ de la rezultatele așteptate. Aceste tipuri de riscuri sunt definite prin asocierea lor cu evenimente potențiale care pot duce la apariția sau modificarea unor circumstanțe specifice și prin consecințele care rezultă din astfel de evenimente.

Pentru a aborda noi oportunități de afaceri și a preveni potențialele amenințări, este imperativ să se anticipeze și să se evalueze riscurile asociate cu mediile de afaceri în schimbare. Printr-o cuantificare meticuloasă a riscurilor și controalelor, o companie își poate controla inventarul de risc prin estimarea creșterii probabile a expunerii la risc după eliminarea unui control sau scăderea probabilă a expunerii ca urmare a creșterii controlului. Aceste analize permit companiilor să măsoare riscul în termeni monetari.

Propuneri și perspective viitoare ale cercetării

De câțiva ani, tema prevenirii și minimizării riscurilor organizaționale a devenit parte integrantă a managementului riscurilor. Știm acum că evaluarea riscurilor influențează contextul organizațional, iar riscurile legate de rezistența angajaților la schimbare este principala provocare întâmpinată de manageri, ducând la costuri neprevăzute importante. Pentru a preveni efectele negative ale materializării riscurilor, în ultimii ani experții au cercetat noi metode de reducere a costurilor de gestionare a riscurilor și de îmbunătățire a preciziei și eficienței procesului.

Analiza contextului organizațional este una dintre condițiile pentru efectuarea unei evaluări corecte a riscurilor. La determinarea domeniului de aplicare, a criteriilor de risc și a contextului organizațional, este foarte importantă implicarea părților interesate și luarea în considerare a perspectivelor acestora. Relația dintre evaluarea riscurilor și contextul organizațional determină succesul implementării și integrării procesului în organizație, precum și performanța durabilă a procesului.

De asemenea, evaluarea riscurilor are un rol cheie în orice proces de luare a deciziilor prin detectarea incertitudinilor și a naturii lor legate de neîndeplinirea a ceva, îmbunătățirea oportunităților, atingerea sau depășirea obiectivelor și performanței afacerii și pentru a determina acțiunile care trebuie întreprinse pentru a le gestiona. Pentru a pregăti implementarea procesului, trebuie efectuată o analiză a contextului și trebuie planificați toți pașii procesului. Procesul de evaluare a riscurilor oferă suport managerilor atunci când iau decizii strategice folosind cele mai bune informații disponibile.

Principalele propuneri de dezvoltare ale cercetării vizează:

- adoptarea unui model care să permită cuantificarea efectului executării unei sarcini de gestionare a riscurilor prin realocarea resurselor de control disponibile;
- analiza posibilităților de determinare a gradului de agresivitate a manifestării unui risc organizațional, identificarea de măsuri de atenuare și apoi monitorizarea lor permanentă;
- dezvoltarea unor instrumente care să permită cuantificarea riscului net și, prin urmare, capacitatea de a analiza expunerea la risc după control;
- elaborarea unei aplicații pentru clasificarea și prioritizarea riscurilor organizaționale în contextul digitalizării.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Abraham, S., & Shrivies, P. J. (2014). Improving the relevance of risk factor disclosure in corporate annual reports. *The British Accounting Review*, 46 (1), 91–107
2. Al Janabi, M.A.M. (2009). Corporate treasury market price risk management: A practical approach for strategic decision-making. *Journal of Corporate Treasury Management*, 3(1), 55–63.
3. Alquier, A.M.B., Tignol, M.H.L. (2006). Risk management in small- and medium-sized enterprises, *Production Planning & Control*, 17, 273–282.
4. Anastasiei, B., (2004). *Managementul riscului organizațional*, Editura TEHNOPRESS, Iași.
5. Andersen, T. J., & Winther Schrøder, P. (2010). *Strategic risk management practice. How to deal effectively with major corporate exposures*. Cambridge: Cambridge University Press.
6. Anderson, D.R., Anderson, K.E. (2009). Sustainability risk management. *Risk Management and Insurance Review*, 12(1), 25–38.
7. Andress, A., (2003). *Surviving Security: How to Integrate People, Process, and Technology*. Auerbach Publications, Boca Raton, FL, USA.
8. Arimie, P., cu privire la Modelul organizațional al lui Mintzberg. ORGANISATIONAL STRUCTURE Henry Mintzberg's Organizational Generic Model. [online] Available at:

https://www.academia.edu/27214642/Organisational_Structure_Henry_Mintzbergs_Organizational_Generic_Model >

9. Arrow, K., (1962). The Theory of Aversion Risk, *The Review of Economic Studies*, February.
10. Arrow, K.J., (1964). The Role of Securities in the Optimal Allocation of Risk Bearing, *Review of Economic Studies*, XXXI, pg. 91-96.
11. Arrow, K.J., (1968). The Economics of Moral Hazard: A Further Comment, *The American Economic Review*, Vol. 58, No. 3, pg 537-539.
12. Arukonda, S., & Sinha, S., (2015). The innocent perpetrators: reflectors and reflection attacks. *Advanced Computer Science*, 4, 94–98.
13. Asakawa, K., (2011). *Global R&D management*. Tokyo: Keio University Publishing Co.
14. Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. și Peterson, M.F., (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage Publication.
15. Ball, D.J., Watt, J. (2013). Further thoughts on the utility of risk matrices. *Risk Analysis*, 33(11), 2068-2078.
16. Balm, G., (1992). *Benchmarking: A practitioner's guide for becoming and staying best of the best*. QPMA Press.
17. Bals, L., Kirchoff, J.F., Foerstl K., (2016). Exploring the reshoring and insourcing decision-making process: toward an agenda for future research. *Operations Management Research* 9 (3–4), pp. 102–116.
18. Bannerman, P.L. (2008). Risk and risk management in software projects: A reassessment, *The Journal of Systems and Software*, 81(12), 2118–2133.
19. Bannister JE, Bawcutt PA (1981) *Practical risk management*. Witherby, London
20. Barnes, J. H. (1984). Cognitive Biases and Their Impact on Strategic Planning. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 129–137
21. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic management and competitive advantage*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, pp. 12-14
22. Baron, J., Hershey, J. C. (1988). Outcome Bias in Decision Evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (2). 569–579.
23. Barton TL, Shenkir WG, Walker PL (2002) *Making enterprise risk management pay off*. Financial Times Prentice Hall, London.
24. Barton, K.A., Tejay, G., Lane, M., & Terrell, S., (2016). Information system security commitment: a study of external influences on senior management. *Computers & Security*, 59, 9-25.

25. Baxter, R., Bedard, J.C., Hoitash, R., Yezegel, A. (2013). Enterprise risk management program quality: Determinants, value relevance, and the financial crisis. *Contemporary Accounting Research*, 30(4), pp. 1264-1295.
26. Bădescu, A., Dobre, I., (2001). *Modelarea deciziilor economico-financiare*, Editura CONPHYS, Râmnicu Vâlcea.
27. Beachboard, J., Cole, A., Mellor, M., Hernandez, S., Aytes, K., Massad, N. (2008). Improving Information Security Risk Analysis Practices for Small and Medium-Sized Enterprises: A Research Agenda. *Journal of Issues in Informing Science and Information Technology Education*, 5, pp. 73-85.
28. Beasley, M. S. (2016). What is Enterprise Risk Management? Poole College of Management, Enterprise Risk Management Initiative, 1–6.
29. Beasley, M. S., Pagach, D., & Warr, R. (2008). The information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise-wide risk management processes. *Journal of Accounting, Auditing, and Finance*, 23(3), 311–33.
30. Berger, L., Bleichrodt, H., & Eeckhoudt, L. (2013). Treatment decisions under ambiguity. *Journal of Health Economics*, 32, 559–569.
31. Blanco, C., Hinrichs, J., & Mark, R. (2014). Creating a risk culture framework. *Energy Risk*, Jul/Aug, 29–32
32. Booth, L. (2004). Formulating retirement targets and the impact of time horizon on asset allocation, *Financial Services Review*, 13(1), 1–17.
33. Boyd J (1997) Risk management's role in corporate governance. *Corp Risk* 4, pp. 8
34. Bragg, S.M., (2002). *Business ratios and formulas: a comprehensive guide*, Editura Wiley & Sons Inc., New Jersey.
35. Brewerton, P., Millward, L., (1999). *Social Psychology of Organization & Institution: Organizational Culture*, Edit. PMB/LJM.
36. Briciu, S., (2006). *Contabilitate managerială - aspecte teoretice și practice*. București: Editura Economică.
37. Broadbent, A., & Schaffner, C., (2016). Quantum cryptography beyond quantum key distribution. *Designs, Codes and Cryptography*, 78(1), 351- 382.
38. Burduș E., (2007), *Fundamentele Managementului Organizației*, București: Editura Economică, p. 110-112.
39. Cameron, K.S., Quinn, R.E., (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 81-92.

40. Campbell, B., Kay, R., & Avison, D., (2005). Strategic Alignment: A Practitioner's Perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(6), 653-664.
41. Cassotti, M., Habib, M., Poirel, N., Aïte, A., Houdé, O., & Moutier, S. (2012). Positive emotional context eliminates the framing effect in decision-making. *Emotion*, 12 (5), 926–931
42. Cates, G.R., Mollaghasemi, M. (2007). The Project Assessment by Simulation Technique, *Engineering Management Journal*, 19(4), 3–10.
43. Chang, D. & Young, C., (2010). Probabilistic Estimates of the Vulnerability to Explosive Overpressures and Impulses, *Journal of Physical Security*, 4(2), 10–29.
44. Charreaux, G., (1989). Théorie financière, în *Encyclopedie de gestion*, P. Joffre și Y. Simon, Editura Economica, Paris, p. 2887-2901.
45. Chelcea S., (2001), *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*, Ed. Economică, București, p. 150
46. Chen, H., Ge, L., & Xie, L. A., (2015). User Authentication Scheme Based on Elliptic Curves Cryptography for Wireless Ad Hoc Networks. *Sensors*, 15, 17057-17075.
47. Chen, H.M., Fu, P.C. (2008). A systematic framework for performance appraisal and compensation strategy. *Human Systems Management*, 27, 161-175.
48. Chen, Y., Chong, P., Justis, R.T., (2002). Digital business Strategy in Franchising: A Customer-Service-Life-Cycle Approach. *Proceedings of the 16th Annual International Society of Franchising Conference*, Orlando, Florida, February 8-10.
49. Choi, Y., Lee, D., Kim, J., Jung, J., Nam, J., & Won, D. (2014). Security Enhanced User Authentication Protocol for Wireless Sensor Networks Using Elliptic Curves Cryptography. *Sensors*, 14, 10081-10106.
50. Christopher M (2003) *Understanding supply chain risk*. Cranfield University, Cranfield.
51. Ciocoiu, N., (2006). *Managementul riscului în afaceri și proiecte*, Editura ASE, București.
52. Cișmașu, D., (2003). *Riscul - element în fundamentarea deciziei. Concepte, metode, aplicații*, Editura Economică, București.
53. Clare, D.A. și Sanford D.G., (1979). *Mapping Personal Value Space Human Relation*. Oxford University Press, pp.74.
54. Clement, S.D. și Elliott, J., (1991). *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity*. Arlington: Cason Hall @ Co.Publishers, pp.12.
55. Collins, S., & McCombie, S., (2012). Stuxnet: the emergence of a new cyber weapon and its implications. *Journal of Policing, Intelligence and Counter Terrorism*, 7(1), 80-91.
56. Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, 86, 82–90

57. Coltman, T., Tallon, P., Sharma, R., & Queiroz, M., (2015). Strategic IT alignment: Twenty-five years on. *Journal of Information Technology*, 30(2), 91-100.
58. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2017). *Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance*. Jersey City, NJ: AICPA
59. Cooper, W.W., Deng, H., Huang, Z.M., Li, S.X. (2002). A one-model approach to congestion in data envelopment analysis, *Socio-Economic Planning Sciences*, 36, 231–238.
60. Cox, L. A. (2008). What's wrong with risk matrices? *Risk Analysis*, 28(2), 497–512.
61. Cox, L.A., Jr. (2012). Evaluating and improving risk formulas for allocating limited budgets to expensive risk-reduction opportunities. *Risk Analysis*, 32(7), pp. 1244–1252.
62. Cruz, M. (2002). *Modeling, measuring and hedging operational risk*. West Sussex: Wiley
63. Cullen, S., Willcocks, L.P., (2003). *Intelligent IT Outsourcing: Eight Building Blocks to Success*. Chichester, UK: Elsevier.
64. Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32 (1), 33–54.
65. De Bruin, T., Freeze, R., Kulkarni, U., & Rosemann, M. (2005). Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model. *ACIS 2005 Proceedings*. 109
66. Deal, T.E. și Kennedy, A.A., (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Cambridge: Perseus Book.
67. Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision making process matter? A study of strategic decision making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 368–396.
68. Deloitte (2012). *Cultivating a Risk Intelligent Culture. Understand, measure, strengthen, and report*. Luxembourg.
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/risk/lu_en_wp_
69. Denison, D.R., (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
70. Dhillon, G., Torkzadeh, G. (2006). Value-focused assessment of information system security in organizations, *Information Systems Journal*, 16, 293–314.
71. Dickinson G (2004) *Enterprise risk management: its origin and conceptual foundation*. Geneva Paper Risk Ins. 26(3).
72. Dinga, E., (2008). Considerații teoretice privind evaziunea fiscală vs fraudă fiscală, *Studii financiare – Abordări teoretice și modelare*. No. 4, pp. 8.
73. Dobrota, N., coordonator, (2000). *Dictionar de economie*, Ed. Economica, Bucuresti.

74. Duijm, N. J. (2015). Recommendations on the Use and Design of Risk Matrices. *Safety Science*, 76(1), 21–31.
75. Dupačová, J., Polivka, J. (2007). Stress testing for VaR and CVaR. *Quantitative Finance*, 7(4), 411–421.
76. Eeckhoudt, L. (2012). Beyond risk aversion: why, how and what's next?, *The Geneva Risk and Insurance Review* 37, pp. 141–155
77. Ellsberg, D. (1961). Risk, ambiguity, and the savage axioms. *The Quarterly Journal of Economics*, 75 (4), 643–669
78. Emmons, D. L., Mazzuchi, T. A., Sarkani, S., & Larsen, C. E. (2018). Mitigating cognitive biases in risk identification: Practitioner checklist for the aerospace sector. *Defense Acquisition Research Journal*, 25 (1), 52–93.
79. Enagi, M. A., Ochoche, A., (2013). The Role of Enterprise Architecture in Aligning Business and Information Technology in Organisations: Nigerian Government Investment on Information Technology. *International Journal of Engineering and Technology*, 3(1), 59-65.
80. England, G., (1978). Managers and Their Value - A fine Country Corporation Study. Columbia, *Journal of World Business*.
81. Eriksson, P., Kovalainen, A., (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research*. Sage.
82. Evans, J.R., Olson, D.L. (2002). *Introduction to Simulation and Risk Analysis* 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
83. Feleagă, N., (1990). *Sisteme contabile comparate. vol.I*. București: Editura Economică, pp.36.
84. Feleagă, N., (2006). Contabilitatea din România la ora convergențelor cu directivele europene și referențialul internațional, România în Uniunea Europeană. Potențial de convergență. supliment al Revistei de Economie teoretică și aplicată, pp.94.
85. Filatotchev, I., Toms, S., Wright, M. (2006). The firm's strategic dynamics and corporate governance life-cycle. *International Journal of Managerial Finance*, 2 (4), 256–279.
86. Filip, Gh., (2005). *Decizie asistată de calculator*, Editia a II-a, Editura Tehnica, București.
87. Fischbacher-Smith, D., (2016). Breaking bad? In search of a (softer) systems view of security ergonomics. *Security Journal*, 29(1), 5-22.
88. Forrest, J.Y.-L., Nicholls, J., Schimmel, K., Liu, S., (2020). *Managerial Decision Making. A Holistic Approach*, Ed. Springer International Publishing, p. 19.
89. Fraser, I., Henry, W. (2007). Embedding risk management: Structures and approaches. *Managerial Auditing Journal*, 22(4), pp. 392-409.

90. Fraser, J. R. S., & Simkins, B. J. (2016). The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management. *Business Horizons*, 59 (6), 689–698.
91. Friedberg, I., McLaughlin, K., Smith, P., Lavery, D., & Sezer, S., (2016). STPA-SafeSec: Safety and security analysis for cyber-physical systems. *Journal of Information Security and Applications*, 29, 1-12.
92. Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2009). A Strategic Framework for Governance, Risk, and Compliance. *Strategic Finance*, 90, 20–61.
93. Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22, 81–88.
94. Gaidelys, V., & Valodkiene, G., (2011). The Methods of Selecting and Assessing Potential Consumers Used of by Competitive Intelligence. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 22(2), 196-202.
95. Gandino, F., Celozzi, C., & Rebaudengo, M., (2017). A Key Management Scheme for Mobile Wireless Sensor Networks. *Applied Sciences*, 7, 490.
96. Gavrilă, T. și Lefter, V., (2002). Managementul general al firmei. București: Ed. Economică.
97. Georgarakos, D., (2002). Risky assets ownership decisions, University of London, Anglia.
98. Gheorghe I., (2002). Riscul deciziei financiare în întreprinderile mici și mijlocii, Editura Genicod, București.
99. Gilmore, A., Carson, D., O'Donnell, A. (2004). Small business owner-managers and their attitude to risk. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22, No. 3, pp. 349-360.
100. Giovinazzo, W., (2002). Internet-Enabled Business Intelligence, Prentice Hall.
101. Gogoneață, B., (2004). Economia riscului și a incertitudinii, Editura Economica, București.
102. Gollier, C., Hammitt, J. K., Treich, N. (2013). Risk and choice: A research saga, *Journal of Risk and Uncertainty*, October 2013, Vol 47, Issue 2, pp. 129-145.
103. Gordon, L. A., Loeb, M. P., Tseng, C.Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting & Public Policy*, 28(4), pp. 301-327
104. Greene MR, Serbein ON (1981) Risk management: text and cases. Reston Publishing, New York
105. Groth, S.S., Muntermann, J. (2011). An intraday market risk management approach based on textual analysis. *Decision Support Systems*, 50(4), 680–691
106. Guertler, B., Spinler, S. (2015). Supply risk interrelationships and the derivation of key supply risk indicators, *Technological Forecasting & Social Change*, 92, pp. 224–236.

107. Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117 (1), 60–76.
108. Hall M (2008) The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Acc Organ Soc* 33, pp.141–163
109. Halpern, P., Weston, J.F., Brigham E.F., (2001). *Finante Manageriale*, Ed. Economica, Bucuresti.
110. Hampton, J. J. (2009). *Fundamentals of enterprise risk management*. New York: American Management Association, pp. 42-43.
111. Hampton, J. J. (2015). *Fundamentals of Enterprise Risk Management. How top companies assess risk, manage exposure, and seize opportunity* (2nd Ed.). New York: American Management Association.
112. Harvard Business Review, Bennett, N. și Lemoine, G.J., (2014). Cu privire la VUCA World. What VUCA Really Means for You. [online] Available at: < <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you> >
113. Hassett MJ (1999) *Probability for risk management*. Actex Publications, Winsted
114. Head, L.G. (2009). *Risk Management – Why and How*. International Risk Management Institute, Dallas, Texas.
115. Hesselbein, F., Goldsmith, M. și Beckhard, R., (2000). *Organizația viitorului*. București: Ed.Teora.
116. Hofstede, G., cu privire la Modelul lui Hofstede. Dimensions of national culture. [online] Available at: < <https://geert-hofstede.com/national-culture.html> >
117. Hofstede, G., Hofstede, G.J. și Minkov, M., (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd edition. USA.
118. Homburg, C. și Pflesser, C., (2000). A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, pp. 449-462, 405.
119. Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of risk management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (4th Ed.). London: Kogan Page
120. Horcher KA (2005) *Essentials of financial risk management*. Wiley, New York
121. Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *The Journal of Risk and Insurance*, 78(4).

122. Hsu, C.-P., Huang, C.-W., Chiou, W.-J. (2012). Effectiveness of value theory in estimating value-at-risk: Empirical evidence from Asian emerging markets. *Review of Quantitative Finance & Accounting*, 39(4), 447–468.
123. Hubbard, D. W. (2009). *The failure of risk management. Why it's broken and how to fix it*. New Jersey: Wiley, pp.10-13.
124. Hubbard, D. W., & Evans, D. (2010). Problems with scoring methods and ordinal scales in risk assessment. *Journal of Research and Development*, 54 (3), 21–30.
125. Hubbard, D. W., & Evans, D. (2010). Problems with scoring methods and ordinal scales in risk assessment. *Journal of Research and Development*, 54 (3), 1–10.
126. Hubbard, D. W., & Evans, D. (2010). Problems with scoring methods and ordinal scales in risk assessment. *Journal of Research and Development*, 54 (3), 1–10.
127. Hunziker, S. (2015). *Success of the internal control: An empirical analysis from a management perspective*. Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen, pp. 8-11.
128. Hunziker, S. (2018). Criteria for the success of enterprise risk management in practical implementation. In S. Hunziker & J.O. Meissner (Eds.), *Holistic Opportunity and Risk Management. Interdisciplinary and practical concepts* (pp. 1-28).
129. Hunziker, S., Fallegger, M., & Jovic, K. (2018). Integrate Risk Management into the Management System. *Controlling & Management Review*, 62(9), 54-59.
130. Huțu C. A., (2003). *Cultură. Schimbare. Competiție*, Ed. Economică, București, p. 118.
131. Iacob, D. și Crășmaru, I.D, (2010). *Organizația inteligentă*. București: Comunicare.ro.
132. Iacob, D. și Crășmaru, I.D, (2010). *Organizația inteligentă*. București: Comunicare.ro, pp. 40
133. Ionașcu, I., (2003). *Dinamica doctrinelor contabilității contemporane*, București: Editura Economică, pp. 164.
134. Ionescu Gh. Gh, Cazan E, (2005). *Management (Ediția a II-a)*, Editura Universității de Vest, Timișoara.
135. Ionescu Gh. Gh., (1997). *Cultura afacerilor. Modelul american*, Ed. Economică, București, p. 136.
136. Ionescu, G., Cazan E., Negruță A., (1999). *Modelarea și optimizarea deciziilor manageriale*, Editura Dacia, Cluj-Napoca.
137. ISO (2018). *ISO 31000:2018 – Risk management Guidelines*. Geneva, Switzerland: ISO.
138. Itami, H. și Roehl, T.W., (1991). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press.
139. Jans, M., Lybaert, N., Vanhoof, K. (2010). Internal fraud risk reduction: Results of a data mining case study. *International Journal of Accounting Information Systems*, 11, 17–41.

140. Jaquillat, B., Solnik, B., (2000). Les marchés financières et la gestion du portefeuille, Ed. Dunond, Paris.
141. Jay, A., (1996). Management and Machiavelli: A Prescription for Success in Your Business. USA: Prentice Hall Press.
142. Jensen, M., Meckling, W., (1980). Agent Theory, Journal of Finance.
143. Jensen, M.C., (1972). Capital Markets: Theory and Evidence, The Bell Journal of Economics and Management Science (vol. 3, no. 2, Autumn 1972).
144. Jobst, A. A. (2006) Asset securitisation as a risk management and funding tool: What small firms need to know. Managerial Finance, 32(9), pp. 31-760.
145. Johns, G., (1998). Comportament organizational. București: Editura Economică, București. pp.230.
146. Jorion P (2001) Value at risk: the new benchmark for managing financial risk. McGraw-Hill, New York
147. Jorion P (2001) Value at risk: the new benchmark for managing financial risk. McGraw-Hill, New York, pp.65.
148. Jorion, P. (1997). Value at Risk: The New Benchmark for Controlling Market Risk. New York: McGraw-Hill.
149. Jorion, P. (2007). Value-at-risk: The New Benchmark for Controlling Market Risk. New York: Irwin.
150. Kahneman, D., & Frederick, S. (2002). Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgement. In T. Gilovich, D. Griffin & D. Kahneman (Eds.), Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment (pp. 49–81). Cambridge: Cambridge University Press.
151. Kamal, P. (2018). How To Spot These Cognitive Biases To Make You Smarter. And Strategies To Make It Work For You. <https://medium.com/@piyush2911/how-to-spot-these-cognitive-biasesto-make-you-smarter-4649a82b5a6c>
152. Kaplan, R.S., Norton, D. (2005), Creating the Office of Strategy Management. Working paper Harvard Business School.
153. Kapucu, N., Van Wart, M. (2008). Making matters worse: An anatomy of leadership failures in managing catastrophic events, Administration & Society, 40(7) pp. 711–740.
154. Karduck, A. P., Sienou, A., Lamine, E., Pingaud, H. (2007) Collaborative Process Driven Risk Management for Enterprise Agility. IEEE-IES Digital EcoSystems and Technologies Conference Proceedings, Cairns, Australia, pp. 535-540.

155. Keizer, J., Halman, J. I. M., Song, X. (2002) From Experience: Applying the Risk Diagnosing Methodology. *Journal Product Innovation Management*, 19(3), pp. 213–232.
156. Khan, S. (2016). *Leadership in the Digital Age. A Study on the Effects of Digitalisation on Top-Management Leadership*, Stockholm: Stockholm University, p. 35.
157. Kirytopoulos, K., Leopoulos, V., Malandrakis, C. (2001) Risk Management: A Powerful Tool for Improving Efficiency of Project Oriented SMEs. *Proceedings of the 4th SME International Conference*, Denmark, pp. 331-339.
158. Kleindorfer, P.R., Saad, G.H. (2005). Managing disruption risks in supply chains, *Production and Operations Management*, 14(1), 53–68.
159. Kotter, J.P. și Kaskett, J.L., (2011). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
160. Krupp, S. (2015). 6 strategies great leaders use for long-term success. [online] Available at: < <https://www.weforum.org/agenda/2015/05/6-strategies-great-leaders-use-for-long-term-success/>
161. Lam, J. (2017). *Implementing Enterprise Risk Management. From Methods to Applications*. New Jersey: John Wiley & Sons.
162. Laurent, A., (1981). *Matrix Organization and Latin Cultures: International Studies of Management and Organizations*.
163. Law, A. M., & Kelton, W. D. (2000). *Simulation Modeling And Analysis*. McGraw-Hill..
164. Lee, S.M., Olson, D.L. (2006). *Introduction to Management Science 3rd ed*. Cincinnati: Thompson.
165. Levine, D. (2015). ERM at the Speed of Thought: Mitigation of Cognitive Bias in Risk Assessment. 2015 Enterprise Risk Management Symposium. National Harbor, Maryland.
166. Levine, E.S. (2012). Improving risk matrices: The advantages of logarithmically scaled axes. *Journal of Risk Research*, 15(2), 209–222.
167. Liebenberg, A. P., Hoyt, R. E. (2003) The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officers. *Risk Management & Insurance Review*, 6(1), pp. 37-52.
168. Linsley, P. M., & Shrives, P. J. (2006). Risk reporting: A study of risk disclosures in the annual reports of UK companies. *The British Accounting Review*, 38 (4), 387–404.
169. Louisot, J.P., Ketcham, C. (2009) *Enterprise-Wide Risk Management: Developing and Implementing*. Malvern: American Institute for Chartered Property Casualty Underwriters/Insurance Institute of America.
170. Lynch, R., (2002). *Strategia corporativă*, Chișinău: Editura Arc.

171. Management, cu privire la valorile culturii japoneze. Caracteristici generale ale culturii, managementului si economiei japoneze. [online] Available at: <
<http://www.rasfoiesc.com/business/management/Caracteristici-generale-ale-cu65.php>
172. Manuj, I. (2013) Risk Management in Global Sourcing: Comparing the Business World and the Academic World. *Transportation Journal*, 52(1), pp. 80-107.
173. Markowitz, H., (1952). Portfolio Selection, *The Journal of Finance*, March.
174. Martin J., Siehl C., (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis, *Organizational*
175. Mateescu, R. M., Dinu V., Maftai, M. (2018) *Improving Risk Management Methods: FMEA and its Influence on Risk Handling Costs*, Springer Verlag.
176. McIlwain, J.C. (2006). A review: A decade of clinical risk management and risk tools, *Clinician in Management*, 14(4), 189–199.
177. Merna, T., Al-Thani, F. F. (2005). *Corporate Risk Management: An Organisational Perspective*. Wiley, pp. 5-7.
178. Meulbroek L. K. (2002) Integrated risk management for the firm: A senior manager's guide. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(4).
179. Meyler, D., Stimpson, J.P., Cutghin, M.P. (2007). Landscapes of risk. *Organization & Environment*, 20(2), 204–212.
180. Miller, M., Fama, E., (1965). The Behavior of Stock Market Prices, *Journal of Business*, vol.38, ianuarie.
181. Modigliani, F., Miller, M., (1958). The Cost of Capital, *Corporate Finance and The Theory of Investement*, *American Economic Review*, june.
182. Monat, J.P., Doremus, S. (2018). An alternative to Heat Map Risk Matrices for project risk prioritization. *Journal of Modern Project Management*, May–Aug, 104–113.
183. Montibeller, G., & von Winterfeldt, D. (2015). Cognitive and motivational biases in decision and risk analysis. *Risk Analysis*, 35 (7), 1230–1251.
184. Moutchnik, A. (2015). The maturity model for corporate environmental management. *Umwelt Wirtschafts Forum*, 23 (4), 161–170.
185. Năstase, M., (2004). *Cultura organizațională și cultura managerială*, București: Editura ASE.
186. Neely A, Bourne M (2000) Why measurement initiatives fail. *Meas Bus Excell*, 4(4).
187. Negoescu, G., (1995). *Risc și incertitudine în economia contemporană*, Editura Alter Ego Cristian, Galați.

188. Nicholson N., Audia P., Pillutla M., (2005). The Blackwell Encyclopedia of Management”, second edition, volume XII, „Strategic Management”, Blackwell Publishing, MA, USA, p. 239.
189. Nicolescu O., (2004). Managerii și managementul resurselor umane, Ed. Economică, București, p. 361.
190. Nicolescu, I. și Verboncu, I., (1999). Management. București: Editura Economică, pp.518.
191. Nicolescu, I. și Verboncu, I., (2001). Fundamentele managementului organizației. București: Editura Economică, pp.290.
192. Nocco B.W., Stulz R. (2006) Enterprise risk management: Theory and practice. Journal of Applied Corporate Finance, 18(4).
193. Nocco B.W., Stulz R. (2006). Enterprise risk management: Theory and practice. Journal of Applied Corporate Finance, 18(4), pp. 8–20.
194. OECD (2014). Risk Management and Corporate Governance. Corporate Governance, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264208636-e>
195. Oliver Wyman (Ed.). (2018). Next Generation Risk Management. Targeting a Technology Dividend. Asia Pacific Risk Center, Oliver Wyman.
196. Olson, D.L. (1996). Decision Aids for Selection Problems. New York: Springer.
197. Olson, D.L., Wu, D.D. (2011). Multiple criteria analysis for evaluation of information system risk. Asia-Pacific Journal of Operational Research, 28(1), 25–39.
198. Olson, D.L., Wu, D.D. (2015). Enterprise Risk Management 2nd ed.. Singapore: World Scientific.
199. Ouchi, W.G., (1993). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Los Angeles: Avon Books.
200. Oxford Leadership. Tovar, P., (2016). cu privire la Leadership și VUCA World. Leadership challenges in the V.U.C.A world. [online] Available at: < <http://www.oxfordleadership.com/leadership-challenges-v-u-c-world/> >
201. Pagach, D. P., Warr, R. S. (2011) The characteristics of firms that hire chief risk officers. Journal of Risk and Insurance, 78, pp. 102-110.
202. Păunescu, I., Petcu, C., (2000). Decizie - Teorie și practică, Editura Eficient, București.
203. PC, Tippins SC (2001) Managing business risk: an organization-wide approach to risk management. Amacom, New York.
204. Peltier, T.R., (2010). Information security risk analysis. Third Edition, CRC Press, Taylor & Francis Group, Auerbach Publications.

205. Peters, T.J. și Waterman, Robert H., Jr., (2006). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Haper Business.
206. Pidgeon N, Hood C, Jones D, Turner B (1992) Risk perception In: risk: analysis, perception and management. The Royal Society, London.
207. Pinteă, M.O., Achim, M.O., (2010). Performance - an evolving concept, Annals of University of Craiova-Economic Sciences Series, vol. 38.
208. Popa, V., (2005). Managementul și măsurarea performanței organizației. Tîrgu Mureș: Editura University Press.
209. Popescu-Nistor, M., (2003). Cultura afacerilor. București: Editura Economică, pp.33.
210. Porter, K. (2018). A Beginner's Guide to Fragility, Vulnerability, and Risk. University of Colorado Boulder. <https://spot.colorado.edu/~porterka/Porter-beginners-guide.pdf>.
211. Posner, B.Z. and Schimdt W.H., (1996). Values and the American Manager. USA: Beverly Hills Sage Press.
212. Prasad, S.B. (2011). A matrixed assessment. Internal Auditor, 68(6), 63–64.
213. Prodan, A., (1999). Managementul de succes, Ed. Polirom.
214. Puiu, A., (2003). Management – analize și studii comparative. Pitești: Editura Independența Economică, pp.70, 74.
215. Purohit, R. (2015). Digital Service Management: A New Vision for ITSM, [online] <http://www.bmc.com/blogs/a-new-vision-for-itsm-digital-service-management/>
216. Radu, I., Vlădeanu, D., (2002). Fundamentarea deciziilor complexe prin tehnici de simulare, Editura Economica, Bucuresti.
217. Rațiu - Suci C., Luban F., Hîncu D., Ciocoiu N., (2007). Modelare economică, Editura ASE.
218. Rădăceanu E., (1985). Metode decizionale în conducerea sistemelor complexe, Editura Militară, București.
219. Rees, M. (2015). Business Risk and Simulation Modelling in Practice: Using Excel, VBA and @RISK. Chichester: John Wiley & Sons.
220. Renn, O., (2000). There decadea of risk researsch. Accomplishment and new challanges, McGraw Hill, New York.
221. RIMS (Ed.). (2009). Enterprise Risk Management Technology Solutions. New York: Risk and Insurance Management Society, Inc.
riskintelligentculture_01082012.pdf
222. Rockafellar, R.T., Uryassev, S. (2002). Conditional value-at-risk for general loss distributions. Journal of Banking & Finance, 26(7), 1443–1471.

223. Rosca, C., (1999). Dictionar de ergonomie, Editura Didactica si Pedagogica, Bucuresti.
224. Ross, A., Droge, C. (2004). An analysis of operations efficiency in largescale distribution systems, *Journal of Operations Management*, 21, 673–688.
225. Roșca, I. și Moldoveanu, G., (2009). Measuring the Management Potential. *Amfiteatru Economic*, nr. 26.
226. Rothschild, M., (1990). *Bionomics: Economy as Business Ecosystem*. Beard, New York.
227. Rowe WD (1977) *An anatomy of risk*. Wiley, New York
228. Saaty, T.L. (1988). *Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*. Pittsburgh: RWS Publications.
229. Samaddar, S., Kadiyala, S. (2006). Information systems outsourcing: Replicating an existing framework in a different cultural context. *Journal of Operations Management*, 24 (6), 910-931.
230. Schatteman, D., Herroelen, W., Van de Vonder, S., Boone, A. (2008). Methodology for integrated risk management and proactive scheduling of construction projects, *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(11), 885–893.
231. Schein E.H. și Schein, P., (2010). *Organizational Culture and Leadership*, Hoboken: John Wiley & Sons Inc., pp.375.
232. Scholes, M., Black, F., (1973). The Pricing of Options and Corporate Liabilities, *Journal of Political Economy*.
233. Segal, S. (2011). *Corporate Value of Enterprise Risk Management: The Next Step in Business Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..
234. Segal, S. (2011). *Corporate value of enterprise risk management*. New Jersey: Wiley, pp. 55-57
235. Segovia-Gonzalez, M.M., Contreras, I., Mar-Molinero, C. (2009). A DEA analysis of risk, cost, and revenues in insurance. *Journal of the Operational Research Society*, 60(11), 1483–1494.
236. Sharpe, W., (1985). *Investments*, Addison Wesley Publishing Company, New York.
237. Singer, W.P., Friedman, A., (2014). *Cyber Security and Cyber War: What Everyone Needs to Know*, New York: Oxford University Press.
238. Singh, A., Fhom, H.C.S., (2017). Restricted usage of anonymous credentials in vehicular ad hoc networks for misbehavior detection. *International Journal of Information Security*, 16(2), 195-201.
239. Slywotzky, A., & Drzik, J. (2005). Countering the Biggest Risk of All. *Harvard Business Review*, 83(4), 78–88.

240. Smith A (1776) An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Strahan Ed., London
241. Smith, E. D., & Bahill, A. T. (2009). Attribute Substitution in Systems Engineering. *Systems Engineering* (January 2009), 1–19
242. Smithson, C., & Simkins, B. J. (2005). Does Risk Management Add Value? A Survey of the Evidence. *Journal of Applied Corporate Finance*, 17 (3), 8–17.
243. Soin, K., Collier, P. (2013) Risk and Risk assessment in management accounting and control. *Management Accounting Research*, 24(2), pp. 82–87.
244. Spetzler, C., Winter, H., & Meyer, J. (2016). *Decision Quality: Value Creation from Better Business Decisions*. New York: Wiley.
245. Stiglitz, J. (2002) Information and the Change in Paradigm in Economics, *The American Economic Review*, 92(3), 460-501
246. Stiglitz, J., (1985). Information and Economic Analysis: A Perspective, *The Economic Journal*, 95, Supplement: Conference Papers, pp. 23.
247. Stoian M. - *Gestiunea Investițiilor*, Editura ASE, București, 2004, pag. 44
248. Taleb, N. N. (2007). *The black swan: The impact of the highly improbable*. New York: Penguin Books, pp. 8.
249. Tesfamariam, S., Sadiq, R., Najjaran, H. (2010). Decision making under uncertainty – An example for seismic risk management, *Risk Analysis*, 30(1), 78–94.
250. The American Heritage Dictionary, cu privire la definiția culturii. [online] Available at: < <https://ahdictionary.com/word/search.html?q=culture> >
251. Tiago, O., Manoj, T., Espadanal, M., (2014). Assessing the determinants of cloud computing adoption: An analysis of the manufacturing and services sectors. *Information & Management*, 51(5), 497-510.
252. Tobin, J., (1958). Liquidity Preference as Behavior towards Risk, *The Review of Economic Studies*, February.
253. Torben, R., (2015). cu privire la Ice-Berg-ul organizațional. The Iceberg that sinks Organizational Change. [online] Available at: < <https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/iceberg-that-sinks-organizational-change/> >
254. Tracy, R.P. (2007). IT security management and business process automation: Challenges, approaches, and rewards, *Information Systems Security*, 16, 114–122.
255. Tropina, T., Callanan, C., (2015). *Self- and Co-regulation in Cybercrime, Cybersecurity and National Security*. New York: Springer International Publishing.

256. Tudor, J.K. (2000). *Information Security Architecture: An Integrated Approach to Security in an Organization*. Boca Raton, FL: Auerbach.
257. Urbach, N. (2017). Bimodale IT, [online] <http://www.enzyklopaedie-derwirtschaftsinformatik.de/lexikon/is-management/Software-Projektmanagement/bimodale-it/bimodale-it>
258. Vachette, J.L. (1984). Peut-on mettre en evidence la culture de l'entreprise. *França. Revue française de gestion*.
259. Vargas-Hernández, J.G. (2011). Modelling Risk and Innovation Management. *Advances in Competitiveness Research*, 19 (3-4), pp. 45-57.
260. Verbano, C., & Venturini, K. (2013). Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8 (3), 186–197
261. Verbano, C., Venturini, K. (2011). Development Paths of Risk Management: Approaches, Methods and Fields of Application. *Journal of Risk Research*, 14(5-6), pp. 519 – 550.
262. Verboncu, I. și Popa, I., (2001). *Diagnosticarea firmei-teorie și aplicatii*, București: Ed. Tehnică, pp.21
263. Verboncu, I., Popa, I., (2004). *Managementul organizației*, Editura Tehnică, București, p. 52.
264. Vielmetter, G. și Sell, Y., (2004). *Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future*. New York: Amacom, pp.244.
265. Viscelli, T.R., Beasley, M.S., Hermanson, D. R. (2015). Enterprise risk management: A review of the academic literature and an agenda for future research. Working paper. Auburn University.
266. Vogelsang, M. (2010). *Digitalization in Open Economies. Theory and Policy Implications*, Wuppertal: Springer-Verlag.
267. Von Neumann J., Morgenstern, O., (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton, Princeton University Press.
268. Walker, R. (2013) *Winning with Risk Management*. World Scientific Publishing Organization.
269. Waterman, P., (2010). *Management Accounting*. 2nd edition. Financial Times Prentice Hall
270. Webber, J., (1990). Managerial value orientations: A typology and assessment. *International Journal of Value-Based Management*, Volume 3, Issue 2, pp.37–54.
271. Weill, P., Woerner, S., (2015). Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem, *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 27-34.
272. Weisskopf WA (1979) The method is the ideology: from a Newtonian to a Heisenbergian paradigm in economics. *J Econ Issue*, 13

273. Wendler, R. (2012). The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. *Journal Information and Software Technology*, 54 (12), 1317–1339.
274. Williams CA, Heins RM (1976) Risk management & insurance. Mc-Graw Hill, New York
275. Willis (2015). Risk Appetite Statements – Make or Break. <https://www.willis.com/subsites/australia/Documents/Publications/services/BusinessRisk/W0477AU Thought Leadership Article Risk Appetite Statement web.pdf>.
276. Wilson R (2001) Risk-benefit analysis. Harvard Centre for Risk Analysis, Cambridge
277. Winkler, I., (2010). Justifying IT Security – Managing Risk & Keeping your network Secure. Qualys Inc.
278. Wolke, T. (2017) Risk Management. De Gruyter, Oldenburg.
279. Wu, D. (2016). Risk management and operations research: A review and introduction to the special issue. *Annals of Operations Research*, 237(1–2), 1–3.
280. Wu, D.D., Olson, D.L. (2015). *Enterprise Risk Management in Finance*. New York: Palgrave Macmillan.
281. Young PC, Tippins SC (2001) *Managing business risk: an organization-wide approach to risk management*. Amacom, New York.
282. Zhang, Y., (2008). Information asymmetry and the dismissal of newly appointed CEOs: an empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 29, 859–872.
283. Zhi-Qiang, M., Tao, H. (2008). Risk Evaluation on Technological Innovation of Chinese Small & Medium-Sized Enterprises SMEs Based on Fuzzy Neural Network. *IEEE International Conference on Wireless Communication, Networking and Mobile Computing Proceedings*, Niagara Falls, Canada, pp. 13067-13073.
284. Zorlețan, T., Burduș, E. și Căprescu., G., (1998). *Managementul organizației*. București: Editura Economică, p.192.
285. <http://bain.com/>
286. http://ier.gov.ro/wp-content/uploads/2018/10/SPOS-2017_Studiul_4_FINAL.pdf
287. <http://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/148324>
288. <http://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/51288>
289. <http://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/51289>
290. <http://managementstudyguide.com/charles-handly-model.htm>
291. <http://organizationalculture-culture.blogspot.ro/2010/08/arthur-f-carmazzi.html>
292. http://www.azquotes.com/author/13643-Simon_Sinek/tag/culture
293. <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>
294. http://www.cab1864.eu/upload/2015/6_mai_2015_CAP_II_Modificari_legislative.pdf

295. <http://www.haygroup.com/>
296. http://www.lindsay-sherwin.co.uk/guide_managing_change/html_change_strategy/07_mintzberg.htm
297. <http://www.rasfoiesc.com/business/management/Caracteristici-generale-ale-cu65.php>
298. <https://spot.colorado.edu/~porterka/Porter-beginners-guide.pdf>
299. <https://towardsdatascience.com/how-can-big-datas-potential-be-unleashed-for-risk-management-e7c62bcd02b7>.
300. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/digital-risk-transforming-risk-management-for-the-2020s>
301. <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/the-future-of-risk-management-in-the-digital-era>

4. CURRICULUM VITAE

Informații personale	
Nume / Prenume	DAN NICOLETA
Adresa	Alexandria, Teleorman
Telefon	+40741133300
E-mail	casa74mea@gmail.com
Cetățenia	Română
Data nașterii	27 noiembrie 1981
Sex	Feminin
Experiența profesională	
Perioada	Noiembrie 2014 – prezent
Funcția sau postul ocupat	Director comercial
Numele și adresa angajatorului	SC TEL DRUM SA
Tipul activității sau sectorul de activitate	Coordonarea activității personalului aflat în subordine pentru asigurarea aplicării corecte a procedurilor operaționale de achiziții și aprovizionare/livrare
Perioada	Iulie 2013 – Noiembrie 2014
Funcția sau postul ocupat	Șef Serviciu Control Financiar Preventiv - Controlor Financiar
Numele și adresa angajatorului	SC TEL DRUM SA
Tipul activității sau sectorul de activitate	Efectuarea controlului financiar preventiv
Perioada	Noiembrie 2007 – Iulie 2013
Funcția sau postul ocupat	Asistent director județean retail
Numele și adresa angajatorului	BCR SJ TELEORMAN
Tipul activității sau sectorul de activitate	Raportarea realizărilor din cadrul tuturor unităților BCR din județul Teleorman
Perioada	Decembrie 2005 – Noiembrie 2007
Funcția sau postul ocupat	Economist
Numele și adresa angajatorului	SC TEL DRUM SA
Tipul activității sau sectorul de activitate	Economie - contabilitate

Educație și formare

Perioada	2020 - prezent
Calificarea / diploma obținută	-
Domenii principale studiate / competențe dobândite	Management
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea Valahia din Târgoviște, Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste
Nivelul de clasificare a formei de învățământ / formare	Doctorat
Perioada	2020 - 2023
Calificarea / diploma obținută	Diplomă de licență
Domenii principale studiate / competențe dobândite	Administrație publică
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Facultatea de Științe și Inginerie Târgoviște
Nivelul de clasificare a formei de învățământ / formare	Universitar
Perioada	2006 - 2007
Calificarea / diploma obținută	Auditor financiar Diplomă de master
Domenii principale studiate / competențe dobândite	Audit financiar contabil
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea Spiru Haret Craiova
Nivelul de clasificare a formei de învățământ / formare	Studii postuniversitare de masterat
Perioada	1999 - 2003
Calificarea / diploma obținută	Contabil Diplomă de licență
Domenii principale studiate / competențe dobândite	Contabilitate și Informatică de gestiune
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Academia de Studii Economice București
Nivelul de clasificare a formei de învățământ / formare	Universitar
Perioada	1996 - 1999
Calificarea / diploma obținută	Diplomă de Bacalaureat
Domenii principale studiate / competențe dobândite	Informatică
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Liceul de Matematică – Fizică "Dimitrie Ghica" Alexandria

Nivelul de clasificare a formei de învățământ / formare	Preuniversitar																				
Aptitudini și competențe personale																					
Limba maternă	româna																				
Limbi străine cunoscute																					
Autoevaluare																					
Nivel european																					
Engleza																					
Franceza																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Comprehensiune</th> <th colspan="2">Vorbit</th> <th>Scris</th> </tr> <tr> <th>Abilități de ascultare</th> <th>Abilități de citire</th> <th>Interacțiune</th> <th>Exprimare</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mediu</td> <td>Mediu</td> <td>Mediu</td> <td>Mediu</td> <td>Mediu</td> </tr> <tr> <td>Mediu</td> <td>Mediu</td> <td>Mediu</td> <td>Mediu</td> <td>Mediu</td> </tr> </tbody> </table>	Comprehensiune		Vorbit		Scris	Abilități de ascultare	Abilități de citire	Interacțiune	Exprimare		Mediu	Mediu	Mediu	Mediu	Mediu	Mediu	Mediu	Mediu	Mediu	Mediu
Comprehensiune		Vorbit		Scris																	
Abilități de ascultare	Abilități de citire	Interacțiune	Exprimare																		
Mediu	Mediu	Mediu	Mediu	Mediu																	
Mediu	Mediu	Mediu	Mediu	Mediu																	
Competențe și abilități sociale	<p>Deosebite abilități de comunicare</p> <p>Integrare rapidă în colectiv nou</p> <p>Spirit de echipă</p> <p>Abilități de gestionare și rezolvare a conflictelor</p> <p>Bună relaționare cu colegii</p> <p>Capacitate de a lucra în condiții de stres</p> <p>Adaptabilitate la schimbare</p> <p>Responsabilitate</p> <p>Orientare către rezultate</p> <p>Viteză de reacție</p>																				
Competențe și cunoștințe de utilizare a calculatorului	MS Office (Word, Excel, PowerPoint) - procesare text, tehnoredactare, grafică, prezentări etc.																				
Informații suplimentare	Referințele pot fi furnizate la cerere																				

5. LISTA PUBLICAȚIILOR

1. Monac, C.M., Balacciu, O.C., Gabor, S., **Biolan (Dan), N.**, Oncioiu, I., *Corporate Strategy Oriented Towards Sustainability*, Global Conference on Business and Finance Proceedings, Volume 18, Number 2, 2023, The Institute for Business and Finance Research, San Jose, Costa Rica, May 23-26, 2023

<https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2023/05/ISSN-1941-9589-V18-N2-2023.pdf#page=80>

ISSN 2168-0612 FLASH DRIVE

ISSN 1941-9589 ONLINE

2. Pop, C.D., Puhace, I., **Biolan (Dan), N.**, Dimitrescu, F., Bărbuc (Popescu), R., Oncioiu, I., *Implications of Improving The Management System On Economic Performance*, Global Conference on Business and Finance Proceedings, Volume 17, Number 1, 2022, Hawaii, January 3-5, 2022

<https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2022/01/ISSN-1941-8589-V17-N1-2022.pdf#page=88>

ISSN 1941-9589 ONLINE

ISSN 2168-0612 USB Flash Drive

3. **Biolan (Dan), N.**, Monac, C.M., Ivan, G.A., Roșu-Lis, M., *Theoretical Approaches to Organizational Risk in the Contemporary Economy*, Global Conference on Business and Finance Proceedings, Volume 16, Number 1, 2021, The Institute for Business and Finance Research, Hawaii, United States, January 4-6, 2021

<https://www.researchgate.net/profile/Abubakar-Saleh-2/publication/356773857>

ISSN 2168-0612 FLASH DRIVE

ISSN 1941-9589 ONLINE

4. Monac, C.M., Ivan, G.A., Vasilescu (Roșu-Lis), A.D., **Biolan (Dan), N.**, *The Theory of Asymmetric Information Markets: A Literature Overview*, Global Conference on Business and Finance Proceedings, Volume 16, Number 1, 2021, The Institute for Business and Finance Research, Hawaii, United States, January 4-6, 2021

<https://www.researchgate.net/profile/Abubakar-Saleh-2/publication/356773857>

ISSN 2168-0612 FLASH DRIVE

ISSN 1941-9589 ONLINE

5. Roşu-Lis, M., **Biolan (Dan), N.**, Monac, C.M., Ivan, G.A., Vasilescu (Roşu-Lis), A.D., *The Role of Investments in the Current Economic Configuration*, Global Conference on Business and Finance Proceedings, Volume 16, Number 1, 2021, The Institute for Business and Finance Research, Hawaii, United States, January 4-6, 2021

<https://www.researchgate.net/profile/Abubakar-Saleh-2/publication/356773857>

ISSN 2168-0612 FLASH DRIVE

ISSN 1941-9589 ONLINE

6. Ivan, G.A., Vasilescu (Roşu-Lis), A.D., Roşu-Lis, M., **Biolan (Dan), N.**, Monac, C.M., *Challenges Regarding Management of the Organization During the Covid-19 Pandemic*, Global Conference on Business and Finance Proceedings, Volume 16, Number 1, 2021, The Institute for Business and Finance Research, Hawaii, United States, January 4-6, 2021

<https://www.researchgate.net/profile/Abubakar-Saleh-2/publication/356773857>

ISSN 2168-0612 FLASH DRIVE

ISSN 1941-9589 ONLINE



MINISTRY OF EDUCATION
“VALAHIA” UNIVERSITY FROM TÂRGOVIȘTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL FIELD *ECONOMIC SCIENCES*
FIELD *MANAGEMENT*

PhD THESIS SUMMARY

***„THE SYSTEMIC APPROACH TO ORGANIZATIONAL RISK
- A WAY TO SHAPE THE FUTURE”***

**SCIENTIFIC SUPERVISOR,
Prof. Marius PETRESCU, PhD**

**PhD CANDIDATE,
Nicoleta BIOLAN (DAN)**

**TÂRGOVIȘTE
2023**

6. CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS

„THE SYSTEMIC APPROACH TO ORGANIZATIONAL RISK – A WAY TO SHAPE THE FUTURE”

INTRODUCTION

Research context

The interest of the scientific research topic

Objectives and motivation of scientific research

Hypotheses of scientific research

Epistemological positioning of scientific research

Research methodology

CHAPTER I: CONSIDERATIONS REGARDING ORGANIZATIONAL RISK MANAGEMENT

1.1 A multidisciplinary approach to the concept of risk

1.2 General guidelines regarding the minimization of organizational risk

1.3 The impact of environmental factors on the functionality of organizational risk

1.4 Current challenges regarding the prevention of organizational risk

CHAPTER II: MODERN TOOLS USED IN MINIMIZING ORGANIZATIONAL RISK

2.1 Methods regarding the quantification of organizational risk

2.2 Models of the decision-making mechanism regarding organizational risk

2.3 Requirements and options for using modern tools to minimize organizational risk

2.4 Systemic approach to organizational risk through scenarios

CHAPTER III: CRITICAL ANALYSIS OF ORGANIZATION MANAGEMENT

3.1 Operational milestones for the critical analysis of the organization's management

3.2 Management systems and techniques used to minimize organizational risk

3.3 Collateral effects related to organizational risk analysis

3.4 Risk hedging strategies in organizations

CHAPTER IV: DESIGN OF A DECISION SUPPORT SYSTEM FOR THE SYSTEMATIC APPROACH TO ORGANIZATIONAL RISK

4.1 Analysis of the existing decision-making system

4.2 Development of an algorithm for calculating the importance coefficients of risk criteria

4.3 Implementation of the managerial decision support system for the systemic approach to organizational risk

4.4 The efficiency of using the system and its development possibilities

CONCLUSIONS, OWN CONTRIBUTIONS, PROPOSALS AND PERSPECTIVES OF SCIENTIFIC RESEARCH

General conclusions of scientific research

Own contributions

Proposals and perspectives of scientific research

BIBLIOGRAPHY

LIST OF FIGURES

LIST OF TABLES

ANNEXES

7. KEYWORDS

The doctoral thesis “**The systemic approach to organizational risk – a way to shape the future**” aims to achieve the objectives and validate the hypotheses using the following keywords:

Organizational risk

Risk management

The systemic approach to risk

Management system

Risk criteria

Decision mechanism

Economic performance

8. SUMMARY

Risks, by definition, can have an impact on multiple areas (corporate functions or processes), involve multiple stakeholders, and represent varying levels of danger. Like organizational risks, many other adverse events capable of threatening the achievement of corporate objectives extend beyond individual company functions and boundaries, thus tending to become more difficult to predict and monitor. Furthermore, there is an increase in the phenomenon of interconnection of different risks, which initially manifest themselves within certain corporate areas but have consequences cascading through many other aspects of the individual business's internal and external management.

In this context, organizational risk management should use different tools and approaches, adapted from time to time to the characteristics of the subject of risk, that is, the processes, subsystems, and supersystems of the organization that are analyzed in order to identify and properly manage threats to the achievement of objectives. In the specialized literature, we often find management tools derived from the world of finance, i.e., capable of measuring risks of various types.

Therefore, the success of any organization is based on a set of business processes. Any organization's actions are carried out through processes aimed at achieving the organization's goals. Business management has new rules in today's competitive business environment. While important business sustainability risks are generated at the operational level, managers must monitor and control all business processes in order to successfully apply new strategies that ensure organizations' competitive advantage or, in some cases, even business survival. As a result, to balance performance indicators in times of financial crisis, more and more organizations are developing strategies using the process approach.

According to the literature and risk assessment experts, the interactions between business processes are the main source of high risks. Therefore, risk assessment must be performed on the interaction between organizational processes, and if processes are outsourced to a third-party provider, risks must be assessed between the organization and the outsourced processes.

The doctoral thesis "*The systemic approach to organizational risk: a way to shape the future*" extends the existing research activity on the topic of investigating the concepts of critical risk analysis and the transfer possibilities of these concepts at the level of the organization's management. The starting point of the scientific approach is represented by the fact that any

economic activity takes place under conditions of risk, with these risks being more or less serious, more or less known, or easier or harder to avoid. Before starting any type of activity, it is necessary to identify and evaluate the risks that may arise, eliminate or reduce them as much as possible, and accept only those risks that do not affect the organization's activity to a small extent. Insufficient knowledge of risk, its wrong assessment, and the lack of adequate protection against it will directly affect any organization.

The context of scientific research

From a thematic point of view, the research is carried out in the field of risk management, but the approach to the identified problems has an interdisciplinary character. In the broadest sense, risk management is integrated into the activities of people who take (especially organizational) risks in the company. But for an independent risk management structure to function effectively, an oversight activity that operates independently of the risk takers is needed. This feature of organizational risk causes some issues when risk managers try to establish a role in risk management that supports functional units (such as human resource management, IT, security, legal affairs, and finance).

From the perspective of the efficiency of the use of the system and the possibility of its development in the field of retail, to which the present study refers, the functional units carry out activities on behalf of the risk owners and also act as advisors, providing not only reactive support but also proactive support to business units. Formalizing the organizational risk management process means having clarity in the interaction between risk owners and functional support units.

The goal of this paper is to show, on the one hand, a managerial decision support system for the systemic approach to organizational risk and, on the other, the usefulness and benefits of risk management.

Also, in this scientific approach, new aspects related to the efficiency of managerial systems and techniques used in minimizing organizational risk are treated. The research results showed that, for retail companies, it is necessary to introduce an external person who should be neutral for all departments and act as a confidant with whom employees could discuss organizational loss events and possible solutions without creating dismissal themes or damaging reputations for themselves or the department. This approach is accepted internationally by a number of companies in this field. Therefore, the two forms of integrated management of organizational risk can be used to improve the efficiency of the use of the managerial decision support system intended for the systemic approach to organizational risk proposed in this research.

We believe that both forms of integrated organizational risk management can be used. Although risk managers are closest to the risks to be managed, they lack independence. In this

situation, a small risk management department could be responsible for facilitating organizational risk self-assessment. Alternatively, there may be the centralized risk management approach, where there is an established risk management group that is responsible for setting policies, facilitating the development of organizational risk reporting, and formulating the criteria for weighting risk.

Objectives of scientific research

In the scientific approach, the fundamental objective is to deepen and develop concerns regarding the minimization of organizational risk using modern tools. At the same time, research is done to find the economic and financial tools and elements that can be used to measure risk in modern economic organizations.

This main goal is made up of the operational goals of the whole activity, which are as follows:

- First of all, the presentation of the conceptual aspects specific to organizational risk management at the national and international levels;
- Second, an examination of the impact of modern tools in reducing organizational risk;
- Third, the development of a decision support system for the systemic approach to organizational risk.

Hypotheses of scientific research

Based on all the mentioned considerations, in order to achieve the proposed purpose and objectives, the following research hypotheses are proposed in the entire content of the paper:

Hypothesis no. 1: Identifying the impact of environmental factors on organizational risk functionality

Hypothesis no. 2: Implementing the requirements and options for using modern tools to reduce organizational risk.

Hypothesis no. 3: Identifying the management systems and techniques that are used to reduce organizational risk and measuring the effects of putting risk coverage strategies into place in organizations.

Hypothesis no. 4: Implementing a management decision support system designed to adopt a systematic approach to organizational risk

The epistemological framework of research

The aim of the empirical part of the paper is to examine the effectiveness of the implementation of a managerial decision support system intended for the systemic approach to organizational risk. The chosen study design is an application-oriented, exploratory primary analysis. The response categories obtained in this way reflect models of the decision-making mechanism regarding organizational risk in a new logical content structure. The results obtained

support the idea that the risk spectrum is an essential basis for defining the risks of the organization against the risks of the environments in which it operates and represents a starting point to analyze the much more complex case of a risk subject that does not coincide only with the organization but rather with a system of which it is a part.

Thus, the risks arising from interactions between business processes are those between processes within the organization or between the organization and the external business environment. When analyzing the impact on business objectives, the different types of organizational risks are usually divided into two categories: financial risks and performance-related risks.

How organizational risks should be organized is determined primarily by the size and complexity of the company, operational activities, risk exposure, and any existing management systems. Small companies are often clearly structured and transparently managed. In this situation, a process integrated into the governance structure may be sufficient. Very complex corporate structures can exist in large companies and, depending on the activity, also in medium-sized companies, being mostly structures independent of risk management. Practices show that the division, collection, and real distribution of risks require an appropriate approach to risk characteristics.

From the point of view of corporate governance, on the other hand, we look at whether and how the risk system is able to guarantee to stakeholders that the overall level of risk that the company takes on falls within a certain risk tolerance and matches the risk appetite that is typical of interested parties, according to the provisions of shareholder agreements and corporate plans on which the legitimacy of senior management is based.

Last but not least, high risks with a low probability of occurrence are the most common new risks that can lead to disruptions in the global supply chain, loss of market segments, unsatisfactory results of outsourced business processes, and even insolvency or bankruptcy. Risk assessment should be performed proactively as a set of coordinated activities that have the common goal of monitoring, controlling, and managing risks to achieve business objectives and ensure sustainable performance.

The methodological approach

The research methodology carried out in this stage of knowledge provides us with the main thread of investigation. Thus, during the scientific approach, we combined two main research methods (qualitative research and quantitative research) and approached the issue from a conceptual-applicative perspective.

At the level of theoretical concepts, the study aims to provide an adequate measure of the current state of knowledge through quantitative and qualitative analysis of the most relevant academic articles and publications at the national and international levels.

Existing organizational risks are systematically recorded, as is their presentation. A more detailed and specific consideration involving predefined control processes regarding the identified and assessed risk potential takes place in the extended risk matrix. They are used in larger companies that can, want or are required by law to provide more resources in terms of content, time, and staff.

We believe that organizational risk assessment is particularly valuable for a variety of reasons, which means that addressing this fascinating topic is becoming increasingly important at all levels of corporate activity (all levels of management, as well as companies of all sizes and legal forms). On the one hand, there are increasing competitive pressures and ever-shrinking profit margins (in this context, there is little room for initial risk-taking, which needs to be addressed), and on the other hand, regulations and standards (of a legal nature, but also within companies) are constantly growing. Management at all levels needs a well-established and adequate organizational risk assessment system to insulate itself from contractual consequences.

Processes are needed to make decisions about organizational risk management, and these processes don't happen without the right (well-thought-out) decision needs. The skills and talents needed by the organization are then addressed in a way that makes sense in terms of the organization's ability to make decisions. A risk manager needs skills so that he can develop and propose measures to deal with a risk. A decision will have an impact on value creation, provided it is compatible.

The structure of the doctoral thesis

Given the assumed objectives and the hypotheses drawn, the treatment of the main aspects of the research was done during the four chapters, and the analyzed aspects were permanently subordinated to a logical approach. The first step of the scientific approach involves outlining the current state and future perspectives of organizational risk. Thus, Chapter 1, "Considerations regarding organizational risk management" presents general guidelines regarding the multidisciplinary nature of the concept of risk but also current challenges regarding the prevention and minimization of organizational risk.

Equally, the organizational risk is a complex term that encompasses many dimensions, and it is up to each company to determine how much it is willing to take on. It involves evaluating the probabilities of outcomes after taking into account all the future effects of a decision. On the other hand, uncertainty occurs when decision-makers cannot connect possible future effects with any

likely outcome. Uncertainty exceeds risk, mainly due to inadequate or unreliable information or a faulty decision-making system.

The research presented in CHAPTER 2 "Modern Tools Used in Minimizing Organizational Risk" demonstrates that risk models' limitations are widely acknowledged. While assessments regarding the quantification of organizational risk cannot be certain, in practice, the development of a quantitative risk model can be more beneficial than the outcome. Thus, by going through this process, risk managers can question assumptions and explore new perspectives, leading to valuable ideas.

The immeasurable ambiguity of the future, from the economic point of view of companies, makes it impossible to understand or predict it perfectly, which is why quantitative risk models exist. Precisely because the future is uncertain, these models provide a means of assessing organizational risk. If a company chooses not to outline plausible risk factors or create scenarios that illustrate how risks interact, then there is no need for risk modeling. Modern risk models become viable by developing reasonable assumptions.

For risk management and corporate planning to work well together, companies must measure all possible organizational risks, no matter where they come from. To reduce these risks, people need to find common ground and use modern tools for risk assessment.

Chapter 3, "Critical Analysis of Organization Management," highlights the fact that companies still need managerial systems and techniques to minimize organizational risk. In the field of organizational management, the main objective is to increase the quality of the decision-making process by examining opportunities and risks. By conducting thorough risk analysis, companies can improve transparency in their decision-making processes. Organizational risk management is concerned with the future, with potential events that have not yet happened. In addition, evaluating the management of the organization can also help anticipate critical scenarios and prepare the company to deal with them. Finally, this type of analysis can improve decisions by visualizing their results in a risk management model.

Chapter 4, "The Design of a Decision Support System Intended for the Systemic Approach to Organizational Risk," presents an algorithm for determining the importance coefficients of the organizational risk criteria formulated from the perspective of the scenario-based approach using the multivariate distribution. The retail sector was the focus of this study due to its high susceptibility to organizational risks. Retail companies adopt a strategy aimed at setting business objectives, assessing their risk appetite, and developing an organizational approach to risk management. The main purpose is to ensure that the firm's desired risk profile aligns with the selected risk appetite. Risk appetite is not only about the level of acceptable risk; it also includes

identifying and addressing unacceptable risks. To quantify this appetite and detect such risks, a risk map is used.

In terms of system efficiency and development potential, functional departments in the retail sector studied here carry out activities on behalf of risk owners while also acting as advisors, providing support not only passively, but as a business asset. Formalizing an organization's process for managing risks means making it clear how risk owners and functional support work together.

Creating a comprehensive risk management system is usually one component of a larger project aimed at improving a company's risk management practices. To get the best results, risk aggregation should also be used. Integrating results into corporate planning is a key part of risk management that should not be overlooked.

By considering value at risk, risk aggregation can provide a comprehensive picture of a company's risk outlook while integrating quantifiable risk metrics into the planning model. In addition, this approach allows a company to prioritize risk management based on the contribution of each risk to the diversification of results. To begin risk management, an inventory of potential risks and a management-led assessment of the severity of each risk are required to determine the appropriate course of action.

The final conclusion of the study is that underestimating organizational risks results in insufficient loss protection, while overestimating them leads to increased costs due to overprotection that lowers overall earnings. Therefore, we consider this paper to be relevant to both economic theorists and practitioners.

This scientific method also leads to conclusions for future research, such as how important it is to find out what an organization's risks are in order to find the best level of coverage for them. From the point of view of efficiency of system use and development possibilities, in the retail sector referred to in this study, functional departments carry out activities on behalf of risk owners, while also acting as advisors, providing support not only passively, but and business asset. Formalizing an organization's risk management process means clarifying the interaction between risk owners and functional support.

Creating a comprehensive risk management system is usually one component of a larger project aimed at improving a company's risk management practices. To get the best results, risk aggregation should also be used. Integrating results into corporate planning is a key part of risk management that should not be overlooked.

By considering value at risk, risk aggregation can provide a comprehensive picture of a company's risk outlook while integrating quantifiable risk metrics into the planning model. In addition, this approach allows a company to prioritize risk management based on the contribution of

each risk to the diversification of results. To start risk management, you need a list of possible risks and a management-led assessment of how bad each risk is. This will help you decide what to do next.

The final conclusion of the study is that underestimating organizational risks results in insufficient loss protection while overestimating them leads to increased costs due to overprotection that lowers overall earnings. Therefore, we consider this paper to be relevant to both economic theorists and practitioners.

This scientific method also leads to conclusions for future research, such as how important it is to find out what an organization's risks are in order to find the best level of coverage for them.

General conclusions of scientific research

The complex nature of the modern economy and the nuanced interconnections between various sectors of business and life require a comprehensive approach to risk assessment. Companies do not just need to look at organizational risks; they also need to find the key areas that have a big impact on the bottom line.

Given this somewhat ambiguous economic environment, the associated risks are not entirely unexpected. When organizational risks manifest themselves, entrepreneurs quickly take them into account and adjust their approach accordingly. Fortunately, practitioners have developed practical models that provide invaluable guidance in analyzing and managing organizational risks.

When a company is put through a well-defined random experiment, the level of risk is based on an unknown variable. Each possible outcome has a distinct probability. Mathematical models are used to describe organizational risks with real-world applications. However, since models are essentially simplified versions of reality, it is necessary to critically analyze errors or sources of error in the mathematical description of real risks.

On the other hand, risk management is an important part of many businesses because it involves controlling and regulating possible risks within a business. Consequently, it is imperative for every company's financial and business strategy. Today's companies usually have standardized risk management procedures that employees must follow, such as implementing internal risk controls and developing risk management protocols.

The quantification of organizational risk follows the principle of using the most appropriate information for the risk category. These often include historical data for input into risk assessments, while professional input may be more appropriate for strategic risk. A mixed approach is recommended, combining multiple sources when quantifying scenarios to ensure accuracy.

For effective organizational risk management, it is important to have consistent quantitative assessments of the top risks, especially those that come from strategic scenarios. This does not

require a lot of data or complicated stochastic models. Expert knowledge, often more reliable than historical data, is sufficient. Risk experts and managers are best placed to assess organizational risk.

Scenario development seeks to establish a broad and reliable set of potential future outcomes for a given risk facing an organization. To assess the plausibility of these scenarios, quantification is essential. This method is most effective when interpreting and implementing risk quantification to produce the most comprehensive dialogue on uncertainty issues.

In this context, the concept of organizational risk, in relation to the interferences in question, calls for an unavoidable consideration. The nature of the harmful effects of each component, as well as their combined total, determines the extent of the manifestation of these risks. Even though a simple approach would say that the activity of a company is affected by the algebraic sum of harmful actions, figuring out the results or effects requires figuring out the relative risk of each element. Unfortunately, certain effects are interrelated and, when combined, exacerbate the overall impact in ways that are difficult to isolate.

Own contributions

As a result of the analysis undertaken, the contributions brought to the stage of knowledge are included in the area of the issue of threats presented by organizational risks, which, together with their potential consequences, can lead to ambiguity in determining how environmental factors affect the functionality of these risks.

First, at a theoretical-conceptual level, the study makes a valuable contribution to current research on the theoretical and practical aspects of organizational risk. Traditional approaches to understanding organizational risk are inadequate to fully understand its complex nature. This is especially evident when trying to explain the implementation of a managerial decision support system intended for a systemic approach to organizational risk. The empirical analysis of specialized literature has shown that there are a number of challenges regarding the prevention of organizational risk that is fueled by the requirements and options for the use of modern tools in order to minimize organizational risk.

Second, we gave a critical analysis of the management systems and techniques used to reduce organizational risk from the point of view of collateral effects.

Developing a risk response system requires each organization to have many options for applying the processes used. First, you have to figure out what the risks are, and then you have to monitor and review them. Once organizational risks have been identified, responses must be chosen, which can be mitigated by the implicit trade-off between assurance and cost reduction. Much of the action an organization can take involves understanding the risks that the organization

can manage with its expertise and capabilities, and what risks it should outsource to others at a price. Some risks can be treated, while others can be avoided.

The practice has confirmed that organizational risk is the main source of opportunities for development and improvement. Organizational risks are hard to manage before they happen because they are so different from one another. Their nature is qualitative rather than quantitative, so it is difficult to estimate the ratio between subjective and objective in such an assessment, and it is often impossible to determine the actual level of risk. So, for the specific framework of risk performance, it is important to make a picture that is as close to real life as possible.

Thirdly, on the practical side, the development of a decision support system intended for the systemic approach to organizational risk is extremely important in the current socio-economic context. Accurately assessing risk requires a thorough understanding of the organizational context and engaging stakeholders to consider their perspectives. The relationship between risk assessment and the organization's context is important for implementing and integrating processes well and keeping performance up over time.

The results of the study showed that as the risk management function matures and becomes a more active component of an organization's operations, risk indicators can be developed. To ensure predictability and identify potential threats and opportunities that could affect objectives, a quantitative and valuable risk measurement system must be established. Overall, a comprehensive and hands-on approach to organizational risk is critical to achieving success in today's complex environment.

Organizational risks have the potential to deviate either positively or negatively from expected results. These types of risks are defined by their association with potential events that may lead to the occurrence or modification of specific circumstances and by the consequences resulting from such events.

To address new business opportunities and prevent potential threats, it is imperative to anticipate and assess the risks associated with changing business environments. Through careful quantification of risks and controls, a company can control its risk inventory by estimating the likely increase in risk exposure after removing a control or the likely decrease in exposure as a result of increasing the control. These analyses allow companies to measure risk in monetary terms.

Future research proposals and perspectives

For several years, the theme of preventing and minimizing organizational risks has become an integral part of risk management. We now know that risk assessment influences the organizational context, and the risks related to employee resistance to change are the main challenge faced by managers, leading to significant unforeseen costs. To avoid the negative

consequences of risk materialization, experts have been researching new methods to reduce risk management costs while improving the accuracy and efficiency of the process in recent years.

One of the things that must be done for a risk assessment to be done right is an analysis of the organizational context. In determining the scope, risk criteria, and organizational context, it is very important to involve stakeholders and consider their perspectives. The relationship between the risk assessment and the organizational context determines the success of the implementation and integration of the process in the organization, as well as the sustainable performance of the process.

Risk assessment also plays a key role in any decision-making process by detecting uncertainties and their nature related to failure, improving opportunities, meeting or exceeding business objectives, and determining the actions to be taken to address them. To prepare for the implementation of the process, a context analysis should be performed and all the steps of the process should be planned. The risk assessment process supports managers when making strategic decisions using the best available information.

The main research development proposals aimed at:

- the use of a model that lets the effect of a risk management task be measured by redistributing the control resources;
- an examination of the options for determining the degree of aggressiveness in the manifestation of organizational risk, the identification of mitigating measures, and finally their ongoing monitoring;
- the creation of tools that allow net risk to be measured and, as a result, risk exposure after control to be analyzed;
- creating a program for classifying and ranking organizational risks in the context of digitization.